

# Plan stratégique organisationnel 2025

## Tableau synoptique



### MISSION

Entreprise publique de transport collectif, la STM est au cœur du développement durable de la région de Montréal. À juste coût, elle met en œuvre, exploite et maintient un réseau performant et intégré qu'elle contribue à développer.

Forte de l'engagement de ses employés et de ses partenaires, la STM assure à ses clients un service sécuritaire, fiable, rapide, convivial et accessible.

### VISION

L'excellence en mobilité

### VALEURS

L'orientation client

Le travail d'équipe

La rigueur

Le respect

La responsabilisation

La transparence

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES	OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	CIBLES			
				Unité	Réel 2015	2020	2025
<b>ENJEU 1 : La satisfaction de la clientèle tout en assurant la pérennité du réseau</b>							
Améliorer l'expérience client	AXE 1 : Un service fiable	1) Livrer l'offre de service promise	Méto - Taux de livraison (km commercial)	%	99,7	99,7	99,7
			Bus – Taux de livraison (km commercial)	%	99,1 (global) <sup>1</sup>	99,5	99,6
			TA – Taux d'acceptation des demandes de déplacement	%	100,0	100,0	100,0
		2) Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible	Méto - Clients à l'heure	%	97,7	97,9	98,0
			Bus - Ponctualité	%	82,3 <sup>2</sup>	83,3 <sup>2</sup>	84,3 <sup>2</sup>
			Transport adapté - Ponctualité	%	82,0	85,0	88,0
		3) Miser sur la qualité de service et augmenter le sentiment de sécurité	Information clientèle	%	N/D <sup>2</sup>	à venir	à venir
			Confort et service à la clientèle	%	N/D <sup>2</sup>	à venir	à venir
			Billettique	%	N/D <sup>2</sup>	à venir	à venir
			Accessibilité universelle	%	N/D <sup>2</sup>	à venir	à venir
	4) Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Sentiment de sécurité (sondage)	%	N/D <sup>2</sup>	à venir	à venir	
		Nombre de stations de métro accessibles par ascenseurs	Stations	9 + Bonaventure	24	41	
	AXE 2 : Des actifs en bon état	5) Réduire le déficit de maintien des actifs	Déficit de maintien d'actifs	G \$	4,1	3,3	2,8
			6) Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements	Taux de réalisation des projets	%	50,3	83,0
7) Poursuivre l'électrification du réseau			Proportion des déplacements STM ayant recours à l'électricité	%	69,5	79,7	88,6
AXE 3 : Une mobilité intégrée	8) Bonifier le parcours client	Satisfaction générale des clients	%	85	90	90	
		9) Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Offre de service métro (km commercial)	M km	77,9	91,4	99,1
			Offre de service Bus (km commercial)	M km	66,8	71,2	74,8
			Achalandage STM	M (déplacements)	413,3	422,8	440,0
	Part modale STM (24 heures)	%	27,2	27,4	28,1		
<b>ENJEU 2 : La maîtrise du cadre organisationnel et financier</b>							
Adapter l'organisation à l'évolution de la gouvernance	AXE 4 : Un acteur clé de mobilité durable	10) Renouveler l'organisation pour l'excellence de l'expérience client	Indice d'appropriation de l'excellence de l'expérience client	%	62 <sup>3</sup>	72	80
		11) Agir comme chef de file en mobilité et développement durables	GES par km-passagers	Gr	47,4 <sup>4</sup>	46,2	44,7
Maîtriser les finances	AXE 5 : Une culture d'excellence opérationnelle	12) Maîtriser la gestion de l'entente de service	Méto – Coût complet par km (commercial)	\$	5,78	6,03	6,50
			Bus – Coût complet par km (commercial)	\$	10,71	11,47	12,88
			TA – Coût complet par déplacement	\$	21,68	21,08	22,90
		13) Améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Méto – Km commerciaux livrés / heure payée	Km /hr	16,5	18,3	19,3
Bus – Km commerciaux livrés / heure payée	Km /hr		7,0	6,8	6,8		
<b>ENJEU 3 : L'engagement soutenu des employés</b>							
Attirer, développer et mobiliser les talents	AXE 6 : Un employeur de choix	14) Attirer et retenir les talents	Indice de mobilisation des employés récents	%	79 <sup>3</sup>	81	83
		15) Développer les compétences	Indice sur le développement des compétences	%	47 <sup>3</sup>	58	68
	AXE 7 : Des employés engagés	16) Encourager l'implication et le leadership	Indice de mobilisation globale	%	54 <sup>3</sup>	60	65

<sup>1</sup> Jusqu'en 2016, la STM mesurait les km globaux livrés dans le réseau bus.

<sup>2</sup> La méthodologie de certaines mesures est présentement en révision. Par exemple, la méthodologie de mesure de la ponctualité bus évoluera avec l'implantation de nouveaux outils grâce à iBUS.

<sup>3</sup> Données de 2016.

<sup>4</sup> La méthodologie et le périmètre du calcul ont changé en 2016.

OBJECTIFS (16)	PRINCIPALES ACTIONS (73)
1. Livrer l'offre de service promise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revoir et adapter l'offre de service du métro en augmentant la fréquence et la capacité</li> <li>Revoir le processus de communication en situation d'interruption de service (métro)</li> <li>Sensibiliser la clientèle pour réduire les incidents (métro)</li> <li>Poursuivre le déploiement des nouvelles voitures AZUR et de leur technologie de pointe</li> <li>Revoir et adapter l'offre de service bus en effectuant une refonte du réseau</li> <li>Assurer un meilleur arrimage entre la planification du service bus et les travaux routiers</li> <li>Déployer des renforts bus dans des secteurs ciblés afin d'avoir une marge de manœuvre</li> <li>Mettre en service 347 bus supplémentaires</li> <li>Adapter l'offre de service en fonction de la croissance (transport adapté)</li> <li>Mettre en place le système de rappels EXTRA du transport adapté</li> <li>Faciliter l'accueil du client (au transport adapté) et donner une alternative vers le réseau régulier</li> </ul>
2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner et informer le client dans ses déplacements</li> <li>Assurer la régularité du service du métro et la fluidité en station</li> <li>Revoir les centres de service à la clientèle et de renseignements</li> <li>Améliorer la régularité, la ponctualité et la fluidité du service</li> <li>Déployer le plein potentiel de la technologie d'iBUS</li> <li>Assurer la prévisibilité du service de transport adapté</li> </ul>
3. Miser sur la qualité de service et augmenter le sentiment de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonifier le programme de qualité de service</li> <li>Développer et déployer de nouvelles mesures de la satisfaction des clients et de leurs perceptions</li> <li>Poursuivre le déploiement de mesures de sécurité ou d'urgence au moment approprié</li> </ul>
4. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre le programme <i>Accessibilité</i></li> <li>Mettre en œuvre les actions des neuf chantiers du Plan de développement d'accessibilité universelle</li> </ul>
5. Réduire le déficit de maintien des actifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir à jour la connaissance de l'état des actifs</li> <li>Prioriser les investissements à réaliser</li> <li>Accélérer les investissements et augmenter la capacité de réalisation</li> <li>Se doter d'une stratégie d'intervention à long terme</li> </ul>
6. Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser les travaux du Programme des immobilisations</li> <li>Réaliser des projets d'investissements porteurs pour l'amélioration de l'expérience client</li> <li>Bonifier les 1 230 nouveaux bus (883 en remplacement et 347 supplémentaires) avec de la climatisation et des ports USB</li> <li>Doter l'entreprise des ressources, de l'expertise et de la capacité nécessaires pour réaliser les projets d'importance</li> </ul>
7. Poursuivre l'électrification du réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquérir uniquement des bus électriques à partir de 2025</li> <li>Remplacer les bus au diesel par des véhicules hybrides</li> <li>Augmenter les places disponibles dans l'offre de service métro</li> <li>Électrifier les véhicules de service</li> </ul>
8. Bonifier le parcours client	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cibler les " moments de vérité " dans le déploiement des initiatives</li> <li>Prioriser des initiatives porteuses ayant un impact tangible sur la satisfaction de la clientèle</li> <li>Mettre en œuvre des initiatives en mode exploratoire, évaluer leur impact sur l'expérience client et envisager ensuite leur déploiement à grande échelle</li> </ul>
9. Développer le réseau favorisant la mobilité intégrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer et déployer une première stratégie en mobilité intégrée</li> <li>Revoir les parcours et synchroniser encore davantage le service de bus</li> <li>Développer et exploiter un réseau de mesures préférentielles par bus (MPB)</li> <li>Multiplier les partenariats avec les partenaires de la mobilité durable</li> </ul>
10. Renouveler l'organisation pour l'excellence de l'expérience client	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir et établir les paramètres de l'excellence de l'expérience client</li> <li>Outils les employés en information clientèle afin de répondre en temps réel</li> <li>Poursuivre les pratiques de gestion intégrée des risques et renforcer les encadrements de contrôle interne</li> </ul>
11. Agir comme chef de file en mobilité et développement durables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à la réalisation des grands projets de transport collectif (REM, SRB Pie-IX)</li> <li>Assurer la maîtrise d'oeuvre des travaux du prolongement de la ligne bleue</li> <li>Déployer le Plan de développement durable 2025</li> <li>Renforcer l'intégration du développement durable dans les processus décisionnels</li> <li>Construire des bâtiments et infrastructures durables (LEED et Envision) et renforcer le système de gestion environnementale</li> <li>Mettre en place des actions pour contrer l'exclusion sociale et l'itinérance</li> <li>Faire de la STM un partenaire de choix des grands événements</li> </ul>
12. Maîtriser la gestion de l'entente de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>Négocier l'entente de service</li> <li>Transférer les actifs métropolitains et assurer la gestion déléguée</li> <li>Assurer le suivi et la reddition de comptes avec les intervenants</li> <li>Développer un mécanisme de suivi des coûts complets par mode</li> </ul>
13. Améliorer l'efficacité des processus et la productivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser le Programme d'excellence opérationnelle</li> <li>Simplifier et optimiser l'ensemble des processus d'affaires</li> <li>Instaurer des pratiques de gestion optimales et des méthodes de travail standardisées</li> <li>Mettre en place des mesures pour réduire le taux d'absentéisme</li> <li>Pérenniser la culture d'amélioration continue et doter les équipes des outils nécessaires</li> <li>Augmenter les revenus non tarifaires et développer le potentiel immobilier à travers la société Transgesco</li> </ul>
14. Attirer et retenir les talents	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déployer la Marque employeur</li> <li>Optimiser le processus de dotation et les outils de sélection</li> <li>Optimiser l'accueil et l'intégration des nouveaux employés</li> <li>S'assurer que la rémunération globale soit compétitive</li> <li>Déployer le programme de diversité incluant le Plan d'accès à l'égalité en emploi</li> </ul>
15. Développer les compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une transition planifiée lors de départs à la retraite</li> <li>Offrir du développement et de la formation continue selon des approches variées</li> </ul>
16. Encourager l'implication et le leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir la mobilisation par une communication interne de proximité et un plan d'action ciblé</li> <li>Concevoir et réaliser des plans de développement individuel</li> <li>Poursuivre l'effort de prise en charge de la santé et sécurité par les gestionnaires et favoriser l'engagement des employés</li> <li>Poursuivre la reconnaissance et maintenir une approche de gestion collaborative et participative</li> <li>Renouveler les conventions collectives en tenant compte du nouveau cadre légal</li> </ul>