



Plan de transition
et de relance
2022



Tables des matières

POURQUOI UN PLAN DE TRANSITION ET DE RELANCE 2022 ?	4
L'achalandage n'est plus au rendez-vous et demande une révision en profondeur de nos stratégies	4
Le défi de concilier les orientations en matière de transport collectif de nos partenaires gouvernementaux avec les ressources disponibles ..	4
Des changements importants dans les conditions de travail de nos employés	5
Les impacts potentiels de la COVID-19 sur la mobilité à moyen et long terme	6
UN PROLONGEMENT DU PSO 2025	7
Assurer la rétention nos clients actifs et regagner nos clients devenus inactifs	7
Mettre en place une planification flexible permettant d'adapter l'organisation et nos services à l'évolution de la situation	7
Respecter la capacité budgétaire, trouver de nouveaux revenus et assurer la résilience de l'organisation	7
Adapter l'organisation au télétravail et renforcer les actions favorisant la mobilisation des employés	7
LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR CONCRÉTISER NOS VALEURS, NOTRE MISSION ET NOTRE VISION	8
VALEURS, VISION, MISSION	9
L'ACTUALISATION 2021-2022 DES 16 OBJECTIFS DU PSO	10
Le plan de transition et relance 2022 en un coup d'œil	11
Objectif 1 : Livrer l'offre de service promise, améliorer la régularité et assurer un parcours client prévisible	12
Objectif 2 : Bonifier le parcours client en misant sur la qualité du service et le sentiment de sécurité	18
Objectif 3 : Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	23
Objectif 4 : Réduire le déficit de maintien des actifs	26
Objectif 5 : Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements	28
Objectif 6 : Poursuivre l'électrification du réseau	30
Objectif 7 : Renouveler l'organisation, améliorer l'efficacité des processus et la productivité	32
Objectif 8 : Agir comme chef de file en mobilité et développement durables	37
Objectif 9 : Maîtriser la gestion de l'entente de service	42
Objectif 10 : Attirer et retenir les talents	44
Objectif 11 : Développer les compétences	47
Objectif 12 : Encourager l'implication et le leadership	49
DÉFINITION DES INDICATEURS	52

Pourquoi un Plan de transition et de relance 2022 ?

Face aux incertitudes et aux bouleversements engendrés par la crise sanitaire et financière, la STM a pris la décision responsable à l'automne 2020 de reporter la mise à jour de son plan stratégique organisationnel et d'élaborer un plan de transition et de relance 2022 (PTR 2022). Le PTR 2022 se veut la base d'une réflexion stratégique sur la transition et la relance du transport collectif tant en période COVID que post-COVID de 2021-2022. Il vise également à établir les bases de l'élaboration du prochain plan stratégique organisationnel de la STM qui nous projettera en 2030.

L'achalandage n'est plus au rendez-vous et demande une révision en profondeur de nos stratégies

La pandémie mondiale liée à la COVID-19 a entraîné des modifications importantes des habitudes de déplacements. Les périodes de confinement et les mesures de distanciation imposées durant la crise ont amené une partie des clients à adopter le télétravail et les transports actifs.

Le déploiement progressif de la vaccination devrait permettre un retour progressif à la normale, notamment en ce qui a trait aux habitudes et choix en matière de mobilité. Toutefois, il semble clair que certaines des nouvelles habitudes et formes d'organisation du travail vont demeurer. Ainsi une partie des employeurs et des employés semblent vouloir maintenir le télétravail à temps plein ou à temps partiel après la pandémie. Certaines études indiquent également qu'une partie de la population habitant des quartiers centraux choisit désormais d'aller vivre en périphérie, une tendance qui s'est accentuée avec la pandémie. Bref, les besoins de mobilité demeureront et les gens continueront de se déplacer, mais pas nécessairement au même moment et vers les mêmes destinations.

Tous ces changements vont demander à la STM d'adapter son offre de service et de mettre en place de nouvelles stratégies agiles afin de regagner la confiance des clients, d'en attirer de nouveaux et de rétablir ses parts de marché.

Le défi de concilier les orientations en matière de transport collectif de nos partenaires gouvernementaux avec les ressources disponibles

Depuis quelques années, le secteur du transport collectif avait le vent dans les voiles : hausse de l'achalandage, hausse de l'offre de service et hausse des investissements en maintien et en développement des réseaux. Cette croissance a été possible grâce à l'appui des partenaires municipaux et gouvernementaux. Pour la STM, l'offre de service métro a augmenté de 50 % depuis 2006 tandis que les investissements accordés aux grands projets sont passés de 200 M\$ à 1,8 G\$ par année. Le modèle financier et ses sources de revenus ont néanmoins peu évolué depuis les années 1990, entraînant une indexation des revenus non proportionnelle à l'évolution des besoins. De plus, les projets du REM s'alimenteront à même les revenus disponibles. La pandémie mondiale n'est donc pas la cause première de la crise financière qui frappe globalement l'industrie. La crise sanitaire a simplement accéléré une crise financière en devenir.

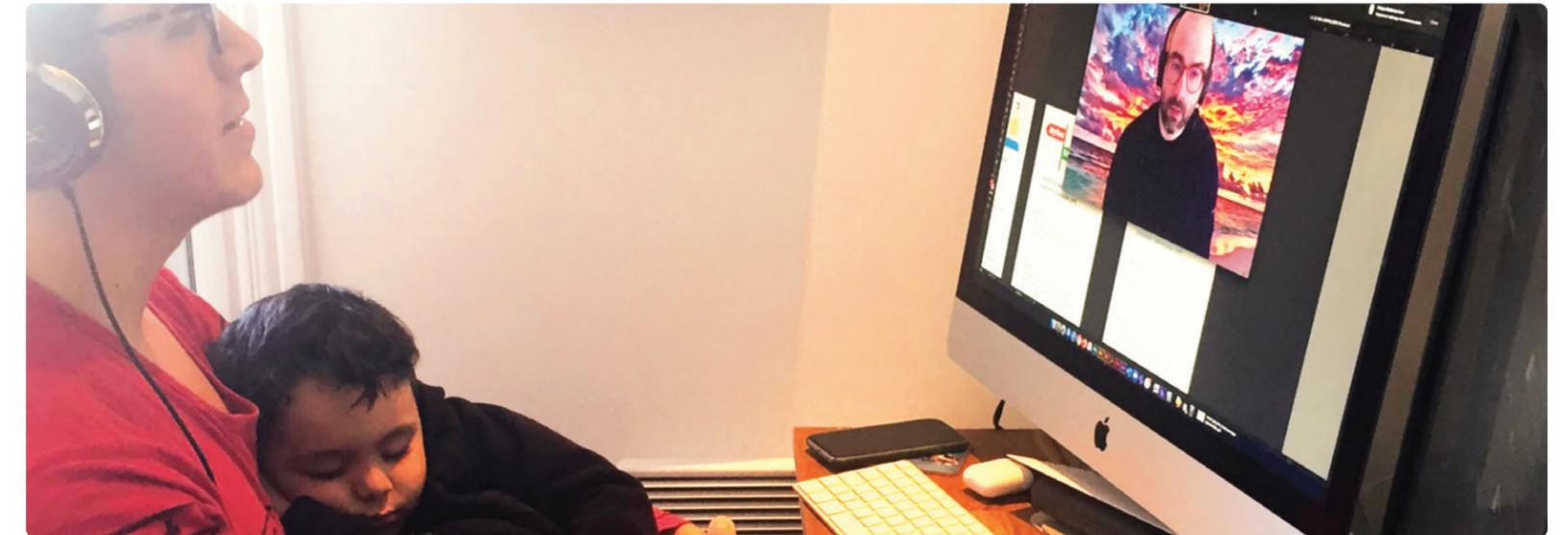
Il est impossible de penser pouvoir régler le présent défi financier en comprimant les budget d'exploitation des opérateurs sans impacter la qualité ou le niveau de service à la population. Une telle avenue minerait la relance au moment même où les forces vives de Montréal se mobilisent pour revitaliser la métropole. Rappelons que 74 % des déplacements à destination du centre-ville sont effectués en transport collectif. La relance passe donc inévitablement par un réseau de transport collectif fort.

La STM fait désormais face à des exigences qui ne peuvent véritablement être conciliées : réduire ses coûts et limiter son endettement, tout en maintenant les services et les projets d'investissements. Les partenaires du transport collectif sont aujourd'hui confrontés à la nécessité de faire des choix : réduire les ambitions et les projets ou trouver de nouvelles sources de revenus. Dans l'état actuel des choses, sans une hausse significative des sources de financement du transport collectif, il ne sera plus possible, même après la pandémie, d'augmenter les services et de poursuivre l'ensemble des projets de maintien et de développement. Il est donc impératif d'augmenter les sources de financement et éviter une stagnation ou un déclin du secteur.

Les prochains mois risquent également de connaître certains changements au niveau des politiques publiques alors que tous les paliers de gouvernement seront susceptibles de connaître une période électorale d'ici 2022. Dans ce contexte, adopter une planification stratégique flexible permettant de s'ajuster progressivement au contexte évolutif des prochaines années est essentiel.

Des changements importants dans les conditions de travail de nos employés

En une année, les employés de la STM ont vécu les impacts de la crise sanitaire, de la crise informatique et de la crise financière. La combinaison de ces trois crises en si peu de temps a chamboulé les habitudes de travail des employés et gestionnaires et créé une situation difficile pour bon nombre d'entre eux. Malgré la grande résilience de l'organisation et les nombreuses mesures mises en place, ces événements ont confirmé la nécessité de redoubler d'efforts pour maintenir la santé et la sécurité de nos employés, faciliter le télétravail et accroître leur mobilisation.



Les impacts potentiels de la COVID-19 sur la mobilité à moyen et long terme

Des enquêtes menées sur les habitudes de mobilité ont démontré qu'on doit s'attendre à des changements de comportements significatifs suite à la pandémie :

► Diminution des déplacements pour le travail, mais plus de déplacements à domicile

Le développement de la région métropolitaine s'est fait principalement en zones périurbaines au cours des dernières décennies. L'interdépendance des zones urbaines et périurbaines a entraîné un nombre croissant de déplacements pour le travail et les loisirs, causant de la congestion aux heures de pointe sur les principaux axes de transport. La crise de la COVID-19 a diminué de façon drastique les mouvements pendulaires à destination du centre-ville et des secteurs à vocation de services. En effet, une partie importante des entreprises qui y ont leurs bureaux disent vouloir maintenir une certaine forme de télétravail et réduire leurs espaces physiques. Alors qu'une baisse de la demande de déplacements à destination du centre-ville par rapport à l'avant pandémie est attendue une fois la crise passée, le nombre de déplacements par habitant devrait rester relativement stable. Cependant nous nous attendons à une certaine modification des modèles de déplacement :

- Moins de déplacements à destination du travail, plus pour les besoins à domicile ;
- Des déplacements plus courts pour des destinations locales ;
- Un aplanissement des heures de pointe pour tous les modes de transport.

Il existe une incertitude quant à la façon dont les modèles de déplacement vont se modifier après la crise sanitaire. L'aplanissement des heures de pointe a un énorme potentiel pour accroître la fluidité des déplacements des biens et services. Compte tenu de ce changement structurel dans la demande, les prévisions du passé n'apportent plus la même valeur aux décisions d'avenir.

► Augmentation de la part des transports individuels (vélo, marche, voiture) en réponse à la distanciation sociale et aux préoccupations sanitaires

À Montréal, le vélo et la marche sont fortement encouragés par les autorités publiques et la mise en place de nouvelles infrastructures temporaires et permanentes de type réseau express vélo (REV), voies actives sécuritaires (VAS), pistes cyclables et zones piétonnes. Il est fort probable que la forte croissance des modes de transport actif et la demande pour de nouvelles infrastructures dédiées au transport actif se poursuivent suite à la pandémie.

► Accélération du télétravail et des horaires variables

Le télétravail était déjà une tendance à la hausse avant la COVID-19, mais demeurait une pratique relativement marginale. Le confinement et les nombreuses restrictions de déplacements auront duré suffisamment longtemps pour forcer l'adoption de nouvelles pratiques chez les employés. Ainsi l'expérience généralement positive du télétravail pour les employeurs a aussi considérablement accru leur volonté d'offrir des horaires de travail plus flexibles sur le long terme.

Les employés ont également pu constater les avantages du télétravail durant cette période, notamment sur la réduction des dépenses de mobilité et les gains de temps. Le télétravail est donc susceptible de devenir une tendance permanente majeure. Un mélange de télétravail et de travail au bureau semble donc être le scénario le plus probable à moyen et long terme. Pour les planificateurs en mobilité, cela va signifier une réduction globale de la demande et, surtout, un possible aplanissement des heures de pointe du matin et du soir.

► Légère baisse de la part modale du transport collectif à court terme

Une croissance de l'utilisation de la voiture individuelle se fait sentir avec un retour de la congestion routière sur plusieurs tronçons routiers alors qu'une partie importante des travailleurs sont toujours en télétravail. Les mises en garde des autorités de santé publique sur les risques sanitaires des contacts sociaux peuvent laisser des traces sur la perception des clients quant aux risques liés aux transports publics. Au printemps 2020 – au plus fort du confinement – la demande globale de mobilité a chuté de près de 90 %. Cette chute de l'achalandage du transport collectif n'est pas seulement due aux mesures de confinement, mais également à la volonté des clients de maintenir la distanciation sociale pendant leurs déplacements. Il s'agit très certainement d'une préoccupation qui restera présente en période post-COVID.

À court terme, la crise sanitaire a engendré un ralentissement des taux de croissance de la mobilité des personnes alors que l'arrivée du REM va engendrer un transfert modal négatif pour la STM. À moyen et long terme, la crise devrait accélérer un certain nombre de tendances préexistantes affectant l'offre, la demande et les changements structurels au sein des systèmes de mobilité.

Un prolongement du PSO 2025

Personne ne peut prédire la durée de la crise sanitaire et financière. Malgré ces incertitudes, la STM doit se préparer au monde post-COVID et déterminer les stratégies les plus appropriées pour assurer la relance du transport collectif à Montréal. Cela signifie prioriser et développer des stratégies pour répondre aux besoins des clients présentement actifs et inactifs, et ce, dans un environnement financier incertain. Dans ce contexte, la STM a décidé de sursoir temporairement aux travaux d'élaboration d'un Plan stratégique organisationnel 2030 entamés en 2019 et d'élaborer un Plan de transition et de relance 2022 (PTR 2022).

Le PTR 2022 se veut la base d'une réflexion stratégique sur la transition et la relance du transport collectif tant en période COVID que post-COVID. Il vise également à établir les bases du prochain Plan stratégique organisationnel de la STM qui sera élaboré en 2022-2023

Assurer la rétention de nos clients actifs et regagner nos clients devenus inactifs

La priorité absolue de la STM est de mettre en place les conditions favorables à la rétention de nos clients actifs et à la conquête de nos clients devenus inactifs. L'importante baisse d'achalandage provoquée par la crise de la COVID-19 et la reprise graduelle des déplacements avec le déconfinement nous amènent à orienter le plan de transition et de relance vers trois grands objectifs :

- 1 Amener notre base de clients inactifs à se réconcilier avec le transport collectif ;
- 2 Stimuler l'achalandage, tant en nombre de clients actifs que de fréquence de déplacement ;
- 3 Consolider notre base de clients actifs.

Toutefois, l'atteinte de ces objectifs ne sera possible que si les niveaux de propagation sont à la baisse et que les clients peuvent et doivent se déplacer. C'est pourquoi certaines stratégies ne seront activées que si les conditions gagnantes sont au rendez-vous. D'autre part, l'objectif de rétention des clients ne pourra se matérialiser sans le maintien de hauts standards d'expérience client.

Mettre en place une planification flexible permettant d'adapter l'organisation et nos services à l'évolution de la situation

La fin de la pandémie devrait amener des changements majeurs, notamment en ce qui a trait aux habitudes de mobilité. On sait déjà qu'une partie de la population et des employeurs semble vouloir maintenir le télétravail à temps partiel ou à temps complet après la pandémie. Ces changements vont demander à la STM d'adapter son offre de service et de mettre en place de nouvelles stratégies plus flexibles afin de regagner la confiance des clients actifs et d'attirer de nouveaux clients tout en respectant ses capacités financières.

Respecter la capacité budgétaire, trouver de nouveaux revenus et assurer la résilience de l'organisation

La STM a dû consentir des efforts majeurs d'optimisation pour atténuer les conséquences de la chute des revenus, tout en maintenant une offre de service respectant les mesures sanitaires et répondant aux besoins de mobilité des travailleurs essentiels. L'optimisation a cependant des limites. Il est donc essentiel de trouver de nouvelles sources de financement pour éviter une stagnation ou un déclin du transport collectif.

Adapter l'organisation au télétravail et renforcer les actions favorisant la mobilisation des employés

Depuis le début de la pandémie, la STM a déployé de nombreux efforts pour soutenir ses employés en télétravail, notamment par la gestion du changement et de la technologie ainsi qu'une allocation de télétravail aux employés concernés. Malgré la grande résilience de l'organisation et les nombreuses mesures mises en place, les crises sanitaires, informatiques et financières ont confirmé la nécessité de continuellement s'adapter pour maintenir la santé et la sécurité de nos employés et accroître leur mobilisation.

Les orientations stratégiques pour concrétiser nos valeurs, notre mission et notre vision.

Le PSO 2025 a entamé en 2015 un important virage basé sur quatre orientations stratégiques :

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



Les résultats exceptionnels obtenus au cours des 6 dernières années démontrent que ce virage stratégique a porté fruit et qu'une grande partie des employés et gestionnaires de la STM se sont appropriés ces orientations stratégiques. Dans ce contexte d'instabilité, la STM a fait le choix de maintenir ses quatre orientations stratégiques pour le PTR 2022 et prioriser ses actions.



VALEURS

- Orientation client
- Travail d'équipe
- Rigueur
- Respect
- Responsabilisation
- Transparence

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

Toit vert au Centre de transport Stinson



L'actualisation 2021-2022 des 16 objectifs du PSO

Le Plan de transition et relance 2022 en un coup d'œil

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025	OBJECTIFS DU PLAN DE TRANSITION ET RELANCE 2022
Améliorer l'expérience client	1. Livrer l'offre de service promise 2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible 9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Objectif 1
	3. Miser sur la qualité de service et augmenter le sentiment de sécurité 8. Bonifier le parcours client	Objectif 2
	4. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Objectif 3
	5. Réduire le déficit de maintien des actifs	Objectif 4
	6. Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements	Objectif 5
	7. Poursuivre l'électrification du réseau	Objectif 6
	Adapter l'organisation à l'évolution de la gouvernance	10. Renouveler l'organisation pour l'excellence de l'expérience client 13. Améliorer l'efficacité des processus et la productivité
11. Agir comme chef de file en mobilité et développement durables		Objectif 8
Maîtriser les finances	12. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Objectif 9
Attirer, développer et mobiliser les talents	14. Attirer et retenir les talents	Objectif 10
	15. Développer les compétences	Objectif 11
	16. Encourager l'implication et le leadership	Objectif 12

Objectif 1

La STM s'est engagée à mettre l'expérience des clients au cœur de ses priorités en leur offrant une option de déplacement sécuritaire, fiable, rapide, conviviale et accessible. Ce virage client a notamment entraîné une bonification de son offre de service et la mise en place de nouveaux outils d'information clientèle. Dans le contexte de la pandémie, la STM a dû consentir des efforts majeurs afin de maintenir une offre de service à même d'assurer les besoins de mobilité de la population montréalaise et le respect des mesures sanitaires.

Chantier 1.1

► Un service de métro en lien avec les attentes des clients

En plus d'offrir 8 % plus d'espace pour les clients à l'intérieur des voitures AZUR, l'offre de service du métro a progressé de 16 % entre 2015 et 2019 atteignant un record de 90,9 millions de km. En 2020 le service a été légèrement ajusté pour atteindre 87 millions de km. En cinq ans, l'augmentation de l'offre du métro a été aussi importante que celle engendrée par son prolongement à Laval et ce, uniquement avec les infrastructures existantes. Entre 2015 et 2020 plusieurs projets ont permis cette bonification de l'offre de service du métro :

- Les trains AZUR – plus fiables - qui desservent entièrement la ligne orange et partiellement la ligne verte ;
- L'ajout de trains en pointe sur toutes les lignes ;
- Le service aux cinq minutes a été introduit progressivement sur le réseau du métro ;
- Le service de la ligne bleue est prolongé de 60 minutes le samedi depuis 2017.

Or, la mise en service du REM, du SRB Pie-IX et du prolongement de la ligne bleue vont nécessiter des ajustements de service additionnels pour certaines lignes du métro. De nombreux projets et initiatives sont en cours de préparation dans le but de réduire les niveaux d'entassement et augmenter l'offre de service aux heures de pointe.

En plus de bonifier son offre de service, la STM maintient les plus hauts standards de régularité de son service. Celle-ci est mesurée par un indicateur permettant de la comparer à celle d'autres réseaux de métro à travers le monde, soit le nombre d'incidents de 5 minutes et plus par million de km parcourus. En 2020, il y a eu 9,2 incidents par million de km parcourus, soit une baisse de plus de 13 % et bien en deçà de la moyenne des autres métros balisés qui dépassait 30 incidents par million de km parcourus en 2019. Le respect des intervalles annoncés est également mesuré ; la moyenne annuelle du respect de la fréquence pour l'ensemble des lignes a dépassé la cible pour chacune des périodes en 2020.

Livrer l'offre de service promise, améliorer la régularité et assurer un parcours client prévisible

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Compléter le déploiement en service des 17 trains AZUR supplémentaires ;
- Retirer du service et mettre en valeur 63 voitures de métro MR-73 ;
- Maintenir une régularité de 10,5 incidents de 5 minutes + par million de km en 2021 et 2022 ;
- Respecter les intervalles annoncés entre les trains de 95 % en heure de pointe et 90 % en hors pointe ;
- Optimiser l'offre de service du métro (OOSM) d'ici 2022 :
 - Réaliser des études sur les différentes mesures (ventilation, alimentation électrique, signalisation) pour tendre vers un intervalle de 2 minutes ;
 - Développer des outils de simulation pour mieux construire l'offre de service (ODS) des trains ;
 - Développer notre capacité à capter et analyser les données de déplacements des clients pour adapter l'ODS de façon plus agile, prédictive et dynamique ;
 - Réaliser une refonte du soutien aux déplacements ;
- Atteindre un taux de livraison planifié de 99,9 % en 2021 et 2022 ;
- Réaliser 89,6 millions de km en 2021 et en 2022 tel que prévu au cadre financier de l'ARTM.



Objectif 1 (suite)

Chantier 1.2

► Un service et un réseau de bus structurant en lien avec les attentes des clients

Depuis 2015, l'offre de service du réseau des bus a connu une progression en termes d'heures de service et de kilomètres parcourus avec clients à bord avec 1 million de kilomètres supplémentaires par rapport à 2020. Au cours de cette période, de nouvelles lignes de bus ont été créées, d'autres ont été bonifiées et d'importants investissements ont été réalisés afin de rendre le réseau de surface plus performant et attrayant.

En 2018, la STM s'est engagée à acquérir 300 bus supplémentaires. Déjà 150 de ces bus additionnels ont été progressivement reçus en 2019 et 2020. Ceux-ci permettront une gestion optimale du parc en 2021-2022 avec des bus plus fiables, plus récents et plus confortables pour notre clientèle. En 2020 la STM a entretenu et exploité un parc de 1 948 bus et 102 minibus urbains, soit le 7e plus important parc de bus en Amérique du Nord.

Pour le client, le service de bus doit être régulier et ponctuel. Plusieurs démarches en cours permettront d'améliorer l'adéquation des temps de parcours de lignes de bus. La livraison du service compte maintenant sur la technologie iBUS qui permet une gestion en temps réel de bus en service.

La STM mise également sur les mesures préférentielles pour bus (MPB) comme levier pour améliorer l'expérience client et accroître la performance et la compétitivité de son réseau de bus. Les MPB sont des interventions sur le réseau routier permettant d'offrir une priorité au transport collectif, réduisant ainsi les impacts de la congestion sur les bus. Elles permettent d'améliorer la fiabilité et la ponctualité du service, augmentant ainsi l'attrait et la part modale du transport collectif.

La venue de 300 bus supplémentaires, les projets de développement urbain et la mise en service progressive du REM, du SRB Pie-IX et du prolongement de la ligne bleue du métro sont aussi l'occasion pour la STM de réorganiser son réseau des bus tout en répondant davantage aux attentes des clients. Les phases 1 et 2 de la Stratégie de refonte ont permis de consulter les parties prenantes et d'étudier les meilleures pratiques. La phase 3 prévoit des consultations sectorielles synchronisées avec les grands projets. Les cinq grands principes qui guideront la mise en œuvre de la refonte du réseau des bus sont :

- Favoriser des services fréquents ;
- Offrir des correspondances efficaces ;
- Privilégier des parcours linéaires et directs ;
- Utiliser le bon véhicule au bon endroit au bon moment ;
- Maintenir des trajets vers des destinations de quartier.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Réaliser la Stratégie 300 bus : mettre en service les agrandissements des trois centres de transport (CT), compléter la construction du CT Bellechasse pour une mise en opération en 2023 et poursuivre les travaux de conception CT de l'Est ;
- Équilibrer l'offre de service des bus en fonction des variations d'achalandage (robustesse, flexibilité et prévisibilité) ;
 - Effectuer certains ajustements au réseau pour répondre à l'évolution des besoins à court terme ;
 - Faire des ajustements aux temps de battement ;
 - Revoir l'interlignage ;
 - Revoir l'utilisation des bus articulés sur certains axes ;
- Analyser le potentiel d'une offre de service de transport à la demande plus flexible et attrayante et lancer un pilote pour certains créneaux ;
- Réaliser une première phase pour l'ajout de flexibilité (marge de manœuvre) dans la planification de l'offre bus et proposer des solutions pour les phases subséquentes ;
- Améliorer la planification associée aux terminus afin de mieux répondre aux besoins d'exploitation ;
- Déployer la Vision MPB 2025 en collaboration avec la Ville de Montréal ;
 - Planter des feux prioritaires intelligents sur une centaine d'intersections supplémentaires et optimiser des intersections ;
 - Poursuivre l'implantation de voies réservées ;
 - Étudier la faisabilité de mesures de type SRB sur des axes structurants ;
- Réaliser la Stratégie de refonte du réseau des bus :
 - En 2022, revoir l'offre de l'île-des-Sœurs en l'arrimant à la station du REM ;
 - Poursuivre la réalisation de la phase 3 de la stratégie de Refonte du réseau et lancer les démarches pour trois secteurs additionnels à chacune des années 2021 et 2022 ;
 - Amorcer une refonte des dessertes scolaires ;
- Analyser le potentiel d'intégration et de complémentarité des modes de transport actif, collectif et à la demande, en collaboration avec la Ville dans le cadre de sa démarche d'élaboration d'un Plan d'urbanisme et de mobilité ;
- Collaborer au chantier de mobilité intégrée dont l'orchestration relève de l'ARTM ;
- Atteindre un taux de livraison planifié des bus de 99,4 % en 2021 et 2022 ;
- Atteindre un taux de ponctualité des bus de 80 % en 2021 et 2022 ;
- Réaliser 69,0 millions de km avec clients à bord en 2021 et en 2022 tel que prévu au cadre financier de l'ARTM.

Objectif 1 (suite)

Chantier 1.3

► Un service de TA en lien avec les attentes des clients

Depuis plusieurs années, la STM a adopté une politique du refus zéro qui garantit à ses clients admis au TA une acceptation des réservations réalisées avant 21h la veille du déplacement. La STM entend maintenir ses efforts pour honorer cette politique. Entre 2015 et 2019, l'offre de service du transport adapté (TA) a progressé de plus de 22 %. Toutefois, la pandémie a occasionné une baisse importante des demandes de TA. Un total de 2,0 millions de déplacements a été réalisé au TA en 2020, en baisse de 54 % comparativement à 2019. Les mesures sanitaires recommandées par la Santé publique ont réduit l'attrait du service chez les clients, et ont engendré par ricochet la chute des revenus du TA et l'augmentation du coût par déplacement (restrictions de jumelage et absence de paiement comptant).

La STM entend aussi poursuivre l'amélioration de la ponctualité de son service grâce à la technologie en temps réel EXTRA Connecte et à l'entente contractuelle débutée en 2019 avec les intermédiaires de taxi. Entre 2019 et 2020, le taux de ponctualité est passé de 81,8 % à 84 %, principalement en raison d'une meilleure fluidité de déplacements due à la diminution importante des entraves routières et des jumelages de clients à bord des véhicules.

Chantier 1.4

► L'information en temps réel pour une expérience client connectée et davantage de prévisibilité

Dans les dernières années, la STM a mis en place le système iBUS afin d'intégrer le temps réel à l'information client. En 2020, elle a complété le déploiement d'un réseau mobile cellulaire sur l'ensemble de son réseau métro et lancé des outils d'information clientèle portant sur le taux d'occupation bus et métro. Elle a également mis en place le système de réservation en ligne du TA nommé SIRT. De nombreux projets et initiatives sont en cours de préparation dans le but de réduire les niveaux d'entassement et augmenter l'offre de service aux heures de pointe afin de bonifier l'expérience client.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Atteindre 100 % pour le taux d'acceptation des demandes en 2021 et 2022 ;
- Atteindre un taux de ponctualité de 84 % en 2021 et 82 % en 2022 ;
- Réaliser un total de 3,0 millions de déplacements en 2021 et 3,8 millions en 2022.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Promouvoir et accompagner les clients dans l'utilisation du nouveau système de réservation SIRT afin d'améliorer leur expérience client dès les premières utilisations ;
- Planter un centre d'expertise pour identifier et améliorer les processus de livraison du service en complément des outils iBUS ;
- Assurer la maintenance et l'évolution de la solution iBUS.

Objectif 1 (suite)

Chantier 1.5

► Une approche agile à l'exploitation et l'entretien

Le secteur bus est en pleine mutation. Les nouvelles technologies d'électrification et de systèmes embarqués et la valorisation des données imposent d'importants changements tant dans la planification, l'exploitation que l'entretien du réseau bus. Haute tension, nouvelle gamme de pièces à intégrer, ou encore nouveau programme d'entretien mi-vie représentent un énorme potentiel pour mettre en place une approche prédictive et agile permettant d'augmenter la marge de manœuvre afin d'offrir une meilleure expérience client. Le Plan directeur d'entretien des bus vise notamment à augmenter la disponibilité des pièces d'entretien, améliorer l'organisation du travail et accroître la performance des processus d'entretien.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- En vue d'un taux de bus immobiles de 18,5 % en 2021, 17,7 % 2022 et 17 % en 2023, réaliser les initiatives 2021 et 2022 du Plan directeur d'entretien des bus ;
- Convenir de la portée du projet de gestion optimisée des centres de transport.



Objectif 2

L'expérience client est au cœur des engagements de la STM. Au cours des dernières années, la STM a mis en place plusieurs améliorations pour ses clients tels les Espaces clients, le réseau cellulaire dans le métro, des ascenseurs et de nouveaux abribus. Elle a également déployé de nombreux outils d'information en temps réel, de communication lors d'interruptions de service et du soutien aux déplacements. De plus, la STM prend le pouls de sa clientèle tout au long de l'année par le biais de différentes études et sondages lui permettant de bien connaître la perception de ceux-ci de leur expérience client.

Chantier 2.1

► Le maintien de la relation avec nos clients inactifs

Pour certains clients, les nouvelles formes d'organisation du travail et des études ont réduit les occasions de recourir au transport collectif. Pour d'autres, les espaces clos à forts achalandages peuvent être perçus comme étant des environnements à risque.

Bien que depuis le début de la pandémie, il n'y a pas eu de foyer d'éclosion dans le transport collectif, celui-ci est parfois stigmatisé dans les médias comme étant des vecteurs de transmission potentiels du virus. Or, la STM a maintenu plusieurs mesures sanitaires et continue d'appliquer les recommandations de la Santé publique pour protéger la santé des clients et des employés.

Heureusement, les récents sondages réalisés auprès de notre clientèle démontrent une perception tout de même positive à l'égard de nos services dans un contexte de crise sanitaire :

- Le transport collectif est perçu comme étant plus sécuritaire que la plupart des lieux publics ;
- Près des 2/3 de l'ensemble des clients ont affirmé qu'il était sécuritaire d'utiliser le métro et les bus de la STM dans le contexte actuel ;
- Les clients voulant respecter la distanciation sont toutefois préoccupés par l'entassement, quoiqu'il est dorénavant possible de prendre connaissance du taux d'occupation des véhicules (Bus et Métro) ;
- Des clients souhaitent une présence accrue des employés STM dans le réseau ;
- Le sentiment de sécurité dans le réseau du métro a obtenu un indice de 69 % en 2020 comparativement à 81 % en 2019.

La condition principale pour regagner des clients inactifs réside dans notre capacité à rassurer la clientèle sur la sécurité relative de notre réseau dans le contexte pandémique.

Bonifier le parcours client en misant sur la qualité du service et le sentiment de sécurité

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Amener les clients inactifs à se réconcilier avec le transport collectif et la marque STM ;
 - Contenir la proportion de clients inactifs en deçà de 20 % en 2021 et 5 % en 2022 ;
- Augmenter le sentiment de sécurité à l'égard du réseau de la STM en diminuant la perception des risques associés au transport collectif ;
- Faire rayonner la STM sur les différentes tribunes :
 - Améliorer et valoriser notre capacité à anticiper les enjeux qui toucheront la STM en mettant en place un outil de vigie et de suivi ;
 - Développer un outil de planification des stratégies et tactiques de relations publiques ;
 - Positionner la haute direction dans les cercles décisionnels montréalais.

Objectif 2 (suite)

Chantier 2.2

► La stimulation de l'achalandage, tant en nombre de clients qu'en fréquence de déplacements

La crise sanitaire a bouleversé notre rythme de vie, nos habitudes et nos façons d'entrevoir nos déplacements. Tandis que les bénéfices collectifs du TC étaient bien endossés avant la pandémie, de nos jours les avantages individuels priment lors du choix d'un mode de déplacement. En ce sens, la STM doit multiplier les efforts pour demeurer compétitive face à l'offre de mobilité montréalaise. Après avoir désamorcé les appréhensions des clients inactifs, la STM devra rapidement provoquer le premier déplacement et instaurer une habitude.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Développer une meilleure compréhension des critères décisionnels des clients et y avoir recours ;
- Stimuler les occasions générant des déplacements récréatifs ;
- Selon les ventes de titres, atteindre 239,6 M de déplacements sur le réseau en 2021 et 371,7 M en 2022 ;
- Selon les validations électroniques, atteindre 193,1 M de déplacements sur le réseau en 2021 et 299,5 M en 2022.

Objectif 2 (suite)

Chantier 2.3

► La consolidation de notre base de clients actifs et l'adaptation des parcours clients

La distanciation sociale, le port du couvre-visage et l'utilisation de gel désinfectant sont au nombre des nouvelles mesures auxquelles doivent désormais adhérer les clients de la STM. Depuis l'avènement de la crise sanitaire, nos expériences de consommation ont grandement changé, laissant souvent place à des environnements aseptisés et un manque de contact humain. Le parcours clients et celui des employés ont drastiquement évolué depuis mars 2020, amplifiant parfois des irritants pré-COVID ou mettant en lumière des opportunités d'amélioration dans notre prestation de service (exemple : le paiement sans contact).

Le parcours clients est un élément essentiel de l'expérience client. Les clients s'attendent à un service rapide, fiable, sécuritaire et accessible. Ils veulent aussi une information précise et en temps réel. Au cours des dernières années, la STM a mis en place plusieurs améliorations :

- 1) Le développement des communications sur les médias sociaux ;
- 2) Le déploiement dans le réseau du métro des Espaces clients, du réseau cellulaire, d'ascenseurs, de communications lors d'interruptions de service et du soutien aux déplacements ;
- 3) L'implantation sur le réseau des bus de nouvelles MPB, de nouveaux abribus et de l'affichage en cas de déroutage, sans oublier l'ajout de renforts en situation de congestion et l'amélioration de la disponibilité des bus ;
- 4) L'arrivée de l'information en temps réel ;
- 5) Le Centre d'expérience client intégré (CECI) offrant une réponse au client lors du premier contact via un seul interlocuteur et permettant d'accentuer le travail en amont pour corriger les problématiques en lien avec l'expérience client.

La STM entend aller encore plus loin et poursuivre la simplification et bonification du parcours client par le biais d'une mobilité intégrée qui permet de combiner facilement et simplement une variété de modes de transport actifs (vélo, marche, BIXI) et collectifs complémentaires (Communauto, taxi). En collaboration avec l'ensemble des partenaires de la mobilité durable, la STM va poursuivre les démarches en vue de développer un parcours client intégré et de mettre en place les infrastructures nécessaires à son succès.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Poursuivre le développement d'une culture organisationnelle centrée sur le client ;
 - Actualiser le positionnement de la marque STM ;
 - Outiller mensuellement l'organisation avec des enlignements stratégiques reposant sur l'intelligence de données ;
- Favoriser une prise en charge rapide, efficace et bienveillante de notre clientèle aux différents moments de vérité du parcours client
 - Atteindre un taux de résolution des commentaires et plaintes au premier contact de 52 % au Centre d'expérience client intégré (CECI) ;
 - Par secteur, analyser les commentaires clients reçus, élaborer des plans d'actions et les livrer.
- Accélérer le virage numérique de l'offre afin d'apporter davantage de valeur et d'agilité :
 - Livrer un plan d'action numérique d'expérience client (2021) ;
 - Livrer les actions découlant de sa feuille de route (2022) ;
- Mobiliser les employés à l'égard de la qualité de la prestation de service aux clients ;
 - Atteindre une mesure de 68 % en 2021 et 69 % en 2022 à l'indice d'Expérience client globale ;
 - Atteindre une mesure de 73 % en 2021 et 74 % en 2022 à l'indice d'Expérience client Métro ;
 - Atteindre une mesure de 66 % en 2021 et 67 % en 2022 à l'indice d'Expérience client Bus ;
 - Atteindre une mesure de 79 % en 2021 et 87 % en 2022 à l'indice d'Expérience client TA.
- Actualiser, au besoin, le parcours client afin d'appliquer les règles émises par la Santé publique ;
- Adapter nos façons de faire et accompagner la clientèle dans la transition vers une nouvelle expérience tarifaire ;
- S'assurer de la disponibilité des ascenseurs et des escaliers mécaniques
 - Taux visé de 92 % en 2021 et 93 % en 2022 pour les escaliers.
 - Taux visé de 98 % en 2022 pour les ascenseurs ;
- Réaliser une grande révision pour 12 escaliers entre 2021 et 2022 ;
- Compléter la transformation en Espaces clients des Stations + dans tout le réseau du métro et déployer la formation révisée des agents de stations ;
- Réaliser un projet pilote en station, puis débiter la mise à niveau graduelle de l'ensemble des tourniquets et portillons du métro ;
- Atteindre un total de 29 stations de métro dotées de la nouvelle signalétique ;
- Installer 318 nouveaux abribus ;
- Réviser le positionnement des arrêts de bus afin de favoriser la fluidité aux axes stratégiques du réseau structurant et de limiter le déploiement d'arrêts localisés en milieu d'îlots et favoriser des aménagements limitant des traverses ;
- Revoir l'intégration des modes de transport durables au parcours client, en particulier les modes doux (supports à vélo, etc.) ;
- Développer un indicateur de mobilité intégrée (déplacement combinant un autre mode de transport durable).



Objectif 2 (suite)

Chantier 2.4

► Le maintien de la sécurité et de la sûreté d'exploitation

La STM entend assurer la fiabilité, la sécurité et la sûreté du réseau en tout temps. Elle aspire également à ce que sa clientèle, son personnel et tout personne présente dans ses installations se sente en sécurité.

L'équipe de Sûreté et contrôle contribue de façon importante au sentiment de sécurité et au soutien de la qualité du service. À cette fin, le projet d'évolution du rôle de l'équipe Sûreté et contrôle vise la régionalisation de ses activités (Centre-Ouest et Est) pour assurer une meilleure proximité avec les clients et les communautés, ainsi que l'élargissement des rôles des inspecteurs vers le titre de constable spécial. Cet élargissement leur permettra d'intervenir plus efficacement face aux enjeux de sécurité et aux besoins des personnes vulnérables. La STM déploie également des actions conjointes avec des partenaires et organismes sociaux œuvrant auprès des personnes en situation d'itinérance. Des patrouilles dédiées au soutien aux personnes en situation d'itinérance figurent parmi ces actions.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Actualiser et élargir le rôle des inspecteurs et régionaliser les pratiques de ceux-ci en deux secteurs, leur permettant de mieux contribuer au sentiment de sécurité et à l'expérience client ;
- Intégrer des activités de concertation communautaires des inspecteurs avec les communautés locales des stations et terminus de la STM afin de rehausser l'expérience client.

Objectif 3

La STM entend poursuivre l'accélération du virage de l'accessibilité universelle (AU) pris il y a plus de 25 ans. Déjà de nombreux investissements ont été réalisés afin de rendre plus accessible le réseau du métro et celui des bus. Une amélioration substantielle très appréciée notamment des familles et des clients ayant des limitations fonctionnelles mais aussi de l'ensemble des clients de la STM.

Chantier 3.1

► Les meilleures pratiques et davantage d'options modales pour les clients ayant des limitations

Le Plan de développement de l'accessibilité universelle 2016-2020 (PDAU) proposait une vision pour 2025, soit l'excellence en mobilité pour la clientèle ayant des limitations fonctionnelles. Cette vision est définie selon un niveau de maturité des pratiques à atteindre en accessibilité universelle (AU). Depuis 2014, la STM s'inspire d'une méthodologie européenne afin d'évaluer le niveau de maturité de ses pratiques.

La STM vise également à faciliter l'utilisation du réseau du métro et celui des bus par les clients ayant des limitations fonctionnelles par le biais de son programme Mobilité Inclusive. Ce programme est composé de séances théoriques en groupe et d'entraînements individuels. Des discussions avec les partenaires du Ministère des transports et de la région métropolitaine ont débuté afin d'élargir l'accès au programme d'apprentissage à la clientèle vivant sur les territoires des couronnes nord et sud.

Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Évaluer le niveau de maturité des pratiques de la STM en AU ;
 - Atteindre un niveau de maturité de 3 ;
 - Élaborer un nouveau Plan AU 2030 ;
- Former 240 clients d'ici 2022 ;
- Contribuer à la mise en place du programme métropolitain de mobilité inclusive.

Objectif 3 (suite)

Chantier 3.2

► La mise en accessibilité du réseau du métro et celui des bus

La STM poursuit son objectif de rendre accessibles par ascenseurs les stations du métro afin de faciliter les déplacements des clients ayant des limitations motrices, de même que les familles et les aînés. Depuis le lancement du programme Accessibilité en 2016, le nombre de stations accessibles a plus que doublé, passant de 7 stations à 16 à la fin 2020. Grâce au programme et aux équipes dédiées en accessibilité universelle de la STM, 15 stations sont présentement à différents stades de construction, dont 10 financées par la phase I du programme. Pour assurer la continuité, les études de faisabilité et la conception de 10 autres stations ont débuté. Malgré les progrès importants réalisés, les enjeux sont nombreux et importants. La complexité des travaux pour intégrer des ascenseurs dans des stations qui n'ont pas été conçues initialement pour de tels équipements s'est avérée beaucoup plus élevée que prévue. Cette complexité accrue, combinée à la surchauffe du marché de la construction, elle-même exacerbée par les mesures associées à la COVID-19, a entraîné une augmentation importante des délais de réalisation et des coûts. Ces enjeux de coûts et de complexité vont demander à la STM de revoir ses cibles et développer une stratégie pour maximiser les investissements et assurer le financement du programme Accessibilité pour les prochaines phases.

Depuis 2011, tous les bus de la STM ont un plancher surbaissé ainsi qu'une rampe avant ou arrière pour les clients en fauteuil roulant. Depuis 2009, la STM achète uniquement des bus avec une rampe avant afin d'offrir une meilleure fiabilité du service bus pour la clientèle en fauteuil roulant. En 2020, la proportion de bus avec rampe avant était de 81,9 % et la STM vise à ce que 100 % du parc soit doté de bus avec rampe avant 2024. La STM a décidé en 2018 d'acheter des bus avec deux emplacements pour fauteuil roulant ; leur proportion était de 27,5 % en 2020 pour un total de 536 bus.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Convenir d'une nouvelle cible en terme de nombre de stations accessibles en 2025 tout respectant le seuil de coûts par station du programme Accessibilité 2 ;
- Développer une Stratégie de financement des phases 1, 2 et 3 du programme Accessibilité ;
- Compléter la mise en accessibilité des stations Vendôme, Mont-Royal, Angrignon, Préfontaine, Villa-Maria, McGill, Place des Arts ;
- A partir de 2022, exploiter 22 stations accessibles par ascenseurs ;
- Identifier des solutions pour le lien accessible REM-Métro.



Objectif 4

Malgré un virage important depuis le PSO 2025, le retard d'investissements accumulés au cours des dernières décennies a occasionné un déficit de maintien des actifs. En investissant dans la gestion et le maintien de ses actifs, la STM entend assurer un service de qualité non seulement pour la clientèle actuelle, mais aussi pour les générations futures.

Chantier 4.1

➤ Vers une valeur actualisée des actifs

La valeur de remplacement (VR) des actifs de la STM a été évaluée à 31 G\$ en 2020. Celle-ci correspond à la valeur à neuf de remplacement ou de reconstruction à l'identique des actifs actuels en tenant compte des normes et critères de conception d'aujourd'hui et en incluant les taxes et les frais financiers. Elle évolue en fonction des actifs qu'on ajoute ou dont on dispose au fil du temps, par le biais des nombreux investissements en développement et en maintien des actifs.

La STM doit améliorer ses outils pour parfaire la connaissance de ses actifs, prioriser ses investissements, augmenter la capacité de réalisation des projets et raffiner la stratégie d'intervention à long terme. Le maintien à jour de la connaissance de l'état des actifs permet d'identifier l'année requise pour les interventions de maintien des actifs à réaliser. Ainsi, un actif qui se dégrade plus vite que prévu sera remplacé de façon anticipée, tandis qu'un actif dont le bon état perdure fera l'objet d'une surveillance pour s'assurer que sa performance demeure satisfaisante au fil du temps.

Outre les défis engendrés par la gestion des données associée au parc des actifs, un autre défi est l'actualisation de sa valeur influencée par l'indexation de divers facteurs, notamment l'évolution du marché de la construction. Les méthodologies évolutives des instances gouvernementales balisent également l'établissement de la valeur des actifs et le moment approprié de leur réfection. C'est pourquoi la STM vise à réévaluer en continu la valeur de dizaines de milliers des actifs, les mises aux normes requises et l'indexation périodique des coûts de l'industrie.

Réduire le déficit de maintien des actifs

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Convenir et évaluer les impacts des paramètres et des méthodologies arrimées à celles des instances gouvernementales ;
- Poursuivre l'actualisation de l'inventaire des actifs ;
- Poursuivre l'évaluation de l'état et de la valeur des actifs, incluant ceux en situation de déficit de maintien.

Objectif 4 (suite)

Chantier 4.2

➤ Un plan de gestion et de maintien des actifs pour mieux contrer le déficit de maintien des actifs

Le retard d'investissements des dernières décennies a occasionné un déficit de maintien des actifs (DMA) évalué à 4,1 G\$ en 2015, affectant principalement les équipements fixes du métro, les infrastructures du métro ainsi que les infrastructures du réseau des bus. Depuis, grâce aux investissements et aux projets réalisés, ce déficit a baissé progressivement pour totaliser 3,85 G\$ en 2020. Puisque les actifs de la STM ont été construits majoritairement dans les années 60 à 80, chaque année, des portions de nos réseaux s'ajoutent au déficit de maintien des actifs. C'est pourquoi le déficit ne se résorbe pas aussi vite que les investissements qui sont faits annuellement. Cet indicateur de déficit représente le coût des travaux qui visent à rétablir l'état physique des actifs afin d'assurer la sécurité des personnes, réduire leur probabilité de défaillance ou contrer leur vétusté physique. Rappelons que la STM est à actualiser sa méthodologie, y compris pour l'indicateur du DMA, afin de s'arrimer à l'évolution des pratiques des instances gouvernementales.

Parce que la mise aux normes et l'indexation périodique des coûts de l'industrie exercent une pression à la hausse tant sur la valeur du parc des actifs que sur le déficit de maintien des actifs, la STM utilise également l'indice de condition du parc (ICP). Celui-ci permet de comparer le déficit de maintien du parc des actifs avec sa valeur de remplacement, quelle que soit la méthodologie commune employée. L'indice de condition du parc se situait à 16 % en 2014 et à 12 % en 2020. Ultimement, la STM vise ramener cet indice sous les 5 %.

La priorisation des investissements à réaliser en matière de maintien des actifs est essentielle pour tenir compte des nombreuses contraintes techniques et humaines auxquelles la STM fait face, mais aussi pour tenir compte des opportunités qui se présentent. À ce chapitre, une stratégie d'intervention à long terme est essentielle pour mieux définir les interventions requises et leur portée. C'est ce que la STM entend encadrer dans les prochaines années par le biais d'un Plan de gestion et de maintien des actifs inspiré des bonnes pratiques et dont l'élaboration et la mise en place se fera graduellement et en complément au portefeuille de gestion de projets.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022 :

- Réviser le processus de gestion des actifs ;
- Élaborer une feuille de route en vue de parfaire un Plan de gestion et maintien des actifs (PGMA) ;
- En collaboration avec les parties prenantes internes et externes, convenir :
 - D'une politique de gestion et de maintien des actifs ;
 - D'un indicateur et d'une cible 2025 pour le déficit de maintien des actifs ;
 - De la fréquence et du cycle de vérification des tous les actifs.
- Réduire le déficit de maintien des actifs par le biais des investissements prévus au PI 2021-2030 afin qu'il totalise 3,8 G\$ en 2021 et 3,3 G\$ en 2022 ;
- Analyser la faisabilité, les impacts et le potentiel économique de fermer des stations pour accélérer des travaux de maintien des actifs.

Objectif 5

La STM réalise de nombreux projets pour assurer le bon état de son réseau, soutenir et améliorer la réalisation de ses opérations et répondre aux attentes des clients. Elle a mis en place plusieurs processus visant à maximiser les retombées des investissements sur la performance de l'organisation tout en s'assurant de respecter sa capacité financière. Or, rallier les ambitions et les ressources financières disponibles confrontera la STM et ses partenaires à des choix difficiles au cours des prochaines années.

Chantier 5.1

➤ Des projets prioritaires à réaliser

La STM a amorcé en 2019 sa plus imposante phase de maintien et de développement depuis la construction du métro dans les années 1960. Conséquemment, et malgré la pandémie, la valeur des projets réalisés en 2020 a atteint un record de 1,37 G\$. L'année 2020 s'est conclue avec un taux global de réalisation des projets de 92,7 % et 72 projets toujours en cours de réalisation. Un peu plus des deux tiers des projets autorisés du portefeuille de projets portaient sur le maintien des actifs.

Ainsi, malgré les crises financières et sanitaires, la STM cherche à maintenir ses investissements dans ses infrastructures. D'une valeur de 18,1 G\$, le PI 2021-2030 prévoit pour les cinq prochaines années, plus d'investissements que ceux réalisés au cours des dix dernières années. Avec des investissements moyens de 2 G\$ par année, la STM compte poursuivre la réalisation de plusieurs projets importants pour la métropole, dont l'électrification du réseau de bus, le prolongement de la ligne bleue, les programmes Réno-Systèmes, Réno-Infrastructures et d'accessibilité (universelle) des stations.

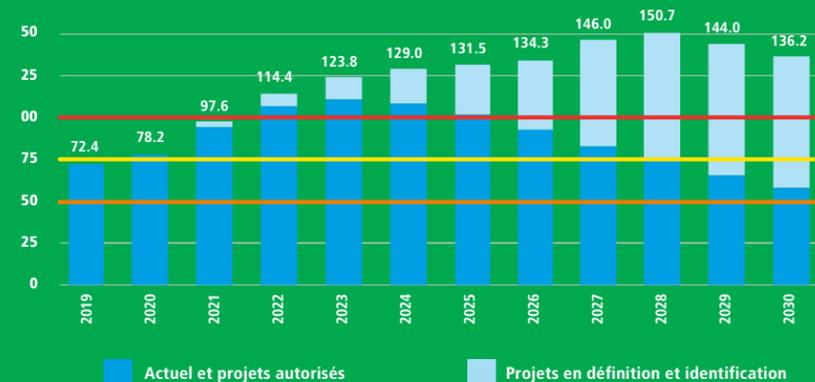
Malgré la gestion financière rigoureuse de la STM, l'endettement total net à long terme, lequel représente la dette à sa charge, est en hausse. Le financement de la majorité des dépenses capitalisables des projets se fait par émission de dette. Le coût du service de la dette net a dépassé 130 M\$ en 2020 et représenté 8,4 % des dépenses d'exploitation, limitant ainsi les ressources disponibles pour les opérations. De plus, le ratio d'endettement qui se calcule à partir de la dette nette divisée par les revenus annuels de la STM, soit la rémunération versée par l'ARTM à la STM a atteint 78,2 % en 2020, alors que la STM vise à maintenir ce ratio entre 50 % et 75 %, compte tenu que le seuil critique est de 100 %. La STM travaille avec les différents paliers de gouvernement afin d'identifier des solutions permettant de réduire les impacts du service de dette sur la STM.

Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Atteindre un taux de réalisation des projets priorités de l'ordre de 83 % en 2021 et 85 % en 2022 ;
- Compléter le projet Crémazie ;
- Assurer la réalisation du Programme des immobilisations et l'avancement des projets priorités.

Ratio d'endettement (%) PI 2021-2030



Objectif 6

En lien avec la volonté du gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal de réduire les émissions de gaz à effet de serre, la STM s'est donnée comme objectif de n'acquiescer que des bus électriques au plus tard en 2025 afin que son parc de véhicules soit à zéro émission en 2040. D'ici là, elle remplace les bus diesel en fin de vie par des bus hybrides ou électriques et met en œuvre divers projets pour mettre à l'épreuve et se familiariser avec les technologies électriques. En 2020, la part des bus hybrides ou électriques composant le total du parc de bus était de 34,2 %.

Chantier 6.1

➤ Vers des bus 100 % électriques

Afin d'augmenter la part des déplacements ayant recours à l'électricité, la STM mène plusieurs projets de démonstration, dont la mise à l'essai de bus électriques réguliers (12 m) à grande autonomie de New Flyer, des midibus électriques de 9 m de BYD et un projet de démonstration de minibus électriques pour le transport adapté.

Poursuivre l'électrification du réseau

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022 :

- Confirmer le financement des différents projets d'électrification ;
- Mettre en service 30 bus électriques New Flyer et 4 midibus électriques BYD et poursuivre les essais de recharge avec les différents systèmes et la collecte de données ;
- Réaliser le projet de démonstration de minibus électriques au TA ;
 - Doter le TA d'un minibus électrique à plancher bas ;
- Atteindre une proportion des déplacements ayant recours à l'électricité d'au moins 83,7 % en 2021 et 84,9 % en 2022.

Objectif 6 (suite)

Chantier 6.2

➤ Des infrastructures de surface à adapter pour l'électrification

Le programme d'électrification vise à mettre en œuvre l'électrification au sein de centres de transport (CT) existants et futurs. Le rythme proposé pour le déploiement de l'électrification dans les CT s'appuie sur l'évolution du parc de bus, la capacité d'Hydro Québec à fournir la puissance requise sur chacun des sites, ainsi que les contraintes reliées à l'infrastructure des CT et à la technologie de recharge.

La phase 1 de ce programme, d'une durée de cinq ans, englobe l'ingénierie, l'approvisionnement en équipements et les travaux d'installation des équipements électriques nécessaires à l'électrification, ainsi que le plan de raccordement au réseau d'Hydro-Québec des CT Bellechasse, Est de Montréal, Saint-Michel et Stinson.

Chantier 6.3

➤ Des projets d'électrification à planifier et intégrer avec les activités d'exploitation et de soutien

Outre les modifications majeures à l'aménagement, l'intégration graduelle des bus électriques dans le parc de bus de la STM exige des changements importants aux activités d'entretien et d'exploitation des bus et des centres de transport. La STM doit donc mettre en place un important programme de formation et de gestion du changement en lien avec l'implantation, la gestion, l'exploitation et l'entretien des nouvelles technologies de l'électrification du réseau bus.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022 :

- Débuter l'électrification du CT Bellechasse ;
- Mesurer la performance des équipements pour le CT Stinson, analyser les résultats et évaluer les options d'optimisation.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022 :

- Élaborer l'ensemble des procédures et instructions de travail et en assurer l'appropriation par les employés ;
- Préparer les contenus et réaliser la formation :
 - Des chauffeurs ;
 - Du personnel d'entretien des bus électriques et des nouveaux équipements de recharge ;
 - Des employés de soutien aux outils de suivi et contrôle du procédé.

Objectif 7

La STM gère ses ressources humaines et matérielles de façon rigoureuse et entend poursuivre ses efforts d'optimisation des coûts et des processus. C'est dans cet objectif que la STM a mis en place plusieurs processus d'amélioration continue, d'innovation, de gestion des risques, de valorisation de données et de nombreux projets visant à optimiser les ressources disponibles. Malgré la réduction de plusieurs centres de coûts, la STM a dû trouver à l'été 2020 de nouvelles sources d'économies pour répondre à la demande de l'ARTM de réduire les dépenses sur trois ans (2020-2022), en plus d'absorber les impacts de la crise sanitaire. Compte tenu de la baisse importante de l'achalandage et de la période de reprise graduelle qui risque de s'allonger, des efforts additionnels d'optimisation et de réduction des dépenses sont à prévoir.

Chantier 7.1

► L'amélioration continue pour des processus optimisés évoluant avec les besoins et la technologie

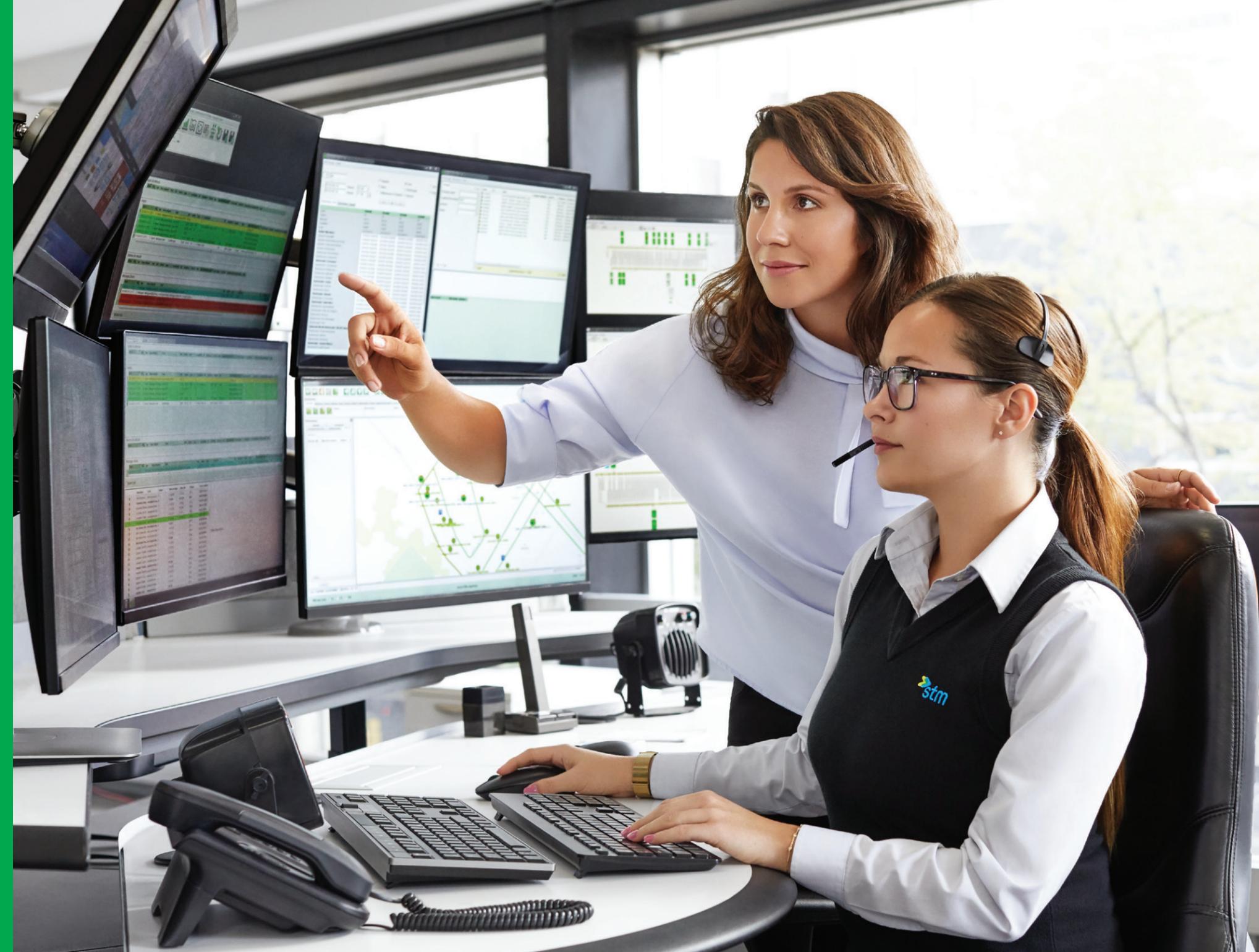
L'amélioration continue fait désormais partie de la culture de la STM qui réalise en continu des initiatives visant à optimiser la valeur des services et produits livrés par les processus internes. En plus des nombreuses initiatives réalisées de manière autonome par les différents secteurs, l'équipe de spécialistes dédiés à l'amélioration continue a piloté 17 initiatives de grande envergure en 2020.

Alors que la culture d'amélioration continue s'installe graduellement et fait désormais partie des pratiques courantes, la STM désire aller encore plus loin en matière d'optimisation de ses processus et vise à mettre en place un système intégré de gestion de la performance au quotidien. La STM déploie aussi de nouveaux outils auprès des employés et des gestionnaires. En complément des outils disponibles sur le Portail des employés, la STM a lancé depuis 2019 un programme de formation en amélioration continue réparti en trois niveaux de maîtrise : la ceinture blanche offerte à tous, la jaune pour les intervenants plus directement impliqués, et la verte pour des candidats plus avancés.

Renouveler l'organisation, améliorer l'efficacité des processus et la productivité

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022 :

- Poursuivre le déploiement d'initiatives en amélioration continue, dont le programme de « ceintures » ;
- Développer en 2021 le Système de gestion de la performance au quotidien et étendre progressivement son déploiement.
- Optimiser le ratio des km livrés comparés aux heures payées et atteindre 17,5 au réseau du métro et 6,7 au réseau des bus, tant en 2021 qu'en 2022.



Objectif 7 (suite)

Chantier 7.2

► Une approche de gestion des risques et des encadrements renouvelés

La gestion intégrée des risques (GIR), mise en place à la STM depuis de nombreuses années, permet d'identifier les risques, de les prioriser, d'évaluer l'efficacité des mesures de contrôle mises en place et de prendre des décisions éclairées. L'approche de GIR de la STM a été développée à partir des pratiques reconnues incluant notamment le référentiel COSO².

En plus de la gestion intégrée des risques, la STM a adopté un ensemble des règlements, politiques, directives et encadrements administratifs adoptés comprend tels que le Code d'éthique, les encadrements sectoriels (par exemple : le Code des inspecteurs), les règles de comportement des employés et autres encadrements portant sur la santé et sécurité au travail, le respect de l'intégrité physique et psychologique de la personne, etc.

Chantier 7.3

► De nouveaux outils pour les employés et le projet de siège social (NSS)

La STM souhaite innover et surtout transformer l'organisation du travail autour de l'expérience client. C'est pourquoi elle développe de nouveaux outils afin de permettre à ses employés d'offrir un meilleur service. Lancé en 2019, le projet de nouveau siège social (NSS) a confirmé le maintien du bureau chef de la STM à la Place Bonaventure. Ce projet a pour principal objectif de réduire l'empreinte locative de la STM tout assurant une expérience employé améliorée. Déjà les plans d'aménagement ont été complétés pour deux premiers secteurs en fonction de quatre orientations : la poursuite du télétravail, des bureaux non assignés, des bureaux ouverts pour tous, et la réduction du papier.

² Référentiel du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions, une organisation qui joue un rôle moteur en matière d'élaboration de référentiels concernant le contrôle interne, la gestion des risques et la lutte contre la fraude, et de meilleures pratiques de gouvernance dans le domaine.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022 :

- Évaluer les impacts du télétravail sur nos différentes directives et politiques ;
- Adapter et actualiser nos encadrements administratifs, règlementaires et règles éthiques dans le contexte des modifications apportées par le télétravail et de l'aménagement du NSS ;
- Élaborer une politique de l'architecture ;
- Réaliser l'ensemble du cycle annuel de gestion intégrée des risques.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022 :

- Déployer toutes les fonctionnalités essentielles pour le choix des affectations ;
- Ajouter une nouvelle fonctionnalité pour les besoins des communications corporatives ;
- Déployer la solution technologique pour les employés d'entretien sanitaire en priorisant le secteur bus ;
- Déployer la solution d'affichage écran sur les lieux d'entretien d'équipements fixes ;
- Poursuivre le projet NSS et débiter en 2021 la mise en œuvre de la phase 1, soit l'aménagement des espaces de bureaux 6500 et 6650 afin d'y déménager d'ici au premier quadrimestre de 2022 les trois équipes dont le bail de leurs espaces bureaux se termine ;
- Déployer une stratégie globale d'optimisation des espaces immobiliers de la STM et se donner une cible pour les espaces à libérer.

Objectif 7 (suite)

Chantier 7.4 ► La technologie et des solutions automatisées en soutien aux opérations et aux projets (Vision 2.0, GMAO, etc.)

Des outils automatisés et des solutions technologiques de planification intégrée visent à transformer et optimiser l'organisation du travail de plusieurs secteurs de l'organisation, en particulier à l'entretien, où ils permettent de réaliser davantage les travaux en mode préventif et prédictif. Une analyse de maturité des processus a été complétée en 2020 pour les 6 processus de la planification intégrée de l'entretien. Le plan de mise en œuvre de la planification intégrée a été révisé afin que ses processus soient arrimés avec ceux du projet GMAO. Fort d'une preuve de concept réalisée avec un logiciel libre-service en soutien au programme Vision, un projet pilote a été lancé pour produire des indicateurs et des outils analytiques pour la planification intégrée.

Au cours des années, la difficulté à planifier la demande pour des pièces d'entretien a créé des délais à l'entretien des véhicules et au reconditionnement de pièces réduisant le nombre de véhicules disponibles. C'est pourquoi la STM a lancé un programme de transformation organisationnelle de la chaîne d'approvisionnement et de la fabrication de pièces. Depuis le déploiement de la phase 1.0 du programme Vision en 2019, beaucoup de travail a été accompli pour arrimer les processus et la solution technologique. Avant de déployer la prochaine phase intitulée Vision 2.0, trois équipes multidisciplinaires prennent soin d'adapter le projet aux nouvelles contraintes.

Le projet de GMAO est articulé autour d'une solution informatique visant à centraliser les données de maintenance pour les activités d'entretien des trains AZUR et MR-73. Ces activités comprennent la planification et toutes les tâches nécessaires pour assurer la disponibilité des pièces. Son implantation a commencé en 2015 dans les ateliers de la Petite révision de l'équipe de l'Entretien du matériel roulant. La première phase multidisciplinaire est amorcée en février 2021 aux ateliers de la Grande révision. L'équipe de projet planifie la deuxième phase.

L'efficacité des secteurs corporatifs et opérationnels de la STM est soutenue par des milliers de systèmes technologiques. La disponibilité des systèmes opérationnels est mesurée afin d'assurer une livraison adéquate du service aux clients. La majorité des niveaux de service visés est rencontrée. À l'automne 2020, un virus informatique a causé une panne informatique majeure qui a paralysé plusieurs systèmes. Heureusement 95 % des serveurs sensibles, incluant le site web, ont été rétablis rapidement entre le 19 octobre et le 1er novembre sans impact pour la grande majorité de nos clients. Conséquemment, seul le taux annuel de disponibilité du métro est resté supérieur à sa cible 2020. De plus en 2020, des outils réseau informatiques ont été déployés pour quelques 2 500 employés en situation de télétravail.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Compléter les dernières phases du projet GMAO pour la traçabilité des composantes ainsi que l'optimisation en petite révision (PR) et l'intégration des véhicules de travaux ;
- Réaliser le programme Vision 2.0 :
 - Livrer les solutions technologiques de la gestion de l'entrepôt central et de la distribution (complément de la phase 1.0) ;
 - Réaliser le plan de déménagement des entrepôts vers l'entrepôt central ;
 - Sélectionner et débiter la solution technologique de remplacement de CM (Contract management) ;
 - Débiter les sous-projets Libre-service fournisseurs et Employés incluant un appel d'offres en 2022 ;
 - Mettre en fonction la solution technologique Stock pour les grands projets.
- Définir et déployer les 6 processus de la planification intégrée de l'entretien ;
- Définir une stratégie intégrée de maintenance préventive et prédictive ;
- Développer la planification de l'entretien des infrastructures arrimée aux orientations de la PIEI ;
- Atteindre les taux annuels de disponibilité des systèmes technologiques répondant aux besoins des secteurs métro, COP (iBus), bus, TA et corporatifs et en rehausser le niveau de sécurité au besoin ;
- Débiter l'évolution de la solution Logic en 2022 et démarrer l'implantation d'un nouveau système de téléphonie arrimé à l'évolution de la solution iBUS ;
- Préparer et déployer des évolutions technologiques. Parmi les 30 projets technologiques en cours de réalisation soulignons :
 - Poursuivre le projet Employés numériques pour offrir aux employés davantage d'outils en libre-service ;
 - Compléter la phase 1 et la phase 2 du projet de télétravail qui inclut un mode de travail hybride ;
 - Assurer l'accès aux solutions technologiques dans le cadre des grands projets en cours, tels que le nouveau système de contrôle de train, SRB-Pie IX, etc.

Objectif 7 (suite)

Chantier 7.5

► Une stratégie de valorisation des données adaptée aux besoins de la STM

La STM s'investit depuis de nombreuses années dans la valorisation des données produites par les différents systèmes qui soutiennent ses activités. Depuis 2016, elle a confirmé sa volonté d'accélérer et d'harmoniser les initiatives avec la mise sur pied du Centre de compétences en intelligence d'affaires (CCIA). En 2018, une revue détaillée des besoins des différents secteurs de l'organisation, pilotée par le CCIA, a permis d'établir en 2019 un important programme d'investissements en valorisation des données. L'impact de la crise sanitaire en début 2020 n'a pas permis de lancer ce programme et d'ainsi se donner les moyens de répondre aux besoins des secteurs.

La valorisation des données est cependant un moyen essentiel pour optimiser les coûts et les processus comme le démontrent les demandes grandissantes des secteurs en accès aux données et en outils d'analyse libre-service pour atteindre leurs objectifs. La STM désire donc se donner une stratégie de valorisation qui pourra évoluer avec sa capacité à investir dans ces technologies.

Chantier 7.6

► Des effectifs en santé et présents au travail

À l'instar d'organisations similaires, la STM a été confrontée à un taux d'absentéisme croissant au cours des dernières années. En 2017, elle a élaboré un plan pour améliorer la présence au travail et la productivité. Ce plan identifie les causes principales d'absences et propose des pratiques de gestion pour les atténuer, tout en visant des retours au travail durables. La prise en charge par les gestionnaires, soutenus par les équipes des ressources humaines, a permis d'initier dès 2018 une réduction du taux d'absentéisme. En cohérence avec les mesures de prévention, les retraits préventifs et l'évolution du télétravail en lien avec la pandémie, la STM a ajusté son plan d'action en 2020.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Réaliser le projet pilote libre-service avec des indicateurs et outils analytiques pour la planification intégrée de l'entretien ;
- Définir et mettre en place le plan de déploiement des outils analytiques en libre-service à l'entretien ;
- Faire évoluer le modèle de gouvernance et identifier une vision pour accélérer la valorisation des données ;
- Définir une première stratégie des fondations technologiques requises pour optimiser les outils analytiques en libre-service ;
- Définir et faire approuver un programme basé sur un plan d'investissement équilibré entre les besoins en exploitation et le soutien aux projets en cours (GMAO, Vision, OOSM, Refonte du réseau bus, etc.) ;
- Débuter la mise en œuvre de l'implantation des fondations priorisées.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Actualiser le Plan de présence au travail en bonifiant notamment la prévention des facteurs de risques psychologiques et élaborer un plan d'action en prévention lié au télétravail ;
- Maîtriser le taux d'absentéisme à un niveau ne dépassant pas 9,0 % en 2021 et 8,75 % en 2022.

Objectif 7 (suite)

Chantier 7.7

► L'optimisation des revenus non tarifaires

Par le biais de sa filiale commerciale Transgesco, la STM peut également contribuer à sa productivité en valorisant ses actifs. Forte d'une tendance à la hausse de ses revenus ces dernières années, Transgesco a généré malgré les impacts de la pandémie 23,4 M\$ en 2020.

Objectif 8

La STM assume pleinement son rôle d'acteur central du développement durable et de la mobilité métropolitaine. Elle est au cœur des grands projets récemment annoncés (Prolongement de la ligne bleue, SRB Pie-IX, REM phase 1 et 2, mode structurant sur la rue Notre-Dame) qui vont chambouler le paysage montréalais de la mobilité dans la prochaine décennie. De plus, 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.

Chantier 8.1 ►

Des travaux menant au prochain plan stratégique organisationnel

La STM a temporairement mis en pause les travaux d'élaboration d'un Plan stratégique organisationnel 2030 entamés en 2019 dans le but d'élaborer ce présent Plan de transition et de relance 2022 (PTR 2022). Le PTR 2022 se veut la base d'une réflexion stratégique sur la transition et la relance du transport collectif tant en période COVID que post-COVID. Il vise également à établir les bases du prochain Plan stratégique organisationnel de la STM qui sera élaboré en 2022-2023.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Actualiser le plan d'affaires de Transgesco (2021) ;
- Lancer un nouvel appel d'offres de publicité et de nouvelles initiatives (2022) ;
- Poursuivre la démarche en vue de développer le potentiel de l'immobilier, en particulier à la station Frontenac ;
- Évaluer un projet pilote pour le 5G dans le métro ;
- Procurer des revenus non tarifaires estimés à 24,5 M\$ en 2021 et à 29,0 M\$ en 2022.

Agir comme chef de file en mobilité et développement durables

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022 :

- Lancer en 2022 les travaux préparatoires menant au prochain Plan stratégique organisationnel de la STM.

Objectif 8 (suite)

Chantier 8.2

► Le maintien de notre positionnement de chef de file en développement durable (nouveau Plan DD 2030)

En raison de sa mission et de ses activités de transport collectif, la STM contribue directement aux efforts de la collectivité en matière de développement durable. Au cours des dernières années, elle a mis en place plusieurs initiatives visant à limiter les impacts environnementaux et maximiser les bénéfices sociaux et économiques de ses activités et de ses projets. La STM a adopté en 2017 son troisième plan de développement durable.

Soucieuse de construire des installations de qualité, de réduire son impact sur l'environnement et de maximiser les bénéfices pour la collectivité, la STM a pris l'engagement de viser des certifications ou reconnaissances en développement durable reconnues (telles LEED et Envision) pour ses nouveaux bâtiments et grands projets d'infrastructures.

Chantier 8.3

► La lutte et l'adaptation aux changements climatiques

Au-delà de sa contribution régionale à la réduction des GES, la STM vise l'exemplarité en réduisant ses propres émissions de GES, et notamment celles de son parc de véhicules.

Dans l'ensemble de ses projets, l'efficacité énergétique et l'utilisation de matériaux à plus faible empreinte carbone sont visées afin de réduire les émissions de GES liées à la construction et aux opérations des bâtiments et infrastructures. La STM veut tendre vers la carboneutralité pour ses nouvelles constructions et lorsque possible lors des projets de réfection. Pour ce faire, elle considérera plusieurs sources d'énergies alternatives au gaz naturel pour le chauffage de ses centres de transport.

Face aux risques liés aux changements climatiques notamment les aléas de pluies abondantes, crues, canicules et tempêtes destructrices, la STM prend différentes mesures afin de limiter la vulnérabilité de son réseau, d'assurer la sécurité de sa clientèle et de ses employés en plus de maintenir son service en cas d'intempéries.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Mesurer le niveau « de maturité » des pratiques de la STM en matière de développement durable ;
- Élaborer le nouveau Plan de développement durable 2030 ;
- Obtenir la reconnaissance Envision pour les projets Vendôme et Garage Côte-Vertu ;
- Viser une certification LEED pour les projets du CT Bellechasse et du CT de l'Est et une reconnaissance Envision pour les projets PLB et CANO ;
- Limiter les émissions de GES à 81,7 grammes de CO₂ équivalent par passager-km en 2021 et à 76,6 en 2022.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022 :

- Élaborer le Plan d'adaptation aux changements climatiques.



Objectif 8 (suite)

Chantier 8.4

► Une stratégie d'acceptabilité sociale renforcée

Soucieuse de pouvoir répondre aux besoins de mobilité et de réduire au maximum les impacts négatifs de ses activités, la STM a mis en place de nombreux mécanismes pour informer et consulter ses parties prenantes sur ses activités et ses projets. En tant qu'entreprise publique responsable, elle s'assure ainsi de bien saisir les besoins et préoccupations de sa clientèle et de ses parties prenantes et d'en tenir compte.

Chantier 8.5

► Une contribution à la conception des grands projets de développement urbain et de mobilité

Plus qu'un simple exploitant du réseau de bus et de métro, la STM assume pleinement son rôle d'acteur central de la mobilité durable métropolitaine. Les récents investissements gouvernementaux en infrastructures, de même que les grands projets récemment annoncés vont chambouler le paysage montréalais de la mobilité dans la prochaine décennie. C'est d'ailleurs pour répondre à la mise en service de ces grands projets structurants que la STM procède à la refonte du réseau des bus.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Actualiser la stratégie et politique d'acceptabilité sociale.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Mettre en place des modifications des lignes à l'Île des Sœurs en lien avec l'ouverture de la station du REM ;
- Préparer les modifications du réseau bus pour l'ouverture de la station Griffintown et pour l'ouverture du 2^e tronçon du REM jusqu'à Bois-Franc ;
- Poursuivre les travaux en vue du REM vers l'est.

Objectif 8 (suite)

Chantier 8.6

► Le projet SRB Pie IX

Le projet intégré du SRB Pie-IX, financé par l'ARTM, la Ville de Montréal et le ministère des Transports du Québec, vise à implanter un nouveau service de transport collectif, à mettre à niveau les infrastructures municipales et à bonifier l'aménagement du domaine public sur le boulevard Pie-IX. Le SRB Pie-IX comptera 20 arrêts (18 à Montréal et 2 à Laval), répartis sur 13 km du boulevard Pie-IX, entre le boulevard Saint-Martin, à Laval, et la rue Notre-Dame, à Montréal. Il comprendra des feux prioritaires et des voies réservées en tout temps qui seront marquées par une chaussée colorée et qui seront situées au milieu du boulevard.

À l'automne 2020, ce projet a débuté la construction d'un tunnel piétonnier reliant un arrêt SRB à la future station de métro du prolongement de la ligne bleue. Les travaux répartis en sept lots ont tous avancé selon leur calendrier de 2020. La mise en service de cinq d'entre eux est prévue à la fin de 2022. La mise en service des lots ajoutés en cours de projets, soit le tunnel piétonnier ainsi que du « tronçon Notre-Dame », suivront après 2022. Rappelons que la STM a obtenu de l'ARTM la gestion déléguée du projet de SRB Pie-IX.

Chantier 8.7

► Le projet de prolongement de la ligne bleue (PLB)

Le projet de PLB, tel que planifié dans le dossier d'opportunité (DO), s'étend sur 5,8 km, soit de la station Saint-Michel à Anjou et permettra l'ajout de cinq stations universellement accessibles sur l'axe des rues Jean-Talon et Bélanger et d'un terminus de bus. Estimé à environ 4 G\$ au DO, ce projet comprend aussi l'ajout d'infrastructures opérationnelles. Propriétaire des actifs, la STM agit à titre de maître d'ouvrage des travaux jusqu'à la livraison finale du projet. Le dépôt du dossier d'affaires (DA) a été reporté en vue d'une adoption par le Conseil des ministres en 2021. Ce DA sera complété une fois que la portée sera redéfinie par les instances gouvernementales et que l'échéancier de réalisation du projet sera adapté à la Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure (LACPI) telle qu'adoptée en décembre 2020.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Compléter et mettre en service les lots Laval, Nord, Centre, Jean-Talon, Sud ;
- Effectuer la mise en service du SRB d'ici la fin de 2022 ;
- Poursuivre les travaux du lot Notre-Dame et du tunnel piétonnier afin de réaliser leur mise en service à l'automne 2023.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Compléter le DA du projet PLB en y intégrant les recommandations retenues par le comité d'experts et compléter les DA des projets jumelés (Centre d'attachement Nord-Ouest (CANO) et Contrôle de trains) ;
- Prendre possession des terrains ;
- Compléter les travaux aux réseaux techniques urbains (RTU) préparatoires ;
- Obtenir l'adoption d'un règlement d'emprunt révisé pour compléter la phase planification et d'un second, pour la phase réalisation ;
- Obtenir l'adoption de nouveaux règlements d'urbanisme ;
- Adjuger les contrats prévus pour les travaux d'artistes ;
- Compléter les documents et lancer des appels d'offres pour la construction du tunnel selon un calendrier révisé ;
- Octroyer les premiers contrats de construction et débiter la mise en œuvre ;
- Poursuivre de la conception des infrastructures et des systèmes métro ;
- Poursuivre la réalisation des projets jumelés au projet PLB, soit le projet de Contrôle de trains et le Centre d'attachement Nord-Ouest.

Objectif 9

Depuis la création de l'ARTM et la mise en place de la réforme de la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine, la STM évolue dans un nouvel environnement organisationnel et financier. La planification stratégique du développement du transport collectif, le financement des services et le cadre tarifaire relèvent dorénavant de l'ARTM. Depuis 2017, la STM et l'ARTM ont mis en place plusieurs ententes de service et de gestion déléguée et la STM a également contribué à la réflexion sur plusieurs dossiers métropolitains et enjeux tels que la refonte tarifaire, la planification stratégique de développement 2030 et le plan de relance de l'ARTM.

Chantier 9.1

➤ Les ententes de service, de délégation et de contractualisation (ARTM)

Depuis la mise en application du Projet de loi 76 le 1er juin 2017, la STM et l'ARTM ont mis en place plusieurs ententes de service et de gestion déléguée. Ainsi, la STM est liée par une entente de service avec l'ARTM pour l'exploitation des services sur son territoire et la réalisation de ses projets. L'entente établit notamment les niveaux de service, les obligations de performance et les modalités de rémunération des services convenus. Des indicateurs ont été développés afin de permettre à la STM de mesurer sa performance et d'effectuer une reddition de compte auprès de l'ARTM. Pour mesurer l'évolution de ses coûts, la STM utilise un indicateur de coûts complets par km parcouru avec clients à bord. En dollars courants, ceux-ci incluent toutes les charges directes et indirectes à la STM pour offrir ces services.

La STM a également obtenu la gestion déléguée de plusieurs projets et activités, entre autres le système central OPUS, l'exploitation de terminus, de voies réservées et de stationnements métropolitains à Montréal, le projet SRB Pie-IX, la mise en place de la solution billettique du REM ainsi que la préparation du dossier d'affaires et la réalisation du prolongement de la ligne bleue. Avec la collaboration de tous les organismes de transport collectif, la STM pilote également un projet d'harmonisation de la signalétique visant à simplifier le parcours client dans toute la région métropolitaine.

Maîtriser la gestion de l'entente de service

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022 :

- Renouveler l'entente de service ;
- Préparer la mise en service du SRB Pie-IX et de l'antenne Rive-Sud du REM et assurer l'exploitation du terminus Radisson 3 en gestion déléguée ;
- Assurer la réalisation du plan de maintien des actifs liés aux équipements délégués à la STM ;
- Contractualiser la gestion déléguée des équipements et projets métropolitains ;
- Approuver les spécifications des portillons et des distributrices de titres dans le cadre de la solution billettique du REM ;
- Contenir les coûts à :
 - 6,46 \$ par km parcouru au métro en 2021 et à déterminer selon le Budget en 2022 ;
 - 12,69 \$ par km parcouru au réseau des bus en 2021 et à déterminer selon le Budget en 2022 ;
 - 29,31 \$ par déplacement TA en 2021 et à déterminer selon le Budget en 2022.

Objectif 9 (suite)

Chantier 9.2

➤ Le financement du transport collectif

La pandémie a entraîné le transport collectif dans une crise financière dont les causes profondes ne sont pas récentes. La croissance du transport collectif des dernières années a été possible grâce à l'appui des partenaires municipaux et gouvernementaux. Ce développement s'est toutefois fait sans indexation significative des revenus métropolitains destinés au transport collectif. Or, sans une hausse notable des sources de financement, une reprise des hausses de service et du développement ne sont pas envisageables à court terme. En effet, les partenaires de la STM devront prendre prochainement des décisions importantes pour l'avenir du transport collectif. Sans nouvelles sources de revenus, ils devront réévaluer leurs ambitions en fonction des ressources disponibles.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Contribuer à identifier des pistes de solution pour accroître le financement du transport collectif ;
- Sensibiliser les parties prenantes de la STM sur les enjeux de financement du transport collectif ;
- Influencer la gouvernance institutionnelle des grands projets pour accélérer la réalisation de nos projets (expropriation, SQI) ;
- Maintenir des stratégies de relations publiques.

Objectif 10

Pour faire bouger Montréal, ce sont plus de 11 000 employés qui œuvrent auprès de la clientèle, en soutien aux opérations ou encore à la réalisation des nombreux projets de transport collectif. La STM doit redoubler d'effort pour attirer et retenir des employés et des gestionnaires de talent et pleinement mobilisés à relever les défis du transport collectif à Montréal.

Chantier 10.1

➤ L'attraction et l'embauche de talents en contexte pandémique

Avec près de 500 types d'emplois dans des domaines variés, la STM cherche à attirer et retenir des gens de talent pour ses opérations et ses projets. Pour ce faire, elle offre une rémunération globale compétitive et vise à créer une expérience de qualité à toutes les étapes du parcours d'emploi. À la fin de 2018, la STM a lancé une vaste campagne de recrutement centrée sur sa marque employeur pour se positionner comme un véritable employeur de choix dans un contexte alors marqué par une rareté de main-d'œuvre importante et en croissance. Face au défi que représente le recrutement en période de pandémie, elle a développé de nouvelles approches virtuelles de recrutement et d'entretien d'embauche.

L'accueil et l'intégration sont des étapes importantes qui contribuent à la réussite professionnelle des nouveaux employés. Quoique plusieurs outils soient disponibles pour aider les gestionnaires à bien réaliser ces étapes, divers sondages internes indiquent que les processus d'accueil et d'intégration comportent des opportunités d'amélioration dans un certain nombre de secteurs.

Attirer et retenir les talents

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Réaliser une campagne de recrutement pour les postes critiques en 2021 et selon les besoins de main-d'œuvre de 2022 ;
- Adapter et poursuivre l'amélioration de l'expérience-candidat dans le processus de sélection à distance ;
- Déployer la refonte du logiciel Mes choix utilisé pour le choix et l'attribution des postes des employés d'entretien en 2022 ;
- Poursuivre les travaux soutenant une culture de performance via les différents programmes de reconnaissance de la performance individuelle ;
- Assurer une vigie pour ce qui est de l'implantation du télétravail, tant au niveau du marché externe que de nos différents encadrements internes face à cette nouvelle réalité.



Objectif 10 (suite)

Chantier 10.2

► Le Plan d'accès à l'égalité en emploi 2021-2022 et l'inclusion

La STM s'est engagée à offrir à ses employés et gestionnaires un environnement de travail inclusif et l'égalité à l'accès aux emplois, et ce à toutes les étapes de leur parcours d'emploi. Lauréate de différentes reconnaissances en matière de diversité, dont le récent prix Droits et libertés de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse ainsi que la Certification Or de la Gouvernance au féminin, la STM est fière de poursuivre le travail amorcé depuis 1987 et d'avoir adopté dès 2012 une première Déclaration sur la diversité et l'inclusion. Selon les données de 2020, elle compte 36 % de personnes issues des minorités visibles, ethniques et autochtones parmi l'ensemble de son personnel. De plus, les femmes ont représenté 23,3 % de l'effectif total en 2020, ce qui se situe dans la moyenne des sociétés de transport du Québec.

Dans la foulée du dépôt du rapport de l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM), le conseil d'administration de la STM a adopté en juillet 2020 sa Déclaration sur le racisme et la discrimination systémique et élaboré son nouveau Plan d'accès à l'égalité en emploi 2021-2022.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Adopter le Plan d'accès à l'égalité en emploi 2021-2022 ;
- Réaliser les actions prévues pour contrer le racisme systémique et livrer les actions en lien avec la dite déclaration de 2020 du conseil d'administration.

Objectif 11

La STM soutient le développement de ses employés et d'une relève compétente. Elle déploie de la formation auprès de ses employés et gestionnaires et entend accompagner son personnel dans leur développement de carrière.

Chantier 11.1

► La formation des employés

À la STM, les parcours de formation sont continuellement revus de façon systématique. Nous réviserons plus précisément les programmes dédiés aux nouveaux chauffeur(e)s ou opérateur(trices)s de métro, ainsi que ceux liés à la signalisation et traction seront améliorés de façon continue afin de bonifier l'expérience d'apprentissage et d'optimiser leur durée. Alors que la STM doit adapter ses contenus à l'évolution des métiers et des technologies introduites par les projets, la pandémie est venue s'ajouter au lot de défis. Pour y arriver, la STM compte mettre davantage de l'avant une variété de stratégies de développement des talents qui prendront en compte l'évolution des approches technologiques en formation et s'appuieront sur les meilleures pratiques. Elle vise aussi à mettre en œuvre des solutions d'apprentissage novatrices adaptées au contexte opérationnel, des grands projets et aux objectifs de performance de la STM. Quant à la gestion des processus de formation, la STM implantera un nouveau système de gestion des apprentissages (SGA), en vue d'un déploiement en novembre 2021.

Développer les compétences

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Mettre en place un processus de gestion et de priorisation des demandes de formation dès 2021, et auditer l'ensemble du processus de formation dès 2022
- Poursuivre le plan soutenant la mise en place du virage technologique ;
- Finaliser l'implantation du SGA en 2022 permettant à tous les employés STM d'avoir une vision globale de leurs parcours d'apprentissage passés et futurs, afin de faciliter leur développement et soutenir le maintien de leurs compétences ;
- Piloter une stratégie de partenariats avec une institution d'enseignement en 2022 dans but d'influencer les contenus de programmes techniques à la couleur STM ou d'élaborer un parcours de formation intensif de type atelier-école.

Objectif 11 (suite)

Chantier 11.2

► Le développement des compétences des gestionnaires et le programme de relève

Le savoir-faire et le savoir-être des gestionnaires font une véritable différence au quotidien. C'est pourquoi la STM adapte, avec l'Université de Sherbrooke, son programme de formation intitulé En route vers l'Excellence et son programme corporatif de relève en gestion (PDR).

- Un nouveau profil de compétences évolutif est en application depuis 2018 et intégré au programme En route vers l'Excellence ainsi qu'aux processus de sélection et de gestion de la performance des gestionnaires. Mis en pause au début de la pandémie, ce programme de formation a été revu en juillet et relancé à l'automne 2020 afin de mieux cibler les compétences couvertes par la formation et l'adapter aux nouvelles réalités.
- La STM a également élaboré et implanté un PDR doté d'un cycle annuel. Seule la programmation du PDR pour les postes de directeurs exécutifs a été maintenue dans la foulée de la pandémie, mais la programmation de 2021 et 2022 a été préparée pour l'ensemble du PDR qui inclut les trois parcours suivants : aspirants relève N1-N2 (en développement), leader relève N2-N3 (en cours) et leader exécutif N4 (en cours).

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Finaliser en 2022 les cohortes virtuelles N2 à N5 pour la compétence Gestionnaire coach ;
- À partir de 2022, débiter les cohortes pour la compétence Qualité de Jugement et les ateliers pour les compétences Centré résultats et Orientation client ;
- Évaluer en 2022 le transfert des apprentissages et formuler des recommandations sur les compétences déployées ;
- Déployer le PDR pour les postes de N1-N2 à partir de 2022, réaliser une 2^e et une 3^e sélection de candidats pour des postes N2-N3 en 2021 et 2022 et poursuivre le programme pour les postes de directeurs exécutifs.

Objectif 12

L'expérience employé et la mobilisation de ceux-ci est une priorité de la STM. Parce que les besoins des employés peuvent différer grandement d'un secteur à l'autre, la STM entend poursuivre en continu la mise en œuvre des initiatives organisationnelles et sectorielles en matière de mobilisation et tenir compte des nouvelles réalités. Dans la foulée des mesures sanitaires, le télétravail et les communications virtuelles sont devenus des pratiques courantes en 2020.

Chantier 12.1

► L'expérience employé, la mobilisation et les communications

La STM a effectué en 2016 et 2019 un sondage pluriannuel sur la mobilisation pour comprendre l'expérience employé et évaluer leur engagement envers l'atteinte des objectifs. Alors qu'il était de 54 % en 2016, un indice de mobilisation global de 49 % a été obtenu en 2019. Cette baisse s'expliquait principalement par une baisse importante de la mobilisation de certains secteurs davantage représentés en 2019 et du fait que le sondage faisait suite à la fin des négociations avec nos principaux syndicats. Les résultats de ce sondage sont partagés et discutés avec les employés et tous les secteurs ont établi des plans sectoriels.

Trois sondages-éclairés ont été réalisés en 2020, pour assurer une communication bidirectionnelle avec tout le personnel dans la crise sanitaire. Moins exhaustifs que le sondage pluriannuel, ces sondages-éclairés ont tout de même démontré une amélioration au cours de l'année 2020. Soulignons que le DG et d'autres invités se sont adressés aux des employés lors de 41 webdiffusions portant sur les sujets de l'heure et répondant aux questions des employés.

Encourager l'implication et le leadership

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022 :

- Développer l'approche intégrée « Expérience employé » et administrer, en 2021 et 2022 des sondages éclairés en continu ;
- Réaliser un appel d'offres en vue d'une mise en œuvre d'une pleine mesure de mobilisation en 2023 ;
- Assurer et améliorer la communication bidirectionnelle avec les employés, en particulier ceux qui ne sont pas branchés via leur poste de travail :
 - Atteindre d'ici 2022 une représentativité de 25 % des chauffeur(e)s et 15 % du personnel d'entretien dans les groupes privés Facebook de la STM;
 - Transformer les activités corporatives de reconnaissance (Coup de cœur excellence, actes méritoires, quart de siècle, prudence au volant) en format virtuel.

Objectif 12 (suite)

Chantier 12.2

► La santé et sécurité au travail et en télétravail

La STM a déployé en 2020 un nombre record de directives et de moyens pour protéger ses employés, ses clients et toute personne présente dans ses installations. L'Unité de coordination des mesures d'urgence (UCMU) a émis pas moins de 84 communiqués en 2020. De plus, au-delà des efforts en santé sécurité au travail (SST) déployés au quotidien, la STM réalise annuellement sa Grande tournée SST. Des volets virtuels ont été ajoutés à sa 9e édition de 2020. Bref, depuis le début de la pandémie, la STM a déployé de nombreux efforts pour soutenir ses employés en télétravail, dont la gestion du changement et de la technologie ainsi qu'une allocation de télétravail aux employés concernés.

La pandémie et les nouvelles consignes de santé publique peuvent alourdir le fardeau psychologique de nos employés. C'est pour cette raison que des ressources ont été déployées pour inciter le personnel de la STM à prendre soin de leur santé, incluant au plan psychologique. La STM a fait de la prévention en santé physique et psychologique une priorité.

Chantier 12.3

► La reconnaissance de la performance et des conditions de travail renouvelées

La dernière négociation en vue du renouvellement des conventions collectives s'est terminée en 2020 pour une période de sept ans et à l'intérieur du cadre financier. De plus, de concert avec nos syndicats, des assouplissements aux conventions collectives reliés à la pandémie et l'après-pandémie ont été négociés. Suite à l'appel d'offres pour nos assurances collectives, les économies liées aux renouvellements de polices d'assurance collective ont été redistribuées dans l'amélioration de couvertures. Le renouvellement de certaines conventions collectives a été l'occasion d'élaborer un tout nouveau Programme de reconnaissance de la performance individuelle (PRPI) des employés occupant des postes conventionnés administratifs ou professionnels. Par le biais de ce programme la STM cherche à reconnaître la contribution individuelle des employés aux objectifs de la STM en favorisant leur mobilisation et leur développement. Son ambition est de faire du PRPI un puissant levier pour aligner et soutenir les efforts vers la réalisation de la Vision : l'excellence en mobilité.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022

- Élaborer un plan d'action en prévention lié au télétravail (ergonomie, psychologique, etc.) dès 2021 ;
- Poursuivre les programmes de Contrôle des énergies dangereuses (cadenassage) et de Sécurité-machine ;
- Réaliser un audit du système de gestion en SST à partir de 2021 ;
- Convenir d'une cible en matière de santé psychologique.

CIBLES ET LIVRABLES 2021-2022 :

- Dès 2021, remettre en application le cycle des PRPI qui avait été suspendu en raison de la pandémie, et ce, en lien avec les dispositions de la convention collective. De concert avec les unités syndiquées 2850 et Professionnels, réaliser une évaluation du PRPI lors de la 4e année du projet du projet pilote, soit 2022 ;
- Démarrer un projet d'analyse en collaboration avec les technologies de l'information en vue d'obtenir un système intégré d'information pour les ressources humaines.



Définition des indicateurs

Incident 5 minutes et + par million de km - Métro

Les incidents qui ont un impact sur la fiabilité du métro par million de km parcourus.

Indice d'appropriation de l'excellence de l'expérience client

L'indice d'appropriation de l'excellence de l'expérience client permet de mesurer l'information, la compréhension et l'engagement des employés, des équipes et de la STM envers l'amélioration de l'expérience client.

Indice de condition du parc (ICP)

Le ratio entre le déficit de maintien du parc des actifs et sa valeur totale de remplacement.

Indice de mobilisation des employés récents

Le ratio entre le nombre d'employés mobilisés et le nombre de répondants à l'emploi de la STM depuis moins de deux ans.

Indice global de mobilisation

Le ratio entre le nombre d'employés mobilisés et le nombre de répondants.

Indice sur le développement des compétences

Le nombre d'employés satisfaits du soutien reçu en ce qui a trait à la formation et au développement des compétences sur le nombre de répondants au sondage de mobilisation.

Km commerciaux livrés / heure payée

La mesure de l'efficacité basée sur les km commerciaux livrés par heure payée travaillée.

Nombre de stations de métro accessibles par ascenseurs

Le nombre de stations équipées d'ascenseurs et accessibles universellement.

Offre de service

Bus - Les km totaux estimés parcourus par les bus (km clientèle). Métro - Les km totaux parcourus par les voitures de métro.

Part modale STM (24 heures)

La part des déplacements STM sur l'ensemble des déplacements motorisés dont l'origine ou la destination se situe sur l'île de Montréal, pour une période de 24 heures. Cet indicateur est calculé à partir des données des enquêtes Origine-Destination.

Ponctualité des bus

Le pourcentage d'adhésion à l'horaire (règle moins 1 minute, plus de 3 minutes) des bus selon des points de repères sur le réseau de la STM.

Ponctualité du transport adapté

À partir des données GPS des véhicules (taxi et minibus) l'indice de ponctualité du service de TA 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.

Programme d'excellence en qualité de service

Des clients mystères déployés dans tout le réseau de la STM réalisent des missions variées et évaluent, selon une grille de critères prédéfinis, cinq grands indicateurs lors de leur déplacement en bus ou en métro : le service à la clientèle, le confort et la sécurité, l'information à la clientèle, la propreté et l'accessibilité. On considère que l'évaluation d'un indicateur donné a été un succès si tous les critères évalués ont été réussis.

Proportion des clients inactifs

Proportion des clients inactifs mesurée à partir du sondage COVID (sondage Web en continu dans le panel Ma voix ma STM). Dans ce sondage, les clients indiquent s'ils ont utilisé le réseau de la STM (bus ou métro) au cours des quatre dernières années.

Proportion des déplacements STM ayant recours à l'électricité

La proportion des déplacements STM ayant recours à la propulsion électrique (bus hybride diesel-électrique, bus électriques et métro).

Taux de livraison

Bus : Les km totaux réalisés divisés par les km totaux planifiés ajustés.

Métro : Les km totaux réalisés divisés par les km totaux planifiés.

Taux de réalisation des projets

La mesure du niveau des sommes réelles dépensées des projets par rapport aux montants prévus.

Taux d'immobles bus (également appelé Taux d'immobilisation des bus)

Proportion des bus non-disponibles pour la livraison de service à la sortie AM et PM pour des raisons d'entretien mineur, majeur ou des projets.

Valeur de remplacement des actifs (VR)

La valeur de remplacement à neuf ou de reconstruction à l'identique des actifs actuels en tenant compte des normes et critères de conception d'aujourd'hui et en incluant les taxes et les frais financiers. Elle évolue en fonction des actifs qu'on ajoute ou dont on dispose au fil du temps, via les nombreux investissements en développement et en maintien des actifs. Elle est également influencée par l'indexation de divers facteurs, notamment l'évolution du marché de la construction.

Note liminaire

Le Plan stratégique organisationnel 2025 de la STM a été adopté par son conseil d'administration le 8 juin 2017 sous la résolution CA-2017-194.

Publié par la Société de transport de Montréal

800, rue de La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H5A 1J6

stm.info