

# Des idées qui nous transportent

Budget 2021

MOUVEMENT COLLECTIF



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 2020  
1<sup>er</sup> janvier 2020



**PRIX D'EXCELLENCE POUR LA PRÉSENTATION DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES pour une 11<sup>e</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2020.

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 2021.

**APPROUVÉ PAR**

Le conseil d'administration  
de la Société de transport de Montréal,  
le 30 octobre 2020

**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 2021, notamment les membres du comité Budget, les gestionnaires, les employés impliqués et plus particulièrement ceux de la direction Finances.

Dans ce contexte de pandémie, des efforts supplémentaires ont dû être déployés afin de s'harmoniser et de rendre cohérent cet exercice budgétaire avec le Plan stratégique organisationnel (PSO) 2025, et nos partenaires financiers, le MTQ, l'ARTM et la Ville de Montréal.

Ce budget responsable fait l'équilibre entre rigueur financière et maintien d'un niveau de service acceptable. Il répond en tous points aux cibles fixées par l'ARTM et au programme d'aide d'urgence au transport collectif des personnes afin de répondre à la crise financière.

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 2021.



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

**Linda Lebrun, CPA, CA**

Trésorière et directrice exécutive  
Planification et Finances

# MOT DES DIRIGEANTS

## Budget 2021 : Relever le défi de relancer le transport collectif montréalais

Au début 2020, le monde a été durement frappé par la COVID-19. Pour le transport collectif dans la région montréalaise, la première vague pandémique a fait chuter l'achalandage moyen à près de 90 %, avant de connaître une légère remontée durant l'été. La perte de revenus conjuguée aux coûts liés aux importantes mesures sanitaires mises en place dans nos trois réseaux ont plongé la Société dans une crise financière sans précédent. De plus, notons que la STM a été la seule société à maintenir 95 % de l'offre de service durant la pandémie pour permettre à nos clients de respecter une certaine distanciation sociale.

Au moment d'écrire ces lignes, le Québec fait face à une deuxième vague de la COVID-19. L'achalandage ainsi que les revenus déclinent de nouveau. Dans un tel contexte, l'élaboration du budget 2021, qui s'élève à un peu plus de 1,5 G\$, a constitué un défi de taille. Ainsi, la STM devait du même souffle offrir un niveau de service permettant de répondre aux différents besoins de la clientèle, dont celui des travailleurs des services essentiels, et ce, tout en assurant un environnement sécuritaire permettant une certaine distanciation physique. Rappelons d'ailleurs qu'aucune éclosion de la COVID-19 liée à la fréquentation des transports en commun n'a été répertoriée par la Santé publique.

Il est important de souligner que durant toute cette période, nous avons pu compter sur l'engagement extraordinaire de nos employés qui ont répondu « présent ». La STM a aussi obtenu l'augmentation du soutien financier du gouvernement du Québec, une contribution essentielle que nous tenons à saluer et qui nous permettra de poursuivre notre mission en cette période difficile.

### Une offre de service maintenue

Ainsi pour le reste de l'automne 2020 et 2021, la STM maintiendra le niveau de service de 2019. De plus, afin de répondre aux règles d'hygiène et de distanciation physique prescrites par la Direction de la Santé publique du Québec, la STM poursuivra le déploiement de diverses mesures d'adaptation des équipements et d'entretien sanitaires pour offrir un environnement toujours plus sécuritaire aux employés et aux clients.

### De nouveaux véhicules et de nouvelles installations

Afin d'accueillir les 300 nouveaux bus hybrides, dont la livraison a débuté à la fin 2019, la STM a lancé la construction du nouveau centre de transport Bellechasse et l'agrandissement de trois autres centres de transport existants : Legendre, Anjou et Saint-Laurent. Ces travaux vont bon train et certains chantiers seront complétés dès 2021 comme prévu. Il est à noter qu'avec le remplacement des bus parvenus en fin de vie utile, c'est environ 400 nouveaux bus qui parcourront les rues de Montréal en 2021 et offriront aux clients un confort et une fiabilité accrues.

Du côté du métro, l'année 2021 sera marquée par la réception de 10 des 17 nouveaux trains AZUR, les sept premiers nous ayant été livrés en 2020. Encore plus de clients bénéficieront donc de ces 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.

### Transport adapté : assurer la sécurité des clients et l'offre de service

Le service de transport adapté a aussi été durement touché par la pandémie avec une baisse d'achalandage importante. Pour 2021, le budget prévoit une légère reprise de l'achalandage qui pourrait atteindre 3 millions de déplacements. Notons également que la nouvelle limitation de la santé publique de 2 personnes maximum par véhicule pour la majorité de la clientèle génère une pression sur la capacité véhiculaire sur l'île de Montréal.

# MOT DES DIRIGEANTS

## Une expérience client améliorée

Afin de bonifier le service à la clientèle et les options de paiement disponibles, la STM déploiera les nouveaux équipements débit-crédit dans toutes les stations de métro.

L'implantation des nouveaux valideurs à bord des bus, dont le temps de lecture est plus rapide, permettra une meilleure fluidité des déplacements et leur ajout aux portes arrière des bus articulés optimisera 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. La STM poursuivra également des grandes initiatives notamment la poursuite de l'accessibilité des stations de métro et les consultations et travaux en lien avec la refonte du réseau.

## Un budget répondant aux contraintes financières

Le budget 2021 de la STM repose sur une gestion financière rigoureuse et responsable des dépenses. Encore une fois, la Société s'est assurée de limiter la hausse de ses dépenses courantes selon les critères bien précis et des livrables du Plan stratégique organisationnel 2025. En excluant l'ajustement des coûts liés aux immobilisations et celui lié aux ajouts et à l'amélioration du service, le budget 2021 comporte une hausse de 27,8 M\$ des autres dépenses d'exploitation, soit une augmentation de seulement 1,8 % par rapport au budget 2020.

Le budget 2021 réussit l'équilibre entre rigueur financière et maintien d'un niveau acceptable de l'offre de service. La STM entend continuer à protéger cette offre et à entretenir le réseau. Ne plus le faire serait une erreur stratégique qui aurait un impact négatif sur la relance à court terme et sur les générations à venir.

Préparer un budget, c'est faire des choix. Et en cette année charnière, la STM a fait un choix crucial pour notre avenir et celui du transport collectif à Montréal. Au-delà de l'équilibre budgétaire, nous visons la préservation des acquis et le maintien du service pour nos clients. Nous avons choisi d'atteindre les cibles qui nous ont été imposées autrement qu'en réduisant l'offre de service. Pour la première fois depuis plusieurs années, ce n'est pas l'offre qui conditionne la demande, mais notre obligation morale de nous assurer, avec la collaboration de nos 11 000 employés, d'offrir à nos clients le service le plus sécuritaire possible. Et c'est très bien ainsi.

Rappelons qu'au-delà de la crise sanitaire, la crise environnementale est toujours présente et que les transports collectifs seront toujours une des pièces maîtresses de la lutte au changement climatique.



**Philippe Schnobb**  
Président du conseil d'administration



**Luc Tremblay, FCPA, FCA**  
Directeur général

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Faits saillants</b>	11
------------------------	----

---

<b>La STM en bref</b>	19
Portrait de la STM	20
Portrait de la main-d'œuvre	21
Expérience client	22
Profil de la clientèle	23
Plan du réseau 2020	24
Gouvernance	26

---

<b>Le Plan stratégique organisationnel</b>	32
Le Plan stratégique organisationnel 2025	33
Le PSO 2025 en un coup d'œil	37
Les objectifs	38

---

<b>Transgesco S.E.C.</b>	41
--------------------------	----

---

<b>Processus budgétaire</b>	43
Principaux éléments retenus pour l'élaboration du budget	44
Planification budgétaire opérationnelle	45

---

<b>Analyse des revenus et des dépenses</b>	46
Revenus par type 2019-2020-2021	47
Analyse des revenus 2020-2021	48
Répartition des dépenses 2021	49
Dépenses par type 2019-2020-2021	50
Heures et effectifs 2019-2020-2021	51
Analyse des dépenses 2020-2021	52

---

<b>Prévisions par mode de transport</b>	53
Dépenses par mode 2021	54
Heures et effectifs par mode 2021	55
Bus	56
Métro	57
Transport adapté	57
Soutien à l'exploitation et objectifs corporatifs	58

---

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Présentation des unités administratives</b>	59
Répartition des dollars par unité administrative 2021	60
Sommaire des unités administratives	61
Réseau des bus et transport adapté	62
Réseau du métro	63
Ingénierie et Grands projets	65
Planification, Entretien, Infrastructures et Approvisionnement	67
Ressources humaines	69
Technologies de l'information et Innovation	69
Planification et Finances	70
Expérience client et Activités commerciales	71
Services et comptes corporatifs	73

---

<b>Perspectives financières en matière d'investissements</b>	74
Sommaire du Programme des immobilisations 2021-2030	75
Impact des investissements sur le service de la dette	82
Financement des investissements	83

---

<b>Autres indicateurs</b>	84
Indice des prix à la consommation	85
Variation du budget par catégories	86
Dépenses totales	87
Dépenses totales de rémunération et de biens et services	88
Heures régulières et supplémentaires	89
Kilomètres commerciaux et heures de service totales – bus	90
Kilomètres commerciaux – voitures de métro	91
Déplacements en minibus et taxis – transport adapté	92
Taux de réalisation des projets	93
Dette brute et nette de la STM	94
Service de la dette net	95

---

<b>Annexes</b>	96
Principales pratiques budgétaires	97
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales	99
Excédent (déficit) d'investissement à des fins fiscales	100
Charges par objet	100
Résultats d'exploitation à des fins fiscales	101
Résultats	102
Excédent accumulé	103
Relation entre les différents fonds de la STM	104
Pratiques de gestion financière	105
Définition des types de revenus	114
Définition des types de dépenses	114
Définition des charges à l'état des résultats d'exploitation à des fins fiscales	116
Définition des indicateurs de gestion	117

---

<b>Index des sigles, acronymes et autres abréviations</b>	119
---	-----

---



## **NOTE LIMINAIRE**

Les montants inscrits dans les tableaux et dans les textes sont arrondis au millier ou million 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<sup>er</sup> juin 2017 de la nouvelle gouvernance du transport collectif, la majorité des revenus usuels de la STM, soit les revenus-clients, les subventions du gouvernement du Québec liées à l'exploitation, les contributions régionales ainsi que la contribution municipale, sont remplacés par un revenu provenant de l'ARTM.

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

# FAITS SAILLANTS

# FAITS SAILLANTS

## REVENUS

(en milliers de dollars)

---

<b>Revenus provenant de l'ARTM</b>		
Rémunération liée à l'exploitation	1 337 009	
Contribution aux immobilisations	159 240	
Services rendus pour l'ARTM	<u>10 713</u>	<b>1 506 962</b>
<b>Autres revenus d'exploitation</b>		
Quote-part - Transgesco S.E.C.	24 544	
Autres revenus	<u>9 253</u>	<b>33 797</b>
<b>Total des revenus</b>		<b><u>1 540 759</u></b>

## DÉPENSES

(en milliers de dollars)

---

<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>		
Rémunération	1 058 705	
Biens et services	<u>322 814</u>	<b>1 381 519</b>
<b>Dépenses liées aux immobilisations</b>		
Service de la dette net	144 100	
Budget spécial d'exploitation	13 740	
Remboursement au fonds de roulement	<u>1 400</u>	<b>159 240</b>
<b>Total des dépenses</b>		<b><u>1 540 759</u></b>

# FAITS SAILLANTS

## Notre nouvelle réalité

Depuis mars 2020, début de la crise de la COVID-19, notre réalité a changé. La pandémie a affecté toutes les sphères d'activités du Québec dont, notamment, les transports collectifs. Au pire moment de cette crise, nous avons enregistré dans la région métropolitaine de Montréal une baisse moyenne de l'achalandage de plus de 90 %.

La perte de revenus tarifaires associée à cette baisse d'achalandage, combinée à diverses mesures mises en place pour respecter les consignes de distanciation sociale et d'entretien sanitaire, ont plongé les sociétés de transport en commun dans une crise financière sans précédent.

En juillet 2020, le gouvernement du Québec a publié son programme d'aide d'urgence au transport collectif des personnes pour la période d'avril à décembre 2020, couvrant uniquement 50 % des pertes tarifaires jusqu'à un maximum de 400 M\$ pour l'ensemble des sociétés de transport en commun du Québec.

Suite à des démarches additionnelles auprès des instances gouvernementales, le gouvernement du Québec a annoncé, en octobre 2020, la bonification de son programme d'aide évalué maintenant à 1,2 G\$, soit une augmentation de 800 M\$. Ce programme couvrira les pertes de revenus subies et les dépenses additionnelles effectuées pour des raisons sanitaires liées à la pandémie durant la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2020 et le 31 décembre 2022. Chaque organisme public de transport en commun (OPTC) devra également fournir un plan d'optimisation des ressources, tel que stipulé dans les modalités du programme d'aide.

Malgré cette bonne nouvelle, le défi de la STM demeure de taille, soit de déposer un budget 2021 offrant à la clientèle un réseau sécuritaire, soutenant une offre de service favorisant la reprise du transport en commun tout en respectant les cibles de réduction des dépenses fixées par l'ARTM.

## Un budget responsable dans un contexte de pandémie

Le budget 2021, qui s'élève à un peu plus de 1,5 G\$, est le reflet de diverses actions mises en œuvre afin de respecter la cible de réduction des dépenses marquées notamment par la baisse de l'achalandage tant au réseau des bus, du transport adapté (TA) ainsi qu'au réseau du métro, et par la nécessité de respecter les normes de distanciation sociale et d'entretien sanitaire sur l'ensemble des réseaux afin de protéger nos employés, nos clients et la population contre la contamination et la propagation du virus de la COVID-19.

### ► OFFRIR UN RÉSEAU SÉCURITAIRE EN SOUTENANT UNE OFFRE DE SERVICE FAVORISANT LA REPRISSE DU TRANSPORT COLLECTIF

Depuis de nombreuses années, la STM ne cesse d'accroître et d'améliorer son niveau de service. Elle s'était donnée notamment comme défi colossal d'accueillir sur 2 ans l'arrivée de 300 nouveaux bus, et ce, dès 2020 afin d'augmenter son offre de service bus en plus de poursuivre la bonification du service dans le réseau du métro pour atteindre le niveau de service « 5 minutes max ».

Depuis le début de la crise de la COVID-19, cet accroissement de service a été mis sur pause, l'achalandage n'étant pas au rendez-vous. Durant cette crise pandémique, la STM a décidé de maintenir, pour les années 2020 et 2021, son offre de service 2019 (niveau de service offrant une capacité excédentaire pour soutenir adéquatement la reprise du transport collectif).

De plus, afin de répondre aux règles de distanciation sociale prescrites par la santé publique, la STM poursuivra l'entretien sanitaire sur l'ensemble du réseau pour offrir un environnement sécuritaire.

# FAITS SAILLANTS

## ► UN RÉSEAU DES BUS PRÈS DE SES CLIENTS

Malgré le contexte, la STM poursuit la mise en œuvre de son plan ambitieux d'accueillir les 300 bus afin d'être outillée lors de la relance du transport en commun. La construction du centre de transport Bellechasse et l'agrandissement de trois centres de transport existants sont en cours de réalisation. Uniquement la construction du nouveau centre de transport de l'Est a été décalé dans le temps. Sur le total de 300 nouveaux bus attendus en 2020, 131 bus seront finalement livrés en 2021, suite à une entente conclue avec le fournisseur Nova Bus en raison de la fermeture de l'usine lors des premiers mois du confinement.

En ajoutant les bus prévus pour le remplacement, c'est plus de 400 nouveaux bus hybrides qui parcourront l'île de Montréal en 2021. Ce sont des bus moins polluants et plus confortables. Ils sont climatisés, possèdent deux places dédiées pour les personnes en fauteuil roulant en plus d'être munis de ports USB afin d'améliorer l'expérience client.

La STM poursuit l'accélération de sa stratégie d'électrification du réseau de surface bus. En plus des 7 bus 12 mètres (Nova Bus) et des 4 bus 8 mètres (BYD) déjà en service ainsi que des 30 bus 12 mètres en cours de livraison avec le fournisseur New Flyer, un programme d'électrification a été lancé en 2020 afin d'adapter certains centres de transport à l'arrivée de cette nouvelle technologie 100 % électrique.

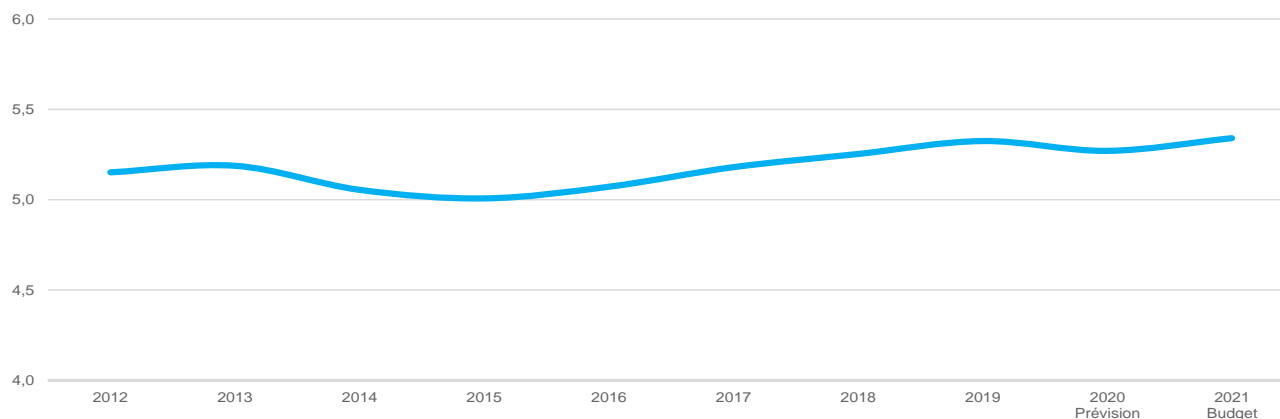
Par souci d'améliorer la ponctualité et la régularité du service, la STM poursuit la mise en place de mesures préférentielles bus sur l'ensemble du réseau.

L'année 2021 sera également marquée par une adaptation temporaire du réseau des bus. La STM ira à la rencontre de la population et suivra attentivement le niveau d'achalandage afin de calibrer et d'ajuster son niveau de service selon la demande. Cette pandémie a fortement influencé le comportement et les habitudes de déplacements de notre clientèle. Certains pôles d'activités et dessertes, tels que le centre-ville et les nouveaux pôles d'emploi et de développement du réseau, sont particulièrement touchés. Il est donc nécessaire d'apporter les ajustements requis afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle.

Le déploiement des nouveaux valideurs à bord des bus sera finalisé en 2020. Grâce à leur temps de lecture plus rapide, les nouveaux équipements contribuent à une meilleure fluidité des déplacements à bord du bus et leur ajout aux portes arrières des bus articulés permet d'optimiser l'embarquement toutes portes. L'accessibilité universelle se trouve également bonifiée grâce à leur écran plus grand, à leur meilleure sonorité, ainsi qu'à leur emplacement optimisé.

## HEURES DE SERVICE BUS

*(en millions d'heures)*



# FAITS SAILLANTS

## ► RÉPONDRE À LA DEMANDE DU TRANSPORT ADAPTÉ DANS CETTE PANDÉMIE

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.

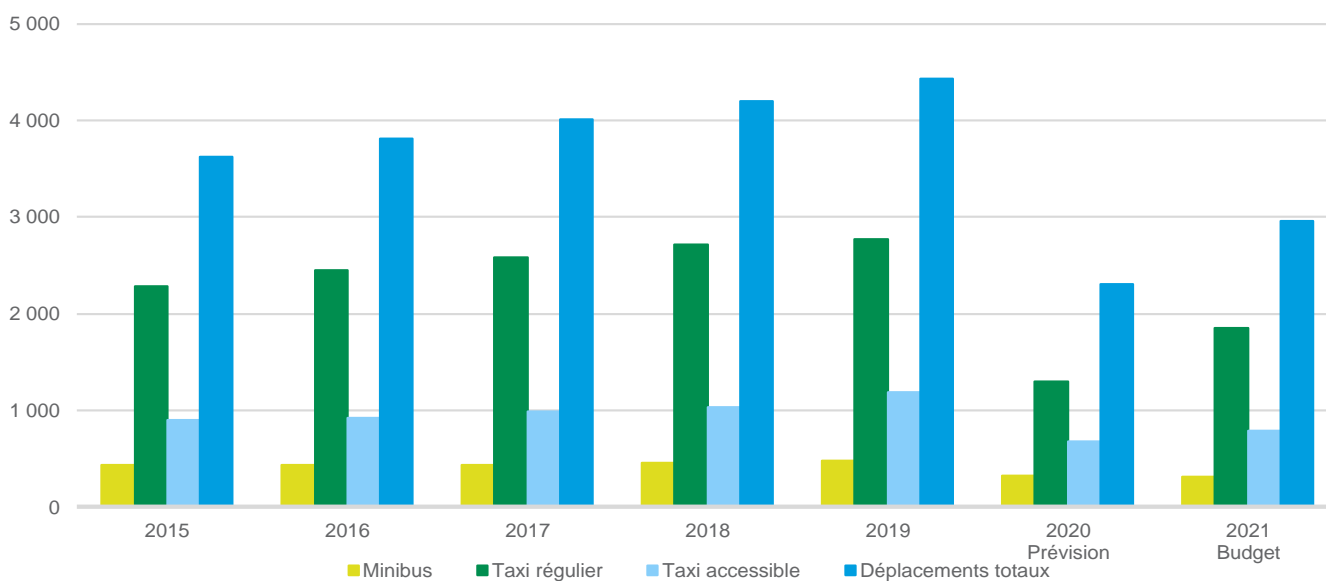
Le réseau de transport adapté de la STM a été durement touché par la pandémie. Depuis le début de la crise de la COVID-19, nous constatons une diminution importante de la demande de transport adapté. Malgré une légère progression constatée depuis l'été dernier, la STM prévoit livrer environ 50 % des 4,6 millions de déplacements initialement anticipé pour 2020, soit 2,3 M de déplacements. En 2021, nous prévoyons 3 millions de déplacements.

Fidèle à cette clientèle, la STM met tout en œuvre afin de respecter les normes de distanciation sociale. La nouvelle limitation de 2 personnes maximum par véhicule pour la majorité de la clientèle génère une pression sur la capacité véhiculaire de l'île de Montréal. La STM est actuellement à la recherche de solutions afin d'adresser ce nouveau défi et ainsi avoir la possibilité de maintenir le niveau de service « zéro refus » en 2021.

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

## ÉVOLUTION DES DÉPLACEMENTS AU TRANSPORT ADAPTÉ

*(en milliers de déplacements)*



# FAITS SAILLANTS

## ► LE RÉSEAU DU MÉTRO

Depuis 2017, le métro de Montréal connaît une croissance significative et soutenue. En 2020, la STM s'était engagée à poursuivre la bonification du service « 5 minutes max » sur le réseau.

Depuis le début de la crise, le métro ne fait pas exception à la situation et subit lui aussi une baisse de son achalandage. Malgré tout, la STM a pris la décision de maintenir le niveau de service offert en 2019. Comme le réseau des bus et le service du transport adapté, l'entretien sanitaire du réseau du métro sera au cœur de nos activités en 2021. La STM prévoit également le maintien des ressources spécialisées, déployées en 2020, dans la désinfection quotidienne des voitures et des stations pour l'ensemble du réseau du métro.

Les 53 « Service + » seront équipées de débit-crédit pour améliorer les options de paiement du client. Nous débuterons la transformation des « Service + » en Espace client pour éventuellement donner accès à 100 % du service après-vente dans les 68 stations du réseau.

La présence active des employés en soutien aux déplacements se poursuit pour rassurer et guider notre clientèle.

Pour nous inspecteurs bus et métro, nous poursuivons la professionnalisation de leur rôle au service de clients et visons l'obtention de statut de constables spéciaux.

À la fin 2020, le réseau mobile sera disponible sur l'ensemble du réseau. Rappelons que cette nouvelle technologie permet d'améliorer considérablement l'expérience client, outil très apprécié par la clientèle.

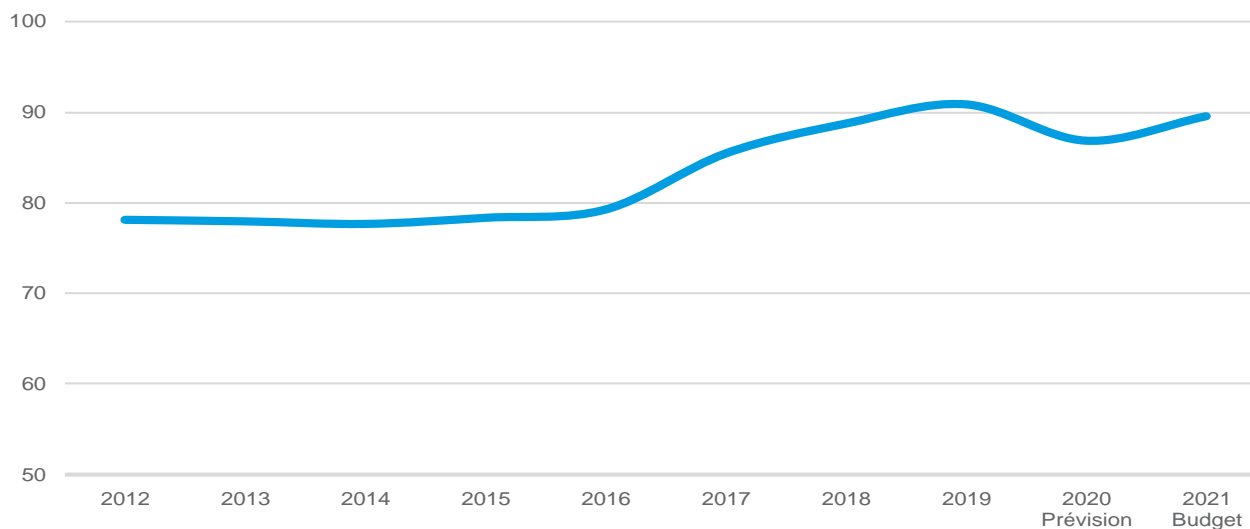
La STM poursuit le déploiement du programme accessibilité qui vise à rendre accessibles universellement les stations du métro.

L'année 2021 sera marquée par la mise en service du 17<sup>e</sup> nouveau train AZUR, la phase 2 de l'acquisition des trains AZUR. Au total, 71 trains seront déployés sur le réseau à la fin 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.

---

## KILOMÉTRAGE AU RÉSEAU DU MÉTRO

*(en millions de km)*



# FAITS SAILLANTS

## ► D'AUTRES MESURES POUR NOS EMPLOYÉS ET NOS CLIENTS

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

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

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

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

Voici les principales mesures :

- Distribution de couvre-visages réutilisables à la clientèle : un total de 915 000 couvre-visages ont été distribués à ce jour (l'objectif final est d'en distribuer 1 250 000)
- Désinfection sur une base quotidienne des surfaces les plus touchées dans le réseau du métro et les bus
- Acquisition de pistolets thermiques pour faciliter la mise en place des mesures sanitaires afin d'optimiser le nombre de ressources affectées à cette activité
- Maintien d'une offre de service optimisée, malgré la baisse d'achalandage, pour favoriser la distanciation
- Installation de 300 distributeurs automatiques de gel désinfectant dans les édicules et entrées des stations et à proximité des distributrices de titres de transport, pour le nettoyage des mains
- Déploiement graduel d'un nouveau site mobile qui indique le taux d'occupation des bus en temps réel, permettant aux clients de prendre une décision éclairée sur leur déplacement
- Installation d'un panneau de protection pour les chauffeurs de bus pour permettre l'embarquement par l'avant
- Nouvelle signalétique dans les stations de métro et les bus pour favoriser la distanciation physique (ex. : autocollants au sol)
- Nous avons déployé une campagne pour rappeler aux clients que tout est mis en place pour qu'ils puissent voyager en toute confiance.



# FAITS SAILLANTS

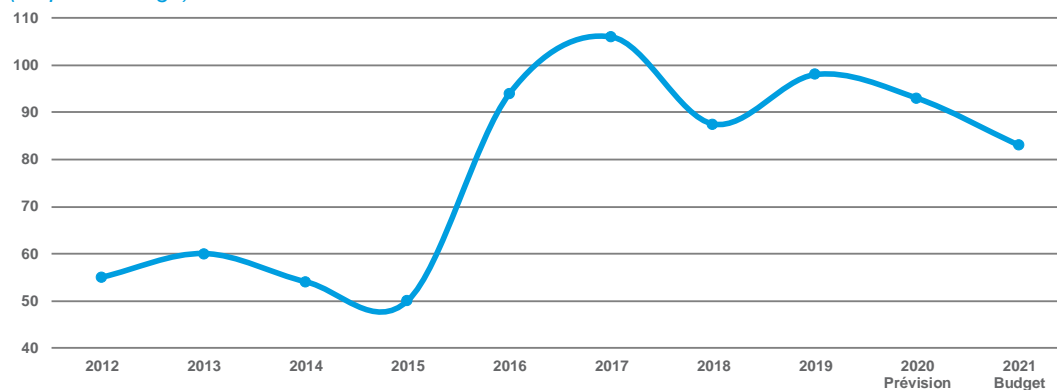
## ► CONTRÔLE DES DÉPENSES

Plus que jamais, ce budget repose sur une gestion financière rigoureuse et responsable des dépenses. La STM s'est assurée de contrôler l'ensemble de ses dépenses selon les critères bien précis et les livrables du PSO 2025. En considérant la totalité des coûts liés aux immobilisations, à l'ajustement du service et aux autres dépenses d'exploitation, la STM présente le budget 2021 comportant une baisse de 9,5 M\$, soit une diminution de 0,6 % par rapport au budget 2020.

La priorisation des investissements prévus au programme des immobilisations (PI) 2021-2030, combinée aux conditions favorables des marchés financiers, nous permettent de réduire légèrement la progression en 2021 de la contribution aux immobilisations (-3,1 M\$) incluant le service de la dette net, le budget spécial d'exploitation (dépenses non capitalisables des projets) et le fonds de roulement. Ces investissements permettront d'assurer la fiabilité de nos réseaux au bénéfice de notre clientèle. Malgré l'arrêt des chantiers de construction au printemps dernier, la STM prévoit terminer l'année 2020 avec un taux de réalisation avoisinant les 90 %.

## TAUX DE RÉALISATION DES PROJETS

(en pourcentage)



## ► DES COTES DE CRÉDIT DE HAUTE QUALITÉ MAINTENUES

Encore une fois en 2020, les firmes d'agences de notation de crédit ont confirmé l'excellente cote de crédit de la STM, soit les cotes Aa2 pour Moody's et AA- pour Standard & Poor's.

# LA STM EN BREF

# PORTRAIT DE LA STM

## La mission

Entreprise publique de transport collectif, la STM est au cœur du développement durable de la région de Montréal. À juste coût, elle met en œuvre, exploite et maintient un réseau performant et intégré qu'elle contribue à développer. Forte de l'engagement de ses employés et de ses partenaires, la STM assure à ses clients un service sécuritaire, fiable, rapide, convivial et accessible.

## La STM en chiffres

### Mercuriades

Stratégie de développement durable en 2020

### Palmarès Corporate Knights

6<sup>e</sup> rang canadien pour les meilleures pratiques exemplaires en 2020

### Palmarès Réputation de Léger

4<sup>e</sup> entreprise dans le secteur du transport en 2019

### Journal les Affaires

13<sup>e</sup> entreprise en importance au Québec en 2019

**Valeur de remplacement des actifs :** **31 G\$**

**Budget 2021 – Exploitation :** **1,5 G\$**

**Programme des immobilisations 2021-2030 :** **18,1 G\$**



### Réseau du métro<sup>1</sup>

Le métro comporte quatre lignes qui couvrent 71 km et desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant compte 927 voitures, dont 423 MR-73 et 504 AZUR (56 trains) qui parcourront 89,6 millions de km commerciaux en 2021.



### Réseau des bus<sup>1</sup>

La STM possède un parc de 1 868 bus, dont 1 611 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 km<sup>2</sup>. Il compte 227 lignes, dont 216 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite et 11 par minibus urbains. De plus, 397,1 km de voies comportant des mesures préférentielles pour bus (MPB), incluant des voies réservées, permettent des déplacements plus rapides. L'offre de service bus devrait atteindre 69 millions de km commerciaux en 2021.



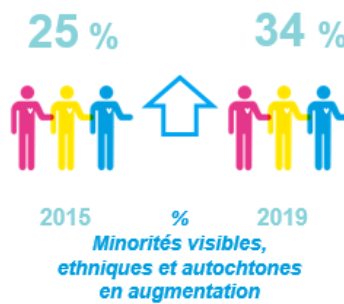
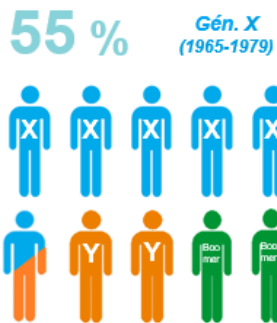
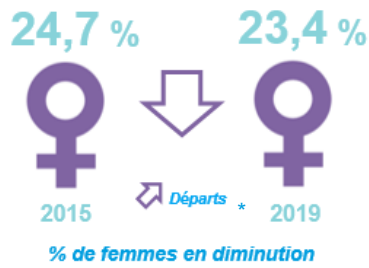
### Transport adapté<sup>1</sup>

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 3 millions de déplacements en 2021 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<sup>er</sup> septembre 2020*

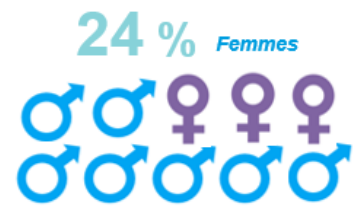
# PORTRAIT DE LA MAIN-D'OEUVRE

## Effectif



## Embauches

(sans étudiants)



\* La diminution du pourcentage des femmes est due notamment aux départs à la retraite

Source : Direction expertise ressources humaines - Évolution du portrait de la main-d'œuvre au 31 décembre 2019.

# 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 réponde à leurs attentes et soit 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. Cette année, l'évaluation de l'expérience client a été ajustée au nouveau contexte pandémique par l'ajout d'une mesure en continu auprès des clients actifs et inactifs sur le réseau STM.

## Sondage d'expérience client

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

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

## Programme d'excellence en qualité de service

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

La baisse de l'achalandage résultant de la crise pandémique s'est traduite par l'arrêt des évaluations par des clients mystère dans le cadre du PEQS. Les indicateurs ne seront pas disponibles en 2020 et devraient l'être seulement après le premier trimestre 2021.

## Analyse des commentaires

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

# PROFIL DE LA CLIENTÈLE

## Le profil de la clientèle en chiffres

---

### Provenance

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

---

### Revenu familial

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

*Les pourcentages présentés ont été arrondis à l'unité*

---

### Groupes d'âge

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

*Les pourcentages présentés ont été arrondis à l'unité*

---

### Genre

Femmes	50 %
Hommes	50 %

---

### Occupation

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

---

### Langue parlée à la maison

Français	59 %
Autres langues	41 %

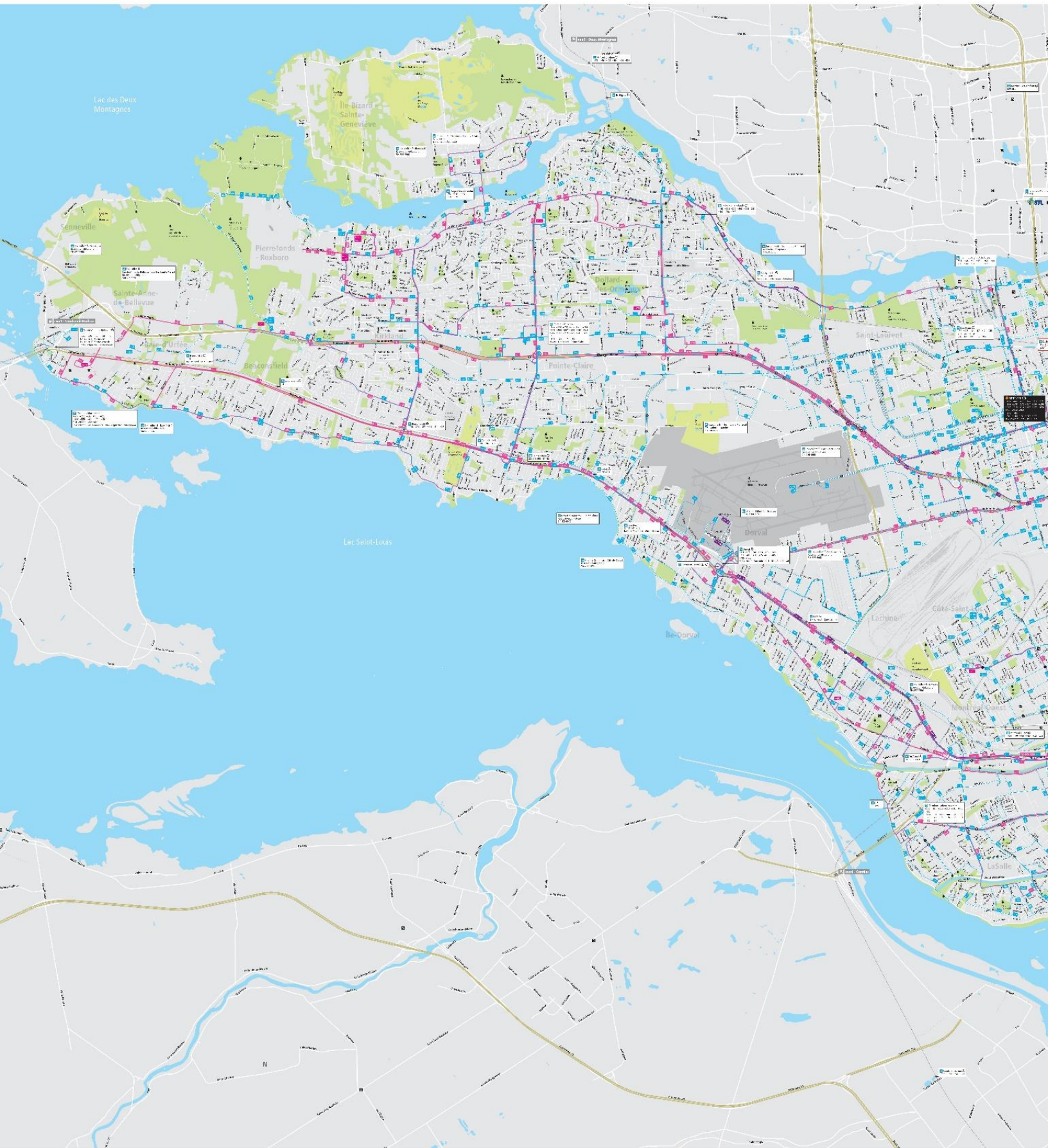
---

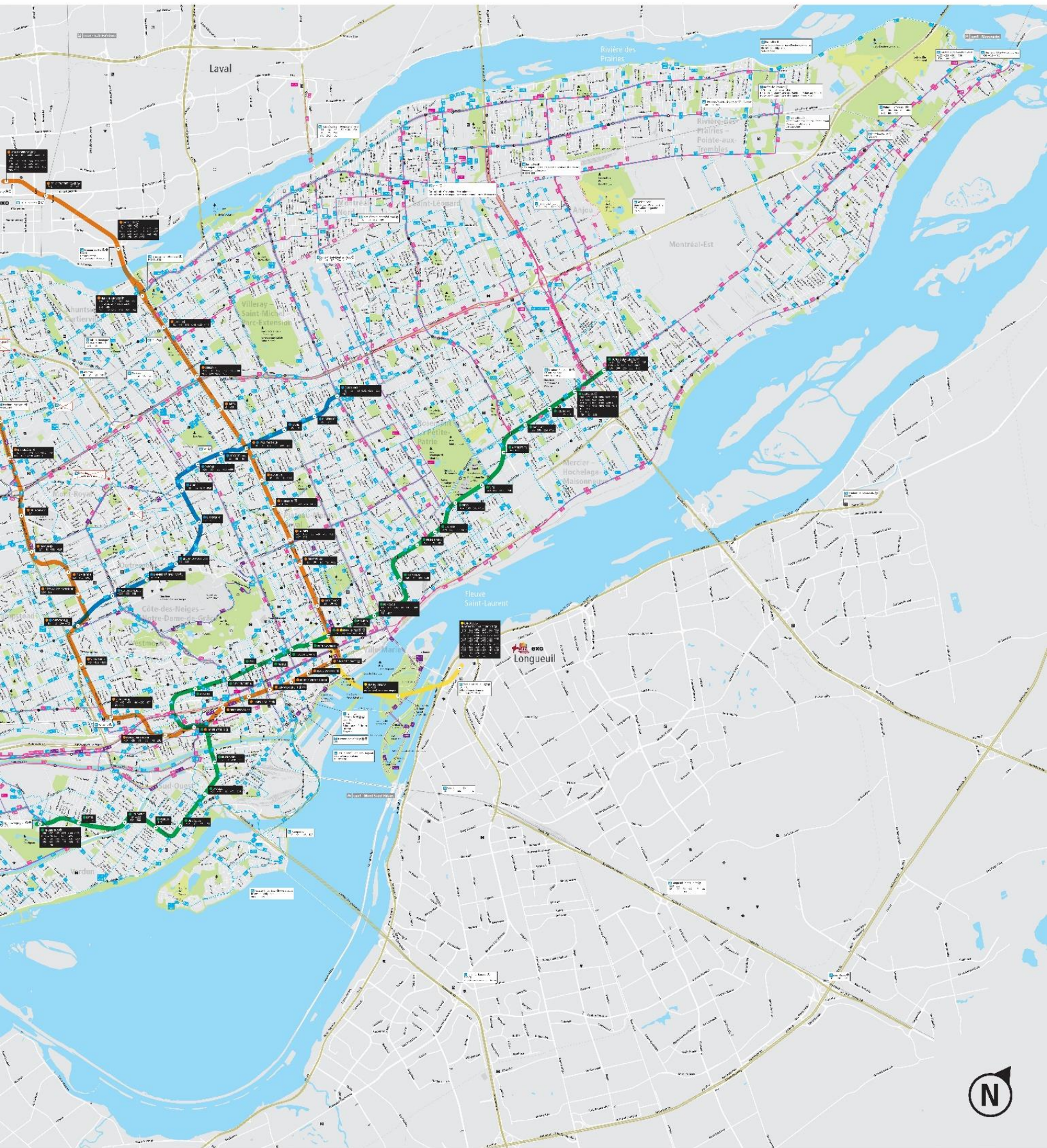
### Limitation fonctionnelle permanente (dans le réseau régulier)

Oui	22 %
Non	78 %

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

# PLAN DU RÉSEAU 2020







# GOVERNANCE

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<sup>er</sup> 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. En plus d'être gestionnaire déléguée du système central OPUS, la STM assure aussi pour l'ARTM la réalisation du projet des équipements billettiques du REM.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Notre conseil d'administration (CA) est désigné par le conseil d'agglomération de Montréal parmi les membres du conseil municipal de la Ville de Montréal et des conseils des autres municipalités dont le territoire est compris dans l'agglomération. Il peut aussi désigner des membres indépendants. Par ailleurs, trois membres du conseil sont choisis parmi les 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 sur les relations entre les inspecteurs de la STM et la communauté (CRIC)

Le CRIC est un comité consultatif relevant du comité Service à la clientèle et coordonné par la Direction exécutive métro de la STM. Il est présidé par un tiers indépendant. Il comprend des représentants de différents groupes ou organismes de la société civile. Les membres du comité travaillent dans un esprit de collaboration vers l'atteinte de l'objectif commun : renforcer les liens entre les inspecteurs de la STM et la société civile afin de bonifier l'expérience client.

## 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 Plan de développement durable annuel.

## Comité de suivi des actifs

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

# GOUVERNANCE

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 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

# GOUVERNANCE

## 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  
Ressources humaines

### **Marie-Claude Léonard**

Directrice exécutive  
Métro

### **Renée Amilcar**

Directrice exécutive  
Exploitation Bus

### **Sébastien Fecteau**

Directeur exécutif  
Entretien Bus

### **Nancy Fréchette**

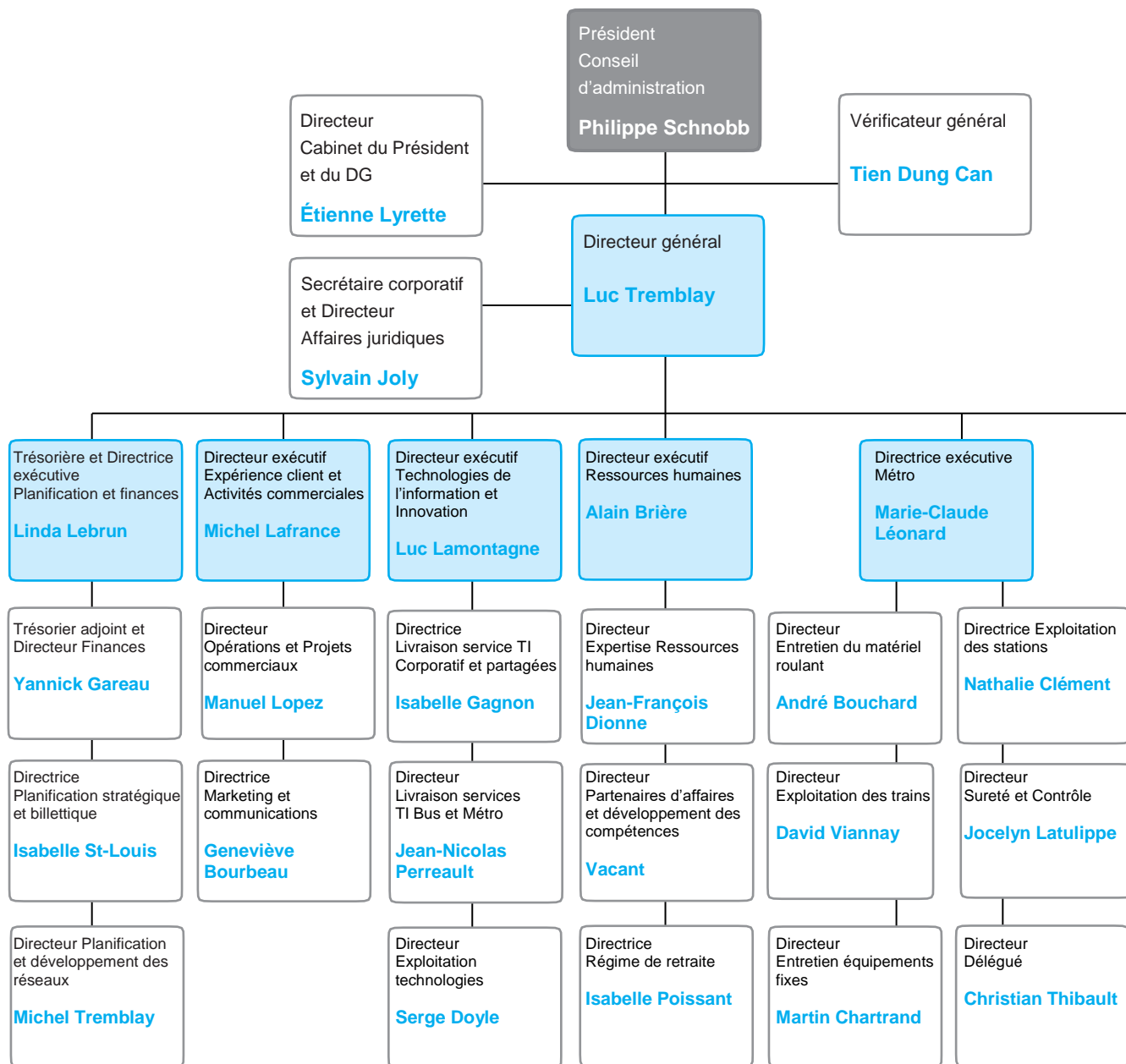
Directrice exécutive  
Planification Entretien,  
Infrastructures et  
Approvisionnement

### **François Chamberland**

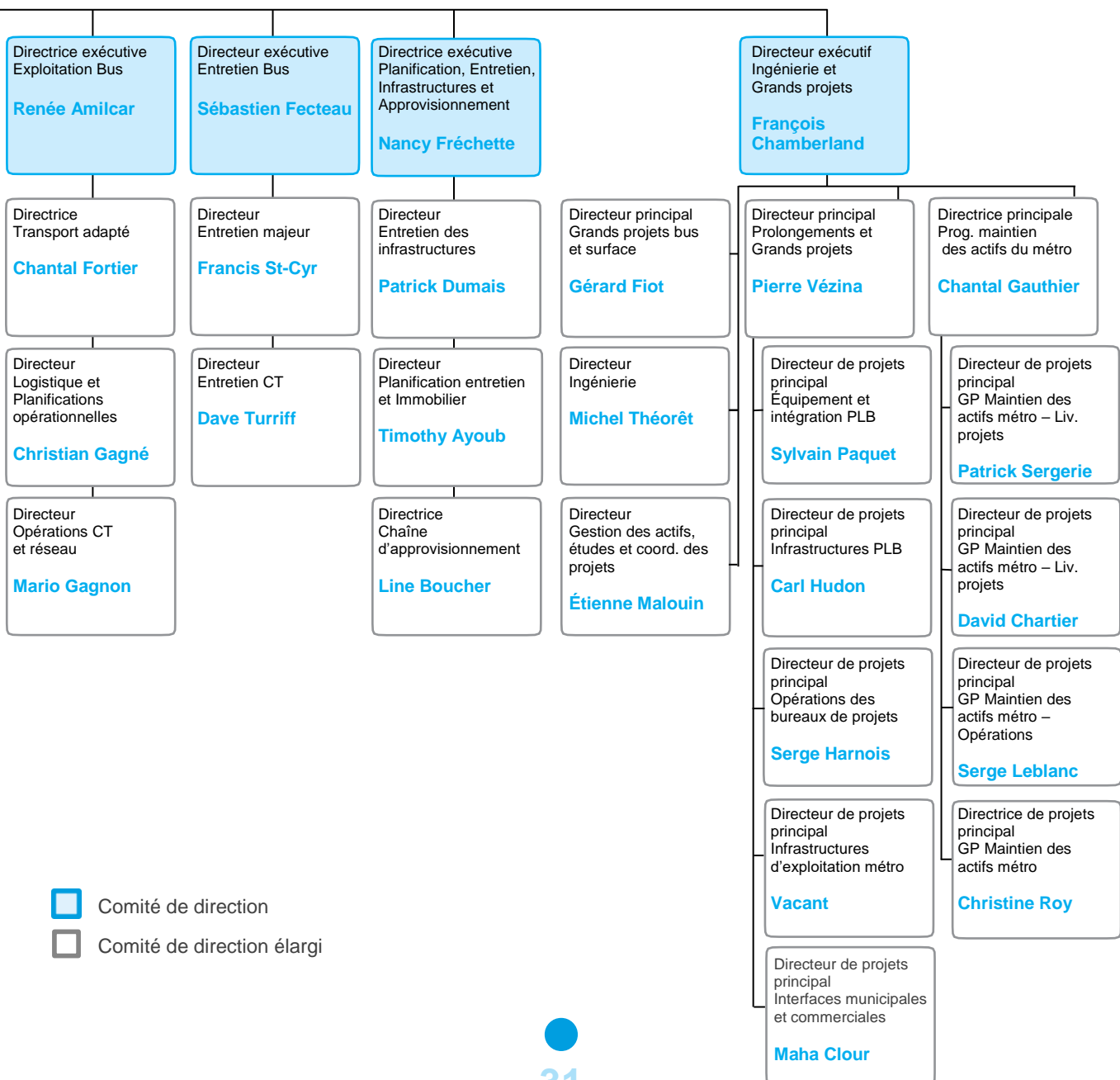
Directeur exécutif  
Ingénierie et Grands projets

# GOVERNANCE

## L'ÉQUIPE DE DIRECTION DE LA STM



- Comité de direction
- Comité de direction élargi



- Comité de direction
- Comité de direction élargi

# LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL

# LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

Entreprise publique de transport collectif, la STM est au cœur du développement durable de la région de Montréal. À juste coût, elle met en œuvre, exploite et maintient un réseau performant et intégré qu'elle contribue à développer. Forte de l'engagement de ses employés et de ses partenaires, la STM assure à ses clients un service sécuritaire, fiable, rapide, convivial et accessible.

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

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



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

Adopté par la STM en 2017 et 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. La STM met en chantier des projets avec l'appui financier des gouvernements du Québec et du Canada et de l'agglomération de Montréal. Les investissements dans ces projets sont évalués à une valeur totale de 18,1 G\$ au cours des 10 prochaines années.

## 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 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 :

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

## Plan de développement d'accessibilité universelle 2016-2020

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

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

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

# LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

## Plan d'accès à l'égalité en emploi

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

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

Aujourd'hui, le PAÉE 2015-2020 est l'outil qui continue de guider les actions de la STM en matière de diversité et d'inclusion pour l'ensemble des activités du parcours d'emploi. Au 31 décembre 2019, les femmes et les employés issus de minorités représentaient respectivement 23,4 % et 33,9 % de l'effectif total de la STM.

La STM vise être à l'image de la clientèle qu'elle dessert. Cette volonté, issue du PAÉE est composée de quatre chantiers et 41 mesures sur l'horizon 2015-2020, et fait partie intégrante de ses priorités.

### CHANTIER 1 Recruter et intégrer

#### Engagements

Confirmer sa position de leader et d'innovateur en matière de diversité et d'inclusion

Favoriser une juste représentativité de la diversité de la population à tous les niveaux de l'entreprise

### CHANTIER 2 Assurer un milieu de travail sain, sécuritaire et inclusif

#### Engagements

Créer et maintenir un milieu de travail inclusif valorisant le travail d'équipe, le respect, la rigueur, la responsabilisation et la transparence, en cohérence avec les lois en vigueur

### CHANTIER 3 Maintenir des relations de travail harmonieuses

#### Engagements

Promouvoir des pratiques exemptes de toute forme de profilage et de toute forme de discrimination

### CHANTIER 4 Développer et mobiliser

#### Engagements

Mettre en place des mécanismes permettant une gestion efficace et efficiente de sa diversité

# LE PSO 2025 EN UN COUP D'ŒIL

Le PSO 2025 est composé de quatre orientations stratégiques et 16 objectifs.

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

# 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.

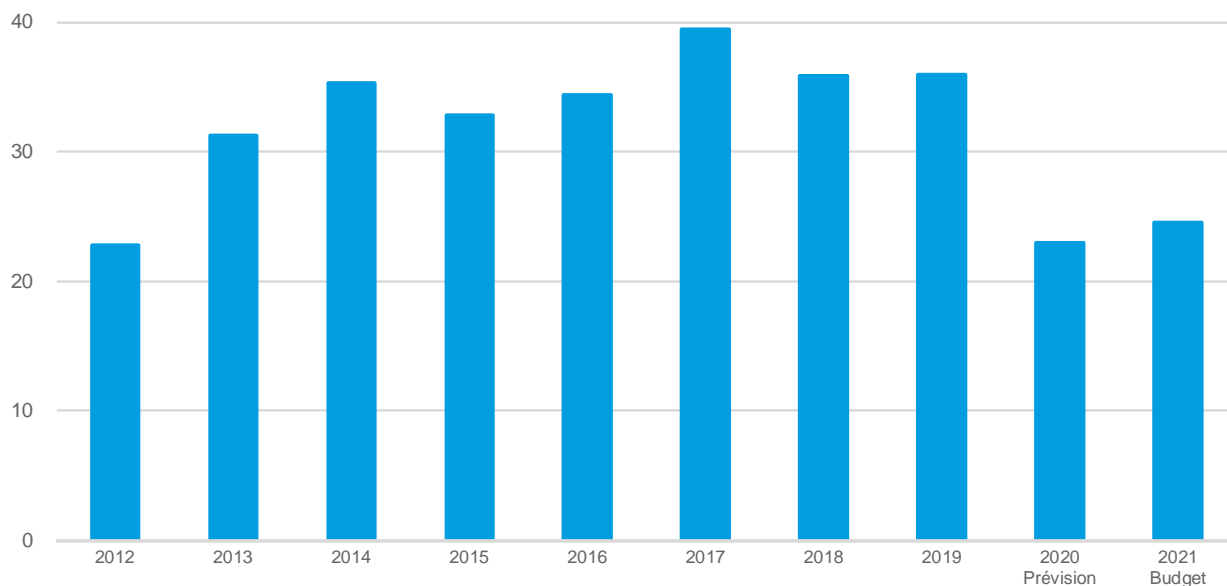
Suite à la réalisation du projet de réseau mobile 4G dans le métro, les fournisseurs ont à cœur de rester à la fine pointe des technologies. Ainsi en 2021, nous procéderons à l'évaluation des nouvelles technologies 5G dans le cadre d'un projet pilote en station et tunnel. Rappelons que le réseau est très apprécié de la clientèle.

Transgesco s'activera à travailler en collaboration avec les partenaires afin de relancer les activités commerciales qui ont été impactées lors de la crise sanitaire. Transgesco poursuivra la recherche de partenaires d'affaires qui présentent des éléments de bonification de l'expérience client, en plus de générer des revenus.

---

## ÉVOLUTION DES REVENUS COMMERCIAUX

*(en millions de dollars)*



# PROCESSUS BUDGÉTAIRE

# PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RETENUS POUR L'ÉLABORATION DU BUDGET

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

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

## Éléments relatifs aux dépenses

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

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

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

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

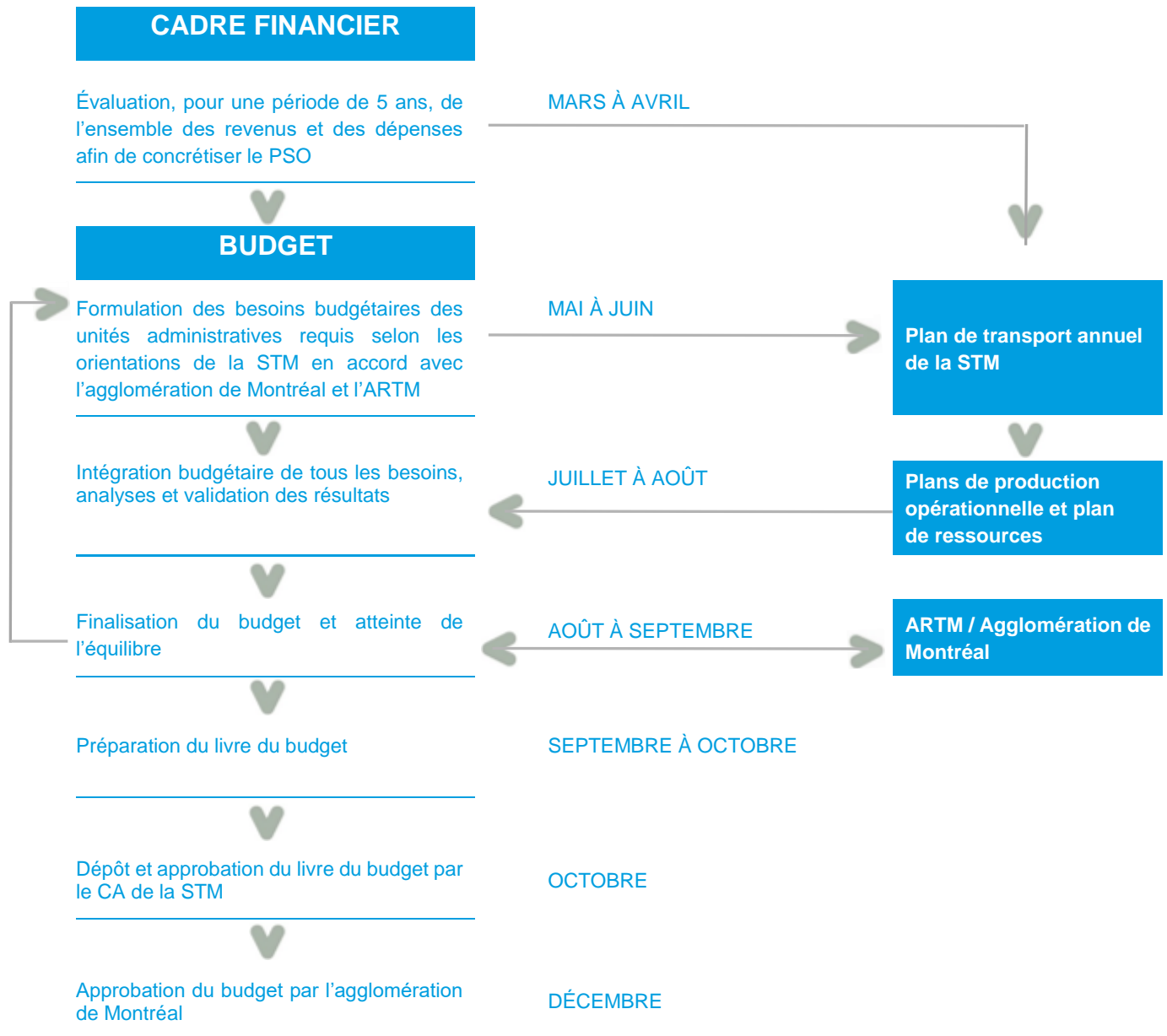
## Éléments relatifs aux revenus

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

À cette fin, elle verse aux 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 2021-2030 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 2019-2020-2021

(en milliers de dollars)

	Budget 2021	Budget 2020	Prévision 2020	Réel 2019	Budget 2021 vs 2020	
					Écart	Écart %
<b>Revenus provenant de l'ARTM</b>						
Rémunération liée à l'exploitation	1 337 009	1 328 511	1 300 790	1 259 244	8 499	0,6
Contribution aux immobilisations	159 240	162 339	137 476	142 890	(3 099)	(1,9)
Services rendus pour l'ARTM	10 713	15 372	12 557	4 360	(4 659)	(30,3)
	<b>1 506 962</b>	<b>1 506 222</b>	<b>1 450 822</b>	<b>1 406 494</b>	<b>740</b>	<b>0,0</b>
<b>Autres revenus d'exploitation</b>						
Quote-part - Transgesco S.E.C.	24 544	32 602	22 940	35 980	(8 058)	(24,7)
Autres revenus	9 252	11 416	6 978	11 667	(2 164)	(19,0)
	<b>33 796</b>	<b>44 018</b>	<b>29 918</b>	<b>47 647</b>	<b>(10 222)</b>	<b>(23,2)</b>
<b>Total</b>	<b>1 540 759</b>	<b>1 550 240</b>	<b>1 480 740</b>	<b>1 454 142</b>	<b>(9 481)</b>	<b>(0,6)</b>

# ANALYSE DES REVENUS 2020-2021

Depuis l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> juin 2017 de la gouvernance du transport collectif, la majorité des revenus de la STM provient de l'ARTM.

## Revenus provenant de l'ARTM

### Rémunération liée à l'exploitation

La rémunération liée à l'exploitation est évaluée en fonction des coûts fixes et des coûts variables de la STM, déductions faites des autres revenus liés à l'exploitation générés par les activités de la STM. Pour les années 2020-2021-2022, l'ARTM a accepté de rembourser au réel les dépenses d'exploitation, sujettes à une rémunération maximale qui tiendra compte des cibles de réduction de dépenses de chaque OPTC prévues au plan d'optimisation des dépenses de l'ARTM.

La baisse de 8,5 M\$ prévu au budget 2021 couvre l'évolution normale des dépenses d'exploitation et l'ajustement au niveau service pour les bus, le métro et le transport adapté, selon l'offre de service basée sur l'année 2019.

### 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.

La réduction de 3,1 M\$ de la contribution de l'ARTM aux immobilisations provient principalement de la baisse de 4,3 M\$ du service de la dette net.

### Services rendus par l'ARTM

Cette rubrique comprend essentiellement les coûts convenus avec l'ARTM pour la mise en place des mesures d'atténuation pendant les travaux du REM, ainsi que toutes les mesures de Mobilité Montréal. Nous prévoyons 85 000 heures de service bus et des ressources en soutien aux déplacements dans le métro.

## Autres revenus d'exploitation

Les autres revenus d'exploitation sont globalement en baisse de 10,2 M\$ par rapport au budget 2020.

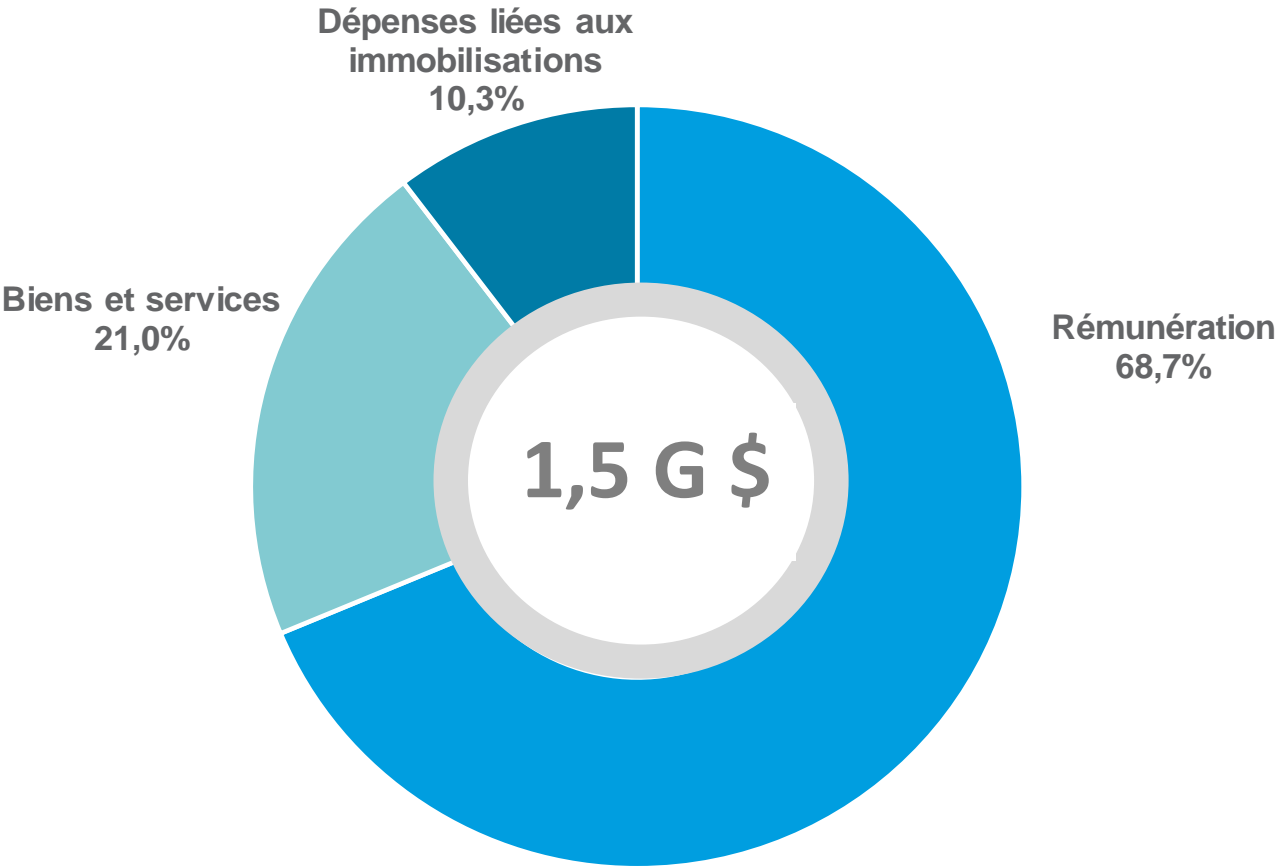
### Quote-part - Transgesco S.E.C.

Les revenus prévus au budget 2021 de la filiale à part entière de la STM sont de 24,5 M\$ comparativement à 32,6 M\$ au budget 2020 en raison notamment de la baisse des revenus de publicité due à la réduction significative de l'achalandage durant cette crise pandémique.

### Autres revenus

La diminution de 2,2 M\$ des autres revenus est attribuable à la fluctuation des ventes de cartes OPUS.

# RÉPARTITION DES DÉPENSES 2021





# DÉPENSES PAR TYPE 2019-2020-2021

(en milliers de dollars)

	Budget 2021	Budget 2020	Prévision 2020	Réel 2019	Budget 2021 vs 2020 Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	687 604	681 590	670 940	579 711	6 014	0,9
Heures supplémentaires	42 637	43 364	46 287	66 285	(727)	(1,7)
Primes diverses et autres paiements	76 747	78 505	74 753	72 194	(1 759)	(2,2)
Avantages sociaux	152 099	152 786	144 489	154 189	(686)	(0,4)
Cotisations aux régimes publics	84 872	82 953	79 377	80 902	1 920	2,3
Coût de la CNESST	14 745	13 036	15 379	18 508	1 708	13,1
	<b>1 058 705</b>	<b>1 052 235</b>	<b>1 031 224</b>	<b>971 790</b>	<b>6 470</b>	<b>0,6</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	4 365	7 352	9 649	18 106	(2 987)	(40,6)
Énergie, taxes et permis	94 603	91 014	87 147	84 606	3 589	3,9
Services professionnels	14 032	15 053	21 598	22 690	(1 022)	(6,8)
Services techniques et autres services	83 722	98 328	69 785	99 724	(14 607)	(14,9)
Matériel et fournitures	76 470	74 483	84 221	72 201	1 987	2,7
Location	16 385	13 399	16 105	12 903	2 986	22,3
Financement des opérations	3 576	3 470	1 220	238	106	3,0
Dépenses diverses	29 662	32 567	22 314	28 536	(2 905)	(8,9)
	<b>322 814</b>	<b>335 666</b>	<b>312 041</b>	<b>339 005</b>	<b>(12 852)</b>	<b>(3,8)</b>
	<b>1 381 519</b>	<b>1 387 901</b>	<b>1 343 265</b>	<b>1 310 794</b>	<b>(6 382)</b>	<b>(0,5)</b>
<b>Dépenses liées aux immobilisations</b>						
<b>Service de la dette net</b>						
Dépenses en capital	339 152	324 345	351 219	329 309	14 807	4,6
Dépenses en intérêts	132 609	133 506	127 380	134 446	(897)	(0,7)
Subventions en capital	(253 550)	(238 653)	(278 028)	(252 214)	(14 897)	6,2
Subventions en intérêts	(74 111)	(70 808)	(70 095)	(80 210)	(3 303)	4,7
	<b>144 100</b>	<b>148 389</b>	<b>130 476</b>	<b>131 332</b>	<b>(4 289)</b>	<b>(2,9)</b>
<b>Budget spécial d'exploitation</b>	<b>13 740</b>	<b>13 950</b>	<b>7 000</b>	<b>11 559</b>	<b>(210)</b>	<b>(1,5)</b>
<b>Remboursement au fonds de roulement</b>	<b>1 400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 400</b>	<b>-</b>
	<b>159 240</b>	<b>162 339</b>	<b>137 476</b>	<b>142 890</b>	<b>(3 099)</b>	<b>(1,9)</b>
<b>Total</b>	<b>1 540 759</b>	<b>1 550 240</b>	<b>1 480 740</b>	<b>1 453 685</b>	<b>(9 481)</b>	<b>(0,6)</b>

# HEURES ET EFFECTIFS 2019-2020-2021

(en milliers d'heures)

	Budget 2021	Budget 2020	Prévision 2020	Réel 2019	Budget 2021 vs 2020 Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	507	512	502	454	(5)	(1,0)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	243	239	234	211	4	1,8
Professionnels syndiqués	717	699	665	572	17	2,5
Employés de bureau syndiqués	1 677	1 665	1 599	1 392	12	0,7
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	893	916	876	843	(23)	(2,5)
Commis divisionnaires et autres	420	446	411	410	(25)	(5,7)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	398	439	485	370	(41)	(9,4)
Inspecteurs	367	377	342	320	(10)	(2,8)
Chauffeurs, opérateurs et autres	8 851	9 215	8 934	8 818	(364)	(4,0)
Employés d'entretien	5 161	5 046	5 059	4 357	115	2,3
	<b>19 231</b>	<b>19 553</b>	<b>19 107</b>	<b>17 746</b>	<b>(322)</b>	<b>(1,6)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	2	-	-
Professionnels syndiqués	3	3	3	4	-	-
Employés de bureau syndiqués	24	23	24	39	2	7,0
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	68	72	68	77	(3)	(4,8)
Commis divisionnaires et autres	38	38	34	53	-	-
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	31	32	32	46	(1)	(2,7)
Inspecteurs	10	10	10	19	-	-
Chauffeurs, opérateurs et autres	483	495	506	560	(13)	(2,5)
Employés d'entretien	150	169	210	505	(19)	(11,3)
	<b>808</b>	<b>843</b>	<b>889</b>	<b>1 302</b>	<b>(35)</b>	<b>(4,1)</b>
<b>Total</b>	<b>20 039</b>	<b>20 396</b>	<b>19 995</b>	<b>19 049</b>	<b>(356)</b>	<b>(1,7)</b>
<b>Effectifs (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	243	244	240	234	(2)	(1)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	116	114	111	109	3	2
Professionnels syndiqués	381	370	361	305	11	3
Employés de bureau syndiqués	918	910	870	792	7	1
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	428	438	438	403	(10)	(2)
Commis divisionnaires et autres	201	213	197	197	(12)	(5)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	191	210	231	180	(19)	(9)
Inspecteurs	176	180	180	154	(5)	(2)
Chauffeurs, opérateurs et autres <sup>1</sup>	4 242	4 403	4 278	4 227	(161)	(4)
Employés d'entretien <sup>2</sup>	2 471	2 407	2 378	2 257	64	3
<b>Total</b>	<b>9 367</b>	<b>9 490</b>	<b>9 285</b>	<b>8 858</b>	<b>(123)</b>	<b>(1)</b>

1 : La diminution des 161 effectifs chauffeurs et d'opérateurs est due principalement par l'ajustement l'offre de service basée sur l'année 2019.

2 : L'augmentation des 64 effectifs d'employés d'entretien s'explique principalement par l'ajout des activités d'entretien sanitaire sur l'ensemble du réseau. L'embauche de ces ressources permettra de limiter le temps supplémentaire, objectif de réduction que la STM s'est fixé depuis les 5 dernières années.

# ANALYSE DES DÉPENSES 2020-2021

Le budget 2021 présente une diminution des dépenses de 9,5 M\$, soit une baisse de 0,6 % par rapport au budget 2020.

(en millions de dollars)

Ajustements et améliorations de service	(42,3)	(2,7) %
Dépenses liées aux immobilisations	(3,1)	(0,2)%
Dépenses courantes	27,8	1,8 %
Dépenses liées à la COVID-19	8,1	0,5 %
<b>Total de la baisse des dépenses</b>	<b>(9,5)</b>	<b>(0,6) %</b>

## Ajustements et améliorations de service

Par rapport aux sommes incluses au budget 2020 qui prévoyaient l'ajout d'une partie des 300 nouveaux bus, la STM réduira ses dépenses de 42,3 M\$ en 2021 afin de maintenir l'offre de service selon l'année 2019 tant au réseau des bus qu'au réseau du métro et prévoit livrer 65 % des déplacements budgétisés en 2020 au service du transport adapté.

Il est important de mentionner que le maintien de l'offre de service en 2019 n'aura aucun impact pour la clientèle puisque l'augmentation du service que la STM prévoyait faire en septembre 2020 ne s'est pas concrétisée due à la pandémie.

- **Réseau du métro** : total de 89,6 millions de km, soit l'équivalent du niveau de service de 2019.
- **Réseau des bus** : total de 5,2 millions d'heures de service de base et 85 000 heures de service pour les mesures du REM et Mobilité Montréal, pour un total de 5,3 millions d'heures de service, soit le même niveau au budget 2019.
- **Transport adapté** : total de 3 millions de déplacements, soit une réduction de 35 % du nombre de déplacements budgétisés en 2020.

## Dépenses liées aux immobilisations

La baisse de cette rubrique provient essentiellement de la diminution du service de la dette net de 4,3 M\$ en 2021 par rapport au budget 2020.

## Dépenses courantes

Les dépenses courantes sont en hausse de 27,8 M\$ en 2021, soit 1,8 % de plus qu'au budget 2020. Cette augmentation est essentiellement attribuable à l'indexation des salaires et des autres coûts de rémunération ce qui démontre une gestion budgétaire rigoureuse dans le contexte financier actuel.

# PRÉVISIONS PAR MODE DE TRANSPORT

# DÉPENSES PAR MODE 2021

(en milliers de dollars)

	Bus	Métro	Transport adapté	Total STM
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>				
<b>Rémunération</b>				
Rémunération de base	423 567	239 625	24 412	687 604
Heures supplémentaires	28 234	12 155	2 248	42 637
Primes diverses et autres paiements	51 486	22 360	2 902	76 747
Avantages sociaux	95 547	51 265	5 287	152 099
Cotisations aux régimes publics	53 152	28 736	2 985	84 872
Coût de la CNESST	9 351	4 859	535	14 745
	<b>661 337</b>	<b>358 999</b>	<b>38 369</b>	<b>1 058 705</b>
<b>Biens et services</b>				
Dépenses majeures	3 763	553	49	4 365
Énergie, taxes et permis	63 930	28 667	2 005	94 603
Services professionnels	5 182	8 186	664	14 032
Services techniques et autres services	13 334	30 076	40 312	83 722
Matériel et fournitures	44 018	31 360	1 093	76 470
Location	8 011	7 519	855	16 385
Financement des opérations	1 244	2 282	50	3 576
Dépenses diverses	15 161	13 443	1 058	29 662
	<b>154 643</b>	<b>122 085</b>	<b>46 085</b>	<b>322 814</b>
	<b>815 979</b>	<b>481 085</b>	<b>84 454</b>	<b>1 381 519</b>
<b>Dépenses liées aux immobilisations</b>				
Service de la dette net	50 126	91 978	1 995	144 100
Budget spécial d'exploitation	8 216	5 222	302	13 740
Remboursement au fonds de roulement	844	443	113	1 400
	<b>59 185</b>	<b>97 644</b>	<b>2 410</b>	<b>159 240</b>
<b>Total</b>	<b>875 165</b>	<b>578 729</b>	<b>86 865</b>	<b>1 540 759</b>

# HEURES ET EFFECTIFS PAR MODE 2021

(en milliers d'heures)

	Bus	Méto	Transport adapté	Total STM
<b>Heures régulières</b>				
Gestionnaires	262	215	29	506
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	126	110	7	243
Professionnels syndiqués	322	376	18	716
Employés de bureau syndiqués	821	768	88	1 677
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	433	422	38	893
Commis divisionnaires et autres	159	94	167	420
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	196	196	6	398
Inspecteurs	210	156	-	366
Chauffeurs, opérateurs et autres	7 053	1 562	237	8 852
Employés d'entretien	2 647	2 440	73	5 160
	<b>12 229</b>	<b>6 339</b>	<b>663</b>	<b>19 231</b>
<b>Heures supplémentaires</b>				
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	-	-	-	-
Professionnels syndiqués	2	1	-	3
Employés de bureau syndiqués	9	13	2	24
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	31	35	2	68
Commis divisionnaires et autres	14	6	18	38
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	18	13	1	32
Inspecteurs	3	7	-	10
Chauffeurs, opérateurs et autres	393	79	11	483
Employés d'entretien	85	60	5	150
	<b>555</b>	<b>214</b>	<b>39</b>	<b>808</b>
<b>Total</b>	<b>12 784</b>	<b>6 553</b>	<b>702</b>	<b>20 039</b>
<b>Effectifs (en années-personnes)</b>				
Gestionnaires	126	103	14	243
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	60	52	4	116
Professionnels syndiqués	171	201	10	382
Employés de bureau syndiqués	449	420	48	917
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	207	203	18	428
Commis divisionnaires et autres	76	45	80	201
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	94	94	3	191
Inspecteurs	101	75	-	176
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 379	748	114	4 241
Employés d'entretien	1 268	1 169	35	2 472
<b>Total</b>	<b>5 931</b>	<b>3 110</b>	<b>326</b>	<b>9 367</b>

# BUS

## Objectifs du Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2021	Prévision 2020	Réel 2019
1. Livrer l'offre de service promise	Taux de livraison (km commerciaux) <sup>1</sup>	%	99,4	99,5	98,4
2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible	Ponctualité des bus	%	80	82	77
7. Poursuivre l'électrification du réseau	Proportion des déplacements STM ayant recours à l'électricité	%	83,7	83,0	76,6
9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Offre de service (km commerciaux)	M km	69,0	67,4	68,5
12. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par km (km commerciaux)	\$/KM	12,69	12,73	11,88
13. Améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Km commerciaux livrés / heure payée	Km /hr	6,7	6,6	6,8

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

## Objectifs du Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2021	Prévision 2020	Réel 2019
1. Livrer l'offre de service promise	Taux de livraison (km commerciaux)	%	99,9	95,1	100,6
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	10,5	10,6
4. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Nombre de stations de métro accessibles par ascenseurs	Stations	19 <sup>1</sup>	16	16
9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Offre de service (km commerciaux)	M km	89,6	86,9	90,9
12. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par km (km commerciaux)	\$/km	6,46	6,32	5,88
13. Améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Km commerciaux livrés / heure payée	km /hr	17,5	17,2	18,1

<sup>1</sup> Berri-UQAM partiellement accessible

# TRANSPORT ADAPTÉ

## Objectifs du Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2021	Prévision 2020	Réel 2019
1. Livrer l'offre de service promise	Taux d'acceptation des demandes de déplacement	%	100	100	100,3
2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible	Ponctualité du TA	%	84,0	82,0	81,8
12. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par déplacement	\$/Dépl.	29,31	31,57	21,71



# SOUTIEN À L'EXPLOITATION ET OBJECTIFS CORPORATIFS

## Objectifs du Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2021	Prévision 2020	Réel 2019	
3. Miser sur la qualité de service et augmenter le sentiment de sécurité	<b>Programme d'excellence en qualité de service :</b>					
		Service à la clientèle bus	%	61	76	72
		Confort et sécurité bus	%	86	94	93
		Propreté bus	%	64	84	84
		Information bus	%	45	67	63
		Accessibilité universelle bus	%	60	76	75
		Service à la clientèle métro	%	63	77	75
		Confort et sécurité métro	%	75	83	80
		Propreté métro	%	60	75	73
		Information métro	%	64	70	66
	Accessibilité universelle métro	%	68	79	76	
4. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Niveau de maturité en accessibilité universelle <sup>1</sup>	Niveau	3	Mesuré au printemps 2021	2 En 2017	
5. Réduire le déficit de maintien des actifs	Déficit de maintien d'actifs	G\$	*	*	3,3	
6. Améliorer la performance lors de réalisation des investissements	Taux de réalisation des projets	%	83,0	93,0	98,0	
8. Bonifier le parcours client	Expérience client globale (positive)	%	68	66	65	
9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Achalandage STM basé sur la vente de titres	M (dépl.)	239,6	218,8	466,0	
	Achalandage STM basé la validation électronique	M (dépl.)	193,1	175,5	374,9	
10. Renouveler l'organisation pour l'excellence de l'expérience client	Indice d'appropriation de l'excellence de l'expérience client	%	Prochaine mesure en 2021	72	65	
11. Agir comme chef de file en mobilité et développement durable	GES par km-passagers	Gr	81,7	84,0	40,9	
14. Attirer et retenir les talents	Indice de mobilisation des employés récents <sup>2</sup>	% Prochaine mesure en 2021			74	
15. Développer les compétences	Indice sur le développement des compétences <sup>2</sup>				46	
16. Encourager l'implication et le leadership	Indice de mobilisation global <sup>2</sup>				49	

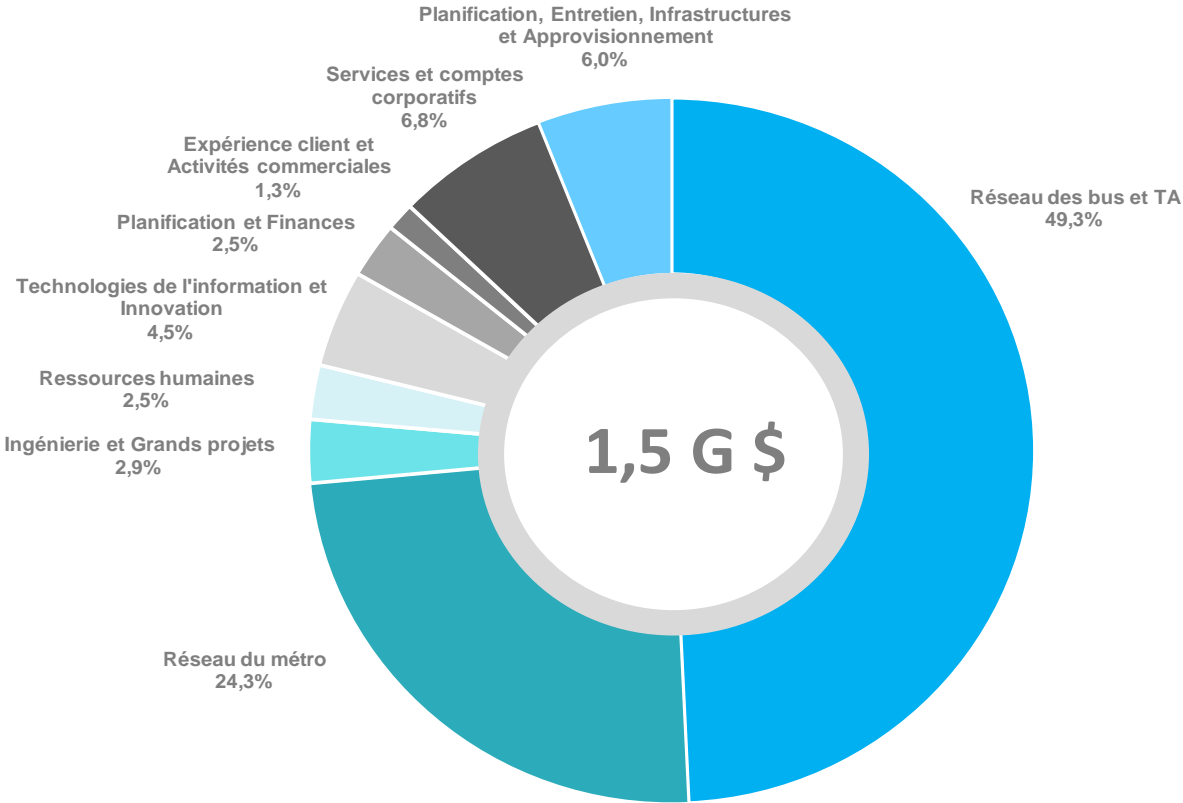
1 : Dernière mesure réalisée en 2017

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

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

# PRÉSENTATION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

# RÉPARTITION DES DOLLARS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE 2021



# SOMMAIRE DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

	Budget 2021	Budget 2020	Prévision 2020	Réel 2019	Budget 2021 vs 2020	
					Écart	Écart %
<b>Réseau des bus et TA</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	681 116	705 438	667 302	651 028	(24 322)	(3,4)
Effectifs ( <i>en années-personnes</i> )	5 150	5 303	5 150	4 906	(153)	(2,9)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	544	577	599	809	(34)	(5,9)
<b>Réseau du métro</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	335 594	330 962	330 623	314 158	4 632	1,4
Effectifs ( <i>en années-personnes</i> )	2 368	2 372	2 372	2 324	(03)	(0,1)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	191	192	217	380	(1)	(0,6)
<b>Ingénierie et Grands projets</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	40 138	38 956	37 629	33 720	1 182	3,0
Effectifs ( <i>en années-personnes</i> )	305	304	299	245	01	0,4
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	4	4	4	-	-	-
<b>Planification, Entretien, Infrastructures et Approvisionnement</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	82 572	78 397	82 504	72 086	4 175	5,3
Effectifs ( <i>en années-personnes</i> )	572	549	549	508	23	4,1
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	57	57	57	83	-	0,6
<b>Ressources humaines</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	34 415	34 587	35 587	32 632	(172)	(0,5)
Effectifs ( <i>en années-personnes</i> )	304	301	299	288	03	1,0
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	4	4	4	7	-	1,3
<b>Technologies de l'information et Innovation</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	61 646	59 197	60 187	51 778	2 449	4,1
Effectifs ( <i>en années-personnes</i> )	244	239	217	194	04	1,8
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	3	3	3	8	-	-
<b>Planification et Finances</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	35 048	34 488	33 025	33 043	560	1,6
Effectifs ( <i>en années-personnes</i> )	268	266	253	248	2	0,9
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	5	5	5	12	-	-
<b>Expérience client et Activités commerciales</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	17 686	17 859	17 319	17 528	(173)	(1,0)
Effectifs ( <i>en années-personnes</i> )	106	105	100	93	1	0,9
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	-	-	-	4	-	-
<b>Services et comptes corporatifs</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	93 303	88 017	79 088	104 820	5 286	6,0
Effectifs ( <i>en années-personnes</i> )	50	49	47	52	1	2,0
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 1 868 bus, dont 1 611 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 km<sup>2</sup>. Il compte 227 lignes, dont 216 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite et 11 desservies par minibus urbains. De plus, 397,1 km de voies comportant des MPB, incluant des voies réservées, permettent des déplacements plus rapides. L'offre de service bus devrait atteindre 69,0 millions de km commerciaux en 2021.

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.

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

## Réseau des bus – Exploitation

Le réseau des bus de la STM offre un service de transport de surface sécuritaire, fiable, rapide, convivial et accessible à l'ensemble de la communauté, avec la contribution de plus de 4 300 employés dédiés à la livraison du service et un centre opérationnel principal (COP) pour coordonner en temps réel la régularité du service, via iBUS.

## Réseau des bus – Entretien

L'entretien bus de la STM possède un parc de 1 868 bus. Avec la contribution de ses 1 119 employés et en demeurant attentive à l'évolution des technologies et des bonnes pratiques, la direction exécutive fournit des bus sécuritaires, fiables et accueillants afin de répondre aux attentes des clients.

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

## Transport adapté (TA)

La STM offre un service de TA porte-à-porte pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles avec son parc de 86 minibus en régie interne et plus de 1 500 véhicules de taxis réguliers et de taxis accessibles répartis sous neuf intermédiaires de service en contrat avec la STM. À cet effet, pour les 34 000 clients desservis, la STM prévoit plus de 3 millions de déplacements en 2021 sur l'île de Montréal et en périphérie.

En 2021, la STM aura complété la livraison du projet EXTRA (Exploitation Temps Réel Accès) avec la connexion des intermédiaires de service par taxis 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 2020. Le parc de matériel roulant compte 927 voitures, soit 423 MR-73 et 504 AZUR (56 trains) au 1<sup>er</sup> septembre 2020. Celles-ci parcourront 89,6 millions de km en 2021 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.

## 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 des solutions de paiement débit-crédit dans l'ensemble du réseau bonifiera considérablement le service à la clientèle

## Exploitation des trains

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

# RÉSEAU DU MÉTRO

## 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

## Entretien 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 gestion des risques et menaces de sûreté, protection de l'intégrité des revenus de la STM et application des règlements sur le comportement et la tarification. Ses inspecteurs sont au service des clients et des employés pour offrir un soutien de qualité et répondre avec respect aux besoins des différentes communautés présentes sur les réseaux de la STM. Le tout de manière performante, en collaboration avec les nombreux partenaires internes et externes. Les membres de la direction Sûreté et contrôle participent concrètement à l'offre de service de la STM :

- En accueillant la clientèle par une présence rassurante
- En contribuant à la sécurité d'exploitation et au maintien de la fluidité des réseaux
- En assurant le sentiment de sécurité des différentes clientèles dans le respect de la diversité
- En assurant le respect des règlements et des différentes lois selon leurs champs de compétence
- En contribuant à la prévention par la sensibilisation de la clientèle et des employés, à la sécurité

# INGÉNIERIE ET GRANDS PROJETS

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

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

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

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

## Direction Ingénierie

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

L'équipe participe également à la conception des équipements et infrastructures en lien avec l'électrification du réseau de surface de la STM.



# INGÉNIERIE ET GRANDS PROJETS

## 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.

## Direction principale des prolongements et grands projets métro

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

## Direction des grands projets bus et surface

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

## Bureau de projet SRB Pie-IX

Les ressources de la STM œuvrent en collaboration avec du personnel de la Ville de Montréal pour piloter la conception et la construction du projet intégré SRB Pie-IX, pour lequel une mise en service complète est prévue en 2023.

# PLANIFICATION, ENTRETIEN, INFRASTRUCTURES ET APPROVISIONNEMENT

## Entretien des infrastructures (EDI)

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

- **Programme d'entretien préventif** : EDI entretient les infrastructures des centres de transport, des bâtiments administratifs, des tunnels, des stations, des édicules, des 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.

## Chaîne d'approvisionnement

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

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

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

# PLANIFICATION, ENTRETIEN, INFRASTRUCTURES ET APPROVISIONNEMENT

## Planification, entretien et immobilier

### Gestion immobilière et aménagement (GIA)

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

- **Support aux activités corporatives** : GIA s'occupe notamment de la gestion des transactions immobilières pour les besoins corporatifs de la STM, tels que la location d'espaces de bureau, d'entrepôts et de stationnement 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 termes 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
- Gestion de l'intégration des pièces

### Gestion du parc

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

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

# RESSOURCES HUMAINES

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 des gestionnaires. Déterminer et mettre en place des actions, comme par exemple, la gestion de changement, dans le but de favoriser le changement de culture souhaitée par la Société. Contribuer concrètement à l'amélioration de la mobilisation de l'ensemble du personnel. Accompagner et assurer un rôle-conseil auprès des gestionnaires au niveau de la gestion des employés et également dans l'atteinte de leurs objectifs dans le respect de la mission et des valeurs de la Société. S'assurer du respect des conventions collectives.

## Régimes de retraite

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

# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET INNOVATION

Soutenir la Société dans sa transformation numérique, dans l'optimisation de ses processus et 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 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. Son ambition est d'ailleurs d'amener l'entreprise à se positionner comme une référence en expérience client, en mettant le client au cœur des stratégies de l'organisation. Des spécialistes en marketing, communication, image de marque, relations publiques, information et service à la clientèle y travaillent en informant, interagissant, outillant et valorisant la STM et ses actifs auprès de ses parties prenantes.

## Marketing et communications clients

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

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

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

Finalement, l'Information et le Service à la clientèle a pour rôle d'outiller, de renseigner et d'accompagner le client à chacune des étapes de son déplacement jusqu'à la rétroaction. Pour y parvenir, sont à l'œuvre les secteurs d'activités suivants : signalétique, web, données planifiées (horaires et tracés), commentaires et plaintes et gestion du remplacement des cartes OPUS avec photos.

# EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

## Communications institutionnelles et relations publiques

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

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

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

## Activités commerciales

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

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

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

# SERVICES ET COMPTES CORPORATIFS

## Direction générale

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

## Vérification générale

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

## 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.

## Comptes corporatifs

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



# PERSPECTIVES FINANCIÈRES EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENTS

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2021-2030

Les investissements prévus au cours des 10 prochaines années totalisent plus de 18 G\$. À titre comparatif, le précédent PI affichait également des investissements de la même envergure.

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 dix dernières.

## Sommaire des investissements

(en millions de dollars)

	Nb Projets	2020 et avant	2021	2022	Total Projet	Total PI 2021-2030
<b>1. ACQUISITION DES VOITURES DE MÉTRO AZUR</b>	<b>3</b>	<b>2 217,9</b>	<b>199,3</b>	<b>42,7</b>	<b>2 623,8</b>	<b>405,9</b>
Acquisition des voitures de métro AZUR		1 680,3	20,1	29,9	1 784,1	103,8
Acquisition des voitures de métro AZUR - 17 trains additionnels		313,5	176,6	8,7	581,8	268,2
Modification des ateliers et des équipements métro - voitures de métro AZUR		224,5	2,6	4,1	257,9	33,5
<b>2. RÉNO MÉTRO</b>	<b>7</b>	<b>1 045,2</b>	<b>414,9</b>	<b>578,2</b>	<b>3 380,4</b>	<b>2 335,2</b>
Réno-Systèmes - phase 3		466,0	15,9	18,1	500,1	34,1
Réno-Systèmes - phase 4		261,7	99,2	88,8	582,5	320,8
Réno-Systèmes - phase 5		19,1	64,8	134,7	805,6	786,4
Programme d'accessibilité des stations de métro – phase 1		90,4	123,3	98,5	361,8	271,4
Programme d'accessibilité des stations de métro – phase 2		3,3	25,0	75,8	323,4	320,1
Réno-Infrastructures - phase 2		191,7	46,2	46,5	303,3	111,6
Réno-Infrastructures - phase 3		12,9	40,5	115,8	504,1	491,2
<b>3. AUTRES INFRASTRUCTURES MÉTRO</b>	<b>10</b>	<b>575,9</b>	<b>244,8</b>	<b>391,1</b>	<b>2 959,7</b>	<b>2 383,8</b>
Garage Côte-Vertu		333,6	52,0	114,5	500,1	166,5
Prolongement de la ligne bleue		93,0	127,7	91,7	829,5	736,5
Contrôle de trains - ligne bleue		3,2	1,8	22,8	325,8	322,6
Nouveau centre d'attache - secteur nord-ouest		10,0	2,5	53,7	416,8	406,8
Portes palières sur la ligne orange		4,0	3,6	54,3	568,0	564,1
Postes abaisseurs – 25 kV/12kV - phase 1		1,6	6,5	14,3	80,4	78,9
Nouvel édifice et nouveau lien piétonnier - Vendôme		25,7	3,7	15,7	45,1	19,4
Programme Rehaussement et Entretien Périodique Technologies - Métro (PREP-TM)		16,7	12,2	11,1	57,5	40,8
Prolongation de la durée de vie des MR-73		47,7	11,1	10,3	69,0	21,4
Agrandissement du centre d'attache Viau		40,4	23,8	2,8	67,0	26,6
<b>4. TECHNOLOGIE ET INFRASTRUCTURES DE SURFACE</b>	<b>9</b>	<b>756,6</b>	<b>312,1</b>	<b>275,0</b>	<b>1 550,1</b>	<b>793,6</b>
Centre de transport - Est de Montréal		20,5	23,6	118,0	315,5	295,1
Reconstruction du complexe Crémazie		195,3	36,1	31,4	262,8	67,5
Centre de transport Bellechasse		106,5	148,0	98,2	370,3	263,8
Agrandissement de 3 centres de transport		151,8	57,1	10,5	219,4	67,6
Système d'aide à l'exploitation et information voyageur iBUS		154,9	0,4	-	155,3	0,4
Programme de mesures préférentielles pour bus		40,3	3,5	3,3	79,0	38,7
Vision chaîne d'approvisionnement et RDA		44,0	20,5	7,7	75,6	31,6
Programme de Réfection des Infrastructures (PRI Surface) - phase 1		25,7	22,6	6,0	54,3	28,6
EXTRA Connecte		17,5	0,3	-	17,8	0,3
<b>5. ÉLECTRIFICATION DU RÉSEAU (MATÉRIEL ROULANT)</b>	<b>5</b>	<b>436,0</b>	<b>228,4</b>	<b>317,4</b>	<b>1 825,1</b>	<b>1 389,1</b>
Acquisition de bus 12 mètres - phase 2		419,9	209,4	130,7	1 056,0	636,1
Programme d'électrification des centres de transport - phase 1		-	7,8	184,8	673,7	673,7
Acquisition bus articulés électriques (SRB Pie-IX)		0,1	-	-	66,3	66,2
Électrification des véhicules de travaux en tunnel		4,7	9,1	1,1	14,8	10,2
Cité-Mobilité		11,2	2,1	0,9	14,1	3,0
<b>Sous-total des principaux projets autorisés</b>	<b>34</b>	<b>5 031,6</b>	<b>1 399,5</b>	<b>1 604,5</b>	<b>12 339,3</b>	<b>7 307,7</b>
<b>Sous-total des autres projets autorisés</b>	<b>32</b>	<b>256,3</b>	<b>72,5</b>	<b>39,5</b>	<b>385,5</b>	<b>129,3</b>
<b>Total des projets autorisés</b>	<b>66</b>	<b>5 287,9</b>	<b>1 472,0</b>	<b>1 644,0</b>	<b>12 724,8</b>	<b>7 436,9</b>
<b>Total des projets en définition</b>	<b>9</b>	<b>2,1</b>	<b>18,0</b>	<b>429,0</b>	<b>3 420,7</b>	<b>3 414,6</b>
<b>Total des projets en identification</b>	<b>26</b>	<b>2,9</b>	<b>22,6</b>	<b>52,4</b>	<b>9 198,8</b>	<b>7 284,6</b>
<b>Total des investissements</b>	<b>101</b>	<b>5 292,9</b>	<b>1 512,6</b>	<b>2 125,5</b>	<b>25 344,3</b>	<b>18 136,1</b>

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2021-2030

## Acquisition des voitures de métro AZUR

### Acquisition des voitures de métro AZUR – 17 trains additionnels

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

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

Nombre de trains	2020	2021	Total
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>17</b>

### BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

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

---

## Réno-Métro

### Réno-Systèmes – phases 3, 4 et 5

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 vise à :

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

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2021-2030

## Réno-Infrastructures – phases 2 et 3

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

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

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

Les réfections porteront sur :

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

## BÉNÉFICES

Ce programme vise à :

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

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2021-2030

## Accessibilité

### 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.

#### Phase 1 :

À ce titre, la première phase du programme prévoit rendre accessible 12 stations d'ici 2023 :

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

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

#### Phase 2 :

À ce titre et en continuité avec la phase 1, la deuxième phase du programme prévoit rendre universellement accessibles un minimum de 10 nouvelles stations d'ici 2026.

### BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

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

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2021-2030

## 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 vise à :

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

### Nouvel édicule et nouveau lien piétonnier – Vendôme

De concert avec le 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-EXO, est de :

- Permettre l'accessibilité en transport en commun au site du CUSM, tout en intégrant les besoins opérationnels de la STM et de 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'expérience client dans la station;
- 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 de 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 2021-2030

## Technologies et infrastructures de surface

### Centre de transport Bellechasse

Ce bâtiment de nouvelle génération, d'une superficie totale d'environ 60 000 m<sup>2</sup> répartis sur quatre niveaux dont un hors terre et trois souterrains, recouvert d'un espace vert extérieur, servira à l'exploitation des bus. Il remplacera le centre de transport actuel Saint-Denis, construit en 1958, qui a atteint sa fin de vie utile. Même avec un programme d'entretien pour le maintenir ou le rénover, ce dernier ne serait plus en mesure de soutenir l'entretien de son parc, en bonne partie, en raison du remplacement éventuel des véhicules diesel.

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

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

Le concept novateur du centre de transport améliorera les conditions de travail et contribuera à améliorer la qualité de vie du secteur. L'ouverture du centre est prévue pour 2022.

### BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

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

---

### Agrandissement de 3 centres de transport

Le réseau de bus actuel comprend 226 lignes et 1 868 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 des agrandissements est prévue à partir de la fin de l'année 2020 et se poursuivra jusqu'à l'été 2021.

### BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

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

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2021-2030

## 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 912 bus 12 mètres :

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

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

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

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

Nombre de bus	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Remplacement	99	109	54	80	56	100	498
Ajout	36	133	131	32	44	38	414
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>242</b>	<b>185</b>	<b>112*</b>	<b>100*</b>	<b>138*</b>	<b>912</b>

\* En option

## BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

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



# IMPACT DES INVESTISSEMENTS SUR LE SERVICE DE LA DETTE

Le service de la dette net devrait se situer à 130,5 M\$ en 2020 pour atteindre 302,2 M\$ en 2030. Ceci représente un taux de croissance annuel moyen de 13,2 % par rapport à 8,8 % pour la période de 2016 à 2020.

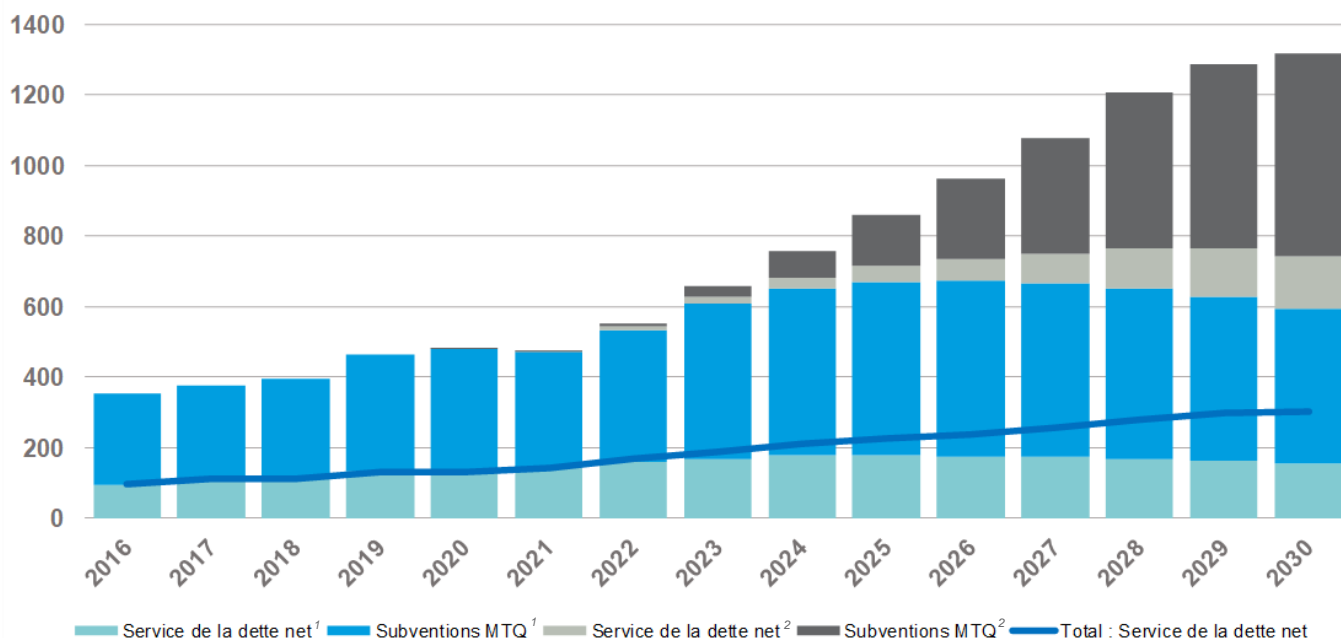
La Société vise à maintenir son service de dette net entre 6 % et 10 % des dépenses d'exploitation nettes, alors que le seuil critique est établi à 16 %.

La portion du service de la dette admissible à une subvention passera de 71,8 % (pour la période de 2016 à 2020) à 74,8 % pour les 10 prochaines années.

Le service de la dette net devrait représenter 8,4 % des dépenses d'exploitation nettes en 2020. Pour 2021, ce ratio devrait se situer à 9,3 % en hausse de 0,9 % comparativement à celui prévu pour 2020, sous la limite supérieure de 16 %.

## ÉVOLUTION DU SERVICE DE LA DETTE NET

(en millions de dollars)



(En millions de dollars)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Prévisions</b>															
<b>Projets autorisés</b>															
Service de la dette brut <sup>1</sup>	353,7	378,2	393,9	463,8	478,5	470,4	533,8	607,0	652,1	669,5	672,1	666,6	651,5	627,1	593,2
Subventions MTQ <sup>1</sup>	257,2	266,8	280,6	332,4	348,1	326,8	375,2	438,3	472,4	490,0	496,4	490,7	484,4	463,9	437,6
<b>Service de la dette net<sup>1</sup></b>	<b>96,6</b>	<b>111,5</b>	<b>113,3</b>	<b>131,3</b>	<b>130,4</b>	<b>143,6</b>	<b>158,5</b>	<b>168,7</b>	<b>179,7</b>	<b>179,5</b>	<b>175,7</b>	<b>176,0</b>	<b>167,1</b>	<b>163,2</b>	<b>155,5</b>
<b>Projets en définition et identification</b>															
Service de la dette brut <sup>2</sup>	-	-	-	-	0,1	1,4	16,0	52,6	106,0	189,3	290,7	411,6	555,1	658,9	724,8
Subventions MTQ <sup>2</sup>	-	-	-	-	0,1	0,9	6,8	33,5	75,8	144,4	228,5	330,5	443,1	522,8	578,2
<b>Service de la dette net<sup>2</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>9,2</b>	<b>19,1</b>	<b>30,3</b>	<b>44,9</b>	<b>62,2</b>	<b>81,2</b>	<b>112,0</b>	<b>136,0</b>	<b>146,7</b>
<b>Total</b>															
Service de la dette brut	353,7	378,2	393,9	463,8	478,6	471,7	549,7	659,6	758,2	858,8	962,8	1 078,3	1 206,6	1 286,0	1 318,0
Subventions MTQ	257,2	266,8	280,6	332,4	348,1	327,7	382,0	471,8	548,2	634,4	724,9	821,1	927,5	986,7	1 015,8
<b>Total : Service de la dette net</b>	<b>96,6</b>	<b>111,5</b>	<b>113,3</b>	<b>131,3</b>	<b>130,5</b>	<b>144,1</b>	<b>167,7</b>	<b>187,8</b>	<b>210,0</b>	<b>224,4</b>	<b>237,9</b>	<b>257,2</b>	<b>279,1</b>	<b>299,2</b>	<b>302,2</b>

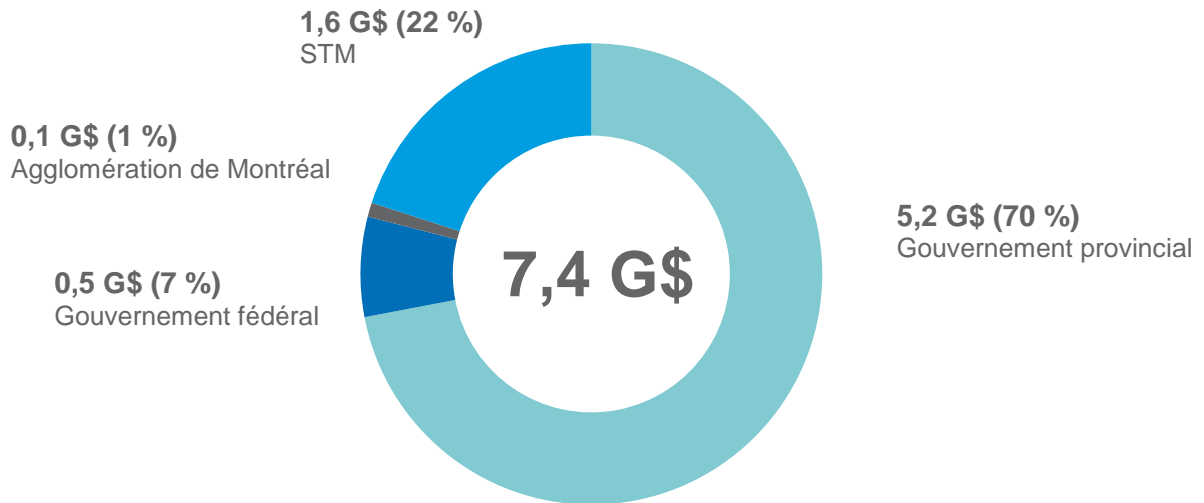
<sup>1</sup> Les montants pour les projets autorisés

<sup>2</sup> Les montants pour les projets en définition et identification

# FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

## RÉPARTITION DU FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS AUTORISÉS PAR SOURCE 2021-2030

(en milliards de dollars)



# AUTRES INDICATEURS

# INDICE DES PRIX À LA CONSOMMATION

Cette section présente certains aspects de l'évolution de la situation de la STM pour la période 2012 à 2021. Lorsqu'il s'agit de valeurs monétaires, les résultats sont exprimés en dollars courants et en dollars constants de 2012. 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 2012-2021 est présenté ci-dessous.

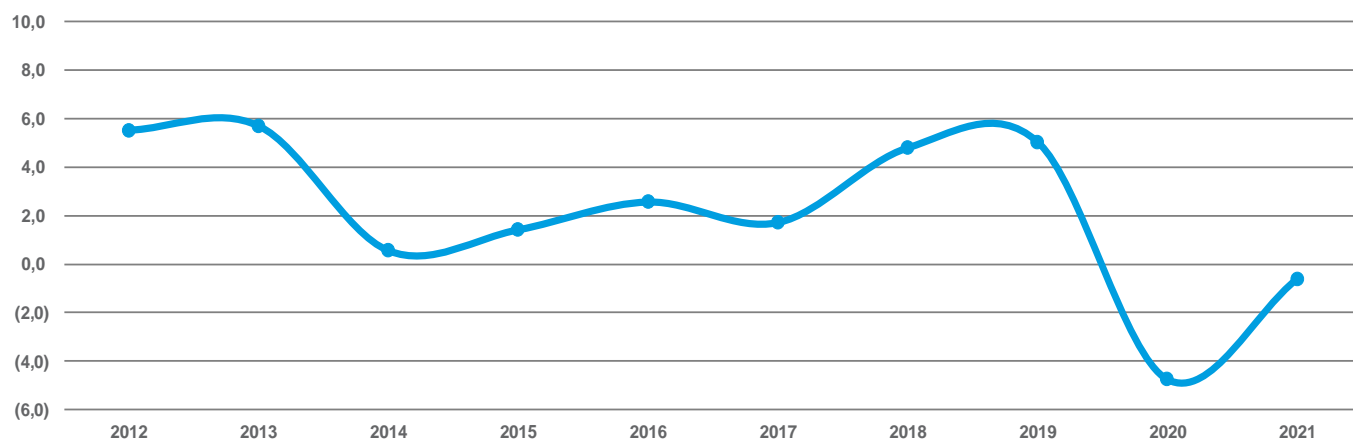
IPC - Montréal	Prévision									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	1,000	1,008	1,023	1,037	1,045	1,057	1,075	1,099	1,120	1,142
Variation		0,83 %	1,48 %	1,38 %	0,80 %	1,11 %	1,73 %	2,24 %	1,88 %	2,00 %

Sources : Statistique Canada  
STM (prévisions 2020-2021)

# VARIATIONS DU BUDGET PAR GRANDES CATÉGORIES

(en pourcentage)

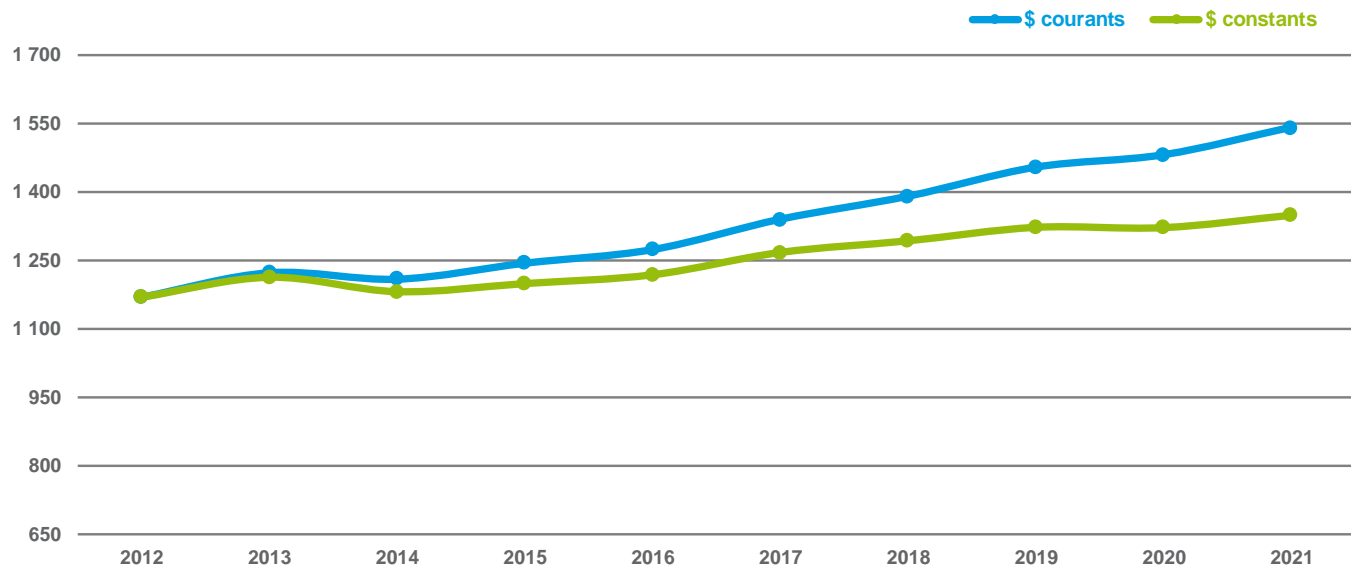
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prévision 2020	Budget 2021	Moyenne 2012-2021
Ajustement et amélioration de service	1,6	1,5	(0,4)	0,7	0,1	1,7	1,7	1,1	(3,5)	(2,7)	0,2%
Dépenses liées aux immobilisations	1,0	1,7	(0,2)	1,4	1,4	0,0	1,2	1,6	(1,7)	(0,2)	0,6%
Dépenses courantes	3,0	2,5	1,2	(0,7)	1,1	0,0	1,9	2,4	(0,4)	1,8	1,3%
Dépenses COVID-19	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,5	0,1%
	<b>5,5</b>	<b>5,7</b>	<b>0,5</b>	<b>1,4</b>	<b>2,6</b>	<b>1,7</b>	<b>4,8</b>	<b>5,0</b>	<b>(4,8)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>2,2%</b>



# DÉPENSES TOTALES

(en millions de dollars)

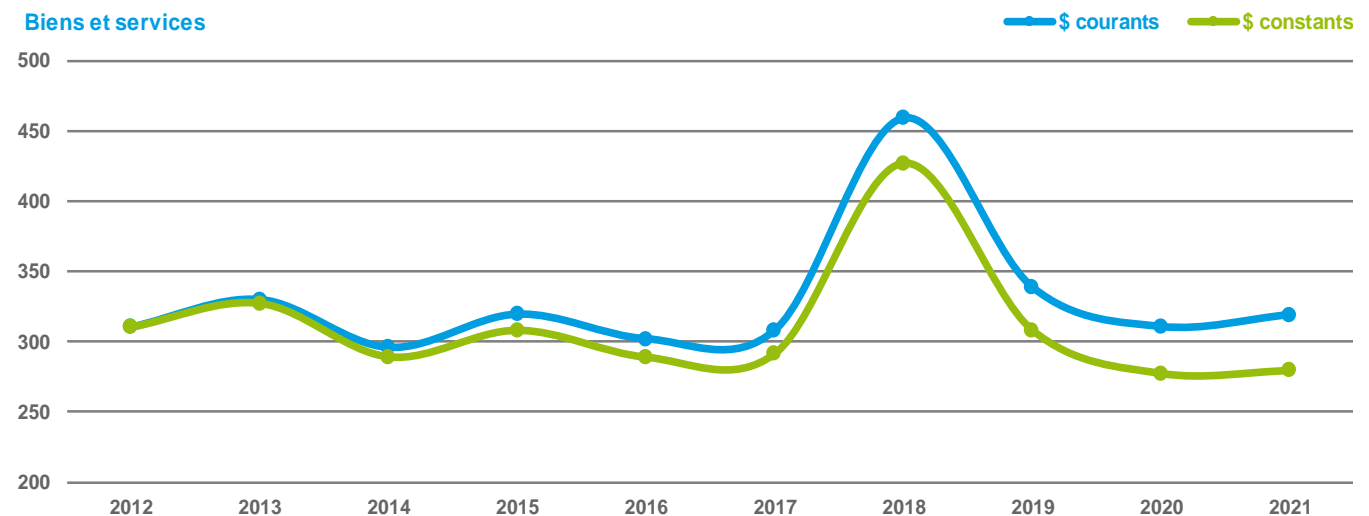
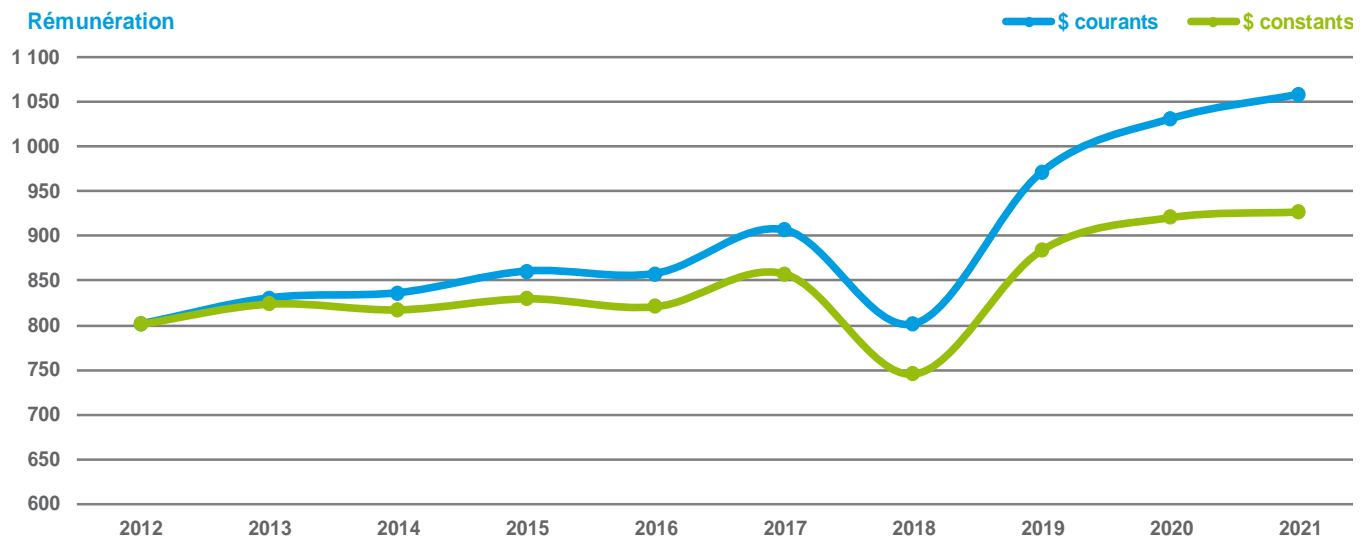
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prévision 2020	Budget 2021	Variation 2012-2021
\$ courants	1 170,0	1 223,3	1 209,2	1 244,2	1 273,8	1 340,1	1 390,3	1 453,7	1 480,7	1 540,8	31,7 %
\$ constants	1 170,0	1 213,5	1 182,0	1 199,8	1 219,0	1 267,9	1 293,3	1 322,7	1 322,1	1 349,2	15,3 %



# DÉPENSES TOTALES DE RÉMUNÉRATION ET DE BIENS ET SERVICES

(en millions de dollars)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prévision 2020	Budget 2021	Variation 2012-2021
<b>Dépenses totales de rémunération</b>											
\$ courants	801,0	830,2	836,0	860,3	857,7	906,5	801,0	971,8	1031,2	1058,7	32,2 %
\$ constants	801,0	823,6	817,2	829,6	820,8	857,6	745,1	884,2	920,7	927,1	15,7 %
<b>Dépenses totales de biens et services</b>											
\$ courants	310,4	329,9	296,0	319,6	302,1	308,3	459,0	338,8	310,8	319,2	2,9 %
\$ constants	310,4	327,3	289,3	308,2	289,1	291,6	427,0	308,3	277,5	279,5	(9,9) %



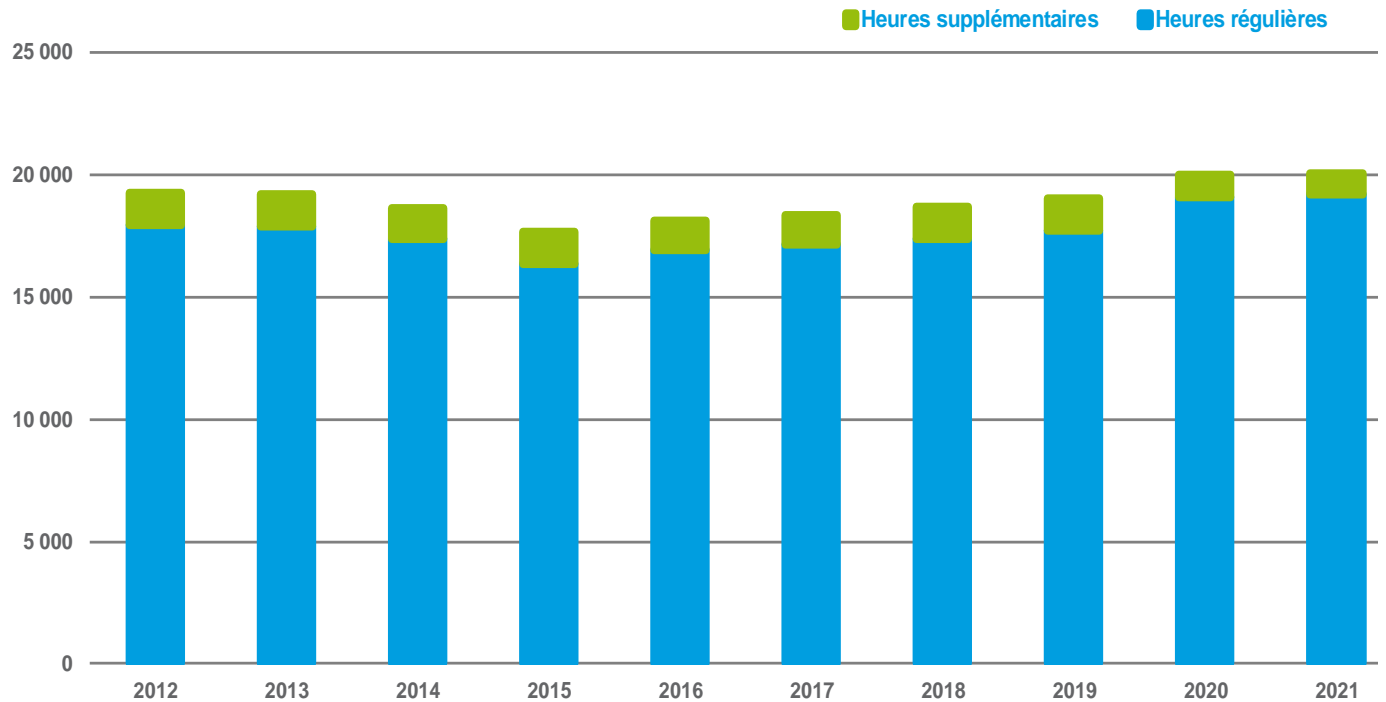
Note 1 : Les dépenses totales de biens et services (2012 – 2021) excluent les frais de financement aux opérations.

Note 2 : La variation en 2018 provient de la modification apportée au Régime de retraite 1992 le 1<sup>er</sup> mars 2019, un montant de 133,1 M\$ a été constaté pour les cotisations supplémentaires versées entre 1<sup>er</sup> 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)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prévision 2020	Budget 2021	Variation 2012-2021
Heures régulières	17 940	17 912	17 394	16 376	16 949	17 182	17 388	17 746	19 107	19 231	7,2 %
Heures supplémentaires	1 304	1 277	1 236	1 292	1 156	1 151	1 275	1 302	889	808	(38,1) %
<b>Heures totales</b>	<b>19 244</b>	<b>19 190</b>	<b>18 631</b>	<b>17 668</b>	<b>18 105</b>	<b>18 334</b>	<b>18 663</b>	<b>19 049</b>	<b>19 995</b>	<b>20 039</b>	<b>4,1 %</b>

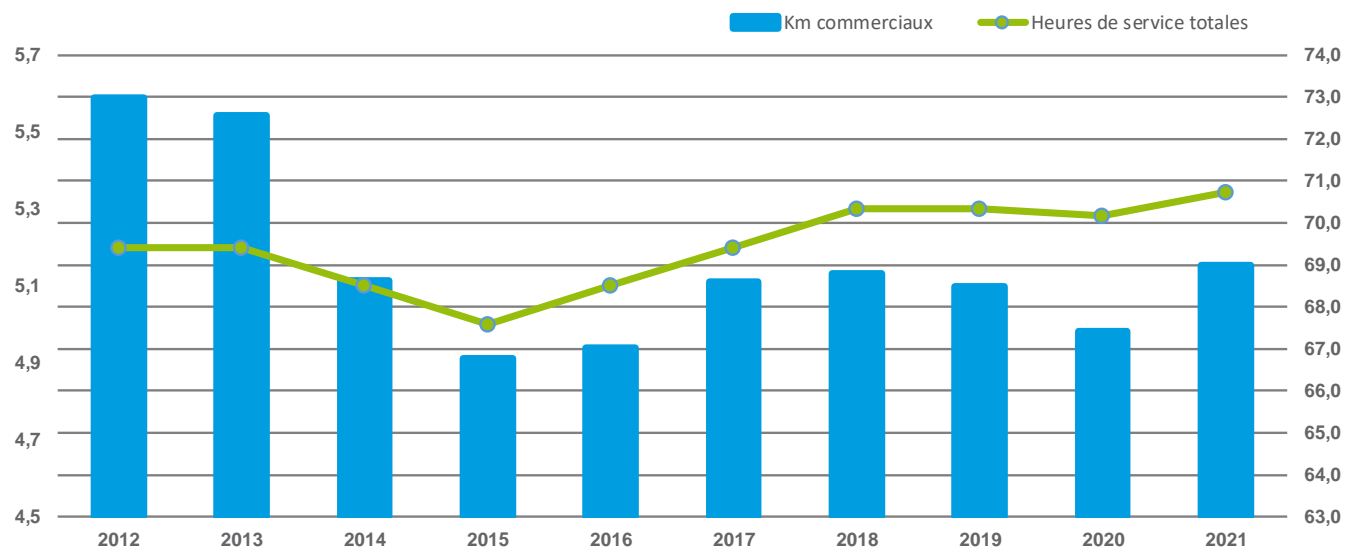




# KILOMÈTRES COMMERCIAUX ET HEURES DE SERVICE TOTALES – BUS

(en millions)

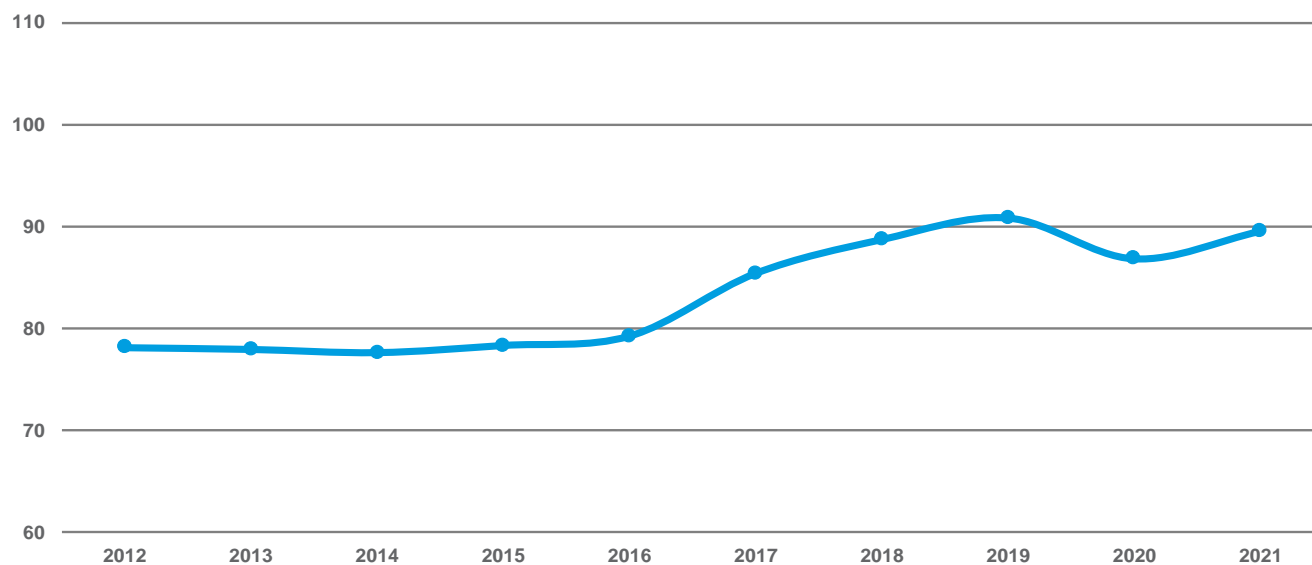
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prévision 2020	Budget 2021	Variation 2012-2021
Km commerciaux	73,0	72,5	68,6	66,8	67,0	68,6	68,8	68,5	67,4	69,0	(5,5) %
Heures de service totales	5,2	5,2	5,1	5,0	5,1	5,2	5,3	5,3	5,3	5,3	2,7 %



# KILOMÈTRES COMMERCIAUX – VOITURES DE MÉTRO

(en millions de km)

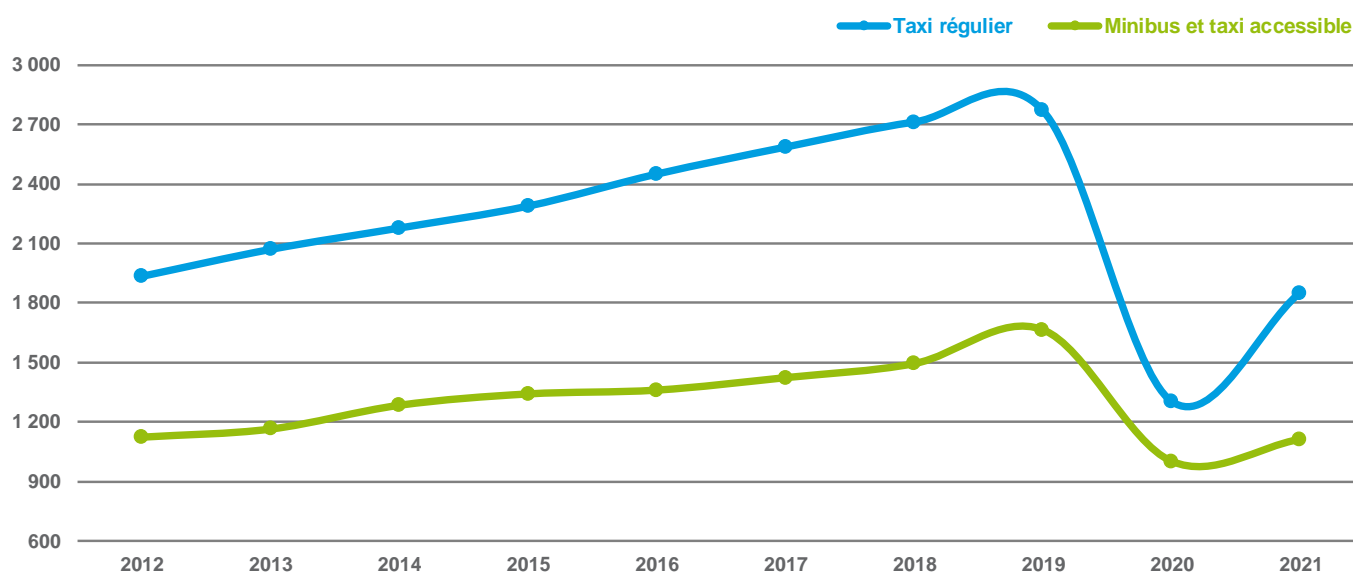
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prévision 2020	Budget 2021	Variation 2012-2021
Km commerciaux	78,2	78,0	77,7	78,4	79,3	85,5	88,8	90,9	86,9	89,6	14,6 %



# DÉPLACEMENTS EN MINIBUS ET TAXIS – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)

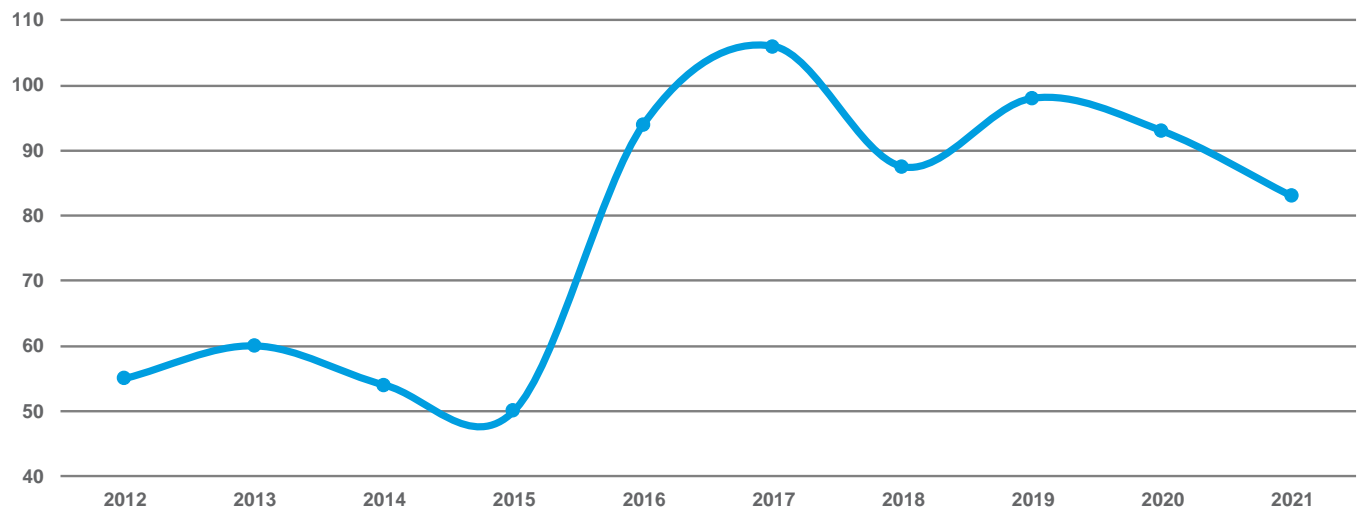
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prévision 2020	Budget 2021	Variation 2012-2021
Taxi régulier	1 933	2 069	2 177	2 288	2 450	2 586	2 712	2 770	1 301	1 851	(4,2) %
Minibus	400	396	435	437	438	434	455	480	325	320	(20,1) %
Taxi accessible	723	767	848	903	922	988	1 038	1 184	677	793	9,7 %
<b>Total</b>	<b>3 056</b>	<b>3 233</b>	<b>3 460</b>	<b>3 628</b>	<b>3 809</b>	<b>4 008</b>	<b>4 205</b>	<b>4 434</b>	<b>2 304</b>	<b>2 964</b>	<b>(3,0) %</b>



# TAUX DE RÉALISATION DES PROJETS

(en pourcentage)

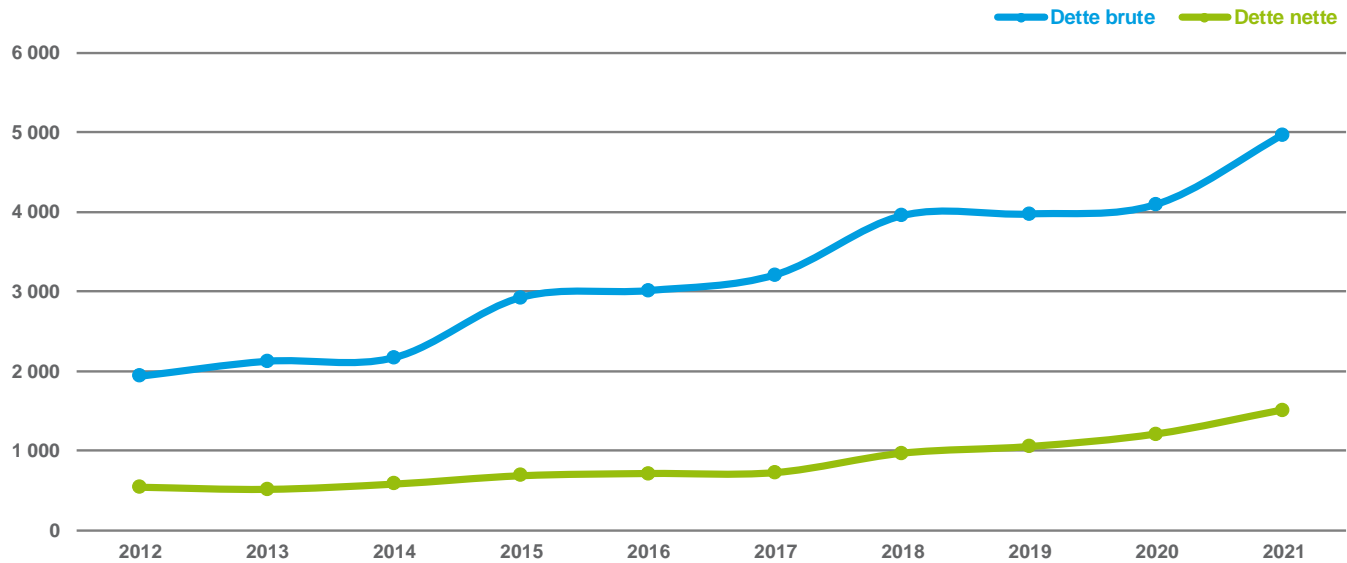
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prévision 2020	Budget 2021	Variation 2012-2021
Taux de réalisation	55,0	60,0	54,0	50,0	94,0	106,0	87,5	98,0	93,0	83,0	50,9 %



# DETTE BRUTE ET NETTE DE LA STM

(en millions de dollars)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prévision 2020	Budget 2021	Variation 2012-2021
Dette brute	1 940,2	2 127,4	2 174,0	2 930,1	3 014,4	3 212,5	3 955,3	3 974,9	4 096,1	4 972,7	156,3 %
Dette nette	550,4	524,3	589,8	693,1	720,8	732,5	973,3	1 055,7	1 211,9	1 512,4	174,8 %

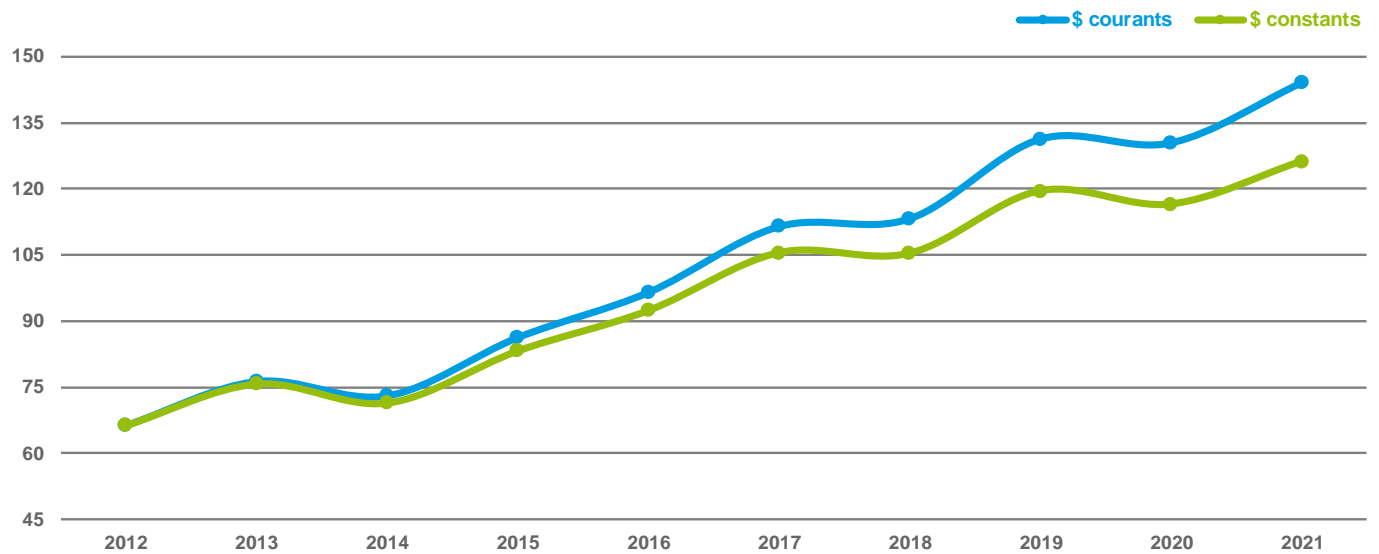


Note : L'augmentation marquée de la dette brute en 2015 s'explique par la cession des actifs et passifs liés au prolongement du métro sur le territoire de la Ville de Laval alors que celle observée en 2018 fait suite à l'acquisition des nouvelles voitures AZUR.

# SERVICE DE LA DETTE NET

(en millions de dollars)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Prévision 2020	Budget 2021	Variation 2012-2021
\$ courants	66,4	76,4	73,1	86,3	96,6	111,5	113,3	131,3	130,5	144,1	117,1 %
\$ constants	66,4	75,7	71,5	83,2	92,4	105,5	105,4	119,5	116,5	126,2	90,1 %



# ANNEXES

# PRINCIPALES PRATIQUES BUDGÉTAIRES

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

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

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

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

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

## Conversion des devises

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

## Constatation des revenus

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

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

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

## Immobilisations

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



# PRINCIPALES PRATIQUES BUDGÉTAIRES

## Avantages sociaux futurs

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

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

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

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

## Frais d'émission de la dette à long terme

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

## Instruments financiers dérivés

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

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

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

# EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2021	Prévision 2020	Réel 2019
<b>Revenus</b>			
Revenus provenant de l'ARTM	1 506 962	1 450 822	1 406 494
Subventions	81 262	72 205	81 922
Autres revenus	43 856	41 033	77 868
	<b>1 632 080</b>	<b>1 564 060</b>	<b>1 566 284</b>
<b>Charges</b>			
Service bus, métro et transport adapté	1 708 225	1 653 226	1 605 695
Intérêts et frais de financement	149 210	134 600	142 868
	<b>1 857 435</b>	<b>1 787 826</b>	<b>1 748 563</b>
<b>Déficit de fonctionnement avant conciliation à des fins fiscales</b>	<b>(225 355)</b>	<b>(223 766)</b>	<b>(182 279)</b>
<b>CONCILIATION À DES FINS FISCALES</b>			
<b>Amortissement des immobilisations</b>	<b>328 004</b>	<b>319 381</b>	<b>304 335</b>
<b>Financement</b>			
Remboursement de la dette à long terme net des refinancements	(359 527)	(460 168)	(523 997)
Subvention sur le remboursement de la dette à long terme et sur la contribution au fonds d'amortissement	253 550	278 028	252 214
Financement à long terme des activités de fonctionnement	13 760	4 968	19 082
	<b>(92 217)</b>	<b>(177 172)</b>	<b>(252 701)</b>
<b>Affectations</b>			
Activités d'investissement	(17 000)	(15 000)	(14 749)
Fonds de roulement	3 439	500	-
Fonds d'immobilisations	-	-	(9 095)
Excédent de fonctionnement non affecté	-	457	273
Dépenses constatées à pourvoir	(7 186)	(1 778)	(11 648)
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs - Fonds d'amortissement	10 315	97 378	166 321
	<b>(10 432)</b>	<b>81 557</b>	<b>131 102</b>
<b>Excédent de fonctionnement à des fins fiscales</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>457</b>

# EXCÉDENT (DÉFICIT) D'INVESTISSEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2021	Prévision 2020	Réel 2019
<b>REVENUS D'INVESTISSEMENT</b>	1 186 410	671 004	639 012
<b>CONCILIATION À DES FINS FISCALES</b>			
<b>Immobilisations</b>			
Acquisitions	(1 452 498)	(843 108)	(893 268)
<b>Financement</b>			
Financement à long terme des activités d'investissement	249 088	157 104	168 802
<b>Affectations</b>			
Activités de fonctionnement	17 000	15 000	14 749
	<b>(1 186 410)</b>	<b>(671 004)</b>	<b>(709 717)</b>
<b>Excédent (déficit) d'investissement à des fins fiscales</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(70 705)</b>

## CHARGES PAR OBJET

(en milliers de dollars)

	Budget 2021	Prévision 2020	Réel 2019
<b>Rémunération</b>	<b>806 988</b>	<b>791 980</b>	<b>740 743</b>
<b>Charges sociales</b>	<b>251 717</b>	<b>239 244</b>	<b>234 282</b>
<b>Biens et services</b>	<b>321 516</b>	<b>302 621</b>	<b>326 176</b>
<b>Intérêts et frais de financement</b>			
Frais de financement à court terme	14 301	4 220	5 920
Intérêts sur la dette à long terme à la charge:			
de la Société	60 798	60 285	56 223
du gouvernement du Québec	74 111	70 095	80 725
	<b>149 210</b>	<b>134 600</b>	<b>142 868</b>
<b>Amortissement des immobilisations</b>	<b>328 004</b>	<b>319 381</b>	<b>304 331</b>
<b>Autres</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>163</b>
	<b>1 857 435</b>	<b>1 787 826</b>	<b>1 748 563</b>

# RÉSULTATS D'EXPLOITATION À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2021	Prévision 2020	Réel 2019
<b>REVENUS</b>			
Revenus provenant de l'ARTM	1 506 962	1 450 822	1 406 494
Subventions	74 111	70 095	81 922
Excédent reporté	-	457	273
Autres revenus	33 797	29 461	49 281
	<b>1 614 870</b>	<b>1 550 835</b>	<b>1 537 970</b>
<b>CHARGES</b>			
Rémunération	806 988	791 980	740 743
Charges sociales	251 717	239 244	237 377
Transport et communication	153 400	132 130	157 136
Honoraires professionnels	12 690	13 624	19 320
Achats de services techniques	25 810	32 249	41 863
Location	16 384	16 105	13 688
Entretien et réparation	27 283	24 044	18 971
Fourniture de services publics	264	265	249
Autres biens non durables	98 547	99 403	84 911
Frais de financement à court terme	3 576	1 220	245
Intérêts et frais de financement à la charge de:			
la Société	144 100	130 476	133 190
du gouvernement du Québec	74 111	70 095	80 725
Affectations au fonds d'immobilisations	-	-	9 095
	<b>1 614 870</b>	<b>1 550 835</b>	<b>1 537 513</b>
<b>Excédent de fonctionnement de l'exercice à des fins fiscales</b>	-	-	<b>457</b>

# RÉSULTATS

(en milliers de dollars)

	Budget 2021	Prévisions 2020	Réalisations 2019
<b>REVENUS</b>			
<b>Fonctionnement</b>			
Revenus provenant de l'ARTM	1 506 962	1 450 822	1 406 494
Subventions	81 262	72 205	81 922
Autres revenus	43 856	41 033	77 868
	<b>1 632 080</b>	<b>1 564 060</b>	<b>1 566 284</b>
<b>Investissement</b>			
Contribution de l'ARTM	36 309	43 113	5 530
Subventions	1 150 101	627 891	633 482
	<b>1 186 410</b>	<b>671 004</b>	<b>639 012</b>
	<b>2 818 490</b>	<b>2 235 064</b>	<b>2 205 296</b>
<b>CHARGES</b>			
Service bus, métro et transport adapté	1 708 225	1 653 226	1 605 695
Intérêts et frais de financement	149 210	134 600	142 868
	<b>1 857 435</b>	<b>1 787 826</b>	<b>1 748 563</b>
<b>Excédent de l'exercice</b>	<b>961 055</b>	<b>447 238</b>	<b>456 733</b>
<b>Excédent accumulé au début de l'exercice</b>	<b>5 223 712</b>	<b>4 776 474</b>	<b>4 319 741</b>
<b>Excédent accumulé à la fin de l'exercice</b>	<b>6 184 767</b>	<b>5 223 712</b>	<b>4 776 474</b>

# EXCÉDENT ACCUMULÉ

(en milliers de dollars)

	Budget 2021	Prévision 2020	Réel 2019
Excédent de fonctionnement non affecté	-	-	457
Excédent de fonctionnement affecté	999	999	999
Fonds de roulement	3 061	6 500	7 000
Fonds d'immobilisations	152 692	152 692	152 692
Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés	6 057	6 057	6 057
Financement des investissements en cours	(273 633)	(273 633)	(273 633)
Dépenses constatées à pourvoir	(119 238)	(115 881)	(113 591)
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs	6 414 829	5 446 978	4 996 493
<b>Total</b>	<b>6 184 767</b>	<b>5 223 712</b>	<b>4 776 474</b>

## 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 pourra uniquement être utilisé pour financer la partie non subventionnée de l'acquisition, réparation ou rénovation de certaines immobilisations.

## Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés

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

## Financement des investissements en cours

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

## Dépenses constatées à pourvoir

Les dépenses constatées à pourvoir résultent des éléments suivants :

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

(en milliers de dollars)

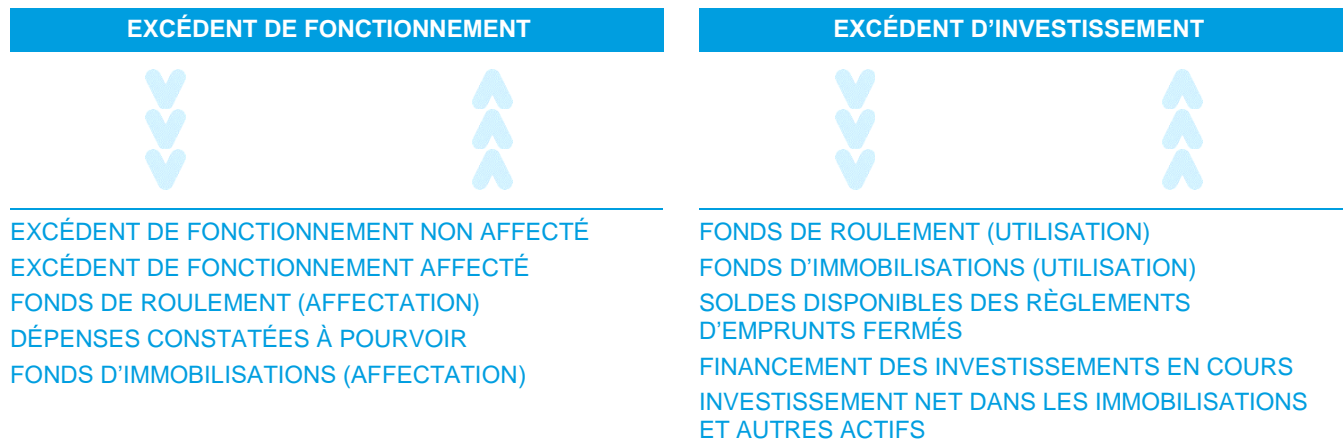
	Budget 2021	Prévision 2020	Réel 2019
Avantages sociaux futurs	(99 023)	(99 023)	(99 023)
Financement des activités de fonctionnement			
Frais d'émission et d'intérêts de la dette à long terme	(32 258)	(25 683)	(22 493)
Éléments présentés à l'encontre des dépenses constatées à pourvoir			
Financement des activités de fonctionnement	12 043	8 825	7 925
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>(119 238)</b>	<b>(115 881)</b>	<b>(113 591)</b>

# 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.

### Équilibre budgétaire annuel

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

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



# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## GESTION ENTOURANT LES INVESTISSEMENTS D’AFFAIRES

### Mise en contexte et objectifs

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

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

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

### Gouvernance et processus

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

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

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

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

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

### Les bénéfices mesurés du portefeuille de projets

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

À titre d’exemple, notons les indicateurs suivants :

- Le taux d’immobilité
- La distance moyenne avant un bris (MDBF)
- Les coûts d’exploitation
- Le taux de ponctualité
- Le temps de déplacement
- Le déficit de maintien 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 cette directive, la direction exécutive Planification et Finances vise à améliorer la cohérence des représentations et interventions de la STM auprès des milieux locaux et des instances gouvernementales et municipales. Elle s'assure également que les responsables des projets de la STM intègrent à leur processus une étape d'analyse des enjeux d'acceptabilité sociale, laquelle constitue une bonne pratique de développement durable.

## Gestion des immobilisations (DS FIN 001)

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

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

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

## Gestion des opérations de trésorerie (PC 3.07)

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

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

La présente politique a pour objectifs de :

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

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

## La gestion de la dette (DS FIN 004)

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

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

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

- toujours prévoir un fonds d'amortissement pour chaque dette ne prévoyant pas de remboursement annuel et dont le terme est supérieur à 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'approvisionnement (2020)

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

- les législatures provinciales et fédérales notamment par la *Loi sur les sociétés de transport en commun (R.L.R.Q., c. S-30.01)* qui institue la STM et qui énonce l'ensemble de ses droits, pouvoirs et modalités d'acquisition de biens et de services
- le CA de la STM :
  - dans le Règlement prévoyant l'exercice des pouvoirs du CA et du directeur général, et la signature de certains actes, documents ou écrits de la STM (R-011) qui fixe les paramètres gouvernant la prise de décisions dans les différents domaines de gestion des activités de la STM ainsi que les règles applicables à la signature de certains actes, documents ou écrits de celle-ci
  - dans le Règlement sur le contrôle et le suivi budgétaire de la STM (R-091-1 tel que modifié) qui détermine les règles à suivre avant qu'une dépense contractuelle ne soit engagée
  - dans le Règlement sur la gestion contractuelle (R-175) qui fait partie intégrante de tout contrat de la Société
- le directeur général de la STM : dans la politique de gestion (PG 1.02) qui fixe les règles de délégation de pouvoirs d'autorisation de dépenses aux gestionnaires qui s'applique au pouvoir d'autorisation. Elle ne délègue d'aucune façon le pouvoir de signer les documents, contrats ou autres associés à la prise d'engagement de la STM auprès de tiers. Les règles de délégation de signature de ces actes, documents ou écrits sont contenues au règlement R-011 adopté par le CA et intitulé « Règlement prévoyant l'exercice des pouvoirs du CA et du directeur général, et la signature de certains actes, documents ou écrits de la STM ». Ces deux encadrements ont fait l'objet d'une mise à jour en 2020.

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

## Gestion contractuelle (R-175)

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

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

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

## Code d'éthique

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

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

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

## Code de conduite des fournisseurs de la STM

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

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## Contrôles internes financiers (PC 3.09)

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

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

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

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

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

## Contrôles internes financiers (DS FIN 007)

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

## AUTRES PRATIQUES DE GESTION

### Gestion intégrée des risques (PC 1.17)

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

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

## Gestion des ressources et actifs informationnels (PC 5.01)

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

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

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

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



# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

La revue spécialisée en développement durable Corporate Knights place depuis plusieurs années la STM au sein d'un groupe sélect d'entreprises canadiennes qui se distinguent par leurs pratiques responsables exemplaires. La Société occupe le 6<sup>e</sup> rang canadien au classement 2020 des 50 meilleurs citoyens corporatifs du Canada. La STM est la seule entreprise de transport de passagers à faire partie de ce palmarès.

## Autres pratiques affectant la gestion financière

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



# DÉFINITION DES TYPES DE REVENUS

## ■ Autres revenus

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

## ■ Quote-part – Transgesco S.E.C.

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

## ■ Revenus provenant de l'ARTM

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

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

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

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

# DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

## ■ Affectation au fonds de roulement

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

## ■ Affectation au fonds d'immobilisations

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

## ■ Avantages sociaux

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

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

## ■ Cotisations aux régimes publics

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

## ■ Coût de la CNESST

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

## ■ Dépenses diverses

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



# DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

## ■ Dépenses majeures

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

## ■ Énergie, taxes et permis

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

## ■ Financement des opérations

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

## ■ Heures supplémentaires

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

## ■ Location

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

## ■ Matériel et fournitures

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

## ■ Primes diverses et autres paiements

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

## ■ Rémunération de base

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

## ■ Service de la dette

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

## ■ Services professionnels

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

## ■ Services techniques et autres services

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

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

## ■ Achats de services techniques

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

## ■ Autres biens non durables

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

## ■ Charges sociales

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

## ■ Entretien et réparation

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

## ■ Fournitures de services publics

Coûts d'immatriculation des véhicules de service.

## ■ Honoraires professionnels

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

## ■ Intérêts et frais de financement

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

## ■ Location

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

## ■ Rémunération

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

## ■ Transport et communication

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

# DÉFINITION DES INDICATEURS DE GESTION

## ■ Achalandage STM basé sur la vente de titres

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

## ■ Achalandage STM basé sur la validation électronique

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

## ■ Déplacements transport adapté

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

## ■ Coût complet par km

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.

## ■ 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

<b>ACTU</b>	Association canadienne du transport urbain
<b>AQTR</b>	Association québécoise des transports
<b>ARTM</b>	Autorité régionale de transport métropolitain
<b>ATUQ</b>	Association du transport urbain du Québec
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CGPP</b>	Comité de gestion de portefeuille de projets
<b>CIF</b>	Contrôles internes financiers
<b>CMM</b>	Communauté métropolitaine de Montréal
<b>CNESST</b>	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
<b>CRIC</b>	Comité sur les relations entre les inspecteurs de la STM et la communauté
<b>CUSM</b>	Centre universitaire de santé McGill
<b>DS FIN</b>	Directive sectorielle finances
<b>EDI</b>	Entretien des infrastructures
<b>EXO</b>	Réseau de transport métropolitain (anciennement RTM)
<b>GES</b>	Gaz à effet de serre
<b>GFOA</b>	Government Finance Officers Association
<b>GIA</b>	Gestion immobilière et aménagement
<b>GPS</b>	Global Positioning System
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>ISO</b>	Internal Organization for Standardization
<b>KM</b>	Kilomètre
<b>LEED</b>	Leadership in Energy and Environmental Design
<b>MAMH</b>	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
<b>MPB</b>	Mesures préférentielles bus
<b>MDBF</b>	Mean Distance Between Failures
<b>MR-73</b>	Matériel roulant 1973
<b>MTQ</b>	Ministère des Transports du Québec
<b>OPTC</b>	Organisme public de transport en commun
<b>OPUS</b>	Marque de commerce de la carte à puce commune de transport
<b>PAÉE</b>	Plan d'accès à l'égalité en emploi
<b>PC</b>	Politique corporative
<b>PDAU</b>	Plan de développement d'accessibilité universelle
<b>PEQS</b>	Programme d'excellence en qualité de service
<b>PDD</b>	Plan de développement durable
<b>PG</b>	Politique de gestion
<b>PI</b>	Programme des immobilisations
<b>PIE</b>	Planification intégrée entretien
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>PSO</b>	Plan stratégique organisationnel
<b>REM</b>	Réseau express métropolitain
<b>RLRQ</b>	Recueil des lois et des règlements du Québec
<b>SOFIL</b>	Société de financement des infrastructures locales
<b>SRB</b>	Service rapide par bus
<b>STM</b>	Société de transport de Montréal
<b>TA</b>	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](http://stm.info)**