



PLAN D'AFFAIRES 2007-2011



des actions durables





# À nous de jouer



Le transport en commun entre dans une période de croissance sans précédent. En faisant la démonstration qu'il représente un moyen stratégique pour lutter contre les changements climatiques, la STM a obtenu le soutien de la Ville de

Montréal et des différents paliers de gouvernement qui ont mis en place des programmes pour favoriser son développement.

Forte de cet appui, la STM a pu enrichir son plan d'entreprise afin qu'il réponde aux objectifs de ces programmes et qu'il traduise bien son engagement envers le développement durable. Il me fait donc plaisir de vous présenter notre *Plan d'affaires 2007-2011 – Des actions durables* qui nous guidera pour les cinq prochaines années.

Ce plan résume les priorités que le conseil d'administration et les membres du comité de direction élargi ont approuvées pour relever l'ambitieux défi d'accroître l'achalandage de 8 % d'ici à 2011. Pour l'atteindre, il nous faudra augmenter notre offre de service de 16 %. C'est donc dire que nous devons mettre en œuvre des centaines de mesures pour attirer plus de clients dans notre réseau. Nos efforts seront soutenus par des stratégies de communication et de marketing qui nous permettront de renforcer notre image dans l'opinion publique et de positionner la STM comme une entreprise efficace, performante et soucieuse d'offrir à sa clientèle une expérience de transport des plus satisfaisantes. Pour ce faire, l'emphase sera mise sur la sécurité, la fiabilité, l'écologie, la rapidité du déplacement, la propreté et l'accueil.

La STM est la quatorzième entreprise en importance au Québec et représente une institution publique qui doit inspirer la fierté : fierté d'utiliser ses services et de contribuer à sa mission, fierté d'y travailler et d'y grandir, fierté de figurer parmi ses partenaires d'affaires.

Pour mousser cette fierté, nous devons nous mobiliser et travailler ensemble à l'atteinte de nos objectifs. Je suis convaincu que nous pouvons compter sur les compétences, l'expertise et la volonté de tous et chacun pour remporter ce match. Je sais que lorsque notre équipe s'engage dans un projet, elle devient redoutable, car elle sait se surpasser et donner ce qu'elle a de meilleur. La balle est dans notre camp. À nous de jouer!

Le directeur général,  
Yves Devin

# Qui sommes-nous?

## Notre mission

- *Entreprise publique de transport en commun, la STM est au cœur du développement économique de la région de Montréal et contribue à la qualité de vie des citoyens et au développement durable.*
- *Elle développe et exploite, pour sa clientèle, un réseau intégré. Elle assure avec courtoisie des déplacements fiables, rapides, sécuritaires et confortables.*
- *Ses clients, ses employés et ses partenaires institutionnels et commerciaux sont fiers d'y être associés, car elle est reconnue pour livrer des services de qualité à juste coût.*



## Des valeurs qui nous rassemblent

- *Le travail d'équipe*
- *La rigueur*
- *Le respect*
- *La responsabilisation*
- *La transparence*



## Un style de gestion interactif et participatif

L'équipe de direction de la STM préconise un style de gestion axé sur la communication, l'engagement, la reconnaissance et le respect des employés. Le style de gestion consultatif se caractérise par l'atteinte des résultats en communiquant et en impliquant les employés par le biais de mécanismes de consultation et de résolution de problèmes.

## Une vision commune et partagée

La STM vise à être reconnue comme une entreprise performante, qui a renforcé la place du transport en commun sur le territoire qu'elle dessert et ce, parce qu'elle a des employés mobilisés et qu'elle répond aux besoins de ses clients.

## Un engagement ferme envers le développement durable

En signant la charte de l'Union internationale des transports publics (UITP) sur le développement durable, la STM s'est engagée à l'intégrer dans ses façons de faire, à former ses employés et à mesurer les progrès dans un contexte d'éthique et de transparence.



## Des chiffres révélateurs

- **14<sup>e</sup> en importance au Québec**
- **7 604 employés expérimentés**
- **un parc de 1 593 autobus  
89 minibus de transport adapté  
4 minibus urbains**
- **un parc de 759 voitures de métro**
- **71 kilomètres de voies souterraines**
- **68 stations dont 3 accessibles aux personnes à mobilité réduite**
- **192 lignes d'autobus dont 126 accessibles**
- **un service de transport adapté en croissance avec une hausse de 11,4 % des déplacements effectués en minibus ou en taxi accessible et de 15,6 % de ceux faits en taxi ordinaire**
- **367,5 millions de déplacements par année en métro et en autobus, soit plus de 1 million chaque jour**
- **une part de marché de 85 % des déplacements en transport en commun de la région métropolitaine (75 % de ceux réalisés au Québec)**
- **une part modale stabilisée**
- **un patrimoine évalué à 10 G\$ en valeur de remplacement**
- **un rythme accéléré des investissements annuels atteignant 500 M\$**
- **une évaluation de crédit supérieure**
- **un budget annuel de près de 1 G\$**
- **des tarifs figurant parmi les plus bas en Amérique du Nord**
- **un acteur économique important qui contribue à réduire les GES**



# Où allons-nous?

## Maintien du cap sur la performance

En raison du sous-financement chronique du transport en commun, la STM a connu quinze années marquées par la décroissance. Pour faire face à la situation, l'entreprise n'a eu guère le choix que de gérer de façon très serrée et de procéder à des efforts de rationalisation du service.

Cette situation a eu un impact tant sur l'image publique de la STM que sur le climat de travail dans l'entreprise.

Cette période de sous-financement a mis la STM dans une position où elle devait, en même temps, se préparer à réaliser plusieurs projets de rénovation de ses infrastructures vieillissantes et à procéder au remplacement de ses 336 voitures de métro en service depuis plus de 40 ans.



Malgré ce contexte difficile, la STM a réussi à préserver un taux de satisfaction générale de la clientèle de 84 %, tout en réduisant ses coûts de fonctionnement.

La fiabilité du métro a pu être maintenue malgré des équipements vieillissants, si bien que 98 % des clients sont arrivés à l'heure.

Le Réseau des autobus a lui aussi fait bonne figure en assurant un taux de ponctualité de 84 %, en dépit des problèmes de fiabilité affectant particulièrement les autobus à plancher surbaissé de première génération.

L'entreprise a donc réussi au fil des ans à maintenir le cap, comme le démontrent les études de balisage effectuées par le Collège impérial de Londres qui concluent que :

- le métro de Montréal est reconnu comme l'un des trois métros les plus efficaces au monde;
- ses coûts d'exploitation sont parmi les plus bas;
- la productivité de ses chauffeurs d'autobus figure parmi les meilleures.

Au cours des cinq dernières années, la bonne gestion financière et opérationnelle de la STM a été reconnue par les firmes Standard & Poor's et DBRS qui lui ont accordé respectivement les cotes A+ et A (high).

## Des perspectives stimulantes

Aujourd'hui, le contexte est nettement plus favorable et la préoccupation croissante devant les enjeux liés aux changements climatiques plaide en faveur d'un rôle accru du transport en commun dans la société en général, si bien que les différents paliers de gouvernement nous accordent dorénavant le soutien et le financement requis pour améliorer nos services.

Dans son Plan de transport, la Ville de Montréal a positionné le transport collectif au premier rang de ses priorités. Les municipalités de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) ont par ailleurs reconnu l'importance du métro au plan régional.

*La Politique québécoise du transport collectif (PQTC)* entend pour sa part favoriser à l'échelle du Québec une hausse des services de 16 % en vue d'une augmentation de l'achalandage de 8 % en cinq ans et y consacre une somme de 100 M\$ par année.

Et le gouvernement fédéral a pris des engagements financiers en faveur du transport en commun avec la création de nouveaux fonds dont celui de la taxe sur l'essence, le remboursement de la TPS et la déductibilité fiscale des titres de transport.



## Modernisation et développement de l'entreprise

La STM envisage désormais avec confiance son avenir et est engagée dans un processus de modernisation et de développement avec, notamment :

- la hausse de l'offre de service métro et autobus de 16 %;
- le remplacement des 336 voitures de métro de première génération (MR-63);
- la mise en service d'autobus articulés en 2009;
- la mise en place du système de vente et de perception (carte OPUS);
- la réalisation du programme Réno-Systèmes et le remplacement de la salle de contrôle;
- l'implantation d'un système d'exploitation autobus qui prévoit l'installation de GPS à bord des véhicules et intègre l'information en temps réel.

La réalisation de ces projets est une opportunité pour améliorer le service offert à la clientèle et pour changer l'image de l'entreprise auprès de la population.



## Nouveau positionnement

Au cours des prochaines années, la STM dévoilera une nouvelle image de marque d'une entreprise solide, dynamique, engagée envers l'environnement et conçue à partir du positionnement *Pour mieux respirer*. Nous voulons que nos clients soient fiers d'utiliser nos services car, ce faisant, ils posent un geste concret en faveur de l'environnement et agissent de façon responsable.

Notre défi consiste à conserver notre part de marché associée aux utilisateurs fréquents, qui représentent 31 % de notre clientèle et génèrent 88 % de tous les déplacements, en les fidélisant par des améliorations constantes de la qualité du service. Mais pour augmenter notre achalandage, nous devons aussi amener nos clients occasionnels à prendre le transport en commun plus souvent.

Nous allons communiquer de plus en plus avec nos clients pour les persuader qu'ils ont fait le bon choix pour l'environnement avec le transport en commun.

## Acteur clé du développement durable

Cette dimension est prise en considération dans nos projets de développement, avec des initiatives telles que :

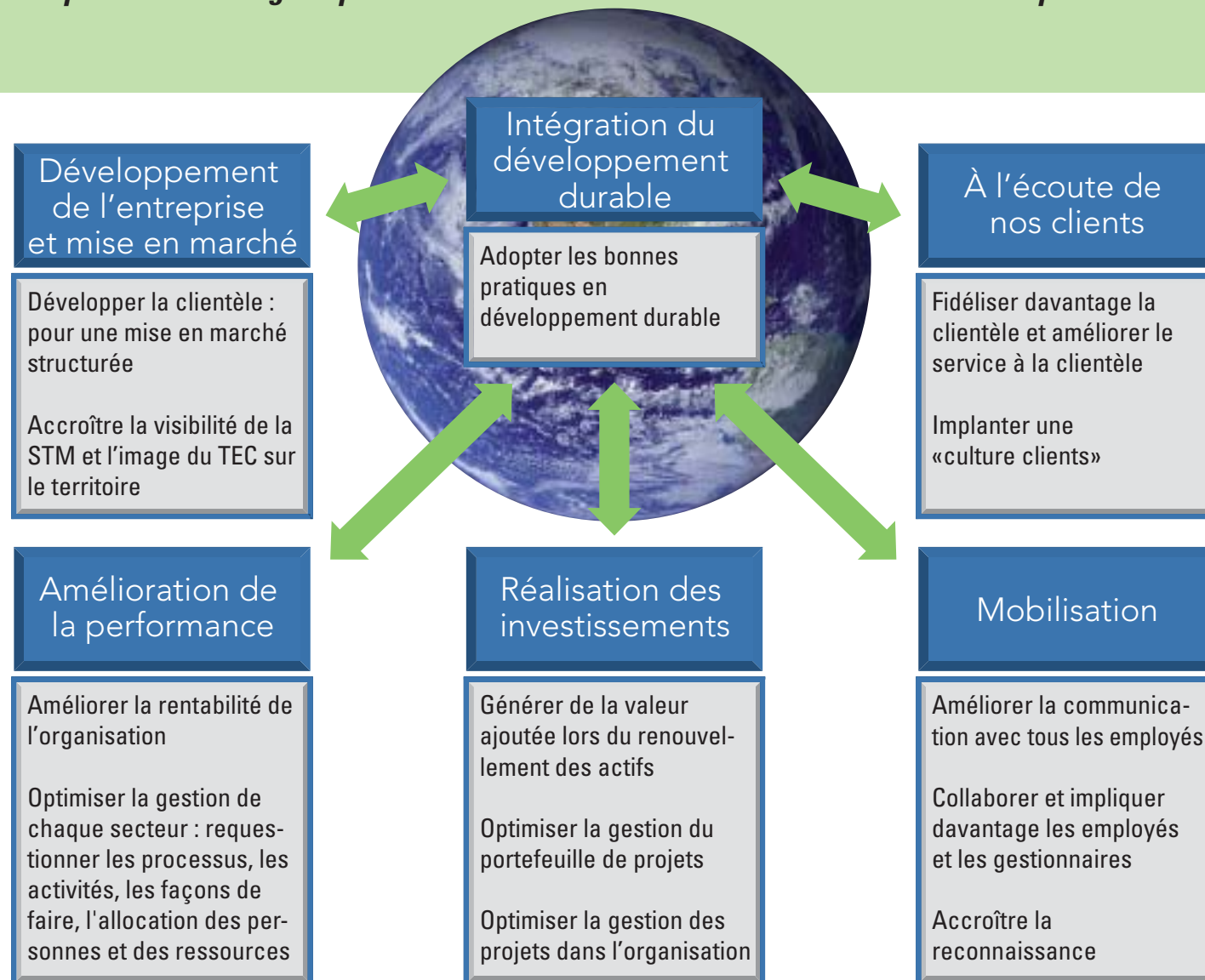
- le Système rapide par bus (SRB), qui circule sur des voies réservées et fait appel à des véhicules dits de «nouvelle génération», des stations modernes et dispose d'un système d'information clientèle performant;
- l'introduction de véhicules hybrides et articulés;
- l'alimentation du parc d'autobus au biodiesel;
- la construction d'un nouveau garage «vert»;
- la conduite écologique par nos chauffeurs.

Notre mission intègre désormais le concept de développement durable (DD). Ce geste traduit la volonté de l'entreprise de prendre en considération le DD dans ses décisions d'affaires et les actions qu'elle mène quotidiennement.



# Notre Plan d'affaires

*L'élaboration de notre Plan d'affaires 2007-2011 a été effectuée grâce à la contribution des gestionnaires de l'ensemble des secteurs de l'entreprise et avec la collaboration des membres du conseil d'administration. Il s'articule autour de six priorités soutenues par treize stratégies qui se déclinent à leur tour en trente-trois actions auxquelles contribueront nos employés.*



## Des actions durables

*Une occasion unique pour la STM d'être un acteur de premier plan pour améliorer ses services et contribuer à la qualité de vie des générations futures.*



# PRIORITÉ 1



## Développement de l'entreprise et mise en marché

*L'objectif d'augmenter notre achalandage de 8 % d'ici à cinq ans correspond à une véritable relance du transport en commun qui repose sur une offre de service augmentée de 16 % ainsi que sur une image de marque bien positionnée auprès des clients.*

### **Développer la clientèle : pour une mise en marché structurée**

Nous misons sur l'ajustement de l'offre de service aux besoins de la clientèle et sur l'amélioration des services pour inciter la population de la région de Montréal à utiliser davantage le transport en commun.

### **Accroître la visibilité de la STM et l'image du TEC sur le territoire**

Par nos campagnes de communication, nous sommes présents sur la scène montréalaise et nos réalisations sont connues d'un vaste public.

De plus, grâce au développement de relations soutenues avec les médias et les partenaires d'affaires, la STM va accroître son capital de sympathie et mousser le sentiment de fierté à son égard.



### Objectifs

**Achalandage (M)**

2006

363,3

2011

393,3

**Offre de service (M km)**

129,9

158,9

# Des actions durables pour un meilleur service

## 1. Accroître l'achalandage

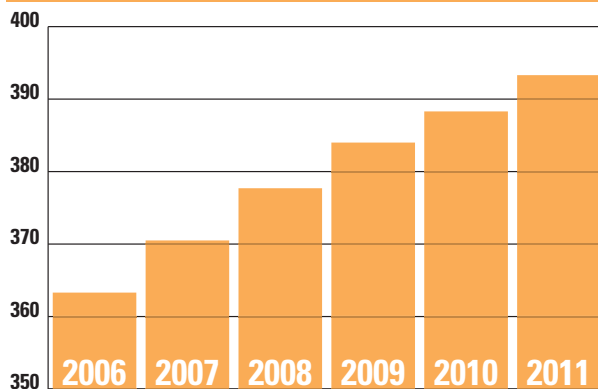
L'objectif est de faire passer l'achalandage de 363,3 M de déplacements en 2006 à 393,3 M en 2011, ce qui représente une hausse de 8 %.

Parmi les actions envisagées, le développement du positionnement de la marque STM ainsi que la mise en place de programmes de fidélisation amènent les gens à utiliser davantage le transport en commun.

Les clients occasionnels et les jeunes de moins de 18 ans sont invités à faire l'essai du transport en commun par le biais de campagnes de recrutement et différentes promotions.

Le développement du potentiel de la carte à puce et d'outils de vente de titres en volume permettent d'élaborer certaines stratégies marketing.

Évolution de l'achalandage (M)

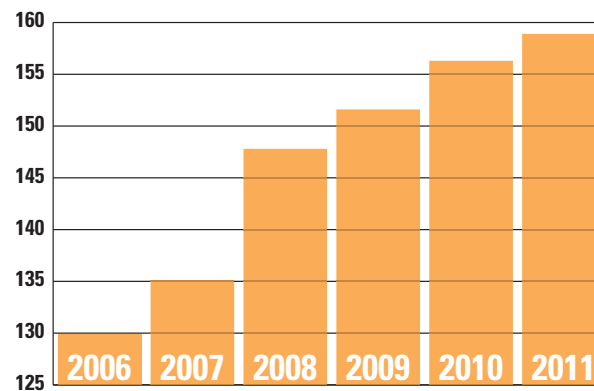


## 2. Augmenter l'offre de service

Faire du transport en commun un choix véritable.

L'amélioration de la desserte du centre-ville, l'adaptation de la structure du réseau d'autobus dans les secteurs en développement et la mise en place de dessertes répondant mieux aux besoins de clientèles spécifiques permettent d'augmenter l'offre de service de plus de 25 millions de kilomètres d'ici à 2011.

Évolution de l'offre de service (M Km)



## 3. Améliorer l'image de marque de la STM

Une entreprise solidement positionnée par son leadership en matière d'environnement auprès des clients et de la communauté.

Nous travaillons à repositionner favorablement la marque STM dans l'opinion publique.

De plus, en faisant davantage valoir nos services dans les médias et en resserrant nos liens avec nos différents partenaires, nous contribuons à rehausser notre image et à augmenter notre capital de sympathie.



# PRIORITÉ 2



## À l'écoute de nos clients

***Nous sommes attentifs à l'évolution des besoins de nos clients afin de leur offrir un service de transport en commun qui corresponde à leurs attentes et dont ils sont fiers.***

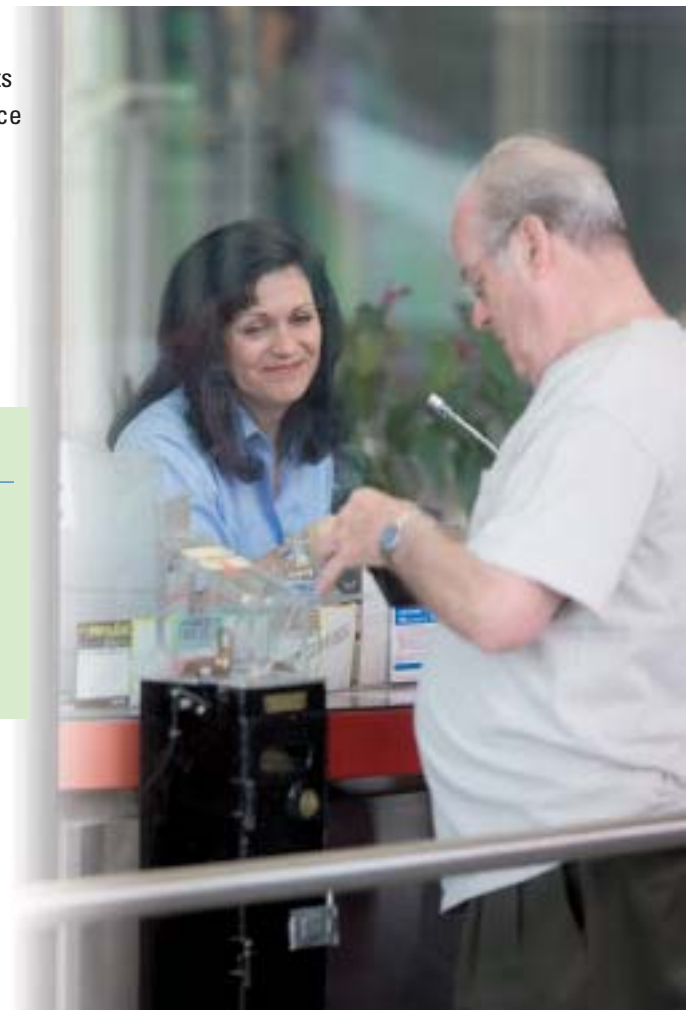
### ***Fidéliser davantage la clientèle et améliorer le service à la clientèle***

Pour que nos clients nous soient fidèles, nous accordons une importance accrue à la sécurité, la fiabilité, l'écologie, la rapidité du déplacement, la propreté et l'accueil.

### ***Planter une «culture clients»***

Nous investissons dans la connaissance de nos clients et nous prenons des engagements de qualité de service envers eux.

Objectifs	2006	2011
<b>Satisfaction générale STM</b>	<b>84 %</b>	<b>88 %</b>
<b>Ponctualité des autobus</b>	<b>83,8 %</b>	<b>86 %</b>
<b>% clients à l'heure dans le métro</b>	<b>97,8 %</b>	<b>97,7 %</b>



## Des actions durables pour nos clients

### 4. Améliorer la ponctualité des autobus

L'engagement auprès de la clientèle est que nos autobus soient ponctuels à 86 % à la fin de 2011.

Par le biais du programme de qualité de service, nos clients tout comme nos employés connaissent les objectifs de ponctualité du service d'autobus et sont informés régulièrement des résultats obtenus.

Le projet d'implantation d'un système d'exploitation commence à prendre forme et permet d'améliorer la régularité du service, l'information à la clientèle ainsi que la sécurité des chauffeurs.

La fiabilité des véhicules s'améliore avec le remplacement des autobus à plancher surbaissé de première génération et grâce aux efforts déployés par nos équipes techniques.

### 5. Améliorer la rapidité des déplacements

L'un de nos défis est d'accroître la compétitivité du transport en commun.

Une amélioration de la fréquence des lignes de métro à l'extérieur de la pointe, l'ajout de service aux heures creuses sur des lignes de type Express et Métrobus ainsi que l'implantation de lignes directes sans correspondance, dites « en L » permettent d'accéder plus rapidement au centre-ville et à sa périphérie.

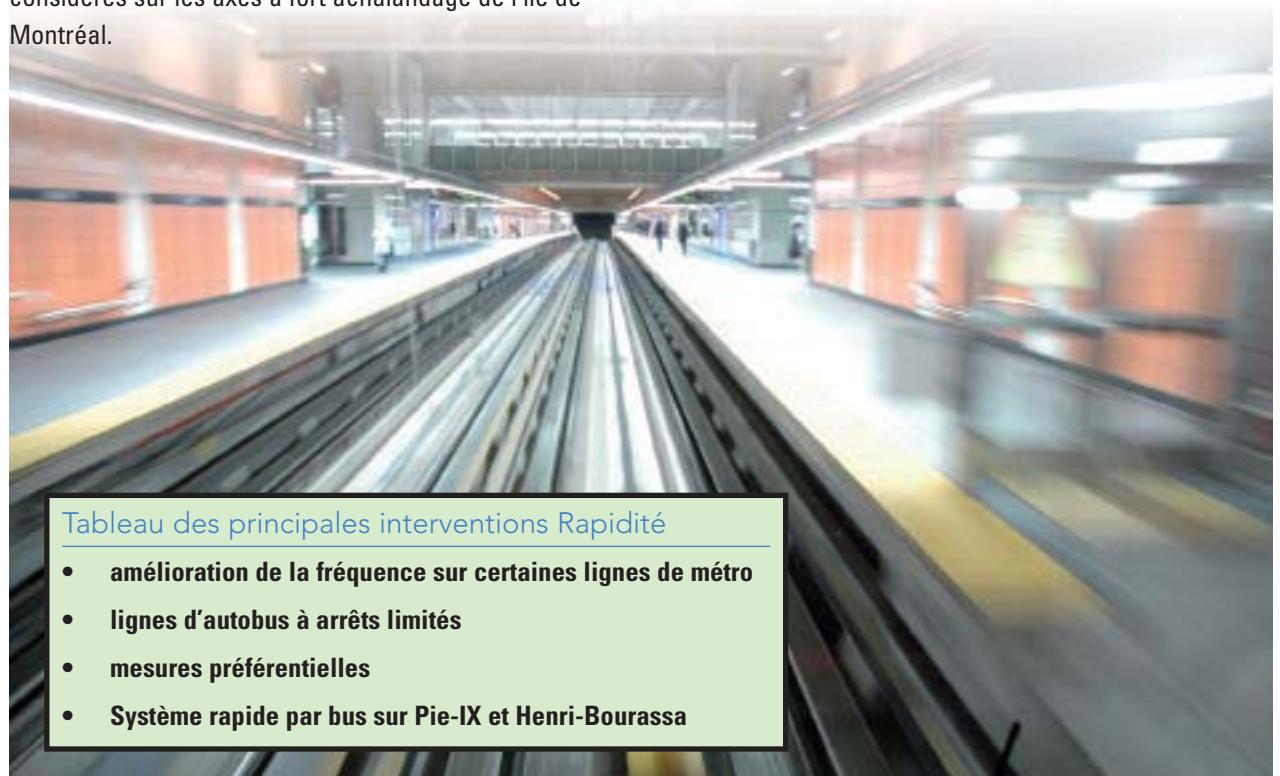
L'implantation de lignes à arrêts limités, de mesures préférentielles aux autobus et de services rapides sont considérés sur les axes à fort achalandage de l'île de Montréal.

### 6. Maintenir la fiabilité du métro

L'augmentation de l'offre de service est un enjeu majeur compte tenu du vieillissement des équipements dans le métro.

Nos équipes techniques assurent la transition vers la nouvelle salle de contrôle au cours de 2008 par le biais de plans de ressources, de formation et d'essais de mise en exploitation.

Avec l'acquisition de nouvelles voitures de métro (MR-08), nos experts techniques ont à développer un plan d'intégration et de mise en exploitation.



#### Tableau des principales interventions Rapidité

- amélioration de la fréquence sur certaines lignes de métro
- lignes d'autobus à arrêts limités
- mesures préférentielles
- Système rapide par bus sur Pie-IX et Henri-Bourassa

## 7. Améliorer la qualité de l'information

**La clientèle dispose de l'information lui permettant de bien planifier un déplacement et de le réaliser adéquatement.**

Les normes reliées à l'information à la clientèle définies dans le programme de qualité de service touchant l'information en station, dans les voitures de métro, aux arrêts d'autobus et dans les autobus font partie de la première phase d'implantation. Ces normes sont diffusées tant auprès des clients que des employés et font l'objet d'un suivi dont les résultats leur sont également communiqués.

L'information est d'abord relayée dans notre réseau par nos employés en contact direct avec la clientèle et par les systèmes mis en place. Les technologies actuelles ouvrent maintenant de nouvelles avenues, dont l'information clientèle en temps réel, de nouveaux systèmes de sonorisation en station, la téléphonie cellulaire et la zone WI-FI dans le métro.

## 8. Améliorer la convivialité des déplacements

**Transformer le temps passé dans nos véhicules et dans nos installations en une expérience attrayante.**

Le réaménagement intérieur des voitures de métro MR-73 contribue à améliorer le design et le confort du matériel roulant au bénéfice de la clientèle.

Avec l'ajout de trois voitures en dehors des périodes de pointe, la clientèle de la ligne bleue bénéficie d'un confort accru.

Du côté des autobus, la bonification des normes de charge sur les lignes rapides, la mise en service d'autobus articulés et d'autobus avec un aménagement intérieur amélioré, ainsi que l'ajout de 400 abribus au nouveau design améliorent la convivialité des déplacements de la clientèle.



## 9. Améliorer l'accueil

**Les relations entre employés et clients reflètent l'importance accordée à la qualité du service à la clientèle.**

Les normes sur l'accueil font partie de l'engagement envers la clientèle. Les résultats qui sont mesurés et diffusés s'appuient sur des programmes de formation offerts à l'embauche et en cours d'emploi, sur des outils pour aider les employés à gérer les situations difficiles, sur un suivi rigoureux de la qualité du service à la clientèle ainsi que sur des campagnes de communication auprès des clients sur les comportements à adopter.

## 10. Améliorer l'accessibilité

**Des solutions sont graduellement mises en place pour que les personnes à mobilité réduite se déplacent plus facilement dans l'ensemble de notre réseau.**

Le parc d'autobus accessibles augmente et sera complété en 2012. Des améliorations continuent d'être apportées, notamment avec l'introduction de rampes d'embarquement à bascule plus fiables et sur le plan de l'accessibilité des arrêts et des abribus.

Le métro devient accessible aux clients en fauteuil roulant avec l'installation d'ascenseurs dans cinq stations de la ligne orange et la modification du matériel roulant permettant de les accueillir.

Au service de transport adapté, l'implantation de la nouvelle version d'ACCÈS 5 permet de mieux répondre à la demande en haussant de plus de 10 % par année le nombre de déplacements et de diminuer le temps de traitement des demandes et le temps d'attente.



## 11. Améliorer la propreté

**Une attention particulière est apportée à l'ensemble de nos équipements et de nos véhicules.**

Nos équipes techniques recherchent des solutions au phénomène du vandalisme dans nos installations avec l'aide des différents intervenants du milieu, dont le service de police et les écoles.

La fréquence de nettoyage des abribus et des stations de métro est améliorée pour mieux répondre aux attentes de la clientèle. La récupération des journaux dans les stations est accrue et des campagnes de sensibilisation sont menées auprès de la clientèle.

Enfin, notre participation à l'Opération Montréal.Net, initiée par la Ville de Montréal, complète ces initiatives.



## 12. Maintenir la sécurité

**La clientèle a accès à des équipements lui permettant de se déplacer en toute sécurité.**

L'unité métro du Service de police de la Ville de Montréal débute ses activités dans le réseau.

Des équipements servant à la prévention d'actes criminels sont installés dans le cadre du programme fédéral de subvention Sûreté-Transit.

Le plan Sécurité et Sûreté Exploitation se met en place avec l'intégration de toutes les activités d'exploitation autobus et métro.



### 13. Intégrer l'approche client dans les façons de faire

#### **Le client se trouve au cœur de nos réflexions.**

Nos services d'études poursuivent le développement de la connaissance du client et du marché et s'assurent des liens à faire avec les différents projets majeurs en cours de réalisation.

Le plan de marketing se déploie et le programme de qualité de service s'implante.

Nos employés sont formés sur les éléments des normes de qualité de service.

### 14. Diffuser l'«engagement client»

#### **Nos employés connaissent les attentes et les besoins de la clientèle et les clients savent à quoi s'attendre en matière de qualité de service.**

Le plan de marketing et le programme de qualité de service sont diffusés.



# PRIORITÉ 3



## Mobilisation

***Nos employés ont à cœur leur travail. Ils sont la force vive de l'entreprise. Ils livrent quotidiennement un service de transport en commun de qualité et savent aussi réagir rapidement aux situations imprévues et de crise.***

### ***Améliorer la communication avec tous les employés***

Nous communiquons à tous nos employés les orientations de l'entreprise et les résultats de nos efforts conjugués.

### ***Collaborer et impliquer davantage les employés et les gestionnaires***

Nous mettons à contribution leur expertise et nous sollicitons leurs idées et suggestions pour apporter des correctifs. Nous favorisons le travail d'équipe et la complémentarité des employés et des différents secteurs.

### ***Accroître la reconnaissance***

Nous donnons à nos gestionnaires les outils nécessaires afin qu'ils puissent reconnaître le travail de leurs équipes.



## Des actions durables pour se mobiliser

### 15. Améliorer la connaissance des employés du Plan d'affaires ainsi que leur contribution à son succès

**Nos employés sont parties prenantes des défis que nous avons à relever.**

La diffusion du Plan d'affaires à l'ensemble de nos employés permet de les associer aux priorités des cinq prochaines années et de susciter leur participation à leur réalisation.

Pour ce faire, différents outils de communication sont mis à la disposition des gestionnaires.

### 16. Assurer un suivi régulier des résultats et de la performance

**Nos employés sont en mesure d'apprécier les progrès de l'entreprise.**

La communication régulière des résultats obtenus permettent à nos employés de faire le suivi de leur contribution individuelle ou d'équipe à l'atteinte des objectifs fixés ainsi que des progrès de l'entreprise.

Des indicateurs de performance et des outils de diffusion des résultats sectoriels sont développés.

### 17. Impliquer les employés dans les activités d'amélioration et projets

**Le savoir-faire de nos employés est mis à contribution.**

Nos succès dépendent aussi de l'implication de nos employés dans la révision des processus, la résolution de problèmes et les projets d'amélioration continue.

### 18. Reconnaître la qualité du travail au quotidien

**Des axes de reconnaissance au quotidien sont clairement établis et diffusés.**

Nos employés connaissent les orientations en matière de reconnaissance et les gestionnaires ont tous les outils nécessaires à leur disposition pour les appliquer.

### 19. Accroître la présence des gestionnaires dans les lieux de travail

**Nos employés se sentent épaulés par leurs gestionnaires.**

L'organisation du travail est revue en fonction des particularités de chaque secteur dans le but d'augmenter la disponibilité et la présence de tous les gestionnaires auprès de leurs équipes.

### 20. Identifier et corriger les irritants prioritaires

**Des efforts concertés contribuent à améliorer la situation.**

Les critères et mécanismes de mise en priorité des obstacles qui nuisent à l'atteinte des objectifs opérationnels sont définis avec les employés dans le but de les corriger.

### 21. Mettre en place des activités pour reconnaître la contribution des employés

**Les réussites au plan individuel et collectif sont soulignées.**

Des outils de reconnaissance sont développés pour permettre aux gestionnaires de souligner la contribution d'un employé ou d'une équipe de travail à l'atteinte des objectifs du Plan d'affaires.

Plus largement, des activités favorisant la fierté et le sentiment d'appartenance des employés, de même que des activités de nature philanthropique sont initiées.



# PRIORITÉ 4



## Réalisation des investissements d'affaires

**Au cours des 15 prochaines années, une grande partie de notre patrimoine sera remplacé. Nous aurons à maintenir en état nos actifs mais également à saisir toutes les occasions pour les moderniser au profit de notre clientèle en intégrant les technologies de pointe.**

### ***Générer de la valeur ajoutée lors du renouvellement des actifs***

Nous profitons des investissements qui sont associés au renouvellement des actifs pour améliorer la qualité de nos services.

### ***Optimiser la gestion du portefeuille de projets***

La forte concentration des investissements pour le maintien et le renouvellement de nos équipements et infrastructures nous amène à mettre en place des mécanismes de gestion du portefeuille de projets aussi rigoureux qu'innovateurs.

### ***Optimiser la gestion des projets dans l'organisation***

La planification, la réalisation et le suivi des projets se font selon les règles de l'art de la gestion de projets.



Objectifs	2006	2011
<b>Taux de réalisation</b>	<b>65,5 %</b>	<b>90 %</b>



## Des actions durables pour se moderniser

### 22. Améliorer la connaissance des actifs à renouveler

**Nous sommes responsables de 10 milliards \$ d'actifs.**

Un portrait de la situation de nos actifs est effectué afin d'établir et d'implanter un processus strict de maintien à jour de la connaissance de leur état. Des indicateurs permettant de rendre compte, entre autres, des coûts d'acquisition, de la vie utile, de l'âge, des kilomètres parcourus et des coûts de remplacement, sont identifiés.



### 23. Concevoir un plan d'investissement intégrant les priorités de l'entreprise

**De 2007 à 2011, 2,5 milliards \$ sont investis dans le maintien et le remplacement des actifs.**

Un plan d'investissement intégrant ce qui est requis pour le maintien de nos activités, les opportunités qui y sont associées ainsi que des initiatives à long terme, est produit et mis à jour périodiquement.



### 24. Mettre en place un processus de mise en priorité des projets

**De nombreux projets à réaliser exigent des choix judicieux.**

Inspiré des meilleures pratiques d'affaires, le processus de mise en priorité des projets repose sur les critères d'évaluation et de sélection établis.

## 25. Améliorer la gestion du portefeuille de projets

**Un souci de gestion de la performance du portefeuille de projets.**

Le processus de gestion du portefeuille de projets intègre des mécanismes d'optimisation par rapport à la capacité de réalisation et à l'interdépendance entre les projets ainsi que des mécanismes de reddition de compte sur la finalité des investissements.

## 26. Améliorer la planification et la réalisation des projets

**Un arbitrage à faire entre les nombreux projets et les ressources limitées.**

Le démarrage d'un projet ne peut se faire qu'après la validation des études de faisabilité et le développement d'un plan de ressources associé.

Notre équipe de la gestion du portefeuille de projets est responsable du plan de ressources consolidé pour l'ensemble des projets.

## 27. Améliorer le suivi et le contrôle des projets

**Des objectifs clairs quant au taux de réalisation des investissements ainsi qu'au respect des échéanciers et des budgets sont établis.**

Un plan de management pour la planification et le contrôle applicable à l'ensemble des projets est développé.

Nos différentes équipes responsables de la réalisation des projets adoptent le cadre de suivi et de contrôle de projets établi.



# PRIORITÉ 5



## Amélioration de la performance

**Notre performance financière est préalable à la réalisation de nos objectifs d'amélioration des services de transport en commun et des progrès de l'entreprise.**

### ***Améliorer la rentabilité de l'organisation***

Nous développons nos sources de revenus et nous maîtrisons nos coûts. La diminution des recettes non conformes, le développement des activités commerciales, notre capacité à saisir les opportunités de financement et la démonstration auprès de nos partenaires gouvernementaux et commerciaux d'une gestion rigoureuse définissent notre approche.

### ***Optimiser la gestion de chaque secteur***

Nous sommes soucieux d'intégrer les meilleures pratiques en gestion et nous savons tirer profit des développements permettant d'optimiser nos processus.

Objectifs	2006	2011
<b>Revenus commerciaux</b>	<b>14,8 M\$</b>	<b>27 M\$</b>
<b>Taux d'autofinancement*</b>	<b>60,8 %</b>	<b>61,6 %</b>
<b>Taux d'immobiles Autobus</b>	<b>18,9 %</b>	<b>17 %</b>

\* Revenus d'exploitation Autobus et métro/Dépenses liées à l'exploitation Autobus et métro



## Des actions durables pour mieux gérer

### 28. Augmenter les revenus de l'entreprise

#### Nos sources de revenus sont mises à profit.

Les revenus-clients augmentent avec le déploiement en 2008 du système de vente et de perception (OPUS) permettant de réduire le manque à gagner et de développer une nouvelle stratégie tarifaire.

Les revenus commerciaux vont à peu près doubler en cinq ans, en profitant de la revalorisation des partenariats existants et du développement de nouveaux.

Les revenus de subventions et de contributions sont maximisés par un examen rigoureux des programmes auxquels nous sommes susceptibles d'être admissibles afin d'alléger le fardeau de la dette associée au renouvellement du patrimoine.

### 29. Maintenir les dépenses d'exploitation au niveau le plus bas possible

#### L'un de nos défis est de maîtriser nos coûts.

La réallocation des économies générées, le contrôle de certaines dépenses et le développement de partenariats d'affaires sont les principaux moyens mis de l'avant.

La combinaison de la hausse des revenus en proportion des dépenses d'exploitation permet de maintenir le taux d'autofinancement autour de 60 %.

Le remplacement des autobus à plancher surbaissé de première génération contribue à diminuer les coûts d'entretien ainsi que le taux d'immobiles, qui passera de 19 % en 2006 à 17 % en 2011.

### 30. Valoriser l'impact économique de la STM dans la région métropolitaine

#### Nous démontrons que nous sommes un acteur économique important.

Nos services d'études documentent l'apport du transport en commun au développement durable et évaluent en particulier les retombées économiques qu'il génère.

Nos équipes de communications et d'affaires publiques en font la promotion.

Nous favorisons la participation à des regroupements de fournisseurs et d'industries reliées à notre expertise.





### **31. Alléger le processus décisionnel pour être plus près des opérations**

**Un processus décisionnel qui favorise l'autonomie des différents secteurs de l'entreprise.**

Les processus d'affaires reliés à la gouvernance sont améliorés et la nouvelle philosophie des politiques de l'entreprise est mise en place.



### **32. Améliorer les processus dans l'organisation**

**Un questionnement de nos processus, de nos activités et de nos façons de faire conduit à l'optimisation de la gestion de chaque secteur.**

Nos équipes se mobilisent, entre autres, autour des enjeux associés à la planification des besoins de main-d'œuvre, à la gestion par coût de revient à l'entretien, à l'information de gestion, à la disponibilité du matériel et à l'organisation du travail des contremaîtres et des chefs d'opérations du secteur autobus.



# PRIORITÉ 6



## Intégration du développement durable

**Le développement durable est au cœur de notre Plan d'affaires, de nos actions et de nos décisions de tous les jours. Il est clair que la STM est un acteur économique, social et environnemental de premier plan dans la région montréalaise. S'il est acquis que le transport en commun est indispensable à la dynamique d'une ville, nous avons aussi la responsabilité de contribuer plus largement à l'amélioration de la qualité de vie de notre communauté.**

### ***Adopter les bonnes pratiques en développement durable***

Nous adoptons une démarche globale qui implique de la part de tous les gestionnaires, employés et fournisseurs une plus grande attention à leurs responsabilités et aux conséquences sociales, économiques et environnementales de leur décisions.

L'augmentation de l'offre de service de transport en commun, l'utilisation du biodiesel et de véhicules hybrides, la construction d'un centre de transport écologique, la maîtrise de nos impacts environnementaux, la réduction de notre empreinte écologique ou encore la mise à jour de notre politique d'accessibilité sont autant de bonnes pratiques que nous adoptons.



# Des actions durables pour les générations futures

## 33. Intégrer l'approche de développement durable dans les façons de faire et les pratiques

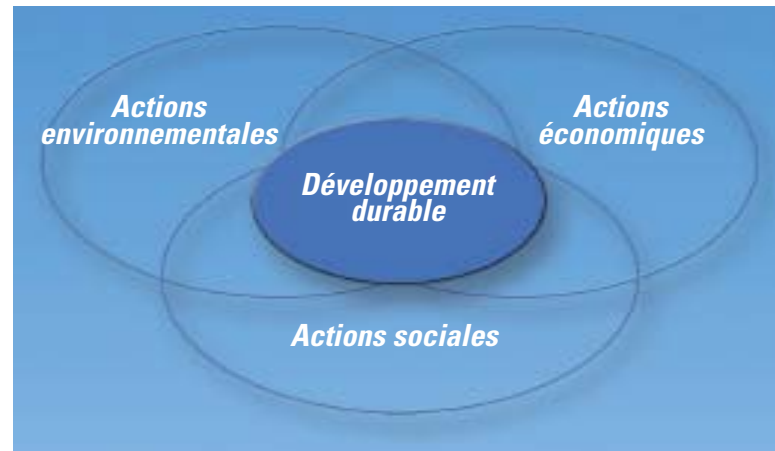
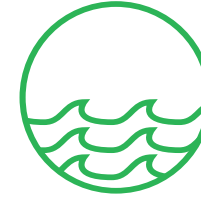
***Nos efforts de gestion durable sont ambitieux.***

L'intégration du développement durable entraîne des changements marqués dans les façons de concevoir la prise de décision à tous les échelons. Nous intensifions notre rôle d'influence et notre collaboration avec nos parties prenantes pour favoriser la promotion de la mobilité durable.

Nous faisons connaître largement les orientations et les résultats que nous obtenons en matière de développement durable :

- intégration du concept de développement durable dans les programmes de formation;
- promotion accrue de la santé auprès des employés;

- implantation de nouveaux programmes de santé et sécurité au travail;
- amélioration du système de gestion environnementale;
- amélioration de l'efficacité énergétique de nos bâtiments et de nos parcs de véhicules;
- prévention et réduction de l'émission de contaminants dans l'eau, l'atmosphère et le sol;
- élaboration d'une politique d'achat éco-responsable.





Publié par la Société de transport de Montréal  
Direction exécutive Planification, marketing et communications

Dépôt légal  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec 2008

Imprimé au Québec sur papier 30 % postconsommation



La version électronique de ce document est disponible sur notre site  
Web à [www.stm.info](http://www.stm.info)