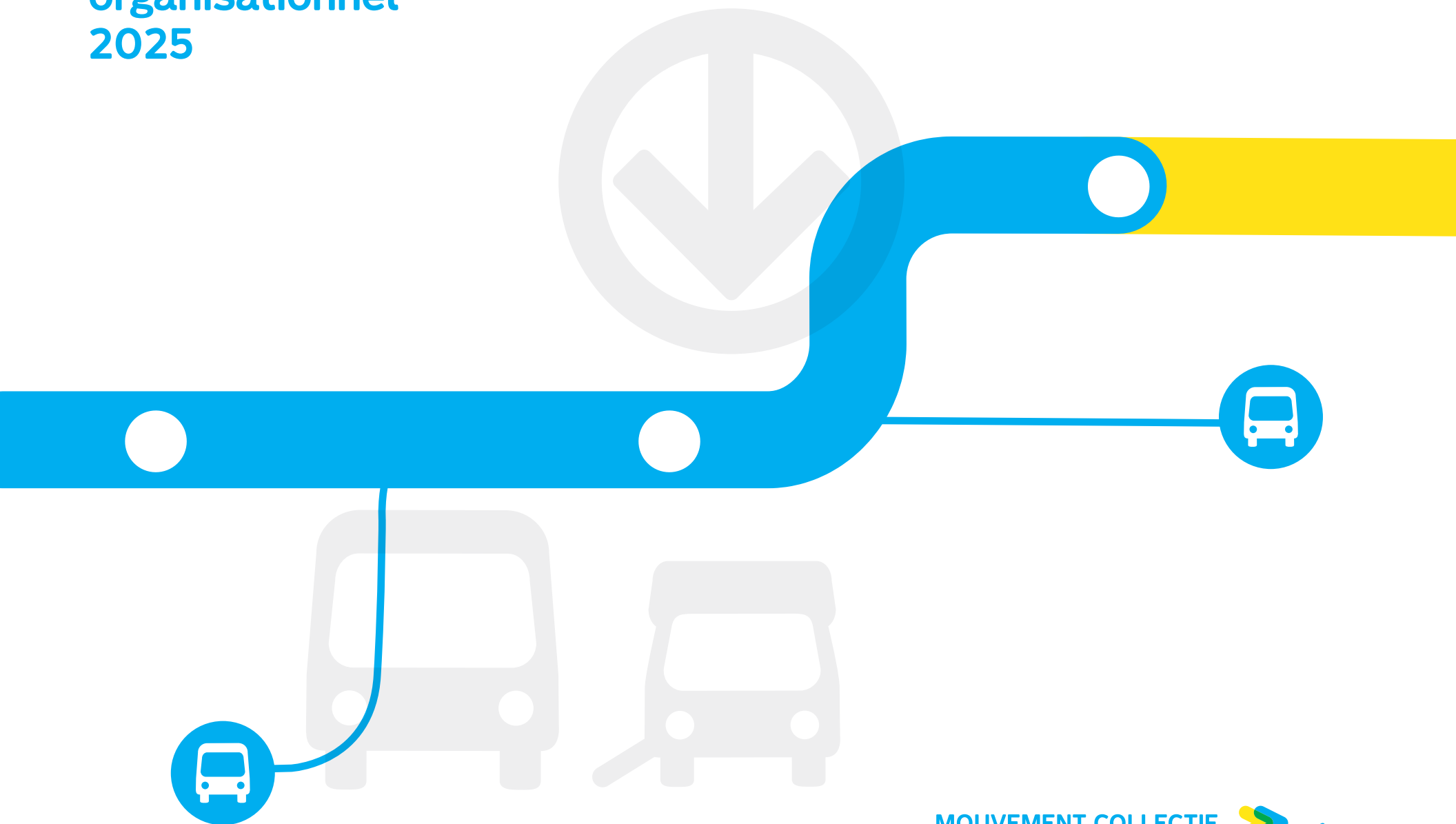


Plan stratégique organisationnel 2025



L'année 2018 en six documents

Afin d'offrir un portrait complet de l'année 2018 à la STM, nous vous présentons six documents intégrés qui vous permettront de bien connaître les activités de l'entreprise durant la dernière année.

1

Le Rapport d'activité 2018, un survol de l'année 2018 à la STM [+](#)

2

Les Informations financières 2018 [+](#)

3

Le Rapport 2018 du Plan stratégique organisationnel 2025

4

Le Rapport 2018 du Plan de développement durable 2025 [+](#)

5

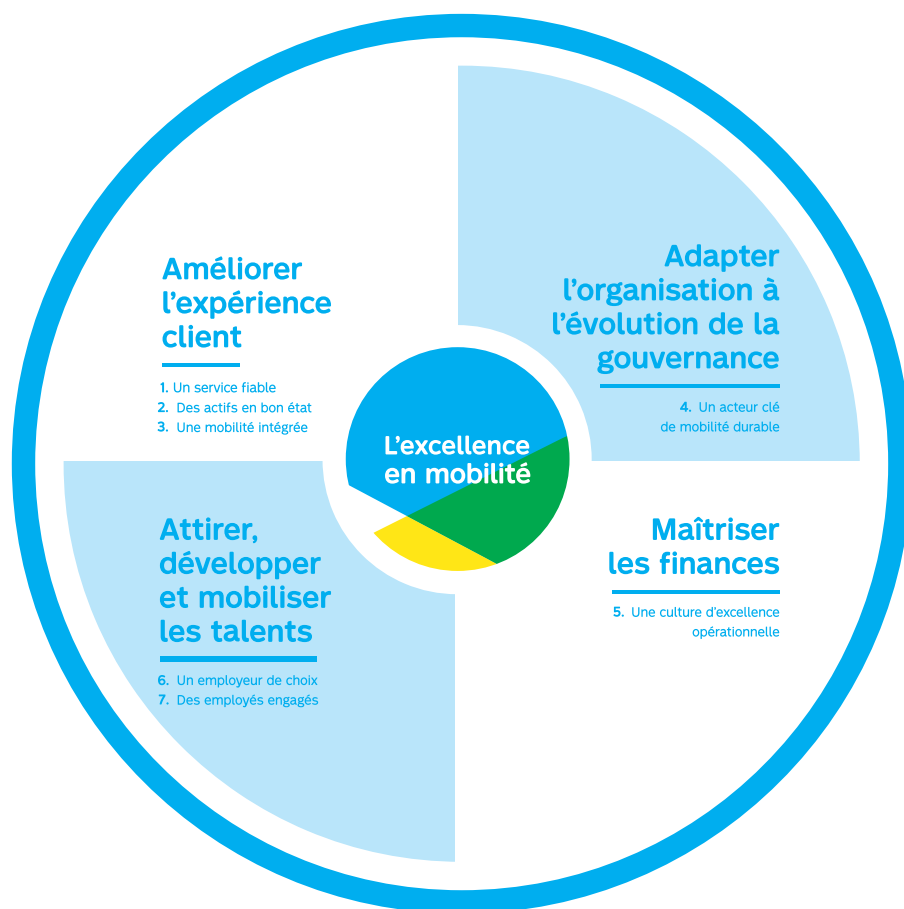
Le Rapport 2018 du Plan de développement d'accessibilité universelle 2020 [+](#)

6

Le Rapport 2018 du Plan d'accès à l'égalité en emploi 2020 [+](#)



À propos du Plan stratégique organisationnel 2025 et de ses quatre orientations stratégiques



Adopté par le conseil d'administration de la STM le 8 juin 2017 et approuvé par la Communauté métropolitaine de Montréal en 2018, le [Plan stratégique organisationnel 2025](#) (PSO 2025) vise l'excellence en mobilité.

Le PSO 2025 compte sept axes, 16 objectifs et 31 cibles qui s'articulent autour de quatre grandes orientations stratégiques :

- Améliorer l'expérience client;
- Adapter l'organisation à l'évolution de la gouvernance;
- Maîtriser les finances;
- Attirer, développer et mobiliser les talents.

Le PSO 2025 s'inscrit dans les grandes orientations de développement du transport collectif du Plan métropolitain d'aménagement et de développement de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), du Plan d'action en électrification des transports 2015-2020 du gouvernement du Québec, sans oublier les engagements pris par les gouvernements municipal, provincial et fédéral en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Le présent Rapport présente les avancées des 16 objectifs du PSO 2025. Pour toute question en lien avec celui-ci, veuillez nous écrire à PSO2025@stm.info.

Une véritable reddition de comptes intégrée

Le présent Rapport fait partie du portrait 2018 de la STM, lequel est présenté de façon complètement intégrée pour une toute première fois. En effet, [l'ensemble des documents](#) suivants permettent dorénavant un suivi des activités de l'année :

- Le Rapport d'activité 2018, un survol de l'année 2018 à la STM;
- Les Informations financières 2018;
- Le Rapport 2018 du Plan stratégique organisationnel 2025;
- Le Rapport 2018 du Plan de développement durable 2025;
- Le Rapport 2018 du Plan de développement d'accessibilité universelle 2020;
- Le Rapport 2018 du Plan d'accès à l'égalité en emploi 2020.

Les 16 objectifs du PSO 2025

AXE 1



Objectif 1

Livrer l'offre de service promise

- Bus
- Métro
- TA



Objectif 2

Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible



Objectif 3

Miser sur la qualité de service et augmenter le sentiment de sécurité



Objectif 4

Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle

AXE 2



Objectif 5

Réduire le déficit de maintien des actifs



Objectif 6

Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements



Objectif 7

Poursuivre l'électrification du réseau

AXE 3



Objectif 8

Bonifier le parcours client

AXE 3



Objectif 9

Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée

AXE 4



Objectif 10

Renouveler l'organisation pour l'excellence de l'expérience client



Objectif 11

Agir comme chef de file en mobilité et développement durables

AXE 5



Objectif 12

Maîtriser la gestion de l'entente de service

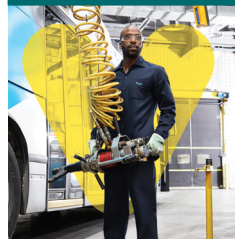
AXE 5



Objectif 13

Améliorer l'efficacité des processus et la productivité

AXE 6



Objectif 14

Attirer et retenir les talents



Objectif 15

Développer les compétences

AXE 7



Objectif 16

Encourager l'implication et le leadership

Objectif 1

Livrer l'offre de service promise – Métro

La STM déploie tous les efforts pour livrer le service métro promis au client. Cela implique la mise en place de plusieurs mesures permettant d'améliorer la capacité et la fiabilité du service.

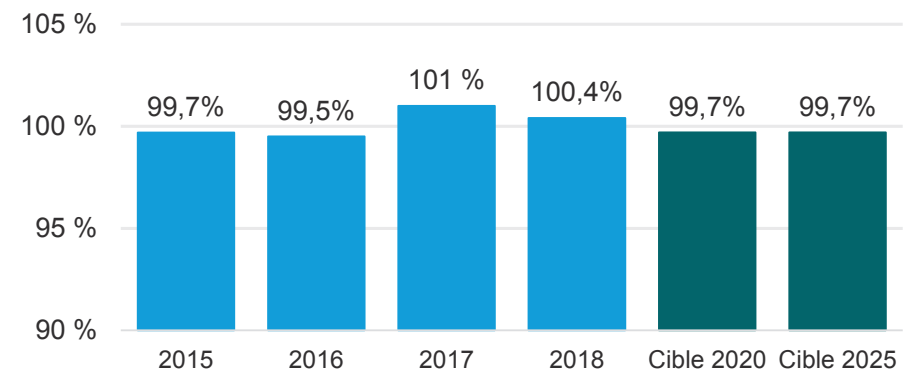


Le taux de livraison du service métro compare l'offre prévue au budget au total des kilomètres réellement parcourus pour servir les clients. En atteignant 100,4 % en 2018, ce taux dépasse largement la cible de 99,7 % du PSO 2025.

Une offre de service au rendez-vous avec AZUR

Des améliorations logicielles du contrôle des trains ont eu un impact positif sur le respect de l'offre de service prévue en 2018. De même, 18 trains AZUR se sont ajoutés aux 34 déjà reçus, permettant la desserte complète de la ligne orange par des trains AZUR et leur intégration progressive sur la ligne verte. Malgré un retard initial de 2 ans du Consortium Bombardier-Alstom, le 52^e train reçu à la STM en décembre 2018 a conclu le contrat original en respectant l'échéance de fin du contrat. D'ailleurs, un accord commercial – pour des pénalités de retard – a permis d'obtenir deux trains supplémentaires, portant le total du contrat à 54 trains. L'année 2018 a aussi été marquée par une négociation visant l'acquisition de 17 trains additionnels pour le remplacement de voitures MR-73. Une première livraison est prévue en 2020.

Taux de livraison du service métro



La communication lors des bris de service

La STM poursuit la réalisation d'un plan visant à améliorer l'information voyageur lors de bris de service :

- Sur les quais et dans les voitures, l'opérateur informe la clientèle dès qu'une situation occasionne un retard de plus de 30 secondes;
- Au niveau mezzanine, un écran a été installé en projet pilote au-dessus de la loge de la station Bonaventure. Cet écran pourra communiquer l'information pertinente lors de perturbations;
- Sur les médias sociaux, la communication clientèle est désormais assurée par une équipe en direct de la salle de contrôle du métro de 6 h à 23 h, 7 jours par semaine.

À l'automne 2018, la STM a lancé une campagne de prévention avec la voix du métro, Michèle Deslauriers. Les capsules audio-vidéo et l'affichage présentaient les principales causes des bris de service occasionnés par des clients sur le réseau et des conseils pour les éviter.

Objectif 1

Livrer l'offre de service promise – Bus

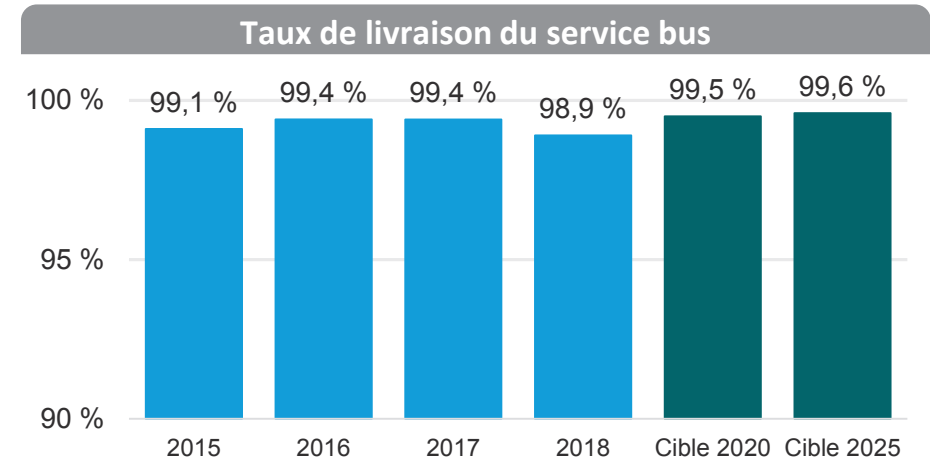
S'assurer que le passage du bus promis au client soit respecté est prioritaire pour la STM. Des efforts importants sont déployés afin d'améliorer le taux de livraison du service de bus.



Le taux de livraison du service de bus compare l'offre de service prévue (planifiée et ajustée) aux kilomètres réels parcourus pour servir les clients. Ce taux¹ s'est maintenu à 99,4 % en 2016 et 2017 et a baissé à 98,9 % en 2018. Ce recul s'explique principalement par l'augmentation des entraves routières et de la congestion, ainsi que du recul de la disponibilité des bus notamment en raison des moyens de pression durant la période de négociations².

1 De 2015 à 2018, le taux de livraison du service bus a été calculé sur la base des kilomètres globaux.

2 Au moment de finaliser ce document, en mars 2019, des nouvelles conventions collectives avaient notamment été conclues avec les employés d'entretien et les chauffeurs. D'une durée de sept ans, celles-ci prévoient la flexibilité opérationnelle recherchée depuis plus de 40 ans ainsi que des outils nécessaires pour atteindre la cible de 2025 pour le taux de livraison du service bus.



Contrer l'impact des entraves routières

La STM collabore avec Mobilité Montréal pour limiter les impacts qu'ont la congestion et les entraves routières sur sa clientèle et les citoyens. Tout au long de 2018, elle a apporté plusieurs ajustements à son offre de service de bus pour pallier les impacts des grands chantiers, notamment ceux de l'échangeur Turcot, de l'autoroute Bonaventure et du pont Champlain.

Pour diminuer l'effet de la congestion sur son service, la STM a ajouté du temps entre la fin d'un parcours et le début du suivant. Ainsi, des ajouts de temps ou de battement ont été intégrés pour 56 lignes du réseau en septembre 2018. La STM a également eu recours à plusieurs bus renforts déployés à des moments et endroits stratégiques pour minimiser l'impact de la congestion et des intempéries. Entre 2015 et 2018, c'est près de 100 000 heures qui ont été ajoutées en temps de parcours et de battement.

Accueillir 300 bus supplémentaires

La STM a exploité en 2018 un parc de 1 807 bus et 15 minibus urbains, le 8^e plus important parc de bus en Amérique du Nord. En cours d'année, elle a reçu 100 nouveaux bus hybrides afin de remplacer un nombre équivalent de bus diesel en fin de vie utile. En vue de l'arrivée de bus hybrides additionnels en 2019, elle a poursuivi la préparation du centre de transport Anjou en plus des centres de transport Mont-Royal, Stinson et Saint-Laurent.

En janvier 2018, la STM s'est engagée à faire l'acquisition de 300 bus supplémentaires à l'horizon 2020. La capacité des centres de transport de la STM étant insuffisante pour accueillir ces 300 nouveaux bus, la STM a dû développer une stratégie audacieuse pour les accueillir.

Stratégie pour accueillir 300 bus additionnels

Adapter un bâtiment industriel à proximité du centre Stinson

Ce projet est le premier jalon de la Solution 300 bus. À proximité du centre de transport Stinson, l'immeuble du 380 Stinson a été aménagé à l'automne 2018 pour accueillir temporairement une cinquantaine de bus. Des modifications aux infrastructures de l'immeuble ont aussi été apportées : rampe d'accès, portes de garage, ventilation, éclairage, alarme incendie et postes administratifs. Le centre est inauguré le 4 février 2019.

Agrandir trois centres de transport existants

Ce projet d'agrandissement des centres de transport Anjou, Legendre et Saint-Laurent permettra d'accueillir environ 150 bus. L'exploitation sera assurée pendant les travaux. L'approche conception-construction a été retenue et fera l'objet du contrat à adjuger en 2019 pour une mise en service en 2020.

Intensifier la construction du centre Bellechasse

Un des éléments phares de la Solution 300 bus est la construction d'un nouveau centre de transport dans l'arrondissement Rosemont-La Petite-Patrie. Avec la capacité d'accueillir l'équivalent de 250 bus réguliers de 12 mètres (ou une combinaison de bus réguliers et articulés), il sera le premier centre de transport en Amérique du Nord multi-étagé et le premier où les activités d'entretien des bus et les espaces de stationnement seront souterrains. Il sera doté des équipements nécessaires à l'exploitation d'un parc complet de bus électriques. Sa mise en service est prévue en 2022. Les bus du centre de transport Saint-Denis y seront déménagés dès sa mise en service en 2022.

La refonte du réseau des bus

D'ici 2026, de nombreux projets de développement du transport collectif verront le jour dans la métropole montréalaise. Ceux-ci auront des impacts importants sur le réseau des bus de la STM ainsi que sur la façon dont les clients l'utilisent. Parmi ceux-ci, mentionnons le [REM](#), le [SRB Pie-IX](#) et le [prolongement de la ligne bleue du métro](#).

Ces grands projets et la venue de 300 bus supplémentaires attendus en 2020 sont l'occasion pour la STM de réorganiser son réseau des bus afin de mieux répondre aux attentes des clients. Ce projet unique de refonte prévoit trois étapes de consultation. Les deux suivantes ont été réalisées en 2018 :

- La première consultation a permis de rejoindre 14 organismes externes et des parties prenantes au sein de la STM, en particulier les chauffeurs;
- La deuxième consultation, réalisée par l'entremise d'un sondage, a permis d'obtenir les avis de 18 000 clients et non-clients sur la durée du trajet, la fréquence de passage, la distance de marche et l'utilisation d'une correspondance ou non.

Ces travaux permettront de définir des objectifs et des normes de conception en 2019, alors qu'une troisième étape de consultations sectorielles est prévue lorsque la refonte du réseau sera déployée par secteur et selon le calendrier des projets de 2020 à 2026.

Maintenir les actifs du centre Saint-Denis

La toiture du centre de transport Saint-Denis a atteint sa fin de vie utile et doit être refaite pour que le centre maintienne ses opérations et contribue à la Solution 300 bus. En 2018, la STM a préparé les plans et devis et octroyé le contrat de construction. En attendant la fin des travaux prévue pour la fin 2019, toutes les activités opérationnelles du centre sont transférées dans d'autres centres. Les employés de la STM remettront en état de service le centre de transport pour sa réouverture en début 2020.

Devancer la construction d'un centre de transport

Un autre chantier de la Solution 300 bus est la construction d'un nouveau centre de transport dans l'Est de Montréal avec une capacité de plus de 250 bus. Parmi les étapes franchies, soulignons celles de l'organisation du projet, du financement et des études d'écologie et de caractérisation environnementale. La mise en service du centre est prévue au tout début de 2023, alors qu'elle était initialement prévue en 2025.

Objectif 1

Livrer l'offre de service promise – Transport adapté

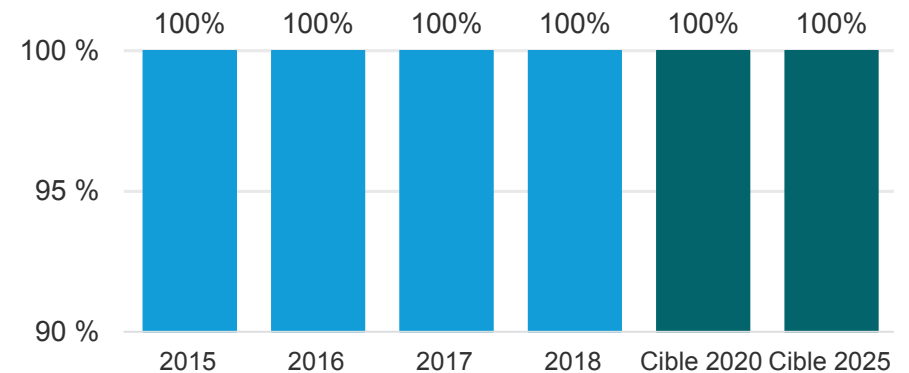
Depuis 1980, la STM offre un service de transport adapté porte-à-porte pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles. Ce service de transport collectif spécialisé est essentiel pour favoriser l'inclusion sociale, professionnelle et économique de cette clientèle.



Pour évaluer sa performance à livrer l'offre de service du transport adapté, la STM utilise le taux d'acceptation des demandes de déplacements. En 2018, ce taux s'est maintenu à 100 % même si la demande a augmenté de 4,9 % par rapport à 2017. La STM est un des seuls organismes de transport adapté à s'être engagé à une politique du refus zéro qui consiste à accepter, avant 21 h, toutes les demandes de déplacements pour le lendemain, sauf en cas d'intempérie.

Le service du transport adapté est livré à l'aide de 86 minibus de la STM et par le biais de 14 intermédiaires de services par taxi. Avec un parc de 1 500 véhicules de taxi standards et adaptés, ces derniers ont réalisé 89 % des déplacements du transport adapté de la STM en 2018.

Taux d'acceptation des demandes de déplacement au TA



Un service de transport adapté en constante progression

La croissance du transport adapté s'est aussi fait sentir au plan du processus d'admission et dans les centres d'appels : les employés de la STM ont répondu à près de 1,4 million d'appels et 6 382 nouveaux clients ont été admis en 2018.

En décembre, la STM a renouvelé des ententes avec neuf intermédiaires montréalais de l'industrie du taxi. En vigueur dès le 1er janvier 2019 pour une durée minimale de trois ans, ces ententes misent sur la fidélisation des chauffeurs et l'optimisation de la gestion des véhicules. Elle encourage également les chauffeurs offrant des déplacements à bord de taxis hybrides ou électriques, tel qu'indiqué dans le [Chantier 6](#) du Rapport de développement durable 2018.

Objectif 2

Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible

La STM fait appel à différentes technologies pour améliorer la prévisibilité et la ponctualité du service. L'accès à une information en temps réel améliore significativement l'expérience client et permet à l'entreprise de mieux réagir aux différentes entraves rencontrées sur le parcours de ses véhicules.

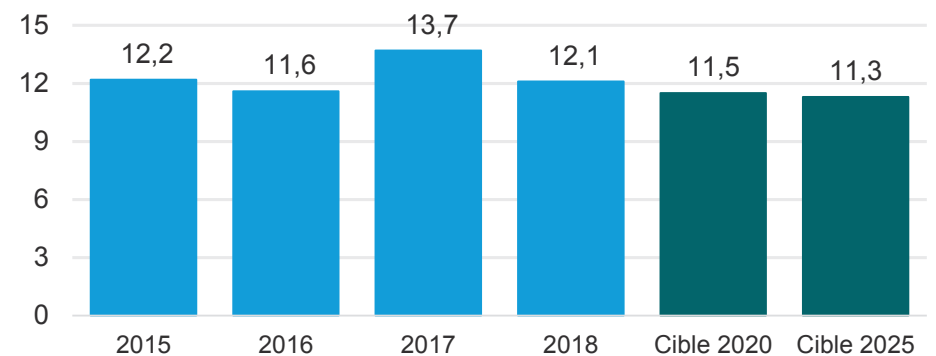


Le réseau du métro

Dans le suivi des indicateurs du PSO 2025, la STM a remplacé son indice de proportion des clients à l'heure par un nouvel indicateur permettant de mieux mesurer la régularité du service métro. Le nombre d'incidents de cinq minutes et plus par million de kilomètres parcourus est dorénavant utilisé. Il se chiffrait à 13,7 en 2017 et à 12,1 en 2018, soit bien en deçà de la moyenne des 23 incidents des autres métros balisés en 2017³.

Pour améliorer la régularité et la fluidité du service en 2018, les opérations d'exploitation des trains ont été optimisées et une démarche d'amélioration continue a bonifié les pratiques du soutien aux déplacements. Dans le cadre de celles-ci, la STM a augmenté le nombre d'employés sur les quais en heure de pointe dans certaines stations sélectionnées en fonction du nombre d'incidents, de l'achalandage et de l'environnement de la station. Des suivis hebdomadaires sont aussi réalisés à propos des délais de service et des actions de gestion qui en découlent.

Nombre d'incidents de 5 minutes et plus par million de kilomètres parcourus



Plus de service avec plus d'Espaces clients

Le concept d'Espaces clients est né de la fusion de tâches autrefois exercées par des équipes métro distinctes. Après la mise en place des deux premiers Espaces clients en 2017, 13 nouveaux Espaces clients ont été mis en service cette année. En plus des services déjà offerts dans les loges, ces centres offrent des services après-vente, de l'information client en temps réel et l'achat de titres de transport par carte de débit ou crédit, notamment par la technologie PayPass.

³ Pour se comparer aux autres réseaux de métro à travers le monde, la STM participe à un balisage international.

Le réseau des bus

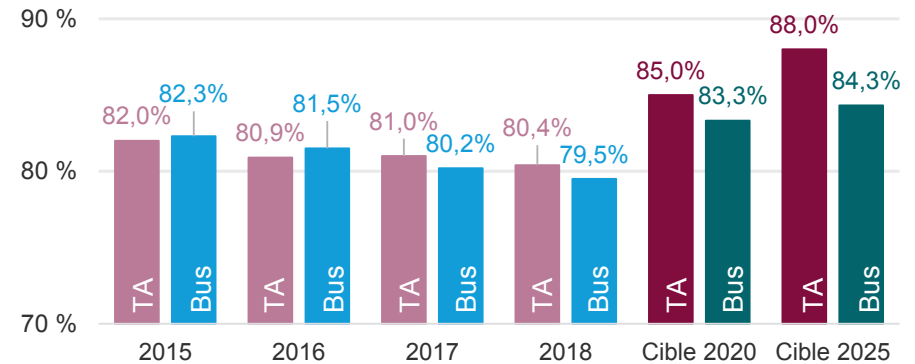
Au réseau des bus, la ponctualité du service représente le pourcentage de bus se présentant à l'arrêt entre une minute en avance et trois minutes en retard sur l'horaire. Entre 2017 et 2018, cette proportion a quelque peu régressé, passant de 80,2 % à 79,5 %. Ce léger recul s'explique surtout par les 2 500 chantiers sur le réseau routier qui occasionnent de façon significative des retards pour les bus. La ponctualité des bus a également été affectée par le recul des véhicules disponibles durant la période de négociations.

La coordination en temps réel du réseau (iBUS)

Déjà réalisé à environ 80 %, le projet iBUS rend possibles l'information clientèle et la coordination du réseau des bus en temps réel. Ce projet a amené en 2018 une importante transformation de l'organisation du travail, particulièrement celui des régulateurs. L'environnement technologique d'iBUS a permis le déploiement d'outils servant entre autres à la coordination du service provisoire de surface en cas d'interruption de service du métro ou du train de banlieue.

Grâce au projet iBUS, des gains importants ont été réalisés pour assurer aux clients un parcours bus prévisible et leur donner accès à une information en temps réel. Les sites web et mobile, le système téléphonique, les horaires par message texte, les applications de Transit et Chrono et les abribus numériques sont maintenant tous branchés à iBUS, offrant ainsi des temps de passage prévisibles. De plus, grâce à la géolocalisation, les clients peuvent suivre en temps réel la position des bus afin de mieux planifier leurs déplacements. Un récent sondage auprès de la clientèle a révélé que l'ajout d'outils donnant accès au temps réel améliore l'expérience de déplacement en bus et la perception de la STM. La satisfaction envers tous les outils d'information est très élevée. Le temps réel est particulièrement apprécié. La STM poursuit ses travaux afin d'améliorer encore davantage l'information pour ses clients.

Ponctualité du service bus et du transport adapté



Le service de transport adapté (TA)

La STM utilise un indice de ponctualité du service de TA qui compare l'heure d'arrivée réelle du véhicule à la plage de temps de 30 minutes promise au client pour son embarquement. Si l'heure d'arrivée se trouve à l'intérieur de cette plage de temps ou qu'elle la précède d'un maximum de 5 minutes, la ponctualité est considérée comme respectée.

Entre 2017 et 2018, le taux de ponctualité a légèrement baissé, passant de 81,0 % à 80,4 %, alors qu'il était de 82,0 % en 2015. Deux raisons expliquent ce recul depuis trois ans : la variabilité des temps de parcours occasionnée par les entraves routières et la diminution du nombre de chauffeurs de taxi à Montréal disponibles pour offrir le service. D'ailleurs, les nouvelles ententes en vigueur dès le 1^{er} janvier 2019 visent justement à assurer une meilleure disponibilité des chauffeurs.

EXTRA Connecte au service de la prévisibilité

EXTRA Connecte est un projet d'implantation d'un système intelligent d'optimisation de la répartition des déplacements et d'information de l'état du service en temps réel. Il permet les rappels automatiques envoyés la veille d'un déplacement par texto, courriel ou téléphone et la diffusion d'alertes en cas d'annulation forcée.

En 2018, la salle de contrôle a été mise en place et la gestion en temps réel a été déployée pour tous les déplacements en minibus de la STM et deux de ses fournisseurs de taxis. Au total, c'est 55 % de tous les déplacements du TA qui étaient gérés en temps réel à la fin de 2018. La gestion en temps réel sera déployée pour tous les intermédiaires de taxi en 2019. À terme, le client recevra une annonce automatisée de l'arrivée imminente du véhicule.

Objectif 3

Miser sur la qualité de service et augmenter le sentiment de sécurité

La qualité de service se définit tant par sa mesure objective que par la perception du client. C'est pour cette raison que le niveau de qualité est établi par le respect de normes évalué de manière objective par des clients mystères d'une part, et par la consultation de clients d'autre part.



Des normes de qualité de service bonifiées

Dans le cadre de son PSO 2025, la STM s'est engagée à revoir, moderniser et bonifier son programme de normes de qualité de service, constatant que l'objectif de 90 % avait été dépassé pour presque toutes les normes du programme depuis quelques années.

À l'automne 2018, la STM a adopté de nouvelles normes de qualité de service mesurées par des clients mystères. Testées depuis plusieurs mois, ces normes tiennent compte des nouvelles réalités de l'entreprise

et haussent les standards pour mieux répondre aux attentes évolutives des clients. La nouvelle mouture dorénavant utilisée couvre les thèmes suivants :

- Information : les indicateurs mesurés ont été complètement revus;
- Accueil : en ajoutant des indicateurs comportant un plus grand nombre d'aspects de qualité de service, la norme a été scindée en trois :
 1. Service à la clientèle;
 2. Confort et sécurité;
 3. Propreté.
- Accessibilité universelle : cette nouvelle norme est mesurée dans les réseaux du métro et de bus ainsi qu'au service à la clientèle par des clients mystères ayant des limitations fonctionnelles.

Le service des centres d'appels du TA a, quant à lui, obtenu des notes de plus de 90 % pour le respect de l'ensemble des normes mesurant la courtoisie des échanges des agents avec la clientèle. Pour assurer le respect des normes de qualité du service offert par les partenaires de l'industrie du taxi, quelque 1 600 évaluations sont également faites par des clients mystères. D'ailleurs, le contenu de la formation des chauffeurs de taxi en matière de transport adapté a été peaufiné par les gestionnaires du TA en collaboration avec les représentants du Regroupement des usagers du transport adapté et accessible de l'île de Montréal.

Mieux mesurer la satisfaction

D'autres aspects du service sont mesurés par des consultations auprès des clients. À la suite de changements méthodologiques, un nouvel ensemble de mesures de l'expérience client et de la satisfaction a été testé en 2017, puis complètement déployé en 2018. Les résultats de ces mesures servent à évaluer l'atteinte de [l'Objectif 8](#).

Se sentir en sécurité

La sécurité des clients et des employés est la priorité de la STM qui s'active au quotidien à assurer la fiabilité et la sécurité du réseau. Elle met également en place des initiatives ponctuelles qui visent aussi le maintien de la sécurité. À ce chapitre, dans la nuit du 18 au 19 novembre 2018, une simulation d'envergure a eu lieu aux stations Snowdon et Côte-des-Neiges. Plus de 400 personnes – provenant des corps policiers, des services d'urgence de Montréal et de la STM – ont été mobilisées. Pilotée par le Service de Police de la Ville de Montréal (SPVM), de concert avec le comité Plan d'Urgence et Règles d'Exploitation (PURE), cette simulation a permis d'évaluer le niveau de préparation face à un événement à caractère terroriste.

Sécurité rime aussi avec qualité de service. L'équipe de Sûreté et contrôle contribue de façon importante à la qualité de service. Répartis en huit chantiers, des travaux en cours portent sur l'évolution du rôle de l'équipe Sûreté et contrôle comme contributrice à l'excellence de l'expérience client et à la réalisation du PSO 2025 de la STM. Déjà, 43 propositions sont discutées avec des parties prenantes internes et externes.

Objectif 4

Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle

Un réseau de transport collectif universellement accessible bénéficie tant aux clients ayant des limitations fonctionnelles qu'aux aînés, parents avec poussettes ou voyageurs. La STM s'est engagée à intégrer l'accessibilité universelle dans ses opérations et ses projets.



La STM met en place des mesures pour améliorer l'accessibilité universelle dans tous les domaines de ses activités. Le [Rapport du Plan de développement d'accessibilité universelle 2020](#) fait état des avancées de 2018 des neuf chantiers du Plan.

Objectif 5

Réduire le déficit de maintien des actifs

La STM veut résorber son déficit de maintien des actifs pour offrir une meilleure expérience client (service sécuritaire, confortable et fiable) et minimiser le coût global de ses actifs.

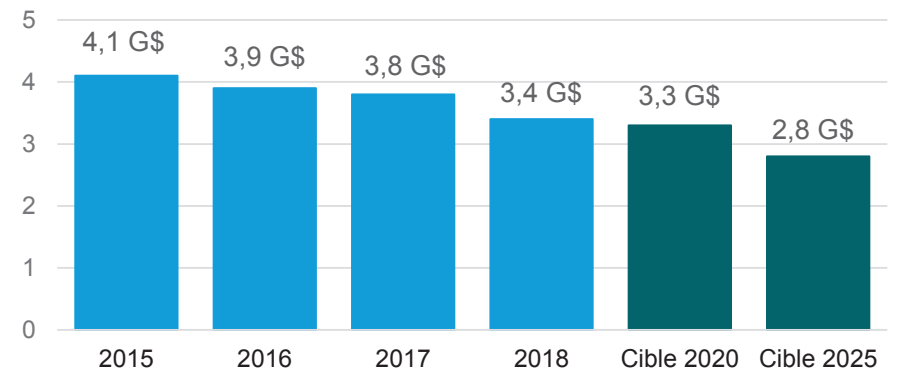


Chaque année, la STM réévalue l'état de ses actifs et la valeur du déficit de maintien de ceux-ci. Cette évaluation permet de prioriser les projets et d'actualiser annuellement le Programme des immobilisations sur un horizon de dix ans.

La STM est propriétaire d'actifs dont la valeur de remplacement au 31 décembre 2018 s'élevait à plus de 27,6 G\$, dont 22 G\$ au réseau du métro. Le retard d'investissements accumulé au cours des dernières décennies a occasionné un déficit de maintien des actifs qui était évalué à 4,1 G\$ en 2015. Grâce aux investissements et aux projets réalisés, ce déficit a baissé à 3,4 G\$ en 2018, en baisse de 0,4 G\$ par rapport à 2017.

Trois secteurs sont principalement affectés par le retard d'investissements, soit les équipements fixes du métro, les infrastructures du métro ainsi que les infrastructures du réseau des bus. Aucun déficit de maintien n'est constaté au chapitre du matériel roulant bus et métro.

Déficit de maintien des actifs



Planifier le maintien des actifs

La STM poursuit la réalisation de son Plan de maintien des actifs pour assurer la santé et la pérennité de ses infrastructures. La multitude de chantiers actifs en 2018 a constitué un défi de taille sur le plan opérationnel alors que la STM rénove ses installations tout en maintenant le service offert aux clients. L'année 2018 a aussi été marquée par :

- L'adoption du Programme des immobilisations 2019-2028 qui permettra d'accélérer davantage la réduction du déficit de maintien en prévoyant dorénavant un déficit de maintien de 2,2 G\$ en 2025, alors que la cible inscrite au PSO 2025 est de 2,8 G\$;
- Le renforcement des effectifs, des expertises et des façons de faire des bureaux de projets;
- L'analyse croisée des risques entre le déficit de maintien des actifs, l'évaluation du parc d'actifs et les cycles de vie.

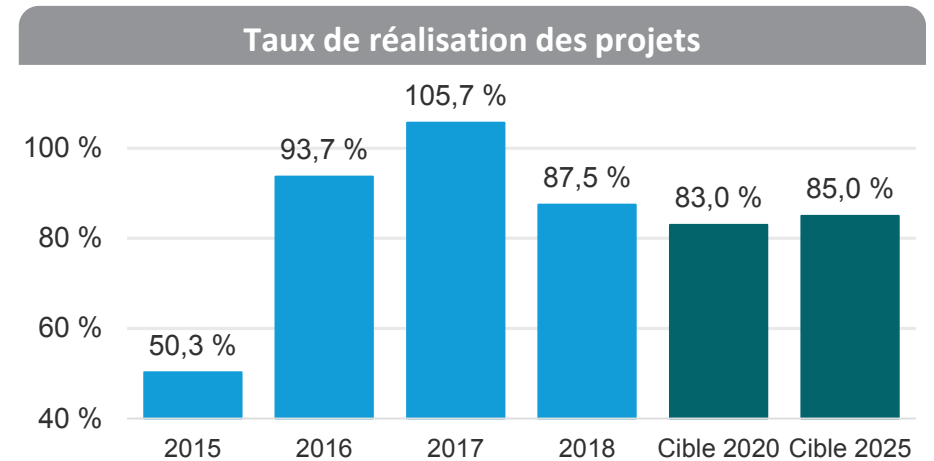
Objectif 6

Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements

En investissant massivement dans ses infrastructures, la STM souhaite assurer un service de qualité pour la clientèle actuelle et les générations futures. L'entreprise veut accélérer le rythme de réalisation des projets, en particulier en maintien des actifs, et réaliser des projets porteurs pour l'amélioration de l'expérience client.



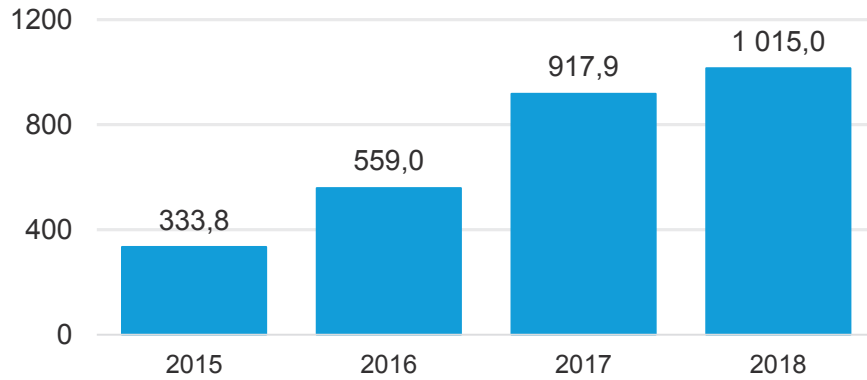
Le taux de réalisation des projets compare la somme financière utilisée pour réaliser l'ensemble des projets du portefeuille de projets dans l'année à la somme totale prévue. Le taux de réalisation des projets de la STM est passé de 50,3 % en 2015 à 105,7 % en 2017 essentiellement en raison de la réception des trains AZUR. Il est toutefois revenu à 87,5 % en 2018, dépassant tout de même les cibles établies pour 2020 et 2025.



Des projets en quantité et à un rythme accéléré

En 2018, la valeur des projets réalisés a atteint 1 015,2 M\$. Le [Programme des immobilisations \(PI\) 2019-2028](#) adopté en 2018 annonce des investissements records de 15,6 G\$ pour les dix prochaines années pour réaliser des projets de maintien, d'amélioration et de développement.

Valeur des projets réalisés (investissements en M\$)



Parmi les 58 projets autorisés de ce Programme se retrouvent les projets suivants :

- L'ajout de 300 bus à l'horizon 2020 et la [stratégie d'accueil](#) de ces bus avec, notamment, la construction de deux nouveaux centres de transport et l'agrandissement de trois autres;
- L'acquisition de [bus électriques](#) et l'adaptation requise aux infrastructures;
- La poursuite du [programme Accessibilité](#) qui prévoit la mise en service d'ascenseurs afin que 41 stations de métro en soient dotées d'ici 2025;
- L'acquisition de [17 trains AZUR](#);
- Le [prolongement de la ligne bleue](#);
- Des programmes de renouvellement des infrastructures et la réfection majeure de stations de métro;
- Des programmes de remplacement, construction ou remise à neuf d'équipements fixes directement liés à l'exploitation comme des postes de ventilation ou des équipements de voie;
- Un programme d'optimisation des processus de la chaîne d'approvisionnement et de la fabrication des pièces (Vision GMAO);
- La poursuite de la reconstruction du complexe Crémazie;
- La poursuite de la construction du garage Côte-Vertu.

Projet Côte-Vertu

Le garage Côte-Vertu vise l'ajout d'espaces pour garer des voitures de métro supplémentaires, ce qui permettra d'améliorer la fréquence du service en ajoutant des trains sur la ligne orange durant les heures de pointe dès sa mise en exploitation en 2021. Ce projet est nécessaire pour soutenir la croissance de l'achalandage prévue pour les prochaines années et permettre l'augmentation de l'offre de service en vue du prolongement de la ligne bleue.

Plus spécifiquement, ce projet consiste à construire un garage et un tunnel de raccordement à l'arrière-gare de la station Côte-Vertu, ce qui permettra d'ajouter 10 espaces de stationnement et d'installer un appareil de voie en avant-gare afin d'améliorer la flexibilité opérationnelle du réseau du métro. De plus, la fosse d'entretien, actuellement située en arrière-gare de la station Côte-Vertu, sera déplacée dans le garage.

Dans le cas d'un éventuel prolongement de la ligne orange à cette extrémité, la conception du garage permettra l'ajout d'espaces pour des voitures de métro additionnelles.

Les étapes franchies en 2018 touchent surtout les activités d'excavation et de bétonnage des tunnels et des fosses. Plus de 630 000 tonnes de roc ont été excavées, broyées, chargées et déplacées pour laisser place à 1,5 km de tunnels souterrains. Trois fosses à ciel ouvert ont aussi été creusées afin d'y ériger des structures auxiliaires avec installations de surface.



Objectif 7

Poursuivre l'électrification du réseau

La STM vise à être exemplaire en réduisant ses émissions et en étant un leader en électromobilité. C'est pourquoi elle mène plusieurs projets d'électrification de son parc de véhicules.



La STM a accéléré la réalisation de sa stratégie d'électrification. Le [Chantier 1 du Rapport de développement durable 2018](#) fait état des avancées en matière d'électrification des bus, des véhicules de services et des véhicules de travaux.



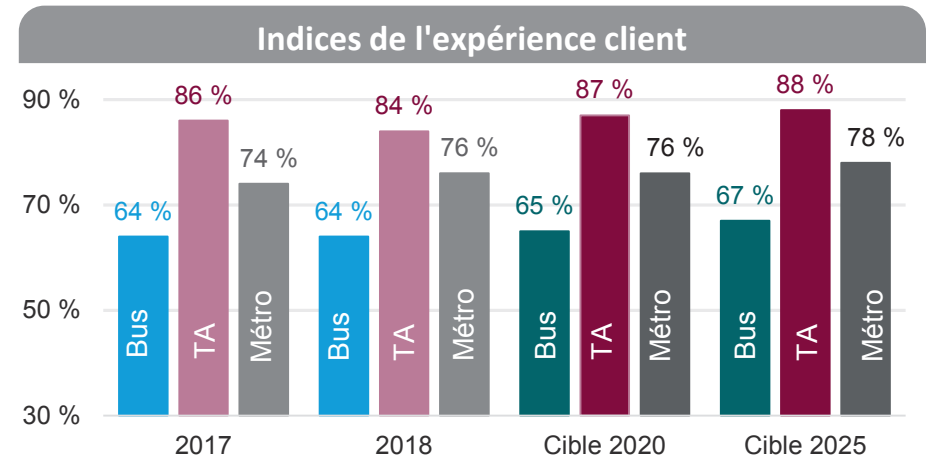
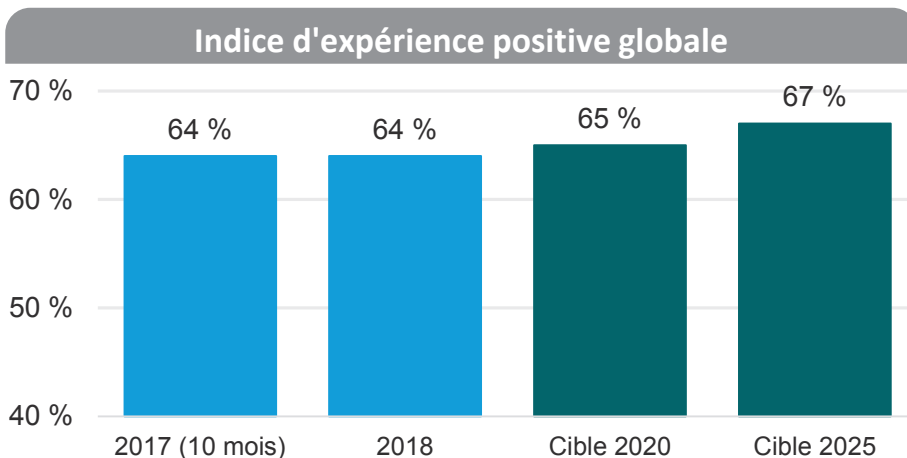
Objectif 8

Bonifier le parcours client

La STM se veut à l'écoute de ses clients afin de saisir leurs attentes et identifier des pistes d'amélioration.



Dans son suivi du PSO 2025, la STM a remplacé l'indice de satisfaction générale des clients par une mesure de l'expérience client, soit l'expérience positive globale. Un résultat de 64 % a été obtenu pour l'année 2018, soit le même résultat que celui observé lors des dix derniers mois de 2017.



Mesurés distinctement, l'indice lié au métro est de 76 % et celui du réseau des bus est de 64 %⁴. Au métro, l'attitude du changeur et le sentiment de sécurité sont les éléments du service qui sont les plus appréciés par les clients. Inversement, ils se montrent plus critiques à l'égard de l'entassement en période de pointe en semaine. Dans le réseau des bus, les clients sont particulièrement satisfaits de l'attitude du chauffeur et de la sécurité à bord des bus. La ponctualité des bus et le niveau d'entassement en pointe la semaine sont les facteurs qui déplaisent le plus aux clients. Le service du TA a, quant à lui, obtenu un résultat de 84 %. Ces résultats démontrent qu'en général la clientèle apprécie l'ensemble du service tant au niveau du service minibus que taxi, mais souhaite des améliorations sur la ponctualité et le temps d'attente des centres d'appel.

L'ensemble de ces nouvelles mesures, effectuées quotidiennement, évaluent l'expérience des clients de la STM au cours des sept derniers jours au moyen d'émoticônes. L'approche retenue permet aussi d'identifier les raisons d'insatisfaction et des pistes d'amélioration, notamment grâce aux 30 000 clients du panel de la STM qui participent aux sondages en ligne. Ceux-ci ont été 28 % plus nombreux qu'en 2017 à donner leur avis.

⁴ L'indice d'expérience globale n'est pas la somme ou la moyenne de l'expérience métro et de l'expérience bus.

Des améliorations au parcours client

Le parcours client a de nouveau fait l'objet d'améliorations concrètes en 2018, comme en témoignent les réalisations suivantes :

- 217 nouveaux abribus ont été installés, dont 15 sont équipés de fonctionnalités numériques. Entièrement financés par un partenaire privé, tous ces nouveaux abribus sont mieux éclairés et offrent plus d'espace pour la clientèle à mobilité réduite. Au 31 décembre 2018, le parc de 3 129 abribus comporte 1 331 modèles récents, dont 120 sont numériques;
- Le réseau mobile cellulaire est maintenant disponible dans 50 stations branchées, soit neuf de plus qu'en 2017, grâce à la technologie et aux investissements de quatre grands partenaires (Bell, Rogers, Telus et Videotron);
- La nouvelle signalétique a été finalisée dans cinq stations de métro additionnelles en 2018 et une partie de la signalétique a été bonifiée dans quatre autres stations pour faciliter l'orientation et les déplacements de la clientèle. Depuis son lancement, le programme de mise à jour de la signalétique a été étendu à un total de 20 stations.

L'ensemble des projets ayant un impact sur l'expérience client a été répertorié en 2018. Ce portrait global démontre que les attentes exprimées par les clients sont bien prises en compte. La hausse de la fréquence et de l'offre du métro, le remplacement des escaliers mécaniques et la refonte du site mobile en sont des exemples. À l'instar du projet pilote d'un écran d'information au niveau de la mezzanine de la station Bonaventure et du [module billettique](#) présentement en test, toutes les initiatives qui s'ajoutent sont au préalable évaluées auprès de groupes restreints d'utilisateurs.

Un point de contact central pour la clientèle

Le Centre d'expérience client intégrée (CECI) est né de la fusion du Centre de renseignements et du service à la clientèle. L'optimisation de ses processus vise à accroître la proportion de clients obtenant une réponse dès leur premier contact, et d'un seul interlocuteur. Elle vise aussi à signaler aux secteurs concernés les aspects à améliorer. La démarche d'optimisation se poursuivra en 2019 car les résultats obtenus en 2018 sont prometteurs. À titre d'exemple, les commentaires à propos de la ponctualité/régularité des bus sont dorénavant traités à 90 % dès le premier contact.



Objectif 9

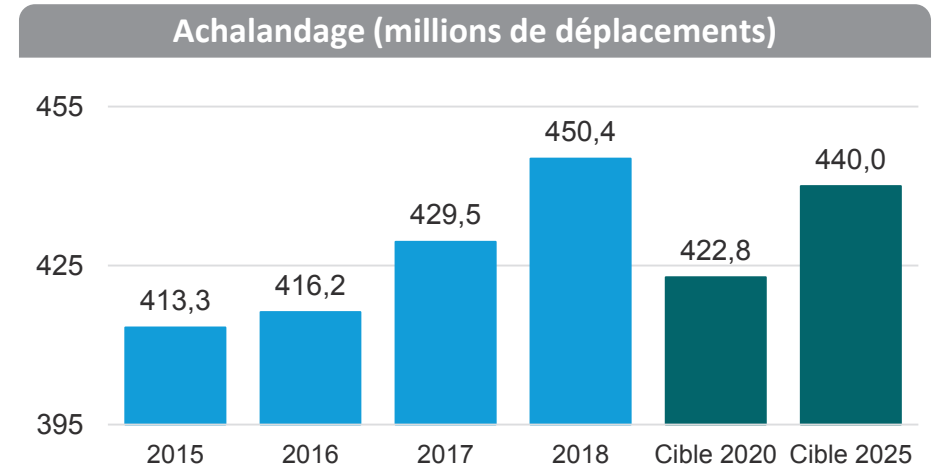
Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée

La STM s'est engagée à implanter des mesures améliorant son offre de service du métro, des bus et du transport adapté afin d'augmenter l'achalandage. Elle souhaite également collaborer avec des partenaires de la mobilité durable pour bonifier les alternatives à l'autosolo.



L'année 2018 se distingue par une croissance exceptionnelle de l'achalandage de la STM. Selon l'indice d'achalandage basé sur la vente de titres et sur l'estimation de l'utilisation moyenne des titres illimités (mensuel, hebdomadaire, etc.), un total de 450,4 millions de déplacements a été réalisé en 2018 sur le réseau de la STM. Cette augmentation annuelle de 4,9 % s'explique par :

- La vitalité économique et touristique de la métropole;
- La croissance soutenue du nombre de personnes en emploi;
- L'augmentation de l'offre de service de bus et du métro - avec la ligne orange desservie à 100 % par des trains AZUR;
- L'élargissement depuis le 1^{er} septembre 2017 du tarif réduit (rabais de 40 %) aux étudiants à temps plein de 26 ans et plus;
- La congestion routière, les entraves à la circulation et les mesures pour encourager les automobilistes à utiliser le transport collectif.



Nouvel indicateur d'achalandage basé sur les données réelles d'OPUS

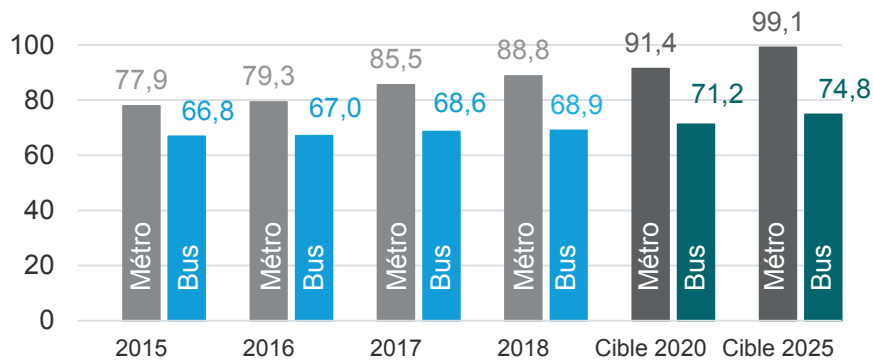
Dorénavant, la STM publie un indicateur supplémentaire d'achalandage commun à plusieurs sociétés de transport basé sur les données électroniques générées par le système OPUS. Cette nouvelle mesure est présentée dans le [Rapport d'activité 2018](#) et se chiffre à 365,2 millions de déplacements pour 2018.

Une offre de service bonifiée au métro, aux bus et au TA

En 2018, l'offre de service du métro a progressé de 3,8 % pour atteindre 88,8 millions de km, un record. C'est 13,3 % de plus qu'en 2015.

- Le service aux cinq minutes de 15 h à 22 h 30 s'est poursuivi sur les lignes verte, orange, jaune et bleue;
- Depuis l'été, les trains AZUR, avec 8 % de plus de capacité, desservent entièrement la ligne orange et partiellement la ligne verte.

Évolution de l'offre métro et bus (millions de km commerciaux)

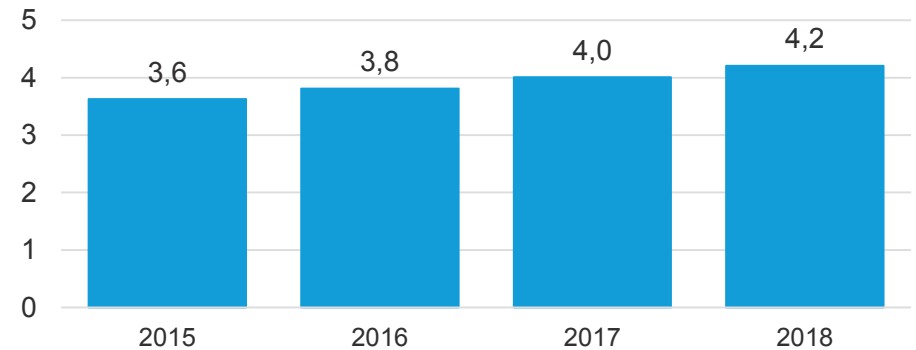


L'offre du réseau des bus a, quant à elle, augmenté de 354 000 km entre 2017 et 2018 pour dépasser 68,9 millions de km en 2018. C'est 2,2 millions de km avec clients à bord de plus qu'en 2015.

Des bonifications importantes ont été apportées pour plusieurs secteurs en 2018 :

- La desserte de Rivière-des-Prairies/Pointe-aux-Trembles a été améliorée avec la nouvelle ligne 81-Saint-Jean-Baptiste qui offre un lien nord-sud;
- Des ajustements à des lignes du secteur Chabanel ont été apportés de façon à assurer un lien plus efficace à partir du métro vers ce pôle d'emploi en pleine croissance;
- La ligne 35-Griffintown a été créée, améliorant l'accessibilité pour les milliers de résidents de ce secteur;
- L'offre de transport les fins de semaine a été bonifiée par la mise en service de la ligne 209 - Des Sources pour l'Ouest de l'île et de la ligne 711- Parc-du-Mont-Royal / Oratoire.

Nombre de déplacements réalisés par le TA (millions)



- L'offre de service du transport adapté (TA) a aussi poursuivi sa croissance entamée depuis plus d'une dizaine d'années. En 2018, les services du TA ont permis aux clients d'effectuer un record de 4,2 millions de déplacements, soit 4,9 % de plus qu'en 2017.



SRB Sauvé / Côte-Vertu

Le projet de service rapide par bus Sauvé / Côte-Vertu (SRB-SCV) consiste à implanter – en collaboration avec la Ville de Montréal – une voie exclusive pour les bus sur cet axe. Le tronçon de 4,7 km du SRB-SCV commence à la station de métro Côte-Vertu et se termine à la station de métro Sauvé, en passant sur le boulevard de la Côte-Vertu et la rue Sauvé. Dès la fin de 2020, ce SRB sera en fonction 24 heures par jour et 7 jours par semaine. Il sera assorti de feux prioritaires bus aux carrefours et de l'information clientèle aux zones d'embarquement ou de débarquement. Les bus pourront circuler plus rapidement sur cet axe et offrir une meilleure régularité de service.

2018 a été l'occasion pour la STM de réaliser plusieurs rencontres avec les arrondissements afin d'optimiser l'arrimage du projet avec les besoins du milieu. Les plans et devis ont été finalisés et la Ville et la STM ont convenu de la portée de leurs travaux respectifs. Un contrat octroyé à la fin de 2018 prévoit le début des travaux au printemps 2019.

Priorité des bus aux feux de circulation

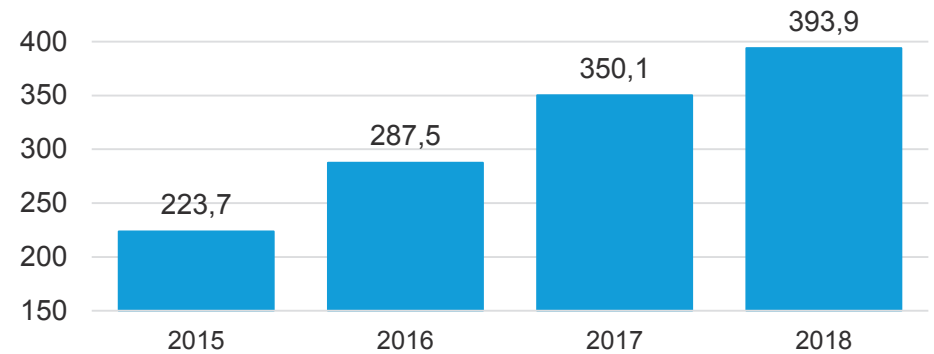
En 2018, la STM a réalisé en collaboration avec la Ville de Montréal un projet-pilote afin de tester la priorisation par détection des bus aux feux de circulation. Ainsi, ce système peut activer le feu prioritaire à l'approche du bus. Il a été implanté sur une soixantaine de carrefours, couvrant sept lignes importantes (24, 32, 45, 67, 95, 432 et 467) pour les cinq axes suivants :

- Papineau (entre Jarry et Gauthier)
- Saint-Michel (entre Bélanger et Davidson)
- Lacordaire (entre d'Amos et Rosemont)
- Sherbrooke (entre Coloniale et Bishop)
- Bélanger (entre Dumesnil et Saint-Denis)

Davantage de mesures préférentielles pour bus (MPB)

Les mesures préférentielles pour bus (MPB) sont une combinaison de feux de circulation prioritaires et de voies réservées pour bus permettant d'améliorer la régularité et la rapidité des bus. Avec l'ajout de 44 km en 2018, le réseau des MPB couvre un total de presque 394 km.

Kilomètres totaux de mesures préférentielles pour bus (MPB)



En 2018, les voies réservées suivantes ont été ajoutées :

- Notre-Dame Est (juillet);
- René-Lévesque (juillet);
- Robert-Bourassa (août);
- Sherbrooke Est (octobre);
- Maurice-Duplessis (octobre);
- Thimens (novembre).

De plus, d'autres études ont été complétées au courant de l'année pour ajouter six nouvelles voies réservées. La STM vise aussi à déployer des MPB additionnelles en fonction des projets de son réseau bus.

Une mobilité plus intégrée

La mobilité intégrée fait partie des solutions pour améliorer la mobilité dans la métropole. La STM souhaite favoriser l'arrimage des différents services de transport collectif entre eux, avec les modes actifs (marche, vélo) ainsi qu'avec les services motorisés complémentaires (covoiturage, taxi, autopartage). C'est ainsi qu'en plus des nombreux supports à vélo déjà présents au pourtour de ses stations de métro, la STM a entrepris en 2018 des essais à la station Verdun avec des nouveaux prototypes de supports à vélos. Il s'agit d'une première étape d'un projet pilote visant à choisir des supports plus adaptés aux besoins de la clientèle. Les conclusions du projet seront connues au cours des prochains mois.

Dans le cadre du chantier de mobilité intégrée, la Ville de Montréal, l'ARTM et la STM ont déposé une candidature conjointe au Défi des villes intelligentes. En 2018, la STM a également procédé au dépôt d'une première stratégie de mobilité intégrée. De plus, la STM collabore avec les partenaires que sont Bixi, Communauto, le Bureau du taxi de Montréal, Stationnement Montréal, Transit et Netlift pour développer une stratégie de mobilité intégrée. Ensemble, ces partenaires mettent de l'avant des essais pilotes, parfaitement intégrés à la stratégie de mobilité de la STM. Parmi ceux développés en 2018, soulignons :

- 20 automobilistes ont été invités à remplacer l'utilisation d'une voiture par des modes alternatifs pendant trois semaines. Chaque participant a documenté ses expériences à l'aide d'une application mobile, puis partagé ses impressions pour une étude qualitative. Les résultats ont mené à l'identification de pistes de réflexion stratégique pour le développement de la mobilité intégrée;
- Un concept a été développé en partenariat avec un événement grand public moins bien desservi par le transport collectif. Son objectif est d'élargir l'offre de transport disponible aux participants et d'évaluer le potentiel d'une offre plus diversifiée grâce au transport collectif. L'essai est prévu au printemps 2019.



La billettique, un levier de la mobilité intégrée

De concert avec l'ARTM et les partenaires de la communauté OPUS, la STM travaille sur l'évolution de la solution billettique. À ce chapitre, voici les avancées de 2018 :

- L'expérimentation Mon portrait OPUS a été déployée auprès de plus de 330 employés afin de tester un module billettique. Depuis l'automne, ces employés utilisent une carte OPUS liée à un compte et peuvent consulter le détail de leurs déplacements à partir d'un appareil mobile ou d'un ordinateur;
- En complément au développement de ce module billettique, le comité OPUS des directeurs généraux a donné son aval en juin 2018 au déploiement d'une solution de validation par cartes bancaires, qu'elles soient physiques ou dématérialisées dans un appareil mobile. Plusieurs activités de définition des besoins ont été réalisées en deuxième moitié d'année en vue de préparer un appel d'offres en 2019;
- De plus, la STM a augmenté le nombre d'institutions scolaires offrant la solution de Carte étudiante en ligne (CEEL) qui facilite grandement l'émission des cartes OPUS avec photo. Ainsi, près de 60 000 étudiants à temps plein se sont simplement branchés au portail de leur établissement scolaire avec leur nom d'utilisateur et leur mot de passe pour obtenir, en 2018, leur carte OPUS et ainsi éviter d'avoir à se déplacer et faire de longues files d'attente.

Bon anniversaire OPUS!

OPUS, la carte à puce rechargeable utilisée par la STM, le RTL, la STL, exo, le RTC, la ST Lévis et la MRC Joliette a fêté ses dix ans. Le système OPUS a fait ses preuves depuis son implantation en 2008 :

- Plus de 10 millions de cartes OPUS ont été émises au Québec;
- Plus de 5,5 milliards de validations ont été effectuées;
- Plus d'un million de cartes OPUS sont utilisées chaque mois.

Chaque jour de semaine, 1,9 million de validations sont effectuées avec le système OPUS.

Objectif 10

Renouveler l'organisation pour l'excellence de l'expérience client

Compte tenu de la réforme de la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine et la mise en place de l'ARTM depuis le 1er juin 2017, l'environnement organisationnel et financier de la STM a évolué. L'entreprise adapte donc son organisation tout en mettant le client au cœur de ces changements.



Des encadrements renouvelés

La transformation de l'organisation du travail peut compter sur des encadrements internes. La gestion intégrée des risques en est un bon exemple. En place à la STM depuis de nombreuses années, elle permet d'identifier les risques, de les prioriser et d'évaluer l'efficacité des mesures de contrôle mises en place. En 2018, l'équipe de gestion intégrée des risques et contrôles a déployé les mesures suivantes :

- La reddition de comptes annuelle;
- La revue et la réévaluation des principaux risques d'entreprise en lien avec la réalisation du PSO 2025;
- L'attestation annuelle des contrôles internes financiers;
- L'uniformisation du processus de gestion des risques des projets selon une approche conforme à la méthodologie d'ISO 31000 et à celle du guide de management de projet du *Project Management Institute* intitulé PMBOK. La préparation d'un guide STM et des outils à cet effet a été entamée en 2018.

Mise à jour du Code d'éthique

2018 a marqué les 30 ans du Code d'éthique de la STM et l'adoption d'une mise à jour par son conseil d'administration. On y retrouve notamment des précisions ou des ajouts concernant l'utilisation des médias sociaux, la prévention des situations de harcèlement ou de discrimination, et les règles en matière de lobbying ou de protection des renseignements personnels.

Des employés mieux outillés

Le renouvellement de l'organisation du travail passe aussi par le déploiement de nouveaux outils, en particulier pour les employés en contact avec la clientèle. En juin 2018, la STM a complété la phase 1 d'un projet intitulé Employé numérique dont l'objectif est de mieux outiller les quelque 4 500 employés non munis d'un poste de travail avec ordinateur. Déjà les bénéfices suivants ont été constatés :

- Une diminution du nombre d'appels des changeurs au centre de renseignements;
- Une amélioration de la satisfaction clientèle quant à la qualité de l'information fournie par les employés;
- Une amélioration de la satisfaction des employés non munis d'un poste de travail avec ordinateur quant à l'information diffusée par la STM.

La phase 2 du projet, qui vise à offrir plus de fonctionnalités en libre-service via des appareils mobiles, a été acceptée à l'automne 2018.

Objectif 11

Agir comme chef de file en mobilité et développement durables

La STM assume pleinement son rôle d'acteur central de la mobilité durable métropolitaine. Dans le cadre de la nouvelle gouvernance, sa contribution aux grands projets de transport collectif sera renforcée. Avec son Plan de développement durable 2025, elle démontre clairement sa contribution environnementale, sociale et économique et sa volonté de maintenir le développement durable au cœur de ses priorités.



La STM participe aux grands projets métropolitains de transport collectif ainsi qu'aux efforts de revitalisation et de consolidation urbaines sur l'île de Montréal. Elle s'assure d'être présente en amont de tous les projets de développement à Montréal afin que son service de transport collectif y soit bien intégré.

Réseau express métropolitain (REM)

Piloté par CDPQ Infra, une filiale de la Caisse de dépôt et placement du Québec, le REM est un projet de train léger, électrique et entièrement automatisé de 6,3 G\$ qui s'étendra sur 67 km dans la région de Montréal. En plus d'être connecté à trois stations de métro (Édouard-Montpetit sur la ligne bleue, McGill sur la ligne verte et Bonaventure sur la ligne orange), le REM sera également desservi par le réseau des bus et du transport adapté de la STM.

En 2018, la STM a identifié les ajustements requis à son réseau des bus afin de bien desservir les stations et terminus du REM. Une étude préliminaire a été conduite afin d'estimer le nombre de bus de la STM requis pour assurer les rabattements au REM, lorsque celui-ci sera en service progressivement jusqu'en 2023. Cette évaluation va alimenter les travaux du [projet de refonte du réseau des bus](#) de la STM. La STM a également identifié les mesures de mitigation à mettre en place durant la construction du REM.

Ligne rose

La STM accompagne la Ville de Montréal dans la préparation de documents visant à démontrer les avantages d'ajouter à terme une nouvelle ligne de métro. Une analyse d'achalandage préliminaire a ainsi été conduite en 2018 et présentée aux instances montréalaises concernées.

SRB Pie-IX

Le projet de service rapide par bus (SRB) Pie-IX vise, d'ici 2022, l'aménagement de 11 km de voies réservées dans l'axe Pie-IX, entre le boulevard Saint-Martin à Laval et l'avenue Pierre-De Coubertin à Montréal. Il comprend la construction de 17 stations SRB et d'un stationnement incitatif à Laval, la requalification d'infrastructures municipales montréalaises ainsi que le réaménagement du domaine public.

La STM assure la gestion déléguée du projet de SRB Pie-IX. En mai 2018, le dossier d'affaires (DA) du projet a été approuvé par le Conseil des ministres. Grâce aux travaux d'un bureau de projet assumé conjointement par la STM et la Ville de Montréal, les contrats relatifs aux lots Nord, Centre et Sud du tronçon montréalais ont été octroyés et les travaux préparatoires ont débuté à l'automne 2018. Les plans et devis du tronçon lavallois ont été finalisés en décembre 2018, ce qui permettra le lancement des appels d'offres au printemps 2019. Les plans et devis en lien avec l'intégration d'un tunnel piétonnier associé au prolongement de la ligne bleue du métro ont débuté en juin 2018 et seront complétés au printemps 2019. La STM a développé un plan de mesures de mitigation pour les trois années de travaux menant à la mise en service du SRB Pie-IX, incluant des parcours alternatifs pour les lignes 139 et 439.

Prolongement de la ligne bleue du métro

Le projet de prolongement de la ligne bleue sur 5,8 km – de la station Saint-Michel au centre commercial des Galeries d'Anjou – permettra l'ajout de cinq stations universellement accessibles sur l'axe des rues Jean-Talon et Bélanger, d'un terminus de bus et de stationnements incitatifs. Le projet comprend aussi l'ajout d'infrastructures opérationnelles. Suite au dépôt du dossier d'opportunité (DO) élaboré sous la gouverne de l'Agence métropolitaine de transport (AMT), 365 M\$ ont été autorisés pour la première phase du projet qui vise la complétion du dossier d'affaires (DA) et l'acquisition de terrains et d'immeubles. La STM supervisera les travaux jusqu'à la livraison du projet en 2026. L'investissement total est présentement estimé à 3,9 G\$.

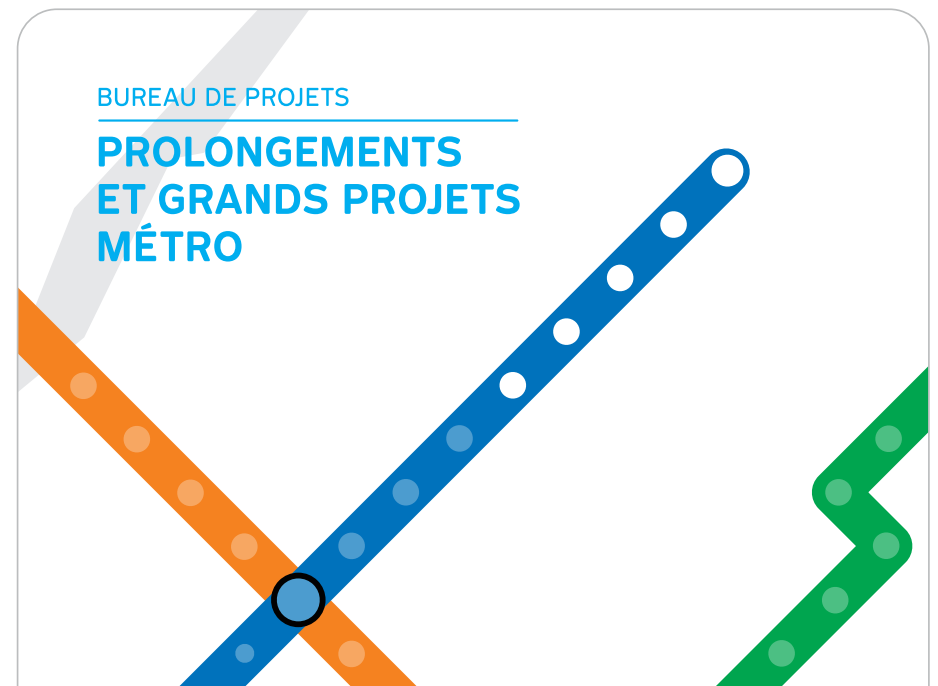
Des étapes clés ont été franchies par la STM en 2018 en lien avec ce projet phare. La mise sur pied du Bureau de projet a été l'occasion de définir les besoins, de planifier les ressources, de lancer des appels d'offres et de sélectionner des fournisseurs de services professionnels qui se joindront au bureau de projet. De plus, la révision des paramètres clés du projet a permis de réaliser une analyse de la valeur, d'actualiser l'analyse de risques, de faire un sondage de marché et une revue indépendante des coûts et de l'échéancier. Finalement, le processus d'expropriation a été amorcé, de même que l'analyse comparative des modes de réalisation.

Partenaire de mobilité durable des grands événements

Tout au long de l'année, les visiteurs et les Montréalais ont été incités à utiliser le transport collectif, notamment lors des grands événements. La STM a été partenaire de ces événements par le biais de titres spéciaux (Grand Prix), d'intégration aux événements (Osheaga et Coupe Rogers) et l'ajout de services de navettes (Alouettes, Journée des musées, Concert sur la montagne de l'Orchestre métropolitain et Coupe Rogers). D'autre part, le métro a roulé toute la nuit lors de la Nuit Blanche du Festival Montréal en lumière ainsi qu'à l'occasion de l'arrivée du Jour de l'An.

Une contribution au développement durable renforcée

Dans son PSO 2025, la STM réitère sa volonté de demeurer un leader en matière de développement durable. Avec son Plan de développement durable 2025, elle se donne les moyens d'aller encore plus loin pour contribuer à une métropole plus verte, accessible et équitable. Le [Rapport de développement durable 2018](#) présente les principales réalisations et la performance de la STM aux plans environnemental, social et économique.



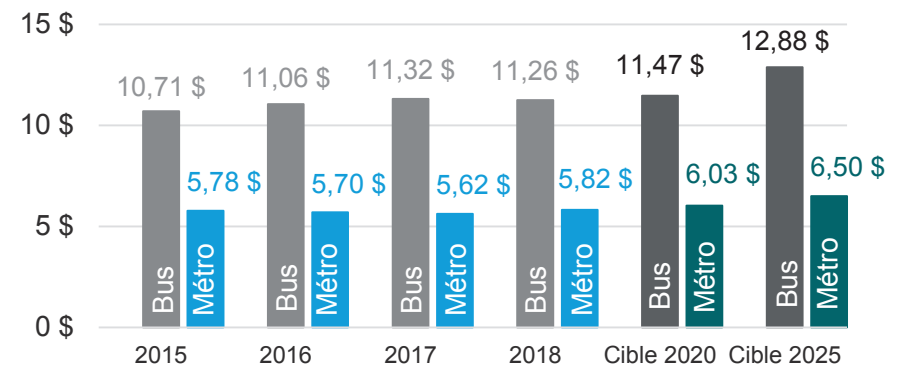
Objectif 12

Maîtriser la gestion de l'entente de service

Le Projet de loi 76 modifiant l'organisation et la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine de Montréal est entré en vigueur le 1^{er} juin 2017. Sa mise en application entraîne la mise en place d'ententes de services de transport collectif entre la nouvelle Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) et la STM.



Évolution des coûts complets par km au métro et au réseau des bus



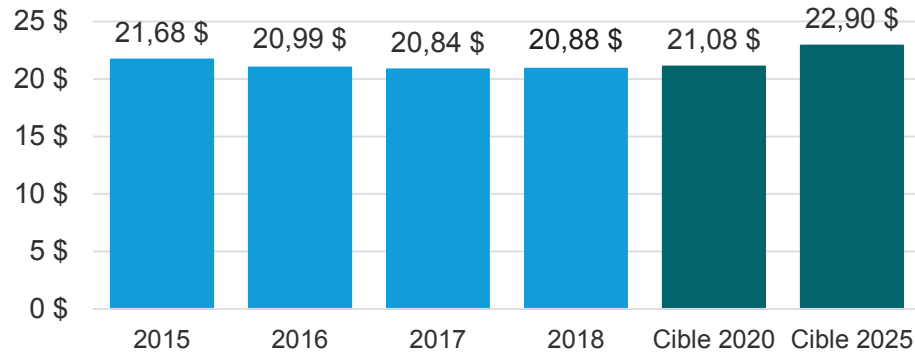
Le PSO 2025 a prévu des outils de reddition de comptes par mode (métro, bus et transport adapté). Pour mesurer sa performance, la STM utilise un indicateur de coûts complets par km parcouru avec clients à bord (km commerciaux) pour les réseaux du métro et de bus. Pour le transport adapté, l'indicateur de coûts est par déplacement individuel. Ces coûts complets incluent toutes les charges directes et indirectes à la STM pour offrir ces services⁵.

En 2018, le coût complet au réseau du métro est de 5,82 \$ par km parcouru. Il s'agit d'une augmentation de 3,6 % en 2018 dont 2 % en raison de l'indexation des coûts et 1,6 % de la croissance du service de dette.

Moins affecté par le service de dette en 2018 qu'en 2017, le coût complet par km parcouru au réseau des bus a légèrement diminué de 11,32 \$ en 2017 à 11,26 \$ en 2018.

⁵ Les données 2018 sont préliminaires car en cours d'audit et/ou de balisage. Les données 2017 ont déjà fait l'objet d'audit et/ou balisage et ont été ajustées lorsque nécessaire.

Évolution du coût complet par déplacement au transport adapté



Le coût total moyen par déplacement en transport adapté était de 20,84 \$ en 2017. Malgré une augmentation de 2,5 % du taximètre en juin, ce coût moyen de 2018 est resté stable à 20,88 \$. Grâce à des efforts d'optimisation, le coût par déplacement du transport adapté continue de se comparer avantageusement à ceux des autres organismes de transport adapté en Amérique du Nord.

Des ententes de service

En plus d'assurer la gestion déléguée du système OPUS, de terminus, de voies réservées et de stationnements métropolitains à Montréal, la STM a conclu en 2018 une entente de gestion déléguée pour la réalisation du [projet de SRB Pie-IX](#). Avec la collaboration de tous les organismes de transport collectif, elle pilote également un projet d'harmonisation de la signalétique visant à simplifier le parcours client dans toute la région métropolitaine.

Objectif 13 Améliorer l'efficacité des processus et la productivité

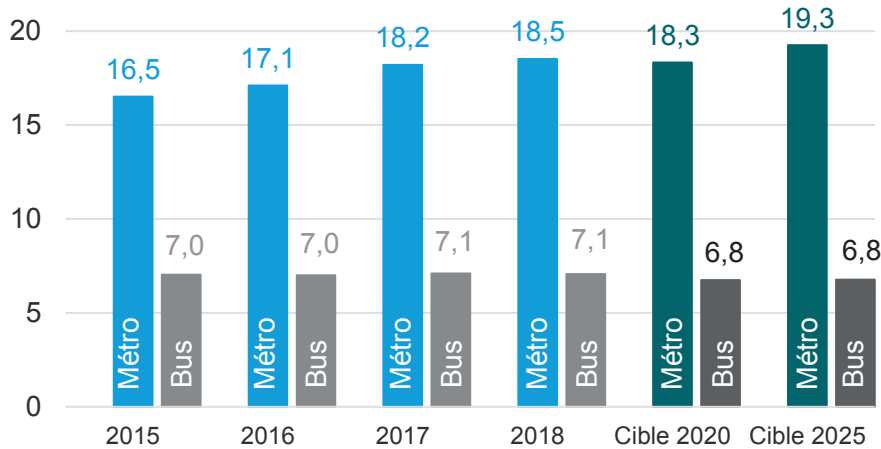
La STM gère ses finances de façon rigoureuse et entend poursuivre ses efforts d'optimisation des coûts et des processus.



Des processus optimisés grâce à l'amélioration continue

La STM transforme et optimise ses processus en intégrant l'amélioration continue à bon nombre de ses projets. Plusieurs initiatives ont été complétées avec succès en 2018. À titre d'exemple, le projet *Jockey Pompiste* a permis de réduire de 45 000 les heures supplémentaires tout en améliorant la propreté des bus. Il a fait l'objet d'une nomination au Salon sur les meilleures pratiques d'affaires du Mouvement québécois de la qualité. D'autre part, la STM est à développer un programme de formation à l'intention de ses gestionnaires et employés afin de pérenniser la culture d'amélioration continue et outiller les gestionnaires et les équipes. Le déploiement de ce programme est prévu en 2019.

Km commerciaux livrés par heure payée au métro et au bus



La STM utilise un indice d'efficacité basé sur les km commerciaux livrés / heure payée par année⁶. Pour le réseau du métro, cet indicateur est passé de 18,2 km par heure payée en 2017 à 18,5 km en 2018, soit une progression de 1,8 % principalement liée à l'augmentation de l'offre de service. Au réseau des bus, les résultats sont restés stables à environ 7,1 km par heure payée.

L'excellence opérationnelle

Le Programme d'excellence opérationnelle 2016-2018 visait à s'assurer du respect des orientations stratégiques et de trouver des solutions aux défis financiers de la STM. Le Programme mis en place depuis 2016 a produit des résultats supérieurs aux attentes en générant des économies récurrentes de 29,3 M\$ au 31 décembre 2018, sans compter des coûts évités récurrents de l'ordre de 2,9 M\$. Selon un indice de performance des projets, l'excellence opérationnelle a aussi permis d'optimiser des coûts capitalisables de 18 M\$ la réalisation de projets majeurs de 2016 à 2018.

⁶ Les données 2018 sont préliminaires car en cours d'audit et/ou de balisage. Les données 2017 ont déjà fait l'objet d'audit et/ou de balisage et ont été ajustées lorsque nécessaire.

La présence au travail

En 2017, la STM a élaboré un plan pour améliorer la présence au travail et la productivité. Tout en optimisant les processus, ce plan cible les causes principales d'absences et les pratiques de gestion à mettre en place pour les diminuer. Plusieurs outils ont été développés, que ce soit pour la prévention, la gestion des absences ou le soutien aux employés absents afin que leur retour au travail soit plus hâtif et durable. La prise en charge par les gestionnaires et le soutien des équipes des ressources humaines ont permis d'inverser la tendance à la hausse des dernières années, occasionnant une première réduction du taux d'absentéisme. Celui-ci est passé de 8,8 % en 2017 à 8,6 % en 2018. La mise en œuvre du plan se poursuivra en 2019.

La technologie pour soutenir l'efficacité et la productivité

Le travail des employés au sein des secteurs corporatifs et opérationnels de la STM est soutenu par différents systèmes technologiques. La disponibilité des services technologiques opérationnels est mesurée et suivie de façon très rigoureuse afin de s'assurer que le service à la clientèle soit livré adéquatement. En 2018, la majorité des niveaux de services visés ont été rencontrés.

En 2018, de nouveaux outils bureautiques ont été déployés pour augmenter l'efficacité, la productivité et la collaboration des employés (messagerie aux nouvelles réalités incluant la mobilité, messagerie instantanée, vidéoconférence, etc.). Ces technologies ont aussi été mises à profit pour réduire les déplacements des employés et permettre la tenue de rencontres efficaces.

Des revenus non tarifaires

Transgesco s.e.c, la filiale commerciale de la STM, développe des partenariats afin d'augmenter les revenus commerciaux de la STM. Les revenus non tarifaires de 2018 ont atteint 35,8 M\$, dépassant ainsi la cible prévue au budget de 34,5 M\$.

Transgesco a poursuivi la préparation du projet immobilier prévu sur l'espace de stationnement situé entre la station de métro Frontenac et le centre de transport du même nom. En 2018, elle a complété l'appel d'offres pour la sélection d'un partenaire et fait approuver le règlement d'emprunt.

Objectif 14

Attirer et retenir les talents

La STM cherche à attirer et retenir des gens de talent. Elle veut offrir à ses employés un environnement de travail mobilisant, sécuritaire et inclusif.



La STM prévoit recruter plusieurs centaines d'employés d'ici 2020. Pour attirer et retenir les meilleurs talents, elle doit se démarquer dans un contexte de plein emploi dans la grande région de Montréal.

Une campagne historique articulée autour de la marque employeur

En 2018, la STM a réalisé une vaste campagne de recrutement incluant un volet événementiel à l'automne. Cette campagne centrée sur sa marque employeur visait à positionner la STM comme un véritable employeur de choix dans un contexte marqué par une rareté croissante de main-d'œuvre.

En faisant connaître la variété des métiers disponibles, cette campagne a permis d'intéresser les candidats potentiels, tout en présentant différents aspects de la vie professionnelle et les valeurs de la STM. Cinq messages

publicitaires ont été déployés à l'automne – dans des médias de notoriété et des médias spécialisés – mettant de l'avant des employés de secteurs variés. Cette campagne de recrutement a permis de recevoir près de 15 000 candidatures en six semaines.

Du recrutement à l'intégration

En 2018, 364 000 visiteurs ont consulté la section Emplois du site web de la STM où 691 postes ont été affichés. Les refontes apportées aux pages LinkedIn et Facebook de l'entreprise, l'utilisation du site Indeed, ainsi que les services de chasseurs de têtes ont tous contribué à un recrutement optimisé.

Les pratiques de dotation, quant à elles, ne cessent d'évoluer. À titre d'exemple, une entrevue vidéo a été intégrée comme étape de présélection pour certains postes.

Le parcours d'intégration et la prise en charge de responsabilités font l'objet de l'évaluation de la satisfaction des nouveaux employés embauchés. Les résultats analysés par trimestre et par secteur d'affaires permettent de bonifier les pratiques d'accueil et d'intégration des différents secteurs.

Une rémunération compétitive

À l'aide de consultants externes, la STM a analysé en 2018 des données de marché relatives à la rémunération directe ainsi que différentes politiques et pratiques en ressources humaines. Ainsi, la STM peut s'assurer que la rémunération globale est compétitive pour chacun des emplois.

L'accès à l'égalité en emploi

La STM vise à être à l'image de la diversité de sa clientèle et offrir des milieux de travail inclusifs à travers tout le parcours d'emploi. Le [Rapport du Plan d'accès à l'égalité en emploi](#) présente les principales réalisations de 2018 ainsi que le portrait des effectifs de la STM.

Objectif 15

Développer les compétences

La STM soutient le développement des talents de ses employés et souhaite assurer une relève compétente.



Plus d'effectifs et des besoins accrus en formation

En prévision des vagues anticipées de départs à la retraite à partir de 2019, la STM a développé et mis en œuvre un plan d'action afin d'assurer une transition planifiée de la relève. En 2018, elle a négocié et conclu une entente qui permettra aux employés concernés de maintenir les mêmes conditions, peu importe le moment de leur retraite. Cette entente devrait permettre d'étaler sur quelques années les départs à la retraite et de préparer une relève. Pour l'accompagner dans ce processus, la STM a retenu les services d'une firme externe qui l'aidera à optimiser le transfert des connaissances pour les postes critiques.

En fonction des besoins liés aux nombreux projets et aux opérations, la STM poursuit les efforts pour développer les compétences de ses employés. En 2018, 2 110 employés dans le secteur métro et 3 900 dans le secteur bus ont reçu de la formation sous différentes formes, que ce soit par des simulateurs de conduite, de la formation en ligne, en salle ou encore en milieu de travail.

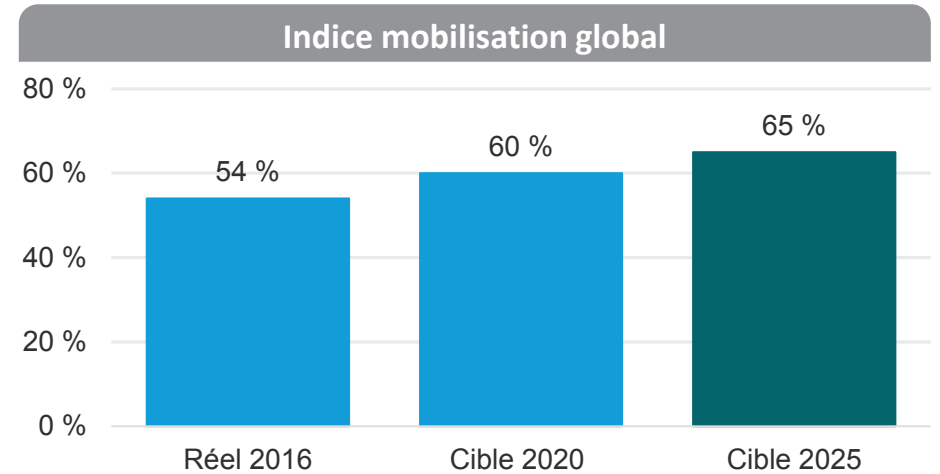
Objectif 16

Encourager l'implication et le leadership

L'engagement des employés et des gestionnaires est essentiel à l'atteinte des objectifs de la STM. C'est pourquoi l'entreprise prend des mesures adaptées à chaque secteur pour améliorer la mobilisation et mieux outiller les gestionnaires.



Pour évaluer la mobilisation de ses salariés, la STM utilise un indice de mobilisation global. Cet indice tient compte des résultats obtenus par l'ensemble de ses salariés au sondage pluriannuel. Lors du dernier sondage en 2016, cet indice était de 54 %. Les cibles du PSO 2025 sont de 60 % en 2020 et 65 % en 2025.



L'engagement et la mobilisation

Suite au sondage de mobilisation de 2016, tous les secteurs de la STM ont mis en place des plans d'action afin de répondre aux besoins identifiés par les gestionnaires et employés. En 2018, le taux de réalisation des plans d'action a atteint 91 % alors que la cible avait été fixée à 85 %. Le prochain sondage pluriannuel est en préparation afin d'être effectué en 2019.

La santé et sécurité au travail

Le [Chantier 3 du Rapport de développement durable 2018](#) présente les faits saillants en santé et sécurité au travail.

De nouvelles conventions collectives

En 2018, trois conventions collectives ont été renouvelées, soit celles du personnel administratif, des professionnels ainsi que des chauffeurs, opérateurs et changeurs. Ces trois conventions, qui respectent le cadre financier, ont été renouvelées pour une période de sept ans, une première à la STM.

Les négociations débutées en 2018 se poursuivront en 2019⁷ pour le renouvellement de trois autres conventions collectives : celle des commis divisionnaires, celle des constables et agents de la paix ainsi que celle des employés d’entretien.



Le leadership et la reconnaissance

Le renouvellement de deux conventions collectives a été l’occasion d’élaborer un tout nouveau Programme de reconnaissance de la performance individuelle (PRPI) des employés occupant des postes administratifs ou professionnels.

Un nouveau profil de compétences des gestionnaires a été mis en application en 2018 et intégré au processus de sélection et de gestion de leur performance. Le programme de développement du leadership des gestionnaires a été revu et sera diffusé en 2019. La STM a également développé et mis en place un nouveau programme corporatif de relève en gestion.

En raison d’une accélération des projets d’envergure comme les programmes Vision GMAO, Réno-Infrastructures et Réno-Systèmes, une bonification à la structure organisationnelle de la STM a été annoncée à la fin de 2018. Elle permettra d’y regrouper la planification des activités d’entretien des véhicules des secteurs bus et métro et des infrastructures.

Nouveau profil de compétences et orientations stratégiques du PSO 2025

Compétences	Améliorer l'expérience client	Adapter l'organisation à l'évolution de la gouvernance	Maîtriser les finances	Attirer, développer et mobiliser les talents
Orientation client	✓			
Centré résultats	✓	✓	✓	
Qualité de jugement	✓	✓	✓	✓
Courage d’agir	✓	✓	✓	
Communication mobilisante				✓

⁷ L’amélioration de la qualité du service offert aux clients est demeurée et demeure au cœur des priorités de la STM tout au long des négociations des conventions collectives. Au moment de finaliser ce rapport, en mars 2019, une entente de principe avait été conclue avec les employés d’entretien.

Publié par la Société de transport de Montréal

800, rue De La Gauchetière Ouest

Montréal (Québec) H5A 1J6

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019

Commentaires ou suggestions

stm.info

