

Budget 2022



GOVERNMENT FINANCE OFFICERS ASSOCIATION

*Prix d'excellence
pour la présentation des
documents budgétaires*

ATTRIBUÉ À LA

**Société de transport de Montréal
Québec**

Pour l'exercice financier 2021

1^{er} janvier 2021



PRIX D'EXCELLENCE POUR LA PRÉSENTATION DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES pour une 12^e année

Government Finance Officers Association (GFOA)

La GFOA, qui regroupe des représentants gouvernementaux des États-Unis et du Canada, a décerné à la Société de transport de Montréal (STM) le **Prix d'excellence pour la présentation des documents budgétaires** de l'exercice financier débutant le 1^{er} janvier 2021.

Pour mériter ce prix d'excellence, une administration publique doit produire un document qui répond à la fois aux critères de qualité d'un document de politique générale, d'un guide d'activité, d'une publication de planification financière et d'un outil de communication.

Le prix d'excellence est attribué pour une seule année. La STM croit que le présent document budgétaire respecte les mêmes critères et compte le soumettre au concours du prix d'excellence de 2022.

UNE VERSION ALLÉGÉE A ÉTÉ APPROUVÉE PAR

Le conseil d'administration
de la Société de transport de Montréal,
le 20 décembre 2021

PRÉPARÉ PAR

La direction Finances
Direction exécutive - Planification et Finances

MOT DES DIRIGEANTS

Les cinq dernières années auront permis à la Société de transport de Montréal de concrétiser le virage client amorcé en 2017. En posant des gestes concrets pour améliorer l'expérience de notre clientèle comme iBUS, Extra Connecte, l'embarquement toutes portes dans les bus, les espaces clients en station, la construction d'ascenseurs dans le métro, les bus climatisés ou le déploiement de voies réservées, la STM a fait augmenter la satisfaction de sa clientèle de 12 points la faisant passer de 64 % à 76 % sur 5 ans et une hausse d'achalandage de 13 %. Durant cette même période, l'indice réputationnel de la marque STM (selon la firme de sondage Léger) a pour sa part fait un bon de 34 points passant de 38 % à 72 %. Ces résultats sont d'autant plus satisfaisants alors que, durant cette même période, l'entreprise a été aux prises avec plusieurs défis comme la crise des frotteurs négatifs des trains AZUR en 2017, l'enjeu de la disponibilité des bus en 2019, la cyberattaque de 2020 et évidemment la pandémie mondiale qui perdure encore.

En plus de ces résultats, la STM s'est également afférée à régler trois enjeux majeurs. Le premier était de mettre les efforts nécessaires pour rattraper le déficit de maintien d'actifs hérité de décennies de sous-investissement. Ainsi, les investissements de la STM dans ses infrastructures sont passés de 300 M\$ à 1,5 G\$ annuellement. Des infrastructures en bon état continuent d'être la condition de base à un service de qualité, ce qui se ressent dans la progression de la satisfaction clientèle. Cette décision est porteuse d'avenir alors qu'elle assure une meilleure fiabilité à court terme tout en léguant un réseau viable aux générations futures.

Le second enjeu résidait dans la capacité de l'entreprise à répondre à la croissance de la demande. Pendant des décennies, la STM disposait d'une capacité limitée pour augmenter les services; une époque maintenant révolue. En effet, l'arrivée des 300 bus, l'agrandissement de trois centres de transport et la livraison des 17 voitures AZUR supplémentaires offrent une capacité sans précédent à la STM et un levier considérable pour assurer une relance verte et durable de notre métropole lorsque la pandémie sera derrière nous.

Le troisième élément résidait dans l'assainissement des finances de l'entreprise. En 2016, après une décennie à espérer de nouvelles sources pour endiguer son déficit structurel et revenir à un équilibre budgétaire, la STM a pris la décision de réduire drastiquement ses dépenses dans les services administratifs sans réduire le service ou sa capacité à mener ses projets de maintien et de développement. Entre 2016 et 2018, le programme de réduction des dépenses corporatives a permis de réduire de 20 % ce type de dépense qui représentait alors plus ou moins 15 % du budget de la STM pour des économies récurrentes de 30 M\$ annuellement. Depuis 2018, la STM a poursuivi ses efforts à l'aide de nombreuses mesures afin de réduire ses dépenses non liées au service et aux projets. Les dépenses ont augmenté en moyenne de 1,9 % annuellement alors que la hausse moyenne annuelle des coûts de systèmes est de l'ordre de 2,5 %.

Malgré ces efforts constants, ce troisième défi reste aujourd'hui entier. Il faut rappeler que le cadre financier du transport collectif est aujourd'hui essentiellement le même qu'il y a 25 ans, alors que la croissance des revenus n'a pas suivi celle des dépenses. La pandémie mondiale et la crise financière qui en découle sont venues exacerber cette situation. Les ambitions pour le secteur ne sont tout simplement plus en adéquation avec les ressources disponibles ce qui constitue un frein à la relance des transports collectifs au moment même où la STM a une capacité de développement historique. L'identification de sources de financement indexées, dédiées et récurrentes constitue, comme il y a maintenant près de 10 ans, le plus grand défi des prochaines années pour notre industrie.



Éric Alan Caldwell
Président du conseil d'administration



Luc Tremblay, FCPA, FCA
Directeur général

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants	8
La STM en bref	18
Portrait de la STM	19
Portrait de la main-d'œuvre	20
Expérience client	21
Profil de la clientèle	22
Plan du réseau 2021	23
Gouvernance	25
Le Plan stratégique organisationnel	31
Le Plan stratégique organisationnel 2025	32
Le PSO 2025 et le PTR 2022 en un coup d'œil	36
Les objectifs et chantiers du PTR 2022	37
Transgesco S.E.C.	38
Processus budgétaire	40
Principaux éléments retenus pour l'élaboration du budget	41
Planification budgétaire opérationnelle	42
Analyse des revenus et des dépenses	43
Revenus par type 2020-2021-2022	44
Analyse des revenus 2021-2022	45
Répartition des dépenses 2022	46
Dépenses par type 2020-2021-2022	47
Heures et effectifs 2020-2021-2022	48
Analyse des dépenses 2021-2022	49
Prévisions par mode de transport	50
Dépenses par mode 2022	51
Heures et effectifs par mode 2022	52
Bus	53
Métro	54
Transport adapté	55
Soutien à l'exploitation et objectifs corporatifs	56

TABLE DES MATIÈRES

Présentation des unités administratives	57
Répartition des dollars par unité administrative 2022	58
Sommaire des unités administratives	59
Métro et exploitation bus	60
Entretien bus	63
Ingénierie et Grands projets	63
Planification, Entretien, Infrastructures et Approvisionnement	65
Ressources humaines	67
Technologies de l'information et Innovation	67
Planification et Finances	68
Expérience client et Activités commerciales	69
Services et comptes corporatifs	71

Perspectives financières en matière d'investissements	72
Sommaire du Programme des immobilisations 2022-2031	73
Impact des investissements sur le service de la dette	79
Financement des investissements	80

Autres indicateurs	81
Indice des prix à la consommation	82
Variation du budget par grandes catégories	83
Dépenses totales	84
Dépenses totales de rémunération et de biens et services	85
Heures régulières et supplémentaires	86
Kilomètres commerciaux et heures de service totales – bus	87
Kilomètres commerciaux – voitures de métro	88
Déplacements en minibus et taxis – transport adapté	89
Taux de réalisation des projets	90
Déficit de maintien d'actifs	91
Dette brute et nette de la STM	92
Service de la dette net	93

Annexes	94
Principales pratiques budgétaires	95
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales	97
Excédent (déficit) d'investissement à des fins fiscales	98
Charges par objet	98
Résultats d'exploitation à des fins fiscales	99
Résultats	100
Excédent accumulé	101
Relation entre les différents fonds de la STM	102
Pratiques de gestion financière	103
Définition des types de revenus	112
Définition des types de dépenses	112
Définition des charges à l'état des résultats d'exploitation à des fins fiscales	114
Définition des indicateurs de gestion	115

Index des sigles, acronymes et autres abréviations	117
---	-----

NOTE LIMINAIRE

Les montants inscrits dans les tableaux et dans les textes sont arrondis aux milliers ou millions de dollars près ou à l'unité près. Par conséquent, il est possible que la somme de ces montants diffère légèrement du total présenté.

Les données prévisionnelles d'une année sont établies à partir des résultats financiers au 31 août de cette même année.

Depuis l'entrée en vigueur au 1^{er} juin 2017 de la nouvelle gouvernance du transport collectif, la majorité des revenus usuels de la STM, soit les revenus-clients, les subventions du gouvernement du Québec liées à l'exploitation, les contributions régionales ainsi que la contribution municipale sont remplacés par un revenu provenant de l'ARTM.

Finalement, une liste des sigles, acronymes et autres abréviations utilisés est présentée à la dernière page de ce document.

FAITS SAILLANTS

FAITS SAILLANTS

REVENUS

(en milliers de dollars)

Revenus provenant de l'ARTM

Rémunération liée à l'exploitation	1 316 107	
Contribution aux immobilisations	169 284	
Services rendus pour l'ARTM	<u>10 559</u>	1 495 950

Nouvelles sources de revenus à identifier

<u>43 000</u>	43 000
---------------	---------------

Autres revenus d'exploitation

Quote-part - Transgesco S.E.C.	26 133	
Autres revenus	<u>11 004</u>	37 137

Total des revenus

<u>1 576 087</u>

DÉPENSES

(en milliers de dollars)

Dépenses liées à l'exploitation

Rémunération	1 075 922	
Biens et services	<u>330 881</u>	1 406 803

Dépenses liées aux immobilisations

Service de la dette net	153 800	
Budget spécial d'exploitation	14 084	
Remboursement au fonds de roulement	<u>1 400</u>	169 284

Total des dépenses

<u>1 576 087</u>

FAITS SAILLANTS

Poursuivre la relance du transport collectif (TC) montréalais

Depuis 2020, la pandémie affecte toutes les sphères d'activités du Québec dont, notamment, les transports collectifs. Personne ne peut prédire la durée de la crise sanitaire. Malgré ces incertitudes, la STM doit se préparer au monde post-COVID et déployer les stratégies les plus appropriées pour assurer la relance du transport collectif à Montréal, et ce, malgré une crise financière sans précédent.

Afin d'y parvenir, la STM a établi un plan de transition et de relance (PTR-2022) du TC priorisant des stratégies pour répondre aux besoins des clients présentement actifs et inactifs. En plus de reprendre les priorités du Plan stratégique organisationnel 2025 (PSO 2025), le plan de transition et de relance porte une attention particulière aux quatre éléments suivants :

- Assurer la rétention des clients actifs et regagner les clients inactifs
- Mettre en place une planification flexible permettant d'adapter l'organisation et nos services à l'évolution
- Respecter la capacité budgétaire, trouver de nouvelles sources de revenus et assurer la résilience de l'organisation
- Adapter l'organisation au télétravail et renforcer les actions favorisant la mobilisation des employés

Le défi de la STM demeure de taille, soit de déposer un budget 2022 offrant à la clientèle un réseau sécuritaire, soutenant notre plan de transition et de relance du transport en commun tout en respectant la capacité financière de nos partenaires municipaux et gouvernementaux.

Un budget responsable dans un contexte de pandémie

- OFFRIR UNE OPTION DE MOBILITÉ DURABLE ET FIABLE TOUT EN FAVORISANT LA RELANCE DU TRANSPORT COLLECTIF

L'expérience client est au cœur des engagements et des priorités de la STM qui offre à la clientèle une option de déplacement sécuritaire, fiable, rapide, conviviale et accessible. Amorcé il y a 5 ans, le virage client a notamment entraîné une bonification importante de l'offre de service, la mise en place de nouveaux outils d'information à la clientèle et l'accélération des projets de maintien et de développement du réseau. Le budget 2022, qui s'élève à un peu moins de 1,6 G\$, vise à préserver les principaux acquis et participer activement à la relance.

FAITS SAILLANTS

► UN RÉSEAU DES BUS PRÈS DE SES CLIENTS

Malgré le contexte, la STM poursuit la mise en œuvre de son plan ambitieux d'accueillir les 300 bus dont la livraison se terminera au cours de 2022. Il s'agit d'une initiative qui permettra à la STM de bonifier le service le moment venu afin de contribuer à une relance durable du transport collectif et offrir une capacité sans précédent à la STM et un levier considérable pour assurer une relance verte et durable de notre métropole lorsque la pandémie sera derrière nous. La construction du centre de transport Bellechasse est en cours de réalisation. Sa mise en service est prévue dès l'année 2023. Les agrandissements des trois centres de transport existants ont été complétés et ceux-ci ont été mis en service progressivement dès la fin 2020, et ce, jusqu'à l'été 2021. Le réaménagement complet des centres de transport sera, quant à lui, terminé en 2022.

En ajoutant les bus prévus pour le remplacement, c'est plus de 706 bus hybrides qui parcourront les rues de Montréal en 2022. Ce sont des bus moins polluants et plus confortables. Ils sont climatisés, possèdent deux places dédiées pour les personnes en fauteuil roulant en plus d'être munis de ports USB afin d'améliorer l'expérience client.

La STM poursuit sa stratégie d'électrification du réseau de surface bus afin d'adapter certains centres de transport à l'arrivée de cette nouvelle technologie 100 % électrique. En plus des sept bus 12 mètres (Nova bus), des quatre bus 8 mètres (BYD) qui sont déjà en service, la STM prévoit mettre en service, au cours de 2022, 30 bus 12 mètres (New Flyer). Bien que l'on identifie souvent l'électrification au véhicule, l'adaptation des infrastructures présente le plus grand défi. La STM a évalué la conversion de l'ensemble de ces centres de transport à environ 2 G\$. Cette transformation s'est enclenchée alors que les centres de transport Bellechasse, Stinson ainsi que Saint-Michel sont ciblés prioritairement. Nombreuses discussions sont en cours avec le gouvernement du Québec et la ville de Montréal afin d'accélérer l'électrification des transports. L'année 2022 marquera le passage des projets de démonstration à celui du démarrage d'un projet de transformation organisationnelle en vue de l'électrification de ses centres de transport.

Par souci d'améliorer la ponctualité et la régularité du service, la STM poursuit la mise en place de mesures préférentielles bus sur l'ensemble du réseau. Le déploiement du Mouvement bus, en collaboration avec la ville de Montréal, nous permettra d'implanter des feux prioritaires intelligents à des centaines d'intersections, d'étudier la faisabilité de mesures de type SRB sur les axes structurants et poursuivre l'implantation de voies réservées.

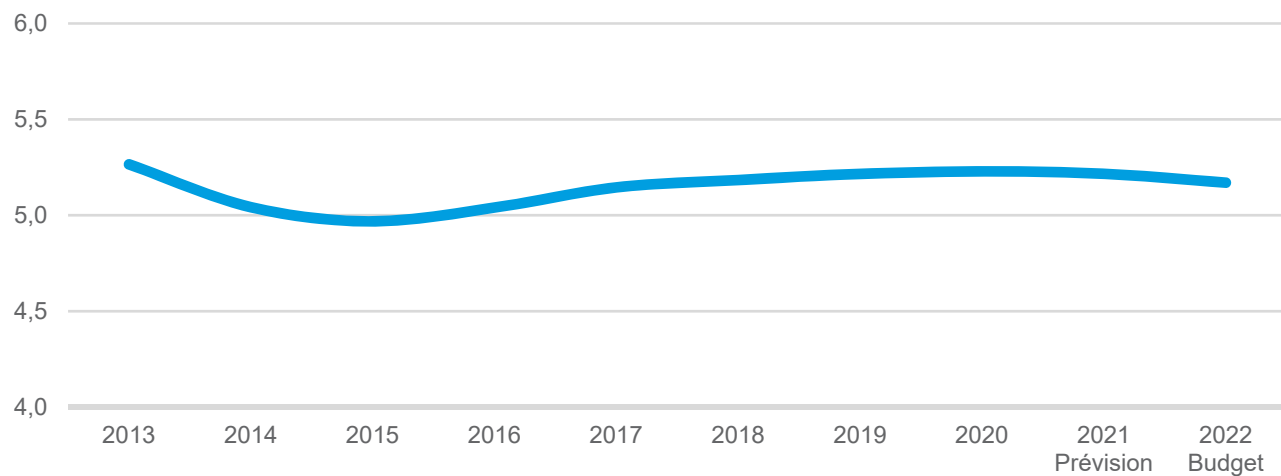
L'année 2022 sera également marquée par une adaptation du réseau des bus (robustesse, flexibilité et prévisibilité). La STM suivra attentivement le niveau d'achalandage des différentes lignes afin de calibrer et d'ajuster son niveau de service selon la demande. Cette pandémie influence fortement le comportement et les habitudes de déplacement de notre clientèle. Certains pôles d'activités et dessertes, tels que le centre-ville et les nouveaux pôles d'emploi et de développement du réseau, sont particulièrement touchés. Il est donc nécessaire d'apporter les ajustements requis afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle.

La STM poursuivra également sa stratégie de refonte du réseau en 2022, notamment avec la revue de l'offre de service sur L'Île-des-Sœurs avec la nouvelle station du REM afin de favoriser une meilleure intégration des services.

FAITS SAILLANTS

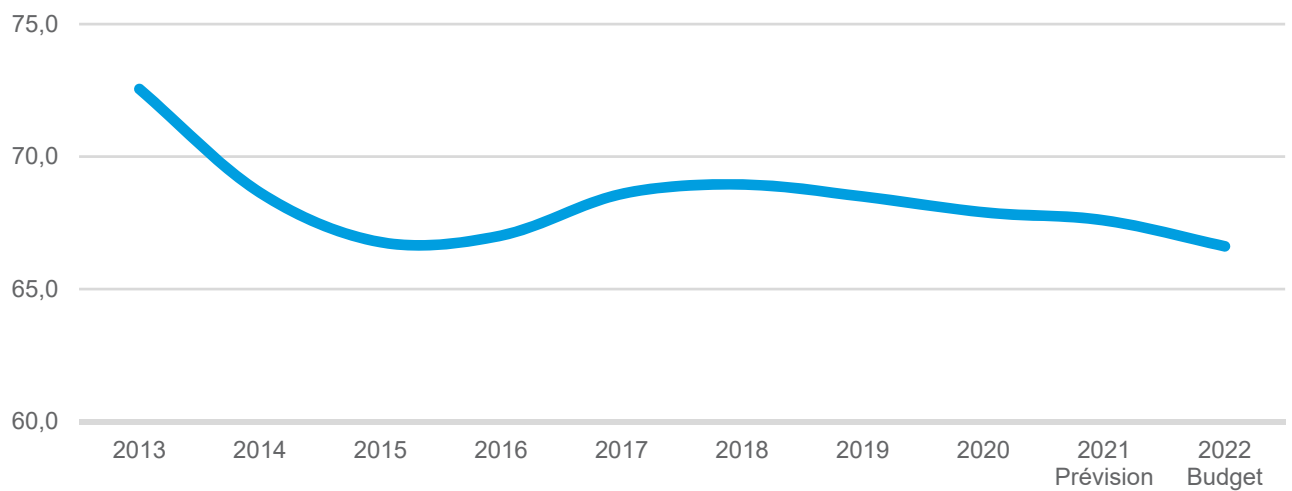
HEURES DE SERVICE BUS

(en millions d'heures)



KILOMÉTRAGE BUS

(en millions de km commerciaux)



FAITS SAILLANTS

► RÉPONDRE À LA DEMANDE DU TRANSPORT ADAPTÉ (TA)

Depuis plusieurs années, la STM a adopté une politique « refus zéro » qui garantit l'accès à ses clients admis au TA tout en respectant certaines modalités de réservation. Ce sont plus de 34 000 clients ayant des limitations fonctionnelles que la STM accompagne dans leurs déplacements, sur l'île de Montréal et en périphérie, à l'aide de 86 minibus STM et de huit intermédiaires de services de taxis réguliers et accessibles.

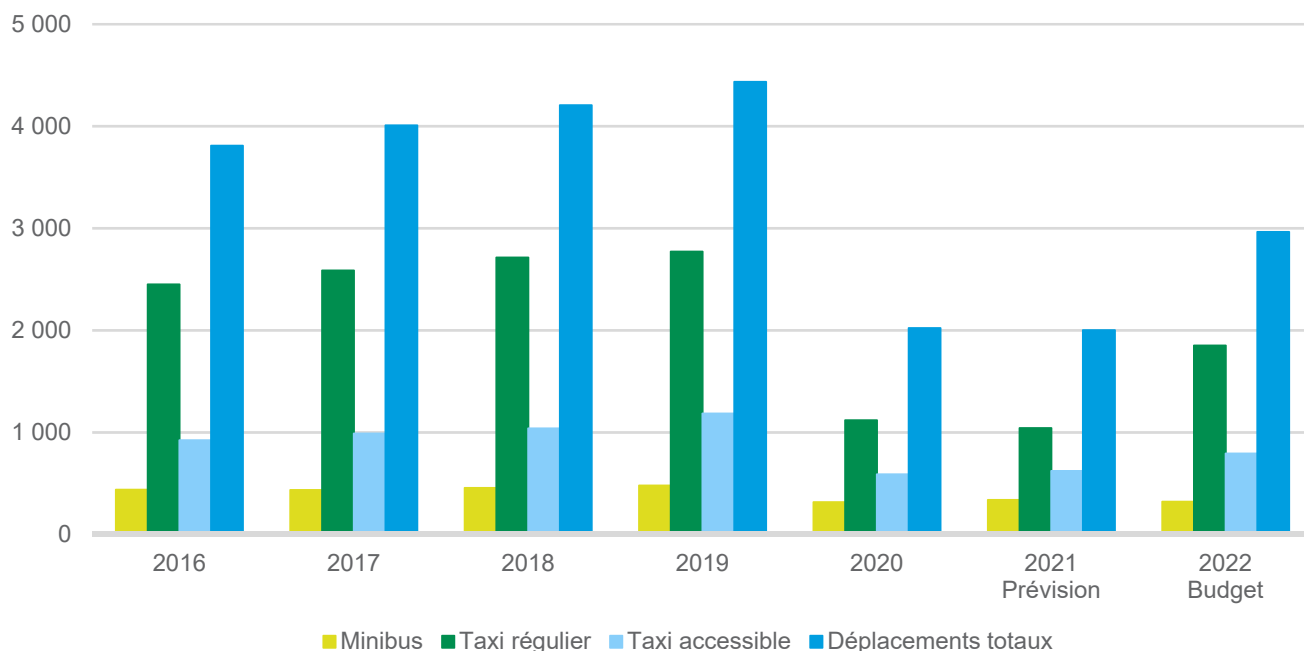
Entre 2015 et 2019, le nombre de déplacements a augmenté de plus de 20 %. Toutefois, le réseau de transport adapté de la STM a été durement touché par la pandémie. Depuis le début de la crise de la COVID-19, nous constatons une forte diminution de la demande. En 2020, le nombre de déplacements a chuté à 2,0 millions; soit environ 45,6 % comparativement à 2019. Considérant la légère croissance depuis les derniers mois, la STM prévoit atteindre en 2021 et 2022 46 % et 68 % des 4,4 millions de déplacements de 2019, soit respectivement 2 millions et 3 millions de déplacements.

Fidèle à cette clientèle, la STM met tout en œuvre afin de respecter les normes de distanciation sociale. La nouvelle limitation de deux personnes maximum par véhicule pour la majorité de la clientèle génère une pression sur les finances de la STM (hausse du coût moyen par déplacement) et sur la capacité véhiculaire de l'île de Montréal. Pour 2022, la STM a émis comme hypothèse dans son budget, un retour à la normale sans aucune limitation par véhicule.

Depuis 2019, la STM développe une stratégie de mobilité inclusive afin de faciliter, pour les clients ayant des limitations fonctionnelles, l'utilisation des réseaux de bus et de métro. Deux projets pilotes ont été réalisés en 2019 afin de valider le programme d'apprentissage en transport collectif auprès d'élèves et d'adultes ayant une déficience motrice. Le programme d'apprentissage a également été adapté pour la clientèle ayant une déficience intellectuelle. En 2020, la STM a poursuivi ses efforts en élaborant un plan de mise en œuvre pour la stratégie de mobilité inclusive. Dès 2022, la STM prévoit contribuer activement à la mise en place du programme métropolitain de mobilité inclusive et former plus de 200 clients sur son réseau.

ÉVOLUTION DES DÉPLACEMENTS AU TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)



FAITS SAILLANTS

► LE RÉSEAU DU MÉTRO

Depuis 2017, le métro de Montréal connaît une croissance significative et soutenue. Plusieurs projets réalisés par la STM ont permis une bonification de l'offre de service dont notamment la mise en service des 71 nouveaux trains AZUR qui desservent actuellement entièrement la ligne orange et qui desserviront, d'ici la fin 2021, plus de 80 % la ligne verte.

En plus de cette bonification du service, la STM maintient les plus hauts standards de régularité de son service à 10,5 incidents de cinq minutes par million de kilomètres parcourus pour 2022, soit bien en deçà de la moyenne des autres métros balisés (moyenne de + ou - 30 incidents).

Depuis le début de la crise de la COVID-19, le métro ne fait pas exception à la situation. Le niveau d'achalandage a chuté considérablement. Malgré cela, la STM maintient son offre actuelle de service pour 2022 afin de favoriser la relance de ce mode de transport.

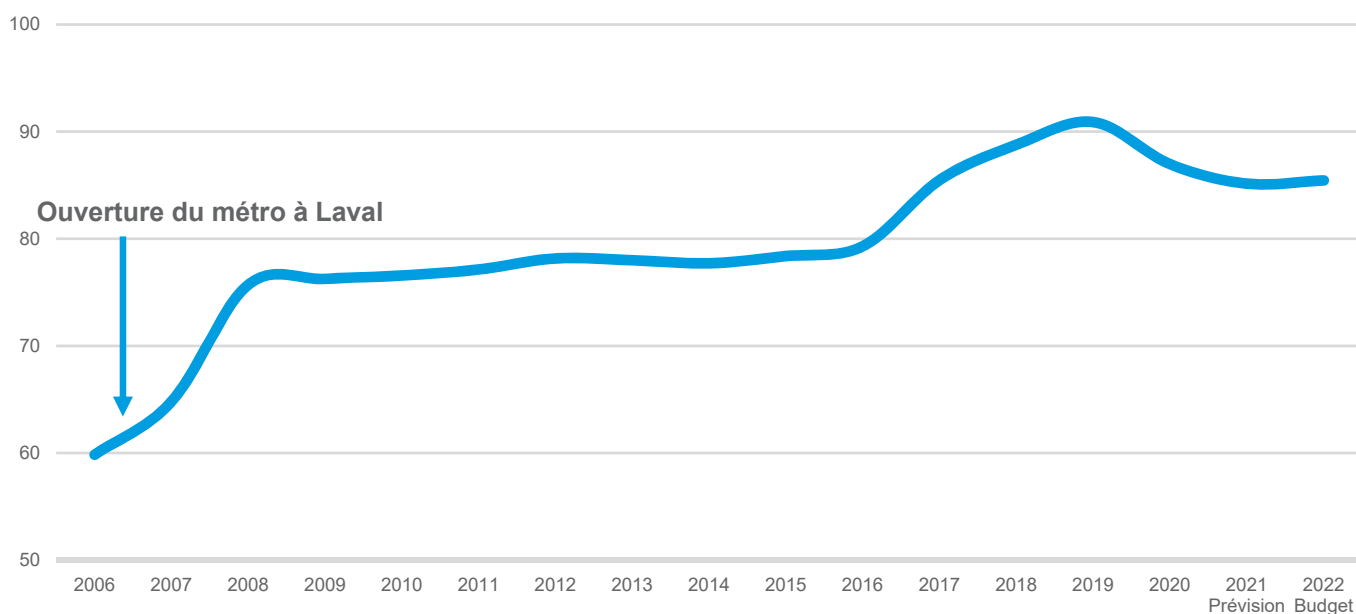
La STM a profité de cette accalmie pour compléter le déploiement de 53 stations « Service + » permettant à la clientèle d'avoir facilement accès à un service après-vente, en plus des 16 stations « Espaces clients » ainsi que le déploiement de l'installation du débit-crédit en loge dans les 68 stations de métro afin d'offrir ces nouveaux modes de paiement à la clientèle.

La mise en service de projets majeurs tels que le REM, le SRB Pie-IX ainsi que le futur prolongement de la ligne bleue vont nécessiter l'ajustement du service sur diverses lignes. De nombreuses initiatives sont en cours de préparation afin d'en évaluer les impacts (niveaux d'entassement et offre en pointe).

Également, la STM poursuit le déploiement du programme accessibilité qui vise à rendre accessibles universellement les stations du métro.

KILOMÉTRAGE MÉTRO

(en millions de km)



FAITS SAILLANTS

► D'AUTRES MESURES POUR NOS EMPLOYÉS ET NOS CLIENTS

Afin de maintenir les activités, la mise en place des conditions facilitantes pour le télétravail est au cœur de nos préoccupations. En quelques mois, la STM a fait un grand saut en adaptant les équipements informatiques et les façons de faire pour favoriser le travail à distance. De plus, de nombreux outils informatiques sont en développement afin de suivre et de mesurer les variations significatives de l'achalandage dans les réseaux afin d'ajuster le service aux endroits opportuns.

L'ensemble de ces mesures déployées en télétravail vise environ 2 500 employés de la STM.

Depuis le début de la pandémie, la STM a été un partenaire exemplaire en suivant les consignes des autorités de santé publique et s'est rapidement mobilisée pour mettre en place un ensemble de mesures visant à assurer des déplacements sécuritaires en bus, métro et transport adapté.

Ce faisant, selon les autorités de santé publique, aucune éclosion de la COVID-19 ne peut être reliée à l'utilisation des transports en commun, et ce, parce que les trajets sont courts et que les gens respectent les mesures de protection.

► CONTRÔLE DES DÉPENSES

Encore une fois, la STM s'est assurée de limiter la hausse de ses dépenses courantes selon les critères bien précis et les livrables du PSO 2025, et ce, malgré la progression plus importante de celles-ci dans le budget 2022. En excluant l'ajustement des coûts liés aux immobilisations et ceux liés aux ajouts et à l'amélioration du service, le budget 2022 comporte une hausse de 46,6 M\$ des autres dépenses d'exploitation, soit une augmentation de 3,0 % par rapport au budget 2021. L'essentiel de cette hausse est attribuable à trois éléments incontournables, soit : l'indexation des salaires et des coûts de rémunération (25 M\$), l'augmentation de la charge comptable des régimes de retraite (13 M\$) due aux prévisions à la baisse des taux de rendement futurs sur les actifs à long terme ainsi qu'un accroissement des coûts en technologie de l'information afin d'adapter les équipements, les logiciels et la sécurité informatique pour faire face à la nouvelle réalité du télétravail et des menaces de plus en plus grandes de cybersécurité (9 M\$). En excluant les deux derniers éléments, la progression des dépenses courantes serait uniquement de 2,1 %.

FAITS SAILLANTS

La STM met tout en œuvre afin de limiter la progression des dépenses.

Voici les principales mesures prises en 2021 et les efforts additionnels envisagés pour 2022.

En 2021

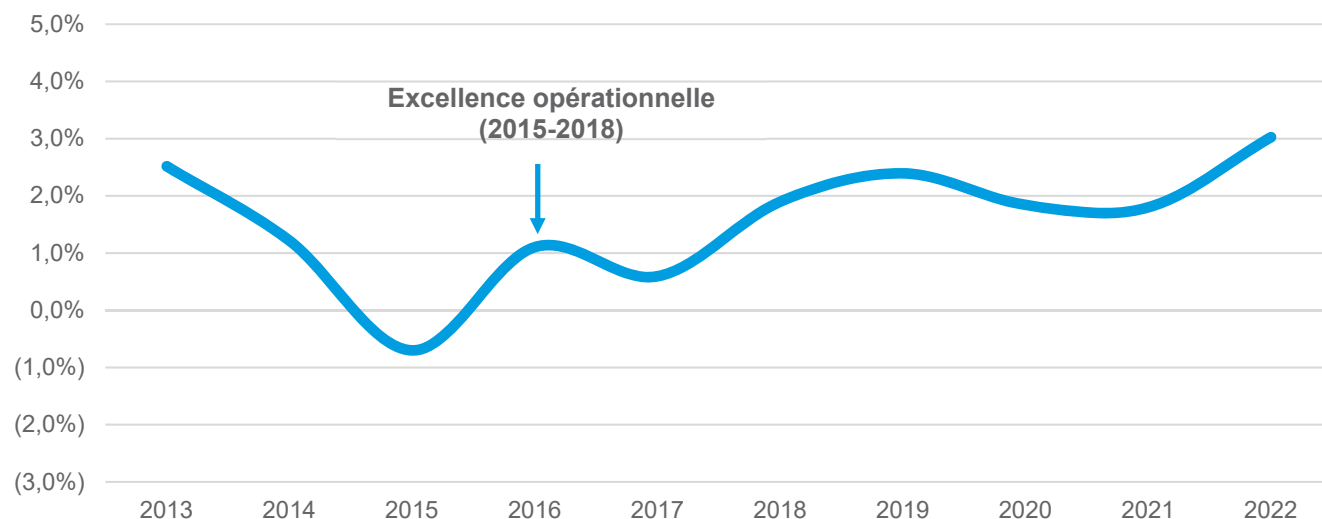
- Réduction du plan d'immobilisations de 2 G\$ (arrêts et reports de projets)
- Réduction du service bus et métro par un ajustement de service bus et métro quotidien en coupant le temps supplémentaire planifié
- Aucun ajout de poste sans autofinancement et contrôle serré des dépenses
- Suppression du programme de rémunération à la performance des gestionnaires
- Regroupement des contrats d'assurances collectives

En 2022

- Maintien du contrôle serré des dépenses et aucun ajout de poste sans autofinancement
- Refus de la très grande majorité des nouveaux besoins exprimés au cours de l'exercice budgétaire
- Réduction du service bus de 3,5 % et du service métro de 5 % par rapport au budget 2021
- Retrait de l'argent comptant dans les loges du métro
- Financement des batteries des bus hybrides à venir par le fonds d'immobilisations
- Report en 2023 du démarrage des programmes d'entretien majeur des voitures de métro AZUR

ÉVOLUTION DE LA HAUSSE DES DÉPENSES COURANTES 2013-2022

(en pourcentage)

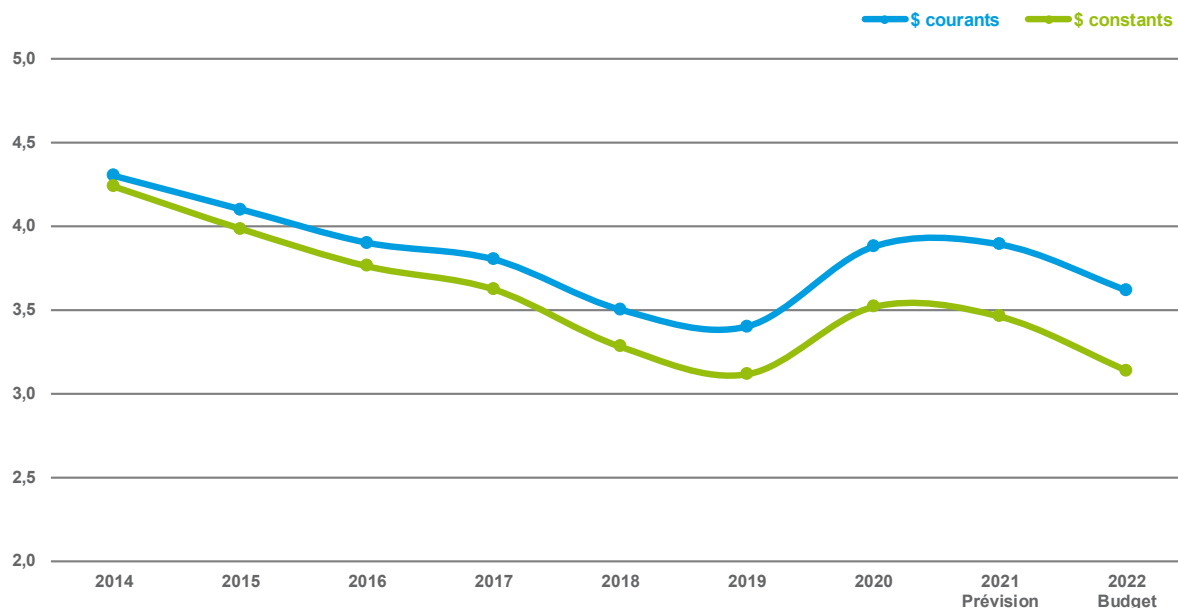


FAITS SAILLANTS

La priorisation des investissements prévus au programme des immobilisations 2022-2031 démontre la rigueur des équipes de direction de la STM qui ont pris des décisions difficiles afin de réduire l'enveloppe de projets de plus 2 G\$ de son programme des immobilisations 2022-2031; passant de 18,1 G\$ à 16,0 G\$. Ces investissements permettront d'assurer la fiabilité de nos réseaux au bénéfice de notre clientèle et de réduire le déficit de maintien d'actifs tout en limitant la croissance du service de dette net et de l'endettement de la STM.

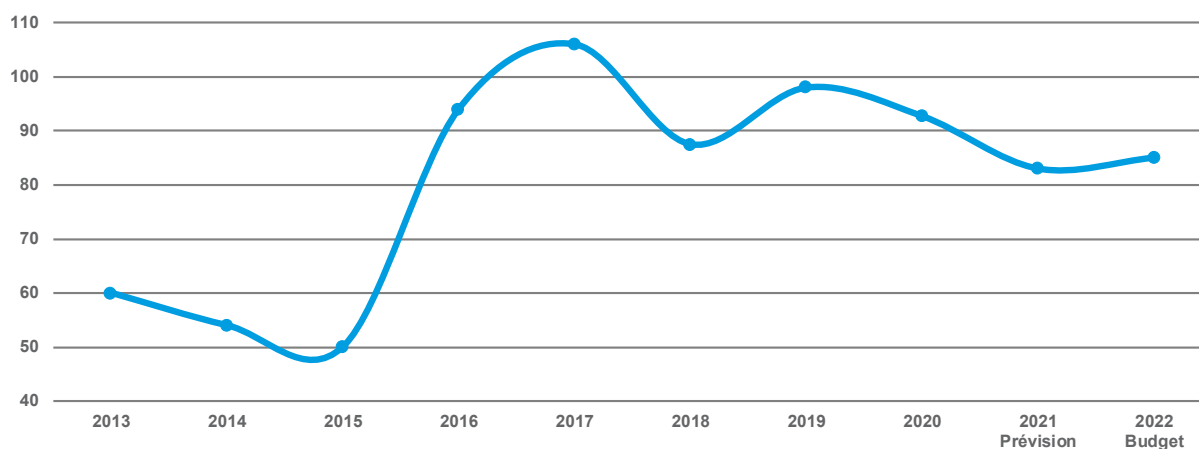
DÉFICIT DE MAINTIEN D'ACTIFS

(en millions de dollars)



TAUX DE RÉALISATION DES PROJETS

(en pourcentage)



► DES COTES DE CRÉDIT DE HAUTE QUALITÉ MAINTENUES

Encore une fois en 2021, les firmes d'agences de notation de crédit ont confirmé l'excellente cote de crédit de la STM, soit la cote Aa2 pour Moody's et AA- pour Standard & Poor's.

LA STM EN BREF

PORTRAIT DE LA STM

La 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.

La STM en chiffres

Prix des Droits et Libertés

Programme d'accès à l'égalité en emploi

Palmarès Corporate Knights

12^e rang canadien pour les meilleures pratiques exemplaires en 2021

Journal les affaires

10^e entreprise en importance au Québec en 2021

Valeur de remplacement des actifs :

32 G\$

Budget 2022 – Exploitation :

1,6 G\$

Programme des immobilisations 2022-2031 :

16,0 G\$



Réseau du métro¹

Le métro comporte quatre lignes qui couvrent 71 km et desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant compte 972 voitures, dont 360 MR-73 et 612 AZUR (68 trains) qui parcourront 85,4 millions de km commerciaux en 2022.



Réseau des bus¹

La STM possède un parc de 1 947 bus, dont 1 690 réguliers (12 mètres) et 257 articulés (18 mètres) ainsi que 16 minibus. Son réseau couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 km². Il compte 224 lignes, dont 213 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite et 11 par minibus urbains. De plus, 426,1 km de voies comportant des mesures préférentielles pour bus (MPB), incluant des voies réservées, permettent des déplacements plus rapides. L'offre de service bus devrait atteindre 66,6 millions de km commerciaux en 2022.

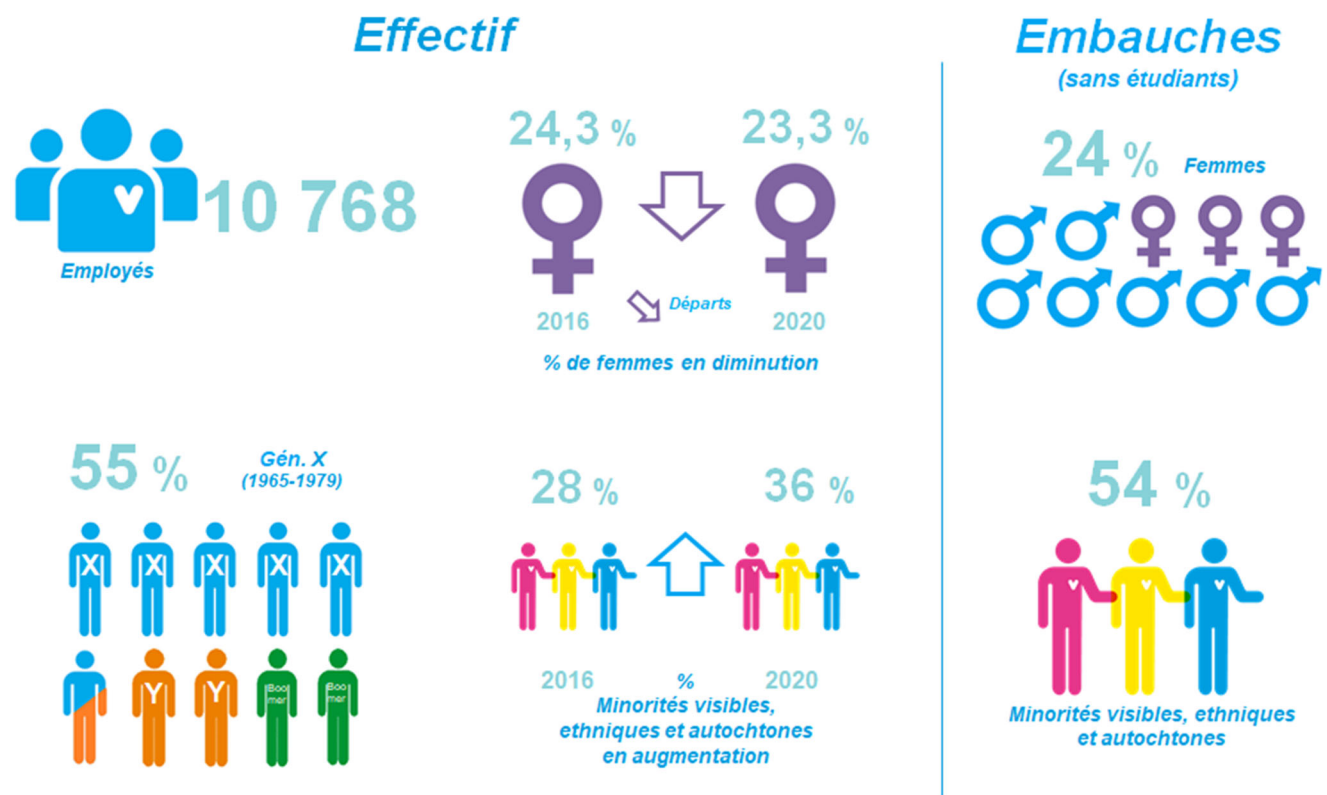


Transport adapté¹

La STM offre un service de TA porte-à-porte pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles avec son parc de 86 minibus. Ainsi, près de 34 000 clients effectueront 3 millions de déplacements en 2022 sur l'île de Montréal et en périphérie, à l'aide de minibus de la STM et des huit fournisseurs de services de taxis réguliers et accessibles.

1 : en date du 1^{er} septembre 2021

PORTRAIT DE LA MAIN-D'OEUVRE



Source : Direction expertise ressources humaines - Évolution du portrait de la main-d'œuvre au 31 décembre 2020.

EXPÉRIENCE CLIENT

L'expérience client est au cœur des priorités de la STM et représente un pilier fondamental du PSO 2025 qui vise l'atteinte de l'excellence en mobilité, notre vision. Pour nous assurer que l'expérience vécue par nos clients répond à leurs attentes et est positive, la STM a mis en place trois programmes dont les mesures sont suivies de près par la direction : le sondage d'expérience client, le programme d'excellence en qualité de service ainsi que l'analyse des commentaires. Depuis le printemps 2020, l'évaluation de l'expérience client a été ajustée au nouveau contexte pandémique par l'ajout d'une mesure en continu auprès des clients actifs et inactifs sur le réseau STM.

Sondage d'expérience client

Le sondage d'expérience client est réalisé en continu toute l'année et analysé mensuellement. Le sondage est effectué en ligne auprès de nos clients et évalue leur plus récente expérience de déplacement dans notre réseau. Visant l'atteinte de l'excellence en mobilité, nous avons, en 2018, rehaussé nos standards en modifiant nos méthodes de calcul passant d'un suivi du pourcentage de satisfaction de 7+ sur 10 à celui de 8+ sur 10.

Dès le printemps 2020, un sondage spécial COVID-19 en continu s'est ajouté visant à suivre les préoccupations, l'état d'esprit et les attentes de la clientèle active et inactive, afin d'offrir un accompagnement pertinent dans un contexte où de nouvelles mesures transformaient l'expérience de transport.

Programme d'excellence en qualité de service

Le Programme d'excellence en qualité de service (PEQS) est réalisé en continu par le biais de clients mystères qui sillonnent le réseau de la STM. Les résultats qui en découlent sont analysés semestriellement. Les évaluations portent sur cinq indicateurs clés : la qualité du service à la clientèle qu'offrent les différents employés, le confort et la sécurité lors des déplacements dans le réseau, la propreté des installations bus et métro, la qualité de l'information fournie à la clientèle, et l'accessibilité du réseau pour les personnes présentant une limitation fonctionnelle (motrice ou visuelle).

La baisse de l'achalandage résultant de la crise pandémique s'est traduite par l'arrêt des évaluations par des clients mystères dans le cadre du PEQS. Les indicateurs et le format sont en cours de révision.

Analyse des commentaires

Les commentaires placés auprès du Centre expérience client intégré sont traités et analysés en continu par les différents secteurs d'affaires afin de pouvoir identifier les irritants de la clientèle et établir des plans d'action pour corriger ces situations. Ce rôle a été d'autant plus précieux, pendant la pandémie, que les commentaires ont permis de réajuster les stratégies d'accompagnement en continu à la lumière des réactions de la clientèle.

PROFIL DE LA CLIENTÈLE

En chiffres

Provenance

Île de Montréal	78 %
Agglomération de Longueuil	10 %
Laval	12 %

Revenu familial

Inférieur à 40 000 \$	28 %
40 000 \$ à 99 999 \$	41 %
100 000 \$ et plus	21 %
Préfère ne pas répondre	10 %

Les pourcentages présentés ont été arrondis à l'unité

Groupes d'âge

16 à 24 ans	20 %
25 à 34 ans	21 %
35 à 44 ans	19 %
45 à 54 ans	13 %
55 à 64 ans	14 %
65 ans et +	13 %

Les pourcentages présentés ont été arrondis à l'unité

Genre

Femmes	50 %
Hommes	50 %

Occupation

Travailleurs	64 %
Étudiants	14 %
Retraités	15 %
Autres occupations	7 %

Langue parlée à la maison

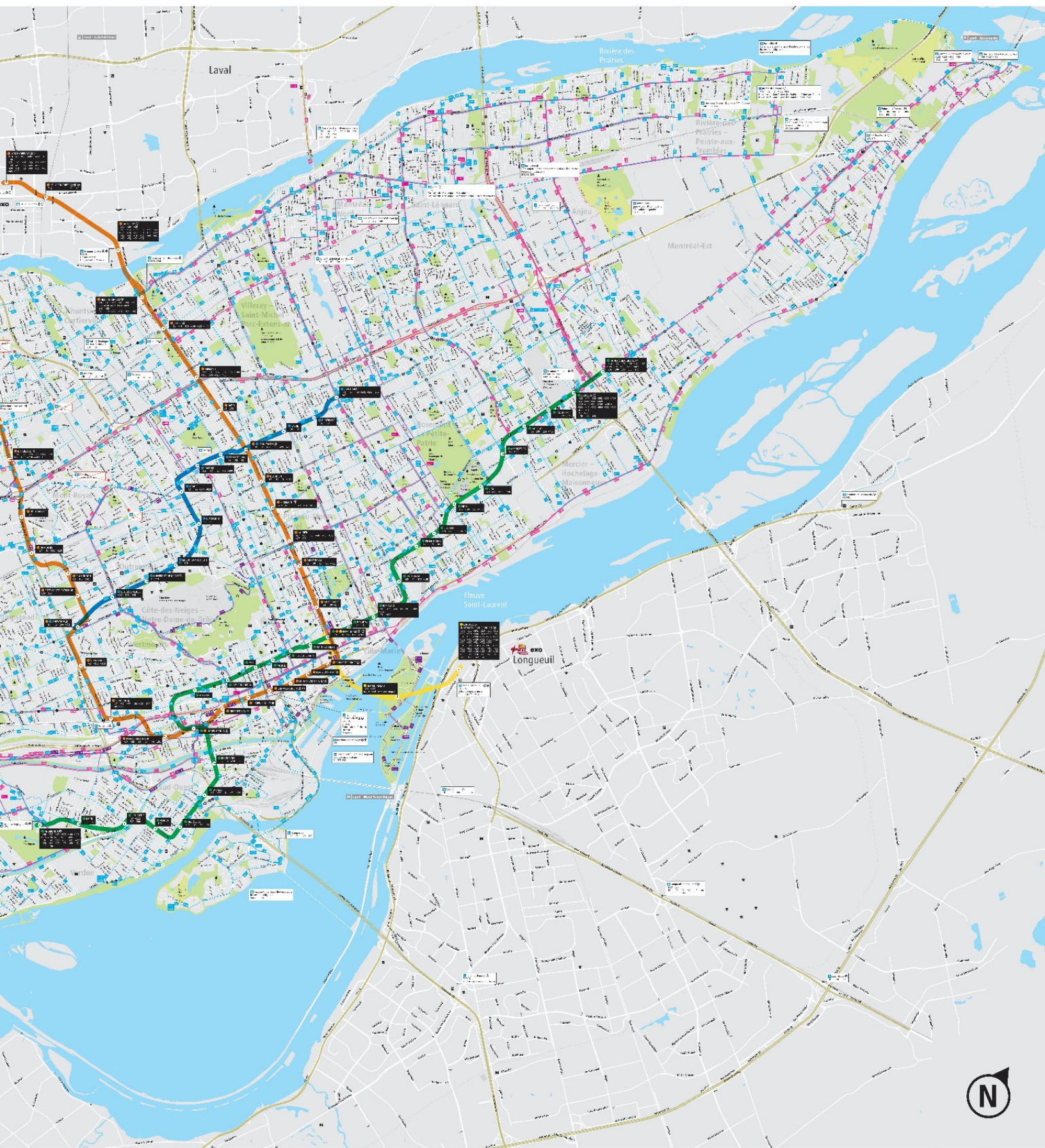
Français	59 %
Autres langues	41 %

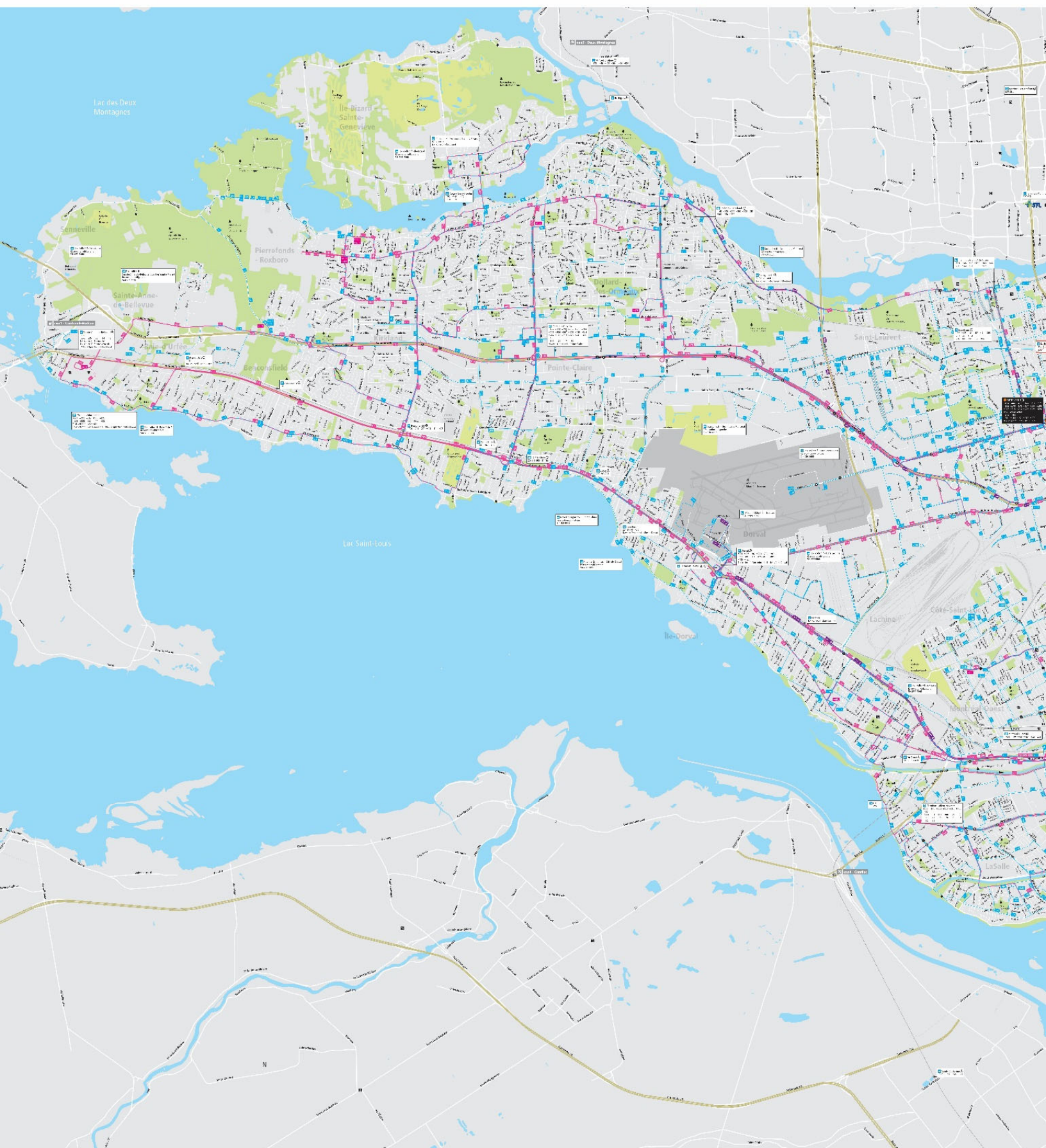
Limitation fonctionnelle permanente (dans le réseau régulier)

Oui	22 %
Non	78 %

Source : Sondage Web réalisé par la STM au sein d'un panel externe du 16 décembre 2019 au 3 janvier 2020 auprès de 1 769 clients de la STM au cours de la dernière année, âgés de 16 ans ou plus et résidant sur l'île de Montréal, à Laval ou dans l'agglomération de Longueuil. Note : Les variations entre les données de cette étude et celles de l'enquête OD 2018 sont expliquées par des approches méthodologiques différentes.

PLAN DU RÉSEAU 2021





GOUVERNANCE

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.

Depuis la création de l'ARTM, le 1^{er} juin 2017, et la mise en place de la réforme de la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine, la STM évolue dans un environnement organisationnel et financier complexe. Elle est liée par une entente de service avec l'ARTM pour l'exploitation des services sur son territoire et la réalisation de ses projets. La planification stratégique du développement du transport collectif, le financement des services et le cadre tarifaire relèvent de l'ARTM.

La STM, à titre de gestionnaire déléguée, est responsable de l'exploitation des infrastructures métropolitaines de transport sur son territoire. Elle collabore également avec l'ARTM pour la planification des projets de développement métropolitains et réalise les projets pour les infrastructures et les équipements dont elle sera l'exploitante. À ce titre, elle réalise le projet Service rapide par bus (SRB) Pie-IX, prépare le dossier d'affaires du prolongement de la ligne bleue et sera maître d'œuvre de sa réalisation. En plus d'être gestionnaire déléguée du système central OPUS, la STM assure aussi pour l'ARTM la réalisation du projet des équipements billettiques du REM.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Notre conseil d'administration (CA) est désigné par le conseil d'agglomération de Montréal parmi les membres du conseil municipal de la Ville de Montréal et des conseils des autres municipalités dont le territoire est compris dans l'agglomération. Il peut aussi désigner des membres indépendants. Par ailleurs, trois membres du conseil sont choisis parmi les résidentes et les résidents de l'agglomération, dont une personne est cliente des services de TA et deux autres sont clientes des services de transport collectif. Cette dernière désignation doit notamment permettre de faire accéder au conseil au moins une personne âgée de moins de 35 ans lors de sa nomination.

C'est notre CA qui exerce les fonctions et les pouvoirs de la STM et en détermine les grandes orientations. Il adopte notamment le plan stratégique organisationnel du transport collectif sur le territoire qu'elle dessert. Il approuve annuellement le budget et le programme des immobilisations.

Au 2 décembre 2021, notre conseil est formé de huit personnes regroupant quatre femmes et quatre hommes. Six d'entre-elles ont le statut d'élue municipale, une y agit à titre de représentant de la clientèle (membre âgée de moins de 35 ans) et une autre a le statut de membre indépendant.

Il est à noter que deux postes de représentants désignés parmi la clientèle sont actuellement vacants et seront pourvus au début de l'année 2022.

GOVERNANCE

Comité service à la clientèle et accessibilité universelle

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier en matière de service de transport collectif que la STM offre à ses clients, d'accessibilité universelle ainsi que de ses relations avec les clientèles provenant des communautés ethnoculturelles et des minorités visibles. Il formule au CA les recommandations appropriées.

Comité ressources humaines

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier en matière de gestion de nos ressources humaines. Il formule au CA les recommandations appropriées.

Il étudie et évalue annuellement le rendement du directeur général par rapport aux objectifs individuels et d'entreprise spécifiques préétablis et fixe sa rémunération annuelle à l'intérieur des paramètres fixés par le conseil. Le comité s'adjoit, au besoin, de consultants experts externes qui comparent et effectuent un étalonnage de la rémunération des cadres dans les sociétés publiques québécoises et dans les sociétés de transport public nord-américaines.

Il étudie les besoins, les moyens et les solutions à privilégier pour assurer la représentativité des communautés ethnoculturelles, des minorités visibles et des personnes en situation de handicap au sein de notre organisation et effectue un suivi des mesures découlant de la « Déclaration en matière de diversité et d'inclusion » ayant des incidences sur la gestion des ressources humaines.

Comité d'audit et finances

Le comité a pour mandat de veiller à une saine gouvernance financière de la STM et à la conformité aux lois et règlements applicables. Il s'intéresse principalement à l'intégrité de l'information financière, à la fonction d'audit, aux états financiers, au budget, au programme d'immobilisations, aux mécanismes de contrôle interne, à la gestion des risques et à la gestion optimale des ressources financières. Il formule au CA les recommandations appropriées.

Comité gouvernance, éthique et développement durable

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier en matière de gouvernance, d'éthique et de développement durable dans la gestion des activités. Il formule au CA les recommandations appropriées.

Il examine et approuve les règles de gouvernance et les lignes directrices en matière de régie d'entreprise pour la conduite des affaires de la STM. Il oriente et suit les mesures découlant de la politique corporative « Développement durable » et du Plan de développement durable annuel.

Comité de suivi des actifs

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier afin d'assurer un suivi stratégique concernant le maintien des actifs (équipements et systèmes d'exploitation, infrastructures et technologies de l'information), la réalisation des projets majeurs ainsi que la gestion des biens patrimoniaux, de l'architecture et des arts. Il formule au CA les recommandations appropriées.

GOUVERNANCE

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION *(au 2 décembre 2021)*

Éric Alan Caldwell

Président

Conseiller et membre du comité exécutif de la
Ville de Montréal
District Hochelaga
Arrondissement de Mercier-Hochelaga-
Maisonnette

Laurence Parent

Vice-Présidente

Conseillère d'arrondissement
District De Lorimier
Arrondissement Le Plateau-Mont-Royal

Gracia Kasoki Katahwa

Mairesse d'arrondissement
Arrondissement de
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-
Grâce

M. Alan DeSousa

Maire d'arrondissement de Saint-
Laurent

Vacant

Personne représentant la clientèle du
transport adapté

Sylvain Ouellet

Conseiller de Ville de Montréal
District François-Perreault
Arrondissement de Villeray–Saint-
Michel–Parc-Extension

Claudia Lacroix Perron

Représentante des clients
du transport collectif (membre
âgée de moins de 35 ans)

Vacant

Personne représentant la clientèle du
transport collectif

Georges Bourelle¹

Maire de Beaconsfield

Catherine Morency

Membre indépendant

¹ Le 23 décembre 2021, Monsieur Alex Bottausci, maire de la Ville de Dollard-des-Ormeaux, a été nommé en remplacement de Monsieur Georges Bourelle

GOUVERNANCE

COMITÉ DE DIRECTION

Luc Tremblay

Directeur général

Étienne Lyrette

Adjoint au directeur général et directeur

Planification stratégique et Affaires gouvernementales

Linda Lebrun

Trésorière et Directrice exécutive
Planification et Finances

Geneviève Bourbeau

Directrice exécutive
Expérience client et
Activités commerciales

Luc Lamontagne

Directeur exécutif
Technologies de l'information et
Innovation

Alain Brière

Directeur exécutif
Ressources humaines

Marie-Claude Léonard

Directrice exécutive
Métro et Exploitation bus

Sébastien Fecteau

Directeur exécutif
Entretien Bus

Nancy Fréchette

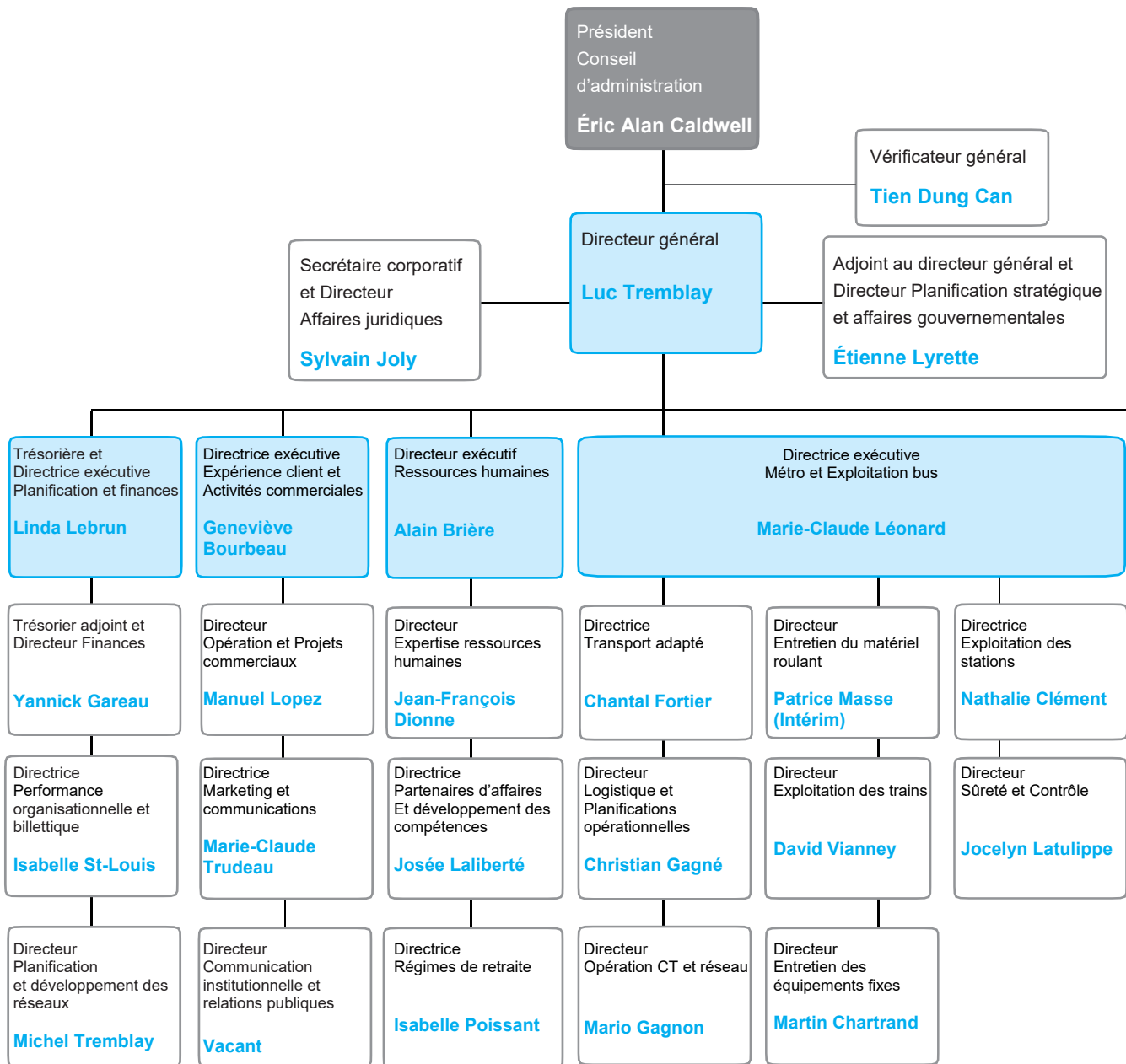
Directrice exécutive
Planification, Entretien,
Infrastructures et
Approvisionnement

François Chamberland

Directeur exécutif
Ingénierie et Grands projets

GOVERNANCE

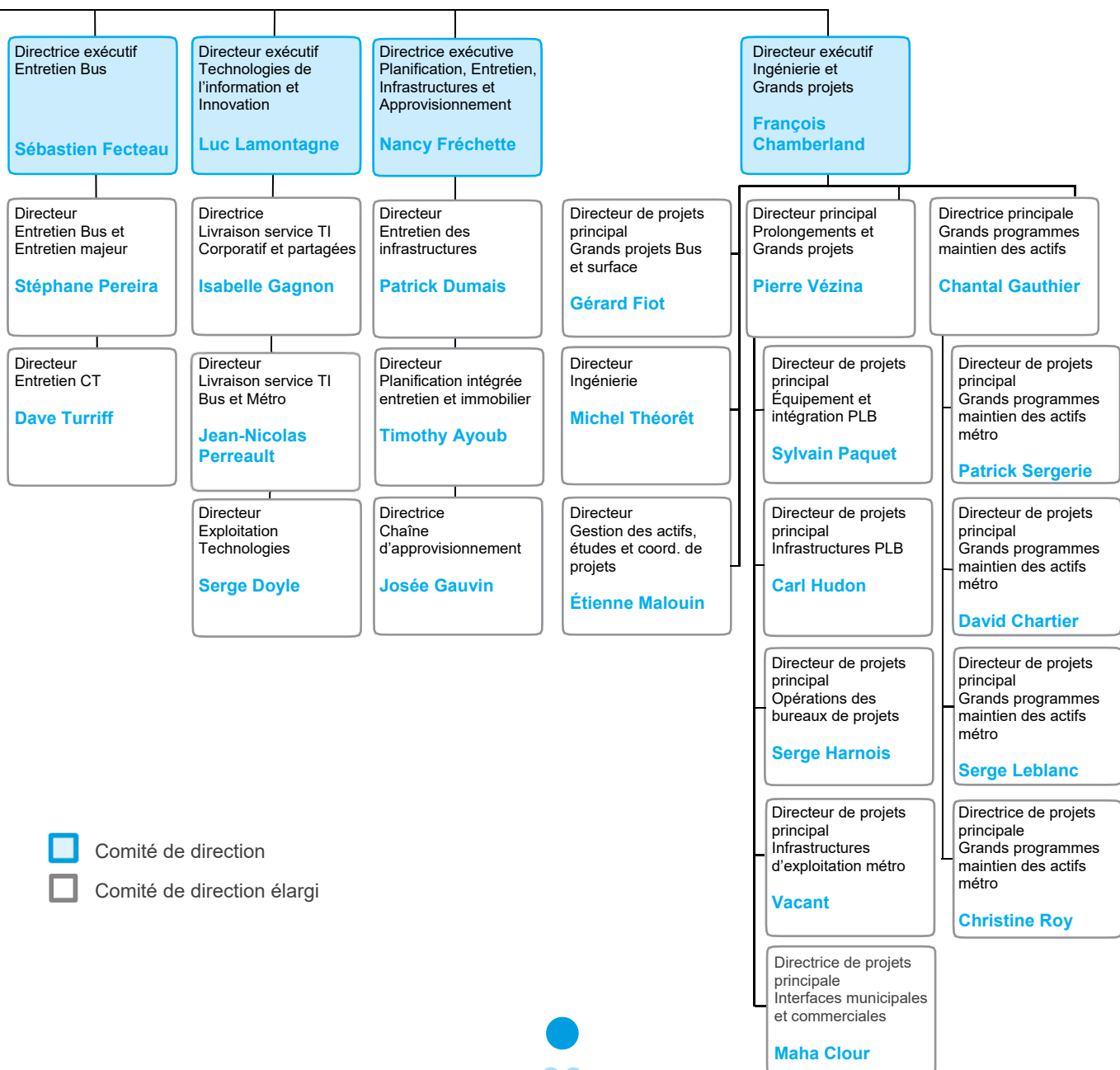
L'ÉQUIPE DE DIRECTION DE LA STM



Comité de direction



Comité de direction élargi



LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL

LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

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.

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**

Son Plan stratégique organisationnel (PSO 2025) repose sur une ambitieuse vision corporative, l'EXCELLENCE EN MOBILITÉ. Il est articulé autour de quatre orientations stratégiques :

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

Adopté par la STM le 8 juin 2017 et approuvé par la Communauté métropolitaine de Montréal en 2018, le PSO 2025 est une véritable feuille de route de l'évolution du transport collectif à Montréal sur l'horizon 2016-2025. Le PSO 2025 présente une vision de l'avenir du transport collectif à Montréal. Les projets qu'il propose s'appuient sur une organisation performante et de grandes initiatives porteuses.

Le PSO 2025 s'appuie sur des assises gouvernementales, dont le Plan métropolitain d'aménagement et de développement de la Communauté métropolitaine de Montréal, sans oublier les engagements pris par Montréal, les gouvernements du Québec et du Canada, notamment en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre. La STM collabore également à la réalisation du Plan stratégique de développement de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) et du Plan d'action 2018-2023 de la Politique de mobilité durable 2030 du gouvernement du Québec. Au cours des 10 prochaines années, la STM mettra en chantier des projets phares pour la mobilité des Montréalais pour une valeur de plus de 16 G\$ avec l'appui financier des gouvernements du Québec et du Canada et de l'agglomération de Montréal.

LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

Le prolongement du plan stratégique organisationnel 2020 : le plan de transition et de relance 2020

Personne ne peut prédire la durée de la crise sanitaire et financière. Malgré ces incertitudes, la STM doit se préparer 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.

D'un horizon de deux ans (2021-2022), le PTR 2022 repose sur quatre axes :

- Assurer la rétention des clients actifs et regagner les clients devenus inactifs
- Mettre en place une planification flexible permettant d'adapter l'organisation et nos services à l'évolution de la situation
- Respecter la capacité budgétaire, trouver de nouveaux revenus et assurer la résilience de l'organisation
- Adapter l'organisation au télétravail et renforcer les actions favorisant la mobilisation des employés

LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

Le développement durable, l'accessibilité universelle et l'accès à l'égalité en emploi sont les trames de fond du PSO 2025, comme en témoignent le Plan de développement durable (PDD) 2025, le Plan de développement d'accessibilité universelle (PDAU) 2016-2020 (reconduit) ainsi que le Plan d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) 2021-2022.

Plan de développement durable 2025

Acteur incontournable du développement durable, la STM a adopté en 2017 son troisième PDD 2025 en lien avec le PSO 2025 et la politique corporative en matière de développement durable.

Non seulement la STM a mis le développement durable au cœur de sa mission et de ses activités depuis plus de 10 ans, elle a de surcroît consulté des parties prenantes internes et externes afin de prioriser ses enjeux environnementaux, sociaux et économiques. Articulé autour de ces derniers, le PDD 2025 présente les neuf chantiers suivants :

CHANTIER 1	Décarboniser le transport collectif pour contribuer à la qualité de l'air et à la lutte contre les changements climatiques	CHANTIER 6	Renforcer la démarche en approvisionnement responsable
CHANTIER 2	Bâtir et opérer des bâtiments et infrastructures durables et résilients	CHANTIER 7	Impliquer les parties prenantes externes et accroître les liens avec les collectivités locales
CHANTIER 3	Maintenir un positionnement d'employeur responsable	CHANTIER 8	Accroître la contribution économique et sociale de la STM
CHANTIER 4	Réduire la consommation des ressources et la production de matières résiduelles	CHANTIER 9	Consolider la gouvernance de la STM en développement durable.
CHANTIER 5	Prévenir et réduire la contamination de l'eau et des sols		

Plan de développement d'accessibilité universelle 2016-2020

Forte de sa politique d'accessibilité universelle adoptée en 2009, c'est un troisième PDAU 2016-2020 que la STM a adopté en 2017.

Arrimé au PSO 2025, ce plan est le résultat d'une analyse des besoins des personnes ayant des limitations fonctionnelles et de la consultation des parties prenantes internes et externes. Il repose également sur une évaluation concertée des niveaux de maturité des pratiques en accessibilité universelle de la STM. Il identifie des mesures et des cibles 2020 et 2025 pour chacun des neuf chantiers suivants :

CHANTIER 1	Les besoins du client	CHANTIER 6	La formation des employés
CHANTIER 2	Les véhicules, les infrastructures, les équipements et les correspondances	CHANTIER 7	Les orientations et le politiques
CHANTIER 3	Le système de vente et perception	CHANTIER 8	La mise en œuvre et l'évaluation des plans d'action
CHANTIER 4	Les opérations et l'entretien	CHANTIER 9	Le financement
CHANTIER 5	L'information et l'éducation à la clientèle		

LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

Plan d'accès à l'égalité en emploi

En 1987, la STM a adopté son premier Plan d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) destiné aux femmes. À travers les années, la STM est passée d'une entreprise s'assurant de ne pas faire de discrimination à une entreprise qui se veut inclusive.

En 2012, la STM adoptait une Déclaration en matière de diversité et d'inclusion dans laquelle elle prenait cinq engagements envers ses employés et sa clientèle.

En juillet 2020, la STM adoptait [une Déclaration sur le racisme et la discrimination systémiques](#) (hyperlien) dans laquelle elle prenait quatre engagements qui réitérent sa volonté de promouvoir la diversité au sein de l'entreprise et de contribuer à la compréhension et à la lutte contre le racisme et la discrimination systémiques.

La STM vise être à l'image de la clientèle qu'elle dessert. Notre nouveau plan d'accès à l'égalité 2021-2022 a été simplifié pour diriger nos efforts sur les objectifs du PSO 2025 et renforcer notre culture d'inclusion. Ainsi le plan est présenté sous forme de 4 axes, dont découlent 10 stratégies et 33 mesures.

Ce plan est l'outil qui continuera à guider les actions de la STM en matière de diversité et d'inclusion pour l'ensemble des activités du parcours d'emploi.

Axe 1 Maintenir une proposition d'employeur de choix en matière de diversité et d'inclusion

Stratégies

Réaliser diverses actions de rayonnement pour attirer les groupes cibles et promouvoir notre position d'employeur de choix

Utiliser des tactiques d'attraction et de repérage innovantes pour attirer des candidats de groupes sous-représentés

Créer du contenu varié faisant la promotion de notre culture inclusive

Axe 2 Assurer un milieu de travail inclusif tout au long du parcours d'emploi

Stratégies

Diffuser de l'information variée sur nos engagements en matière de diversité et d'inclusion tout au long du parcours d'un employé

Collaborer avec l'équipe de la Protection de la personne concernant des enjeux rencontrés en milieu de travail

Créer les conditions gagnantes pour favoriser une progression de carrières

Axe 3 Préserver, renouveler et développer le savoir-faire pour une culture inclusive

Stratégies

Élaborer des outils et des activités variés pour répondre à des enjeux spécifiques rencontrés dans les milieux opérationnels

Axe 4 Impliquer les employés et gestionnaires dans le développement d'une culture inclusive

Stratégies

Impliquer et outiller les employés et gestionnaires dans des activités variées visant la promotion de la diversité et de l'inclusion

Mettre en valeur notre culture d'inclusion à travers des communications diversifiées

Réaliser un plan d'action complet dédié au racisme et la discrimination systémiques

LE PSO 2025 ET LE PTR 2022 EN UN COUP D'ŒIL

Parce qu'il est le prolongement du PSO 2025, le Plan de transition et de relance 2022 est également articulé autour des mêmes quatre orientations stratégiques. Les objectifs sont également les mêmes, quoi que certains d'entre eux sont consolidés pour les fins du PTR 2022.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS du PSO 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 client 13 - Améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Objectif 7
Maîtriser les finances	11 - Agir comme chef de file en mobilité et développement durables	Objectif 8
	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

LES OBJECTIFS ET CHANTIERS DU PTR 2022

Objectif 1	Livrer l'offre de service promise, améliorer la régularité et assurer un parcours client prévisible	Objectif 2	Bonifier le parcours client en misant sur la qualité du service et le sentiment de sécurité
Chantier 1.1	Un service de métro en lien avec les attentes des clients	Chantier 2.1	Le maintien de la relation avec les clients inactifs
Chantier 1.2	Un service et un réseau de bus structurant en lien avec les attentes des clients	Chantier 2.2	La stimulation de l'achalandage, tant en nombre de clients qu'en fréquence de déplacements
Chantier 1.3	Un service TA en lien avec les attentes des clients	Chantier 2.3	La consolidation de notre base de clients actifs et l'adaptation des parcours client
Chantier 1.4	L'information en temps réel pour une expérience client connectée et davantage et prévisibilité	Chantier 2.4	Le maintien de la sécurité et de la sûreté d'exploitation
Chantier 1.5	Une approche agile à la planification, l'exploitation et l'entretien		
Objectif 3	Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Objectif 4	Réduire le déficit de maintien des actifs
Chantier 3.1	La mise en accessibilité des réseaux Métro et Bus	Chantier 4.1	Vers une valeur actualisée des actifs
Chantier 3.2	L'intégration du service du TA au réseau régulier	Chantier 4.2	Un plan de gestion et de maintien des actifs pour mieux contrer le déficit de maintien des actifs
Objectif 5	Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements	Objectif 6	Poursuivre l'électrification du réseau
Chantier 5.1	Des projets prioritaires à réaliser	Chantier 6.1	Vers des bus 100 % électriques
		Chantier 6.2	Des infrastructures de surface à adapter pour l'électrification
		Chantier 6.3	Des projets d'électrification à planifier et intégrer avec les activités d'exploitation et de soutien
Objectif 7	Renouveler l'organisation, améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Objectif 8	Agir comme chef de file en mobilité et développement durables
Chantier 7.1	L'amélioration continue pour des processus optimisés évoluant avec les besoins et la technologie	Chantier 8.1	Des travaux menant au prochain plan stratégique organisationnel
Chantier 7.2	Une approche de gestion des risques et des encadrements renouvelés	Chantier 8.2	Maintien de notre positionnement de chef de file en développement durable (nouveau Plan DD 2030)
Chantier 7.3	De nouveaux outils numériques pour les employés et le projet siège social	Chantier 8.3	La lutte et l'adaptation aux changements climatiques
Chantier 7.4	La technologie et des solutions automatisées en soutien aux opérations et aux projets (Vision 2.0, GMAO, etc.)	Chantier 8.4	Une stratégie d'acceptabilité sociale renforcée
Chantier 7.5	Une stratégie de valorisation des données adaptée aux besoins de la STM	Chantier 8.5	Une contribution à la conception des grands projets de développement urbain et de mobilité
Chantier 7.6	Des effectifs en santé et présents au travail	Chantier 8.6	Le projet SRB Pie IX
Chantier 7.7	L'optimisation des revenus non tarifaires	Chantier 8.7	Le projet de prolongement de la ligne bleue
Objectif 9	Maîtriser la gestion de l'entente de service	Objectif 10	Attirer et retenir les talents
Chantier 9.1	Les ententes de service, de délégation et de contractualisation (ARTM)	Chantier 10.1	L'attraction et l'embauche de talents en contexte pandémique
Chantier 9.2	Le financement du transport collectif	Chantier 10.2	Le Plan d'accès à l'égalité en emploi 2021-2025 et l'inclusion
Objectif 11	Développer les compétences	Objectif 12	Encourager l'implication et le leadership
Chantier 11.1	La formation des employés	Chantier 12.1	L'expérience employé, la mobilisation et les communications
Chantier 11.2	Le développement des compétences des gestionnaires et le programme de relève	Chantier 12.2	La santé et sécurité au travail et en télétravail
		Chantier 12.3	La reconnaissance de la performance et des conditions de travail renouvelées

TRANSGESCO S.E.C.

TRANSGESCO S.E.C.

Créée en 2003, Transgesco S.E.C., filiale à part entière de la STM, a pour mandat de gérer, d'administrer, d'exploiter et de développer divers partenariats avec des intervenants du secteur privé, en vue d'exercer toutes les activités commerciales connexes à l'entreprise de transport en commun de la STM.

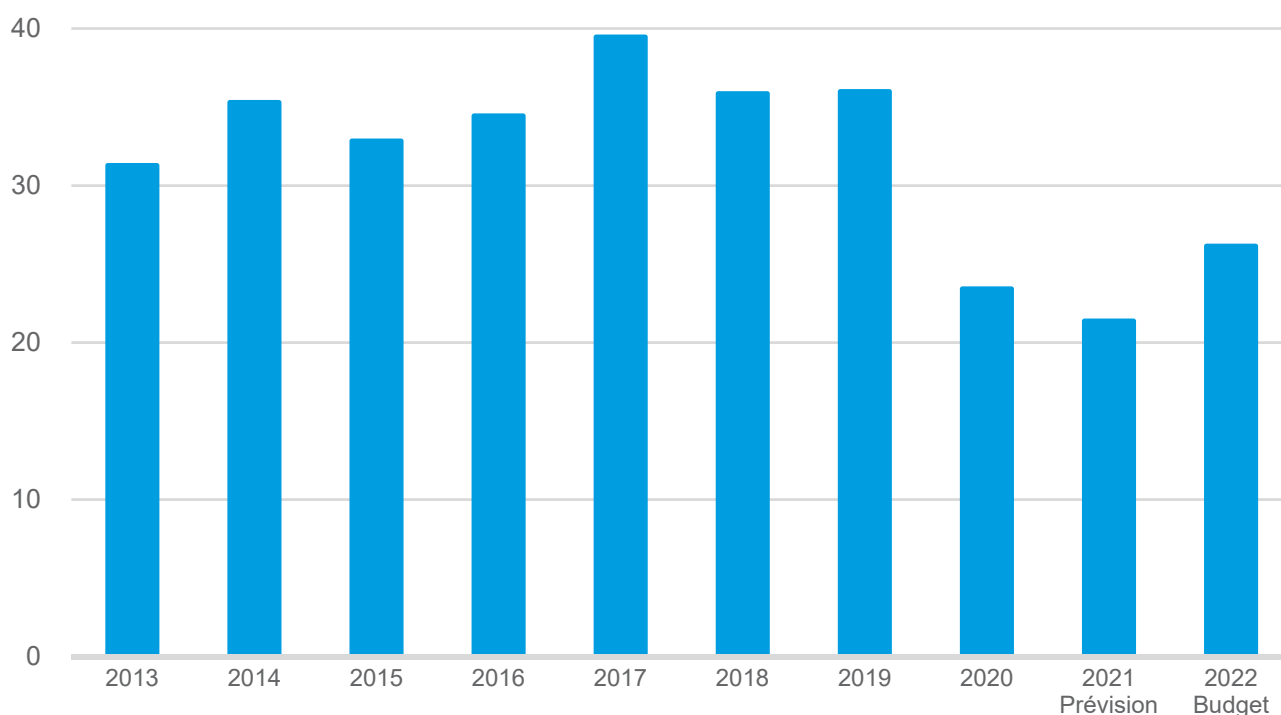
Le conseil des associés de Transgesco S.E.C., auquel siègent trois membres du CA de la STM, en détermine les orientations, en adopte le plan stratégique de développement, en nomme les auditeurs externes et prend acte de ses états financiers.

Suite au projet pilote de la technologie 5G dans le métro, une évaluation de la faisabilité sur l'ensemble du réseau sera réalisée avec l'objectif de maintenir le meilleur service mobile pour nos clients.

Transgesco continuera à collaborer avec les partenaires afin de continuer le déploiement des nouveaux abribus, des nouveaux commerces dans le métro ainsi qu'à la relance des activités commerciales qui ont été impactées lors de la crise sanitaire.

ÉVOLUTION DES REVENUS COMMERCIAUX

(en millions de dollars)



PROCESSUS BUDGÉTAIRE

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RETENUS POUR L'ÉLABORATION DU BUDGET

Le PSO 2025 de la STM, le Plan de transport annuel de la STM, le Plan de transition et de relance (PTR) 2022 et son cadre financier orientent l'élaboration du budget. Les principes d'une saine gestion des fonds publics, appuyés par les politiques à incidence budgétaire et tout autre élément connu, tels qu'énoncés ci-après, sont également pris en considération dans son élaboration.

Le budget de la STM demeure un intrant principal dans l'évaluation de la contribution de l'agglomération de Montréal, un exercice qui est maintenant soutenu par les principes directeurs de la Politique de financement de l'ARTM.

Il est à noter que depuis 2020, une dérogation à la politique de financement a été approuvée afin que les sociétés de transport obtiennent une rémunération maximale établie selon les dépenses réelles encourues durant l'exercice financier.

Éléments relatifs aux dépenses

La structure des dépenses reflète le maintien ainsi que l'évolution des activités et des responsabilités de la STM, tout en considérant les choix budgétaires effectués par les unités administratives, les objectifs de rationalisation et les cibles du PSO de la STM.

Lors de la préparation du budget, les dépenses sont évaluées selon les besoins planifiés découlant de l'offre de service prévue. Plus spécifiquement, les secteurs dédiés à l'entretien des véhicules et des infrastructures prévoient leurs ressources en fonction des programmes d'entretien et des plans de production alors que les secteurs dédiés à la livraison du service déterminent leur plan de ressources en fonction de modèles basés sur l'offre de service prévue. Plusieurs services de soutien élaborent également des plans de ressources dans le cadre du processus budgétaire.

Les dépenses intègrent les hausses salariales et les obligations liées aux conventions collectives.

Les frais de financement sont établis en fonction des dépenses d'immobilisations prévues et des stratégies de financement appropriées.

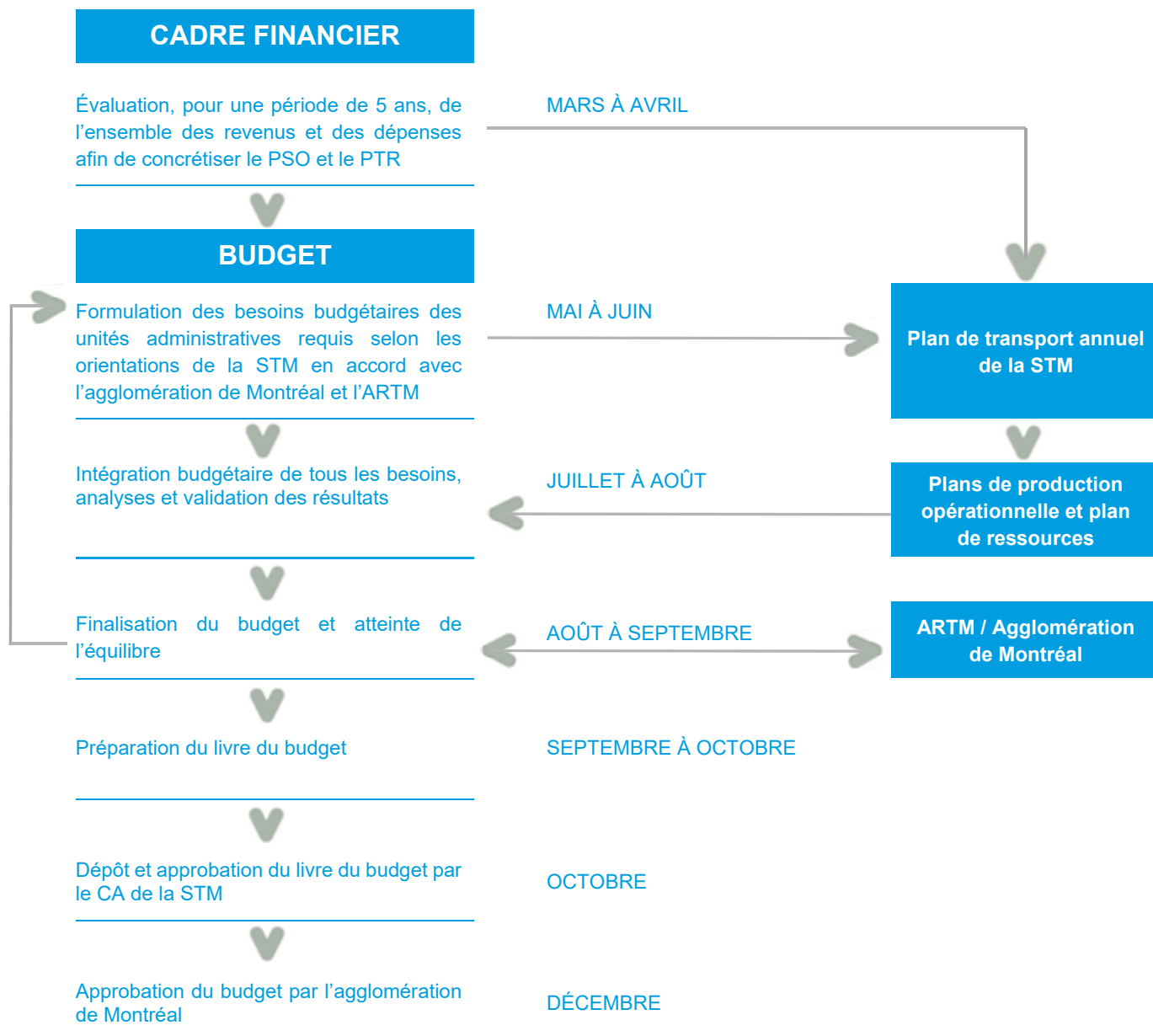
Éléments relatifs aux revenus

La mise en application de la gouvernance métropolitaine confère à l'ARTM la compétence exclusive d'établir le cadre tarifaire et d'assurer le financement des services de transport collectif de la région métropolitaine.

À cette fin, elle verse aux organismes publics de transport en commun (OPTC) de la région métropolitaine une rémunération qui s'établit en fonction des coûts fixes et des coûts variables découlant de la livraison de l'offre de service prévue, des coûts de financement et des dépenses d'investissement non subventionnées.

PLANIFICATION BUDGÉTAIRE OPÉRATIONNELLE

La STM s'est dotée d'un processus budgétaire annuel rigoureux et bien documenté permettant une prise de décision efficace. Le schéma suivant résume et intègre l'ensemble des étapes qui sous-tendent l'élaboration du budget de la STM. Le travail pour le PI 2022-2031 est réalisé en même temps que celui du budget.



Suivi budgétaire

Toujours avec le même souci d'exceller en matière de gestion financière, plusieurs solutions ont été mises en place afin d'harmoniser le travail des différentes équipes impliquées dans les processus mensuels, quadrimestriels et annuels. Pour tous les livrables périodiques, il existe un échéancier mis à jour régulièrement qui indique les responsables des étapes menant à la réalisation des suivis et garantissant une gestion rigoureuse des revenus et dépenses de la STM.

ANALYSE DES REVENUS ET DES DÉPENSES

REVENUS PAR TYPE 2020-2021-2022

(en milliers de dollars)

	Budget 2022	Budget 2021	Prévision 2021	Réel 2020	Budget 2022 vs 2021	
					Écart	Écart %
Revenus provenant de l'ARTM						
Rémunération liée à l'exploitation	1 316 107	1 337 009	1 297 191	1 291 569	(20 902)	(1,6)
Contribution aux immobilisations	169 284	159 240	161 228	143 462	10 044	6,3
Services rendus pour l'ARTM	10 559	10 713	7 691	12 471	(153)	(1,4)
	1 495 950	1 506 962	1 466 110	1 447 502	(11 012)	(0,7)
Nouvelles sources de revenus à identifier	43 000	-	-	-	43 000	-
Autres revenus d'exploitation						
Quote-part - Transgesco S.E.C.	26 133	24 545	21 360	23 414	1 588	6,5
Autres revenus	11 004	9 252	8 888	7 504	1 753	18,9
	37 137	33 797	30 249	30 918	3 340	9,9
Total	1 576 087	1 540 759	1 496 359	1 478 420	35 328	2,3

ANALYSE DES REVENUS 2021-2022

Depuis l'entrée en vigueur au 1^{er} juin 2017 de la gouvernance du transport collectif, la majorité des revenus de la STM provient de l'ARTM.

Revenus provenant de l'ARTM

Rémunération liée à l'exploitation

La rémunération liée à l'exploitation est évaluée en fonction des coûts de la STM, déductions faites des autres revenus liés à l'exploitation générés par les activités de la STM.

La diminution de 20,9 M\$ prévue au budget 2022 ne permet pas de couvrir l'évolution normale des dépenses d'exploitation malgré l'ajustement du niveau de service pour les bus, le métro et le transport adapté.

Contribution aux immobilisations

L'ARTM rembourse à la STM ses dépenses réelles encourues dans le cadre de la réalisation de ses projets d'investissement, déductions faites des subventions reçues directement des instances provinciales et fédérales.

L'augmentation de 10,1 M\$ de la contribution de l'ARTM aux immobilisations provient principalement de la progression du service de la dette net.

Services rendus par l'ARTM

Cette rubrique comprend essentiellement les coûts convenus avec l'ARTM pour la mise en place des mesures d'atténuation pendant les travaux du REM, ainsi que toutes les mesures de Mobilité Montréal.

Nouvelles sources de revenus à identifier

La STM équilibre son budget avec un montant de 43 M\$ de manque à gagner qui devra provenir de nouvelles sources de revenus à identifier au cours de l'année 2022.

Autres revenus d'exploitation

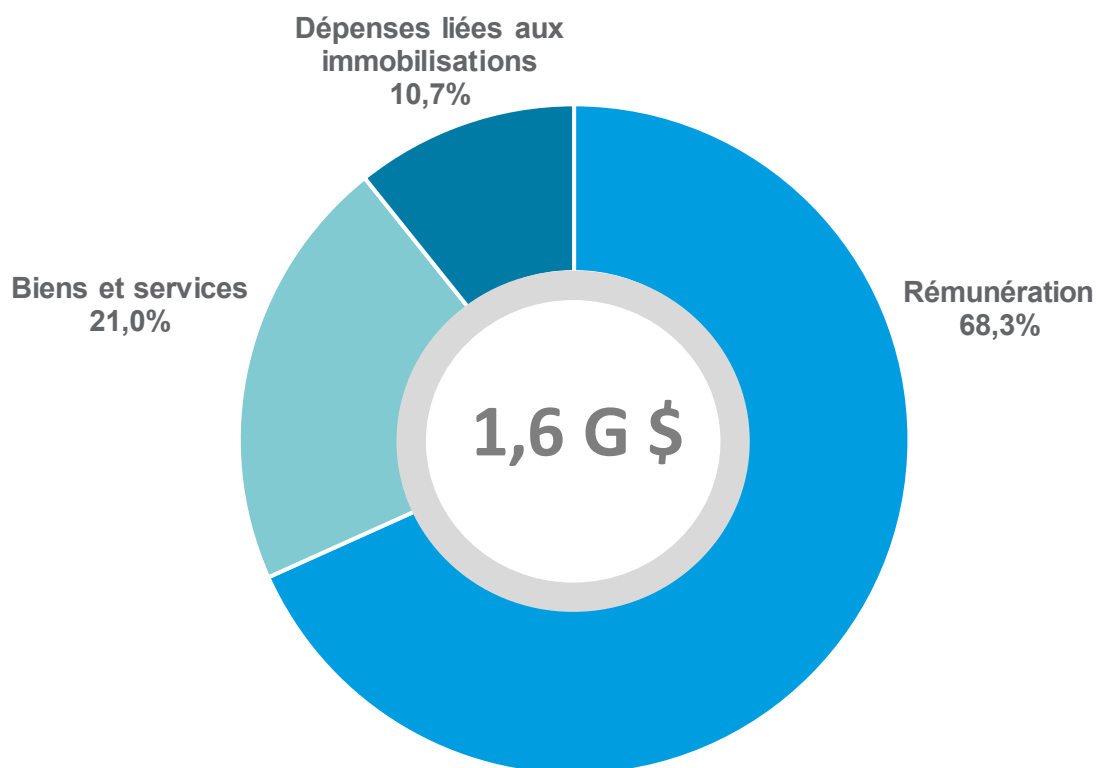
Quote-part - Transgesco S.E.C.

Les revenus prévus au budget 2022 de la filiale à part entière de la STM sont de 26,1 M\$ comparativement à 24,5 M\$ au budget 2021 en raison notamment de la légère hausse des revenus de publicité due à la reprise graduelle en 2021 de l'achalandage durant cette crise pandémique.

Autres revenus

L'augmentation de 2,7 M\$ des autres revenus est attribuable à la fluctuation des ventes de cartes OPUS.

RÉPARTITION DES DÉPENSES 2022



DÉPENSES PAR TYPE 2020-2021-2022

(en milliers de dollars)

	Budget 2022	Budget 2021	Prévision 2021	Réel 2020	Budget 2022 vs 2021	
					Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	681 857	673 410	665 451	597 429	8 447	1,3
Heures supplémentaires	43 823	42 637	32 788	61 459	1 186	2,8
Primes diverses et autres paiements	80 864	76 771	76 312	80 729	4 094	5,3
Avantages sociaux	166 054	152 103	143 418	159 770	13 951	9,2
Cotisations aux régimes publics	87 981	84 930	80 762	86 383	3 051	3,6
Coût de la CNESST	15 343	14 745	20 599	21 069	598	4,1
	1 075 922	1 044 595	1 019 328	1 006 840	31 327	3,0
Biens et services						
Dépenses majeures	5 452	4 365	6 742	13 120	1 086	24,9
Énergie, taxes et permis	89 986	94 603	88 374	85 377	(4 617)	(4,9)
Services professionnels	16 658	14 095	19 027	23 855	2 564	18,2
Services techniques et autres services	84 519	83 543	66 545	70 259	976	1,2
Matériel et fournitures	87 214	90 372	88 881	98 309	(3 158)	(3,5)
Location	15 160	16 484	17 024	16 924	(1 324)	(8,0)
Financement des opérations	1 176	3 576	826	371	(2 400)	(67,1)
Dépenses diverses	30 717	29 886	28 385	19 903	831	2,8
	330 881	336 923	315 803	328 119	(6 043)	(1,8)
	1 406 803	1 381 519	1 335 131	1 334 958	25 285	1,8
Dépenses liées aux immobilisations						
Service de la dette net						
Dépenses en capital	387 949	339 152	339 140	347 567	48 797	14,4
Dépenses en intérêts	157 409	132 609	132 609	124 959	24 800	18,7
Subventions en capital	(295 241)	(253 550)	(253 550)	(274 001)	(41 691)	16,4
Subventions en intérêts	(96 317)	(74 111)	(74 111)	(68 481)	(22 206)	30,0
	153 800	144 100	144 088	130 044	9 700	6,7
Budget spécial d'exploitation	14 084	13 740	15 740	13 418	343	2,5
Remboursement au fonds de roulement	1 400	1 400	1 400	-	-	-
	169 284	159 240	161 228	143 462	10 043	6,3
Total	1 576 087	1 540 759	1 496 359	1 478 420	35 328	2,3

HEURES ET EFFECTIFS 2020-2021-2022

(en milliers d'heures)

	Budget 2022	Budget 2021	Prévision 2021	Réel 2020	Budget 2022 vs 2021	
					Écart	Écart %
Heures régulières						
Gestionnaires	524	507	503	503	18	3,5
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	248	243	229	240	5	2,2
Professionnels syndiqués	725	718	677	724	7	1,0
Employés de bureau syndiqués	1 707	1 675	1 598	1 589	33	1,9
Gestionnaires de 1er niveau - transport	873	893	842	872	(19)	(2,2)
Commis divisionnaires et autres	414	420	403	418	(7)	(1,6)
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	396	398	397	401	(2)	(0,4)
Inspecteurs	358	367	294	330	(8)	(2,2)
Chauffeurs, opérateurs et autres	8 573	8 851	9 003	9 038	(278)	(3,1)
Employés d'entretien	5 146	5 159	4 970	4 654	(13)	(0,3)
	18 966	19 230	18 914	18 769	(264)	(1,4)
Heures supplémentaires						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	3	-	-
Professionnels syndiqués	3	3	3	10	-	-
Employés de bureau syndiqués	25	24	24	47	1	3,5
Gestionnaires de 1er niveau - transport	67	68	58	64	(1)	(1,5)
Commis divisionnaires et autres	38	38	28	37	-	-
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	30	31	31	54	(1)	(2,6)
Inspecteurs	9	10	10	9	-	(4,8)
Chauffeurs, opérateurs et autres	465	483	276	392	(18)	(3,7)
Employés d'entretien	173	150	163	560	23	15,6
	812	808	594	1 178	4	0,5
Total	19 778	20 038	19 508	19 946	(260)	(1,3)
Effectifs (en années-personnes)						
Gestionnaires	252	243	241	236	10	3,9
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	119	116	110	113	3	2,6
Professionnels syndiqués	387	382	360	332	5	1,3
Employés de bureau syndiqués	938	917	875	828	21	2,3
Gestionnaires de 1er niveau - transport	419	428	404	416	(9)	(2,2)
Commis divisionnaires et autres	198	201	193	199	(3)	(1,6)
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	191	191	190	193	-	-
Inspecteurs	172	176	141	158	(4)	(2,2)
Chauffeurs, opérateurs et autres	4 114	4 242	4 315	4 318	(128)	(3,0)
Employés d'entretien	2 474	2 471	2 380	2 362	3	0,1
Total	9 264	9 367	9 208	9 156	(102)	(1,1)

1 : La diminution des 128 effectifs chauffeurs et opérateurs est due principalement à l'ajustement de l'offre de service.

2 : L'augmentation des 21 effectifs d'employés de bureau syndiqués est due principalement par les projets en technologies d'information (TI).



ANALYSE DES DÉPENSES 2021-2022

Le budget 2022 présente une augmentation des dépenses de 35,3 M\$, soit une progression de 2,3 % par rapport au budget 2021.

(en millions de dollars)

Ajustements et améliorations de service	(21,3)	(1,4) %
Dépenses liées aux immobilisations	10,0	0,7 %
Dépenses courantes	46,6	3,0 %
Total des dépenses	35,3	2,3 %

Ajustements et améliorations de service

La STM a revu à la baisse son offre de service pour les secteurs bus et métro pour 2022. L'ajustement de -3,5 % pour le secteur bus et de -5 % pour le secteur métro, par rapport au budget 2021, permettra à la STM de réduire ses dépenses de 21,3 M\$ en 2022. Il est à noter que le niveau de service budgétisé en 2022 est comparable au service prévu être livré en 2021. Pour le service du transport adapté, la STM maintient le nombre de déplacements à celui budgétisé en 2021, soit 3 millions de déplacements correspondant à 68 % des déplacements de 2019.

- **Réseau du métro** : total de 85,4 millions de km, soit une baisse de 5 % du niveau de service de 2019.
- **Réseau des bus** : total de 5,2 millions d'heures de service incluant la base et les mesures du REM et Mobilité Montréal, soit une réduction de 3,5 % comparativement au budget 2019.
- **Transport adapté** : total de 3 millions de déplacements, soit l'équivalent du nombre de déplacements budgétés en 2021.

Dépenses liées aux immobilisations

La hausse de cette rubrique provient essentiellement de l'augmentation du service de la dette net de 10 M\$ en 2022 par rapport au budget 2021.

Dépenses courantes

Les dépenses courantes sont en hausse de 46,6 M\$ en 2022, soit 3,0 % de plus qu'au budget 2021. Cette augmentation est essentiellement attribuable à des dépenses incontournables telles que l'indexation de la rémunération, l'augmentation de la charge comptable des régimes de retraite et des dépenses en lien avec le télétravail et la cybersécurité.

PRÉVISIONS PAR MODE DE TRANSPORT

DÉPENSES PAR MODE 2022

(en milliers de dollars)

	Bus	Métro	Transport adapté	Total STM
Dépenses liées à l'exploitation				
Rémunération				
Rémunération de base	415 920	242 446	23 491	681 857
Heures supplémentaires	29 736	11 781	2 307	43 823
Primes diverses et autres paiements	53 831	23 962	3 072	80 864
Avantages sociaux	104 770	55 659	5 625	166 054
Cotisations aux régimes publics	55 106	29 880	2 995	87 981
Coût de la CNESST	10 156	4 769	418	15 343
	669 519	368 497	37 907	1 075 922
Biens et services				
Dépenses majeures	3 828	1 614	10	5 452
Énergie, taxes et permis	58 193	29 894	1 899	89 986
Services professionnels	6 774	9 231	653	16 658
Services techniques et autres services	14 860	31 365	38 294	84 519
Matériel et fournitures	55 140	30 819	1 254	87 214
Location	7 823	6 804	534	15 160
Financement des opérations	371	787	18	1 176
Dépenses diverses	16 499	13 320	899	30 717
	163 486	123 834	43 561	330 881
	833 005	492 331	81 467	1 406 803
Dépenses liées aux immobilisations				
Service de la dette net	48 534	102 972	2 294	153 800
Budget spécial d'exploitation	6 628	7 068	388	14 084
Remboursement au fonds de roulement	872	457	71	1 400
	56 033	110 497	2 753	169 284
Total	889 038	602 828	84 221	1 576 087

HEURES ET EFFECTIFS PAR MODE 2022

(en milliers d'heures)

	Bus	Métro	Transport adapté	Total STM
Heures régulières				
Gestionnaires	280	220	24	524
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	127	114	7	248
Professionnels syndiqués	360	349	17	725
Employés de bureau syndiqués	875	762	70	1 707
Gestionnaires de 1er niveau - transport	415	418	40	873
Commis divisionnaires et autres	159	87	168	414
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	193	197	6	396
Inspecteurs	179	179	-	358
Chauffeurs, opérateurs et autres	6 835	1 513	225	8 573
Employés d'entretien	2 629	2 443	73	5 146
	12 053	6 283	630	18 966
Heures supplémentaires				
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	-	-	-	1
Professionnels syndiqués	2	1	-	3
Employés de bureau syndiqués	10	13	2	25
Gestionnaires de 1er niveau - transport	30	35	3	67
Commis divisionnaires et autres	14	6	19	38
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	18	12	1	30
Inspecteurs	5	5	-	9
Chauffeurs, opérateurs et autres	379	75	11	465
Employés d'entretien	111	58	5	173
	568	204	40	812
Total	12 621	6 488	670	19 778
Effectifs (en années-personnes)				
Gestionnaires	135	106	12	252
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	61	55	3	119
Professionnels syndiqués	192	186	9	387
Employés de bureau syndiqués	481	419	39	938
Gestionnaires de 1er niveau - transport	199	201	19	419
Commis divisionnaires et autres	76	42	81	198
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	93	95	3	191
Inspecteurs	86	86	-	172
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 280	726	108	4 114
Employés d'entretien	1 264	1 175	35	2 474
Total	5 867	3 089	308	9 264

Objectifs du Plan de transition et de relance 2022

OBJECTIF PTR 2022	INDICATEUR	Unité	Cible 2022 ¹	Prévision 2021	Réel 2020
1. Livrer l'offre de service promise, améliorer la régularité et assurer un parcours client prévisible	Taux de livraison global planifié et ajusté (km commerciaux)	%	99,4	99,5	99,6
	Offre de service (km commerciaux)	M km	66,6	67,6	67,9
	Ponctualité des bus	%	80	80	82,2 (10 mois)
	Taux d'immobile	%	17,7	18,5	19,1
6. Poursuivre l'électrification du réseau	Proportion des déplacements STM ayant recours à l'électricité	%	84,9	83,7	82,2
7. Renouveler l'organisation, améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Km commerciaux livrés / heure payée	Km /hr	6,5	6,5	6,45
9. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par km (km commerciaux)	\$/KM	13,35	13,19	12,54

1 : Les cibles 2022 sont sujettes à être révisées dans le courant de l'année à cause du contexte de la pandémie.

Objectifs du Plan de transition et de relance 2022

OBJECTIF PTR 2022	INDICATEUR	Unité	Cible 2022 ¹	Prévision 2021	Réel 2020
1. Livrer l'offre de service promise, améliorer la régularité et assurer un parcours client prévisible	Taux de livraison (km commerciaux)	%	99,9	99,9	100,1
	Offre de service (km commerciaux)	M km	85,4	85,1	87,0
	Incidents 5 minutes et plus par million de km	Incident/ M km	10,5	10,5	9,2
	Respect des intervalles entre les trains en heure de pointe	%	95,0	95,0	96,5
	Respect des intervalles entre les trains en heure hors-pointe	%	90,0	90,0	91,9
3. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Nombre de stations de métro accessibles par ascenseur	Stations	22	19*	16
7. Renouveler l'organisation, améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Km commerciaux livrés / heure payée	km /hr	16,9	17,9	16,8
9. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par km (km commerciaux)	\$/km	7,06	6,59	6,42

* Berri-UQAM partiellement accessible

1 : Les cibles 2022 sont sujettes à être révisées dans le courant de l'année à cause du contexte de la pandémie.

TRANSPORT ADAPTÉ

Objectifs du Plan de transition et de relance 2022

OBJECTIF PTR 2022	INDICATEUR	Unité	Cible 2022 ¹	Prévision 2021	Réel 2020
1. Livrer l'offre de service promise, améliorer la régularité et assurer un parcours client prévisible	Taux d'acceptation des demandes de déplacement	%	100	100	100,8
	Nombre de déplacements	Dépl.	3,0	2,0	2,0
	Ponctualité à l'embarquement du transport adapté	%	82,0	84,0	84,1
9. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par déplacement	\$/Dépl.	28,42	34,69	33,94

1 : Les cibles 2022 sont sujettes à être révisées dans le courant de l'année à cause du contexte de la pandémie.

SOUTIEN À L'EXPLOITATION ET OBJECTIFS CORPORATIFS

Objectifs du Plan de transition et de relance 2022

OBJECTIF PTR 2022	INDICATEUR	Unité	Cible 2022 ¹	Prévision 2021	Réel 2020
2. Bonifier le parcours client en misant sur la qualité du service et le sentiment de sécurité	Proportion des clients inactifs	%	5	25	n/d*
	Achalandage basé sur la vente de titres	M Dépl	344,4	205,3	214,8
	Achalandage basé sur la validation	M Dépl	277,7	165,5	171,7
	Programme d'excellence en qualité de service	%	Prochaines mesures en 2023		
	Expérience client globale :	%	69	77**	70
	Méto – Expérience client	%	74	76**	74
	Bus – Expérience client	%	66	67**	67
	Transport adapté – Expérience client	%	87	85**	79
	Résoudre au premier contact des plaintes et commentaires	%	52	51	56
	Disponibilité des escaliers mécaniques	%	93	92	n/d
	Disponibilité des ascenseurs	%	98	n/d	n/d
3. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Niveau de maturité en accessibilité universelle ²	Niveau	n/d ²	2,7	n/d*
4. Réduire le déficit de maintien des actifs	Déficit de maintien des actifs	G\$	3,3	3,8	3,9
5. Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements	Taux de réalisation des projets	%	85	83	92,7
7. Renouveler l'organisation, améliorer l'efficience des processus et la productivité	Taux d'absentéisme	%	8,75	9,00	8,98
	Revenus non tarifaires	M \$	26,1	21,4	23,4
8. Agir comme chef de file en mobilité et développement durable	GES par km-passagers	Gr	76,6	81,7	80,1
10. Attirer et retenir les talents	Indice de mobilisation des employés récents	%	Prochaines mesures en 2023		
11. Développer les compétences	Indice sur le développement des compétences				
12. Encourager l'implication et le leadership	Indice de mobilisation global				
	Indice d'appropriation de l'excellence de l'expérience client				

¹ : Les cibles 2022 sont sujettes à être révisées dans le courant de l'année à cause du contexte de la pandémie.

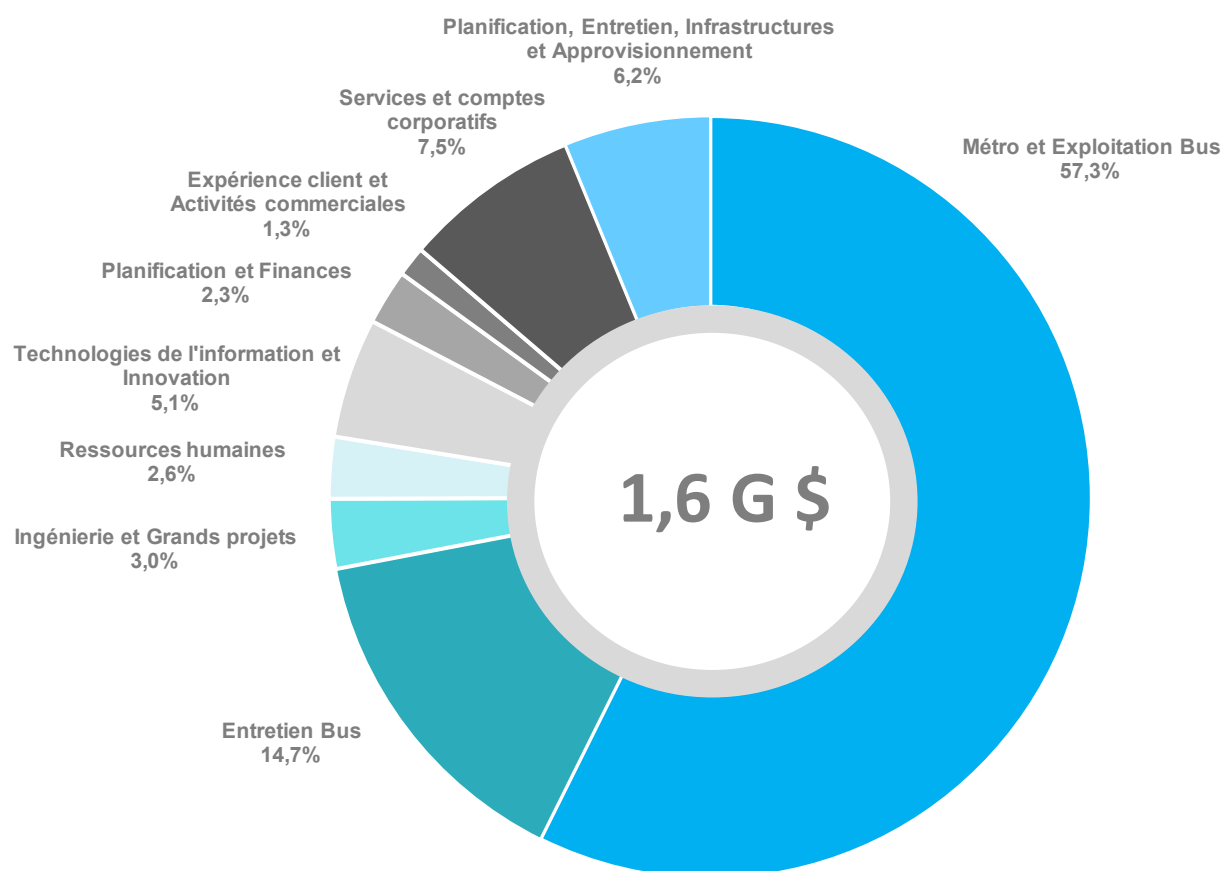
² : Dernière mesure réalisée en 2021

* : En raison du contexte de la pandémie, les cibles et les mesures ne sont pas disponibles.

** : Moyenne cumulative de septembre 2021

PRÉSENTATION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

RÉPARTITION DES DOLLARS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE 2022



SOMMAIRE DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

	Budget 2022	Budget 2021	Prévision 2021	Réel 2020	Budget 2022 vs 2021	
					Écart	Écart %
Métro et Exploitation Bus¹						
Dollars (<i>en milliers</i>)	806 704	807 738	771 206	776 685	(1 035)	(0,1)
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	6 160	6 296	6 263	6 378	(136)	(2,2)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	639	662	433	643	(23)	(3,5)
Entretien Bus						
Dollars (<i>en milliers</i>)	206 098	208 828	205 155	216 262	(2 730)	(1,3)
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	1 211	1 221	1 192	1 083	(11)	(0,9)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	99	73	87	398	27	36,8
Ingénierie et Grands projets						
Dollars (<i>en milliers</i>)	41 643	40 177	36 908	37 024	1 466	3,6
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	304	305	276	256	(01)	(0,4)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	4	4	4	2	-	-
Planification, Entretien, Infrastructures et Approvisionnement						
Dollars (<i>en milliers</i>)	87 260	82 684	85 705	80 452	4 576	5,5
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	597	573	555	540	24	4,2
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	57	57	57	99	-	-
Ressources humaines						
Dollars (<i>en milliers</i>)	36 754	34 415	33 615	35 975	2 339	6,8
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	305	304	293	287	-	-
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	4	4	4	10	-	-
Technologies de l'information et Innovation						
Dollars (<i>en milliers</i>)	71 551	61 646	64 732	62 998	9 905	16,1
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	264	244	230	215	20	8,2
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	3	3	3	15	-	-
Planification et Finances						
Dollars (<i>en milliers</i>)	32 863	35 042	32 827	31 537	(2 180)	(6,2)
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	252	268	241	236	(16)	(5,8)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	5	5	5	8	-	-
Expérience client et Activités commerciales						
Dollars (<i>en milliers</i>)	17 930	17 686	16 496	16 182	244	1,4
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	107	106	102	97	1	0,9
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	-	-	-	3	-	-
Services et comptes corporatifs						
Dollars (<i>en milliers</i>)	106 001	93 302	88 487	77 843	12 699	13,6
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	65	50	57	64	15	30,8
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	-	-	-	-	-	-

¹ : Le détail des dépenses Métro et Exploitation Bus incluant le Transport adapté est dans la description de la direction exécutive Métro et Exploitation Bus aux pages suivantes.

MÉTRO ET EXPLOITATION BUS

EXPLOITATION BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

Le réseau des bus de la STM offre un service de transport de surface sécuritaire, fiable, rapide, convivial et accessible à l'ensemble de la communauté avec la contribution de près de 4 000 employés dédiés à la livraison du service et un centre opérationnel principal (COP) pour coordonner en temps réel la régularité du service, via iBUS.

La STM possède un parc de 1 947 bus, dont 1 690 réguliers (12 mètres) et 257 articulés (18 mètres) ainsi que 102 minibus dont 86 dédiés au transport adapté et 16 minibus urbains. Son réseau couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 km². Il compte 224 lignes, dont 213 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite et 11 desservies par minibus urbains. De plus, 426,1 km de voies comportant des MPB, incluant des voies réservées, permettent des déplacements plus rapides. L'offre de service bus devrait atteindre 66,6 millions de km commerciaux en 2022.

Un service de transport collectif par taxi permet de compléter l'offre de service dans 14 secteurs où il n'est pas possible d'implanter un service d'autobus régulier.

Le transport collectif est accessible aux personnes ayant des limitations fonctionnelles sur la majorité des lignes de son réseau régulier.

	Budget 2022	Budget 2021	Prévision 2021	Réel 2020	Budget 2022 vs 2021 Écart	Budget 2022 vs 2021 Écart %
Exploitation Bus (incluant Transport adapté)						
Dollars (en milliers)	469 163	472 294	447 694	449 482	(3 131)	(0,7)
Effectifs (en années-personnes)	3 817	3 929	4 024	4 007	(112)	(2,8)
Heures supplémentaires (en milliers)	457	471	242	349	(14)	(3,0)

Opération et centres de transport

Ce service, composé de chauffeurs et de gestionnaires répartis dans huit centres de transport, assure la livraison d'un service de qualité au quotidien. Pour ce faire, il compte sur une gestion de proximité auprès des chauffeurs afin qu'ils puissent conduire en toute sécurité, respectant notre engagement du respect des horaires avec une attitude accueillante pour sa clientèle.

Logistique et planification opérationnelles

Ce service est responsable d'assurer un leadership dans la gestion des opérations en temps réel, dans la planification ainsi que le soutien opérationnel afin de livrer le service planifié tout en optimisant l'utilisation des ressources. Entre autres, il assure la gestion et la coordination du service le jour « J » ainsi que la distribution du travail et la planification des ressources requises pour livrer le service. Il supporte également les opérations bus avec les outils HASTUS (Employé numérique), assume le rôle de vigie et de gardien de la sécurité routière et des ajustements de service, et plus encore. En 2021 : Centre d'expertise mis en place et opérationnel, téléphonie terminée et révision de Logic en cours.

Transport adapté (TA)

La STM offre un service de TA porte-à-porte pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles avec son parc de 86 minibus en régie interne et plus de 1 500 véhicules de taxis réguliers et de taxis accessibles répartis sous huit répartiteurs taxis en contrat avec la STM. À cet effet, pour les 34 000 clients desservis, la STM prévoit 3,0 millions de déplacements en 2022 sur l'île de Montréal et en périphérie.

En 2020, la STM a complété la livraison du projet EXTRA (Exploitation Temps Réel Accès) avec la connexion des répartiteurs taxis et l'implantation de l'appel aux clients pour aviser de l'arrivée imminente du véhicule. En 2021, la STM aura complété les derniers livrables du projet EXTRA, soit l'automatisation des paiements des répartiteurs taxis et les indicateurs de ponctualité en temps à la salle de contrôle du transport adapté.

MÉTRO ET EXPLOITATION BUS

MÉTRO

Le métro de Montréal est alimenté à 100 % par l'électricité depuis son inauguration en 1966. Il comporte quatre lignes de 71 km au total, qui desservent 68 stations à la fin de l'année 2021. Le parc de matériel roulant compte 972 voitures, soit 360 MR-73 et 612 AZUR (68 trains) au 1^{er} septembre 2021. Celles-ci parcourront 85,4 millions de km en 2022 sur l'ensemble du réseau de Montréal.

Le réseau du métro fournit à l'ensemble de la communauté un service de transport par métro sécuritaire, fiable, rapide et convivial où le client se sent bien accueilli et informé, le tout en participant à la satisfaction de la clientèle et au développement durable par sa contribution au bon fonctionnement du transport en commun.

	Budget 2022	Budget 2021	Prévision 2021	Réel 2020	Budget 2022 vs 2021	
					Écart	Écart %
Métro						
Dollars (en milliers)	337 541	335 445	323 512	327 203	2 096	0,6
Effectifs (en années-personnes)	2 342	2 367	2 239	2 371	(24)	(1,0)
Heures supplémentaires (en milliers)	182	191	191	294	(9)	(4,7)

Exploitation des stations

La direction Exploitation des stations est responsable de fournir à la clientèle et à son personnel un environnement propre, sécuritaire et accueillant, et ce, dans les 68 stations du réseau du métro, de l'extérieur de l'édicule jusqu'à la pierre de quai. Elle assure le service à la clientèle, la vente et la perception des titres de transport ainsi que le service d'entretien sanitaire dans trois bâtiments administratifs. Ses efforts convergent pour faciliter l'expérience client en station :

- En accueillant, en informant et en servant notre clientèle avec respect et courtoisie
- En assurant la sécurité des lieux, des clients et des employés
- En fournissant un environnement propre et en favorisant le développement durable
- En impliquant et en mobilisant nos employés pour offrir des services qui favorisent les meilleures pratiques d'affaires
- En collaborant à un déplacement confortable et fluide de notre clientèle
- De plus, le déploiement progressif d'Espaces clients supplémentaires dans le réseau bonifiera considérablement la qualité et la quantité des services offerts à la clientèle

Exploitation des trains

- La direction Exploitation des trains est responsable de livrer l'offre de service des trains de façon sécuritaire, efficiente et ponctuelle tout en visant l'excellence de l'expérience client
- Pour ce faire, elle doit mobiliser les opérateurs de train et le personnel de gestion, en ligne et en salle de contrôle, afin de livrer le service planifié et gérer les écarts
- Elle fournit un service de gestion intégrée du réseau du métro
- Elle offre le service quotidien et le service complémentaire nécessaire aux événements
- Elle contribue à la planification de l'offre de service
- Elle assure l'application des mesures d'urgence
- Elle fournit aux autres directions de la STM un service de supervision, de coordination et d'information en temps réel sur les activités d'exploitation
- Elle soutient les services STM ainsi que les bureaux de projets dans la planification et la coordination des activités et travaux réalisés dans le métro par les entreprises externes

MÉTRO ET EXPLOITATION BUS

Entretien du matériel roulant

La direction Entretien du matériel roulant fournit des voitures de métro sécuritaires, fiables et accueillantes afin de répondre aux attentes des clients en matière de déplacements. De plus, elle fournit des véhicules de travaux pour contribuer à la pleine réalisation des programmes d'entretien et de rénovation des équipements et infrastructures du métro. Elle assure la disponibilité du matériel roulant pour la livraison de l'offre de service :

- En réalisant des programmes d'entretien préventif
- En réalisant les entretiens curatifs
- En réalisant des modifications techniques
- En fournissant le service de l'équipe Urgences-Métro
- En procédant à la désinfection et au nettoyage des trains sur l'ensemble du réseau
- En assurant le prolongement de la fin de vie utile des voitures MR-73
- Entretien des équipements fixes

La direction Entretien des équipements fixes est responsable de plus de 35 systèmes pour assurer l'exploitation du métro. Elle fournit un service d'entretien, de dépannage et de réparation visant à assurer et à maintenir la fiabilité, l'intégrité et l'état fonctionnel et sécuritaire de ses équipements, et ce, au moindre coût possible :

- En réalisant les programmes d'entretien préventif
- En réalisant les entretiens curatifs
- En fournissant un service de dépannage
- En contribuant à l'élaboration et à la réalisation des projets de remplacement des équipements fixes par les bureaux de projets
- En réalisant des travaux et en fournissant une assistance dans le cadre du remplacement des équipements fixes
- En prenant en charge les nouveaux équipements et technologies

Sûreté et contrôle

La direction Sûreté et contrôle est responsable de soutenir l'ensemble de l'entreprise en matière de fluidité des réseaux et de sentiment de sécurité des clients et employés. Ses inspecteurs et constables spéciaux sont au service des clients et des employés en vue d'accompagner ceux-ci par une présence rassurante dans un contexte de diversité, en alignement avec les valeurs de la STM. Le tout de manière performante, en collaboration avec les nombreux partenaires internes et externes. Les membres de la direction Sûreté et contrôle participent concrètement à l'offre de service de la STM en priorisant les mandats suivants :

- En assurant le maintien de la fluidité des réseaux par la gestion des mouvements de la clientèle et la prévention des entraves volontaires
- En maintenant le sentiment de sécurité de la clientèle et des employés
- En appliquant les règlements touchant les comportements et la protection de l'intégrité des revenus de la STM
- En contribuant à la sûreté d'exploitation par une approche basée sur la gestion des risques et menaces de sûreté

ENTRETIEN BUS

Entretien bus

L'entretien bus de la STM possède un parc de 1 947 bus. Avec la contribution de ses employés et en demeurant attentive à l'évolution des technologies et des bonnes pratiques, la direction exécutive fournit des véhicules sécuritaires, fiables et accueillants afin de répondre aux attentes des clients.

De plus, elle fournit des véhicules de services pour contribuer à la pleine réalisation des opérations quotidiennes, des programmes d'entretien et de rénovation des équipements et infrastructures.

Entretien centres de transport

La direction Entretien centres de transport est responsable de s'assurer la disponibilité des autobus à l'ensemble des usagers afin de livrer le service promis. Ce travail contributif à l'excellence client est effectué par les mécaniciens de véhicules lourds et les préposés à l'entretien sous la supervision des gestionnaires, tous répartis au travers des huit centres de transport de la STM.

Entretien majeur - Usine

La direction Entretien majeur possède une usine, un centre de carrosserie, une ligne mécanique et des ateliers de service dont le dessein est de fournir des pièces, des outils, des bus et des véhicules de service afin de contribuer à la mission de nos différents clients.

INGÉNIERIE ET GRANDS PROJETS

Le rôle de la direction exécutive Ingénierie et Grands projets est d'assurer la pérennité des équipements et infrastructures de la STM en offrant des services techniques complets et de gestion des grands projets à ses partenaires du métro et du réseau des bus, et ce, pour que ceux-ci puissent offrir le meilleur service possible à la clientèle de la STM.

La direction exécutive assume le leadership technique pour les équipements, systèmes et processus d'exploitation, réalise les grandes études techniques et assure la planification et la réalisation des projets majeurs de l'entreprise.

Direction Gestion des actifs, des études et de la coordination des projets

Cette équipe a pour responsabilité l'élaboration d'un plan à long terme en matière de gestion et de maintien des actifs de la STM, en se basant sur la connaissance de leur état. Elle réalise aussi les grandes études préliminaires de l'exploitation des bus et du métro et elle accompagne les promoteurs externes qui désirent s'intégrer aux infrastructures de la STM. Finalement, elle réalise des projets spéciaux tels que des projets pilotes ou de démonstration, notamment en lien avec l'arrivée de nouveaux bus électriques et l'électrification des véhicules de travaux en tunnel.

Direction Ingénierie

Ce service est responsable de soutenir techniquement les opérations des réseaux du métro et des autobus ainsi que des infrastructures reliées. Il assume le leadership technique pour les équipements, systèmes et processus d'exploitation de la STM. Le service d'ingénierie est responsable :

- **Autobus** : Assurer le soutien technique à l'entretien et à l'exploitation des autobus dans les centres de transport et au centre d'entretien majeur pour le parc d'autobus et de véhicules de service de la STM. Ce soutien permet au réseau des bus d'offrir un service sécuritaire, fiable, convivial et accessible. L'équipe participe activement à l'électrification du réseau de surface de la STM.

INGÉNIERIE ET GRANDS PROJETS

- **Matériel roulant Métro** : Assurer le soutien technique à l'entretien des voitures de métro MR-73 et AZUR ainsi que du parc de véhicules de travaux. Ce soutien permet à l'exploitation de pouvoir compter sur du matériel roulant fiable et sécuritaire. L'équipe participe à l'intégration des trains AZUR et au maintien des voitures MR-73 jusqu'à l'horizon 2035.
- **Exploitation et équipements fixes** : Assurer le soutien technique et opérationnel afin de maintenir la fiabilité, l'intégrité et la sécurité des équipements fixes et de l'exploitation du réseau du métro. Soutenir les projets de remplacement des équipements et le déploiement des ascenseurs, par l'entremise des bureaux de projet, dans le réseau du métro. Assurer la prévention des incendies qui supporte quant à elle l'ensemble de la STM.
- **Infrastructures** : Effectuer le soutien technique en ingénierie, architecture et environnement pour assurer la sécurité, la fiabilité, la disponibilité et l'apparence des infrastructures de la STM. S'assurer que les activités de la STM respectent les différentes normes et règlements en vigueur en matière d'environnement. Voir à la gestion des projets de construction pour maintenir les infrastructures en bon état entre les grands projets de rénovation. Participer également à la conception des équipements et infrastructures en lien avec l'électrification du réseau de surface de la STM.

Direction principale des grands programmes de maintien des actifs métro

Cette direction principale est responsable des grands programmes Réno-Systèmes, Réno-Infrastructures et Accessibilité métro en plus de plusieurs autres grands projets comme, par exemple, la réfection du Poste de district Legendre.

Direction principale des prolongements et grands projets métro

Cette direction principale est responsable, entre autres, de la réalisation du projet de prolongement de la ligne bleue du métro, de la construction du garage Côte-Vertu et du Centre d'attachement nord-ouest, de l'implantation d'un nouveau système de contrôle de train sur la ligne bleue et du projet d'acquisition de voitures de métro AZUR.

Direction des grands projets bus et surface

Les principaux projets dont cette direction assure la réalisation sont au cœur de la stratégie pour accueillir l'ajout des 300 bus au réseau actuel. Ceci comprend la construction du nouveau centre de transport Bellechasse, premier centre sous-terrain en Amérique du Nord, l'agrandissement des centres de transport Legendre, Anjou et Saint-Laurent en plus de la reconstruction du complexe d'entretien bus de Crémazie. L'électrification du réseau engendre aussi des travaux d'infrastructure dans ces projets afin de se préparer à la mise en service de bus électriques.

PLANIFICATION, ENTRETIEN, INFRASTRUCTURES ET APPROVISIONNEMENT

Entretien des infrastructures (EDI)

Cette direction est responsable de l'entretien des infrastructures du parc immobilier de la STM afin d'en assurer, la sécurité, la fiabilité et la disponibilité. EDI compte quatre grands champs de pratique desservis à 80 % par des équipes mobiles :

- **Programme d'entretien préventif** : EDI entretient les infrastructures des centres de transport, des bâtiments administratifs, des tunnels, des stations, des édicules, des arrière-gares, des garages et ateliers d'entretien, des centres d'attachement et des structures auxiliaires du métro. De plus, EDI réalise un programme d'entretien préventif sur plus de 14 000 équipements rattachés aux différents bâtiments, tels que vérins hydrauliques, portes de garage, équipements de chauffage, de climatisation et de ventilation, des compresseurs et autres.
- **Correctifs en cas de bris** : EDI a pour mandat de réparer et de remettre en état de bon fonctionnement les équipements en cas de bris, dans les plus brefs délais, afin de maintenir l'offre de service. Pour ce faire, EDI dispose d'une équipe de plus de 15 corps de métier compétents dont des mécaniciens, des électriciens, des plombiers, des soudeurs, des ferblantiers, des menuisiers, des maçons et autres.
- **Programmes de réfection** : EDI met en place des projets structurés de réfection de concert avec les divisions d'ingénierie. Il s'agit de programmes de réfection touchant des équipements comme des vérins hydrauliques, des sites ciblés ou les abords des stations de métro. Ce sont aussi des projets spécifiques d'envergure moyenne comme la sécurisation des accès de certains sites et le remplacement ponctuel d'équipements en fin de vie utile.
- **Demandes de service** : EDI offre aussi des services tels que la sérigraphie de petites composantes pour l'impression numérique et la réparation d'outils, l'entretien des terrains pour le déneigement et la serrurerie pour toute demande de fabrication de clef.

Chaîne d'approvisionnement

Ce service est responsable de s'assurer, et ce, pour tous les secteurs de l'entreprise, que les différents processus d'approvisionnement permettent d'acquérir de façon responsable des biens et des services au meilleur coût, au bon moment et de la meilleure qualité, tout en respectant les différentes législations, procédures et normes d'éthiques reconnues. Il a aussi comme responsabilité de prendre les mesures appropriées à la saine administration de l'ensemble des contrats octroyés tout en gérant les lieux d'entreposage et la distribution des biens sur le réseau de la STM.

Le service de la Chaîne d'approvisionnement est composé de plusieurs divisions :

- **Approvisionnement Exploitation** : Cette division s'occupe du processus d'approvisionnement pour les biens et services de tous les secteurs d'exploitation de l'entreprise tels que les secteurs d'entretien et les secteurs corporatifs.
- **Approvisionnement Projets et construction** : Cette division s'occupe du processus d'approvisionnement pour les biens et services reliés aux grands projets de l'entreprise et à tout ce qui touche le volet de la construction. Elle a aussi la responsabilité de la gestion des contrats de biens et services nécessaires et supportant la construction de grands projets.
- **Gestion de l'entreposage et de la distribution** : Cette division s'occupe de gérer l'entreposage des biens requis par nos partenaires et voit à leur distribution au bon endroit, et ce, en temps opportun. Elle gère plus d'une vingtaine de lieux physiques sur tout le réseau de la STM.
- **Centre d'expertise de la Chaîne d'approvisionnement** : Cette division encadre les façons de faire et les activités au niveau du développement stratégique, des processus, des solutions d'affaires et de l'information de gestion pour la Chaîne d'approvisionnement. Elle a aussi la responsabilité de la gestion des garanties et de la qualité pour les biens de l'entreprise.

PLANIFICATION, ENTRETIEN, INFRASTRUCTURES ET APPROVISIONNEMENT

Planification intégrée, entretien et immobilier

Gestion immobilière et aménagement (GIA)

Ce service est responsable de la gestion des immeubles de la STM ainsi que de l'aménagement des espaces de bureau occupés par les employés de la STM. GIA compte trois grands champs d'activités :

- **Support aux activités corporatives** : GIA s'occupe notamment de la gestion des transactions immobilières pour les besoins corporatifs de la STM, tels que la location d'espaces de bureau, d'entrepôts et de stationnement.
- **Support aux bureaux de projet** : GIA s'occupe de la négociation des transactions immobilières requises dans le cadre des activités des divers bureaux de projets de la STM (Infrastructures surface, Grands projets maintien des actifs métro et Prolongements et grands projets métro), que ce soit pour des acquisitions de terrain, l'obtention de servitudes ou encore la négociation d'entente de mise en œuvre avec les propriétaires voisins des chantiers.
- **Aménagement des espaces de bureau** : GIA s'occupe de la conception et de la réalisation des aménagements des espaces de bureau occupés par les employés de la STM ainsi que des déménagements requis par les mouvements de personnel dans le cadre des activités de la STM. Nous visons une optimisation de l'utilisation des espaces bureaux rencontrant les besoins évolutifs des équipes de la STM.

Gestion du parc

La raison d'être première de l'équipe est de gérer une portion de la flotte de véhicules de la STM, soit les bus, les minibus ainsi que les véhicules de service sur le réseau.

- **Acquisition et intégration** : Responsable de la gestion de projet concernant le processus d'acquisition des véhicules ainsi que de l'intégration des bus dans les centres des transports, des minibus au transport adapté ainsi que les véhicules de service dans les différents milieux opérationnels de l'entreprise.
- **Utilisation optimale des véhicules** : Responsable d'équilibrer la flotte de véhicules dans les différents centres de transport en fonction de la capacité d'opération et d'entretien de ceux-ci.
- **Mise au rancart des véhicules** : Responsable du processus de la mise au rancart des bus et minibus ayant atteint l'âge économique et ceux dont leur maintien en service ne sont pas économiquement rentables.

Planification intégrée entretien (PIE)

Ce service est responsable des activités reliées à la planification à moyen et à long terme des travaux d'entretien des véhicules (bus et métro), des équipements fixes et des infrastructures.

Ces divisions ont pour mandat, entre autres, de veiller à une saine gestion par la standardisation et l'harmonisation des activités soutenant la réalisation des travaux d'entretien afin de s'assurer de la disponibilité des ressources humaines, des pièces et des équipements en quantité, en temps et lieu, et ce, en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes concernées.

Plus précisément, la PIE est en charge des activités suivantes :

- Gestion de la demande pour l'entretien et de l'intégration des pièces
- Planification à moyen et long termes des activités d'entretien
- Planification à moyen et long termes des activités de réparation, de remise à neuf et de fabrication des pièces
- Gestion des matières et des paramètres de planification
- Gestion de l'intégration et de la vigie des données maîtres opérationnelles reliées à l'entretien

RESSOURCES HUMAINES

Acteur essentiel dans la réalisation de la vision, de la mission et des orientations de la STM grâce à l'excellence et l'expertise en ressources humaines et en gestion de régimes de retraite, et ce, tout en assurant le respect des normes et des bonnes pratiques dans les domaines de responsabilités qui lui incombent, incluant les activités et actions qui ont trait à la protection de la personne et aux services d'aide aux employés.

Expertise - Ressources humaines

Recruter, accueillir et intégrer les meilleurs employés, au sein d'une organisation offrant une rémunération globale compétitive. Poursuivre une dynamique collaborative de relations de travail qui favorise la communication et la recherche de solutions novatrices avec les partenaires syndicaux. Soutenir le développement d'une culture de santé et sécurité au travail.

Partenariats d'affaires et développement des compétences

Contribuer à la transformation organisationnelle par le développement de programmes corporatifs, la gestion de changement, le développement du leadership, le développement des compétences techniques et l'expérience-employé. Assurer un rôle de partenariat d'affaires auprès des gestionnaires (incluant l'application des conventions collectives, l'implantation des différents programmes, la mobilisation et la gestion des équipes de travail) et contribuer à l'atteinte des objectifs d'affaires.

Régimes de retraite

Travailler avec les comités de retraite et leurs sous-comités, la STM, les syndicats et les différentes associations afin de s'assurer que les régimes de retraite sont administrés dans le respect des différentes législations et normes en vigueur. Prendre les moyens afin d'obtenir les rendements nécessaires, sous réserve d'un niveau de risque acceptable, pour respecter la mission principale des régimes qui est d'assurer le versement des prestations tout en offrant un service de qualité aux participants.

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET INNOVATION

Soutenir la Société dans sa transformation numérique, dans l'optimisation de ses processus et de ses services tout en assurant l'exploitation et le maintien des systèmes d'information. En partenariat avec l'ensemble des secteurs d'affaires, assurer une saine gestion des actifs informationnels de la Société.

Livraison des services des technologies de l'information (TI) Corporatif et partagés

La direction est responsable de la livraison des services TI aux fonctions de soutien de la STM, tels que les secteurs des finances, des ressources humaines, de l'approvisionnement et de l'expérience client.

La direction comprend également deux centres d'expertise qui desservent tous les secteurs de l'entreprise, SAP et Développement interne. Finalement, la direction est responsable de la gestion des solutions en billettique.

Exploitation technologies

La direction est responsable de l'exploitation des services technologiques dans les différents secteurs de la Société, secteurs corporatifs, autobus et métro.

La direction comprend plusieurs équipes techniques qui desservent les différents secteurs de l'entreprise, soit réseautique, infrastructures technologiques, télécommunication, serveurs et stockage, service aux utilisateurs, parc et gestion des actifs.

Finalement, la direction est responsable de la gestion de plusieurs projets et/ou lots technologiques dans le cadre des différentes initiatives projets de la Société.

Livraison des services des technologies de l'information (TI) Bus et Métro

La direction soutient les secteurs d'affaires bus, métro, transport adapté et les secteurs d'entretien dans la gestion, l'élaboration, l'exploitation et la livraison des solutions et des projets technologiques.

PLANIFICATION ET FINANCES

Favoriser la gestion et l'allocation optimales des ressources financières de l'entreprise en améliorant la performance, en soutenant la prise de décision, en planifiant l'avenir et en étant une force de proposition tout en assurant, au quotidien, les opérations financières de l'entreprise.

Finances

La direction Finances s'assure de la production d'importants livrables, tels que le budget, le programme des immobilisations et le suivi budgétaire mensuel. Elle assure la production des états financiers consolidés de la STM conformément aux normes comptables du secteur public, la gestion des paiements aux fournisseurs ainsi que la gestion des comptes clients. Elle est de plus responsable du contrôle de la saisie du temps et de la production de la paie hebdomadaire des employés. Elle veille également à ce que les systèmes financiers permettent de soutenir les opérations financières de l'entreprise. Le financement des investissements ainsi que la gestion des opérations de trésorerie, des placements du fonds d'amortissement et des risques financiers font aussi partie de ses activités. Le soutien à la haute direction et à tous les gestionnaires de l'entreprise fait partie du quotidien de l'équipe. De plus, celle-ci assure l'établissement et le maintien d'un portefeuille de projets optimisé. Cette optimisation est effectuée en fonction des objectifs stratégiques à atteindre, des ressources humaines et financières disponibles ainsi que du potentiel de récupération des bénéfices générés par ses projets. La direction s'assure également du suivi des subventions des projets auprès des différents intervenants concernés.

Performance organisationnelle et billettique

Comme son nom l'indique, la direction Performance organisationnelle et billettique a notamment pour mandat d'accroître l'efficacité de la STM par la mise en place d'un système intégré de gestion de la performance ainsi qu'en déployant une culture d'amélioration continue, le tout en s'appuyant sur la gestion par processus qu'elle coordonne. L'équipe voit aussi à l'application des contrôles internes financiers et à leur efficacité, et elle est responsable de la gestion intégrée des risques en coordonnant les principaux risques d'affaires de l'organisation et en apportant son expertise pour mener diverses analyses de risques (accompagnement, méthodologie, outils, etc.) pour l'ensemble de l'organisation.

La direction comporte également un Centre de compétences en intelligence d'affaire (CCIA) dont une des équipes offre un service d'analyse d'affaires qui a le mandat de maintenir et d'optimiser les processus et les systèmes de la DE Planification et finances, autant dans le cadre des activités courantes que des projets. La seconde équipe joue un rôle majeur en matière de valorisation et de gouvernance des données, et offre les outils (requêtes, indicateurs, tableaux de bord, rapports d'analyse, etc.) permettant de mesurer et d'améliorer la performance de l'organisation, que ce soit à travers l'accès aux données ou à travers la production de visualisations adaptées aux besoins des utilisateurs.

En matière de billettique, l'équipe est responsable des activités entourant le paiement, l'émission et l'utilisation des titres de transport. Elle gère l'écosystème OPUS pour le compte de l'ARTM qui en est le propriétaire et au bénéfice de l'ensemble des réseaux participants qui détiennent des équipements connectés au système OPUS. À ce chapitre, elle s'assure de concilier les besoins d'affaires de tous les partenaires afin que ceux-ci soient intégrés dans l'ensemble des activités et projets. Son rôle est également d'assister les secteurs d'affaires de la STM dans l'acquisition et l'exploitation d'équipements de vente et de validation, et elle formule des recommandations en matière d'amélioration et d'évolution des solutions billettiques afin de bonifier le parcours client.

Enfin, un groupe est dédié à la gestion opérationnelle des revenus clients (GORC) dont le rôle est d'assurer les fonctions de ravitaillement de valeurs, de cueillette, de traitement et de comptabilisation de recettes clients provenant de divers canaux de vente tels que les distributrices automatiques et les loges du métro, les boîtes de perception dans les bus et la monnaie collectée au transport adapté. Cette division gère également le réseau des détaillants autorisés à la vente, les produits d'abonnements et elle est responsable de fournir des titres de transport en lot à certains organismes admissibles.

PLANIFICATION ET FINANCES

Planification et développement des réseaux

La direction Planification et développement des réseaux développe des services de transport collectif performants en proposant des orientations, des solutions ou des services novateurs qui répondent aux besoins de la clientèle et du milieu. Elle assure un suivi de la performance des réseaux de transport collectif en ajustant en continu les niveaux d'offres de service, les temps de parcours et les horaires pour les clients. Elle conçoit et révisé aussi les horaires de travail aux groupes chauffeurs, opérateurs et agents en station du métro.

De plus, elle soutient ses partenaires d'exploitation en matière de gestion du réseau en lien notamment avec les chantiers routiers. Elle implante également un réseau de MPB sur le territoire permettant des gains pour les utilisateurs du transport collectif. Elle améliore le confort des clients en situation d'attente à l'arrêt ou au terminus.

Gouvernance métropolitaine et relations avec les collectivités locales

La division assure la maîtrise de la gestion de l'entente de service avec l'ARTM ainsi que les relations avec les partenaires.

La division est responsable de la mise en œuvre de la contractualisation à la STM. À ce titre, elle négocie et assure le respect de l'entente de service et des ententes de gestion déléguée avec l'ARTM. Elle coordonne également leur mise en œuvre auprès des différents secteurs de l'entreprise. Elle assure les liaisons avec les partenaires métropolitains comme l'ARTM et la ville de Montréal.

La division est également responsable des relations avec les collectivités locales. À ce titre, elle accompagne les différents secteurs de l'entreprise dans la gestion des parties prenantes externes et des enjeux d'acceptabilité sociale, notamment auprès des communautés locales et des instances politiques et administratives des arrondissements.

EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

La direction exécutive est responsable de développer et de mettre en œuvre des stratégies et des actions visant directement l'amélioration de l'expérience de déplacement de la clientèle. Son ambition est d'ailleurs d'amener l'entreprise à se positionner comme une référence en expérience client, en mettant le client au cœur des stratégies de l'organisation. Des spécialistes en marketing, communication, image de marque, relations publiques, information et service à la clientèle y travaillent en informant, interagissant, outillant et valorisant la STM et ses actifs auprès de ses parties prenantes.

Marketing et communications clients

Sous cette direction, les équipes orientent l'entreprise en matière d'expérience client, en proposant et réalisant les stratégies visant à l'optimisation de l'expérience de la clientèle à tous les points de contact de la STM et en s'adaptant, notamment au contexte où les préoccupations sanitaires font partie de la nouvelle réalité du client. Ses expertises se répartissent ainsi :

La stratégie marketing et l'intelligence client alimentent l'organisation afin d'assurer une prise de décision éclairée quant à l'expérience client, à partir du suivi des comportements de déplacement et validation tarifaire des clients et de l'évolution de leurs attentes (panel client Ma voix ma STM, études et analyses, le programme d'excellence en qualité de service et l'évolution des habitudes de transport et de validation tarifaire). Une équipe coordonne par ailleurs la mise en marché de produits et équipements tarifaires.

En fonction des objectifs de l'organisation, l'équipe des communications clients et image de marque, élabore, crée, déploie l'ensemble des communications externes et besoins graphiques (campagnes de masses, communications ciblées, grands projets, travaux en cours, et autres). Les expertises en communications, planification média et design graphique y sont représentés. Également, une équipe élabore les stratégies de partenariats et d'expérience client dans le réseau avec objectif de valoriser le transport collectif, en ciblant notamment les grands événements.

EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

Finalement, l'Information et le Service à la clientèle a pour rôle d'outiller, de renseigner et d'accompagner le client à chacune des étapes de son déplacement jusqu'à la rétroaction. Pour y parvenir, sont à l'œuvre les secteurs d'activités suivants : signalétique, numérique (web, applications, etc.), données planifiées (horaires et tracés), commentaires et plaintes et gestion du remplacement des cartes OPUS avec photos. S'ajoute également les équipes des médias sociaux qui misent à créer conversations et engagement avec les clients selon les objectifs d'information clientèle, de communications ou marketing fixés.

Communications institutionnelles et relations publiques

L'équipe des communications institutionnelles est responsable des communications internes de la Société. En entretenant un dialogue et en maintenant un flux d'information continu avec ses employés, elle contribue à leur mobilisation et renforce ainsi l'expérience client. Poursuivant ce même objectif, l'équipe est responsable des événements corporatifs visant à reconnaître la contribution des employés. Elle est également la gardienne de la mise en valeur du patrimoine de l'entreprise et de son implication philanthropique.

L'équipe des relations publiques a aussi comme objectif d'étendre le rayonnement de la STM en faisant la promotion de sa vision, de son expertise et de ses réalisations auprès de la communauté montréalaise, des décideurs économiques de même que des nombreuses parties prenantes liées au domaine des transports collectifs. De plus, elle encadre les activités protocolaires.

Par son rôle auprès des médias, elle veille à projeter une image positive de l'organisation, notamment en assurant une veille constante et en maintenant une relation proactive avec les médias traditionnels tout en gérant la communauté des médias sociaux de réputation. Elle conçoit et réalise diverses stratégies et activités médiatiques, en plus d'effectuer, d'analyser, de recommander et de mettre en œuvre les meilleures pratiques en relations publiques.

Activités commerciales

L'équipe de la filiale commerciale Transgesco S.E.C. a pour objectif de générer des revenus et de contribuer à améliorer l'expérience client. Elle favorise l'investissement de partenaires privés dans nos installations publiques. Ces partenariats améliorent l'expérience client dans le métro notamment avec une panoplie de commerces, un réseau mobile performant et des écrans d'information sur les quais. Au niveau du réseau de surface, notre clientèle autobus peut compter sur un réseau d'abribus moderne, très bien entretenu et en constante évolution.

Les infrastructures métro et autobus servent d'emplacement de choix pour monétiser une offre publicitaire unique à Montréal contribuant ainsi au financement du transport collectif.

L'équipe est toujours à l'affut de nouvelles opportunités telles que le développement immobilier ou des nouvelles technologies en mobilité.

SERVICES ET COMPTES CORPORATIFS

Direction générale

La direction générale a comme mission de faire le lien entre les instances politiques, opérationnelles et administratives de l'entreprise, dans le but de servir ses clients et d'améliorer leur expérience de déplacement. Pour ce faire, elle dirige l'ensemble des activités de l'organisation et s'assure de l'atteinte des objectifs fixés.

Vérification générale

Fournir aux membres du CA et à la direction des opinions indépendantes, professionnelles et objectives attestant que les activités de la STM sont réalisées dans le respect des principes de saine gestion (efficience, efficacité, économie, environnement), et ce, en conformité avec les lois, les règlements et les encadrements de la STM.

Direction de la planification stratégique et affaires gouvernementales

La direction de la planification stratégique et affaires gouvernementales agit comme principale conseillère stratégique de l'organisation. Elle est responsable de l'élaboration du PSO et accompagne les directions dans sa mise en œuvre et son suivi.

Elle est responsable d'effectuer une veille politique, d'élaborer des stratégies de parties prenantes et de maintenir les relations avec les instances gouvernementales.

De plus, elle développe et coordonne la stratégie d'intégration du développement durable et de l'accessibilité universelle dans les processus décisionnels, les opérations ainsi que les projets. Elle élabore et publie annuellement un état d'avancement des plans suivants : le plan stratégique organisationnel, le plan de développement durable et le plan d'accessibilité universelle.

Secrétariat corporatif et Affaires juridiques

Veiller au bon fonctionnement des activités du CA et de ses comités. Coordonner l'élaboration des encadrements administratifs et de gouvernance en collaboration avec les différentes directions. Assurer la gestion et préservation des documents et archives. Conseiller, accompagner et informer les directions afin de s'assurer du respect des normes juridiques et administratives encadrant les activités de la Société. Assurer la représentation et la défense des intérêts devant les instances administratives et judiciaires.

Comptes corporatifs

Constitués des dépenses ne pouvant être attribuées à un secteur en particulier. Ils regroupent notamment les taxes municipales, la cotisation à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST), les assurances, les coûts d'énergie des bâtiments, la location de locaux, les passifs salariaux et les avantages sociaux futurs.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENTS

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2022-2031

Les investissements prévus au cours des 10 prochaines années totalisent près de 16 G\$. À titre comparatif, le précédent PI affichait des investissements de 18 G\$ soit 2 G\$ de plus.

Plusieurs actions ont été entreprises depuis le dernier PI afin de s'ajuster à la baisse de l'achalandage suite à la pandémie et au contexte financier actuel. Ces actions permettront aussi de limiter la hausse de la dette de la STM. Les acquisitions de bus prévues initialement pour l'ajout de service entre 2022 et 2024 ont été retirées. La réception complète au cours des prochains mois des 300 nouveaux bus permettra, temporairement, de ne pas remplacer les bus diesel qui atteindront leur fin de vie utile entre 2022 et 2024. Le projet d'installation de portes palières sur la ligne orange, qui était évalué à 568 M\$, a, quant à lui, été annulé. Les projets des Postes abaisseurs – 25 kV/12kV – phases 1 et 2 ont été retirés du PI pour le moment d'ici à ce qu'un financement à 100 % soit obtenu pour la réalisation de ces projets qui ne constituent pas des projets de transport collectif.

Sommaire des investissements

(en millions de dollars)

	Nb Projets	2021 et avant	2022	2023	Total Projet	Total PI 2022-2031
1. ACQUISITION DES VOITURES DE MÉTRO AZUR	3	2 432,8	36,9	81,9	2 624,3	191,5
Acquisition des voitures de métro AZUR		1 707,0	27,7	41,9	1 776,7	69,7
Acquisition des voitures de métro AZUR - 17 trains additionnels		497,5	4,7	9,6	581,7	84,2
Modification des ateliers et des équipements métro - voitures de métro AZUR		228,3	4,5	30,3	266,0	37,7
2. RÉNO MÉTRO	7	1 488,4	464,1	572,5	3 380,4	1 892,0
Réno-Systèmes - phase 3		484,9	4,6	10,6	500,0	15,1
Réno-Systèmes - phase 4		363,4	85,7	79,6	582,5	219,1
Réno-Systèmes - phase 5		87,1	125,4	197,4	805,5	718,4
Programme d'accessibilité des stations de métro – phase 1		203,5	90,4	51,7	361,8	158,3
Programme d'accessibilité des stations de métro – phase 2		41,5	37,3	77,2	323,3	281,9
Réno-Infrastructures - phase 2		247,1	32,0	22,8	303,3	56,2
Réno-Infrastructures - phase 3		61,1	88,8	133,2	504,0	443,0
3. AUTRES INFRASTRUCTURES MÉTRO	8	1 039,6	171,7	214,5	3 028,3	1 988,7
Garage Côte-Vertu		434,9	7,1	58,2	500,2	65,3
Prolongement de la ligne Bleue		410,2	119,4	65,0	1 553,2	1 143,1
Contrôle de trains - ligne Bleue		6,7	4,0	22,5	325,7	318,9
Nouveau centre d'attacheement - secteur nord-ouest		19,5	6,7	49,1	416,8	397,4
Nouvel édicule et nouveau lien piétonnier - Vendôme		34,4	4,5	6,2	45,1	10,7
Programme Rehaussement et Entretien Périodique Technologies - Métro (PREP-TM)		21,2	13,7	12,8	57,6	36,4
Prolongation de la durée de vie des voitures de métro MR-73		52,4	10,1	-	62,4	10,1
Agrandissement du centre d'attacheement Viau		60,3	6,2	0,7	67,2	6,9
4. TECHNOLOGIE ET INFRASTRUCTURES DE SURFACE	7	769,0	206,7	89,7	1 376,9	607,9
Centre de transport - Est de Montréal		20,7	0,7	-	315,4	294,7
Reconstruction du complexe Crémazie		218,9	30,3	13,8	262,9	44,0
Centre de transport Bellechasse		196,7	139,3	34,3	370,3	173,6
Agrandissement de 3 centres de transport		191,4	11,9	16,2	219,4	28,1
Programme de mesures préférentielles pour bus		46,8	7,3	7,3	79,0	32,2
Vision chaîne d'approvisionnement et RDA		49,5	7,9	18,1	75,5	26,0
Programme de Réfection des Infrastructures (PRI Surface) - phase 1		45,0	9,3	-	54,3	9,3
5. ÉLECTRIFICATION DES RÉSEAUX	3	553,1	145,1	49,8	1 277,2	724,1
Acquisition de bus 12 mètres - phase 2		520,2	64,2	2,7	588,5	68,3
Programme d'électrification des CT phase 1		25,6	73,8	46,6	673,7	648,1
Électrification des véhicules de travaux en tunnel		7,3	7,1	0,6	15,0	7,6
Sous-total des principaux projets autorisés	28	6 282,9	1 024,6	1 008,4	11 687,2	5 404,3
Sous-total des autres projets autorisés	29	246,5	95,6	70,4	494,8	248,3
Total des projets autorisés	57	6 529,4	1 120,1	1 078,8	12 182,0	5 652,6
Total des projets en définition	10	3,2	10,5	265,4	2 596,7	2 585,8
Total des projets en identification	20	0,3	6,1	59,7	9 037,9	7 750,4
Total des investissements	87	6 532,9	1 136,8	1 403,8	23 816,6	15 988,8

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2022-2031

Acquisition des voitures de métro AZUR

Acquisition des voitures de métro AZUR – 17 trains additionnels

Le projet vise l'acquisition de 17 trains additionnels en remplacement des voitures de métro MR-73. La STM déploiera ces 17 nouveaux trains sur la ligne verte. Avec la livraison de ceux-ci, 80 % du service sur cette ligne sera assuré par les trains AZUR.

En plus d'inclure l'acquisition de 17 trains, ce projet inclut l'acquisition d'un parc de pièces de rechange et d'outillage spécialisé, d'équipements embarqués ainsi que tous les services professionnels et de gestion de projet. Également, ce projet inclut les coûts de valorisation de vieilles voitures de métro MR-73 selon les dernières normes environnementales.

Nombre de trains	2020	2021	Total
Total	7	10	17

BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

- Accroître la capacité de transport;
- Améliorer la fiabilité du métro;
- Améliorer l'expérience client grâce, entre autres, à un confort accru et à des systèmes d'information à la fine pointe de la technologie.

Réno-Métro

Réno-Systèmes – phases 3, 4 et 5

À l'instar des actifs immobiliers, la plupart des équipements fixes dévolus à l'exploitation du métro ont atteint la fin de leur vie utile. Près de la moitié du réseau du métro est en service depuis plus de 55 ans. L'autre partie du réseau est constituée de trois prolongements qui ont entre 15 ans (stations de Laval) et plus de 45 ans de service.

Devant l'envergure des travaux à réaliser, tous les projets relatifs aux équipements fixes ont été regroupés à l'intérieur d'un même programme, soit le programme Réno-Systèmes. Les remplacements visent à être effectués en minimisant le plus possible les perturbations sur les opérations du métro et en maintenant la sécurité de l'exploitation. Les investissements sont utilisés comme levier pour améliorer le service à la clientèle ainsi que la performance financière et opérationnelle de la STM.

Ces phases du programme visent le remplacement des équipements fixes directement liés à l'exploitation. Les catégories ciblées sont les installations motorisées (escaliers mécaniques, ventilation, ascenseurs), les équipements de voie, l'équipement d'énergie d'exploitation et de contrôle des trains ainsi que les systèmes de télécommunication et de contrôle des procédés d'exploitation qui n'ont pas été remplacés ou remis à neuf dans les phases précédentes du même programme.

BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

- Améliorer le service à la clientèle grâce à une plus grande fiabilité du métro (% de clients à l'heure);
- Améliorer la flexibilité, de la maintenabilité, de la disponibilité et de la sécurité des équipements fixes du métro (diminution des interruptions de service);
- Améliorer l'accessibilité universelle;
- Améliorer la communication à la clientèle.

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2022-2031

Programme d'accessibilité des stations de métro – phases 1 et 2

Dans sa politique d'accessibilité universelle, la STM s'engage à incorporer « dans l'exercice de ses activités quotidiennes les moyens qui favorisent et qui encouragent l'accessibilité universelle dans tous les domaines de ses opérations, tout en respectant les ressources dont elle dispose ».

Dans ce contexte, la STM lançait en 2016, le Programme Accessibilité métro. Ce programme permet d'accélérer le déploiement de l'accessibilité universelle du réseau du métro.

Phase 1 :

À ce titre, la première phase du programme prévoit rendre accessible 12 stations d'ici 2024 :

- | | | |
|---------------------|--------------|---------------------|
| ➤ Angrignon | ➤ Jean-Talon | ➤ Place-des-Arts |
| ➤ Édouard-Montpetit | ➤ Jolicoeur | ➤ Place-Saint-Henri |
| ➤ D'Iberville | ➤ McGill | ➤ Préfontaine |
| ➤ Jean-Drapeau | ➤ Outremont | ➤ Villa-Maria |

Cette liste pourrait être appelée à changer en fonction de contraintes spécifiques à certains sites.

Phase 2 :

La phase 2 se veut être en continuité avec la phase 1.

À ce titre, la deuxième phase du programme prévoit rendre universellement accessibles six nouvelles stations d'ici 2026 :

- | | | |
|-----------|-------------------|-------------------|
| ➤ Pie-IX | ➤ Berri-UQAM – L4 | ➤ Côte-des-Neiges |
| ➤ Atwater | ➤ Papineau | ➤ De l'Église |

Cette liste pourrait être appelée à changer en fonction de contraintes spécifiques à certains sites.

BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

- Améliorer l'accessibilité physique des infrastructures de la STM;
- Faciliter les déplacements verticaux;
- Fidéliser davantage la clientèle;
- Améliorer le service à la clientèle.

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2022-2031

Réno-Infrastructures – phases 2 et 3

La valeur des infrastructures du réseau du métro est estimée à 25 G\$. Cette catégorie d'actifs englobe les stations, le tunnel, les structures auxiliaires, les garages, les ateliers et les bâtiments administratifs du réseau du métro. La réfection de ces actifs qui ont atteint leur fin de vie d'utilisation est essentielle au maintien d'un service sécuritaire.

Considérant les années de mise en service du réseau initial et des prolongements et le fait que la plupart des composantes de ces infrastructures ont une durée de vie utile de 25 ou 40 ans, de nombreux travaux de réfection doivent être réalisés afin d'en assurer l'intégrité et la pérennité. Les projets relatifs aux infrastructures ont été regroupés au sein du programme Réno-Infrastructures.

Le programme vise le remplacement ou la réfection des infrastructures du métro en fin de vie utile, tout en optimisant les investissements, en les utilisant comme levier pour améliorer le service à la clientèle ainsi que la performance financière et opérationnelle de la STM. Ces interventions sur les infrastructures seront effectuées en minimisant les inconvénients pour la clientèle.

Les réfections porteront sur :

- Les composantes de plusieurs stations (éclairage, distribution électrique 600 V ou moins, finis architecturaux, composantes structurales, composantes mécaniques, édicules, membranes, etc.);
- Les structures auxiliaires (composantes électriques, mécaniques et structurales);
- Les sections du tunnel (voûtes, murs, radiers, drains sous le radier);
- Les garages ou ateliers;
- La restauration de plusieurs œuvres d'art.

BÉNÉFICES

Ce programme vise à :

- Maintenir la fiabilité du métro (pourcentage de clients à l'heure, nombre de clients retardés);
- Améliorer le taux de satisfaction de la clientèle (information clientèle et accessibilité universelle);
- Assurer le sentiment de sécurité des clients;
- Diminuer les plaintes;
- Éviter les coûts d'entretien élevés ou des travaux en mode non planifié;
- Assurer la mise aux normes en vigueur.

Autres infrastructures métro

Garage Côte-Vertu

Le garage Côte-Vertu vise l'ajout d'espaces de stationnement pour garer des voitures de métro supplémentaires, ce qui permettra, à terme, d'améliorer la fréquence du service en ajoutant des trains sur la ligne orange durant les heures de pointe. Ce projet vise également à soutenir l'augmentation de l'offre de service en vue du prolongement de la ligne bleue.

Plus spécifiquement, ce projet consiste à construire un garage et un tunnel de raccordement à l'arrière-gare de la station Côte-Vertu, ce qui permettra d'ajouter 10 espaces de stationnement et d'installer un appareil de voie en avant-gare afin d'améliorer la flexibilité opérationnelle du réseau du métro. De plus, la fosse d'entretien, actuellement située en arrière-gare de la station Côte-Vertu, sera déplacée dans le garage. Finalement, dans le cas d'un éventuel prolongement de la ligne orange à cette extrémité, la conception du garage protège l'avenir en permettant l'ajout éventuel d'espaces pour des voitures de métro additionnelles, et ce, sans nuire à l'exploitation de cette ligne.

BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

- Garer le nombre de trains requis pour soutenir l'augmentation de l'offre de service;
- Améliorer la qualité du service sur la ligne orange en période de pointe grâce à une augmentation de la fréquence de service.

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2022-2031

Technologies et infrastructures de surface

Centre de transport Bellechasse

Ce bâtiment de nouvelle génération, d'une superficie totale d'environ 60 000 m² répartis sur quatre niveaux dont un hors terre et trois souterrains, recouvert d'un espace vert extérieur, servira à l'exploitation des bus.

Il remplacera le centre de transport actuel Saint-Denis, construit en 1958, qui a atteint sa fin de vie utile. Même avec un programme d'entretien pour le maintenir ou le rénover, ce dernier ne serait plus en mesure de soutenir l'entretien de son parc, en bonne partie, en raison du remplacement éventuel des véhicules diesel.

Ce centre de transport pourra accueillir jusqu'à 250 bus. L'aménagement du bâtiment sera prévu de façon à accueillir des nouvelles technologies et par conséquent, permettre l'entretien de tous les types de véhicules (standards, hybrides et électriques). Ce concept de bâtiment souterrain avec circulation intérieure réduira également le bruit dans le quartier et inclura une annexe pour les Revenus voyageurs.

La STM vise pour ce nouveau bâtiment la certification LEED OR (Leadership in Energy and Environmental Design), une des plus élevées de l'industrie, en lien avec les objectifs du développement durable. Ce nouveau centre contribuera au plan d'électrification du gouvernement du Québec en permettant d'accueillir des bus électriques.

Le concept novateur du centre de transport améliorera les conditions de travail et contribuera à améliorer la qualité de vie du secteur. L'ouverture du centre est prévue en 2023.

BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

- Bonifier le service en permettant l'intégration et l'entretien de 300 nouveaux bus;
 - Réduire les coûts d'énergie de près de 60 %;
 - Réduire les émissions de GES de 60 %.
-

Agrandissement de trois centres de transport

Le réseau de bus actuel comprend 227 lignes et 1 947 bus. Pour faire suite à l'autorisation d'acquérir 300 bus supplémentaires, il est nécessaire de prévoir l'intégration de ces bus en termes de stationnement, d'exploitation et d'entretien. À l'exception de Stinson, tous les centres de transport sont utilisés à pleine capacité selon les modalités d'exploitation actuelles.

Le projet d'agrandissement des centres de transport Anjou, Legendre et Saint-Laurent permettra d'accueillir 160 bus supplémentaires et consiste à créer :

- Une extension de l'aire de stationnement des bus, des locaux du personnel et des équipements associés;
- Une extension de l'aire d'entretien des bus, des locaux et des équipements associés.

Ce projet inclut également la mise en place de mesures transitoires permettant de réaliser les travaux de construction tout en assurant le maintien des activités d'exploitation, et ce, dans les meilleures conditions de sécurité.

Une livraison des agrandissements est progressive et elle a commencé à la fin de l'année 2020. Elle se poursuivra jusqu'au printemps 2022.

BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

- Offrir un service bonifié en permettant l'intégration et l'entretien de 300 bus supplémentaires;
 - Effectuer l'électrification du réseau des bus.
-

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2022-2031

Électrification du réseau (matériel roulant)

Acquisition de bus 12 mètres - phase 2

Le projet prévoit, pour la période de 2019 à 2024, l'acquisition de 562 bus 12 mètres :

- 262 bus hybrides ou électriques pour du remplacement de bus en fin de vie utile;
- 266 bus hybrides ou électriques en ajout au parc;
- 30 bus électriques à recharge au garage en ajout au parc;
- 4 bus électriques à recharge rapide en ajout au parc.

L'acquisition de bus à ajouter au parc existant permettra de faire face aux aléas des travaux internes et externes, de revoir et d'adapter l'offre de service bus tout en palliant aux imprévus. Ceci aura comme conséquence d'améliorer la régularité, la ponctualité et la fluidité du service bus.

Ces bus seront munis d'un système hybride ou électrique, d'un système de perception des titres et d'un système d'aide à l'exploitation et d'information aux voyageurs. De plus, ils seront équipés d'une rampe avant, de caméras, d'un système de climatisation, port USB et de deux places dédiées pour les personnes en fauteuil roulant.

Le projet comportera aussi un volet intégration des bus tant au niveau de l'entretien qu'à celui de l'exploitation.

Nombre de bus	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Remplacement	99	109	54	0	0	0	262
Ajout	36	113	91	60	0	0	300
Total	135	222	145	60	0	0	562

BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

- Maintenir le parc en bon état (âge moyen d'environ 8 ans);
- Améliorer le service (taux de livraison, régularité et prévisibilité);
- Réduire les émissions de GES;
- Approfondir nos connaissances et acquérir une expérience en électrification du transport.

IMPACT DES INVESTISSEMENTS SUR LE SERVICE DE LA DETTE

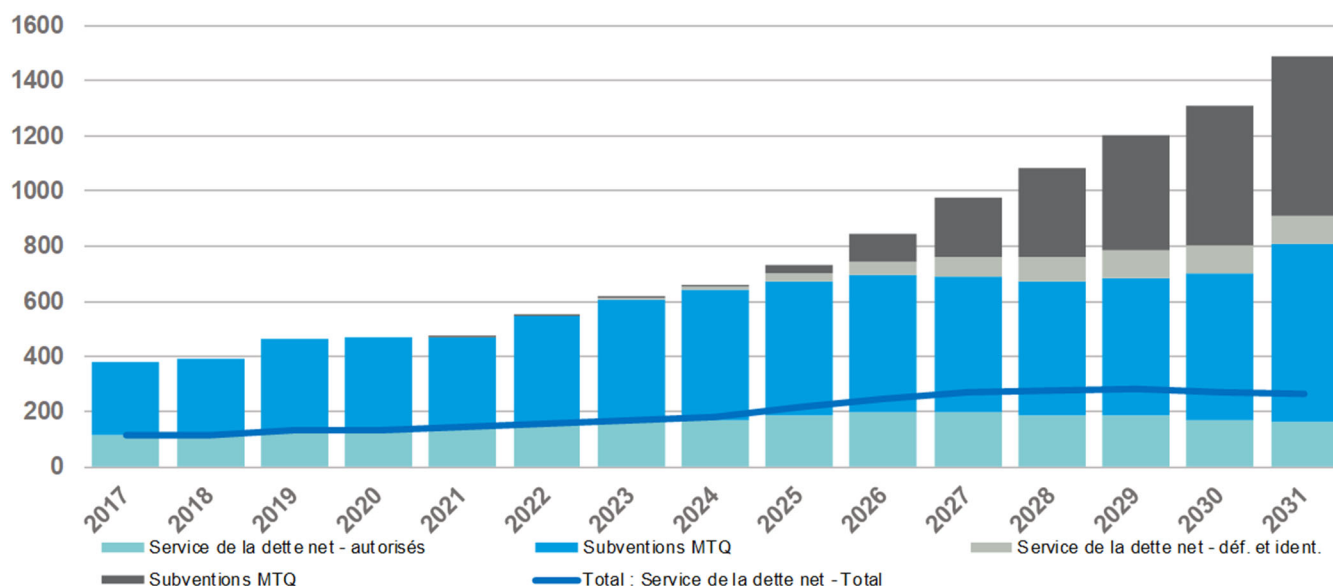
Le service de la dette net devrait se situer à 142,9 M\$ en 2021 pour atteindre 264,7 M\$ en 2031. Ceci représente un taux de croissance annuel moyen de 8,5 % par rapport à 7,1 % pour la période de 2017 à 2021.

La Société vise à maintenir son service de dette net entre 6 % et 10 % des dépenses d'exploitation nettes, alors que le seuil critique est établi à 16 %.

La portion du service de la dette admissible à une subvention passera de 71,1 % (pour la période de 2017 à 2021) à 75,6 % pour les 10 prochaines années.

Le service de la dette net devrait représenter 9,3 % des dépenses d'exploitation nettes en 2021. Pour 2022, ce ratio devrait se situer à 9,9 % en hausse de 0,6 % comparativement à celui prévu pour 2021, sous la limite supérieure de 16 %.

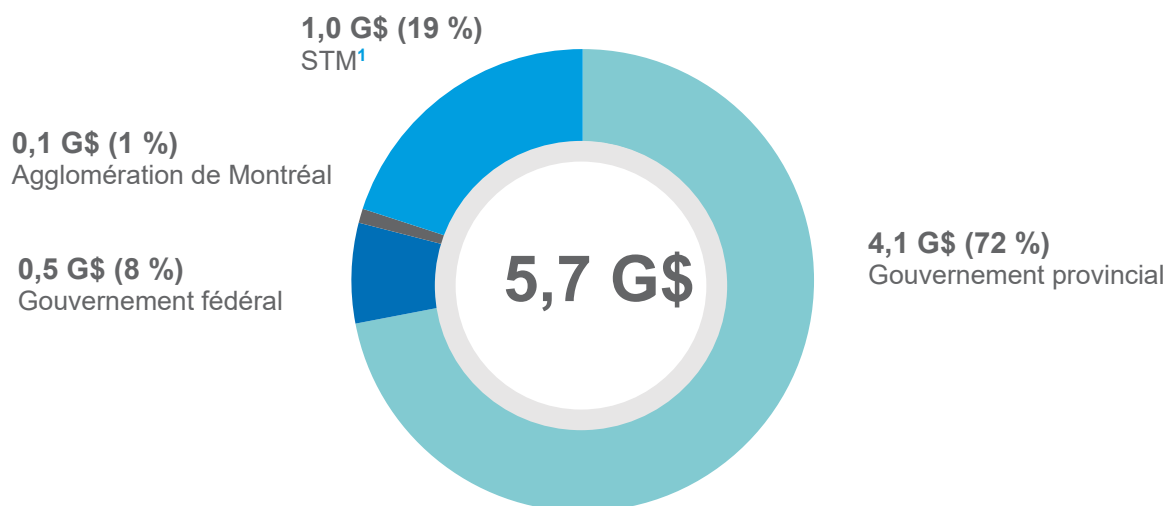
ÉVOLUTION DU SERVICE DE LA DETTE NET (en millions de dollars)



(En millions de dollars)	2017	2018	2019	2020	Prévisions										
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Projets autorisés															
Service de la dette brut	378,2	393,9	463,8	472,5	468,2	545,0	608,2	641,9	674,8	696,5	691,5	672,1	684,4	703,7	807,0
Subventions MTQ	266,8	280,6	332,4	342,5	325,2	391,5	446,2	473,4	489,6	499,2	495,7	489,8	501,3	535,3	647,6
Service de la dette net	111,5	113,3	131,3	130,0	142,9	153,6	162,0	168,4	185,2	197,3	195,8	182,3	183,1	168,4	159,4
Projets en définition et identification															
Service de la dette brut	-	-	-	-	0,0	0,3	3,8	18,5	60,2	150,4	284,9	409,4	519,2	603,4	678,4
Subventions MTQ	-	-	-	-	0,0	0,1	1,0	7,6	34,0	103,7	214,9	320,7	420,4	501,2	573,0
Service de la dette net	-	-	-	-	0,0	0,2	2,8	10,9	26,3	46,7	70,1	88,7	98,7	102,1	105,3
Tota															
Service de la dette brut	378,2	393,9	463,8	472,5	468,2	545,4	612,0	660,3	735,0	846,9	976,4	1 081,5	1 203,6	1 307,1	1 485,3
Subventions MTQ	266,8	280,6	332,4	342,5	325,2	391,6	447,2	481,0	523,6	602,8	710,5	810,6	921,7	1 036,5	1 220,6
Total : Service de la dette net	111,5	113,3	131,3	130,0	142,9	153,8	164,8	179,3	211,4	244,1	265,9	271,0	281,9	270,6	264,7

FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

RÉPARTITION DU FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS AUTORISÉS PAR SOURCE 2022-2031
(en milliards de dollars)



¹ : Inclus les investissements qui seront financés par le fonds d'immobilisations.

AUTRES INDICATEURS

INDICE DES PRIX À LA CONSOMMATION

Cette section présente certains aspects de l'évolution de la situation de la STM pour la période 2013 à 2022. Lorsqu'il s'agit de valeurs monétaires, les résultats sont exprimés en dollars courants et en dollars constants de 2013. La présentation de ces informations en dollars constants permet d'évaluer l'évolution réelle de la situation par l'élimination des effets de l'inflation.

Les résultats en dollars constants ont été calculés à partir de l'indice des prix à la consommation (IPC) pour la région de Montréal. L'indice pour la période 2013-2022 est présenté ci-dessous.

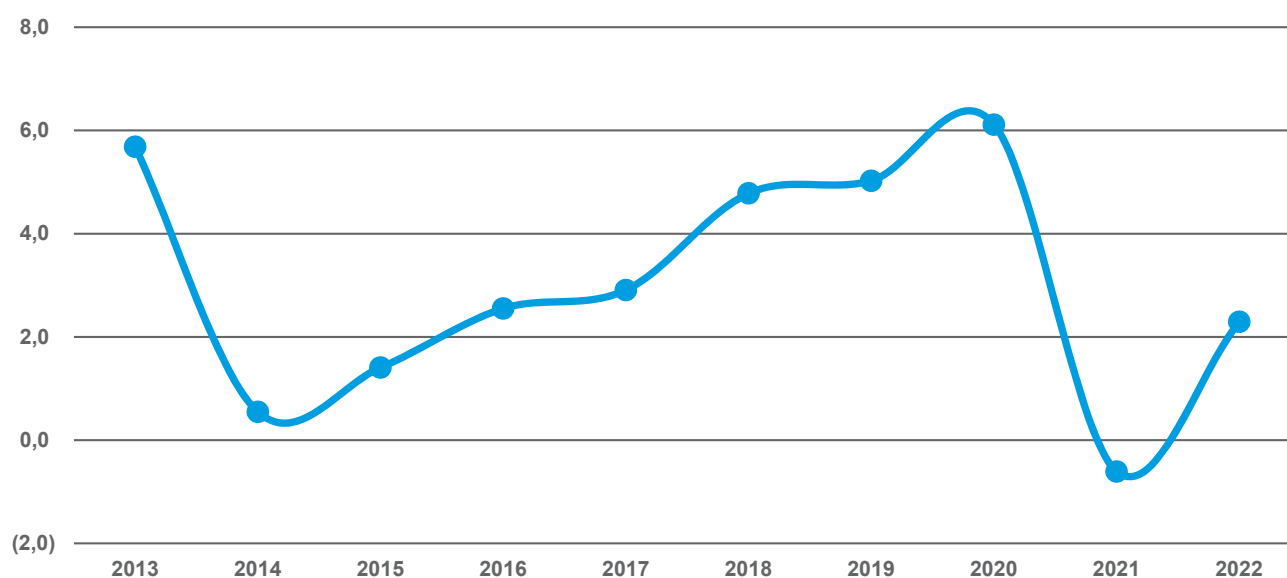
IPC - Montréal	Prévision									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	1,000	1,015	1,029	1,037	1,049	1,067	1,091	1,102	1,124	1,152
Variation		1,48 %	1,38 %	0,80 %	1,11 %	1,73 %	2,24 %	0,98 %	2,00 %	2,50 %

Sources : Statistique Canada
STM (prévisions 2021-2022)

VARIATIONS DU BUDGET PAR GRANDES CATÉGORIES

(en pourcentage)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Variations moyennes annuelles 2013-2022
Ajout et amélioration de service	1,5	(0,4)	0,7	0,1	1,7	1,7	1,1	3,3	(2,7)	(1,4)	0,5
Dépenses liées aux immobilisations	1,7	(0,2)	1,4	1,4	0,6	1,2	1,6	0,9	(0,2)	0,7	0,9
Dépenses courantes	2,5	1,2	(0,7)	1,1	0,6	1,9	2,4	1,8	1,8	3,0 ¹	1,6
Dépenses COVID-19	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,1
	5,7	0,5	1,4	2,6	2,9	4,8	5,0	6,1	(0,6)	2,3	3,1

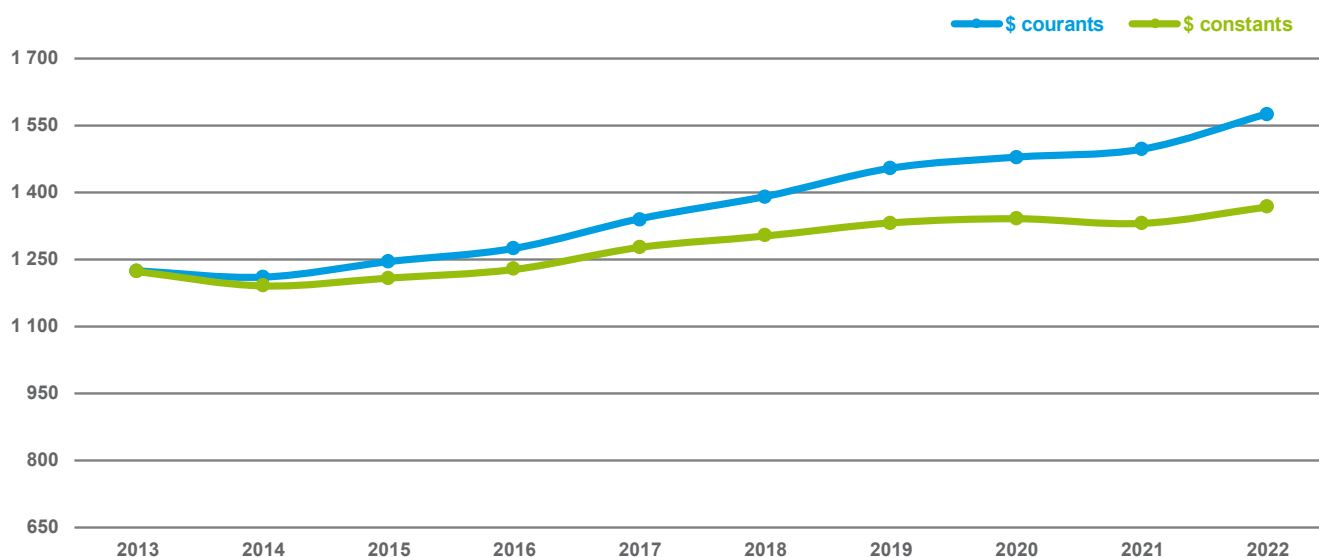


¹ : Les dépenses courantes sont en hausse de 46,6 M\$ en 2022, soit 3,0 % de plus qu'au budget 2021. Cette augmentation est essentiellement attribuable à des dépenses incontournables telles que l'indexation de la rémunération, l'augmentation de la charge comptable des régimes de retraite et des dépenses en lien avec le télétravail et la cybersécurité.

DÉPENSES TOTALES

(en millions de dollars)

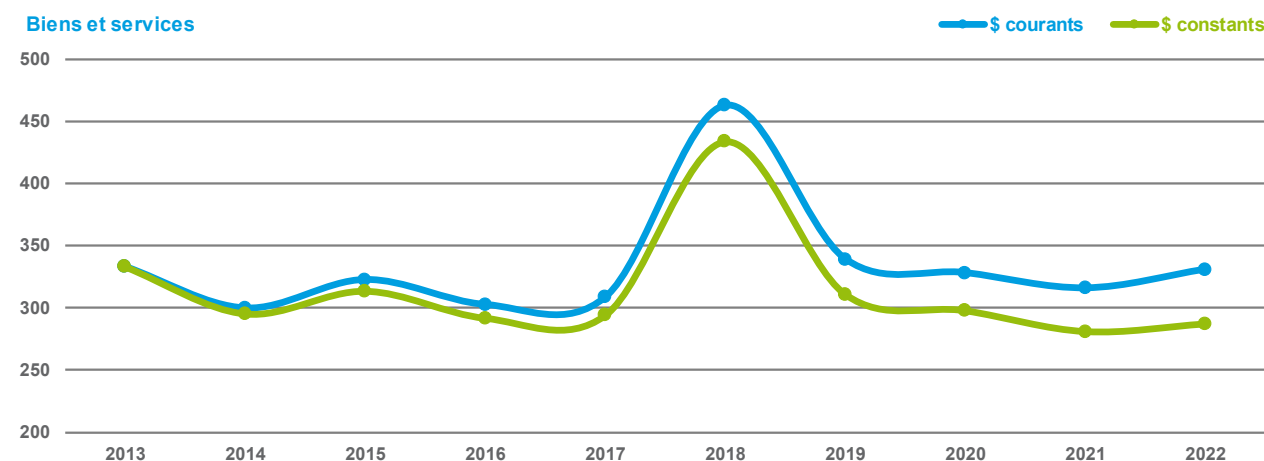
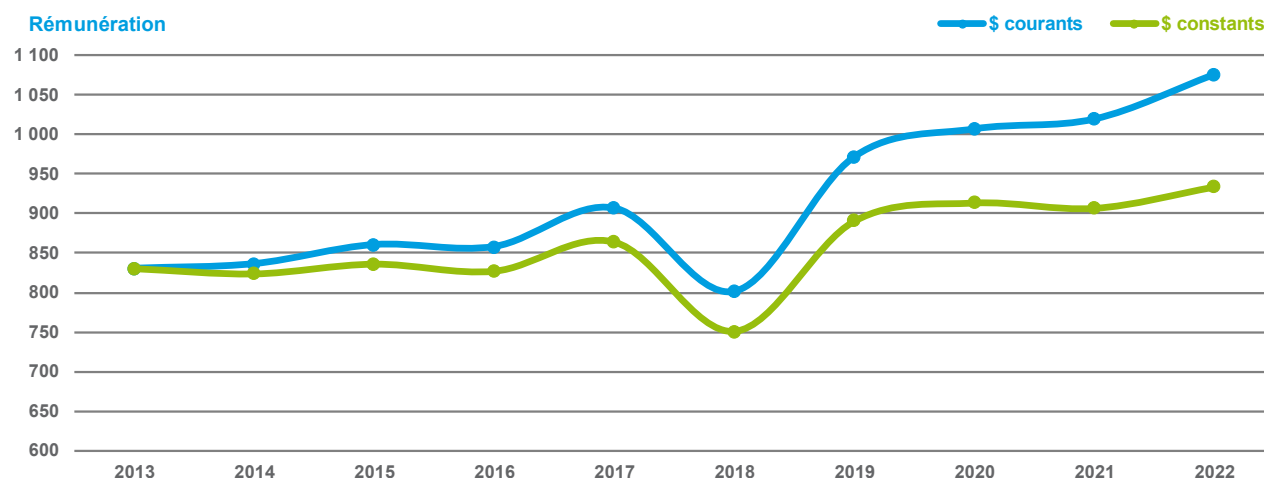
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prévision 2021	Budget 2022	Variation 2013-2022
\$ courants	1 223,3	1 209,2	1 244,2	1 273,8	1 340,1	1 390,3	1 453,7	1 478,4	1 496,4	1 576,1	28,8 %
\$ constants	1 223,3	1 191,4	1 209,1	1 228,4	1 277,5	1 303,0	1 332,4	1 341,6	1 331,3	1 368,1	11,8 %



DÉPENSES TOTALES DE RÉMUNÉRATION ET DE BIENS ET SERVICES

(en millions de dollars)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prévision 2021	Budget 2022	Variation 2013-2022
Dépenses totales de rémunération											
\$ courants	830,2	836,0	860,3	857,7	906,5	801,0	971,8	1006,8	1019,3	1075,9	29,6 %
\$ constants	830,2	823,7	836,1	827,1	864,1	750,7	890,7	913,6	906,9	934,0	12,5 %
Dépenses totales de biens et services¹											
\$ courants	333,0	299,6	322,5	302,4	308,4	462,8	339,0	328,1	315,8	330,9	(0,6) %
\$ constants	333,0	295,2	313,4	291,6	294,0	433,7	310,7	297,7	281,0	287,2	(13,7) %



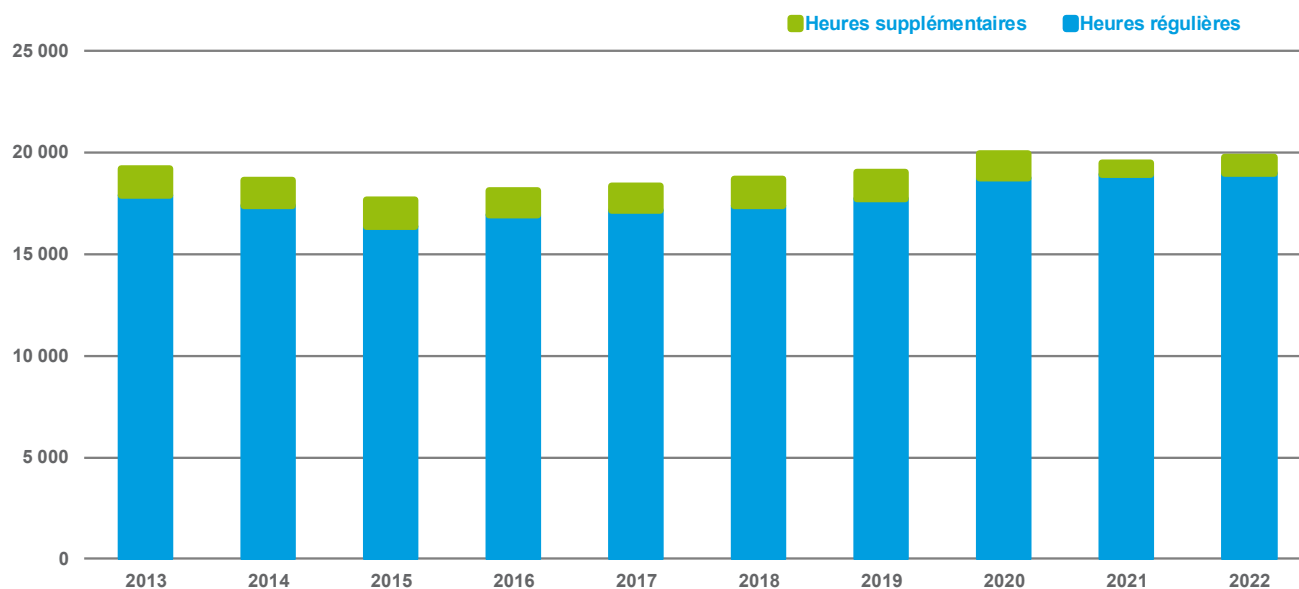
1 : Les dépenses totales de biens et services excluent les dépenses liées aux immobilisations.

Note 1 : Suite à une modification apportée au Régime de retraite 1992 le 1^{er} mars 2019, un montant de 133,1 M\$ a été constaté pour les cotisations supplémentaires versées entre 1^{er} janvier 2009 et le 31 décembre 2013 (clause bancaire). Le montant fut comptabilisé en 2018 en diminution des coûts de rémunération. En contrepartie, ce même montant fut affecté au fonds d'immobilisation et explique la hausse des dépenses de biens et services.

HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES

(en milliers d'heures)

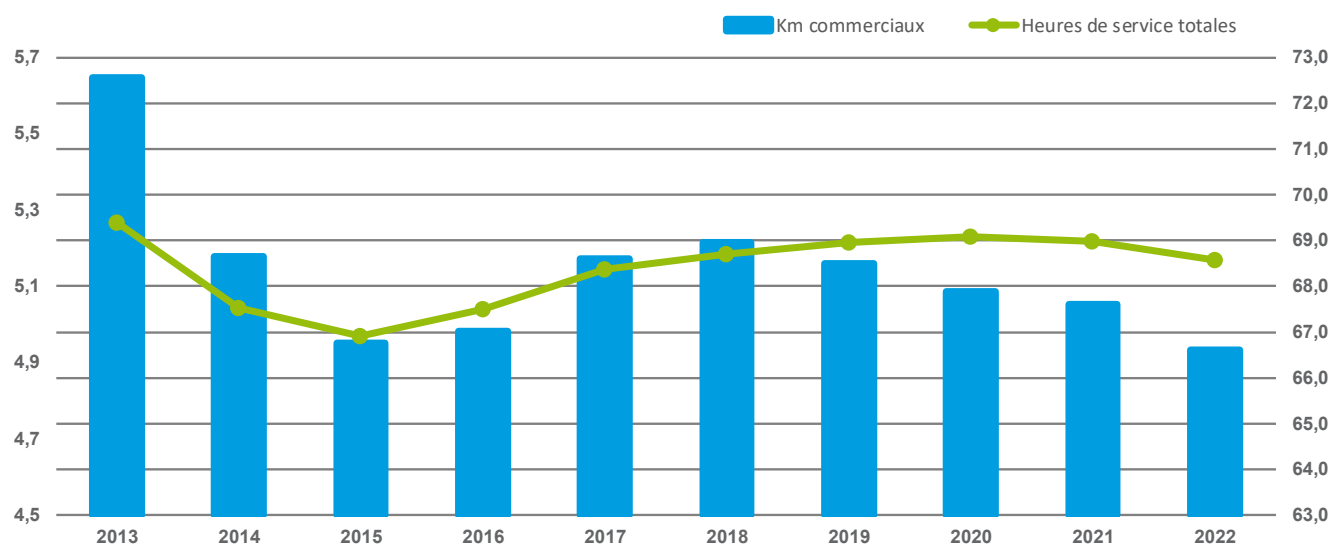
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prévision 2021	Budget 2022	Variation 2013-2022
Heures régulières	17 912	17 394	16 376	16 949	17 182	17 388	17 746	18 769	18 914	18 966	5,9 %
Heures supplémentaires	1 277	1 236	1 292	1 156	1 151	1 275	1 302	1 178	594	812	(36,4) %
Heures totales	19 190	18 631	17 668	18 105	18 334	18 663	19 049	19 946	19 508	19 778	3,1 %



KILOMÈTRES COMMERCIAUX ET HEURES DE SERVICE TOTALES – BUS

(en millions)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prévision 2021	Budget 2022	Variation 2013-2022
Km commerciaux	72,6	68,6	66,8	67,0	68,6	68,9	68,5	67,9	67,6	66,6	(8,2) %
Heures de service totales	5,3	5,0	5,0	5,0	5,1	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	(1,8) %

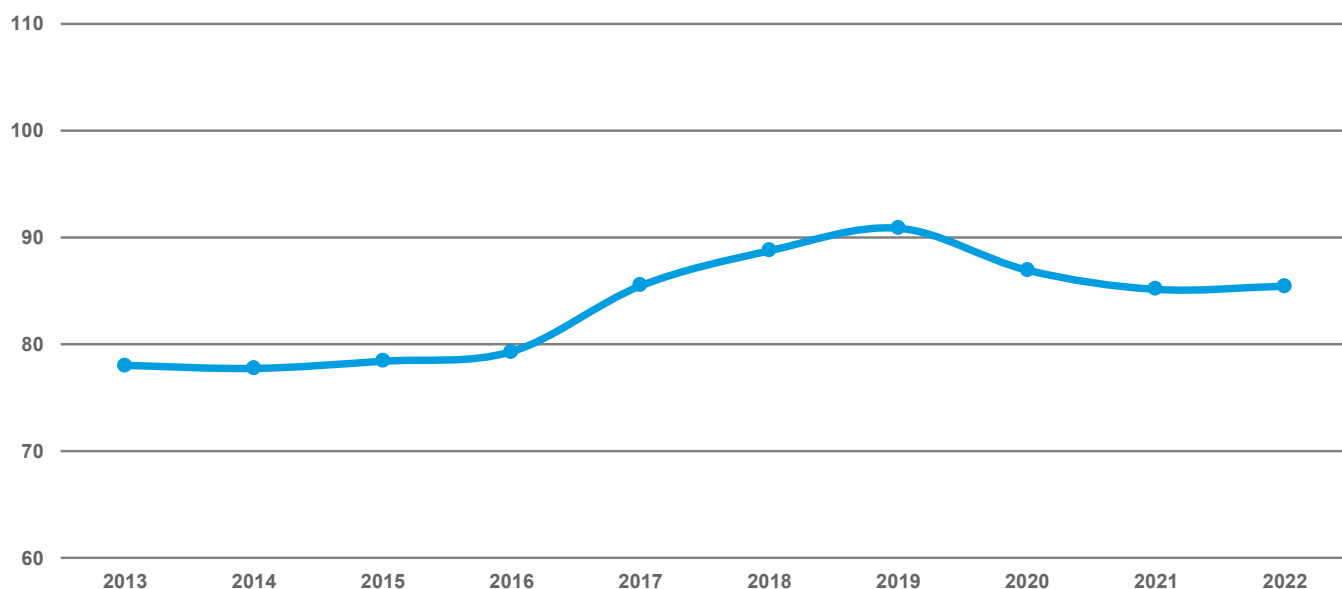


Note : Les kilomètres commerciaux et les heures de service incluent les mesures transitoires du REM, Mobilité Montréal et autres services.

KILOMÈTRES COMMERCIAUX – VOITURES DE MÉTRO

(en millions de km)

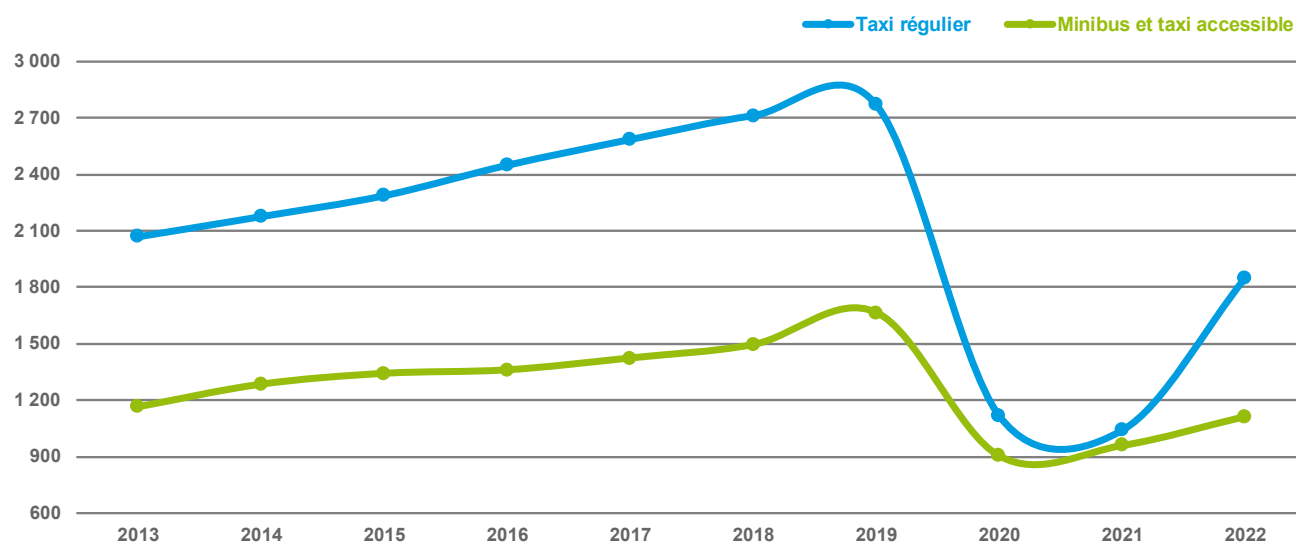
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prévision 2021	Budget 2022	Variation 2013-2022
Km commerciaux	78,0	77,7	78,4	79,3	85,5	88,8	90,9	87,0	85,1	85,4	9,6 %



DÉPLACEMENTS EN MINIBUS ET TAXIS – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)

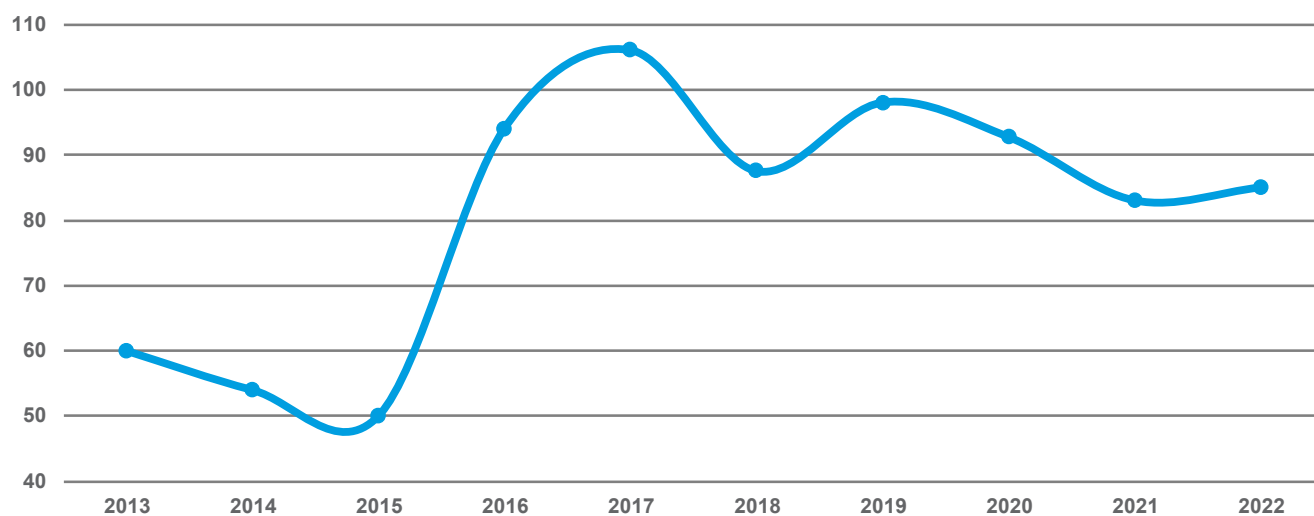
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prévision 2021	Budget 2022	Variation 2013-2022
Taxi régulier	2 069	2 177	2 288	2 450	2 586	2 713	2 770	1 119	1 042	1 851	(10,5) %
Minibus	396	435	437	438	434	455	479	315	338	320	(19,3) %
Taxi accessible	767	848	903	922	988	1 038	1 184	588	621	793	3,3 %
Total	3 233	3 460	3 628	3 809	4 008	4 206	4 434	2 022	2 001	2 964	(8,3) %



TAUX DE RÉALISATION DES PROJETS

(en pourcentage)

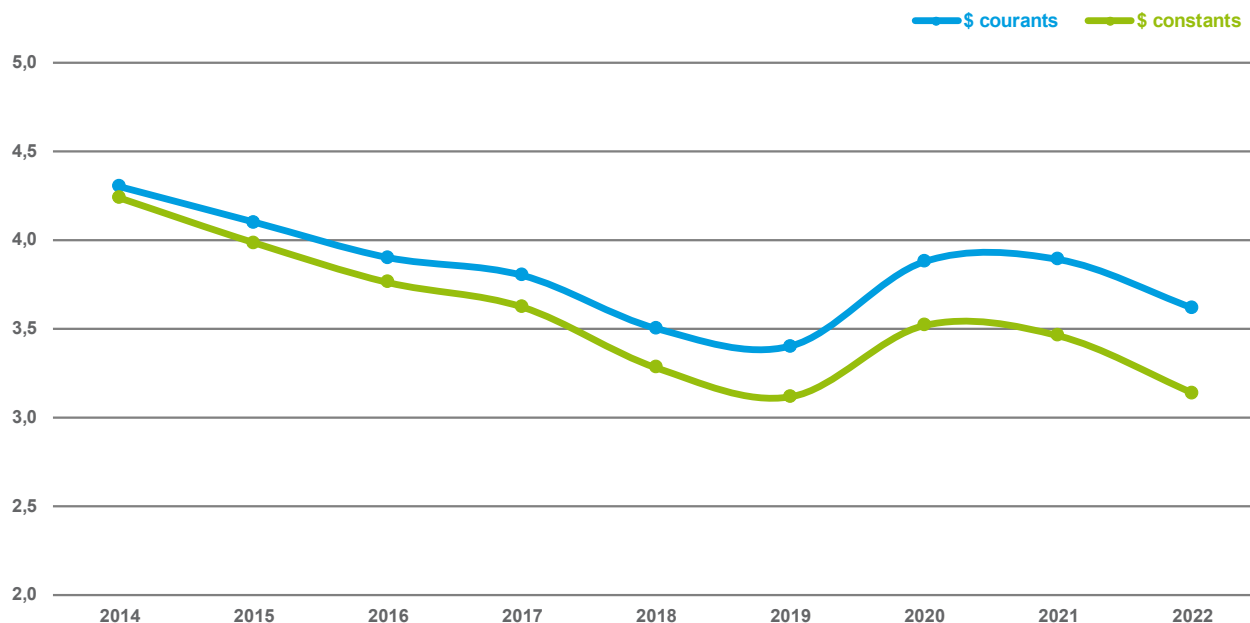
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prévision 2021	Budget 2022
Taux de réalisation	60,0	54,0	50,0	94,0	106,0	87,5	98,0	92,7	83,0	85,0



DÉFICIT DE MAINTIEN D'ACTIFS

(en millions de dollars)

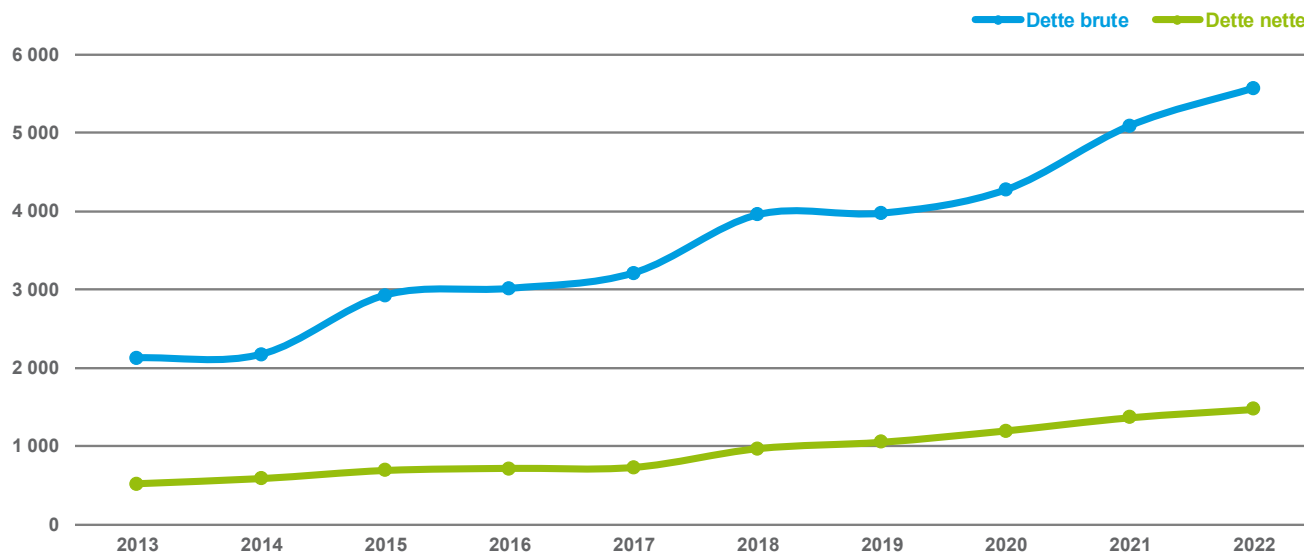
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prévision 2021	Budget 2022	Variation 2014-2022
\$ courants	N/D	4,3	4,1	3,9	3,8	3,5	3,4	3,9	3,9	3,6	(15,9) %
\$ constants	N/D	4,2	4,0	3,8	3,6	3,3	3,1	3,5	3,5	3,1	(25,9) %



DETTE BRUTE ET NETTE DE LA STM

(en millions de dollars)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prévision 2021	Budget 2022	Variation 2013-2022
Dette brute	2 127,4	2 174,0	2 930,1	3 014,4	3 212,5	3 955,3	3 974,9	4 275,5	5 094,4	5 574,6	162,0 %
Dette nette	524,3	589,8	693,1	720,8	732,5	973,3	1 055,7	1 201,3	1 368,9	1 476,4	181,6 %



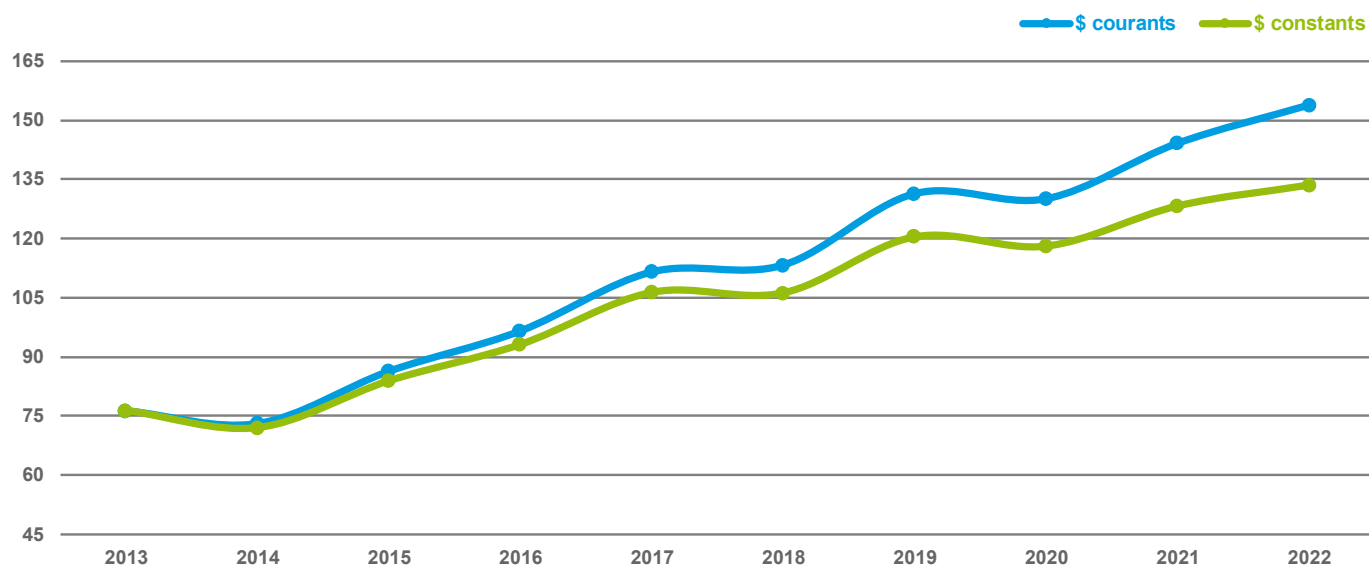
Note 1 : L'augmentation marquée de la dette brute en 2015 s'explique par la cession des actifs et passifs liés au prolongement du métro sur le territoire de la Ville de Laval alors que celle observée en 2018 fait suite à l'acquisition des nouvelles voitures AZUR.

Note 2 : À partir 2021, la forte croissance de la dette s'explique par la stratégie d'acquisition des 300 nouveaux bus incluant la mise à niveau des infrastructures et le projet d'acquisition additionnelle des voitures de métro AZUR soit 17 trains.

SERVICE DE LA DETTE NET

(en millions de dollars)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prévision 2021	Budget 2022	Variation 2013-2022
\$ courants	76,4	73,1	86,3	96,6	111,5	113,3	131,3	130,0	144,1	153,8	101,4 %
\$ constants	76,4	72,0	83,9	93,1	106,3	106,2	120,4	118,0	128,2	133,5	74,9 %



ANNEXES

PRINCIPALES PRATIQUES BUDGÉTAIRES

En tant qu'organisme public, la STM dresse ses états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. Le choix de ce référentiel est conforme aux dispositions législatives prévues dans sa loi constitutive et répond aux besoins de ses principaux utilisateurs.

Selon la classification du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), les états financiers de la STM comprennent des renseignements sur les particularités de la comptabilité des administrations municipales au Québec afin de refléter les dispositions législatives qui influencent la présentation de l'information financière.

Ces états financiers diffèrent de ceux préparés en conformité avec les Normes comptables canadiennes pour le secteur public en ce qui concerne, entre autres, le traitement comptable des immobilisations, de la dette à long terme et des avantages sociaux futurs.

Ainsi, l'état des résultats préparé selon les Normes comptables canadiennes pour le secteur public est ajusté afin, entre autres, de soustraire les revenus d'investissement, de remplacer l'amortissement des immobilisations par le remboursement en capital de la dette à long terme et de virer aux dépenses constatées à pourvoir certaines mesures d'allègement décrites à la section portant sur l'excédent accumulé. Le résultat obtenu à la suite de ces ajustements est présenté à l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales. Le budget de la STM est préparé à l'aide des mêmes règles comptables que celles utilisées pour la préparation de l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales. La présentation utilisée pour préparer le budget diffère de celle utilisée pour l'excédent de fonctionnement.

La base budgétaire de la STM est donc comparable à la base comptable. Elle s'appuie sur les principes comptables suivants :

Conversion des devises

Les revenus et les charges résultant d'opérations conclues en devises sont convertis en dollars canadiens au cours en vigueur à la date des transactions. Les gains et les pertes de change sont inclus dans l'excédent de l'exercice.

Constatation des revenus

Les revenus provenant de l'ARTM correspondent à la rémunération prévue selon la prestation du service de transport collectif sur le territoire de la STM. Ils sont constatés sur la base des montants convenus entre les deux organismes selon un budget établi annuellement. Les subventions incluses dans les revenus de fonctionnement sont constatées lorsque les conditions donnant droit à ces sommes sont remplies, dans la mesure où elles ont été autorisées, qu'une estimation raisonnable des montants est possible et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

Les subventions incluses dans les revenus d'investissement sont constatées à titre de revenus lors de l'enregistrement des charges et des coûts d'immobilisations auxquels elles se rapportent, dans la mesure où elles ont été autorisées par le cédant et que les critères d'admissibilité sont atteints, sauf si les stipulations dont sont assorties les subventions créent une obligation répondant à la définition d'un passif. Dans un tel cas, la subvention est inscrite dans les revenus reportés et est amortie au fur et à mesure que les stipulations sont respectées. Compte tenu de l'historique de paiement des gouvernements cédants, la STM considère que les revenus de subventions sont autorisés par ceux-ci à partir du moment où les ententes qui les sous-tendent sont signées.

Les autres revenus sont comptabilisés lorsque l'opération à l'origine de leur constatation a été réalisée, qu'une estimation raisonnable des montants est possible et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

Immobilisations

Les immobilisations sont comptabilisées au coût et amorties sur leur durée de vie utile estimative selon la méthode de l'amortissement linéaire. Les immobilisations sont amorties dès leur date de mise en service. Les immobilisations en cours (projets en voie de réalisation) et les immobilisations temporairement mises hors service ne font pas l'objet d'un amortissement. Les immobilisations reçues sans contrepartie monétaire sont comptabilisées à la valeur des services rendus. Lorsqu'une immobilisation n'a plus aucun potentiel de service à long terme, l'excédent de sa valeur comptable nette sur sa valeur résiduelle est passé en charge à l'état des résultats. Aucune réduction de valeur ne fait l'objet d'une reprise par la suite.

PRINCIPALES PRATIQUES BUDGÉTAIRES

Avantages sociaux futurs

Les régimes d'avantages sociaux futurs de la STM sont tous des régimes à prestations déterminées.

Le passif relatif à ces régimes reflète l'écart, à la fin de l'exercice, entre la valeur des obligations au titre des prestations constituées et la valeur des actifs des régimes, ajusté des gains et pertes actuariels non amortis et de la provision pour moins-value. L'évaluation actuarielle de l'obligation au titre des prestations constituées est établie selon la méthode de répartition des prestations au prorata des années de service avec projection des salaires. Elle est aussi basée sur des hypothèses actuarielles qui incorporent la meilleure estimation de la direction reliée, entre autres, aux taux d'actualisation, aux taux de rendement prévus des actifs des régimes et aux taux de croissance des salaires et des coûts des soins de santé. Les actifs des régimes sont évalués selon une valeur liée au marché établie sur une période de trois ans.

Le coût des modifications de l'exercice, relié aux modifications des régimes, est constaté dans l'exercice au cours duquel les modifications sont apportées, déduction faite le cas échéant des pertes actuarielles. Les gains et pertes actuariels, résultant des écarts par rapport aux résultats prévus ou découlant des modifications des hypothèses actuarielles, sont reportés puis amortis sur la durée de service moyenne restante des employés actifs ou sur la période restante d'espérance de vie lorsqu'il n'y a plus d'employés actifs.

La charge de ces régimes est établie de manière à attribuer le coût des prestations constituées aux exercices au cours desquels les services correspondants sont rendus par les salariés participants. Les autres composantes de la charge des régimes à prestations déterminées sont les suivantes: le coût des modifications de l'exercice, les cotisations de la Société au fonds de stabilisation, l'amortissement des gains et pertes actuariels, les gains et pertes actuariels non amortis constatés durant l'exercice, le revenu ou la charge d'intérêt résultant de l'écart entre les intérêts débiteurs sur l'obligation et le rendement prévu des actifs des régimes ainsi que la variation de la provision pour moins-value.

Frais d'émission de la dette à long terme

Les frais d'émission de la dette à long terme sont amortis sur la durée des emprunts selon la méthode de l'amortissement linéaire et sont présentés dans l'état des résultats dans les charges, à titre d'intérêts et frais de financement.

Instruments financiers dérivés

La STM conclut périodiquement des contrats de swaps de devises, de taux d'intérêt et de marchandises avec d'importantes institutions financières pour se protéger en partie des fluctuations de taux de change, d'intérêt et du prix de certains achats (carburant). Les gains et pertes qui y sont reliés sont constatés dans l'état des résultats au cours de la période où ils sont réalisés et sont présentés avec la charge relative à l'élément couvert. La STM n'a pas recours à des instruments financiers à des fins spéculatives.

Dans le cadre de la gestion de ses risques de devises et de taux d'intérêt sur la dette à long terme, la STM documente en bonne et due forme son objectif et sa stratégie de gestion des risques sur lesquels reposent ses activités de couverture ainsi que les relations entre les instruments de couverture et les éléments couverts, tel que requis par les Normes comptables canadiennes pour le secteur public. Ce processus consiste à rattacher ces instruments financiers dérivés à des actifs et passifs spécifiques, à des engagements fermes ou à des opérations spécifiques prévues. La STM s'attend à ce que les relations soient efficaces pour gérer les risques consignés. Par la suite, sur une base annuelle, les relations de couverture en place sont évaluées afin d'établir qu'elles sont demeurées efficaces et qu'il est prévu qu'elles le demeurent. L'efficacité d'une relation de couverture est généralement évaluée en analysant la concordance des principaux termes de swap et de la dette couverte.

La STM utilise divers instruments financiers dérivés en vue de transformer les flux de trésorerie d'une dette libellée en devises et comportant un taux d'intérêt variable, en flux de trésorerie d'une dette à taux fixe libellée en dollars canadiens, créant ainsi un instrument synthétique. La comptabilité des instruments synthétiques est utilisée pour rendre compte des actifs et des passifs constituant l'instrument synthétique. Par conséquent, la STM comptabilise ceux-ci comme s'il s'agissait de la dette que l'on cherche à reproduire.

EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2022	Prévision 2021	Réel 2020
Revenus			
Revenus provenant de l'ARTM	1 495 950	1 466 110	1 447 502
Subventions	98 349	75 312	74 942
Autres revenus	47 930	40 627	59 267
Nouvelles sources de revenus à identifier	43 000	-	-
	1 685 229	1 582 049	1 581 711
Charges			
Service bus, métro et transport adapté	1 778 789	1 711 693	1 665 860
Intérêts et frais de financement	164 137	138 010	130 841
	1 942 926	1 849 703	1 796 701
Déficit de fonctionnement avant conciliation à des fins fiscales	(257 697)	(267 654)	(214 990)
CONCILIATION À DES FINS FISCALES			
Amortissement des immobilisations	372 900	377 582	326 463
Financement			
Remboursement de la dette à long terme net des refinancements	(360 648)	(359 514)	(460 168)
Subvention sur le remboursement de la dette à long terme et sur la contribution au fonds d'amortissement	298 084	253 550	274 001
Financement à long terme des activités de fonctionnement	7 506	7 823	7 252
	(55 058)	(98 141)	(178 915)
Affectations			
Activités d'investissement	(24 000)	(15 600)	(9 016)
Fonds de roulement	5 600	-	-
Fonds d'immobilisations	-	(1 400)	(5 752)
Excédent de fonctionnement non affecté	-	-	457
Dépenses constatées à pourvoir	(3 650)	(4 783)	(5 013)
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs - Fonds d'amortissement	(38 095)	9 996	86 766
	(60 145)	(11 787)	67 442
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales	-	-	-

EXCÉDENT (DÉFICIT) D'INVESTISSEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2022	Prévision 2021	Réel 2020
REVENUS D'INVESTISSEMENT	859 004	1 202 404	746 655
CONCILIATION À DES FINS FISCALES			
Immobilisations			
Acquisitions	(1 115 153)	(1 456 876)	(1 194 217)
Financement			
Financement à long terme des activités d'investissement	225 149	237 472	238 479
Affectations			
Activités de fonctionnement	24 000	15 600	9 016
Fonds de roulement	7 000	1 400	-
	(859 004)	(1 202 404)	(946 722)
Excédent d'investissement à des fins fiscales	-	-	(200 067)

CHARGES PAR OBJET

(en milliers de dollars)

	Budget 2022	Prévision 2021	Réel 2020
Rémunération	806 544	774 550	769 975
Charges sociales	269 378	244 778	246 241
Biens et services	329 967	314 783	322 964
Intérêts et frais de financement			
Frais de financement à court terme	4 063	2 401	3 434
Intérêts sur la dette à long terme à la charge:			
de la Société	63 757	61 498	57 277
du gouvernement du Québec	96 317	74 111	70 130
	164 137	138 010	130 841
Amortissement des immobilisations	372 900	377 582	326 463
Autres	-	-	217
	1 942 926	1 849 703	1 796 701

RÉSULTATS D'EXPLOITATION À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2022	Prévision 2021	Réel 2020
REVENUS			
Revenus provenant de l'ARTM	1 495 950	1 466 110	1 447 502
Subventions	96 317	74 111	74 942
Excédent reporté	-	-	457
Autres revenus	37 138	30 249	33 396
Nouvelles sources de revenus à identifier	43 000	-	-
	1 672 405	1 570 470	1 556 297
CHARGES			
Rémunération	806 544	774 550	769 975
Charges sociales	269 378	244 778	248 711
Transport et communication	144 919	125 962	115 210
Honoraires professionnels	13 098	14 157	19 975
Achats de services techniques	39 215	36 284	47 576
Location	15 160	17 024	17 381
Entretien et réparation	30 304	28 611	17 808
Fourniture de services publics	291	264	255
Autres biens non durables	102 203	108 415	108 280
Frais de financement à court terme	1 176	826	387
Intérêts et frais de financement à la charge de:			
la Société	153 800	144 088	134 857
du gouvernement du Québec	96 317	74 111	70 130
Affectations au fonds d'immobilisations	-	1 400	5 752
	1 672 405	1 570 470	1 556 297
Excédent de fonctionnement de l'exercice à des fins fiscales	-	-	-

RÉSULTATS

(en milliers de dollars)

	Budget 2022	Prévisions 2021	Réalisations 2020
REVENUS			
Fonctionnement			
Revenus provenant de l'ARTM	1 495 950	1 466 110	1 447 502
Subventions	98 349	75 312	74 942
Autres revenus	47 930	40 627	59 267
Nouvelles sources de revenus à identifier	43 000	-	-
	1 685 229	1 582 049	1 581 711
Investissement			
Contribution de l'ARTM	16 607	37 781	29 296
Subventions	842 397	1 164 623	717 359
	859 004	1 202 404	746 655
	2 544 233	2 784 453	2 328 366
CHARGES			
Service bus, métro et transport adapté	1 778 789	1 711 693	1 665 860
Intérêts et frais de financement	164 137	138 010	130 841
	1 942 926	1 849 703	1 796 701
Excédent de l'exercice	601 307	934 750	531 665
Excédent accumulé au début de l'exercice	6 242 889	5 308 139	4 776 474
Excédent accumulé à la fin de l'exercice	6 844 196	6 242 889	5 308 139

EXCÉDENT ACCUMULÉ

(en milliers de dollars)

	Budget 2022	Prévision 2021	Réel 2020
Excédent de fonctionnement affecté	999	999	999
Fonds de roulement	1 400	7 000	7 000
Fonds d'immobilisations	159 844	159 844	158 444
Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés	6 057	6 057	6 057
Financement des investissements en cours	(473 700)	(473 700)	(473 700)
Dépenses constatées à pourvoir	(118 766)	(115 776)	(113 209)
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs	7 268 362	6 658 465	5 722 548
Total	6 844 196	6 242 889	5 308 139

Excédent de fonctionnement non affecté

L'excédent de fonctionnement non affecté comprend la partie de l'excédent accumulé n'ayant aucune restriction quant à son utilisation.

Excédent de fonctionnement affecté

L'excédent de fonctionnement affecté comprend la partie de l'excédent accumulé dont l'utilisation est réservée par résolution à des fins précises.

Fonds de roulement

Ce fonds est composé du capital non engagé qui est réservé à l'acquisition de certaines immobilisations. Il doit être renfloué sur une période maximale de cinq ans.

Fonds d'immobilisations

La création de ce fonds a été autorisée par le CA de la STM le 3 décembre 2014. Ce fonds peut uniquement être utilisé pour financer la partie non subventionnée de l'acquisition, la réparation ou la rénovation de certaines immobilisations.

Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés

Ce poste représente l'ensemble des sommes disponibles à la suite de la fermeture des règlements d'emprunts.

Financement des investissements en cours

Le financement des investissements en cours correspond à l'excédent du financement permanent réalisé sur les acquisitions d'immobilisations.

Dépenses constatées à pourvoir

Les dépenses constatées à pourvoir résultent des éléments suivants :

- Passif initial des régimes non capitalisés lié aux avantages sociaux futurs.
- Financement des activités de fonctionnement relatif aux frais d'émission et d'intérêts.

	Budget 2022	Prévision 2021	Réel 2020
Avantages sociaux futurs	(99 023)	(99 023)	(99 023)
Financement des activités de fonctionnement			
Frais d'émission et d'intérêts de la dette à long terme	(30 817)	(26 961)	(23 921)
Éléments présentés à l'encontre des dépenses constatées à pourvoir			
Financement des activités de fonctionnement	11 074	10 208	9 735
Solde à la fin de l'exercice	(118 766)	(115 776)	(113 209)

RELATION ENTRE LES DIFFÉRENTS FONDS DE LA STM

Conformément au modèle élaboré par le MAMH, la Société présente certaines informations financières établies à des fins fiscales. Outre la ventilation de l'excédent accumulé dans différents postes, ces informations financières sont reflétées aux excédents de fonctionnement et d'investissement à des fins fiscales.

Le budget de fonctionnement se traduit par l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales alors que les projets d'investissements prévus au PI se traduisent par l'excédent d'investissement à des fins fiscales.

Le PI représente les besoins en investissement des 10 prochaines années pour les projets d'immobilisations visant à maintenir et développer le patrimoine de la STM.

EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT	EXCÉDENT D'INVESTISSEMENT
 	 
EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT NON AFFECTÉ EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ FONDS DE ROULEMENT (AFFECTATION) DÉPENSES CONSTATÉES À POURVOIR FONDS D'IMMOBILISATIONS (AFFECTATION)	FONDS DE ROULEMENT (UTILISATION) FONDS D'IMMOBILISATIONS (UTILISATION) SOLDES DISPONIBLES DES RÈGLEMENTS D'EMPRUNTS FERMÉS FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS EN COURS INVESTISSEMENT NET DANS LES IMMOBILISATIONS ET AUTRES ACTIFS

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

L'implantation de pratiques de bonne gestion financière et budgétaire est primordiale pour la STM. En effet, ces dernières servent de guide à la prise de décision et permettent d'amener l'ensemble des gestionnaires à un niveau supérieur de maîtrise de gestion des fonds publics. Vous trouverez ci-dessous les principales pratiques de gestion en vigueur. Ces dernières sont ou seront appuyées par une politique, une directive ou un guide.

GESTION ENTOURANT L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE

Planification à long terme

Dans la foulée d'un virage axé sur l'amélioration de l'expérience client, le travail menant à l'élaboration du PSO 2025 a été réalisé depuis 2015. Le PSO 2025 de la STM a été adopté par son CA le 8 juin 2017.

Le PSO 2025 est le fruit d'une consultation auprès des clients et des employés ainsi que de balisages. Il s'appuie sur des assises, dont le Plan métropolitain d'aménagement et de développement de la CMM, le Plan d'action en électrification des transports 2015-2020 du gouvernement du Québec, sans oublier les engagements pris par Montréal, les gouvernements du Québec et du Canada, notamment en matière de réduction des émissions de GES.

Équilibre budgétaire annuel

L'article 119 de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* stipule que le budget ne peut prévoir des dépenses supérieures aux revenus de la STM. Il est fondamental que toute société de transport atteigne l'équilibre budgétaire. Pour ce faire, la STM a mis en place des processus ainsi que des outils afin de maintenir cet équilibre, et ce, sur une base annuelle et pluriannuelle.

- Un règlement en matière de contrôle et de suivi budgétaire (R-091) prévoit notamment le moyen utilisé pour garantir la disponibilité des crédits préalablement à la prise de toute décision autorisant une dépense. Ce règlement assure une gestion responsable des ressources financières appuyée par une directive sectorielle finances (DS FIN 012) de suivi budgétaire et certification des activités d'exploitation et d'investissements.
- Processus d'élaboration d'un cadre financier sur plusieurs années afin d'assurer un équilibre budgétaire à moyen et à long termes.
- Processus budgétaire annuel rigoureux et bien documenté permettant une prise de décision efficace. Toujours selon la Loi sur les sociétés de transport en commun, le budget doit prévoir une réserve d'au plus 1,5 % des dépenses pour couvrir les frais imprévisibles d'administration et d'exploitation.
- Processus de prévisions aux quadrimestres afin de s'assurer que la situation budgétaire de la STM est saine tout au cours de l'année.
- Processus de suivi budgétaire mensuel permettant à la STM d'avoir une connaissance précise de la situation; les gestionnaires peuvent ainsi mieux planifier et contrôler l'évolution financière de leur secteur respectif.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

GESTION ENTOURANT LES INVESTISSEMENTS D'AFFAIRES

Mise en contexte et objectifs

La gestion de portefeuille de projets a été créée en 2006 à la STM dans le but de faciliter la réalisation du PSO en fonction des ressources disponibles.

En matière de gestion de portefeuille de projets, les principes suivants doivent s'appliquer :

- Les objectifs d'investissements du portefeuille sont établis par le PSO
- Les catégories du portefeuille de projets sont définies
- Pour être inclus dans le portefeuille de projets, un projet doit générer des bénéfices ou permettre à la STM de se conformer à une loi ou à un règlement. Les enjeux liés au développement durable et à l'accessibilité universelle sont également considérés

Gouvernance et processus

La gouvernance du portefeuille de projets de la STM est encadrée par le comité de gestion de portefeuille de projets (CGPP), composé de membres de la direction.

Les principales règles établies dans une politique de gestion sont les suivantes :

- Tout projet du portefeuille doit être sous la responsabilité d'un gestionnaire de niveau directeur ou plus (Promoteur)
- Une charte de projet dûment signée doit être déposée au CGPP
- Chaque projet doit être intégré dans la catégorie à laquelle il contribue le plus
- Tout projet doit satisfaire les modalités définies par le CGPP pour assurer son passage d'une phase à l'autre du cycle de vie du projet
- Tout projet inscrit dans le portefeuille doit être réalisé en fonction du budget autorisé et livrer les bénéfices dans les délais prévus. Tout promoteur qui ne prévoit pas atteindre cet objectif doit présenter une demande de modification de projet au CGPP

Les critères suivants sont à la base du processus décisionnel d'approbation et d'évaluation tout au long du cycle de vie des projets :

- Les axes et objectifs du PSO 2025
- Critères spécifiques à chacune des catégories
- Disponibilité des ressources
- Risques reliés à la réalisation des projets
- Réalisation des bénéfices

Les bénéfices mesurés du portefeuille de projets

De façon à livrer les bénéfices attendus, la contribution des projets du portefeuille est mesurée avant la réalisation du projet et après (cible à atteindre au moment où les livrables sont transférés et intégrés aux opérations).

À titre d'exemple, notons les indicateurs suivants :

- Le taux d'immobilité
- La distance moyenne avant un bris (MDBF)
- Les coûts d'exploitation
- Le taux de ponctualité
- Le temps de déplacement
- Le déficit de maintien des actifs
- Le taux de disponibilité des systèmes

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

Acceptabilité sociale des projets de la STM (DS COM 004)

Afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets de la STM, il importe de considérer l'impact de ces derniers sur les parties prenantes externes ainsi que les besoins et les préoccupations de ces parties, et ce, dans les phases de définition, de développement et de mise en œuvre des différents projets.

Par cette directive, la direction exécutive Planification et Finances vise à améliorer la cohérence des représentations et interventions de la STM auprès des milieux locaux et des instances gouvernementales et municipales. Elle s'assure également que les responsables des projets de la STM intègrent à leur processus une étape d'analyse des enjeux d'acceptabilité sociale, laquelle constitue une bonne pratique de développement durable.

Gestion des immobilisations (DS FIN 001)

La présente directive sectorielle définit et précise les critères de capitalisation afin d'assurer une comptabilisation adéquate des immobilisations de la STM. Ses principaux objectifs sont :

- D'orienter la STM dans l'identification et la comptabilisation adéquate de ses immobilisations
- D'uniformiser la capitalisation des immobilisations en établissant des règles claires
- D'identifier les catégories d'immobilisations et la durée de vie aux fins de l'amortissement

Cette directive découle des normes de « saine pratique comptable » et plus particulièrement des normes comptables pour le secteur public qui sont contenues dans le manuel de comptabilité pour le secteur public publié par l'Ordre des comptables professionnels agréés du Canada (CPA) et du manuel de la présentation de l'information financière municipale publié par le MAMH.

Gestion des opérations de trésorerie (PC 3.07)

Dans le cadre de ses activités, la STM doit faire des placements et financer ses investissements. Elle doit aussi atténuer les risques financiers et budgétaires auxquels elle est exposée. Les décisions associées à ces opérations de trésorerie peuvent avoir un impact significatif sur les activités de la STM.

La STM étant un organisme public, il est dans l'intérêt de toutes les parties prenantes que soient mises en œuvre des façons de faire rigoureuses en matière de gestion des opérations de trésorerie. Celles-ci doivent s'inspirer de pratiques exemplaires d'intermédiaires financiers du secteur public et privé. Elles doivent aussi être conformes aux politiques et règlements de la STM, ainsi qu'aux normes réglementaires canadiennes, québécoises et internationales.

La présente politique a pour objectifs de :

- Préciser la nature des opérations de trésorerie qui doivent être encadrées
- Fournir des principes clairs guidant le développement d'une stratégie de gestion appropriée
- Préciser les responsabilités des différentes parties prenantes de l'organisation

Les opérations de trésorerie sont aussi encadrées par les trois directives suivantes :

La gestion de la dette (DS FIN 004)

La nature des opérations de la STM nécessite d'importantes infrastructures. Ses stations de métro, son matériel roulant et ses édifices n'en sont que quelques exemples. Le maintien de tels équipements, leur remplacement ou leur accroissement génère de grands besoins en investissements qui sont financés par l'émission de dettes. De plus, les infrastructures font principalement l'objet de subventions provenant des différents paliers de gouvernement. Celles-ci sont habituellement versées sous la forme de remboursement du service de la dette.

Conformément aux dispositions législatives, le financement à long terme de la portion d'un investissement faisant l'objet d'une subvention est réalisé directement auprès du fonds de financement du ministère des Finances. Tous les autres emprunts à long terme sont réalisés auprès de la Ville de Montréal. Le financement à court terme ou temporaire est réalisé directement auprès du marché des capitaux.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

La STM doit donc se doter de stratégies rigoureuses afin de pouvoir gérer efficacement les dettes qu'elle doit engendrer. Ces stratégies doivent lui permettre :

- D'optimiser ses coûts et ses processus de financement
- De privilégier l'accès à des sources de financement diversifiées
- D'assurer de saines relations avec les intervenants de marché et les partenaires financiers
- D'optimiser son niveau d'endettement et la situation financière de l'entreprise

En plus des principes généraux établis à la PC 3.07 – Gestion des opérations de trésorerie, les responsables des opérations de trésorerie doivent :

- Toujours prévoir un fonds d'amortissement pour chaque dette ne prévoyant pas de remboursement annuel et dont le terme est supérieur à un an afin de pouvoir en assurer le remboursement complet à l'échéance
- Toujours faire en sorte que la totalité des transactions effectuées en devises étrangères soit immédiatement convertie en devises canadiennes

Les stratégies de gestion de la dette sont les suivantes :

- Le financement à court terme sert à répondre aux besoins d'encaisse de la STM
- Les dépenses en immobilisations sont financées, principalement, par des emprunts à long terme
- La STM peut avoir recours à des instruments financiers dérivés dans le cadre de ses financements

La gestion des placements (DS FIN 005)

La gestion de l'encaisse, effectuée sur une base quotidienne, évalue les entrées et sorties de fonds, toutes sources confondues, de l'entreprise. Lors de cette analyse, il arrive que, pour une période donnée, la STM soit en position d'excédent de caisse. Il y a donc lieu d'investir ces sommes afin d'en optimiser le rendement. De plus, la STM effectue annuellement des contributions à ses fonds d'amortissement afin de pourvoir au remboursement de ses emprunts à leur échéance (tel que spécifié à sa politique corporative de gestion des opérations de trésorerie).

La directive définit :

- Le cadre à l'intérieur duquel les responsables de la gestion des placements évoluent
- Un ensemble d'objectifs à atteindre et de contraintes à respecter qui prennent en considération les niveaux de rendement attendu et de risque toléré par la STM

Les contraintes ne doivent cependant pas empêcher l'atteinte des objectifs. La préservation et l'augmentation du capital des fonds d'amortissement, de même qu'une volatilité limitée de la valeur de ces fonds, sont les objectifs principaux visés par la directive afin de protéger la capacité de remboursement, la réputation et l'intégrité de la STM.

La gestion des risques financiers (DS FIN 006)

Certains aspects des opérations de la STM génèrent des risques financiers pouvant affecter sa capacité à bien s'acquitter de sa mission. Les variations de prix pour l'approvisionnement en carburant de ses véhicules en constituent un bon exemple. Les impacts des fluctuations de taux d'intérêt sur une dette à taux variable en constituent un autre. Le niveau d'exposition de la STM est principalement fonction de :

- L'importance et la direction des variations des différentes variables financières (exemples : taux de change, taux d'intérêt, prix des commodités)
- La sensibilité aux variations des instruments retenus dans sa stratégie de couverture
- Ses besoins de financement et de refinancement
- Ses besoins en liquidités pour suffire à ses opérations courantes

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

Les différentes catégories de risques auxquels la STM peut être exposée sont les suivantes :

- Risque de commodité
- Risque de contrepartie
- Risque de liquidité
- Risque d'opérations de trésorerie
- Risque du marché
- Risque juridique

SAINE GESTION DES DÉPENSES D'EXPLOITATION

Efforts de réduction des dépenses d'exploitation dans la mesure du possible

La STM continuera d'exercer un contrôle serré de ses coûts d'exploitation. Pour appuyer ses efforts, elle a choisi d'améliorer en priorité sa performance financière et d'optimiser la gestion de chacun de ses secteurs d'activité. À titre d'exemple, lorsqu'elle fait l'acquisition de biens et services, elle a recours à des regroupements de fournisseurs et d'industries, ce qui lui procure des économies importantes.

Optimiser les processus administratifs et décisionnels de l'organisation

La STM a décidé également d'alléger son processus décisionnel afin de réduire les délais administratifs. En réévaluant les processus, les activités et les façons de faire, elle compte optimiser la gestion de chacun de ses secteurs d'activité en mobilisant les employés autour d'enjeux comme la planification des besoins en main-d'œuvre, l'information de gestion et la disponibilité du matériel.

Guide d'approvisionnement

Les processus d'acquisition à la STM peuvent sembler complexes. Il importe de comprendre que la STM est une entreprise publique évoluant dans un cadre légal rigoureux. Ses processus d'acquisition sont définis par :

- Les législatures provinciales et fédérales notamment par la *Loi sur les sociétés de transport en commun (R.L.R.Q., c. S-30.01)* qui institue la STM et qui énonce l'ensemble de ses droits, pouvoirs et modalités d'acquisition de biens et de services
- Le CA de la STM :
 - dans le Règlement prévoyant l'exercice des pouvoirs du CA et du directeur général, et la signature de certains actes, documents ou écrits de la STM (R-011) qui fixe les paramètres gouvernant la prise de décisions dans les différents domaines de gestion des activités de la STM ainsi que les règles applicables à la signature de certains actes, documents ou écrits de celle-ci
 - dans le Règlement sur le contrôle et le suivi budgétaire de la STM (R-091-1 tel que modifié) qui détermine les règles à suivre avant qu'une dépense contractuelle ne soit engagée
 - dans le Règlement sur la gestion contractuelle (R-175) qui fait partie intégrante de tout contrat de la Société
- Le directeur général de la STM : dans la politique de gestion (PG 1.02) qui fixe les règles de délégation de pouvoirs d'autorisation de dépenses aux gestionnaires qui s'applique au pouvoir d'autorisation. Elle ne délègue d'aucune façon le pouvoir de signer les documents, contrats ou autres associés à la prise d'engagement de la STM auprès de tiers. Les règles de délégation de signature de ces actes, documents ou écrits sont contenues au règlement R-011 adopté par le CA et intitulé « Règlement prévoyant l'exercice des pouvoirs du CA et du directeur général, et la signature de certains actes, documents ou écrits de la STM ». Ces deux encadrements ont fait l'objet d'une mise à jour en 2021.

Ces documents visent à assurer l'équité, l'intégrité, la transparence et l'accessibilité aux marchés, à accroître la concurrence dans les processus d'attribution de contrats ainsi qu'à obtenir des biens et des services au meilleur. Les employés impliqués dans ce type de démarche doivent aussi respecter les normes prescrites par le Code d'éthique de la STM et le Code de conduite des fournisseurs. Tout employé de la STM ou membre de son CA qui, sciemment, accorde un contrat à un fournisseur sans en respecter les règles peut être tenu personnellement responsable.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

En ce qui a trait aux acquisitions, la STM a élaboré aussi une directive sectorielle pour l'acquisition d'équipement et de logiciels informatiques (DS STI 002). Les budgets d'acquisitions informatiques sont centralisés à la direction exécutive - Technologies de l'information et Innovation. Une partie de ces budgets centralisés est allouée annuellement aux différents services de la STM.

Gestion contractuelle (R-175)

Le règlement de la gestion contractuelle instaure les mesures exigées en vertu de l'article 103.2 de la *Loi sur les sociétés de transport en commun (R.L.R.Q., chapitre S-30.01)* et vise à assurer un haut niveau de transparence et une saine gestion des contrats au sein de la STM. Ainsi, la STM instaure par la présente des mesures visant à :

- Favoriser le respect des lois applicables qui visent à lutter contre le truquage des offres
- Assurer le respect de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (RLRQ, c. T-11.011)* et du *Code de déontologie des lobbyistes (RLRQ, c. T-11.011, r.0.2)* adopté sous l'égide de cette loi
- Prévenir les gestes d'intimidation, de trafic d'influence ou de corruption
- Prévenir les situations de conflit d'intérêts
- Prévenir toute autre situation susceptible de compromettre l'impartialité et l'objectivité du processus de demande de soumissions et la gestion du contrat qui en résulte
- Encadrer la prise de toute décision qui a pour effet d'autoriser la modification d'un contrat
- Assurer la rotation des éventuels cocontractants à l'égard des contrats qui comportent une dépense inférieure à 100 000 \$ et qui peuvent être passés de gré à gré

Ce règlement prévoit également les règles d'attribution des contrats qui comportent une dépense d'au moins 25 000 \$ et de moins de 100 000 \$. Il comporte des dispositions prévoyant la collaboration avec l'inspecteur général de la Ville de Montréal ainsi que l'intégration de dispositions concernant les modifications aux contrats.

Code d'éthique

Le Code d'éthique a vu le jour en 1988. Sa quatrième édition a été adoptée en 2018 par le CA sur recommandation de son comité Gouvernance, éthique et développement durable. En cas de décision difficile à prendre, la Société croit que ses employés sont en mesure d'effectuer une analyse juste de la situation et d'agir selon leur jugement.

Dans un tel cas, elle leur demande d'agir sous l'éclairage de sa mission, de ses valeurs et de ses engagements, de ses normes éthiques et des réponses découlant des questionnements prévus à son guide éthique. Chacun de ces éléments est approfondi dans les différentes sections du code, de manière à présenter une démarche structurée permettant de déterminer la conduite appropriée lorsqu'un employé est confronté à un dilemme éthique.

Par ce code, la STM veut souligner l'importance qu'elle attache à l'intégrité de ses employés, à la transparence de sa gestion et à sa bonne réputation auprès des clients, des partenaires, des fournisseurs et des organismes avec lesquels elle fait affaire.

Code de conduite des fournisseurs de la STM

Le Code de conduite des fournisseurs s'inscrit dans la démarche de la Société en matière d'approvisionnement responsable et de développement durable. On y énonce les attentes de la Société à l'égard de ses fournisseurs dans ces domaines. Adopté en novembre 2018, on y retrouve une série de principes guidant les processus contractuels de la Société.

Par ce code, la STM demande à ses fournisseurs de s'engager à se conformer aux normes internationalement reconnues et aux meilleures pratiques en matière d'approvisionnement responsable. Il témoigne de la volonté de la Société de faire affaire avec des fournisseurs qui partagent ses valeurs et qui adhèrent à des pratiques responsables.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

Contrôles internes financiers (PC 3.09)

Dans un contexte où les normes de gouvernance exigent de plus en plus que les administrateurs et les directions aient en main des outils permettant la maîtrise de leur environnement de contrôle, la STM désire renforcer ses pratiques en matière de contrôle interne financier.

La STM a mis en place un programme d'attestation de l'information financière pour ses états financiers annuels basés sur les meilleures pratiques dans le domaine. Chaque année, le directeur général et le trésorier attestent que la direction maintient des systèmes de contrôles internes de qualité qui ont pour objet de fournir une assurance raisonnable que les états financiers publiés donnent une image fidèle de la STM et ne contiennent pas de fausses informations. Ils attestent également l'efficacité des contrôles internes à l'égard de l'information financière.

La STM requiert que des contrôles internes financiers (CIF) soient mis en place de sorte que ses actifs soient protégés et que toutes ses opérations financières soient autorisées et enregistrées correctement. La STM intègre dans l'exercice de ses activités quotidiennes des CIF efficaces et les membres du CA en assurent la surveillance. Tous les gestionnaires et les employés de l'organisation sont responsables du choix, de la mise en place et du maintien des CIF en conformité avec le niveau de responsabilité qui leur est attribué.

En matière de contrôle interne financier, la STM privilégie les mesures suivantes :

- Dans toutes les sphères d'activité de la STM, les risques financiers sont énoncés et les contrôles financiers sont clairement identifiés, mis en place et maintenus;
- Les membres du CA, les gestionnaires et les employés contribuent à la protection des actifs, à la production de l'information financière de qualité ainsi qu'à la gestion des risques financiers inhérents aux processus sous leur gouverne ou auxquels ils participent;
- Dans le but de permettre au directeur général et au trésorier d'attester que les contrôles financiers sont efficaces, un programme d'attestation des contrôles internes à l'égard de l'information financière est mis en place;
- L'amélioration continue du système des CIF tient compte notamment des recommandations du programme d'attestation des contrôles internes à l'égard de l'information financière, des rapports de la Vérification générale et de ceux des auditeurs externes.

Contrôles internes financiers (DS FIN 007)

Afin de préciser les modalités d'application des principes énoncés dans la politique corporative (PC 3.09) « Contrôles internes financiers » (CIF), la STM a élaboré une directive sectorielle des contrôles financiers internes (DS FIN 007). La directive décrit les activités liées à l'identification des risques et des contrôles ainsi que les obligations quant à la production de l'information financière contenue dans les états financiers annuels. Elle décrit les attentes quant au programme d'attestation des CIF ainsi que les activités de suivi des rapports produits notamment par les auditeurs externes ou la vérification générale. Finalement, elle précise les rôles et responsabilités des groupes touchés par les CIF.

AUTRES PRATIQUES DE GESTION

Gestion intégrée des risques (PC 1.17)

Les activités de la STM exposent cette dernière à un large éventail de risques pouvant affecter sa capacité à remplir sa mission, à atteindre ses objectifs et porter atteinte à sa réputation. Le but poursuivi par la direction, à cet égard, consiste à protéger la STM contre les risques stratégiques, opérationnels et financiers, tout en optimisant ses processus d'affaires. Une gestion rigoureuse et efficace favorise l'atteinte des objectifs en priorisant les risques significatifs, en anticipant les besoins du CA et de la direction et en y répondant.

La politique de gestion intégrée des risques établit un encadrement formel concernant la gestion des risques. L'approche adoptée vise à prendre des décisions éclairées dans l'intérêt de l'organisation en identifiant, en évaluant, en atténuant et en communiquant les enjeux importants liés aux risques. Elle vise à faire une transition entre une approche où les risques sont gérés en cloisonnement par les différents secteurs d'affaires vers une autre plus globalisante où les décisions sont prises en fonction de leur interdépendance.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

L'approche systématique de gestion des risques se base sur un processus structuré mis en œuvre par les gestionnaires et destinée à fournir une assurance raisonnable quant aux enjeux de la STM. Les principes régissant cette politique reposent sur une gouvernance interne structurée en matière de gestion des risques. Cette politique précise les rôles et responsabilités entre les secteurs opérationnels et les fonctions dédiées à la gestion des risques et à la Vérification générale. Elle s'applique à l'ensemble des activités de la STM. Une gestion efficace des risques doit être une préoccupation partagée par l'ensemble des employés de la STM.

Gestion des ressources et actifs informationnels (PC 5.01)

La STM reconnaît le caractère névralgique et stratégique du traitement et de la protection des ressources et actifs informationnels qu'elle détient et utilise au sein de ses processus d'affaires. C'est pourquoi elle met en place une structure de gouvernance lui permettant de créer, d'organiser, de protéger, de maintenir et de disposer des ressources et actifs informationnels de manière à contribuer aux objectifs organisationnels. La politique corporative PC 5.01 établit les principes directeurs ainsi que les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes en matière de gestion et de protection de l'information ainsi que de cybersécurité.

Les principes directeurs sont axés sur l'imputabilité, l'intégrité, la protection, la conformité, la disponibilité, la divulgation, la conservation et la disposition de l'information sous sa garde. Ces principes sont les suivants :

- La gestion des ressources et actifs informationnels doit faire l'objet d'une reddition de compte annuelle auprès du comité de direction et au CA;
- L'élaboration et la mise en place des encadrements découlant de cette politique sont prises en charge par les secteurs concernés;
- L'information est publique, sous réserve des restrictions prévues par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ. c. A-2.1.)*;
- L'information doit faire l'objet de bonnes pratiques de gestion permettant d'en assurer :
 - L'authenticité, la fiabilité et un accès en temps opportun par le personnel de la Société ainsi que toute personne y ayant droit;
 - Le classement et la protection selon son niveau de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité;
 - Le cycle de vie (création, utilisation, conservation et destruction);
- Les mesures de protection de l'information ainsi que les mécanismes de gestion de la cybersécurité doivent être mis en place de manière équilibrée en fonction de l'importance des risques.

Intégrer le développement durable aux pratiques et processus décisionnels (PC 1.13)

La politique de développement durable de la STM stipule que le développement durable doit être au cœur des décisions. Dans son PSO 2025, la STM s'est engagée à consolider sa position de chef de file en développement durable. Forte de cet engagement, la STM intègre des considérations environnementales, sociales et économiques à ses processus décisionnels. Ainsi, elle a adopté en 2014 une directive sectorielle sur les approvisionnements responsables s'appliquant à tout processus d'achat et de disposition de biens. La priorisation des projets, leur conception et leur réalisation prennent en compte les enjeux de développement durable via notamment la gestion de portefeuille de projets et les normes et critères de conception. Enfin, toutes les recommandations présentées au CA et au directeur général font l'objet d'une évaluation d'un point de vue du développement durable.

Le développement durable à la STM s'inscrit également dans une démarche d'amélioration continue, comprenant l'amélioration de son système de gestion environnementale inspiré de la norme ISO 14001, une revue de direction et une reddition de comptes interne et externe annuelle. Depuis 2009, la STM rédige et publie chaque année un rapport de développement durable en conformité avec les normes GRI.

Le développement durable est également intégré aux projets de la STM. Depuis plusieurs années, la STM suit la norme LEED pour ses bâtiments de surface. Le centre de transport Stinson a d'ailleurs obtenu la certification LEED Or en 2015. La STM s'est engagée à viser une certification LEED pour les nouveaux bâtiments de surface et Envision pour les nouvelles infrastructures.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

La revue spécialisée en développement durable Corporate Knights place depuis plusieurs années la STM au sein d'un groupe sélect d'entreprises canadiennes qui se distinguent par leurs pratiques responsables exemplaires. La Société occupe le 12^e rang canadien au classement 2021 des 50 meilleurs citoyens corporatifs du Canada. La STM est la seule entreprise de transport de passagers à faire partie de ce palmarès.

Autres pratiques affectant la gestion financière

Plusieurs autres politiques, directives ou règlements, bien que ne traitant pas aussi directement de gestion financière, viennent encadrer la prise de décision au sein de la STM. Ces encadrements contribuent à la saine gestion des ressources de l'entreprise et à l'atteinte de ses objectifs. Notons, entre autres, les politiques et directives concernant les technologies de l'information, les ressources humaines, la sécurité et le comportement des personnes, l'utilisation des biens de l'entreprise, les conditions de travail, la gestion salariale, le remboursement de dépenses et la facturation à des tiers.

DÉFINITION DES TYPES DE REVENUS

■ Autres revenus

Revenus autonomes, tels que : valeur de la visibilité lors d'événements spéciaux auxquels participe la STM, ventes de cartes OPUS, amendes, revenus de location ou de service et autres.

■ Quote-part – Transgesco S.E.C.

Revenus commerciaux provenant de la quote-part de Transgesco S.E.C., filiale à part entière de la STM.

■ Revenus provenant de l'ARTM

Le revenu reçu de l'ARTM est versé en compensation des services de transport collectif offerts par la STM sur son territoire. Ce revenu prévoit une rémunération liée aux coûts d'exploitation des différents services (bus, métro et TA), ainsi qu'une contribution pour la part non subventionnée des dépenses d'immobilisations.

L'ARTM est responsable d'établir l'offre de service de transport collectif en recourant aux services des quatre OPTC. Ces derniers, dont la STM, ont pour responsabilité de livrer les services convenus avec l'ARTM.

■ Subventions du gouvernement du Québec liées au service de la dette

Aide aux projets d'investissement financés par emprunt, calculée selon les paramètres du programme d'aide et selon les dépenses jugées admissibles par le MTQ. Ces subventions sont présentées en diminution des dépenses brutes.

DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

■ Affectation au fonds de roulement

Remboursement de $\frac{1}{5}$ des dépenses financées par le fonds de roulement au cours d'un exercice antérieur. Les dépenses financées par le fonds de roulement sont des immobilisations non subventionnées.

■ Affectation au fonds d'immobilisations

Le fonds d'immobilisations sert à financer certaines dépenses en immobilisations non subventionnées.

■ Avantages sociaux

Conventionnés : contributions de l'employeur aux différents programmes d'avantages sociaux offerts aux employés de la STM, soit les différents régimes d'assurance couvrant les soins dentaires, les frais médicaux et le remplacement du salaire en cas de maladie ainsi que le paiement annuel des banques de maladie et des congés personnels de même que les contributions aux régimes de retraite.

Futurs : contributions de l'employeur aux programmes d'avantages sociaux complémentaires de retraite et postérieurs à l'emploi offerts aux employés de la STM, soit les différents régimes d'assurance couvrant les soins de santé, le régime de continuation de salaire temporaire durant l'invalidité, les régimes complémentaires aux prestations versées par la CNESST, les prestations de maternité et parentales et le maintien d'assurance lors de certaines absences prolongées.

■ Cotisations aux régimes publics

Contributions de l'employeur aux divers régimes gouvernementaux, tels que l'assurance-emploi, le Fonds des services de santé du Québec, le Régime de rentes du Québec et le Régime québécois d'assurance parentale.

■ Coût de la CNESST

Cotisation annuelle payée à la CNESST. Comprend également les remboursements des salaires nets payés aux employés en accident de travail et les rentes d'incapacité. Au niveau des unités administratives, le coût de la CNESST est le salaire net payé à l'employé en accident de travail.

■ Dépenses diverses

Coûts pour les communications, les commissions sur les ventes de titres, la publicité, la formation et autres.

DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

■ Dépenses majeures

Dépenses en immobilisations financées par le budget spécial d'exploitation. Comprend également les dépenses pour les pneus de bus, de métro et divers véhicules.

■ Énergie, taxes et permis

Énergie motrice, énergie utilitaire, coûts d'immatriculation, taxes municipales et assurance responsabilité.

■ Financement des opérations

Frais d'intérêt sur les emprunts à court terme et frais bancaires servant à financer les opérations courantes.

■ Heures supplémentaires

Salaire (taux régulier et prime) payé pour le temps travaillé au-delà du nombre d'heures normales à effectuer.

■ Location

Coûts relatifs à la location de véhicules, d'équipements, de locaux et de conduits souterrains.

■ Matériel et fournitures

Coûts des matériaux requis pour la réparation et l'entretien des véhicules ainsi que des bâtiments, et pour l'achat de petits outillages, d'équipements et de fournitures de bureau.

■ Primes diverses et autres paiements

Différentes primes payées par l'employeur (nuit, soir, dimanche, jours fériés travaillés, amplitude, etc.).

■ Rémunération de base

Salaire de base payé à l'ensemble des employés. Comprend les dépenses liées à certaines charges pour les heures non travaillées, soit les vacances, les jours fériés chômés et travaillés ainsi que les congés de maladie.

■ Service de la dette

Coût, en capital et intérêts, du remboursement de la dette à long terme contractée pour le financement de projets d'investissement. Ce montant inclut le versement au fonds d'amortissement et la subvention liée au capital.

■ Services professionnels

Honoraires versés à des bureaux d'études externes pour leur expertise particulière dans les domaines suivants : administratif, juridique, informatique, santé, génie, ressources humaines, publicité et information.

■ Services techniques et autres services

Coûts des services confiés à des firmes externes pour l'exécution de certains contrats de réparation. Comprend également les coûts relatifs aux contrats de taxi pour le transport régulier et adapté, au contrat de transport d'argent, au coût de la surveillance policière assumée par le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) et le Service de police de Laval et au contrat de gardiennage des propriétés de la STM.

DÉFINITION DES CHARGES À L'ÉTAT DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION À DES FINS FISCALES

■ Achats de services techniques

Coûts des services confiés à des firmes externes pour l'exécution de certains services considérés comme étant de nature technique aux opérations.

■ Autres biens non durables

Dépenses en électricité et en chauffage pour les bâtiments, matériel divers et achat de petits outillages, d'équipements et de fournitures de bureau.

■ Charges sociales

Avantages sociaux, cotisations aux régimes publics et coût de la CNESST.

■ Entretien et réparation

Entretien et réparation des bâtiments, du matériel roulant et de divers équipements.

■ Fournitures de services publics

Coûts d'immatriculation des véhicules de service.

■ Honoraires professionnels

Honoraires versés à des bureaux d'études externes pour leur expertise particulière dans les domaines suivants : administratif, juridique, informatique, santé, génie, ressources humaines, publicité et information.

■ Intérêts et frais de financement

Coût, en capital et intérêts, du remboursement de la dette à long terme contractée pour le financement de projets d'investissement. Ce montant inclut le versement au fonds d'amortissement et la subvention liée au capital.

■ Location

Coûts relatifs à la location de véhicules, d'équipements, de locaux et de conduits souterrains.

■ Rémunération

Rémunération de base, heures supplémentaires et primes diverses et autres paiements.

■ Transport et communication

Énergie motrice, coûts d'immatriculation et assurances pour les véhicules. Comprend également les coûts relatifs aux contrats de taxi pour le transport régulier et adapté, au contrat de transport d'argent. Inclut les frais de déplacement et tous les frais de communications à la clientèle et administratives.

DÉFINITION DES INDICATEURS DE GESTION

■ Achalandage STM basé sur la vente de titres

Le nombre de déplacements liés sur la base du nombre de titres consommés (dérivé des revenus voyageurs) et de taux moyens d'utilisation par titre (déterminés par sondage).

■ Achalandage STM basé sur la validation électronique

Le nombre de déplacements liés dérivé des données provenant du système électronique de validation.

■ Déplacements transport adapté

Le nombre de déplacements totaux effectués en termes d'espaces occupés par les clients du TA, par leurs accompagnateurs et par les aides à mobilité sur une période donnée.

■ Coût complet par km (bus et métro)

L'indicateur mesure le coût complet par kilomètre parcouru avec clients à bord (km commerciaux). Le coût complet inclut toutes les charges directes et indirectes à la STM pour offrir ce service.

■ Coût complet par déplacement en transport adapté

L'indicateur mesure le coût complet par déplacement individuel. Le coût complet inclut toutes les charges directes et indirectes à la STM pour offrir ce service.

■ Déficit de maintien d'actifs

Le coût des travaux qui visent à rétablir l'état physique des actifs afin d'assurer la sécurité des personnes, de poursuivre leur utilisation aux fins auxquelles ils sont destinés, de réduire leur probabilité de défaillance ou de contrer leur vétusté physique. Les actifs inclus dans le déficit ont atteint un seuil de performance insuffisant ou posent un niveau de risque important.

■ Expérience client globale

L'indicateur est mesuré à partir du sondage Expérience client (sondage en continu dans le panel *Ma voix ma STM*). À l'aide des pictogrammes (3 émoticônes illustrant respectivement un visage content, neutre et mécontent), les répondants expriment leur expérience vécue lors des déplacements effectués avec la STM (bus et/ou métro) dans les 7 derniers jours. Des indices d'expérience client sont également mesurés spécifiquement pour les réseaux du métro, des bus et du transport adapté.

■ GES par km-passagers

L'indicateur représente les émissions de GES totaux de la STM ramenés aux distances parcourues par les usagers sur le réseau (passager-km).

■ Incident 5 minutes et + par million de km - Métro

Les incidents qui ont un impact sur la fiabilité 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 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 de mobilisation global

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

■ Indice sur le développement des compétences

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

■ Km commerciaux livrés / heure payée (bus et métro)

L'indicateur mesure l'efficacité basé sur les km commerciaux livrés par heure payée travaillée.

DÉFINITION DES INDICATEURS DE GESTION

■ Nombre de stations de métro accessibles par ascenseurs

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

■ Offre de service

Bus – Les km commerciaux estimés parcourus par les bus avec clients à bord. Le service bus présente le nombre d'heures de service totales.

Métro – Les km totaux commerciaux parcourus par les voitures de métro avec clients à bord.

■ Ponctualité des bus

Le pourcentage d'adhésion à l'horaire (règle moins 1 minute, plus de 3 minutes) des bus selon des points de repère insérés à l'intérieur du réseau de la STM.

■ Ponctualité à l'embarquement du transport adapté

À partir des données GPS des véhicules (taxi et minibus) et des heures prévues d'embarquement et de débarquement du client, nous pouvons déterminer la ponctualité et le respect de la plage client à l'embarquement.

■ 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 : le service à la clientèle, le confort et la sécurité, l'information à la clientèle, la propreté et l'accessibilité, lors de leur déplacement en bus ou en métro. 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 - Bus

La proportion des déplacements STM ayant recours à la propulsion électrique (incluant la propulsion hybride diesel-électrique).

■ Respect des intervalles entre les trains en heure de pointe et hors-pointe

Pour chaque départ de train d'un quai, le temps écoulé depuis le départ précédent est calculé. Ensuite, ce délai est comparé à l'intervalle annoncé afin de déterminer le respect de la cible.

■ Taux d'absentéisme

L'indicateur mesure l'absentéisme de la STM. Cet indicateur est relatif à l'absentéisme court terme (moins ou égal à 3 jours) et long terme (plus de 3 jours).

■ Taux d'acceptation des demandes de déplacements

Le pourcentage des demandes de transport TA acceptées jusqu'à 21 h la veille pour respecter la politique zéro refus. La politique du zéro refus oblige à accepter les demandes avant 21h la veille, ainsi la STM parvient à dépasser un taux de 100 %.

■ 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 du budget d'exploitation.

■ Taux d'immobile bus

Proportion des bus non disponibles pour la livraison du service à la sortie en AM et PM pour des raisons d'entretien mineur, majeur ou des projets. La mesure est prise à des heures fixes.

■ Taux de réalisation des projets

Cet indicateur mesure le niveau des sommes réelles dépensées des projets par rapport aux montants prévus.

INDEX DES SIGLES, ACRONYMES ET AUTRES ABRÉVIATIONS

INDEX DES SIGLES, ACRONYMES ET AUTRES ABRÉVIATIONS

ARTM	Autorité régionale de transport métropolitain
CA	Conseil d'administration
CGPP	Comité de gestion de portefeuille de projets
CIF	Contrôles internes financiers
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CT	Centre de transport
CUSM	Centre universitaire de santé McGill
DS FIN	Directive sectorielle finances
EDI	Entretien des infrastructures
EXO	Réseau de transport métropolitain (anciennement RTM)
GES	Gaz à effet de serre
GFOA	Government Finance Officers Association
GIA	Gestion immobilière et aménagement
GPS	Global Positioning System
KM	Kilomètre
MAMH	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
MPB	Mesures préférentielles bus
MDBF	Mean Distance Between Failures
MR-73	Matériel roulant 1973 (voitures de métro)
MTQ	Ministère des Transports du Québec
OPTC	Organisme public de transport en commun
OPUS	Marque de commerce de la carte à puce commune de transport
PAÉE	Plan d'accès à l'égalité en emploi
PAUTC	Programme d'aide d'urgence au transport collectif
PC	Politique corporative
PDAU	Programme de développement d'accessibilité universelle
PEQS	Programme d'excellence en qualité de service
PDD	Plan de développement durable
PG	Politique de gestion
PI	Programme des immobilisations
PIE	Planification intégrée entretien
PSO	Plan stratégique organisationnel
PTR	Plan de transition et de relance
REM	Réseau express métropolitain
RLRQ	Recueil des lois et des règlements du Québec
SOFIL	Société de financement des infrastructures locales
SRB	Service rapide par bus
STM	Société de transport de Montréal
TA	Transport adapté
TC	Transport collectif



Publié par la Société de transport de Montréal

Direction exécutive
Planification et Finances

Direction Finances

800, rue De La Gauchetière Ouest
Bureau 9260
Montréal (Québec) H5A 1J6

stm.info