

RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

PERFORMANCE 2016 ET OBJECTIFS 2017

La STM s'est dotée de quatre orientations stratégiques pour lesquelles elle s'est fixé des cibles à atteindre au cours des dix prochaines années. Ces orientations sont :

- l'amélioration de l'expérience client
- la préparation de l'entreprise à la nouvelle gouvernance en matière de transport collectif dans la région de Montréal
- la maîtrise de ses finances
- l'attraction et le développement des talents.

Ce rapport présente les résultats atteints en 2016 en comparaison des objectifs que s'étaient fixés la direction et les cibles établies pour 2017 pour chacune de ces orientations.

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT

1. AMÉLIORER LA SATISFACTION CLIENTÈLE

L'amélioration de l'expérience client se mesure à l'aide d'une évaluation 360 :

- Sondage satisfaction
- Utilisation de clients mystères pour valider l'atteinte de normes de qualité de service
- Analyse des commentaires et plaintes

Sondage satisfaction

| Mode | Réel 2013 | Réel 2014 | Réel 2015 | Réel 2016 | Cible 2017 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------------|------------|
| Satisfaction clients Total | 85 % | 87 % | 85 % | 88 % ⁽¹⁾ | 90 % |
| Satisfaction clients métro | 77 % | 83 % | 79 % | 85 % | 83 % |
| Satisfaction clients Bus | 79 % | 80 % | 76 % | 76 % | 79 % |
| Satisfaction clients TA | 93 % | - | - | 93 % ⁽²⁾ | 90 % |

(1) Sondage printemps (91 %) et été (90 %) – première historique !

(2) Premier sondage depuis 2013

Normes de qualité de service (selon l'échelle des clients mystères)

ACCUEIL : 94%

| Point contact | 2016 | 2015 | Écart |
|---------------------------|------|------|-------|
| Chauffeurs | 95% | 95% | --- |
| Changeurs | 95% | 94% | 1 |
| Centre renseignements | 94% | 97% | -3 |
| Commentaires et plaintes | 96% | 94% | 2 |
| Objets trouvés | 94% | 95% | -1 |
| Centres de service | 93% | 94% | -1 |
| Studio photo | 89% | 94% | -5 |
| TA- Centre renseignements | 97% | nd | --- |
| TA- Info-déplacement | 92% | nd | --- |
| TA- Service clientèle | 90% | 92% | -2 |

INFORMATION : 95%

| Lieu | 2016 | 2015 | Écart |
|---------------------|------|------|-------|
| Arrêt du bus | 97% | 98% | --- |
| Dans le bus | 92% | 92% | --- |
| Stations | 94% | 96% | -2 |
| Loges | 93% | 92% | 1 |
| Voitures (statique) | 97% | 96% | 1 |
| Voiture (dynamique) | 94% | 89% | 5 |

- En 2017, les normes seront revues afin de s'assurer qu'elles répondent toujours à nos standards et qu'elles mesurent davantage aux moments de vérité du parcours client. Un indicateur sera également développé afin de mesurer le sentiment de sécurité et l'accessibilité universelle de notre réseau.

Plaintes

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Plaintes | 30 822 | 32 431 | 33 939 | 35 848 | 34 691 |

- L'année 2016 affiche une baisse de 3,2 % du nombre de plaintes depuis 2015 alors que le nombre de déplacements a augmenté continuellement au cours des cinq dernières années, multipliant le nombre d'occurrences possible.

2. LIVRER L'OFFRE DE SERVICE PROMISE

- L'amélioration de l'expérience client se mesure également par la livraison du service promis à nos clients. La STM fait face à plusieurs contraintes quotidiennes dans la livraison du service et notre objectif est d'en minimiser les conséquences afin de respecter notre promesse envers nos clients.

| Mode | Réel 2014 | Réel 2015 | Cible 2016 | Réel 2016 | Cible 2017 |
|------------------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|
| Km métro livrés | 77,7 M | 78,4 M | 79,6 M | 79,3 M | 84,6 M |
| Taux de livraison du service bus | 99,34 % | 99,15 % | 99,3 % | 99,37 % | 99,4 % |
| Taux de livraison du service métro | - | - | 99,5 % | 99,67 % | 99,7 % |

- Pour alléger la congestion routière occasionnée par les travaux routiers dans le secteur Turcot-Bonaventure-Champlain, la STM a fait l'acquisition de 25 bus non prévus à son programme d'immobilisations ce qui a permis d'ajouter 15 000 heures de service bus dans ce secteur et permettre le rabattement vers la ligne verte du métro qui a aussi augmenté son service. Ces gestes non prévus ont contribué à diminuer significativement la congestion dans cette zone et à augmenter l'achalandage de 4.7 % et de 2.8 % sur les lignes de bus de ce secteur.
- Un indicateur sera développé au cours des prochains mois afin de mesurer la fréquence au niveau du métro et les demandes non comblées au-delà de la promesse client pour le transport adapté.
- Pour 2017, la direction commencera également une démarche de révision du plan du réseau bus et mettra en place les processus nécessaires pour faciliter l'accès au réseau régulier pour les personnes à mobilité réduite.

3. AMÉLIORER LA RÉGULARITÉ ET LA PRÉVISIBILITÉ

| Mode | Réel 2014 | Réel 2015 | Cible 2016 | Réel 2016 | Cible 2017 |
|---------------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|
| Clients à l'heure dans le métro | 97,49 % | 97,66 % | 97,5 % | 97,53 % | 97,6 % |
| Ponctualité des bus | 82,9 % | 82,3 % | 82 % | 81,5 % | 82 % |

- En 2016, la ponctualité des bus a été grandement affectée par les nombreux chantiers de construction à Montréal. C'est ce qui explique les résultats légèrement inférieurs à 2015 et à la cible 2016.
- En 2017, la direction reverra complètement sa façon de communiquer les arrêts de service du métro.

4. AUTRES INITIATIVES RELIÉES À LA CLIENTÈLE

Évolution du rôle changeur (réseau du métro)

- Toujours dans le but d'améliorer l'expérience client, la STM demande à ses changeurs d'agir à titre d'agent de service à la clientèle en plus de vendre des titres. Ces derniers sont donc appelés à sortir régulièrement de leur loge et à répondre aux différents besoins exprimés par nos clients. Cette nouvelle façon de faire se déploie graduellement. Dix-huit stations étaient ciblées en 2016 alors que 24 stations ont réellement été déployées. L'ensemble du réseau (68 stations) sera complété en 2017.

Embarquement toutes portes (réseau des bus)

- Dans le but de réduire le temps de parcours, l'entassement dans les bus et de faciliter l'embarquement, la direction a lancé un projet pilote en mars 2016 sur la ligne 121 Sauvé Côte-Vertu. Fort des résultats obtenus, l'expérience s'est poursuivie sur les lignes 139 et 439 Pie-IX en août 2016. Les sondages effectués auprès de nos clients affichent un taux de satisfaction de 88 %. Pour 2017, la STM maintiendra les projets pilotes sur ces deux lignes et vise à offrir ce service ailleurs sur son réseau.

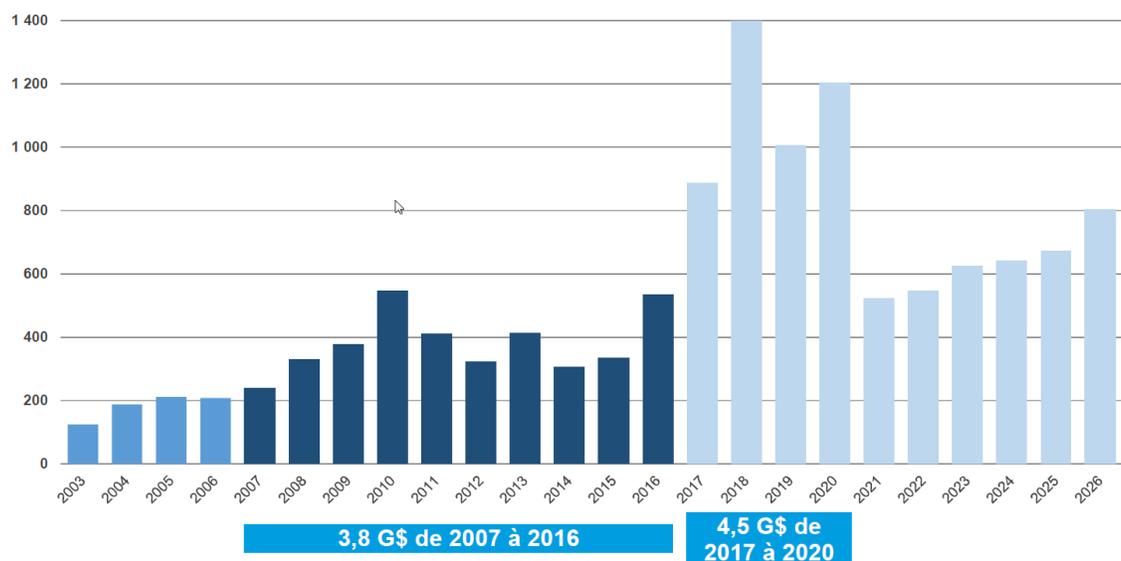
5. ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE

- Tel que prévu, deux nouvelles stations sont devenues accessibles (Snowdon et Rosemont) grâce à l'installation d'ascenseurs.
- En octobre 2016, un bureau de projets dédié à la construction d'ascenseurs dans le métro a été mis sur pied afin de rendre accessibles 14 stations de métro d'ici 2022 pour un total de 31, en incluant celles qui seront rendues accessibles à l'aide du programme réno-système. Ainsi, ce bureau de projet permettra de réaliser des investissements de 213 M\$ pour porter le nombre de stations accessibles à 31 à la fin de ce programme. Il aura fallu 50 ans pour rendre accessibles 11 stations de métro (nombre actuel) alors que 5 ans suffiront pour en faire 22. Pour 2017, les stations Place-d'Armes et Honoré-Beaugrand deviendront accessibles.
- En 2016, le volet notification la veille d'un déplacement du projet EXTRA connecte (système de gestion des déplacements) a débuté. Environ 7 000 clients ont pu bénéficier de ce rappel bien pratique en ayant l'information concernant leurs déplacements qui ne conviennent pas à leur horaire.
- La direction a aussi développé un plan 2025 constitué de neuf chantiers en matière d'accessibilité universelle qui débuteront en 2017.

6. MAINTIEN DES ACTIFS

- Des actifs en bon état sont la base d'un service de qualité. Les infrastructures de la STM ont atteint leur durée de vie utile et elles doivent être remplacées tout en continuant à livrer le service.

ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS ANNUELS
(en millions de dollars)



- Ces investissements historiques de 560 M\$ ont permis, entre autres, les réalisations suivantes qui ont un impact direct sur l'expérience client :
 - Intégration au service de 12 trains Azur (+18 en 2017 / total de 30)
 - Intégration de 52 nouveaux bus hybrides climatisés (+107 pour 2017)
 - Acquisition de 3 bus entièrement électriques en vue du déploiement en 2017 sur la ligne 36 Monk
 - Lancement IBUS phase 0, 1 et 2 (phase 3 et 4 pour 2017)
 - Déploiement du cellulaire dans 15 stations de métro pour un total de 30 (+10 pour 2017)
 - 63 km de nouvelles mesures préférentielles pour bus pour un total de 288 (275 km prévus). L'objectif est de 375 km en 2017
 - Révision de la signalétique dans trois stations de métro (+6 pour 2017)
 - Démarrage d'un programme de remplacement des escaliers mécaniques
 - Réfection des stations Laurier, Atwater, Crémazie et Honoré-Beaugrand, début du projet de construction du garage Côte-Vertu.

Ainsi, la direction a réalisé 94 % des investissements prévus en 2016 (vs un objectif de 75 %). Pour 2017, le taux de réalisation prévu est de 80 %.

7. MOBILITÉ INTÉGRÉE

- Première étape de sa réflexion sur le développement de la mobilité intégrée dans la région de Montréal, la direction a réalisé en 2016 un projet pilote dans le métro afin de tester l'utilisation du téléphone pour l'achat et la validation de passage dans le métro à l'aide de la technologie NFC (Near Field Communication). En 2017, les résultats de cette expérimentation serviront de base pour la mise en place d'une stratégie de mobilité intégrée.

ADAPTATION DE L'ENTREPRISE À LA NOUVELLE GOUVERNANCE EN MATIÈRE DE TRANSPORT COLLECTIF À MONTRÉAL

Gouvernance interne

À l'aide d'une consultation des clients, des employés et des différentes parties prenantes et en vue de respecter les dispositions de la Loi 76 sur la gouvernance du transport collectif dans la région de Montréal, la direction a préparé sa vision 2025. Le plan stratégique organisationnel 2025 est donc prêt pour diffusion. Il fera l'objet de plusieurs présentations et consultations au cours de 2017.

Gouvernance externe

De nombreuses rencontres de travail ont eu lieu cette année avec le comité de transition de l'Agence régionale des transports métropolitains (ARTM) afin de préparer la première politique de financement, le premier contrat de performance qui sera signé entre la STM et l'ARTM et de planifier le transfert des actifs régionaux. Ces ententes seront ratifiées pour le 1^{er} juin 2017, date d'entrée en vigueur de l'ARTM.

MAÎTRISER LES FINANCES

Résultats financiers

La STM termine l'exercice financier à l'équilibre grâce à son plan triennal d'excellence opérationnelle dont les actions 2016 ont permis de dégager près de 10 M\$ récurrents, soit 50 % de l'objectif de 20 M\$ sur trois ans. Sa filiale Transgesco a de plus généré 33 M\$ qui ont contribué au respect de l'équilibre budgétaire, et ce, en déployant des initiatives qui améliorent l'expérience client.

Taux d'absentéisme

La direction s'était donné comme objectif en 2016 de réduire le taux d'absentéisme de 8.75 % à 7.75 %. Le taux est de 8.56 % au 31 décembre 2016 et l'objectif fixé pour 2017 est de 8 %. La réduction du taux d'absentéisme est un levier important dans la poursuite de l'efficacité et de l'atteinte de l'équilibre budgétaire.

Coût par déplacement – Transport adapté

Au transport adapté, l'augmentation constante des déplacements est prise en charge entièrement par la STM d'un point de vue financier. La direction doit donc trouver les moyens de faire face à cette croissance en optimisant le coût par déplacement ce qu'elle a fait de façon éloquente en 2016.

| Mode | Réel 2014 | Réel 2015 | Cible 2016 | Réel 2016 | Résultat |
|-------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|----------|
| Coût par déplacement TA | 20,04 \$ | 19,15 \$ | 19,43 \$ | 18,55 \$ | Dépassé |

ATTIRER DÉVELOPPER ET MOBILISER LES TALENTS

Mobilisation des employés

Plus de 7 000 employés ont été rencontrés en 2016 par la direction. Les employés affectés à la livraison du service ont été rencontrés pour une première fois depuis très longtemps. Un sondage des employés visant à mesurer leur niveau de mobilisation a été réalisé en octobre dernier et 59 % de ces derniers y ont participé. Un plan d'action a été préparé et sera déployé au cours de 2017 afin de répondre aux points soulevés par les employés.

RÉSUMÉ DE LA PERFORMANCE DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

En résumé, le contrat de performance de l'équipe de direction comprenait 25 objectifs à atteindre pour 2016. Le tableau ci-dessous résume l'évaluation de l'atteinte des cibles fixées pour chacun de ces objectifs :

| Mode | Résultat |
|---|---------------------------------------|
| Pour 6 objectifs fixés | La cible a été dépassée |
| Pour 14 objectifs fixés | La cible a été atteinte |
| Pour 4 objectifs fixés | La cible a été partiellement atteinte |
| Pour 1 objectif | La cible n'a pas été atteinte |
| 6 réalisations d'importance n'étaient pas prévues au contrat de performance | |

Luc Tremblay, CPA, CA
Directeur général