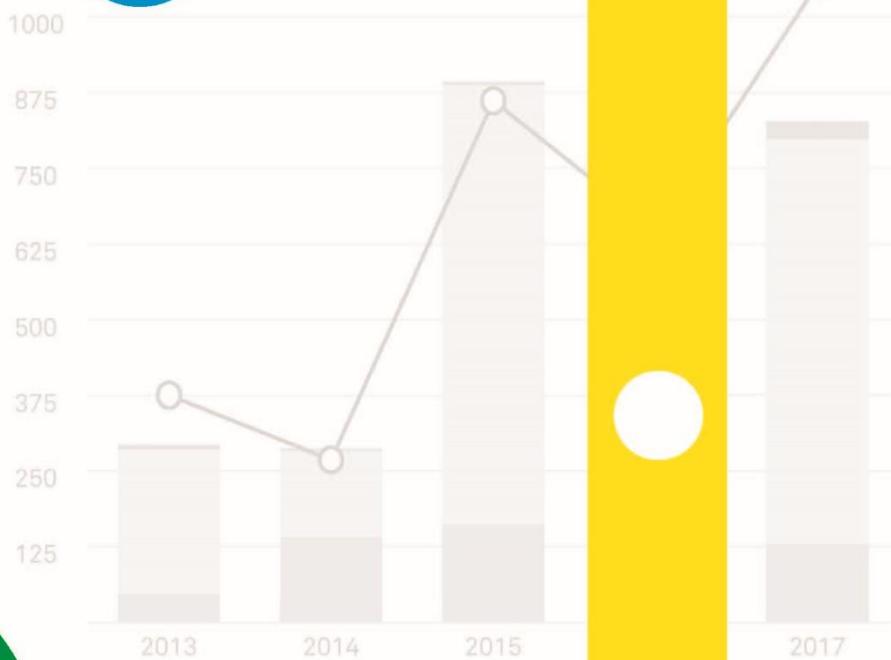


Budget 2020



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 2019
1^{er} janvier 2019



Directeur général

**PRIX D'EXCELLENCE POUR LA PRÉSENTATION DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES pour une 10^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 2019.

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 2020.

APPROUVÉ PAR
Le conseil d'administration
de la Société de transport de Montréal,
le 29 octobre 2019

PRÉPARÉ PAR
La direction Finances
Direction exécutive - Planification et Finances

Remerciements

Au nom de la direction exécutive Planification et Finances, nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration du Budget 2020, notamment les membres du comité Budget, les gestionnaires, les employés impliqués et plus particulièrement ceux de la direction Finances.

Encore cette année, des efforts supplémentaires ont dû être déployés afin de s'harmoniser et de rendre cohérent cet exercice budgétaire avec le Plan stratégique organisationnel 2025, l'arrivée des 300 bus, les mesures d'atténuation du REM et nos partenaires financiers, l'ARTM et la Ville de Montréal.

Votre collaboration, votre efficacité, votre engagement, vos efforts et nos solutions alternatives ont été particulièrement importants afin de surmonter les nombreux défis pour atteindre l'équilibre et nous permettre de vous présenter le livre du budget 2020.



A handwritten signature in black ink that reads "Linda Lebrun". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal flourish at the end.

Linda Lebrun, CPA, CA

Trésorière et directrice exécutive
Planification et Finances

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.

TABLE DES MATIÈRES

Mot des dirigeants	8
Faits saillants	9
La STM en bref	16
Le Plan stratégique organisationnel	26
Transgesco S.E.C.	34
Processus budgétaire	36
Analyse des revenus et des dépenses	39
Prévisions par mode de transport	46
Présentation des unités administratives	52
Perspectives financières en matière d'investissements	65
Autres indicateurs	75
Annexes	85
Index des sigles, acronymes et autres abréviations	108

MOT DES DIRIGEANTS

La Société de transport de Montréal (STM) est en pleine croissance et le contexte est des plus favorables au transport collectif. Les clients sont au rendez-vous et l'année qui vient et celles qui suivront laissent entrevoir des avancées significatives tant au niveau du maintien d'actifs, de l'amélioration du service que du développement du réseau. Poursuivant sur sa lancée de l'an dernier, la STM présente un budget 2020 de près de 1,6 G\$, en hausse de 6,1 %.

L'année 2020 sera marquante dans l'histoire de notre société, alors que 300 bus s'ajouteront progressivement au parc de véhicules. Cette augmentation de 15 %, du jamais vu, réalisera ainsi l'un des principaux engagements de l'actuelle administration municipale. Avec les acquisitions prévues pour le remplacement, c'est près de 400 nouveaux bus hybrides de plus pour notre clientèle. Ces ajouts permettront de mieux desservir des pôles d'emplois et des secteurs en développement tout en soutenant le Mouvement orange et en réduisant l'entassement sur certaines lignes de bus. Ajoutons qu'en synergie avec la bonification significative de l'offre, une vision plus audacieuse en matière de développement des mesures préférentielles pour bus est en élaboration afin de favoriser la performance du réseau pour la clientèle. Cette augmentation historique du parc de bus est rendue possible grâce à des investissements majeurs dans nos installations afin d'agrandir trois centres de transport existants et d'en construire deux nouveaux. Des installations qui permettront également d'accueillir des bus électriques. C'est ainsi que le budget 2020 propose une augmentation de près de 150 000 heures de service pour le réseau des bus, soit une hausse de 2,8 % par rapport au budget 2019. En considérant les 115 000 heures de service prévues pour les mesures d'atténuation du REM, la hausse totale est de 5 %, soit la plus haute augmentation de service depuis l'année 2012. Le réseau du transport adapté (TA) ne sera pas négligé puisqu'il verra la mise en fonction complète du projet EXTRA Connecte, un système de gestion en temps réel qui simplifiera grandement la vie des clients. Le budget propose également une augmentation de 4,7 % de service, représentant 207 000 déplacements en TA de plus qu'en 2019.

Du côté métro, la STM va progressivement accueillir 17 nouveaux trains AZUR qui permettront de desservir la ligne verte à 80 % avec des trains nouvelle génération, une excellente nouvelle pour notre clientèle. L'année qui vient verra aussi la fin des travaux préliminaires qui mèneront au prolongement de la ligne bleue vers Anjou. Pour sa part, le niveau de service augmentera de 2,6 % comparativement à 2019. Fière du succès du service « 5 minutes max » amorcé en 2019, la STM désire élargir ce service en 2020 alors que cette fréquence sera dorénavant en vigueur tout au long de l'année, et ce, même pendant la période estivale. Des investissements majeurs en maintien d'actifs se poursuivront également alors que des infrastructures fiables sont à la base d'une offre de qualité. L'amélioration de l'expérience client est au cœur du Plan stratégique organisationnel (PSO) 2025 de la STM, et l'année 2020 sera l'occasion de terminer le déploiement du réseau mobile dans toutes les stations du réseau de métro et d'augmenter le nombre d'abribus de 295 sur le territoire. La STM poursuivra aussi la mise en accessibilité de ses stations de métro en installant des ascenseurs à la station Vendôme et Berri-UQAM ligne verte, pour un total de 18 stations accessibles. De plus, 14 chantiers de cette nature seront actifs en 2020, en route vers 41 stations accessibles en 2025.

La réalisation de toutes ces initiatives ne serait pas possible sans le soutien indéfectible de l'agglomération de Montréal et des gouvernements supérieurs, l'appui de l'ARTM et surtout au dévouement et au professionnalisme maintes fois prouvés de tous nos employés. Nous tenons à les en remercier au nom de tous nos clients.



Philippe Schnobb
Président du conseil d'administration



Luc Tremblay, CPA, CA
Directeur général

FAITS SAILLANTS

REVENUS

(en milliers de dollars)

Revenus provenant de l'ARTM

Rémunération liée à l'exploitation	1 328 511	
Contribution aux immobilisations	162 339	
Services rendus pour l'ARTM	<u>15 372</u>	1 506 222

Autres revenus d'exploitation

Quote-part - Transgesco S.E.C.	32 602	
Autres revenus	<u>11 416</u>	44 018

Total des revenus

1 550 240

DÉPENSES

(en milliers de dollars)

Dépenses liées à l'exploitation

Rémunération	1 052 235	
Biens et services	<u>335 666</u>	1 387 901

Dépenses liées aux immobilisations

Service de la dette net	148 389	
Budget spécial d'exploitation	<u>13 950</u>	162 339

Total des dépenses

1 550 240

FAITS SAILLANTS

Un budget, plusieurs bonnes nouvelles

Le budget 2020, qui s'élève à près de 1,6 G\$, prévoit des hausses de service tant au réseau des bus qu'au réseau du métro, et comme toujours, la STM s'assure de répondre intégralement à la croissance de la demande dans le secteur du Transport adapté (TA), et ce, malgré un déficit au niveau du financement de ce service. De plus, ce budget comprend de nombreuses mesures ayant pour objectif d'améliorer l'expérience client. En fait, l'année 2020 cumule les bonnes nouvelles !

► L'ARRIVÉE DES 300 BUS

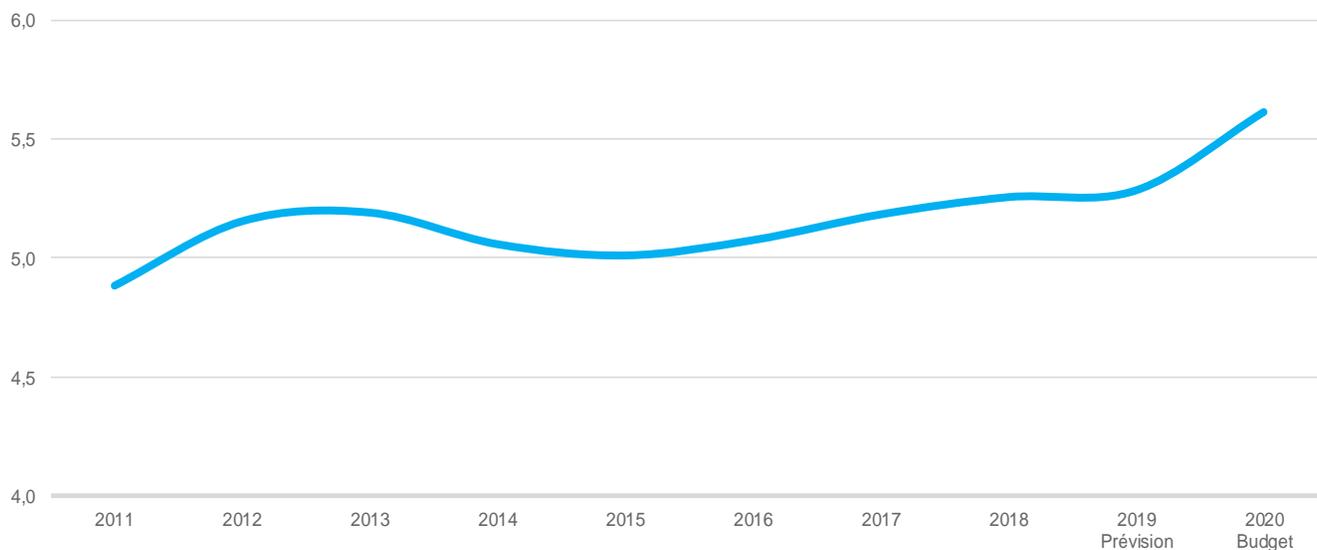
Dès 2018, la STM s'est mise à pied d'œuvre pour accueillir les 300 bus. Il s'agit d'un défi colossal alors que cet ajout permettra de faire croître le parc de véhicules de 15 %, du jamais vu. Ainsi, la STM s'est engagée dans le plan ambitieux en cinq points qui vise à intensifier la construction du centre de transport Bellechasse (en cours), à devancer la construction d'un nouveau centre de transport (en cours), à agrandir trois centres de transport existants (en cours), à adapter un bâtiment industriel à proximité du centre de transport Stinson (complété) et à prolonger la durée de vie du centre de transport Saint-Denis (complété). Tout cela en s'assurant que nos fournisseurs suivent la cadence et livrent des bus de qualité.

En ajoutant les bus prévus pour le remplacement, c'est près de 400 nouveaux bus hybrides de plus qui parcourront les rues de Montréal en 2020. 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.

L'année 2020 marque donc l'arrivée de ces nouveaux bus qui seront progressivement livrés en cours d'année et qui permettront une hausse de 5 % du niveau de service, la plus élevée depuis 2012. De cette hausse globale, près de 3 % sera dédiée à l'amélioration de dessertes des nouveaux pôles d'emplois et de développement, à réduire l'entassement sur certaines lignes afin d'améliorer le confort et renforcer les mesures mises en place dans le cadre du Mouvement orange. L'autre partie de la hausse de service permettra d'assurer les mesures d'atténuation pour le réseau express métropolitain (REM) suite à la fermeture du tunnel sous le Mont-Royal à partir de janvier 2020.

HEURES DE SERVICE BUS

(en millions d'heures)



FAITS SAILLANTS

► UN RÉSEAU DES BUS PRÈS DE SES CLIENTS

La STM a lancé la refonte de son réseau des bus, un des grands chantiers issus du PSO 2025. Cette refonte s'est amorcée par une vaste consultation WEB qui visait à évaluer la durée des trajets, les fréquences de passage, les distances de marche et l'impact des correspondances. Plus de 18 000 personnes ont participé à l'exercice, complété en 2018 et qui ouvre la voie à une série de consultations publiques dès cette année. La STM ira donc à la rencontre de la population en tenant compte du déploiement progressif des grands projets de transport collectif et de leurs impacts sur notre réseau. En conséquence, la réforme complète du réseau se fera donc progressivement de 2020 à 2026.

L'année 2020 verra également l'arrivée des nouveaux valideurs à bord des bus. Grâce à leur temps de lecture plus rapide, les nouveaux équipements contribueront à une meilleure fluidité des déplacements à bord du bus et leur ajout aux portes arrière des bus articulés permettra d'optimiser l'embarquement toutes portes. L'accessibilité universelle se trouvera également bonifiée grâce à leur écran plus grand, à leur meilleure sonorité ainsi qu'à leur emplacement optimisé. Rappelons également que la STM, par l'entremise de sa filiale Transgesco S.E.C., poursuivra l'installation de nouveaux abribus au design moderne. Les 295 abribus prévus en 2020 porteront le total à 1 898, dont 120 numériques.

► SOUTENIR LA CROISSANCE DU TRANSPORT ADAPTÉ

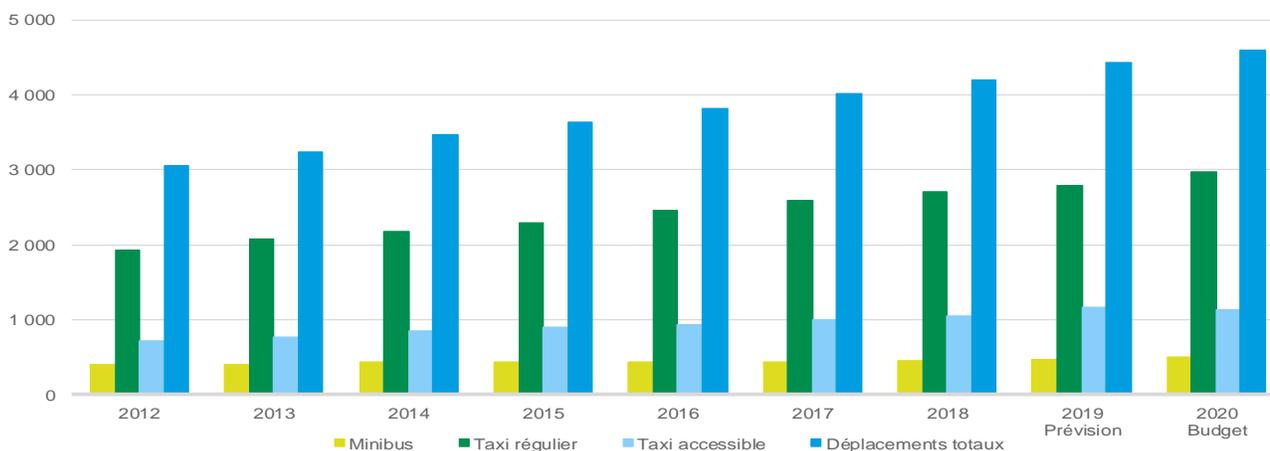
En transport adapté, ce sont près de 34 000 clients ayant des limitations fonctionnelles que la STM accompagne dans leurs déplacements sur l'île de Montréal et en périphérie à l'aide de 86 minibus de la STM et de 9 intermédiaires de services de taxis réguliers et accessibles.

Le budget 2020 prévoit un investissement de 4,2 M\$ afin de soutenir la croissance de la demande. Pour la prochaine année, le nombre de déplacements atteindra 4,6 millions, soit une hausse de 4,7 %. Cette croissance est en continuité avec les années précédentes puisque la moyenne annuelle depuis 2013 est de 5,2 %. Fidèle à cette clientèle, la STM continue de répondre à la forte demande tout en absorbant les coûts liés à la hausse importante des déplacements. Malgré la légère hausse de la subvention au transport adapté au cours des dernières années, le manque à gagner de la STM est estimé à pas moins de 40 M\$ depuis 2012.

En 2020, les clients du transport adapté pourront profiter du temps réel grâce à Extra Connecte. En effet, la géolocalisation de l'ensemble de nos intermédiaires de taxi permettra aux clients d'obtenir un avis par texto ou par un appel automatisé de l'arrivée imminente du véhicule. Il s'agit d'un jalon important dans l'amélioration de l'expérience client.

ÉVOLUTION DES DÉPLACEMENTS AU TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)



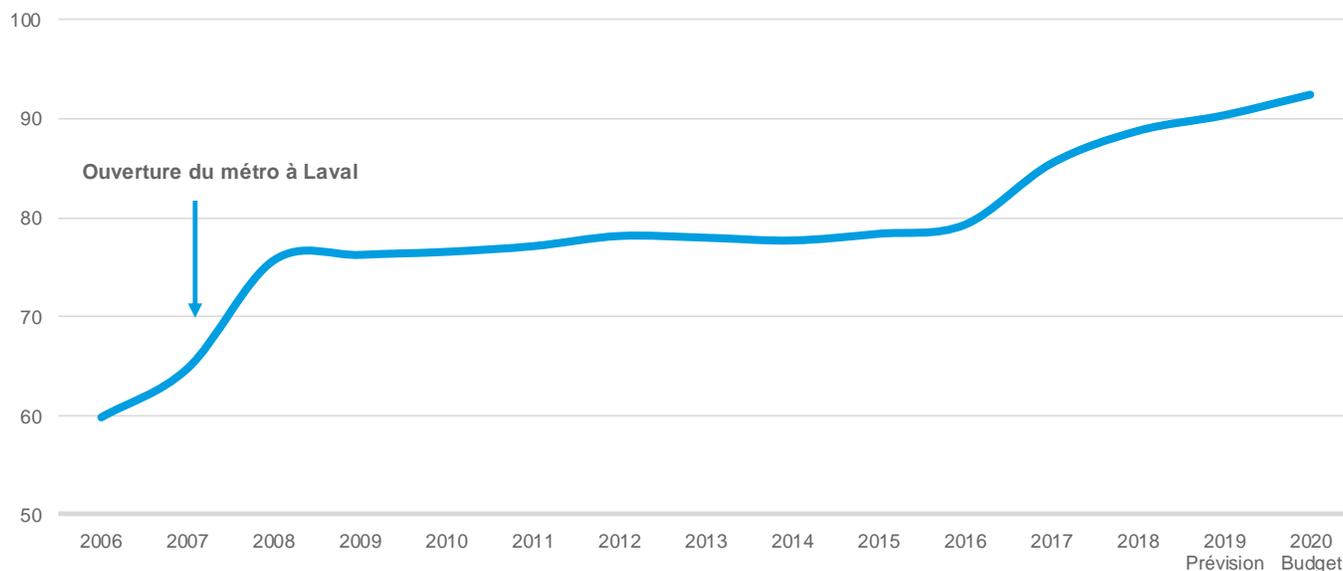
FAITS SAILLANTS

► LE RÉSEAU DU MÉTRO CONFRONTÉ À SON SUCCÈS

Depuis 2017 le métro de Montréal connaît une croissance significative et soutenue. L'investissement prévu au budget 2020 vise à poursuivre cette croissance avec une hausse de 2,6 %. Le service « 5 minutes max » sera étendu sur l'ensemble de l'année 2020. Le budget consacre également des ressources pour faire face au défi lié à la hausse constante de l'achalandage. Ainsi, la STM prévoit un investissement de 5 M\$ dans l'ajout de ressources pour le soutien aux déplacements, l'amélioration du service après-vente et l'optimisation du réseau. L'augmentation de la présence d'employés de la STM sur les quais est un incontournable afin de maintenir et améliorer l'expérience client, particulièrement en période de pointe où cette présence accrue permet d'améliorer la fluidité et réduire les incidents. La diminution historique des arrêts de service au cours des six premiers mois de l'année 2019 nous encourage d'ailleurs à poursuivre nos efforts.

KILOMÉTRAGE AU RÉSEAU DU MÉTRO

(en millions de km)



► LES TRAINS AZUR, AU-DELÀ DE NOS ATTENTES

L'année 2020 sera aussi marquée par le début des livraisons des 17 nouveaux trains AZUR qui s'échelonnent jusqu'en 2021. Ces nouveaux trains AZUR seront destinés à la ligne verte qui sera desservie à terme à 80 % par ce nouveau train. Les clients de cette ligne bénéficieront donc de voitures de métro plus spacieuses, confortables et très fiables. En effet, les résultats quant à la fiabilité des trains AZUR dépassent largement les attentes initiales.

FAITS SAILLANTS

► D'AUTRES MESURES POUR NOS CLIENTS

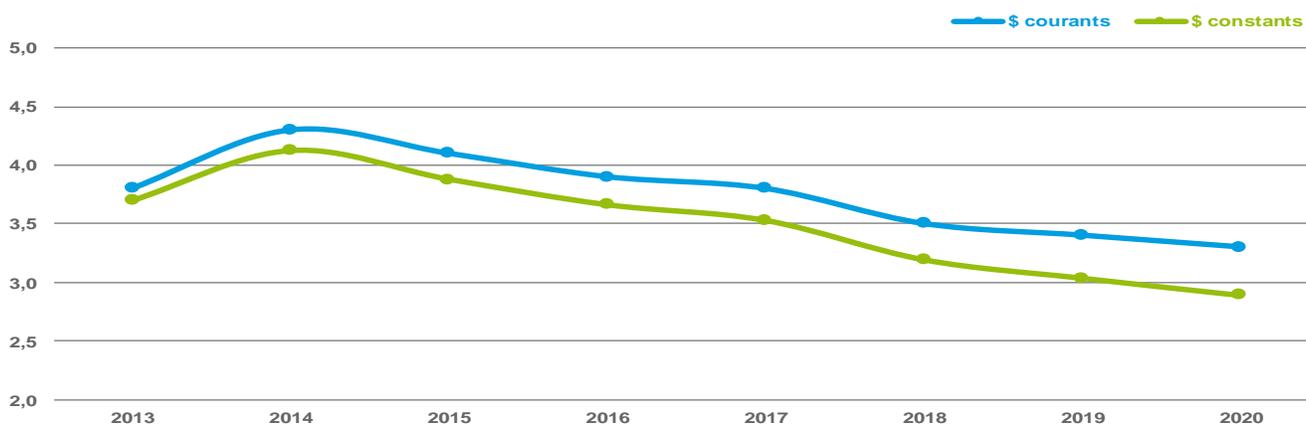
En 2020, la STM poursuivra également plusieurs mesures pour améliorer l'expérience de ses clients. La STM complète notamment le déploiement du réseau mobile sur l'ensemble de son réseau en branchant les huit stations de métro restantes. Rappelons que ce projet est le fruit d'une belle collaboration entre notre filiale Transgesco S. E. C. et quatre partenaires reconnus pour leurs innovations en télécommunication, soit Bell, Rogers, TELUS et Vidéotron. De plus, le projet se terminera dans les temps et selon les spécifications prévues. En plus des 16 stations « Espace client » (dont une au terminus Fairview Pointe-Claire), la STM va déployer 53 stations « Service + » qui permettront à la clientèle d'avoir accès facilement à un service après-vente. De plus, des écrans seront progressivement installés à l'entrée des stations afin de fournir, en un coup d'œil, plusieurs informations utiles pour la clientèle. La STM poursuit également le déploiement du programme Accessibilité qui vise à rendre accessibles universellement les stations de métro. En 2019, les stations Jean-Drapeau (ligne jaune) et Jean-Talon (ligne bleue) seront munies d'ascenseurs et 14 chantiers sont en cours. Un total de 18 stations seront accessibles à la fin 2020 et la STM vise à mener ce nombre à 41 stations en 2025.

► CONTRÔLE DES DÉPENSES

Les investissements prévus au Programme des immobilisations (PI) 2020-2029 amènent une hausse du service de la dette net de 14,2 M\$ en 2020 et une diminution de 1,8 M\$ au budget spécial d'exploitation (dépenses non capitalisables des projets). Cette augmentation est liée à la poursuite des investissements déjà autorisés dans le maintien des actifs, à l'ajout des 17 trains AZUR et à l'arrivée des 300 bus. Ces investissements permettront d'assurer la fiabilité de nos réseaux au bénéfice de notre clientèle. La réduction du déficit de maintien d'actifs et l'augmentation du taux de réalisation des projets représentent deux objectifs concrets au cœur des orientations du PSO 2025 comme le démontrent les graphiques ci-dessous.

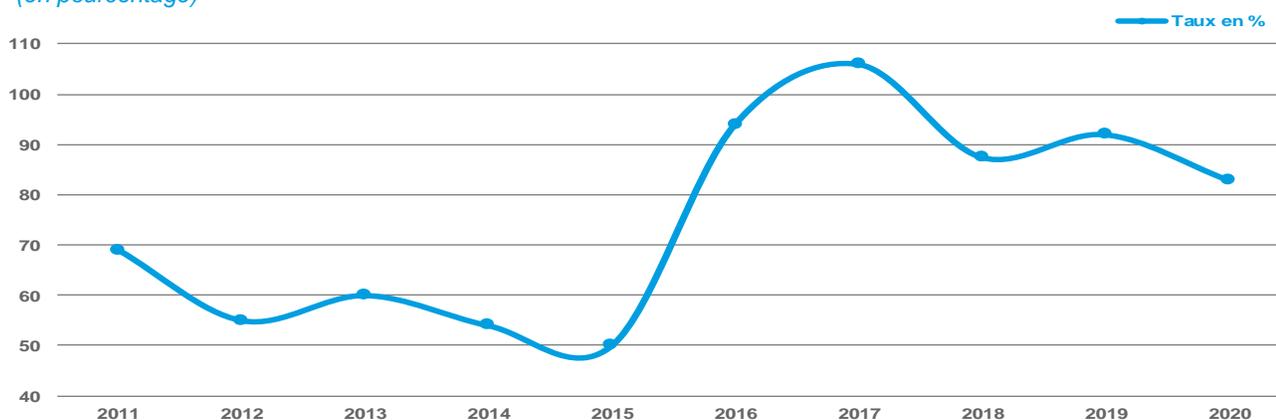
DÉFICIT DE MAINTIEN D'ACTIFS

(en millions de dollars)



TAUX DE RÉALISATION DES PROJETS

(en pourcentage)



FAITS SAILLANTS

Plus que jamais, ce budget est axé sur la croissance et l'amélioration de l'expérience client, mais comme les budgets précédents, il n'en repose pas moins sur une gestion financière rigoureuse et responsable des dépenses. Encore une fois, la STM s'est assurée de limiter la hausse de ses dépenses courantes en fonction de critères bien précis et des livrables du PSO 2025. En excluant la hausse liée au service de dette net et celle liée aux ajouts et améliorations de service, le budget 2020 comporte une hausse de 26,9 M\$ des autres dépenses d'exploitation, soit une augmentation de seulement 1,8 % par rapport au budget 2019. De plus, l'essentiel de cette hausse est attribuable à l'indexation des salaires et des autres coûts de rémunération.

ÉVOLUTION DE LA HAUSSE DES DÉPENSES COURANTES 2011-2020

(en pourcentage)



Afin d'équilibrer son budget 2015, la STM s'est donnée pour objectif de réduire de 20,5 M\$ ses dépenses courantes. Au cours des trois années suivantes, le programme d'excellence opérationnelle a permis de dépasser cet objectif en réalisant 28,8 M\$ d'économies par la révision des activités et des processus.

► DES COTES DE CRÉDIT DE HAUTE QUALITÉ MAINTENUES

Encore une fois en 2019, 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	17
Portrait de la main-d'œuvre.....	18
Expérience client.....	18
Profil de la clientèle	19
Plan du réseau 2019.....	20
Gouvernance.....	22

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

Palmarès Réputation de Léger

4^e entreprise dans le secteur du transport en 2019

Palmarès Corporate Knights

9^e rang canadien pour les meilleures pratiques exemplaires en 2019

Journal les affaires

13^e entreprise en importance au Québec en 2019

Valeur de remplacement des actifs : **26 G\$**

Budget 2020 – Exploitation : **1,6 G\$**

Programme des immobilisations 2020-2029 : **17,8 G\$**



Réseau du métro¹

Le métro comporte quatre lignes qui couvrent 71 km et desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant compte 909 voitures, dont 423 MR-73 et 486 AZUR (54 trains) qui parcourront 92,4 millions de km commerciaux en 2020.



Réseau des bus¹

La STM possède un parc de 1 807 bus, dont 1 550 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 225 lignes, dont 23 sont dédiées au service de nuit et 214 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite. De plus, 390 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 72,1 millions de km commerciaux en 2020.



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 plus de 4,6 millions de déplacements en 2020 sur l'île de Montréal et en périphérie, à l'aide de minibus de la STM et des neuf fournisseurs de services de taxi réguliers et accessibles.

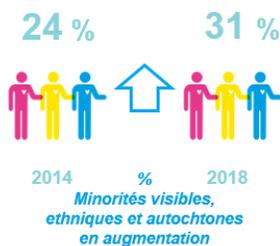
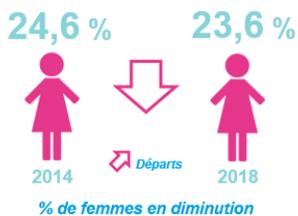
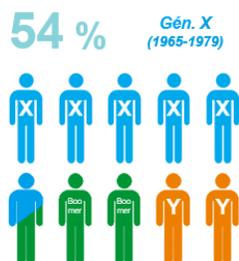
1 : en date du 1^{er} septembre 2019

PORTRAIT DE LA MAIN-D'OEUVRE

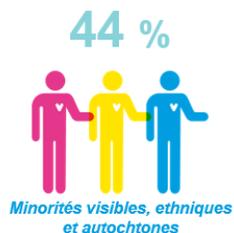
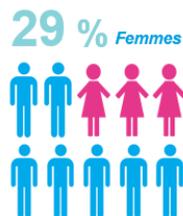
Effectifs



La STM dépasse 10 000 employés pour la première fois de son histoire



Embauches



Source : Direction expertise ressources humaines - Évolution du portrait de la main-d'œuvre au 31 décembre 2018.

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.

Sondage d'expérience client

Le sondage d'expérience client est administré quotidiennement durant toute l'année et analysé mensuellement. Le sondage est effectué en ligne auprès de nos clients, et évalue leur plus récente expérience de déplacement. 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.

Programme d'excellence en qualité de service

Une refonte complète du programme des normes de qualité de service a été effectuée en 2018-2019. Pour mieux refléter l'ensemble des changements apportés au programme et évoquer davantage l'objectif d'excellence en qualité de service, cette étude prend maintenant le nom de Programme d'excellence en qualité de service. Cette étude est effectuée en continu par le biais de clients mystères qui sillonnent le réseau de la STM. Les résultats qui en découlent sont analysés aux six mois. 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).

Chaque indicateur est composé de plusieurs critères et le résultat de l'indicateur reflète le pourcentage d'évaluations parfaites, c'est-à-dire lorsque tous les critères sont réussis. Nous avons ainsi encore une fois rehaussé nos standards en modifiant notre méthode de calcul. De plus, nous avons fixé des cibles de performance à atteindre qui sont appelées à être relevées régulièrement, et ce, dans un souci d'amélioration continue.

Analyse des commentaires

Les commentaires placés auprès du Centre expérience client intégré sont traités et analysés mensuellement afin de pouvoir identifier les irritants de la clientèle et établir des plans d'action pour corriger ces situations.

PROFIL DE LA CLIENTÈLE

LES SERVICES DE LA STM S'ADRESSENT À UNE VASTE CLIENTÈLE DONT LE PROFIL VARIE SELON L'HEURE DES DÉPLACEMENTS

Provenance

Île de Montréal	82 %
Longueuil et Rive-Sud	9 %
Laval et Rive-Nord	9 %

Déplacements

Par période

Pointe du matin (6 h à 8 h 59)	29 %
Interpointe (9 h à 15 h 29) 27 %	
Pointe du soir (15 h 30 à 18 h 30)	31 %
Soirée et nuit	13 %

Par motif

Pour le travail	41 %
Pour les études	29 %
Autres motifs	30 %

Revenu familial

Inférieur à 30 000 \$	23 %
30 000 \$ à 89 999 \$	49 %
90 000 \$ et plus	28 %

Groupes d'âge

11 ans et moins	0,8 %
12 à 17 ans	10,9 %
18 à 24 ans	22,6 %
25 à 34 ans	21,7 %
35 à 44 ans	15,1 %
45 à 54 ans	13,6 %
55 à 64 ans	8,8 %
65 ans et +	6,5 %

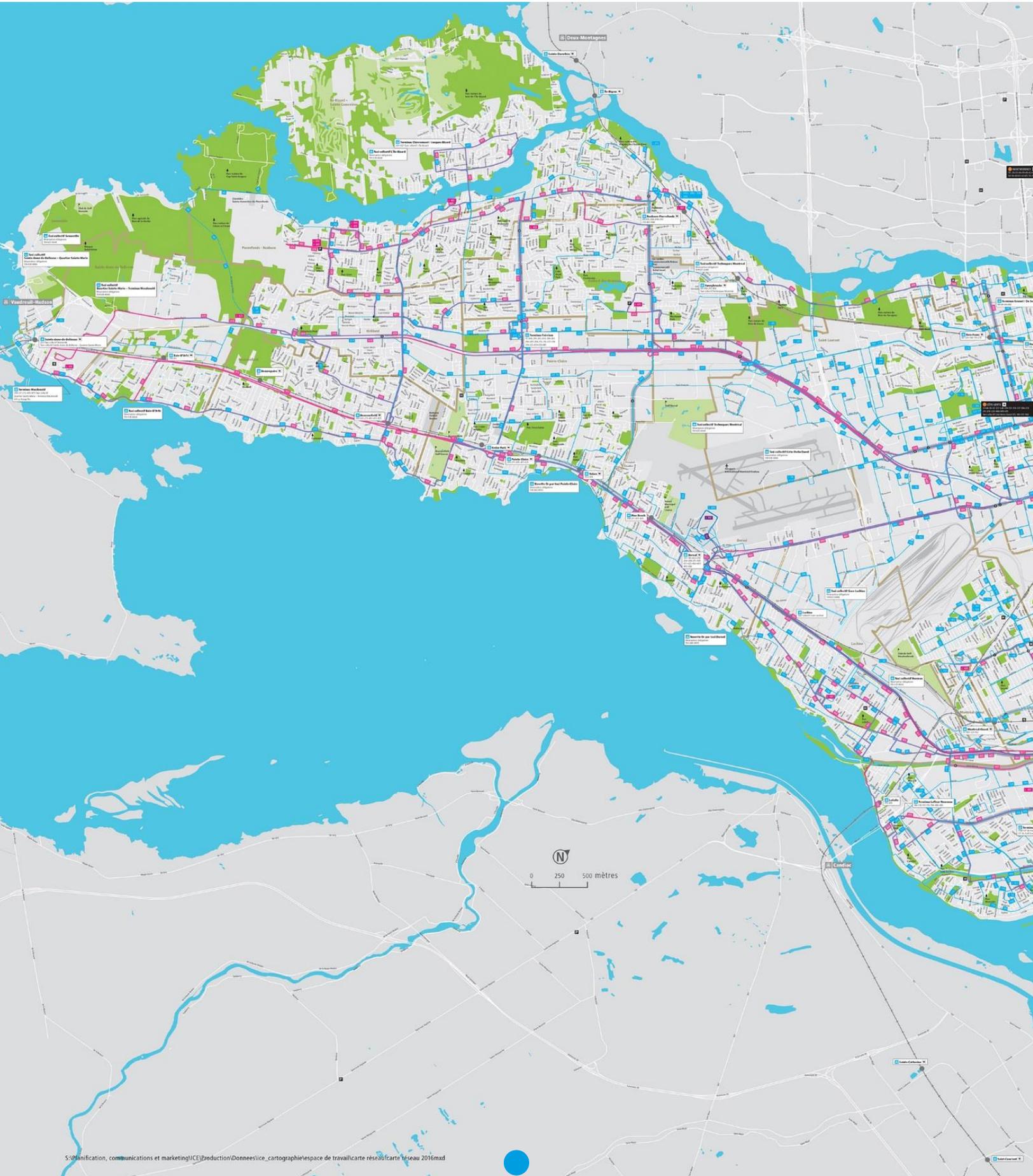
Sexe

Femmes	55 %
Hommes	45 %

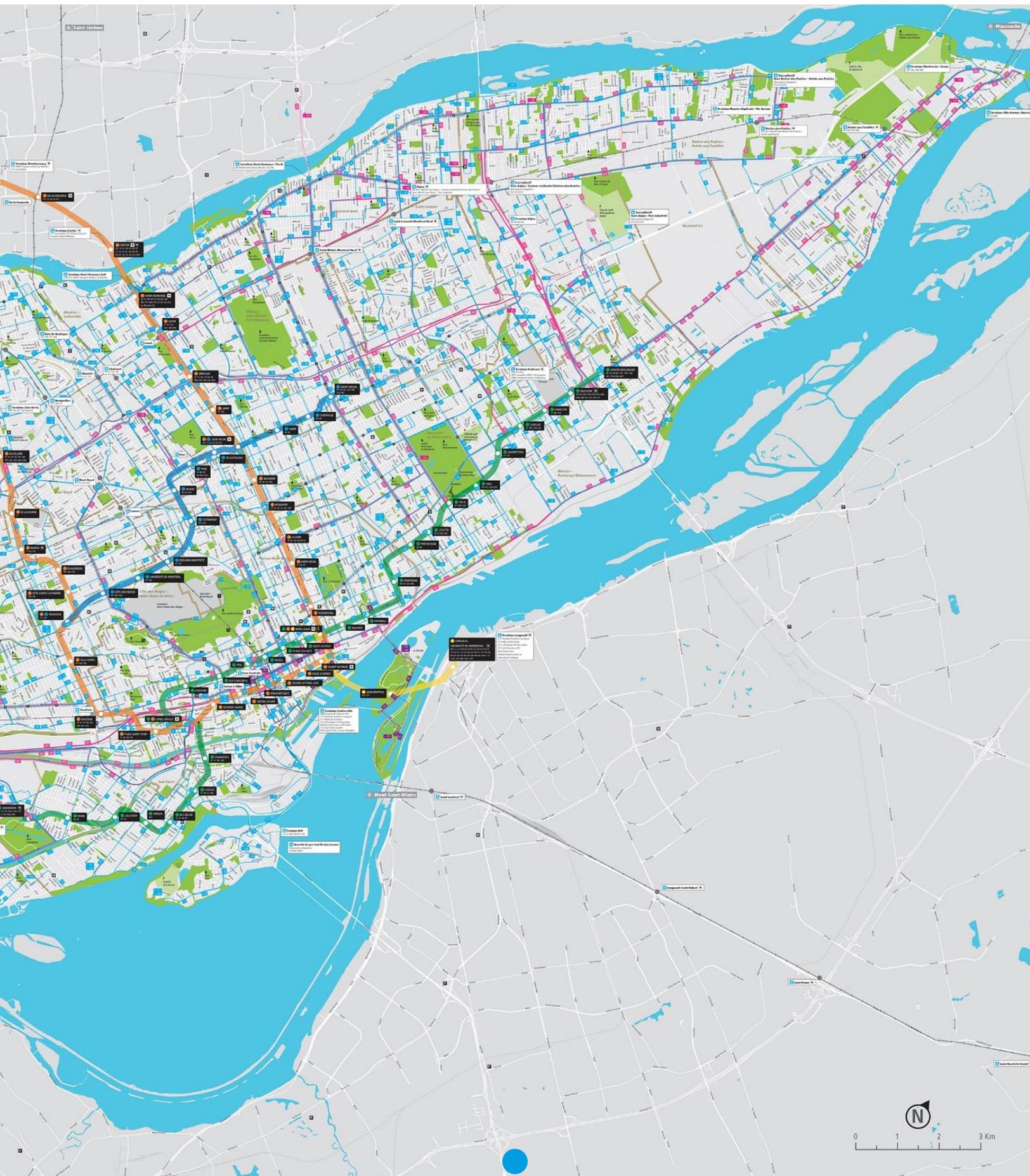
Source : Dixième enquête Origine-Destination menée à l'automne 2013.

Les résultats de l'enquête Origine-Destination 2018, qui s'est déroulée entre le 2 octobre et le 22 décembre 2018, ne sont pas encore disponibles. La responsabilité de cette enquête est maintenant dévolue à l'ARTM.

PLAN DU RÉSEAU 2019



S:\Planification, communications et marketing\ICE\Production\Donnees\ice_cartographie\espace de travail\carte reseau\carte reseau 2016.mxd



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 différent. 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. L'entente établit notamment les niveaux de service, les obligations de performance et les modalités de rémunération des services convenus. La planification stratégique du développement du transport collectif, le financement des services et le cadre tarifaire relèvent de l'ARTM.

La STM 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.

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 résidents de l'agglomération, dont un client des services de TA et deux clients 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.

Notre conseil est formé de 10 personnes regroupant cinq femmes et cinq hommes. On y retrouve cinq élus municipaux, trois représentants des clients et deux membres indépendants. Le président, Philippe Schnobb, assume ses fonctions à temps plein.

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, des 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, aux budgets, au PI, 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 PDD 2025.

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

Philippe Schnobb

Président

Représentant des clients du transport collectif

Craig Sauvé

Vice-Président

Conseiller de la Ville de Montréal, district de Saint-Henri-Est–Petite-Bourgogne–Pointe-Saint-Charles–Griffintown, Arrondissement du Sud-Ouest

Marie Plourde

Conseillère d'arrondissement, district du Mile End, Arrondissement du Plateau-Mont-Royal

Francesco Miele

Conseiller de la Ville de Montréal, district Côte-de-Liesse, Arrondissement de Saint-Laurent

Claudia Lacroix Perron

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

Laurence Parent

Représentante des clients du transport adapté

Georges Bourelle

Maire de Beaconsfield

Marie-Andrée Mauger

Conseillère d'arrondissement, district de Desmarchais-Crawford, Arrondissement de Verdun

Peter Trent

Membre indépendant

Catherine Morency

Membre indépendant

COMITÉ DE DIRECTION

Luc Tremblay

Directeur général

Linda Lebrun

Trésorière et Directrice exécutive
Planification et Finances

Michel Lafrance

Directeur exécutif
Expérience client et Activités commerciales

Luc Lamontagne

Directeur exécutif
Technologies de l'information et Innovation

Alain Brière

Directeur exécutif
Capital humain, Approvisionnement et Affaires juridiques

Marie-Claude Léonard

Directrice exécutive
Métro

Renée Amilcar

Directrice exécutive
Bus

Nancy Fréchette

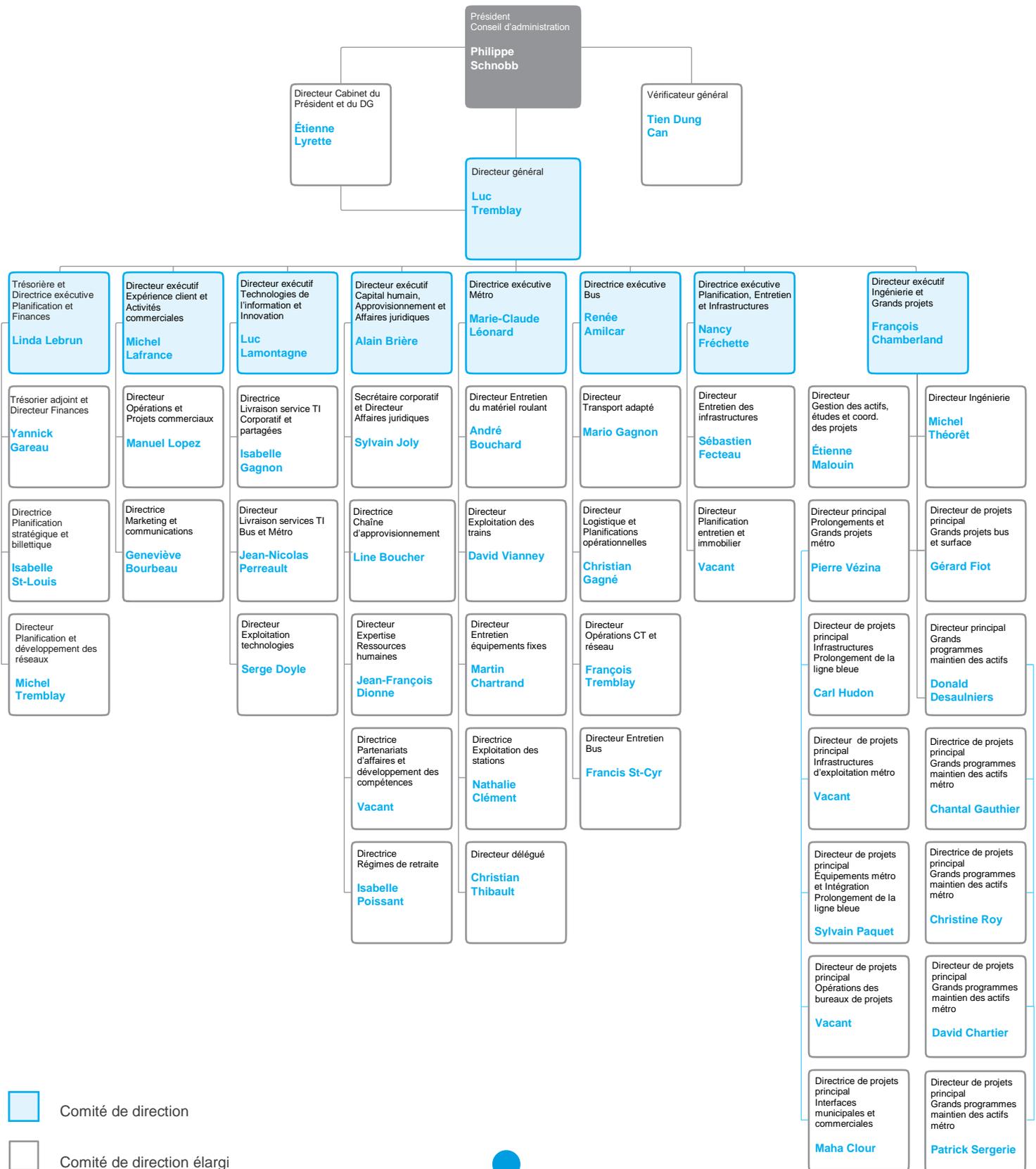
Directrice exécutive
Planification, Entretien et Infrastructures

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	27
Le PSO 2025 en un coup d'œil	30
Les objectifs	31

LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

La STM a adopté son PSO 2025 en 2017. Celui-ci 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

Tout en contribuant à la réalisation du Plan d'action 2018-2023 de la Politique de mobilité durable 2030 du gouvernement du Québec, le PSO 2025 s'appuie sur des assises gouvernementales, dont le Plan métropolitain d'aménagement et de développement de la Communauté métropolitaine de Montréal (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, en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES).



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 ainsi que le Plan d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) 2015-2020.

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 2** Bâtir et opérer des bâtiments et infrastructures durables et résilients
- CHANTIER 3** Maintenir un positionnement d'employeur responsable
- CHANTIER 4** Réduire la consommation des ressources et la production de matières résiduelles
- CHANTIER 5** Prévenir et réduire la contamination de l'eau et des sols
- CHANTIER 6** Renforcer la démarche en approvisionnement responsable
- CHANTIER 7** Impliquer les parties prenantes externes et accroître les liens avec les collectivités locales
- CHANTIER 8** Accroître la contribution économique et sociale de la STM
- CHANTIER 9** Consolider la gouvernance de la STM en développement durable.

Plan de développement d'accessibilité universelle 2016-2020

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

La STM publie un rapport d'avancement intégré portant sur la réalisation du PSO 2025, du PDD 2025 et du PDAU 2016-2020. L'ensemble de la reddition de compte de la planification stratégique est réuni en un seul document disponible sur le site Web de la STM.

En complément à ces rapports annuels, la STM diffuse sur son site Web un suivi mensuel de ses indicateurs de performance et un suivi quadrimestriel du PSO. Et, à travers le portail des données ouvertes de la Ville de Montréal, le public peut accéder à un nombre de données de la STM.

LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

Approuvé par la CMM en 2018, 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 :

- Un service métro amélioré
- Un réseau de bus optimisé
- Des investissements massifs pour la qualité du service
- Un service de TA amélioré et un réseau plus accessible
- La mobilité réinventée
- Une solution aux chantiers

Au cours des 10 prochaines années, la STM va mettre en chantier des projets pour une valeur de plus de 17,8 G\$ avec l'appui financier des gouvernements du Québec et du Canada et de l'agglomération de Montréal.

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

LE PSO 2025 EN UN COUP D'ŒIL

Le PSO 2025 est composé de quatre orientations stratégiques, sept axes d'intervention, 16 objectifs et 31 indicateurs et cibles.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES	OBJECTIFS
Améliorer l'expérience client	Un service fiable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Livrer l'offre de service promise 2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible 3. Miser sur la qualité de service et augmenter le sentiment de sécurité 4. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle
	Des actifs en bon état	<ol style="list-style-type: none"> 5. Réduire le déficit de maintien des actifs 6. Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements 7. Poursuivre l'électrification du réseau
	Une mobilité intégrée	<ol style="list-style-type: none"> 8. Bonifier le parcours client 9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée
Adapter l'organisation à l'évolution de la gouvernance	Un acteur clé de mobilité durable	<ol style="list-style-type: none"> 10. Renouveler l'organisation pour l'excellence de l'expérience client 11. Agir comme chef de file en mobilité et développement durables
Maîtriser les finances	Une culture d'excellence opérationnelle	<ol style="list-style-type: none"> 12. Maîtriser la gestion de l'entente de service 13. Améliorer l'efficacité des processus et la productivité
Attirer, développer et mobiliser les talents	Un employeur de choix	<ol style="list-style-type: none"> 14. Attirer et retenir les talents 15. Développer les compétences
	Des employés engagés	<ol style="list-style-type: none"> 16. Encourager l'implication et le leadership

LES OBJECTIFS

Objectif 1 : Livrer l'offre de service promise

- Revoir et adapter l'offre de service du métro en augmentant la fréquence et la capacité
- Revoir le processus de communication en situation d'interruption de service (métro)
- Sensibiliser la clientèle pour réduire les incidents (métro)
- Poursuivre le déploiement des nouvelles voitures AZUR et de leur technologie de pointe
- Revoir et adapter l'offre de service bus en effectuant une refonte du réseau
- Assurer un meilleur arrimage entre la planification du service bus et les travaux routiers
- Déployer des renforts bus dans des secteurs ciblés afin d'avoir une marge de manœuvre
- Mettre en service 347 bus supplémentaires
- Adapter l'offre de service en fonction de la croissance
- Mettre en place le système de rappels EXTRA du TA
- Faciliter l'accueil du client (au TA) et donner une alternative vers le réseau régulier

Objectif 2 : Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible

- Accompagner et informer le client dans ses déplacements
- Assurer la régularité du service du métro et la fluidité en station
- Revoir les centres de service à la clientèle et de renseignements
- Améliorer la régularité, la ponctualité et la fluidité du service
- Déployer le plein potentiel de la technologie d'iBUS
- Assurer la prévisibilité du service de TA

Objectif 3 : Miser sur la qualité de service et augmenter le sentiment de sécurité

- Bonifier le programme de qualité de service
- Développer et déployer de nouvelles mesures de la satisfaction des clients et de leurs perceptions
- Poursuivre le déploiement de mesures de sécurité ou d'urgence au moment approprié

Objectif 4 : Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle

- Mettre en œuvre le programme Accessibilité
- Mettre en œuvre les actions des 9 chantiers du PDAU

Objectif 5 : Réduire le déficit de maintien des actifs

- Maintenir à jour la connaissance de l'état des actifs
- Prioriser les investissements à réaliser
- Accélérer les investissements et augmenter la capacité de réalisation
- Se doter d'une stratégie d'intervention à long terme

LES OBJECTIFS

Objectif 6 : Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements

- Réaliser les travaux du PI
- Réaliser des projets d'investissements porteurs pour l'amélioration de l'expérience client
- Bonifier les 1 230 nouveaux bus (883 en remplacement et 347 supplémentaires) avec de la climatisation et des ports USB
- Doter l'entreprise des ressources, de l'expertise et de la capacité nécessaires pour réaliser les projets d'importance

Objectif 7 : Poursuivre l'électrification du réseau

- Acquérir uniquement des bus électriques au plus tard en 2025
- Remplacer les bus au diesel par des véhicules hybrides
- Augmenter les places disponibles dans l'offre de service métro
- Électrifier les véhicules de service et de travaux

Objectif 8 : Bonifier le parcours client

- Cibler les « moments de vérité » dans le déploiement des initiatives
- Prioriser des initiatives porteuses ayant un impact tangible sur la satisfaction de la clientèle
- Mettre en œuvre des initiatives en mode exploratoire, évaluer leur impact sur l'expérience client et envisager ensuite leur déploiement à grande échelle

Objectif 9 : Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée

- Contribuer à une première stratégie en mobilité intégrée
- Revoir les parcours et synchroniser encore davantage le service de bus
- Développer et exploiter un réseau de MPB
- Multiplier les partenariats avec les partenaires de la mobilité durable

Objectif 10: Renouveler l'organisation pour l'excellence de l'expérience client

- Définir et établir les paramètres de l'excellence de l'expérience client
- Outiller les employés en information clientèle afin de répondre en temps réel
- Poursuivre les pratiques de gestion intégrée des risques et renforcer les encadrements de contrôle interne

Objectif 11 : Agir comme chef de file en mobilité et développement durables

- Contribuer à la réalisation des grands projets de transport collectif (REM, SRB Pie-IX)
- Assurer la maîtrise d'œuvre des travaux du prolongement de la ligne bleue
- Déployer le PDD 2025
- Renforcer l'intégration du développement durable dans les processus décisionnels
- Construire des bâtiments et infrastructures durables (LEED et Envision) et renforcer le système de gestion environnemental
- Mettre en place des actions pour contrer l'exclusion sociale et l'itinérance
- Faire de la STM un partenaire de choix des grands événements

LES OBJECTIFS

Objectif 12 : Maîtriser la gestion de l'entente de service

- Négocier l'entente de service
- Transférer les actifs métropolitains et assurer la gestion déléguée
- Assurer le suivi et la reddition de comptes avec les intervenants
- Développer un mécanisme de suivi des coûts complets par mode

Objectif 13 : Améliorer l'efficacité des processus et la productivité

- Réaliser le Programme d'excellence opérationnelle
- Simplifier et optimiser l'ensemble des processus d'affaires
- Instaurer des pratiques de gestion optimales et des méthodes de travail standardisées
- Mettre en place des mesures pour réduire le taux d'absentéisme
- Pérenniser la culture d'amélioration continue et doter les équipes des outils nécessaires
- Augmenter les revenus non tarifaires et développer le potentiel immobilier à travers la société Transgesco S.E.C.

Objectif 14 : Attirer et retenir les talents

- Déployer la Marque employeur
- Optimiser le processus de dotation et les outils de sélection
- Optimiser l'accueil et l'intégration des nouveaux employés
- S'assurer que la rémunération globale soit compétitive
- Déployer le programme de diversité incluant le PAÉE

Objectif 15 : Développer les compétences

- Assurer une transition planifiée lors de départs à la retraite
- Offrir du développement et de la formation continue selon des approches variées

Objectif 16 : Encourager l'implication et le leadership

- Soutenir la mobilisation par une communication interne de proximité et un plan d'action ciblé
- Concevoir et réaliser des plans de développement individuel
- Poursuivre l'effort de prise en charge de la santé et sécurité par les gestionnaires et favoriser l'engagement des employés
- Poursuivre la reconnaissance et maintenir une approche de gestion collaborative et participative
- Renouveler les conventions collectives en tenant compte du nouveau cadre légal

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.

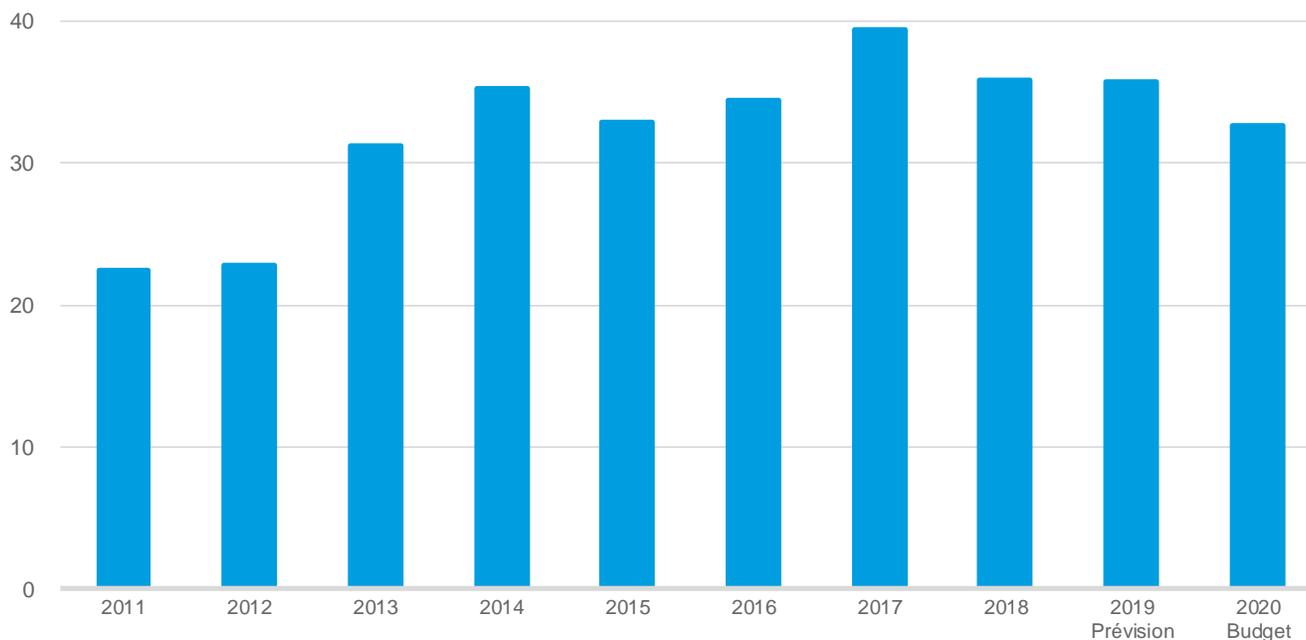
En 2020, le réseau mobile sera branché au tronçon ouest de la ligne verte entre Lionel-Groulx et Angrignon. Cette dernière étape complétera l'ensemble du réseau de métro, grâce notamment à un investissement de 50 millions de dollars assumé par les fournisseurs de télécommunications. Cet important chantier se terminera dans les temps et selon les spécifications prévues. Rappelons que le réseau à la fine pointe des technologies est très apprécié de la clientèle.

Le projet de Complexe immobilier Frontenac préparé conjointement par deux sociétés paramunicipales, la STM, par sa filiale commerciale Transgesco, et par la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM) retournera en appel de propositions suite à la non-conformité du proposant précédent.

Transgesco S.E.C. s'arrime au virage stratégique organisationnel de la STM en priorisant les partenaires d'affaires qui présentent des éléments de bonification de l'expérience client, en plus de générer des revenus autres que tarifaires à partir du potentiel commercial, des actifs et des ressources de la STM. Les prochaines années seront orientées vers le développement immobilier et les nouvelles technologies liées à nos champs d'expertise.

ÉVOLUTION DES REVENUS COMMERCIAUX 2011-2020

(en millions de dollars)



PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Principaux éléments retenus pour l'élaboration du budget.....	37
Planification budgétaire opérationnelle.....	38

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RETENUS POUR L'ÉLABORATION DU BUDGET

Le PSO 2025 de la STM, le Plan de transport annuel de la STM 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 intrans 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.

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.

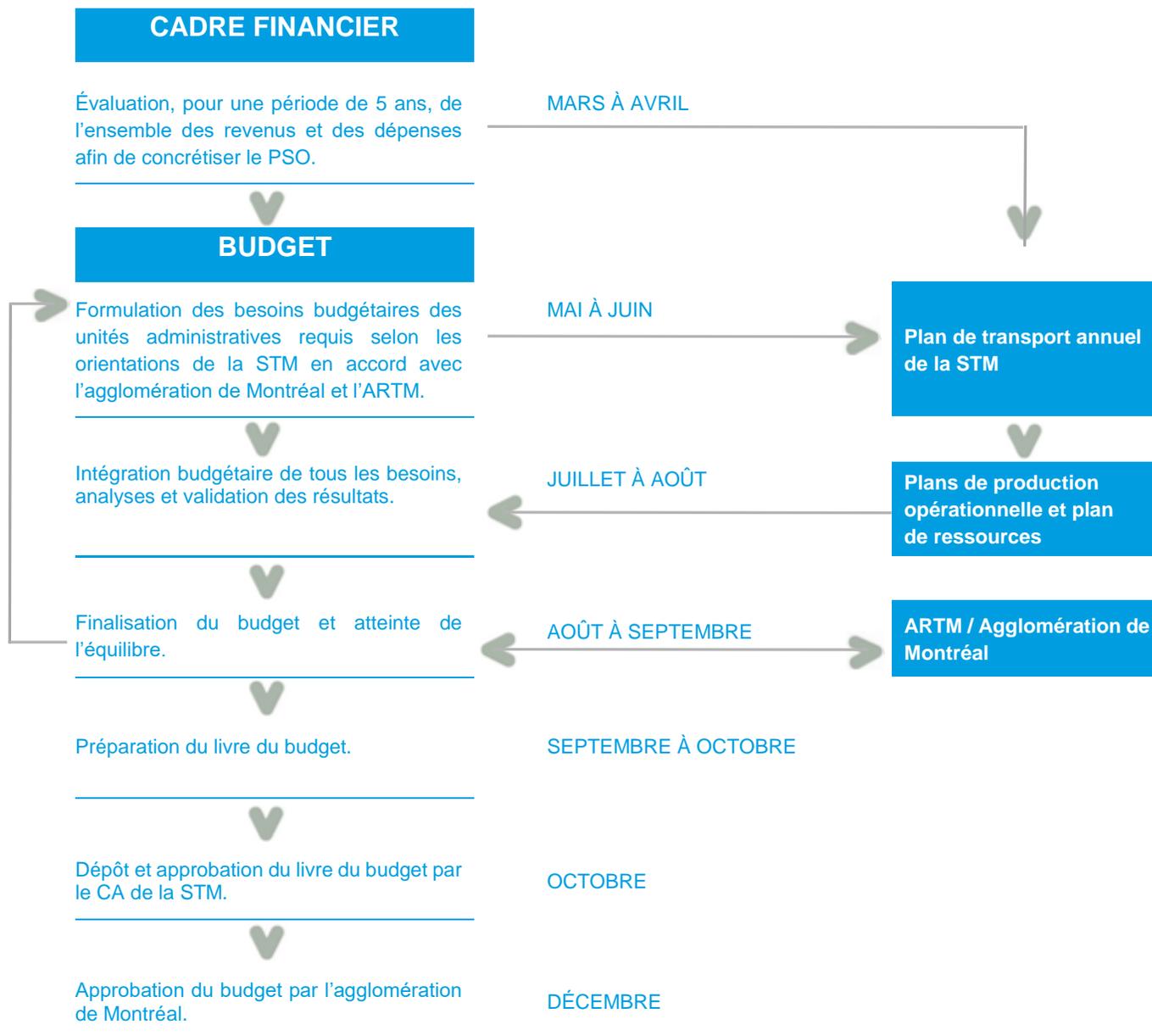
Éléments relatifs aux revenus

La mise en application de la nouvelle 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 2020-2029 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 2018-2019-2020	40
Analyse des revenus 2019-2020	41
Répartition des dépenses 2020.....	42
Dépenses par type 2018-2019-2020	43
Heures et effectifs 2018-2019-2020	44
Analyse des dépenses 2019-2020	45

REVENUS PAR TYPE 2018-2019-2020

(en milliers de dollars)

	Budget 2020	Budget 2019	Prévision 2019	Réel 2018	Budget 2020 vs 2019	
					Écart	Écart %
Revenus provenant de l'ARTM						
Rémunération liée à l'exploitation	1 328 511	1 263 294	1 263 580	1 213 487	65 217	5,2
Contribution aux immobilisations	162 339	149 902	147 110	126 674	12 437	8,3
Services rendus pour l'ARTM	15 372	-	3 818	3 138	15 372	-
	1 506 222	1 413 196	1 414 507	1 343 299	93 026	6,6
Autres revenus d'exploitation						
Quote-part - Transgesco S.E.C.	32 602	35 705	34 458	35 849	(3 103)	(8,7)
Autres revenus	11 416	11 999	12 118	11 461	(583)	(4,9)
	44 018	47 704	46 576	47 310	(3 686)	(7,7)
Autres éléments						
	-	-	(183)	(60)	-	-
Total	1 550 240	1 460 900	1 460 900	1 390 549	89 340	6,1

ANALYSE DES REVENUS 2019-2020

Depuis l'entrée en vigueur au 1^{er} juin 2017 de la nouvelle gouvernance du transport collectif, la majorité des revenus de la STM est constituée de revenus provenant de l'ARTM et des autres revenus d'exploitation de la STM.

Revenus provenant de l'ARTM

Rémunération liée à l'exploitation

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

La hausse de 65,2 M\$ prévue au budget 2020 couvre donc l'évolution normale des dépenses d'exploitation et les ajouts et améliorations du service pour les bus, le métro et le TA.

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 12,4 M\$ de la contribution de l'ARTM aux immobilisations est égale à la hausse de 14,2 M\$ du service de la dette net et à la diminution de 1,8 M\$ du budget spécial d'exploitation (dépenses non capitalisables des projets).

Services rendus par l'ARTM

Cette rubrique comprend essentiellement les coûts convenus avec l'ARTM pour la mise en place de mesures d'atténuation pendant les travaux du REM. Ces mesures prévoient l'ajout de 115 000 heures de service bus et l'ajout de ressources en soutien aux déplacements dans le métro.

Autres revenus d'exploitation

Les autres revenus d'exploitation sont globalement en baisse de 3,7 M\$ par rapport au budget 2019.

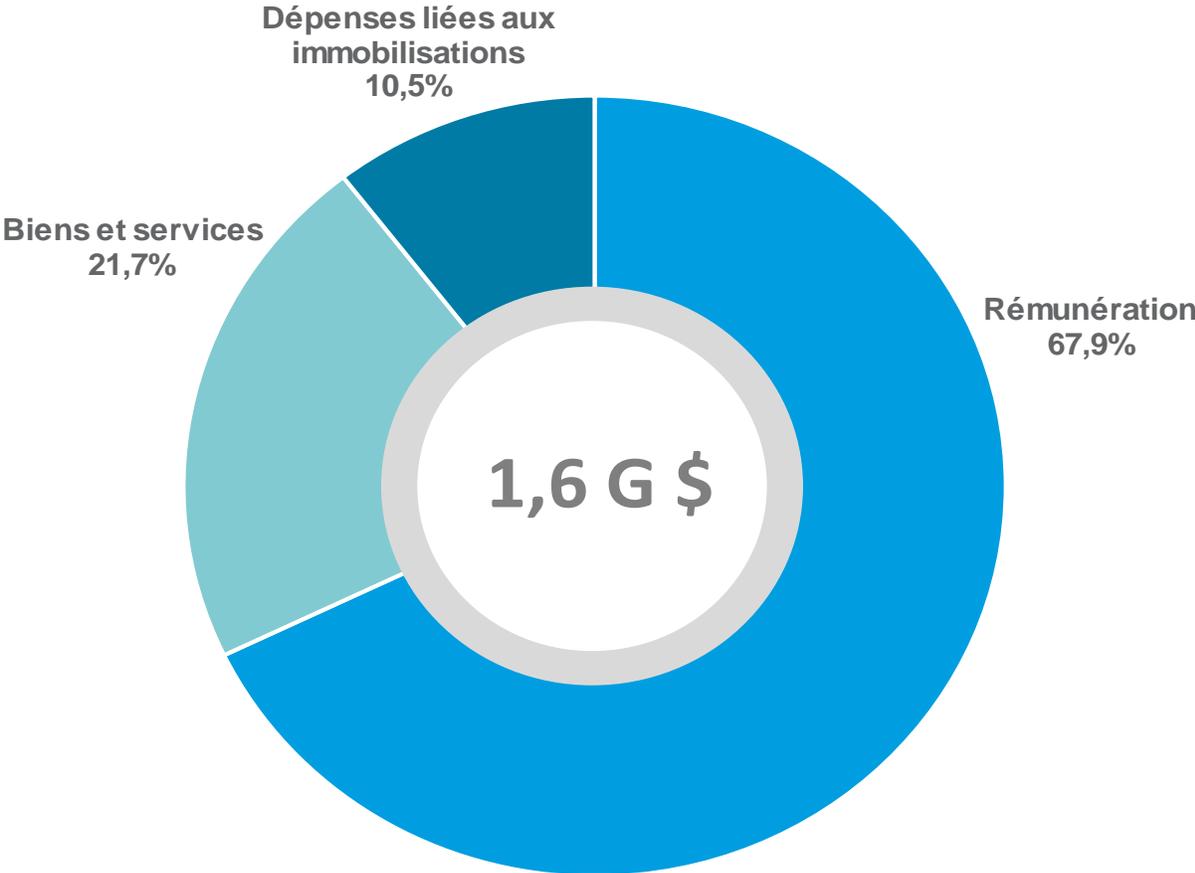
Quote-part - Transgesco S.E.C.

Les revenus prévus au budget 2020 de la filiale à part entière de la STM sont de 32,6 M\$ comparativement à 35,7 M\$ au budget 2019 en raison notamment de la baisse des revenus sans valeur monétaire en lien avec les abribus et le réseau mobile.

Autres revenus

La diminution de 0,6 M\$ des autres revenus est attribuable à la fluctuation des ventes de cartes OPUS et des ventes des actifs mis au rebut.

RÉPARTITION DES DÉPENSES 2020



DÉPENSES PAR TYPE 2018-2019-2020

(en milliers de dollars)

	Budget 2020	Budget 2019	Prévision 2019	Réel 2018	Budget 2020 vs 2019 Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	681 481	633 477	631 281	556 029	48 004	7,6
Heures supplémentaires	43 364	44 950	48 780	63 351	(1 586)	(3,5)
Primes diverses et autres paiements	78 552	71 276	68 693	66 256	7 276	10,2
Avantages sociaux	152 708	149 609	147 272	31 782	3 099	2,1
Cotisations aux régimes publics	83 093	75 374	75 363	75 306	7 720	10,2
Coût de la CNESST	13 036	13 659	11 931	8 287	(624)	(4,6)
	1 052 235	988 345	983 320	801 010	63 889	6,5
Biens et services						
Dépenses majeures	7 352	9 208	15 716	155 075	(1 856)	(20,2)
Énergie, taxes et permis	91 014	85 501	85 387	88 235	5 513	6,4
Services professionnels	15 074	14 070	17 005	19 105	1 004	7,1
Services techniques et autres services	98 246	95 370	95 802	91 233	2 876	3,0
Matériel et fournitures	74 482	70 430	74 082	66 599	4 052	5,8
Location	13 404	13 485	13 898	13 066	(81)	(0,6)
Financement des opérations	3 470	3 676	1 876	3 611	(206)	(5,6)
Dépenses diverses	32 623	30 913	26 705	25 668	1 710	5,5
	335 666	322 653	330 470	462 592	13 013	4,0
	1 387 901	1 310 998	1 313 790	1 263 602	76 902	5,9
Dépenses liées aux immobilisations						
Service de la dette net						
Dépenses en capital	357 483	323 200	329 309	273 979	34 283	10,6
Dépenses en intérêts	146 863	141 035	142 137	119 881	5 828	4,1
Subventions en capital	(270 709)	(245 365)	(251 657)	(205 839)	(25 344)	10,3
Subventions en intérêts	(85 248)	(84 737)	(85 682)	(74 754)	(511)	0,6
	148 389	134 133	134 107	113 267	14 256	10,6
Budget spécial d'exploitation	13 950	15 769	13 003	13 408	(1 819)	(11,5)
	162 339	149 902	147 110	126 674	12 437	8,3
Total	1 550 240	1 460 900	1 460 900	1 390 276	89 340	6,1

HEURES ET EFFECTIFS 2018-2019-2020

(en milliers d'heures)

	Budget 2020	Budget 2019	Prévision 2019	Réel 2018	Budget 2020 vs 2019 Écart	Budget 2020 vs 2019 Écart %
Heures régulières						
Gestionnaires	512	494	496	454	18	3,6
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	239	229	229	204	10	4,4
Professionnels syndiqués	699	652	599	535	47	7,1
Employés de bureau syndiqués	1 665	1 592	1 480	1 376	74	4,6
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	916	863	823	815	52	6,0
Commis divisionnaires et autres	446	404	411	399	42	10,3
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	439	392	380	356	48	12,2
Inspecteurs	377	340	340	298	36	10,7
Chauffeurs, opérateurs et autres	9 215	8 721	8 848	8 590	494	5,7
Employés d'entretien	5 046	4 795	4 628	4 361	251	5,2
	19 553	18 482	18 235	17 388	1 071	5,8
Heures supplémentaires						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	1	-	-
Professionnels syndiqués	3	3	4	4	-	-
Employés de bureau syndiqués	23	22	22	35	1	5,2
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	72	77	78	73	(5)	(6,5)
Commis divisionnaires et autres	38	35	51	49	3	9,7
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	32	32	32	46	-	(0,0)
Inspecteurs	10	11	20	20	(1)	(7,2)
Chauffeurs, opérateurs et autres	495	458	458	594	38	8,2
Employés d'entretien ¹	169	243	280	454	(74)	(30,4)
	843	880	945	1 275	(37)	(4,2)
Total	20 396	19 362	19 180	18 663	1 034	5,3
Effectifs (en années-personnes)						
Gestionnaires	244	237	238	232	8	3
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	114	110	110	103	4	4
Professionnels syndiqués	370	347	319	292	23	7
Employés de bureau syndiqués	910	871	810	785	39	4
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	438	414	395	391	24	6
Commis divisionnaires et autres	213	194	197	191	19	10
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	210	188	182	175	22	12
Inspecteurs	180	163	163	143	17	10
Chauffeurs, opérateurs et autres	4 403	4 180	4 241	4 117	223	5
Employés d'entretien	2 407	2 296	2 216	2 207	111	5
Total²	9 490	9 000	8 871	8 636	490	5

1 : La diminution prévue pour les employés d'entretien découle de la décision de favoriser l'ajout de postes afin de réduire la proportion des heures supplémentaires.

2 : La hausse de 490 effectifs s'explique principalement par l'embauche de chauffeurs, opérateurs et employés d'entretien suite à l'acquisition des 300 bus additionnels au cours de 2020.

Pour l'année 2020, l'équivalent de près de 850 effectifs temps plein seront financés par les projets d'investissements et sont exclus du présent tableau.

ANALYSE DES DÉPENSES 2019-2020

Le budget 2020 présente une augmentation des dépenses de 89,3 M\$, soit une hausse de 6,1 % par rapport au budget 2019.

(en millions de dollars)

Ajouts et améliorations de service	48,6	3,3 %
Dépenses liées aux immobilisations	13,8	1,1 %
Dépenses courantes	26,9	1,8 %
Total de la hausse des dépenses	89,3	6,1 %

Ajouts et améliorations de service

La STM investira 48,6 M\$ en 2020 afin d'augmenter directement le niveau de service pour ses clients. Ces ajouts sont significatifs et sont destinés tant au réseau des bus qu'au réseau du métro et au TA.

- **Réseau du métro** : ajout de 2,3 millions de km par rapport au budget 2019, pour un total de 92,4 millions de km, soit une hausse de 2,6 %.
- **Réseau des bus** : ajout de 149 800 heures de service de base et 115 000 heures de service pour les mesures d'atténuation liées au REM, pour un total de 5,6 millions d'heures, soit une hausse de 5 % par rapport au budget 2019.
- **Transport adapté** : augmentation de 207 350 déplacements par rapport au budget 2019, pour atteindre 4,6 millions de déplacements, soit une hausse de 4,7 %.

De plus, 5 M\$ seront consacrés à l'augmentation de la fluidité des déplacements dans le réseau du métro, l'amélioration du service après-vente en stations et l'optimisation du réseau.

Dépenses liées aux immobilisations

Les investissements prévus au PI 2020-2029 amènent une hausse du service de la dette net de 14,3 M\$ en 2020 par rapport au budget 2019. Notons également qu'il y a une diminution de 1,8 M\$ au budget spécial d'exploitation (dépenses non capitalisables des projets) alors que les coûts récurrents des projets amènent une légère hausse des dépenses de 1,3 M\$.

Dépenses courantes

Les dépenses courantes sont en hausse de 26,9 M\$ en 2020, soit 1,8 % de plus qu'au budget 2019. Cette augmentation est essentiellement attribuable à l'indexation des salaires et des autres coûts de rémunération.

PRÉVISIONS PAR MODE DE TRANSPORT

Dépenses par mode 2020	47
Heures et effectifs par mode 2020	48
Bus	49
Métro	50
Transport adapté	50
Soutien à l'exploitation et objectifs corporatifs	51

DÉPENSES PAR MODE 2020

(en milliers de dollars)

	Bus	Métro	Transport adapté	Total STM
Dépenses liées à l'exploitation				
Rémunération				
Rémunération de base	424 174	234 794	24 686	683 654
Heures supplémentaires	29 209	11 960	2 195	43 364
Primes diverses et autres paiements	53 235	20 669	2 902	76 805
Avantages sociaux	96 286	50 663	5 333	152 282
Cotisations aux régimes publics	52 328	27 800	2 966	83 093
Coût de la CNESST	8 608	3 912	516	13 036
	663 839	349 798	38 598	1 052 235
Biens et services				
Dépenses majeures	7 002	306	45	7 352
Énergie, taxes et permis	60 280	28 917	1 816	91 014
Services professionnels	5 431	8 998	645	15 074
Services techniques et autres services	14 451	27 917	55 878	98 246
Matériel et fournitures	44 534	28 852	1 095	74 482
Location	6 188	6 633	584	13 404
Financement des opérations	1 256	2 178	35	3 470
Dépenses diverses	16 784	14 722	1 118	32 623
	155 926	118 524	61 216	335 666
	819 765	468 322	99 814	1 387 901
Dépenses liées aux immobilisations				
Service de la dette net	53 725	93 149	1 516	148 389
Budget spécial d'exploitation	8 466	4 759	726	13 950
	62 191	97 907	2 241	162 339
Total	881 956	566 229	102 055	1 550 240

HEURES ET EFFECTIFS PAR MODE 2020

(en milliers d'heures)

	Bus	Méto	Transport adapté	Total STM
Heures régulières				
Gestionnaires	261	221	30	512
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	123	109	7	239
Professionnels syndiqués	299	381	18	699
Employés de bureau syndiqués	814	768	83	1 665
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	447	430	38	916
Commis divisionnaires et autres	161	94	190	446
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	236	197	6	439
Inspecteurs	214	163	-	377
Chauffeurs, opérateurs et autres	7 390	1 588	237	9 215
Employés d'entretien	2 580	2 395	71	5 046
	12 525	6 348	681	19 553
Heures supplémentaires				
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	-	-	-	1
Professionnels syndiqués	2	1	-	3
Employés de bureau syndiqués	9	12	2	23
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	31	39	2	72
Commis divisionnaires et autres	14	6	19	38
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	18	14	1	32
Inspecteurs	3	7	-	10
Chauffeurs, opérateurs et autres	401	84	11	495
Employés d'entretien	111	54	4	169
	588	216	39	843
Total	13 112	6 563	720	20 396
Effectifs (en années-personnes)				
Gestionnaires	124	105	14	244
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	58	52	3	114
Professionnels syndiqués	159	202	10	370
Employés de bureau syndiqués	445	420	45	910
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	214	206	18	438
Commis divisionnaires et autres	77	45	91	213
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	112	94	3	210
Inspecteurs	102	78	-	180
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 531	759	113	4 403
Employés d'entretien	1 231	1 143	34	2 407
Total	6 054	3 104	332	9 490

Objectifs du Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2020	Prévision 2019	Réel 2018
1. Livrer l'offre de service promise	Taux de livraison (km commerciaux) ¹	%	99,4	99,0	98,9
2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible	Ponctualité des bus	%	78,0	78,0	79,5
7. Poursuivre l'électrification du réseau	Proportion des déplacements STM ayant recours à l'électricité	%	79,7	75,2	73,7
9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Offre de service (km commerciaux)	M km	72,1	69,0	68,9
12. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par km (km commerciaux)	\$/KM	12,23	11,75	11,26
13. Améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Km commerciaux livrés / heure payée	Km /hr	6,8	7,0	7,1

1 : Le taux de livraison bus est calculé sur la base des km globaux.

La diminution observée en 2018 et au début de 2019 est attribuable aux moyens de pression des employés d'entretien, dont une grève du temps supplémentaire.

Objectifs du Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2020	Prévision 2019	Réel 2018
1. Livrer l'offre de service promise	Taux de livraison (km commerciaux)	%	99,9	100,6	100,4
2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible	Incidents 5 minutes et plus par million de km	Incident/ M km	10,5	10,0	12,1
4. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Nombre de stations de métro accessibles par ascenseurs	Stations	18	16	14 ¹
9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Offre de service (km commerciaux)	M km	92,4	90,4	88,2
12. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par km (km commerciaux)	\$/km	6,13	6,04	5,82
13. Améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Km commerciaux livrés / heure payée	km /hr	18,0	18,6	18,5

¹ + Bonaventure

TRANSPORT ADAPTÉ

Objectifs du Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2020	Prévision 2019	Réel 2018
1. Livrer l'offre de service promise	Taux d'acceptation des demandes de déplacement	%	100	100	100
2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible	Ponctualité du TA	%	80,0	80,0	84,4
12. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par déplacement	\$/Dépl.	22,20	22,34	20,88

SOUTIEN À L'EXPLOITATION ET OBJECTIFS CORPORATIFS

Objectifs du Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2020	Prévision 2019	Réel 2018	
3. Miser sur la qualité de service et augmenter le sentiment de sécurité	Programme d'excellence en qualité de service :					
		Service à la clientèle bus	%	76	70	s/o
		Confort et sécurité bus	%	94	93	s/o
		Propreté bus	%	84	83	s/o
		Information bus	%	67	55	s/o
		Accessibilité universelle bus	%	*	**	s/o
		Service à la clientèle métro	%	77	75	s/o
		Confort et sécurité métro	%	83	82	s/o
		Propreté métro	%	75	74	s/o
		Information métro	%	70	61	s/o
	Accessibilité universelle métro	%	*	**	s/o	
4. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Niveau de maturité en accessibilité universelle ¹	Niveau	Prochaine mesure en 2020		2 En 2017	
5. Réduire le déficit de maintien des actifs	Déficit de maintien d'actifs	G\$	3,3	3,4	3,4	
6. Améliorer la performance lors de réalisation des investissements	Taux de réalisation des projets	%	83,0	92,0	87,5	
8. Bonifier le parcours client	Expérience client globale (positive)	%	66	66	64	
9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Part modale STM (24 heures)	%	Prochaine mesure en 2020			
	Achalandage STM basé sur la vente de titres	M (dépl.)	474,7	465,8	450,4	
	Achalandage STM basé la validation électronique	M (dépl.)	380,8	373,8	365,2	
10. Renouveler l'organisation pour l'excellence de l'expérience client	Indice d'appropriation de l'excellence de l'expérience client	%	72	65	s/o	
11. Agir comme chef de file en mobilité et développement durable	GES par km-passagers	Gr	41,7	41,5	43,3	
14. Attirer et retenir les talents	Indice de mobilisation des employés récents ²	% Prochaine mesure en 2021		74	79	
15. Développer les compétences	Indice sur le développement des compétences ²			46	47	
16. Encourager l'implication et le leadership	Indice de mobilisation global ²			49	54	

1 : Dernière mesure réalisée en 2017

2 : Données réelles 2016 et 2019, les façons de faire pourraient être revues

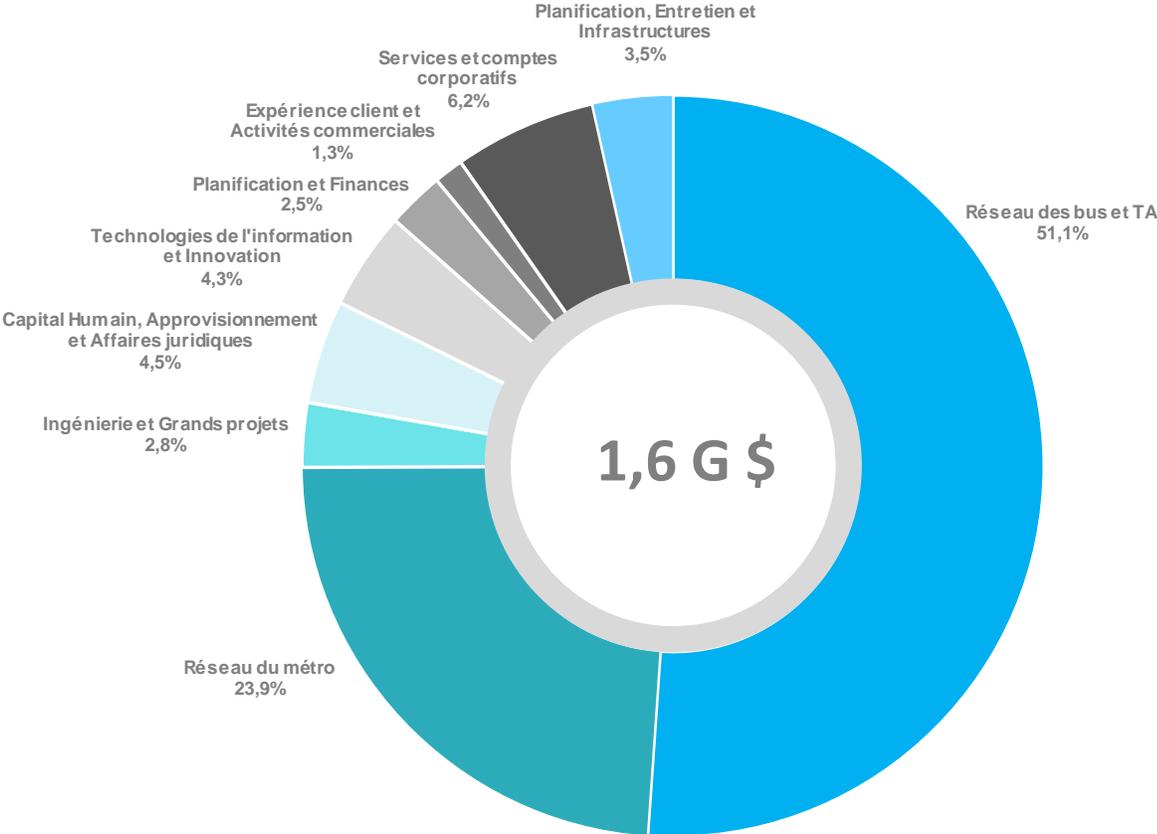
* En raison de la faible taille d'échantillon (n<50), nous proposons d'attendre à la fin 2019 pour définir ces cibles.

** En raison de la faible taille d'échantillon (n<50), nous proposons d'attendre à la fin 2019 pour indiquer des résultats.

PRÉSENTATION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

Répartition des dollars par unité administrative 2020.....	53
Sommaire des unités administratives.....	54
Réseau des bus et transport adapté	55
Réseau du métro.....	56
Ingénierie et Grands projets	58
Planification, Entretien et Infrastructures.....	59
Capital humain, Approvisionnement et Affaires juridiques	61
Technologies de l'information et Innovation	61
Planification et Finances	62
Expérience client et Activités commerciales.....	63
Services et comptes corporatifs	64

RÉPARTITION DES DOLLARS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE 2020



SOMMAIRE DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

	Budget 2020	Budget 2019	Prévision 2019	Réel 2018	Budget 2020 vs 2019	
					Écart	Écart %
Réseau des bus et TA						
Dollars (<i>en milliers</i>)	709 109	652 276	659 272	628 917	56 834	8,7
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	5 307	4 941	4 992	4 796	366	7,4
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	577	563	621	803	14	2,5
Réseau du métro						
Dollars (<i>en milliers</i>)	331 036	317 496	318 477	300 055	13 540	4,3
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	2 374	2 323	2 260	2 242	50	2,2
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	192	242	251	376	(50)	(20,5)
Ingénierie et Grands projets						
Dollars (<i>en milliers</i>)	38 961	36 067	34 193	32 674	2 894	8,0
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	304	290	254	245	14	5,0
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	4	4	4	-	-	-
Planification, Entretien et Infrastructures						
Dollars (<i>en milliers</i>)	48 415	43 324	44 010	42 384	5 091	11,8
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	339	322	288	315	17	5,2
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	32	34	34	41	(2)	(5,7)
Capital humain, Approvisionnement et Affaires juridiques						
Dollars (<i>en milliers</i>)	62 589	56 264	58 073	59 437	6 325	11,2
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	542	513	509	483	29	5,7
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	29	29	29	33	-	0,1
Technologies de l'information et Innovation						
Dollars (<i>en milliers</i>)	59 197	54 457	51 851	47 702	4 740	8,7
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	239	228	207	197	12	5,1
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	3	3	1	7	-	-
Planification et Finances						
Dollars (<i>en milliers</i>)	34 483	34 003	33 401	32 697	480	1,4
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	266	269	253	251	(4)	(1,3)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	5	5	5	11	-	-
Expérience client et Activités commerciales						
Dollars (<i>en milliers</i>)	17 859	17 618	17 618	15 843	241	1,4
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	105	99	95	85	6	6,1
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	-	-	-	4	-	-
Services et comptes corporatifs						
Dollars (<i>en milliers</i>)	86 251	99 494	96 894	103 893	(13 243)	(13,3)
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	14	15	14	20	(1)	(6,8)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	-	-	-	-	-	-

RÉSEAU DES 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.

La STM possède un parc de 1 807 bus, dont 1 550 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 225 lignes, dont 23 sont dédiées au service de nuit et 214 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite. De plus, 390 km de voies comportant des MPB, incluant des voies réservées, permettent des déplacements plus rapides. L'offre de service bus devrait atteindre 72,1 millions de km commerciaux en 2020.

Un service de transport collectif par taxi permet de compléter l'offre de service dans 12 secteurs où il n'est pas possible d'implanter un service d'autobus régulier. De plus, trois services de navettes Or par taxi assurent une desserte destinée aux aînés.

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

Transport adapté

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 taxis réguliers et accessibles répartis sous 9 fournisseurs de service en contrat avec la STM. Ainsi, près de 34 000 clients effectueront plus de 4,6 millions de déplacements en 2020 sur l'île de Montréal et en périphérie.

En 2020, la STM aura complété la livraison du projet EXTRA (Exploitation Temps Réel Accès) avec la connexion des intermédiaires de service par taxi restants et l'implantation de l'appel aux clients pour aviser de l'arrivée imminente du véhicule.

RÉSEAU DU 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 2019. Le parc de matériel roulant compte 909 voitures, soit, 423 MR-73 et 486 AZUR (54 trains) au 1^{er} septembre 2019. Celles-ci parcourront 92,4 millions de km en 2020 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.

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 au nettoyage des trains sur l'ensemble du réseau
- en assurant le prolongement de la fin de vie utile des voitures MR-73

Exploitation des trains

La direction Exploitation des trains livre l'offre de service des trains de façon sécuritaire, fiable et ponctuelle tout en visant l'excellence de l'expérience client. Elle assure la livraison de l'offre de service planifié et gère les écarts :

- en mobilisant les opérateurs de trains et le personnel de gestion, en ligne et en salle de contrôle
- en offrant le service complémentaire nécessaire aux nombreux événements
- en contribuant à la planification de l'offre de service
- en assurant la coordination et l'application des mesures d'urgence
- en fournissant aux autres directions de la STM un service de supervision, de coordination et d'information en temps réel sur les activités d'exploitation
- en soutenant les services STM ainsi que les bureaux de projets dans la planification et la coordination des activités et travaux réalisés dans le métro par des entreprises externes

RÉSEAU DU MÉTRO

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 de "53 Stations +" bonifiera le service après-vente sur l'ensemble du réseau

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 sûreté industrielle, contrôle de titres et application des règlements. Elle est au service des clients et des employés pour offrir un soutien de qualité, répondre au besoin de la clientèle et valoriser le sentiment de sécurité, et ce, de manière performante en collaborant avec ses partenaires internes et externes. Elle participe concrètement à l'offre de service de la STM :

- en accueillant la clientèle
- en exerçant une présence rassurante
- en contribuant à la sécurité d'exploitation et à la fluidité
- en contribuant à la prévention par la sensibilisation de la clientèle et des employés à la sécurité
- en voyant au respect des règlements en vigueur et des volets des lois afférentes

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 de 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.

La direction Gestion des actifs, des études et de la coordination des projets

Cette équipe a pour responsabilité de proposer un plan d'investissement global pour les actifs de la STM en se basant sur la connaissance de leur état. Elle réalise aussi les grandes études préliminaires de l'exploitation, comme par exemple l'étude sur la construction d'un nouveau centre de transport dans l'est. Finalement, elle coordonne la réalisation de certains projets comme l'électrification du parc de véhicules de surface et le projet de démonstration d'autobus électrique Cité-Mobilité.

La 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 composé de plusieurs divisions :

L'ingénierie autobus

Cette division assure le soutien technique à l'entretien et à l'exploitation des autobus dans les 9 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.

L'ingénierie matériel roulant Métro

Cette division assure le soutien technique à l'entretien et au remplacement du parc de matériel roulant, voitures MR-73 et AZUR, et du parc de véhicules travaux. Ce soutien permet à l'exploitation de pouvoir compter sur des voitures de métro fiables et sécuritaires.

L'équipe participe à l'intégration des trains AZUR et au maintien des voitures MR-73 jusqu'à l'horizon 2035.

L'ingénierie exploitation et équipements fixes

Cette division assure le soutien technique et opérationnel afin de maintenir la fiabilité, l'intégrité et la sécurité des équipements et de l'exploitation du réseau du métro.

La division soutient les projets de remplacement des équipements et le déploiement des ascenseurs, par l'entremise des bureaux de projet, dans le réseau du métro.

La section prévention des incendies supporte quant à elle l'ensemble de la STM.

L'ingénierie des infrastructures

Cette division assure le soutien technique en ingénierie, architecture et environnement pour assurer la sécurité, la fiabilité, la disponibilité et l'apparence des infrastructures du parc immobilier de la STM.

La division est responsable de s'assurer que les activités de la STM respectent les différentes normes et règlements en vigueur en matière d'environnement.

Cette division gère aussi des projets de construction pour maintenir les infrastructures en bon état entre les grands projets de rénovation.

INGÉNIERIE ET GRANDS PROJETS

La direction principale des grands programmes de maintien des actifs métro

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

La 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, du nouvel édicule et du tunnel piétonnier à la station Vendôme et du projet de nouvelles voitures de métro AZUR.

La direction des grands projets bus et surface

Les principaux projets dont cette direction assure la réalisation sont au cœur de la stratégie pour accueillir les 300 bus supplémentaires. Les projets sont principalement la construction du nouveau centre de transport Bellechasse et l'agrandissement de 3 centres de transport en plus de la reconstruction du complexe Crémazie.

PLANIFICATION, ENTRETIEN ET INFRASTRUCTURES

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 arrières-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 11 000 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 petite composante pour l'impression numérique et la réparation d'outils, d'entretien des terrains pour le déneigement et la serrurerie pour toute demande de fabrication de clef.

PLANIFICATION, ENTRETIEN ET INFRASTRUCTURES

Planification, entretien et immobilier

Gestion immobilière et aménagement (GIA)

Ce service, sous la direction de la Planification entretien et immobilier, 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 ou encore l'acquisition de terrains dans le but de construire des immeubles pour des besoins particuliers de la STM.
- **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.

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 :

- Planification à moyen et long terme des activités d'entretien
- Planification à moyen et long terme des activités de réparation, de remise à neuf et de fabrication des pièces
- Gestion des matières
- Gestion de la demande pour l'entretien
- Gestion de la demande d'entretien ou des besoins de ressources d'entretien reliés aux projets de la STM
- Planification, création et mise à jour des gammes et nomenclatures dans SAP
- Gestion de l'intégration des pièces

CAPITAL HUMAIN, APPROVISIONNEMENT ET AFFAIRES JURIDIQUES

Soutenir au quotidien tous les employés et toutes les directions de l'entreprise dans la poursuite de leurs objectifs, participer activement au développement de l'entreprise, assurer le respect des normes et des bonnes pratiques dans les domaines de responsabilités qui lui incombent et, finalement, poursuivre le travail en ce qui a 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

Développer et maintenir les compétences de l'ensemble des employés et contribuer activement à l'amélioration de la mobilisation de ces derniers. Accompagner activement les employés dans le cadre de la gestion du changement au niveau des différents projets. Soutenir activement les gestionnaires afin d'implanter notre changement de culture.

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.

Chaîne d'approvisionnement

S'assurer que les différents processus d'approvisionnement permettent d'acquérir des biens et services au meilleur coût et de la meilleure qualité, tout en respectant les différentes législations, procédures et normes d'éthique reconnues. Prendre les mesures appropriées afin d'administrer l'ensemble des contrats octroyés tout en gérant les inventaires, la gestion des entrepôts et la distribution des biens sur le réseau de la STM.

Secrétariat corporatif et Affaires juridiques

Veiller au bon fonctionnement des activités du CA et de ses comités. Assurer l'élaboration des encadrements administratifs et de gouvernance des différentes directions. Coordonner 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.

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET INNOVATION

Soutenir la Société dans sa transformation numérique, dans l'optimisation de ses processus et des services tout en assurant le maintien des systèmes d'information, de l'infrastructure technologique ainsi que des communications.

En partenariat avec l'ensemble des secteurs d'affaires, assurer une saine gestion des actifs informationnels de la Société.

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.

Planification stratégique et billettique

La direction Planification stratégique et billettique est responsable de l'élaboration du PSO de la STM et elle accompagne les directions dans sa mise en œuvre et son suivi. 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 stratégique organisationnel, de développement durable et d'accessibilité universelle.

Son Centre de compétences en intelligence d'affaires, de concert avec l'équipe des Technologies de l'information, assure la conformité aux normes, de même que l'entretien et l'évolution des processus et des systèmes financiers. Il est également responsable de conseiller l'ensemble de l'organisation sur les meilleures pratiques en intelligence d'affaires et en valorisation des données ainsi que de développer les solutions de mesure de la performance et d'analyses des données qui aident les gestionnaires dans leurs prises de décision.

En vue d'atteindre l'excellence opérationnelle et d'amorcer un changement de culture en ce sens, cette direction est également responsable de soutenir, d'accompagner et de former les différents secteurs dans la réalisation de démarches d'amélioration continue. Elle est aussi responsable de la gestion intégrée des risques pour l'ensemble de l'organisation, en plus d'assurer la surveillance, le suivi et l'application des différents contrôles internes.

Enfin, la direction Planification stratégique et billettique est responsable de la gestion et de l'exploitation du système OPUS, de l'approvisionnement et de la gestion des supports de titres de transport ainsi que de l'acquisition et de l'intégration des équipements de vente et de perception pour les six exploitants utilisant le système OPUS. De plus, elle recommande et contribue à mettre en œuvre, de concert avec l'ARTM, des innovations en matière de billettique. Elle rend disponibles le matériel, l'argent et les équipements nécessaires pour soutenir le réseau de vente de titres de transport auprès de la clientèle dans les agences dépositaires et le réseau de vente interne, en plus de traiter et de comptabiliser les recettes qui en découlent.

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.

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.

PLANIFICATION ET FINANCES

Contractualisation et relations avec les partenaires

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 transitoire 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 partenaires. 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. Enfin, en plus d'assurer une vigie de l'environnement politique dans lequel opère la STM, elle appuie la haute direction dans la gestion des dossiers d'affaires gouvernementales, notamment par le déploiement de stratégies, de positionnement et l'analyse des politiques.

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. Des spécialistes en marketing, communication, image de marque, relations publiques, information et service à la clientèle y travaillent.

Marketing et communications clients

L'équipe du marketing crée et exécute des stratégies d'acquisition et de fidélisation de la clientèle. Elle élabore également des partenariats événementiels et tarifaires. Son expertise inclut la recherche en marketing par laquelle nous pouvons suivre l'évolution des comportements et attentes des clients et tester les stratégies de marketing et de communication. Elle chapeaute, entre autres, le panel client « Ma voix ma STM » ainsi que le sondage d'expérience client et les normes de qualité de service.

L'équipe des communications client élabore, crée et déploie l'ensemble des communications de l'entreprise destiné aux clients et veille à la cohérence graphique des communications visuelles. D'une part, elle vise à valoriser le transport collectif, à promouvoir ses produits et services et à informer les clients sur tous les aspects pouvant influencer leur parcours.

Un groupe entier se consacre d'ailleurs à l'accompagnement durant les déplacements, que ce soit sous forme d'outils électroniques, de signalétique ou de service à la clientèle.

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, joueurs clés de la relation avec la clientèle.

L'équipe 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 et est la gardienne de la mise en valeur du patrimoine de l'entreprise et de son implication philanthropique.

L'équipe des relations publiques 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.

EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

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'affût 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 (efficacité, économie, environnement), et ce, en conformité avec les lois, les règlements et les encadrements de la STM.

Comptes corporatifs

Constituer 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 2020-2029	66
Impact des investissements sur le service de la dette.....	73
Financement des investissements	74

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2020-2029

Les investissements prévus au cours des 10 prochaines années totalisent près de 18 G\$. À titre comparatif, le précédent PI affichait des investissements de 15 G\$.

Le rythme des investissements poursuit sa croissance de façon significative. Forte de cette tendance, la STM investira plus d'argent dans le maintien et le développement de ses infrastructures au cours des cinq prochaines années qu'elle ne l'a fait au cours des 10 dernières années.

Sommaire des investissements

(en millions de dollars)

	Nb Projets	2019 et avant	2020	2021	Total Projet	Total PI 2020-2029
1. ACQUISITION DES VOITURES DE MÉTRO AZUR	3	1 988,4	155,9	315,4	2 716,0	727,6
Acquisition des voitures de métro AZUR		1 686,8	3,9	48,0	1 872,5	185,7
Acquisition des voitures de métro AZUR - 17 trains additionnels		92,0	151,3	266,2	581,7	489,7
Modification des ateliers et des équipements métro - voitures de métro AZUR		209,6	0,7	1,2	261,8	52,3
2. RÉNO MÉTRO	8	1 049,0	251,4	425,3	3 470,9	2 421,9
Réno-Systèmes - phase 3		452,8	23,6	23,6	500,0	47,2
Réno-Systèmes - phase 4		188,5	93,2	120,2	582,5	394,0
Réno-Systèmes - phase 5		1,4	16,1	80,5	805,5	804,1
Programme d'accessibilité des stations de métro - phase 1		39,7	44,9	67,6	212,7	173,0
Programme d'accessibilité des stations de métro - phase 2		-	8,2	19,4	323,3	323,3
Réno-Infrastructures - phase 1		229,5	2,9	7,2	239,6	10,1
Réno-Infrastructures - phase 2		136,6	50,5	55,6	303,3	166,7
Réno-Infrastructures - phase 3		0,6	12,1	51,1	504,0	503,4
3. AUTRES INFRASTRUCTURES MÉTRO	7	322,3	150,8	511,7	1 566,5	1 244,2
Garage Côte-Vertu		219,5	38,9	73,3	418,1	198,6
Prolongement de la ligne Bleue		20,5	53,3	373,6	829,3	808,8
Postes abaisseurs - 25 kV/12kV - phase 1		0,1	1,8	9,2	80,5	80,4
Nouvel édicule et nouveau lien piétonnier - Vendôme (note 1)		21,8	6,2	17,1	45,1	23,3
Programme Rehaussement et Entretien Périodique Technologies - Métro (PREP-TM)		5,4	12,9	12,2	57,3	51,9
Prolongation de la durée de vie des MR73		37,1	11,5	10,5	69,0	31,9
Agrandissement du centre d'attache Viau		17,9	26,3	15,7	67,2	49,4
4. TECHNOLOGIE ET INFRASTRUCTURES DE SURFACE	9	519,0	291,1	363,7	1 440,5	911,9
Centre de transport - Est de Montréal		10,5	27,5	118,5	315,4	304,9
Reconstruction du complexe Crémazie		164,2	38,8	38,5	262,9	98,7
Centre de transport Bellechasse		38,0	66,2	106,5	254,2	216,2
Agrandissement de 3 centres de transport		53,7	113,4	42,2	219,4	165,7
Système d'aide à l'exploitation et information voyageur iBUS		149,6	5,7	-	155,3	5,7
Programme de mesures préférentielles pour bus		35,8	7,0	3,3	79,0	33,6
Vision chaîne d'approvisionnement et RDA		31,3	11,7	32,6	75,6	44,3
Programme d'Entretien Majeur des Infrastructures (PEMI) - phase 1		17,6	14,6	22,2	54,5	36,8
EXTRA Connecte		18,1	6,1	-	24,2	6,1
5. ÉLECTRIFICATION DU RÉSEAU (MATÉRIEL ROULANT)	3	171,6	448,1	138,4	1 252,5	1 080,8
Acquisition de bus 12 mètres - phase 2		157,0	439,5	134,2	1 225,0	1 068,0
Électrification des véhicules de travaux en tunnel		3,5	7,6	4,2	15,4	11,9
Cité-Mobilité		11,1	1,0	-	12,1	1,0
Sous-total des principaux projets autorisés	30	4 050,4	1 297,3	1 754,4	10 446,5	6 386,5
Pourcentage des principaux projets		93%	93%	97%	95%	97%
Sous-total des autres projets autorisés	31	323,8	103,9	52,5	507,8	184,1
Total des projets autorisés	61	4 374,1	1 401,2	1 806,9	10 954,3	6 570,6
Total des projets en définition	15	6,4	60,8	694,7	4 447,1	4 440,7
Total des projets en identification	25	1,7	33,4	59,1	10 191,4	6 784,0
Total des investissements	101	4 382,2	1 495,3	2 560,8	25 592,8	17 795,2

Note 1 : Représente la quote-part de la STM (40,9 %) du total du projet estimé à 110,3 M\$.

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2020-2029

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 de voitures 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, l'acquisition d'équipements embarqués ainsi que tous les services professionnels et de gestion de projet.

	2020	2021	Total
Maintien	7	10	17
Total	7	10	17

BÉNÉFICES

Les nouvelles voitures de métro peuvent accueillir plus de passagers que les voitures MR-73, tout en permettant l'intercirculation d'une voiture à l'autre.

Les voitures sont également pleinement accessibles aux personnes à mobilité réduite. La STM pourra accroître la capacité de transport et améliorer la fiabilité du métro. Ce matériel favorisera 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

Près de la moitié du réseau du métro est en service depuis 50 ans. L'autre partie du réseau est constituée de trois prolongements, dont le premier est en service depuis 40 ans, le second depuis plus de 20 ans et le troisième (vers Laval) depuis 2007. À l'instar du matériel roulant et des actifs immobiliers, la plupart des équipements fixes du métro ont atteint la fin de leur vie utile.

Devant l'envergure des travaux à réaliser, tous les projets relatifs aux équipements fixes ont été regroupés à l'intérieur d'un même programme. Les remplacements sont effectués en minimisant le plus possible les perturbations sur les opérations du métro et en maintenant la sécurité de l'exploitation.

Ces phases du programme visent le remplacement, la construction ou la remise à neuf des équipements fixes directement liés à l'exploitation. Les catégories visées 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 permettra :

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

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2020-2029

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. Il est planifié en quatre phases devant se terminer vers 2038.

Parmi ses objectifs du PSO 2025, la STM vise cumuler 41 stations de métro accessibles universellement d'ici 2025.

Phase 1 :

La première phase du programme prévoit la mise en service d'ascenseurs dans 14 stations d'ici 2023 :

- | | | |
|--------------------|--------------|---------------------|
| ▶ Angrignon | ▶ Jean-Talon | ▶ Place-des-Arts |
| ▶ Atwater | ▶ Jolicoeur | ▶ Place-Saint-Henri |
| ▶ Édouard-Monpetit | ▶ Longueuil | ▶ Préfontaine |
| ▶ D'Iberville | ▶ McGill | ▶ Villa-Maria |
| ▶ Jean-Drapeau | ▶ Outremont | |

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

Phase 2 :

La deuxième phase du programme prévoit rendre universellement accessibles 12 stations d'ici 2027 :

- | | | |
|-------------------|------------|--------------------------|
| ▶ Berri-UQAM L4 | ▶ Jarry | ▶ Pie-IX |
| ▶ Cadillac | ▶ Namur | ▶ Saint-Michel |
| ▶ Côte-des-Neiges | ▶ Papineau | ▶ Sherbrooke |
| ▶ De l'Église | ▶ Parc | ▶ Université-de-Montréal |

À noter que cette liste pourrait être appelée à changer en fonction de contraintes spécifiques à certains sites.

BÉNÉFICES

Le programme Accessibilité, en rendant universellement accessibles les stations du réseau du métro de Montréal, vise à améliorer l'accessibilité physique des infrastructures de la STM, faciliter les déplacements verticaux, fidéliser davantage la clientèle et améliorer le service à la clientèle.

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2020-2029

Réno-Infrastructures – phases 1, 2 et 3

La valeur des infrastructures du réseau du métro est estimée à 12,6 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.

Les phases du programme visent 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 à la clientèle.

L'envergure des phases englobe essentiellement les investissements qui ont été jugés prioritaires, soit :

- La finalisation de l'installation des tuiles tactiles;
- La réfection des composantes de plusieurs stations (éclairage, distribution électrique 600 V ou moins, finis architecturaux, composantes structurales, composantes mécaniques, édicules, membranes et remplacement de la toiture);
- La réfection des structures auxiliaires (composantes électriques, mécaniques et structurales);
- La réfection de sections du tunnel (voûtes, murs, radiers, drains sous le radier);
- 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 à la 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.
-

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2020-2029

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 la croissance de l'achalandage prévue pour les prochaines années et à assurer 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 permettra de garer le nombre de trains requis pour soutenir l'augmentation de l'offre de service en vue de répondre à l'accroissement prévu de l'achalandage. Il permettra également une amélioration de la qualité du service sur la ligne orange en période de pointe grâce à une augmentation de la fréquence de service.

Nouvel édicule et nouveau lien piétonnier – Vendôme

De concert avec le Centre universitaire de santé McGill (CUSM) et les ministères concernés, il a été décidé de construire un deuxième lien entre la station de métro Vendôme et le CUSM afin de mieux desservir les différentes clientèles concernées. Le CUSM a été mis en opération au printemps 2015.

La finalité du projet, réalisé dans le cadre d'un partenariat STM-CUSM-Réseau de transport métropolitain (EXO), est de :

- Permettre l'accessibilité en transport en commun au site du CUSM, tout en intégrant les besoins opérationnels de la STM et d'EXO.

Solution proposée :

- Ajouter un deuxième édicule et un deuxième lien piétonnier universellement accessibles permettant de raccorder le CUSM au pôle intermodal Vendôme.

Le concept proposé n'inclut aucune mise à niveau des infrastructures de l'édicule existant, sauf les travaux aux interfaces entre l'infrastructure existante et la nouvelle ainsi que ceux qui ont été faits pour les mesures transitoires.

BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

- Améliorer l'exploitation de la station et la capacité d'accueil pour répondre à l'augmentation d'achalandage;
- Rendre la station accessible;
- Améliorer le temps réponse pour l'évacuation de la station;
- Permettre le raccordement au Réseau du métro d'un nouveau lien piétonnier avec le CUSM;
- Améliorer l'efficacité opérationnelle de la STM.

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2020-2029

Technologies et infrastructures de surface

Reconstruction du complexe Crémazie

Construit en 1948, le complexe Crémazie est un atelier destiné principalement aux activités d'entretien mécanique majeur, de fabrication et de réusinage de pièces. Il faut effectuer des investissements importants pour sa mise à niveau afin de maintenir son intégrité, de le rendre conforme à la réglementation en vigueur et d'augmenter sa polyvalence ainsi que de l'adapter aux besoins d'entretien actuels et futurs en fonction des nouvelles technologies (bus articulés, hybrides, électriques, trolleybus).

Étant donné l'envergure des travaux, il a été décidé de démolir le bâtiment actuel et de construire un nouveau complexe de près de 40 000 m².

Le complexe Crémazie ne peut cesser ses opérations. Ainsi, sa reconstruction se déroulera en trois phases. La première phase du projet est complétée et les travaux préparatoires de la phase 2 ont débuté. Les derniers déménagements seront réalisés au mois de novembre 2021.

Le concept du bâtiment sera axé sur le développement durable et l'accessibilité universelle, dans le respect de normes environnementales élevées en vue d'obtenir l'accréditation LEED Or (Leadership in Energy and Environmental Design).

BÉNÉFICES

Ce projet optimisera les activités d'exploitation en générant des économies récurrentes annuellement, en plus d'éviter certains coûts d'exploitation, et favorisera la mobilisation des employés.

Agrandissement de 3 centres de transport

Le réseau d'autobus actuel comprend 225 lignes et 1 807 bus (bus hybrides, articulés, et électriques). 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 inclura 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 progressive est prévue à partir de 2020.

BÉNÉFICES

Ce projet permettra :

- D'offrir un service bonifié en permettant l'intégration et l'entretien de 300 bus supplémentaires;
 - D'effectuer l'électrification éventuelle du réseau des bus.
-

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2020-2029

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 963 bus 12 mètres.

- 524 bus hybrides ou électriques pour remplacer des bus en fin de vie utile;
- 405 bus hybrides ou électriques en ajout au parc;
- 30 bus électriques à recharge 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 les imprévus. Cela aura comme conséquence d'améliorer la régularité, la ponctualité et la fluidité du service bus.

Ces autobus 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 et de deux places dédiées pour les personnes en fauteuil roulant.

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

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Remplacement	99	109	54	80	56	100	498
Ajout	31	269	51*	32*	44*	38*	465
Total	130	378	105	112	100	138	963
Remplacement – Projet bus 12 mètres 2012-2017	51	-	-	-	-	-	51
Total	181	378	105	112	100	138	1014

* En option

BÉNÉFICES

Ce projet permettra :

- Le maintien du parc en bon état (âge moyen autour de 8 ans);
- L'amélioration du service (taux de livraison, régularité et prévisibilité);
- La réduction des émissions de GES;
- L'approfondissement de nos connaissances et l'acquisition d'une expérience en électrification du transport.

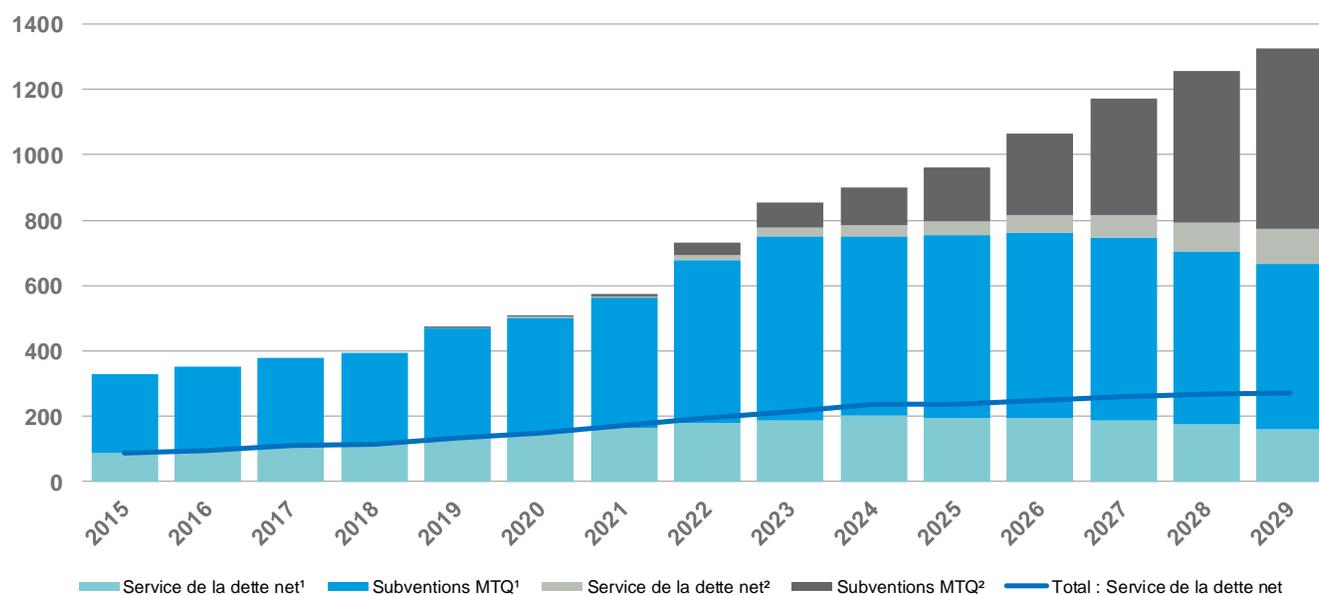
IMPACT DES INVESTISSEMENTS SUR LE SERVICE DE LA DETTE

Le service de la dette net devrait se situer à 134,1 M\$ en 2019 pour atteindre 270,7 M\$ en 2029. Ceci représente un taux de croissance annuel moyen de 10,2 % par rapport à 13,8 % pour la période de 2015 à 2019. 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 71,4 % (pour la période de 2015 à 2019) à 75,9 % pour les 10 prochaines années. Le service de la dette net devrait représenter 9,2 % des dépenses d'exploitation nettes en 2019. Pour 2020, ce ratio devrait se situer à 9,5 % en croissance de 0,3 % comparativement à celui prévu pour 2019, sous la limite supérieure de 16 %.

ÉVOLUTION DU SERVICE DE LA DETTE NET

(en millions de dollars)



(En millions de dollars)	Prévisions														
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Projets autorisés															
Service de la dette brut¹	327,6	353,7	378,2	395,8	471,4	503,4	561,2	679,3	750,6	750,3	754,3	764,0	746,0	703,4	666,7
Subventions MTQ¹	241,2	257,2	266,8	280,6	337,3	355,7	396,2	500,0	562,1	548,8	557,8	567,3	557,1	525,6	504,5
Service de la dette net¹	86,3	96,6	111,5	115,2	134,1	147,8	165,0	179,3	188,5	201,5	196,5	196,7	188,9	177,8	162,2
Projets en définition et identification															
Service de la dette brut²	-	-	-	-	-	0,9	13,0	53,1	102,2	148,9	206,2	299,0	426,0	551,5	659,9
Subventions MTQ²	-	-	-	-	-	0,3	6,9	38,0	75,4	114,4	163,9	246,8	356,2	461,7	551,4
Service de la dette net²	-	-	-	-	-	0,6	6,1	15,0	26,8	34,5	42,3	52,2	69,9	89,9	108,5
Total															
Service de la dette brut	327,6	353,7	378,2	395,8	471,4	504,4	574,2	732,4	852,8	899,1	960,5	1 063,0	1 172,1	1 254,9	1 326,6
Subventions MTQ	241,2	257,2	266,8	280,6	337,3	356,0	403,1	538,0	637,5	663,2	721,7	814,2	913,2	987,3	1 055,9
Total : Service de la dette net	86,3	96,6	111,5	115,2	134,1	148,4	171,1	194,3	215,3	236,0	238,8	248,8	258,8	267,6	270,7

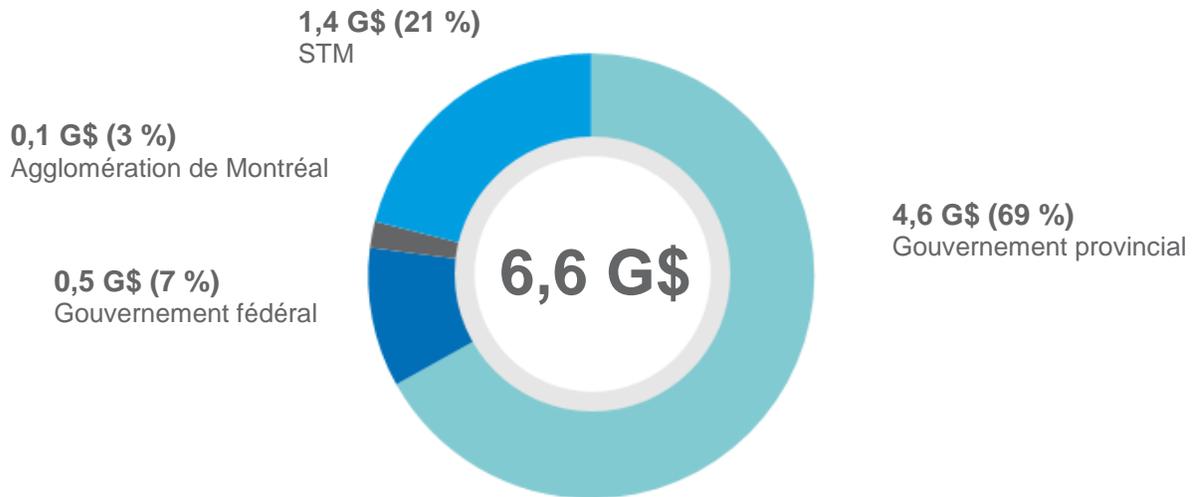
¹ Les montants pour les projets autorisés

² Les montants pour les projets en définition et identification

FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

RÉPARTITION DU FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS AUTORISÉS PAR SOURCE 2020-2029

(en milliards de dollars)



AUTRES INDICATEURS

Introduction	76
Variation du budget par catégories.....	77
Dépenses totales.....	78
Dépenses totales de rémunération et en biens et services	79
Heures régulières et supplémentaires	80
Kilomètres commerciaux et heures de service totales – bus.....	81
Kilomètres commerciaux – voitures de métro	82
Déplacements en minibus et taxis – transport adapté.....	83
Taux de réalisation des projets.....	84
Déficit de maintien d'actifs.....	85
Dette brute et nette de la STM	86
Service de la dette net.....	87

INTRODUCTION

Cette section présente certains aspects de l'évolution de la situation financière de la STM pour la période de 2011 à 2020. Lorsqu'il s'agit de valeurs monétaires, les résultats sont exprimés en dollars courants et en dollars constants de 2011. 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 de 2011 à 2020, est présenté ci-dessous. Les taux d'inflation pour 2019 et 2020 sont des prévisions.

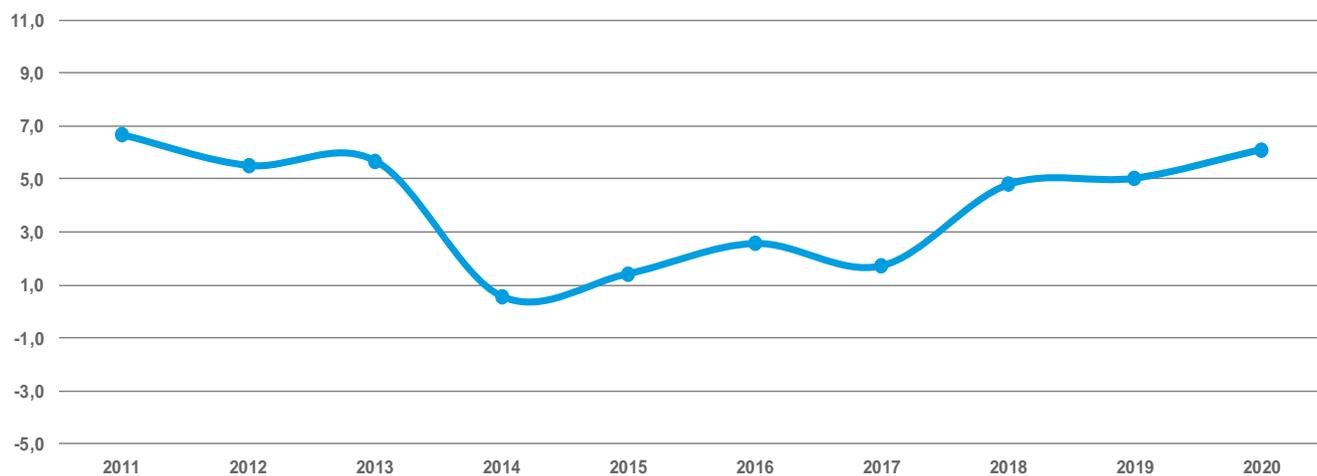
IPC - Montréal	Réel 2011	Réel 2012	Réel 2013	Réel 2014	Réel 2015	Réel 2016	Réel 2017	Réel 2018	Prévision 2019	Prévision 2020
	1,000	1,020	1,028	1,043	1,057	1,065	1,077	1,096	1,120	1,142
Variation		2,03 %	0,83 %	1,48 %	1,38 %	0,80 %	1,11 %	1,73 %	2,22 %	2,00 %

Sources : Statistique Canada
STM (prévisions 2019-2020)

VARIATIONS DU BUDGET PAR CATÉGORIES

(en pourcentage)

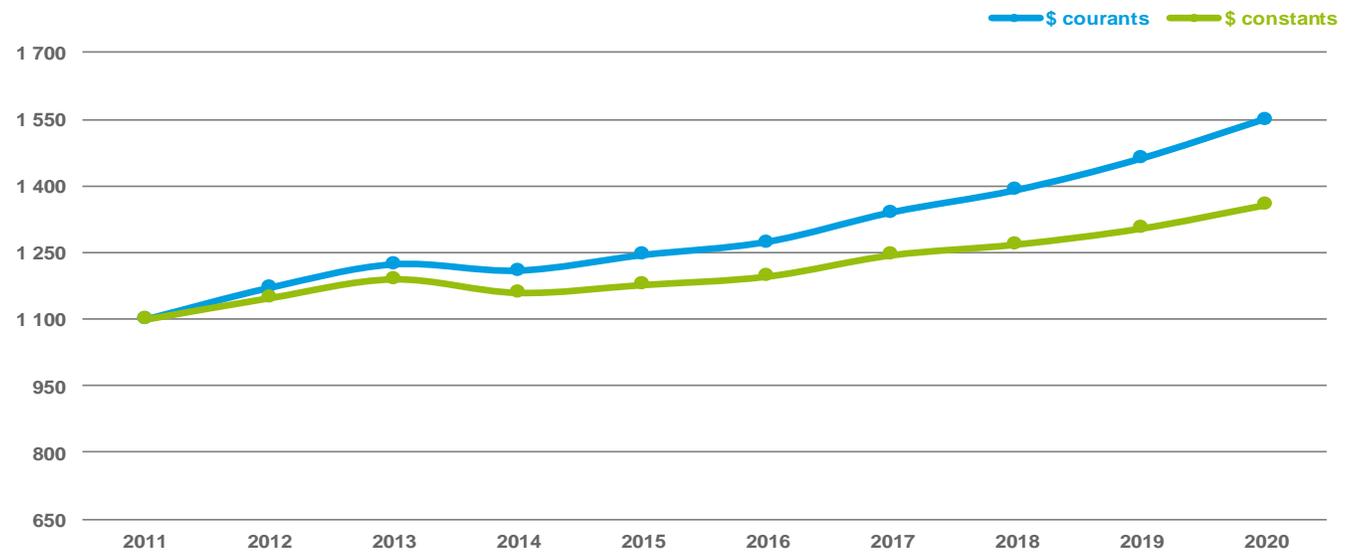
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prévision 2019	Budget 2020	Variation 2011-2020
Ajout et amélioration de service	3,1	1,6	1,5	-0,4	0,7	0,1	1,7	1,7	1,1	3,3	5,8%
Dépenses liées aux immobilisations	0,6	1,0	1,7	-0,2	1,4	1,4	0,0	1,2	1,6	0,9	56,1%
Dépenses courantes	2,9	3,0	2,5	1,2	-0,7	1,1	0,0	1,9	2,4	1,8	-37,0%
	6,7	5,5	5,7	0,5	1,4	2,6	1,7	4,8	5,0	6,1	-8,4%



DÉPENSES TOTALES

(en millions de dollars)

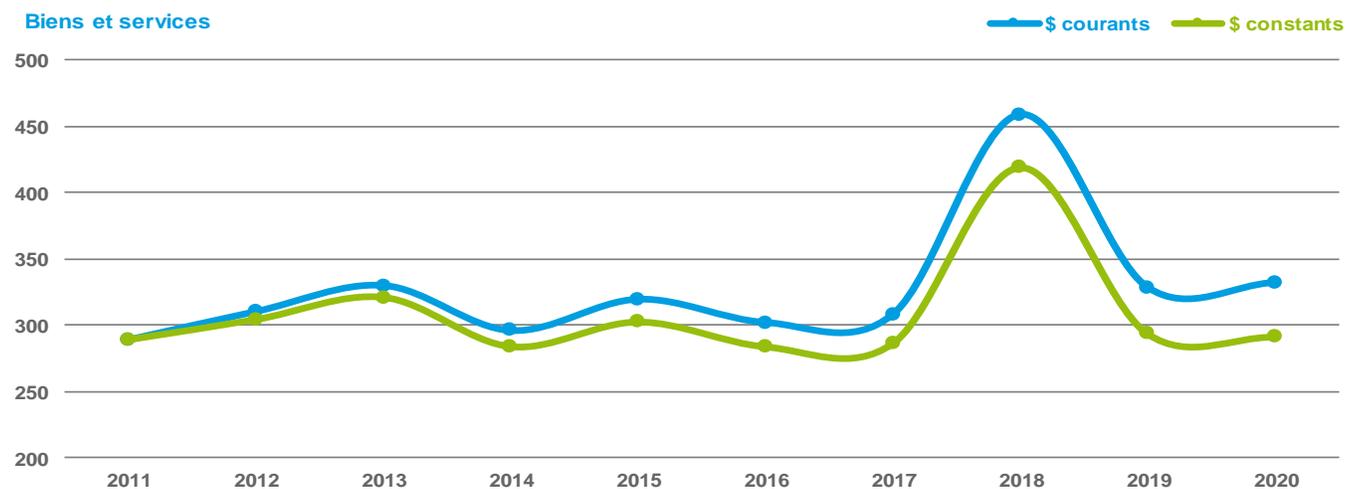
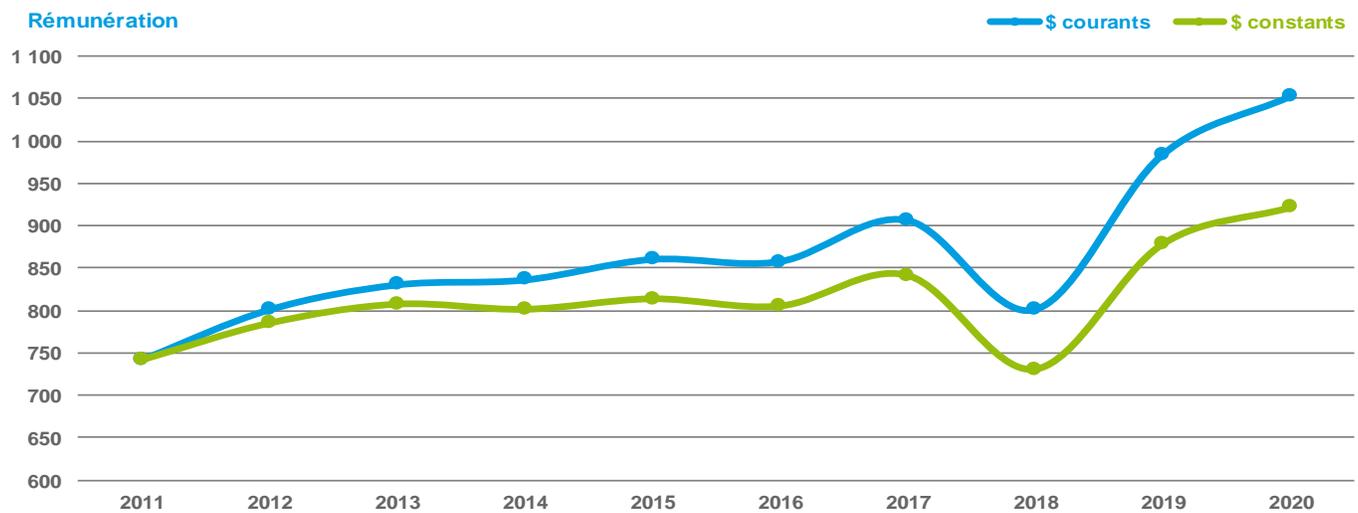
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prévision 2019	Budget 2020	Variation 2011-2020
\$ courants	1 098,5	1 170,0	1 223,3	1 209,2	1 244,2	1 273,8	1 340,1	1 390,3	1 460,9	1 550,2	41,1 %
\$ constants	1 098,5	1 147,1	1 189,9	1 159,4	1 177,1	1 196,1	1 244,3	1 268,5	1 304,4	1 357,5	23,6 %



DÉPENSES TOTALES DE RÉMUNÉRATION ET EN BIENS ET SERVICES

(en millions de dollars)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prévision 2019	Budget 2020	Variation 2011-2020
Dépenses totales de rémunération											
\$ courants	742,1	801,0	830,2	836,0	860,3	857,7	906,5	801,0	983,3	1052,2	41,8 %
\$ constants	742,1	785,3	807,6	801,6	813,9	805,4	841,7	730,8	878,0	921,4	24,2 %
Dépenses totales en biens et services											
\$ courants	289,1	310,4	329,9	296,0	319,6	302,1	308,3	459,0	328,6	332,2	14,9 %
\$ constants	289,1	304,3	320,9	283,8	302,3	283,6	286,2	418,8	293,4	290,9	0,6 %

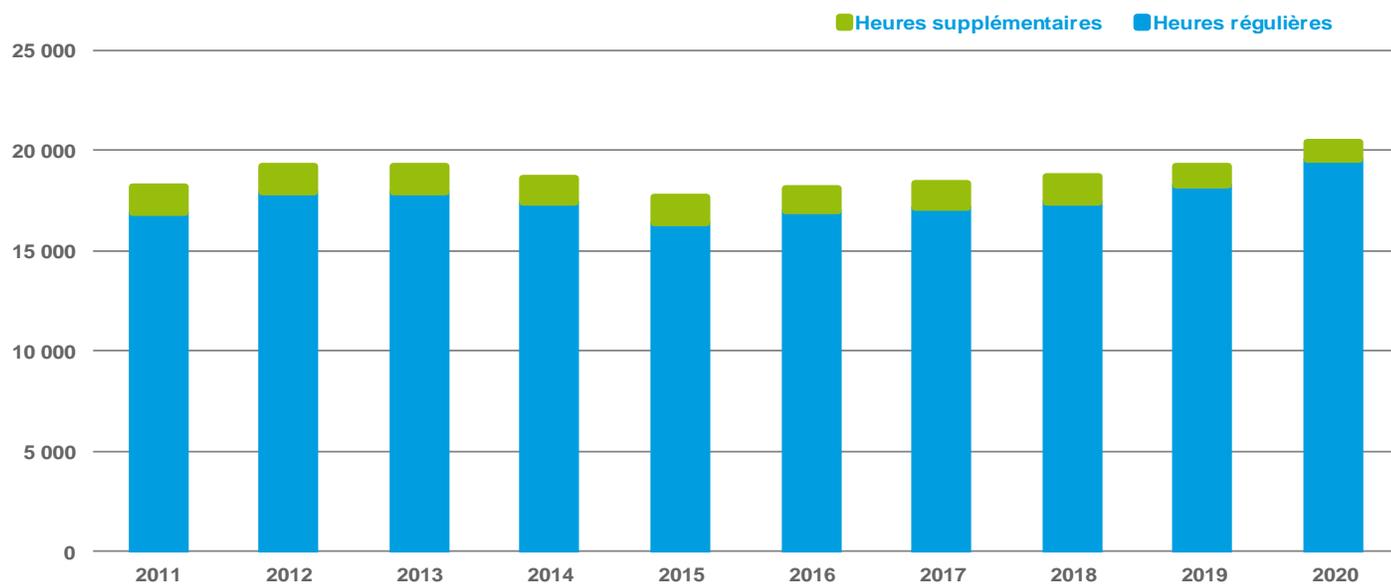


Note : Suite à une modification apportée au Régime 1992 le 1^{er} mars 2019, un montant de 133,1 M\$ a été constaté pour les cotisations supplémentaires versées entre le 1^{er} janvier 2009 et le 31 décembre 2013 (clause banquier). Le montant fut comptabilisé en 2018 en diminution des coûts de rémunération. 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)

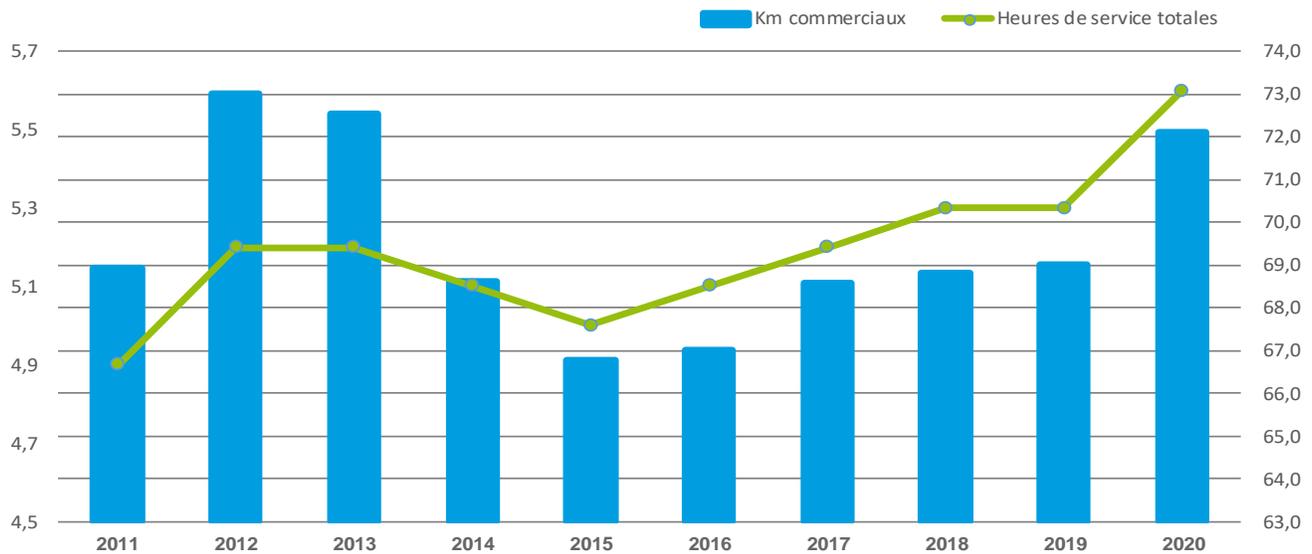
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prévision 2019	Budget 2020	Variation 2011-2020
Heures régulières	16 931	17 940	17 912	17 394	16 376	16 949	17 182	17 388	18 235	19 553	15,5 %
Heures supplémentaires	1 239	1 304	1 277	1 236	1 292	1 156	1 151	1 275	945	843	-32,0 %
Heures totales	18 170	19 244	19 190	18 631	17 668	18 105	18 334	18 663	19 180	20 396	12,3 %



KILOMÈTRES COMMERCIAUX ET HEURES DE SERVICE TOTALES – BUS

(en millions)

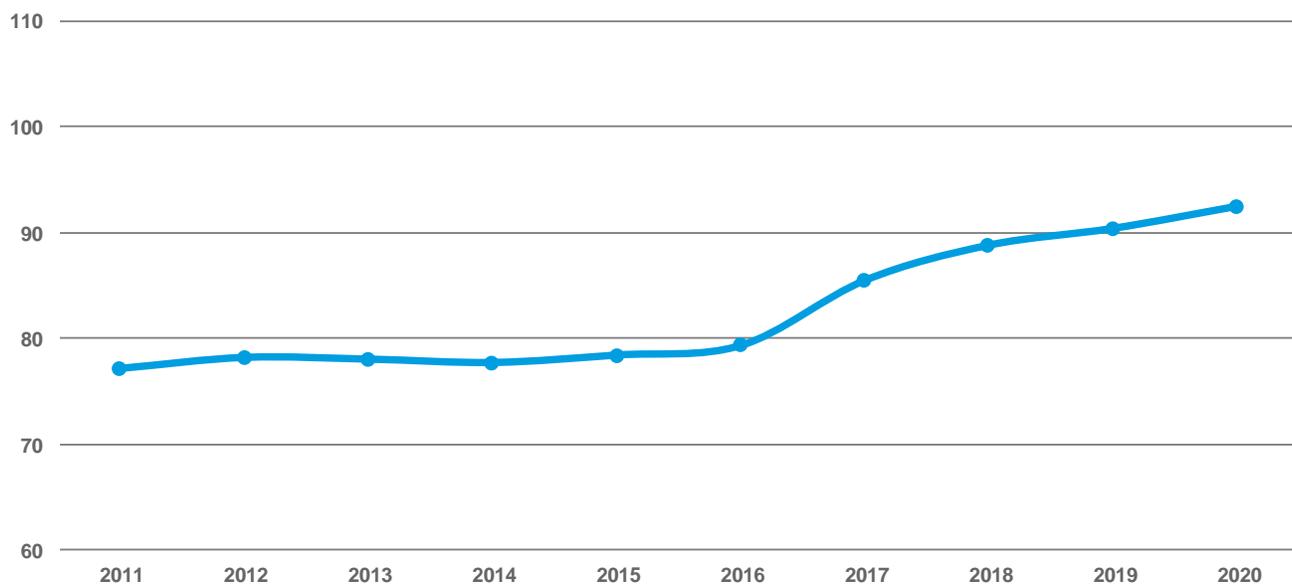
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prévision 2019	Budget 2020	Variation 2011-2020
Km commerciaux	68,9	73,0	72,5	68,6	66,8	67,0	68,6	68,8	69,0	72,1	4,6 %
Heures de service totales	4,9	5,2	5,2	5,1	5,0	5,1	5,2	5,3	5,3	5,6	14,3 %



KILOMÈTRES COMMERCIAUX – VOITURES DE MÉTRO

(en millions de km)

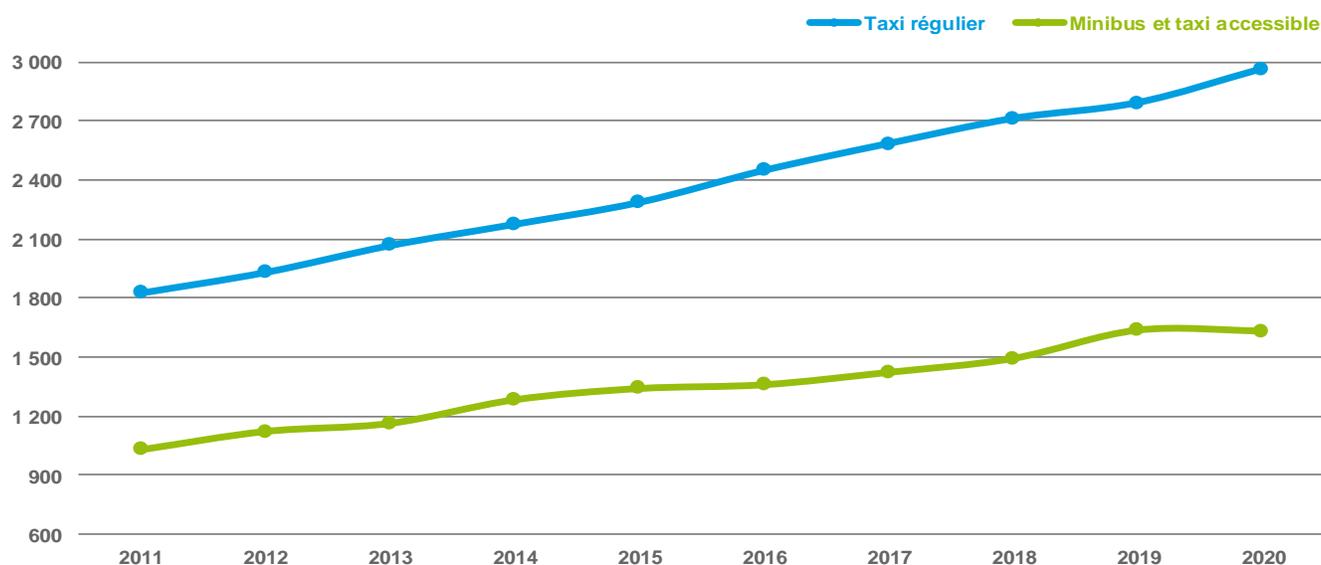
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prévision 2019	Budget 2020	Variation 2011-2020
Km commerciaux	77,1	78,2	78,0	77,7	78,4	79,3	85,5	88,8	90,4	92,4	19,8 %



DÉPLACEMENTS EN MINIBUS ET TAXIS – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)

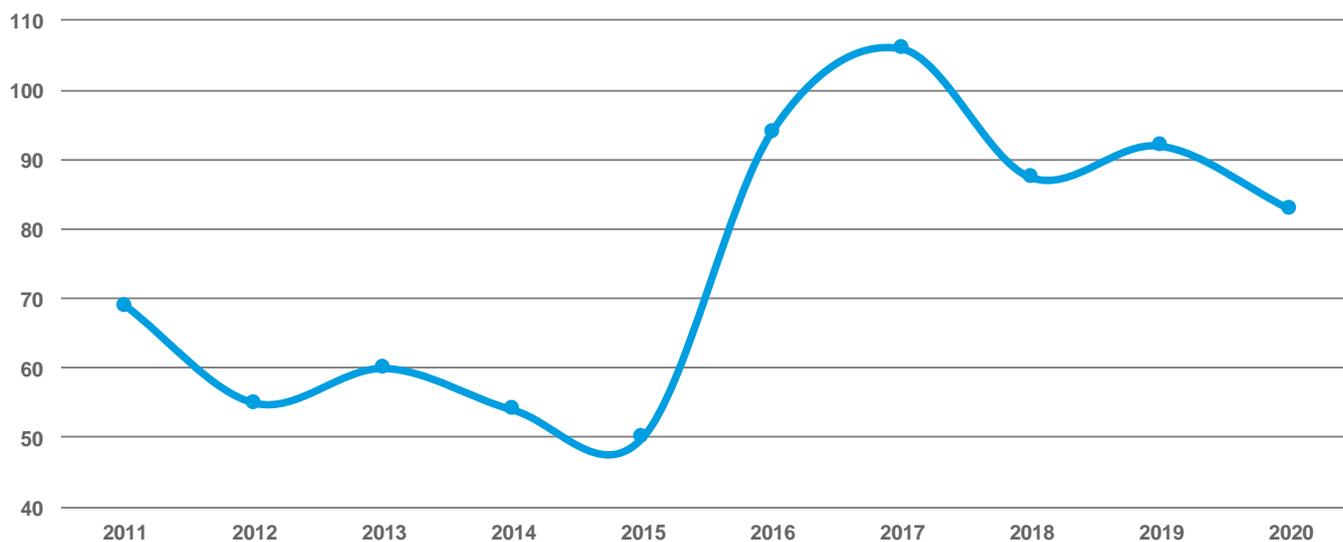
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prévision 2019	Budget 2020	Variation 2011-2020
Taxi régulier	1 828	1 933	2 069	2 177	2 288	2 450	2 586	2 713	2 793	2 965	62,2 %
Minibus	395	400	396	435	437	438	434	455	469	497	25,8 %
Taxi accessible	635	723	767	848	903	922	988	1 038	1 168	1 135	78,9 %
Total	2 859	3 056	3 233	3 460	3 628	3 809	4 008	4 206	4 430	4 598	60,8 %



TAUX DE RÉALISATION DES PROJETS

(en pourcentage)

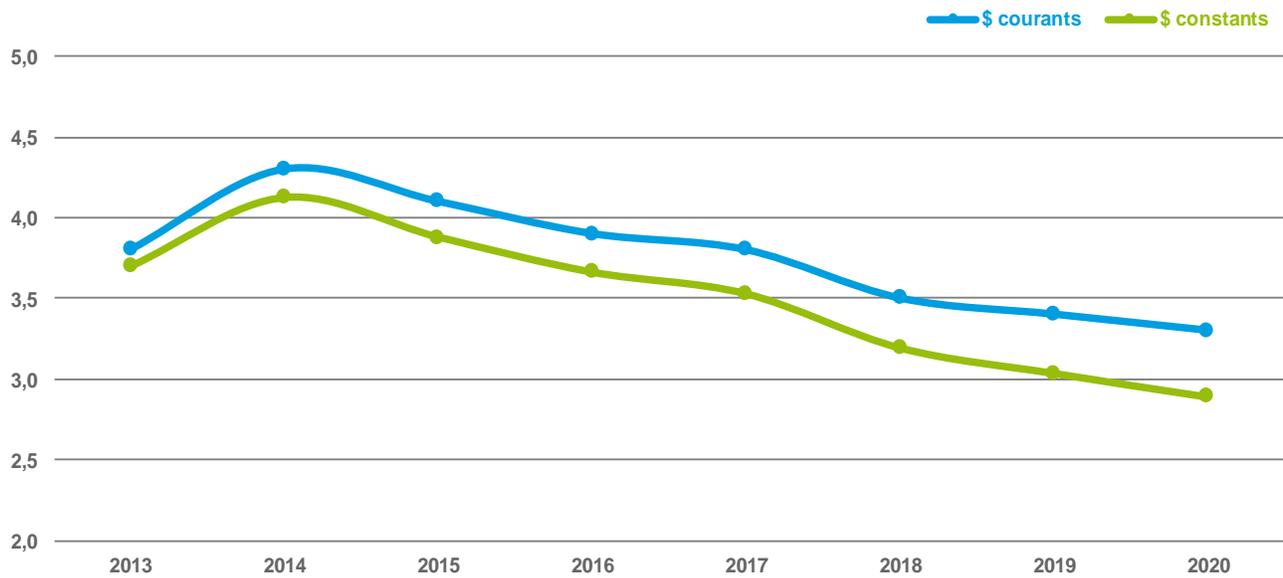
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prévision 2019	Budget 2020	Variation 2011-2020
Taux de réalisation	69,0	55,0	60,0	54,0	50,0	94,0	106,0	87,5	92,0	83,0	20,3 %



DÉFICIT DE MAINTIEN D'ACTIFS

(en millions de dollars)

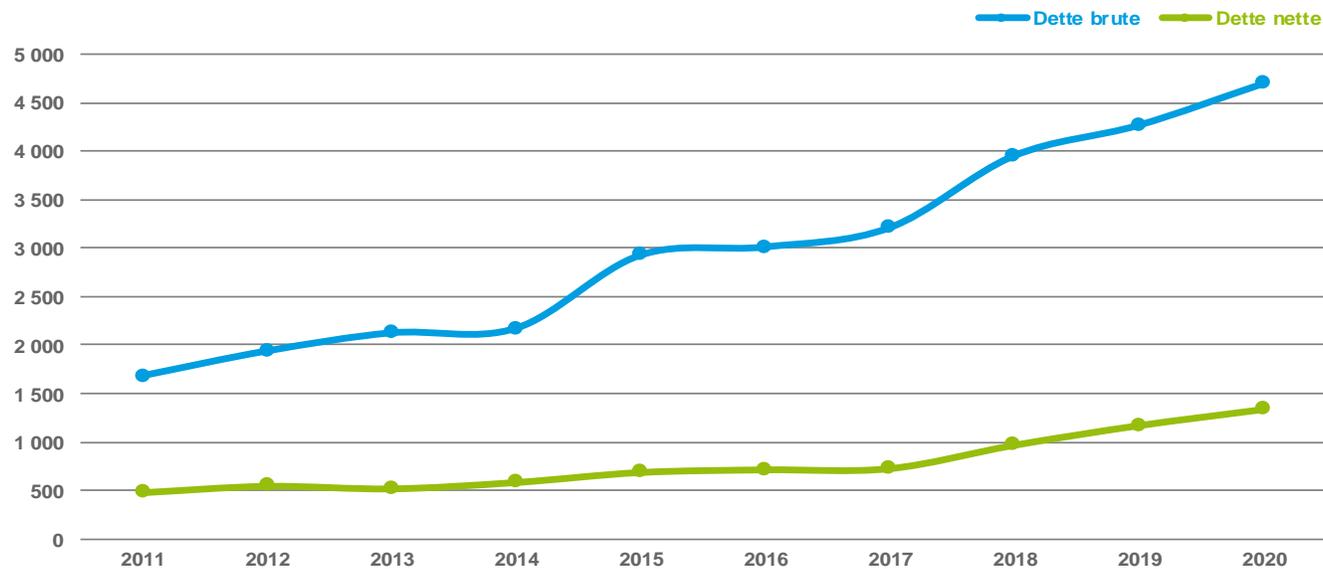
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prévision 2019	Budget 2020	Variation 2013-2020
\$ courants	ND	ND	3,8	4,3	4,1	3,9	3,8	3,5	3,4	3,3	-13,2 %
\$ constants	ND	ND	3,7	4,1	3,9	3,7	3,5	3,2	3,0	2,9	-21,8 %



DETTE BRUTE ET NETTE DE LA STM

(en millions de dollars)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prévision 2019	Budget 2020	Variation 2011-2020
Dette brute	1 684,4	1 940,2	2 127,4	2 174,0	2 930,1	3 014,4	3 212,5	3 955,3	4 271,3	4 701,0	179,1 %
Dette nette	484,7	550,4	524,3	589,8	693,1	720,8	732,5	973,3	1 175,8	1 343,0	177,1 %

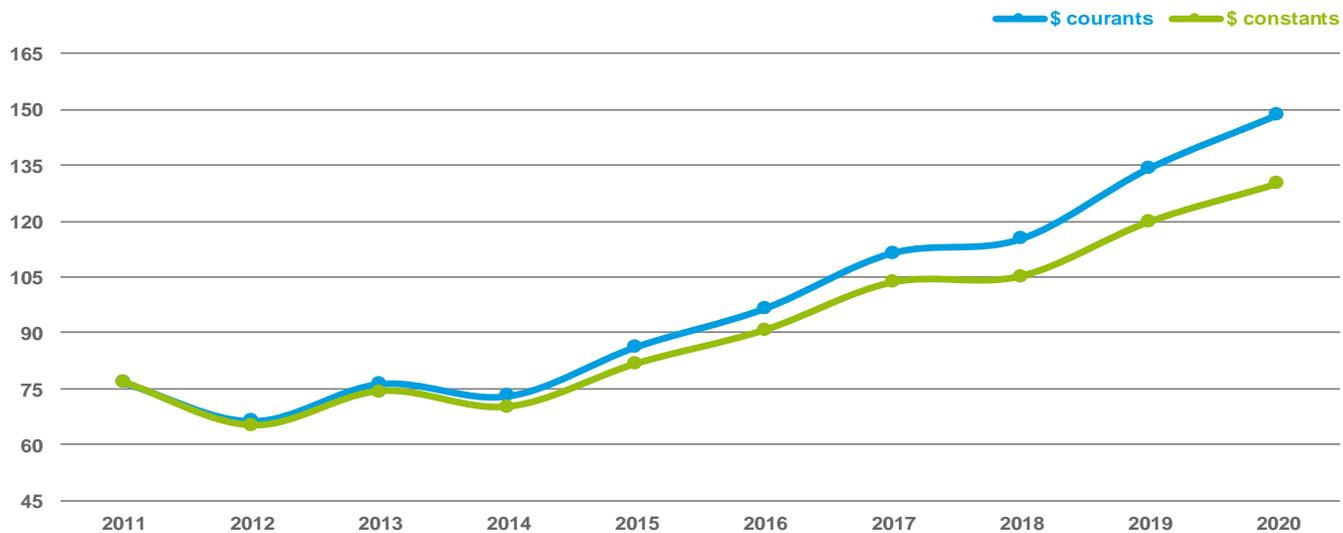


Note : L'augmentation marquée de la dette brute en 2015 s'explique par la cession des actifs et passifs liés au prolongement du métro sur le territoire de la Ville de Laval alors que celle observée en 2018 fait suite à l'acquisition des nouvelles voitures AZUR.

SERVICE DE LA DETTE NET

(en millions de dollars)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prévision 2019	Budget 2020	Variation 2011-2020
\$ courants	76,6	66,4	76,4	73,1	86,3	96,6	111,5	115,2	134,1	148,4	93,8 %
\$ constants	76,6	65,1	74,3	70,1	81,7	90,7	103,5	105,2	119,7	129,9	69,7 %



ANNEXES

Principales pratiques budgétaires	89
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales.....	91
Excédent d'investissement à des fins fiscales.....	92
Charges par objet.....	92
Résultats d'exploitation à des fins fiscales	93
Résultats	94
Excédent accumulé	95
Relation entre les différents fonds de la STM.....	96
Pratiques de gestion financière	97
Définition des types de revenus	106
Définition des types de dépenses.....	107
Définition des indicateurs de gestion.....	109

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, tel que présenté à la page 88. 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

La STM utilise la méthode temporelle pour la conversion de ses comptes exprimés en 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. 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. 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 lissée sur une période de trois ans.

Le coût des services passés, 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. Le coût des services passés, l'amortissement des gains et pertes actuariels, les gains et pertes actuariels non amortis constatés durant l'exercice, 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 constituent les autres composantes de la charge des régimes à prestations déterminées.

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 2020	Prévision 2019	Réel 2018
Revenus			
Revenus provenant de l'ARTM	1 506 222	1 414 507	1 343 301
Subventions	85 248	85 226	77 122
Autres revenus	55 540	62 199	58 386
	1 647 010	1 561 932	1 478 809
Charges			
Service bus, métro et TA	1 688 507	1 610 830	1 386 281
Intérêts et frais de financement	150 333	144 012	129 007
	1 838 840	1 754 842	1 515 288
Déficit de fonctionnement avant conciliation à des fins fiscales	(191 830)	(192 910)	(36 479)
CONCILIATION À DES FINS FISCALES			
Amortissement des immobilisations	304 126	300 912	288 746
Financement			
Remboursement de la dette à long terme net des refinancements	(455 166)	(530 683)	(195 571)
Subvention sur le remboursement de la dette à long terme et sur la contribution au fonds d'amortissement	270 709	251 657	205 839
Financement à long terme des activités de fonctionnement	9 000	8 000	5 184
	(175 457)	(271 026)	15 452
Affectations			
Activités d'investissement	(20 000)	(20 000)	(20 090)
Fonds d'immobilisations	-	-	(142 270)
Excédent de fonctionnement non affecté	-	273	-
Dépenses constatées à pourvoir	(3 000)	(3 000)	(16 750)
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs - Fonds d'amortissement	86 161	185 751	(88 336)
	63 161	163 024	(267 446)
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales	-	-	273

EXCÉDENT D'INVESTISSEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2020	Prévision 2019	Réel 2018
REVENUS D'INVESTISSEMENT	1 169 317	709 763	951 161
CONCILIATION À DES FINS FISCALES			
Immobilisations			
Acquisitions	(1 387 063)	(886 935)	(1 136 903)
Financement			
Financement à long terme des activités d'investissement	197 746	157 172	314 197
Affectations			
Activités de fonctionnement	20 000	20 000	20 090
	(1 169 317)	(709 763)	(802 616)
Excédent d'investissement à des fins fiscales	-	-	148 545

CHARGES PAR OBJET

(en milliers de dollars)

	Budget 2020	Prévision 2019	Réel 2018
Rémunération	803 398	748 754	700 132
Charges sociales	245 837	231 566	81 892
Biens et services	335 146	329 598	323 220
Intérêts et frais de financement			
Frais de financement à court terme	3 470	1 876	7 147
Intérêts sur la dette à long terme à la charge :			
de la Société	61 615	56 454	36 337
du gouvernement du Québec	85 248	85 682	85 523
	150 333	144 012	129 007
Amortissement des immobilisations	304 126	300 912	281 047
Autres	-	-	(10)
	1 838 840	1 754 842	1 515 288

RÉSULTATS D'EXPLOITATION À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2020	Prévision 2019	Réel 2018
REVENUS			
Revenus provenant de l'ARTM	1 506 222	1 414 507	1 343 301
Subventions	85 248	85 226	77 122
Excédent reporté	-	273	-
Autres revenus	44 018	46 576	48 459
	1 635 488	1 546 582	1 468 882
CHARGES			
Rémunération	1 049 235	980 320	802 731
Dépenses majeures	98 366	101 103	101 426
Services professionnels	113 320	112 807	116 330
Matériel et fournitures	74 482	74 082	72 007
Location	13 404	13 898	13 329
Intérêts et frais de financement	237 108	221 665	194 004
Dépenses diverses	49 573	42 707	26 512
Affectations au fonds d'immobilisations	-	-	142 270
	1 635 488	1 546 582	1 468 609
Excédent de fonctionnement de l'exercice à des fins fiscales	-	-	273

RÉSULTATS

(en milliers de dollars)

	Budget 2020	Prévisions 2019	Réalisations 2018
REVENUS			
Fonctionnement			
Revenus provenant de l'ARTM	1 506 222	1 414 507	1 343 301
Subventions	85 248	85 226	77 122
Autres revenus	55 540	62 199	58 386
	1 647 010	1 561 932	1 478 809
Investissement			
Contribution de l'ARTM	81 343	11 994	5 982
Subventions	1 087 974	697 769	945 179
	1 169 317	709 763	951 161
	2 816 327	2 271 695	2 429 970
CHARGES			
Service bus, métro et TA	1 688 507	1 610 830	1 386 281
Intérêts et frais de financement	150 333	144 012	129 007
	1 838 840	1 754 842	1 515 288
Excédent de l'exercice	977 487	516 853	914 682
Excédent accumulé au début de l'exercice	4 836 594	4 319 741	3 405 059
Excédent accumulé à la fin de l'exercice	5 814 081	4 836 594	4 319 741

EXCÉDENT ACCUMULÉ

(en milliers de dollars)

	Budget 2020	Prévision 2019	Réel 2018
Excédent de fonctionnement non affecté	-	-	273
Excédent de fonctionnement affecté	999	999	999
Fonds de roulement	7 000	7 000	7 000
Fonds d'immobilisations	143 597	143 597	143 597
Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés	6 057	6 057	6 057
Financement des investissements en cours	(202 928)	(202 928)	(202 928)
Dépenses constatées à pourvoir	(103 975)	(106 975)	(109 975)
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs	5 963 331	4 988 844	4 474 718
Total	5 814 081	4 836 594	4 319 741

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 non subventionnées. 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 servira à l'acquisition de certaines immobilisations non subventionnées.

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

(en milliers de dollars)

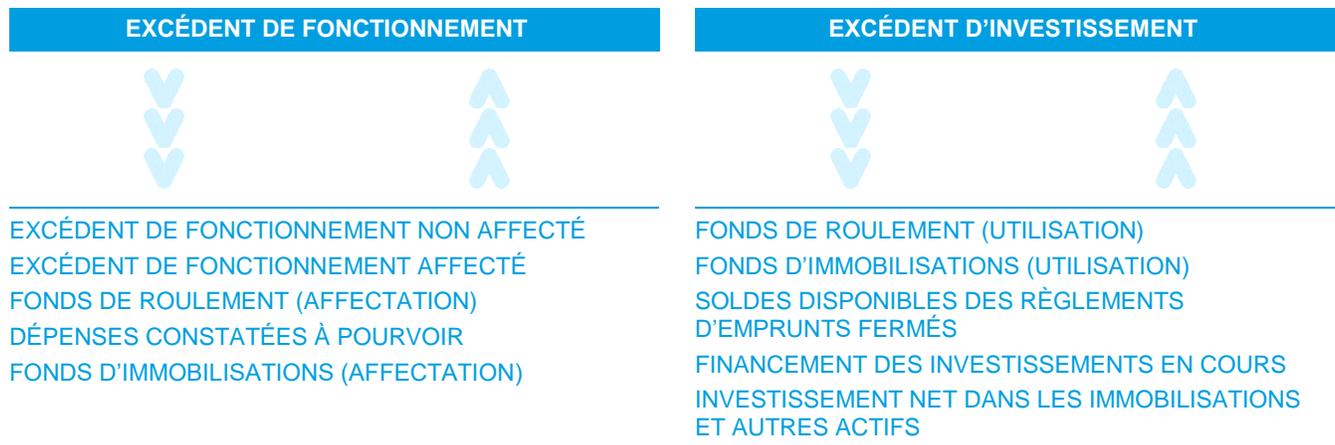
	Budget 2020	Prévision 2019	Réel 2018
Avantages sociaux futurs	(99 023)	(99 023)	(99 023)
Financement des activités de fonctionnement	(4 952)	(7 952)	(10 952)
Solde à la fin de l'exercice	(103 975)	(106 975)	(109 975)

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.



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.

L'actuel PSO 2025 couvre l'horizon 2016-2025 et doit faire l'objet d'une actualisation. Une démarche amorcée en juin 2019 vise à réviser les objectifs, les indicateurs et les cibles du PSO pour la période 2021 à 2030. Il est prévu que le PSO 2030 soit adopté à l'automne 2020.

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
- Les investissements requis pour la réalisation d’un projet respectent les cibles établies relativement au service de la dette

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 approuvée en 2015 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 d’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 la présente 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 1 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 de 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'acquisition (2011)

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 :

- l'Assemblée nationale : dans 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 importante en 2019 touchant notamment les catégories d'autorisations et le montant des seuils qui leur sont attribués.

Ces cinq 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 prix. Les employés impliqués dans ce type de démarche doivent aussi respecter les normes prescrites par le Code d'éthique de la STM. 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 au service 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 a été enrichi en 2019 de nouvelles dispositions prévoyant la collaboration avec l'inspecteur général de la Ville de Montréal ainsi que l'intégration de dispositions concernant les modifications aux contrats¹ touchant notamment :

- l'admissibilité d'une modification
- leur financement
- les règles d'autorisation
- le processus de reddition de comptes

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.

¹ Les modifications aux contrats étaient auparavant encadrées par une politique de gestion qui a été abrogée en 2019.

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.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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.

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

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 cyber sécurité.

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.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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 selon les normes de la Global Reporting Initiative (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.

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 9^e rang canadien au classement 2018 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 désormais 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 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.

■ Dépenses majeures

Dépenses en immobilisations financés 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.

DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

■ 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 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

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 (positive)

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.

■ 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.

DÉFINITION DES INDICATEURS DE GESTION

■ Km commerciaux livrés / heure payée

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

■ Nombre de stations de métro accessibles par ascenseurs

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

■ Offre de service

Bus - Les km totaux estimés parcourus par les bus (km clientèle).

Métro - Les km totaux parcourus par les voitures de métro.

■ Part modale STM (24 heures)

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

■ Ponctualité des bus

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

■ Ponctualité 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 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).

■ 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 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
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
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
PC	Politique corporative
PDAU	Plan de développement d'accessibilité universelle
PDD	Plan de développement durable
PG	Politique de gestion
PI	Programme des immobilisations
PIE	Planification intégrée entretien
PSO	Plan stratégique organisationnel
REM	Réseau express métropolitain
RLRQ	Recueil des lois et des règlements du Québec
SOFIL	Société de financement des infrastructures locales
STM	Société de transport de Montréal
TA	Transport adapté

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

