

Budget 2023

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 2022
1^{er} janvier 2022



**PRIX D'EXCELLENCE POUR LA PRÉSENTATION DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES pour une 13^e année
Government Finance Officers Association (GFOA)**

La GFOA, qui regroupe des représentants gouvernementaux des États-Unis et du Canada, a décerné à la Société de transport de Montréal (STM) le **Prix d'excellence pour la présentation des documents budgétaires** de l'exercice financier débutant le 1^{er} janvier 2022.

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 2023.

APPROUVÉ PAR
Le conseil d'administration
de la Société de transport de Montréal
le 28 novembre 2022

PRÉPARÉ PAR
La direction Finances
Direction exécutive - Planification et Finances

MOT DES DIRIGEANTS

Au plus fort de la crise pandémique, la STM a toujours pris les mesures nécessaires pour s'assurer d'être là pour ses clients et de continuer d'offrir un service fiable, sécuritaire et accessible. À l'aube de 2023, alors qu'un contexte économique difficile et une reprise d'achalandage plus lente que prévu viennent imposer une grande pression sur les finances de la STM et de ses bailleurs de fonds, cet engagement guide encore les décisions de la STM et les orientations budgétaires pour la prochaine année, de concert avec la volonté d'optimiser les façons de faire et d'assurer un contrôle étroit des dépenses.

Notre planification financière pour 2023, avec un budget atteignant 1,7 G\$, soit une hausse limitée de 8,2 % de plus qu'en 2022, a été établie de façon rigoureuse et responsable en fonction des besoins opérationnels essentiels identifiés et des investissements nécessaires pour continuer à offrir aux Montréalais un service de transport collectif accessible, fiable et pérenne. D'autre part, le contexte inflationniste et la hausse des taux d'intérêt nous amènent aussi à devoir allouer des sommes supplémentaires pour assurer la rémunération de nos employés, payer nos biens et services et assumer les frais de financement de nos projets. Nous continuons aussi d'assurer la croissance des déplacements au transport adapté et poursuivons notre virage vers l'électrification.

Plusieurs projets majeurs ayant nécessité d'importants investissements dans les dernières années apporteront des bénéfices concrets pour améliorer l'expérience client, dont l'arrivée des 17 trains AZUR additionnels, l'agrandissement des trois centres de transport, la mise en service des 300 bus hybrides ainsi que la mise en exploitation du Garage Côte-Vertu et du SRB Pie-IX. À l'instar des nouveaux bus, qui permettent d'améliorer significativement l'expérience client en assurant une optimisation du parc de véhicules, le rendant plus durable, fiable et confortable, ces investissements judicieux permettent maintenant à la STM de disposer d'une meilleure capacité opérationnelle, d'offrir un meilleur service et de demeurer une option de mobilité efficace et attractive.

Par ailleurs, des infrastructures et du matériel roulant en bon état continuent d'être la condition de base à un service de qualité, ce qui se ressent dans la progression de la satisfaction clientèle observée depuis les dernières années. Cette décision est porteuse d'avenir alors qu'elle assure une meilleure fiabilité à court terme tout en léguant un réseau viable aux générations futures. C'est ainsi que nous amorçons notamment en 2023 un programme d'entretien majeur des trains AZUR, pour contribuer à maintenir leur niveau de performance et maximiser leur durée de vie.

Malgré des efforts constants et plusieurs exercices d'optimisation financière, le défi du financement reste aujourd'hui entier et la STM complète son exercice de planification budgétaire pour 2023 avec un manque à gagner de 77,7 M\$. Il faut rappeler que le cadre financier du transport collectif est aujourd'hui essentiellement le même qu'il y a 25 ans, alors que la croissance des revenus n'a pas suivi celle des dépenses. La pandémie mondiale et la crise financière qui en découle sont venues exacerber cette situation. Les ambitions pour le secteur ne sont plus en adéquation avec les ressources disponibles, ce qui constitue un frein à la relance des transports collectifs au moment même où la STM a une capacité de développement historique. Nous disposons d'excellents outils, mais ne pouvons les utiliser faute de moyens.

L'identification de sources de financement indexées, dédiées et récurrentes constitue, comme il y a maintenant près de 10 ans, le plus grand défi des prochaines années pour notre industrie. C'est un grand chantier qui doit se poursuivre et qui interpelle l'ensemble des partenaires de la mobilité durable. Nous y mettrons toute l'énergie nécessaire, pour le bénéfice de nos clients actuels comme celui des générations futures.



Éric Alan Caldwell
Président du conseil d'administration



Marie-Claude Léonard
Directrice générale

TABLE DES MATIÈRES

FAITS SAILLANTS	8
LA STM EN BREF	17
Portrait de la STM	18
Portrait de la main-d'oeuvre	19
Expérience client	20
Profil de la clientèle	21
Plan du réseau 2023	22
Gouvernance	24
LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL	29
Le Plan stratégique organisationnel 2025	30
Plan de développement durable 2025	32
Plan de développement d'accessibilité universelle 2016-2020	32
Plan d'accès à l'égalité en emploi	33
Les objectifs et chantiers du PTR	34
REVENUS COMMERCIAUX	35
PROCESSUS BUDGÉTAIRE	37
Principaux éléments retenus pour l'élaboration du budget	38
Planification budgétaire opérationnelle	39
ANALYSE DES REVENUS ET DES DÉPENSES	40
Revenus par type 2021-2022-2023	41
Analyse des revenus 2022-2023	42
Dépenses par type 2021-2022-2023	43
Répartition des dépenses 2023	44
Heures et effectifs 2021-2022-2023	45
Analyse des dépenses 2022-2023	46
PRÉVISIONS PAR MODE DE TRANSPORT	47
Dépenses par mode 2023	48
Heures et effectifs par mode 2023	49
Bus	50
Métro	51
Transport adapté	52
Soutien à l'exploitation et objectifs corporatifs	53
PRÉSENTATION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES	54
Répartition des dollars par unité administrative 2023	55
Sommaire des unités administratives	56
Métro et exploitation bus	57
Entretien bus	60
Ingénierie et grands projets	60
Planification, entretien, infrastructures et approvisionnement	62
Technologies de l'information et innovation	64
Planification et finances	65
Expérience client et activités commerciales	67
Services et comptes corporatifs	68
PERSPECTIVES FINANCIÈRES EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENTS	69
Sommaire du Programme des immobilisations 2023-2032	70
Impact des investissements sur le service de la dette net	78
Financement des investissements	79

TABLE DES MATIÈRES

AUTRES INDICATEURS	80
Indice des prix à la consommation	81
Variations du budget par grandes catégories	82
Dépenses totales	83
heures régulières et supplémentaires	85
Kilomètres commerciaux et heures de service totales - Bus	86
Kilomètres commerciaux – Voitures de métro	87
Déplacements en minibus et taxis – Transport adapté	88
Taux de réalisation des projets	89
Dette brute et nette de la STM	90
Service de la dette net	91
<hr/>	
ANNEXES	92
Principales pratiques budgétaires	93
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales	95
Excédent (Déficit) d'investissement à des fins fiscales	96
Charges par objet	96
Résultats d'exploitation à des fins fiscales	97
Résultats	98
Excédent accumulé	99
Relation entre les différents fonds de la STM	100
Pratiques de gestion financière	101
Définition des types de revenus	111
Définition des types de dépenses	111
Définition des charges à l'état des résultats d'exploitation à des fins fiscales	113
Définition des indicateurs de gestion	114
<hr/>	
INDEX DES SIGLES, ACRONYMES ET AUTRES ABRÉVIATIONS	116

NOTE LIMINAIRE

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

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

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

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

FAITS SAILLANTS

FAITS SAILLANTS

REVENUS

(en milliers de dollars)

Revenus provenant de l'ARTM

Rémunération liée à l'exploitation	1 391 507	
Contribution aux immobilisations	181 420	
Services rendus pour l'ARTM	<u>16 815</u>	1 589 742

Nouvelles sources de revenus à identifier

<u>77 700</u>	77 700
---------------	---------------

Autres revenus d'exploitation

Quote-part - Transgesco S.E.C.	24 992	
Autres revenus	<u>12 356</u>	37 348

Total des revenus

1 704 790

DÉPENSES

(en milliers de dollars)

Dépenses liées à l'exploitation

Rémunération	1 134 687	
Biens et services	<u>388 683</u>	1 523 370

Dépenses liées aux immobilisations

Service de la dette net	161 520	
Budget spécial d'exploitation	18 500	
Remboursement au fonds de roulement	<u>1 400</u>	181 420

Total des dépenses

1 704 790

FAITS SAILLANTS

Promouvoir la mobilité durable au cœur d'un contexte évolutif

La pandémie a eu des effets sans précédent sur le mode de vie et les habitudes des usagers du transport collectif. Malgré une reprise graduelle des activités sociales et économiques, le télétravail en mode hybride demeure une option privilégiée par plusieurs employés et employeurs de la grande région métropolitaine. Ce nouveau paradigme entraîne des changements aux besoins de déplacement qui se traduisent par un retour progressif de l'achalandage et des revenus clients s'y rattachant. Combiné au contexte économique inflationniste et à la hausse des taux d'intérêt, qui exercent une pression à la hausse sur les dépenses des sociétés de transport, celles-ci se voient plongées dans une crise financière durable qui se profilait déjà à l'horizon depuis quelques années.

Cette crise financière ne doit pas reléguer au second plan l'enjeu global que représente la lutte aux changements climatiques. C'est pourquoi la STM doit conserver ses leviers pour maintenir son positionnement comme leader de la mobilité durable et offrir une véritable alternative à l'auto solo.

Afin d'y parvenir, la STM mise sur son plan de transition et de relance (PTR) du transport collectif (TC) priorisant des stratégies pour répondre aux besoins des clients, favoriser ses initiatives d'inclusivité sociale et d'accessibilité ainsi que supporter sa transformation verte. En plus de poursuivre les objectifs du Plan stratégique organisationnel (PSO), cinq grandes priorités ont guidé l'élaboration du budget 2023 :

- Garantir notre capacité de livraison de service en investissant dans nos projets de maintien d'actifs et nos projets d'amélioration et de développement
- Supporter la transition vers l'électrification et l'intégration de nouvelles technologies afférentes
- Assurer un environnement sain et sécuritaire pour nos employés
- Se donner la capacité de doter et de retenir les talents dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre
- Poursuivre le déploiement d'une culture d'amélioration continue et d'amélioration de la performance dans les équipes, particulièrement dans les secteurs d'entretien

Un budget responsable dans un contexte économique difficile

La STM a débuté son exercice financier 2022 avec un manque à combler de 43 M\$. Afin d'atteindre l'équilibre budgétaire, la STM a dû déployer un plan de réduction des dépenses évalué à 18 M\$ et négocier avec l'ARTM une augmentation de 25 M\$ de nos sources de revenus externes permettant ainsi de réduire d'autant notre déficit structurel pour les prochaines années.

Afin d'adresser cette problématique financière qui perdure en 2023, la STM a dû mettre en place un comité de travail ayant pour mandat l'évaluation de l'ensemble des besoins additionnels ainsi que de proposer de nouvelles pistes d'économie et d'amélioration de la performance de la société selon des critères bien précis.

Selon les résultats obtenus, ceux-ci nous ont permis de produire un budget responsable nous permettant ainsi de limiter à 77,7 M\$ la nouvelle source de revenus à identifier afin d'atteindre l'équilibre au budget 2023.

L'essentiel de cette hausse étant attribuable à trois principaux éléments, soit : l'indexation globale de la rémunération et des biens et services due au contexte économique inflationniste, la hausse particulière des coûts par déplacement au transport adapté occasionné par la concurrence de marché et l'augmentation des tarifs de base ainsi que de l'ajout de dépenses opérationnelles incontournables pour supporter l'offre de services telle le démarrage des programmes d'entretien majeur au métro.

FAITS SAILLANTS

Offre de service

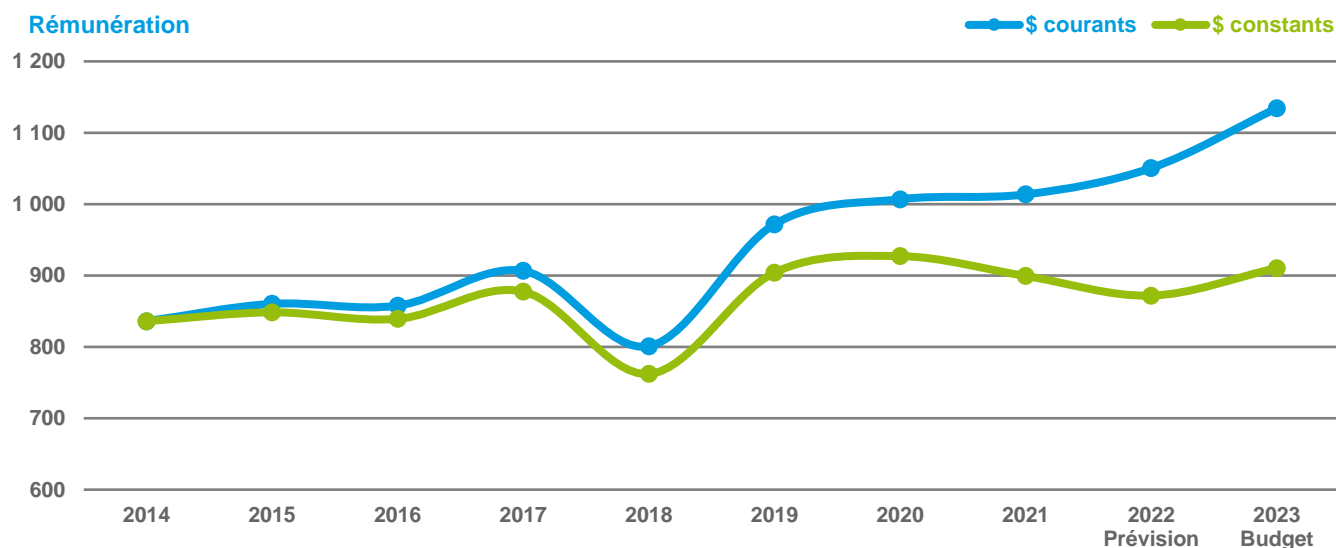
La STM vise à offrir un niveau de service similaire à 2022 pour 2023, pour être en mesure de continuer à mettre de l'avant une offre de service performante et attractive et la planification de l'offre de service inscrite au budget reflète cette volonté. Dans l'attente de la confirmation d'un financement supplémentaire, la STM mettra néanmoins de l'avant pour les premiers mois de 2023 une offre de service optimisée pour les réseaux des bus et du métro, dans une perspective de saine gestion. Les ajustements apportés sont ciblés et réfléchis, pour permettre de maintenir un niveau de charge adéquat et une offre accessible et répondant aux besoins. La STM disposera d'une marge de manœuvre opérationnelle pour adapter son niveau de service en cours d'année si les paramètres financiers évoluent.

Plus particulièrement, voici les principales mesures envisagées en 2023 :

L'ensemble des mesures retenues permettent de limiter la progression des dépenses totales de rémunération comparativement au budget 2022, et ce, malgré l'indexation des coûts de la main-d'œuvre liée aux conventions collectives.

Dépenses totales de rémunération

(en millions de dollars)



Un réseau de bus qui s'adapte et évolue

Le comportement et les habitudes de déplacement de notre clientèle ont évolué suite à la pandémie. Pour ces raisons, la STM a suivi de près le retour du niveau d'achalandage des différentes lignes afin de calibrer son niveau de service selon la demande observée. Des changements ont surtout été constatés quant au cycle des heures de pointe hebdomadaires ainsi qu'à la fréquentation de certains pôles d'activités et dessertes.

Dans un contexte évolutif de la demande, la STM a optimisé son offre de service de manière à s'adapter aux nouveaux besoins de sa clientèle. Alors que l'achalandage pour 2023 devrait se situer dans une fourchette entre 70 et 80 % du niveau pré-pandémique, la STM vise à maintenir un niveau de service au réseau bus similaire à 2022.

FAITS SAILLANTS

Les changements climatiques représentent un défi pour les générations actuelles et futures. L'électrification du réseau de surface permettra à la STM de jouer un rôle majeur dans l'atteinte des objectifs gouvernementaux de réduction des GES en plus d'apporter des bénéfices concrets pour les clients et l'ensemble des Montréalais. La STM poursuit donc sa stratégie d'électrification du réseau de surface, qui prévoit l'électrification complète du parc de bus vers 2040. Cette mesure permettra d'atteindre la cible ambitieuse de réduction des GES de 120 000 tonnes sur une base annuelle à compter de cet horizon.

Pionnière, la STM compte déjà plus de 42 bus électriques à son actif. Prête à accélérer son virage en vertu des projets et essais menés durant les dernières années, la STM a agi comme mandataire d'un appel d'offres regroupé d'une ampleur historique visant l'acquisition de bus électriques à grande autonomie pour l'ensemble des neuf sociétés de transport membres de l'ATUQ. Près de 150 de ces véhicules sont destinés à la STM. Leur réception s'échelonnera de 2024 à 2026.

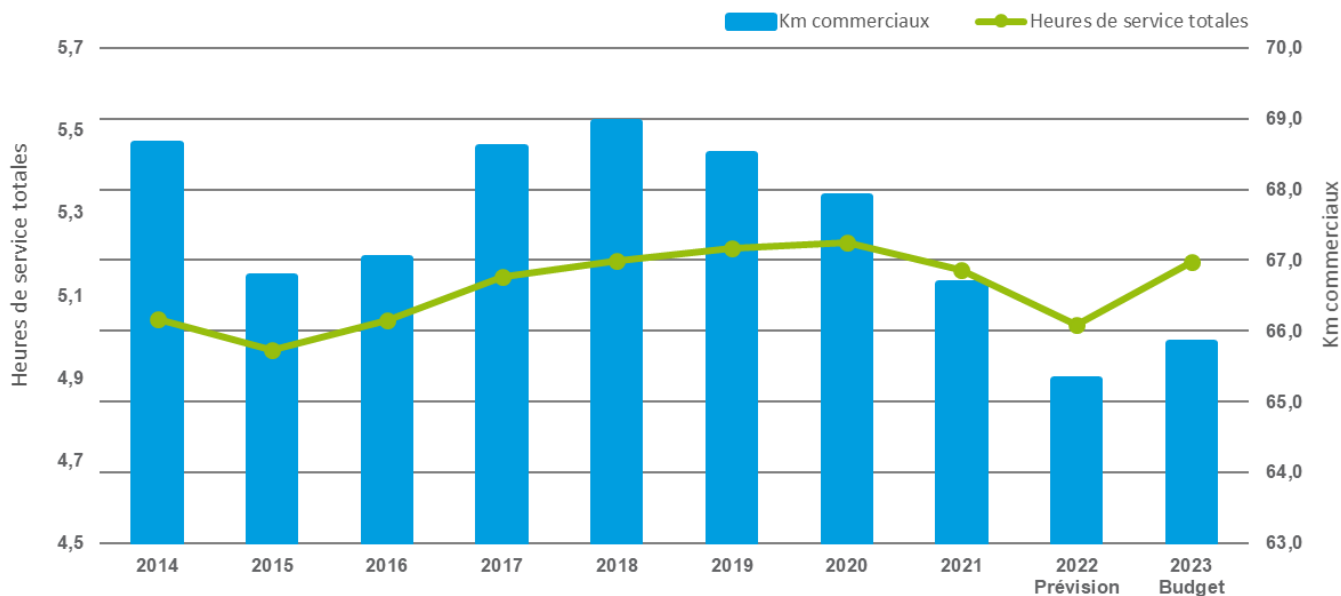
En vue d'accueillir ces bus et supporter ce changement technologique dans la composition de son parc, la STM doit adapter ses infrastructures. Des travaux majeurs seront nécessaires pour électrifier les neuf centres de transport de la STM. Les centres Bellechasse et Stinson ont été ciblés pour amorcer cette transformation de manière prioritaire. Il s'agit d'une démarche d'envergure nécessitant des investissements majeurs et nos discussions auprès du gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal se poursuivent pour assurer la mise en place des conditions gagnantes pour accélérer l'électrification des transports et tendre vers les objectifs gouvernementaux.

La STM poursuit aussi le déploiement de sa Vision 2025 pour le Mouvement bus afin que partout sur le territoire les Montréalais aient accès à un service de transport performant, rapide et fréquent à quelques pas de leur domicile ou de leur lieu de travail. Cette stratégie, qui vise l'augmentation du nombre de voies réservées et de mesures préférentielles pour autobus, assurera des déplacements plus fluides, plus rapides et plus fiables d'ici 2025. L'inauguration en novembre 2022 du SRB Pie-IX s'inscrit dans cette vision. Plusieurs initiatives, dont une infrastructure similaire sur l'axe Sauvé/Côte-Vertu, se poursuivront en 2023 en vue de favoriser l'accessibilité aux transports collectifs.

Ayant toujours à cœur la qualité et la sécurité du service offert à nos clients, plusieurs panneaux d'arrêt de bus afficheront davantage d'informations quant à la direction des trajets (nord, sud, est ou ouest). Ce projet englobe les 9 000 panneaux qui parsèment les différents itinéraires des voyageurs. En juillet 2022, la première phase visant à modifier 1 400 panneaux dans la première année du projet fut entamée.

KILOMÉTRAGE ET HEURES DE SERVICE TOTALES - BUS

(en millions de km et heures de service totales)



FAITS SAILLANTS

Répondre à la demande du transport adapté (TA)

Considérant la reprise de l'achalandage et le retrait des limitations par véhicule, une recrudescence des déplacements a été observée en 2022. Une poursuite de cette croissance est prévue en 2023.

L'été 2022 a été marqué par des décisions difficiles, mais nécessaires, qui ont requis de restreindre certaines réservations pour garantir un accès aux services à un maximum de clients en raison de la pénurie de chauffeurs de taxi. La STM est consciente et sensible aux impacts de ces mesures temporaires sur sa clientèle. Pour faire face à ces enjeux, la Société a travaillé de manière proactive avec l'industrie du taxi pour mettre en place une nouvelle entente plus avantageuse et mieux adaptée à la réalité actuelle. La situation s'est améliorée graduellement depuis la fin de l'été et la STM a bon espoir de pouvoir lever l'ensemble des restrictions mises en place.

Consciente de l'importance névralgique du transport adapté pour permettre aux clients inscrits de pouvoir se déplacer et jouer un rôle actif dans la société, la STM continue de répondre présente malgré les enjeux criants de financement, en planifiant 3,4 millions de déplacements en 2023, soit une hausse de 15,6 % par rapport à l'an dernier.

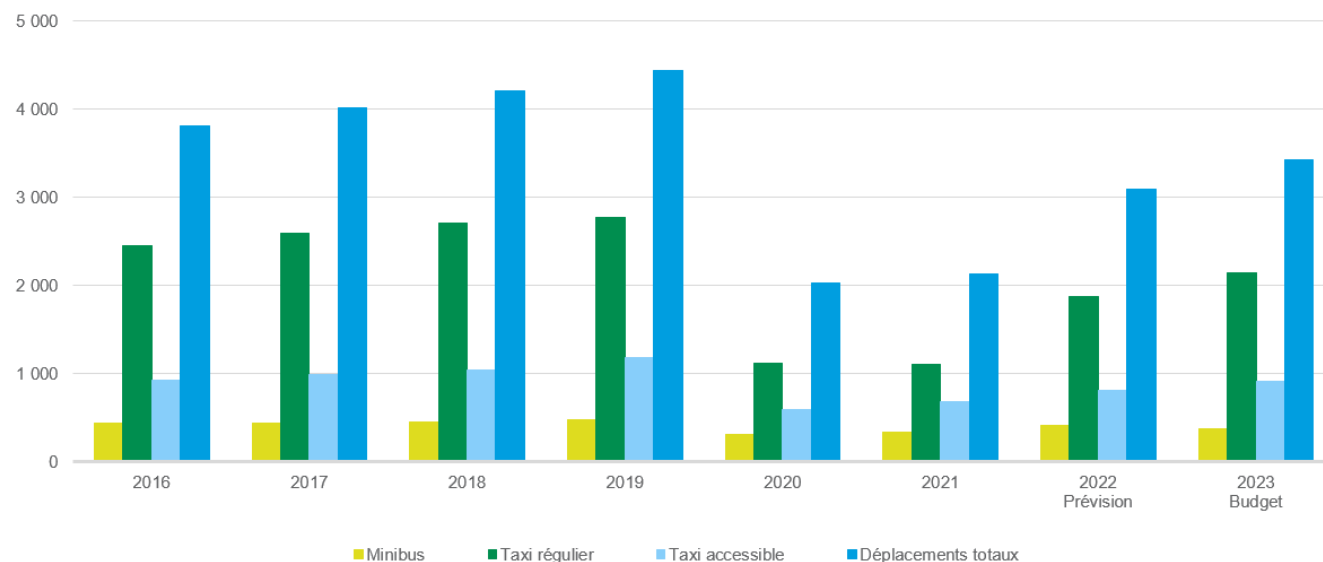
Par ailleurs, à l'été 2022, la Commission des transports du Québec (CTQ) a décrété une hausse du taximètre de 18 %. Ce changement tarifaire, en vigueur à compter de l'automne 2022, occasionne une hausse du coût du transport adapté assumé par la STM. Sans financement additionnel, la STM assume seule la hausse du tarif au taximètre et les coûts supplémentaires liés à la nouvelle entente avec l'industrie du taxi.

Depuis 2019, la STM développe une stratégie de mobilité inclusive afin de faciliter, pour les clients ayant des limitations fonctionnelles, l'utilisation des réseaux de bus et de métro. Cette démarche s'inscrit dans notre engagement pour l'accessibilité universelle et vise à favoriser une saine gestion des ressources au transport adapté, en visant un transfert de certains déplacements effectués via ce service vers le réseau dit régulier. En 2023, une entente de délégation de service permet à la STM d'augmenter la portée de son programme en étendant ce dernier à l'ensemble du territoire de la grande région métropolitaine. De ce lot, la STM formera 500 clients, dont 350 spécifiques au territoire Montréalais.

Rappelons que l'approche de la STM pour le virage électrique se veut inclusive avec l'électrification des minibus utilisés pour le transport adapté, pour permettre aux clients du transport adapté de pouvoir bénéficier eux aussi de cette nouvelle technologie permettant des déplacements plus confortables et silencieux. Les essais, avec un tout premier minibus électrique en Amérique du Nord destiné au marché du transport adapté, se poursuivent en vue de la transformation du centre de transport Saint-Michel et de l'acquisition, au courant des prochaines années, de nouveaux minibus 100 % électriques.

ÉVOLUTION DES DÉPLACEMENTS AU TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)



Le réseau du métro

Alors que l'achalandage dans le métro oscille actuellement à environ 70 % de son niveau pré-pandémique, la STM planifie son offre de service pour tenir compte de cette nouvelle réalité et des changements observés dans les habitudes des clients. La STM vise donc à maintenir le niveau de service offert en 2022 pour 2023, une adéquation entre les besoins de déplacement et les ressources disponibles.

Le métro continue à jouer son rôle névralgique d'axe central de la mobilité à Montréal et soutenir les mesures de mitigation à mettre en place dans le cas de grands chantiers, comme c'est le cas avec l'ajout d'un train sur la ligne jaune dans le cadre des travaux au tunnel Louis-Hyppolite Lafontaine. Cette mesure permet d'ajouter 54 départs dans les deux directions chaque jour, pour une fréquence améliorée et un meilleur confort à bord des trains.

Rappelons que la mise en service des 71 trains AZUR aura permis une bonification de l'offre de service métro tout en améliorant grandement l'expérience client grâce à leur fiabilité, leur performance et leur capacité d'accueil accrue. La STM entamera en 2023 leur programme d'entretien majeur, un investissement de 14 M\$ permettra d'assurer leur bon fonctionnement et de maximiser leur durée de vie utile.

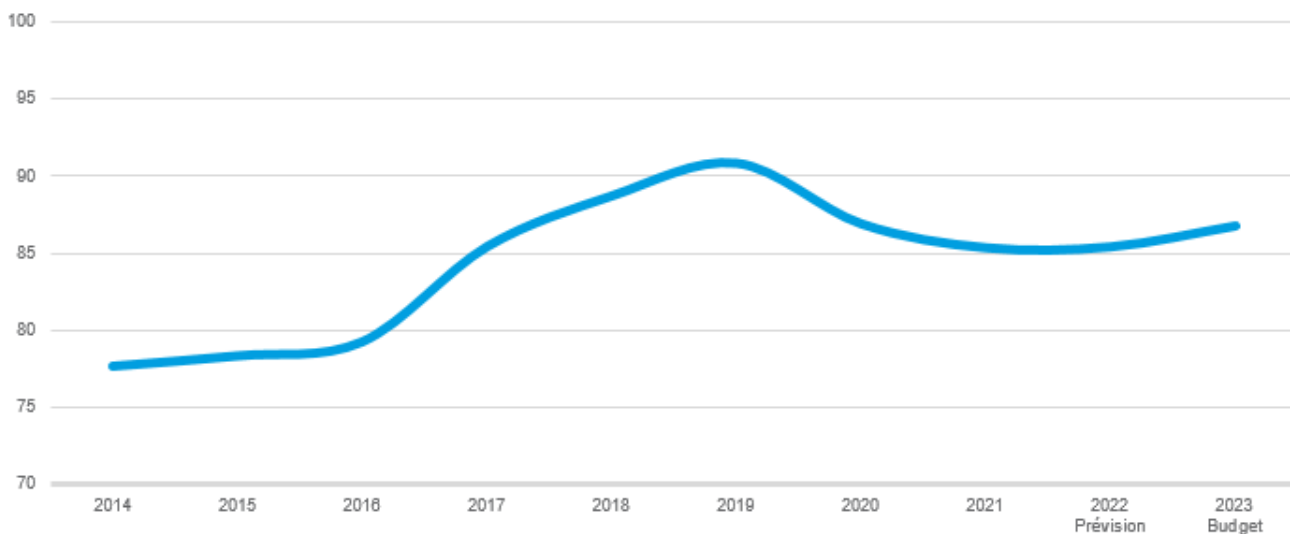
La mise en service du garage Côte-Vertu, un des plus importants chantiers de la métropole des dernières années, permettra à la STM d'assurer une meilleure répartition des trains aux deux extrémités de la ligne orange en pointe, puisque 10 trains supplémentaires pourront y être stationnés.

Ces investissements permettront à la STM de maintenir les plus hauts standards de régularité de son service à 10,2 incidents de cinq minutes par million de kilomètres parcourus pour 2022, soit bien en deçà de la moyenne des autres métros balisés (moyenne de + ou - 30 incidents).

Également, la STM poursuit le déploiement du programme accessibilité qui vise à rendre accessibles universellement les stations du métro en les dotant d'ascenseurs. Alors que 24 stations seront accessibles à la fin 2022, l'installation d'ascenseurs devrait être complétée dans quatre stations supplémentaires (Jolicoeur, McGill, D'Iberville et Place-Saint-Henri) pour un total de 28 stations accessibles en 2023.

KILOMÉTRAGE MÉTRO

(en millions de km)



FAITS SAILLANTS

D'autres mesures pour nos employés

Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, la STM désire promouvoir le développement de ses ressources plus que jamais. Afin d'encourager et faciliter le cheminement de carrière des employés à l'interne, nos équipes ont travaillé de concert avec plusieurs groupes d'emploi afin de revoir les équivalences de scolarité et d'expérience pour bonifier l'accessibilité aux postes pour les groupes. Ces efforts s'inscrivent dans un désir d'améliorer la rétention de nos ressources en favorisant leur mobilité à l'interne.

La démarche effectuée permettra de reconnaître une plus grande diversité de combinaisons de scolarité et d'expérience pertinente permettant de se qualifier pour effectuer nos processus de sélection. De plus, la STM continue d'offrir plusieurs formations pour accompagner et outiller ses employés dans un environnement en continuelle évolution.

Par ailleurs, la santé, la sécurité et le bien être des employés représentent une priorité clé pour la STM. Un travail de fond mené au sein de plusieurs départements vise à mettre en œuvre un plan d'action pour assurer une meilleure prise en charge et un meilleur contrôle de risques dans le lieu de travail. Des mesures de prévention périodiques et l'ajout de matériel de sécurité font partie des pistes d'amélioration mises de l'avant en 2023.

Des cotes de crédit de haute qualité maintenues

Encore une fois en 2022, les firmes d'agences de notation de crédit ont confirmé l'excellente cote de crédit de la STM, soit la cote Aa2 pour Moody's et AA pour Standard & Poor's.

Un portefeuille de projets ambitieux

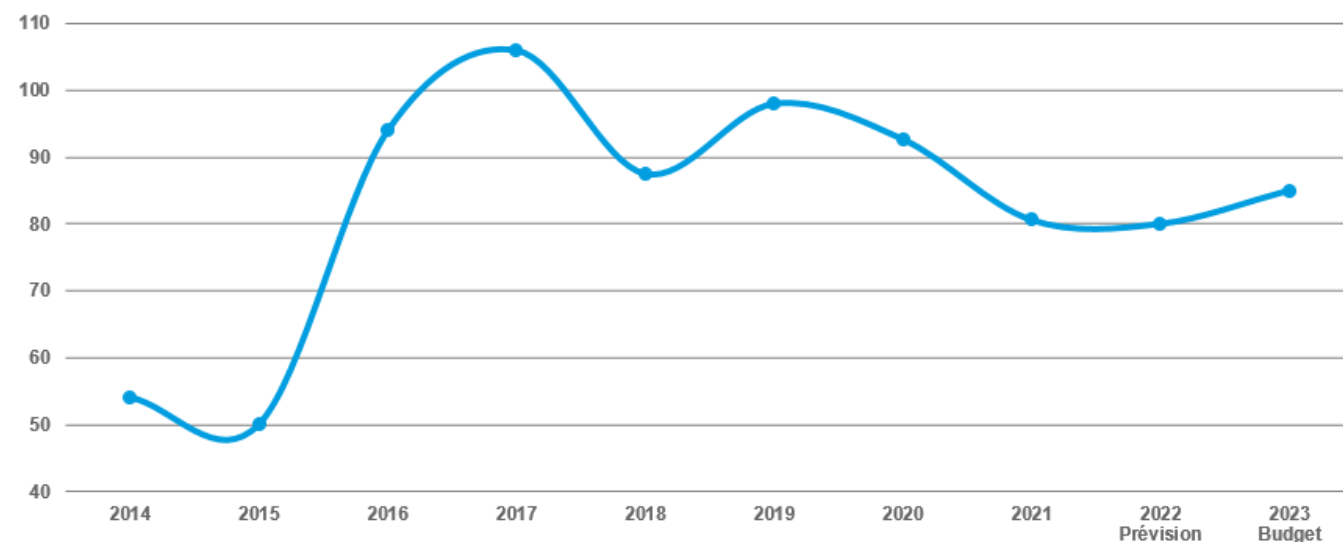
Le PI 2023-2032 totalise 20,4 G\$, soit une augmentation de 4,4 G\$ par rapport à l'an dernier.

Une récente mise à jour du programme d'aide financière PAGTCP, comportant une bonification des taux de subvention pour certaines catégories de projets, permet une augmentation de la capacité financière de la STM et la Ville de Montréal. Cette marge de manœuvre supplémentaire permet à la STM de mettre de l'avant un Programme des immobilisations ambitieux, pour s'assurer que le transport collectif montréalais demeure compétitif et bien positionné pour répondre aux besoins de mobilité dans le contexte de relance postpandémique.

L'électrification des infrastructures du réseau de bus, la réalisation du prolongement de la ligne bleue et l'augmentation du niveau des investissements dans les programmes de maintien d'actifs Réno-Métro ainsi que la mise en œuvre de grands chantiers d'accessibilité universelle illustrent ainsi la volonté de la STM de poursuivre ses efforts de maintien des actifs tout en investissant dans des projets de développement au courant des 10 prochaines années.

TAUX DE RÉALISATION DES PROJETS

(en pourcentage)



FAITS SAILLANTS

Le taux de réalisation des projets a augmenté considérablement au cours des 10 dernières années pour atteindre un taux planifié de 85 % en 2023.

Depuis le début de la pandémie, le taux de réalisation oscille autour du 80 %. Rappelons que dans un contexte de crise financière, la STM a dû faire des efforts importants pour réduire son endettement et l'envergure de son programme d'immobilisations en 2022. Pour y arriver, la STM a dû revoir la priorisation de ses projets, dont certains ont été retirés, alors que le démarrage de projets en définition a été révisé pour 2024. L'ensemble de ces décisions, prises conjointement avec nos principaux bailleurs de fonds pour contribuer à réduire la pression sur les finances publiques, ont donc eu des répercussions sur le taux de réalisation en 2021 et 2022.

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

Gouvernance au féminin

Certificat de parité, niveau Or

Prix Novae

Programme de mobilité inclusive

Palmarès Corporate Knights

10^e rang canadien pour les pratiques responsables exemplaires en 2022

Journal les affaires

8^e entreprise en importance au Québec en 2022

Valeur de remplacement des actifs :	32 G\$
Budget 2023 – Exploitation :	1,7 G\$
Programme des immobilisations 2023-2032 :	20,4 G\$



Réseau du métro ¹

Le métro comporte quatre lignes qui couvrent 71 km et desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant compte 999 voitures, dont 360 MR-73 et 639 AZUR qui parcourront 86,8 millions de km commerciaux en 2023.



Réseau des bus ¹

La STM possède un parc de 2 000 bus, dont 1 743 réguliers (12 mètres) et 257 articulés (18 mètres) ainsi que 16 minibus. Son réseau couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 km². De plus, 439,7 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 65,8 millions de km commerciaux en 2023.



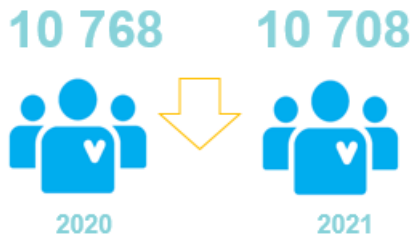
Transport adapté ¹

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 29 000 clients effectueront 3,4 millions de déplacements en 2023 sur l'île de Montréal et en périphérie, à l'aide de minibus de la STM et des huit fournisseurs de services de taxis réguliers et accessibles.

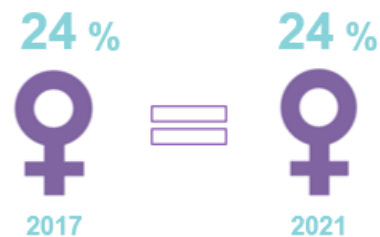
¹ En date du 31 décembre 2021

PORTRAIT DE LA MAIN-D'OEUVRE

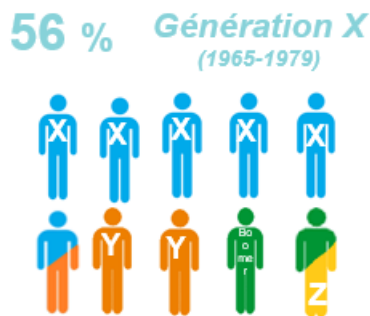
Effectif²



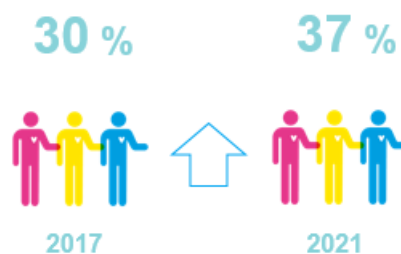
Nombre d'employés en diminution



% de femmes équivalent

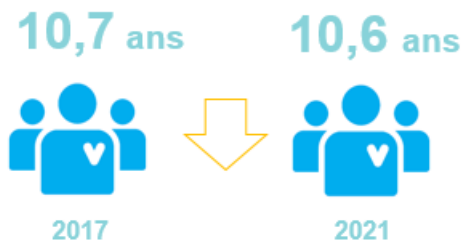


Augmentation significative de la génération Z dans l'effectif et diminution conséquente des Boomers

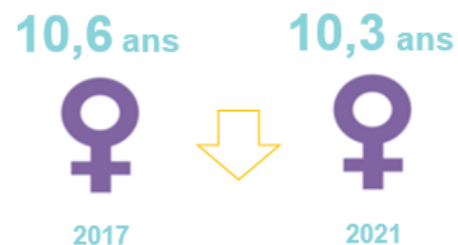


% Minorités visibles, ethniques et autochtones en augmentation

Année de service²



Diminution du nombre d'années de service



Diminution du nombre d'année de service des femmes



Augmentation du nombre d'années de service des Minorités visibles, ethniques et autochtones

² Source : Direction expertise ressources humaines - Évolution du portrait de la main-d'œuvre et des embauches 2021.

EXPÉRIENCE CLIENT

L'expérience client est au cœur des priorités de la STM et représente un pilier fondamental du PSO 2025 qui vise l'atteinte de l'excellence en mobilité, notre vision. Pour nous assurer que l'expérience vécue par nos clients répond à leurs attentes et est positive, la STM a mis en place trois programmes dont les mesures sont suivies de près par la direction : le sondage d'expérience client, le programme d'excellence en qualité de service ainsi que l'analyse des commentaires. Afin de répondre aux besoins ponctuels d'expérience client liés à la pandémie de COVID-19, certaines mesures ont été temporairement ajoutées. D'autres ajustements seront à prévoir en contexte post pandémie dans un souci d'optimisation de l'expérience client dans le réseau bus, métro et du transport adapté de la 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.

Programme d'excellence en qualité de service

Le Programme d'excellence en qualité de service (PEQS) réalisé en continu par le biais de clients mystères sillonnant le réseau de la STM a été mis sur pause lors de la baisse de l'achalandage résultant de la crise pandémique. Ces évaluations portaient 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). Ce programme, tant au niveau des indicateurs que du format, est en cours de révision.

Analyse des commentaires

Les commentaires placés auprès du Centre expérience client intégré sont traités et analysés en continu avec les différents secteurs d'affaires afin de pouvoir identifier les irritants de la clientèle et établir des plans d'action pour corriger ces situations. Les commentaires nous permettent d'ajuster, en continu, nos stratégies d'accompagnement à la lumière des réactions de la clientèle.

PROFIL DE LA CLIENTÈLE

En chiffres ³

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 %

Groupe 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 +	12 %

Genre

Femme	50 %
Homme	50 %

Occupation

Travailleur	64 %
Étudiant	14 %
Retraité	15 %
Autre occupation	7 %

Langue parlée à la maison

Français	59 %
Autres langues	41 %

Limitation fonctionnelle permanente (dans le réseau régulier)

Oui	22 %
Non	78 %

³ Les pourcentages présentés ont été arrondis à l'unité.

Ce profil a été déterminé juste avant la pandémie et sera actualisé lorsque l'achalandage se situera à nouveau au-delà de 70 %.

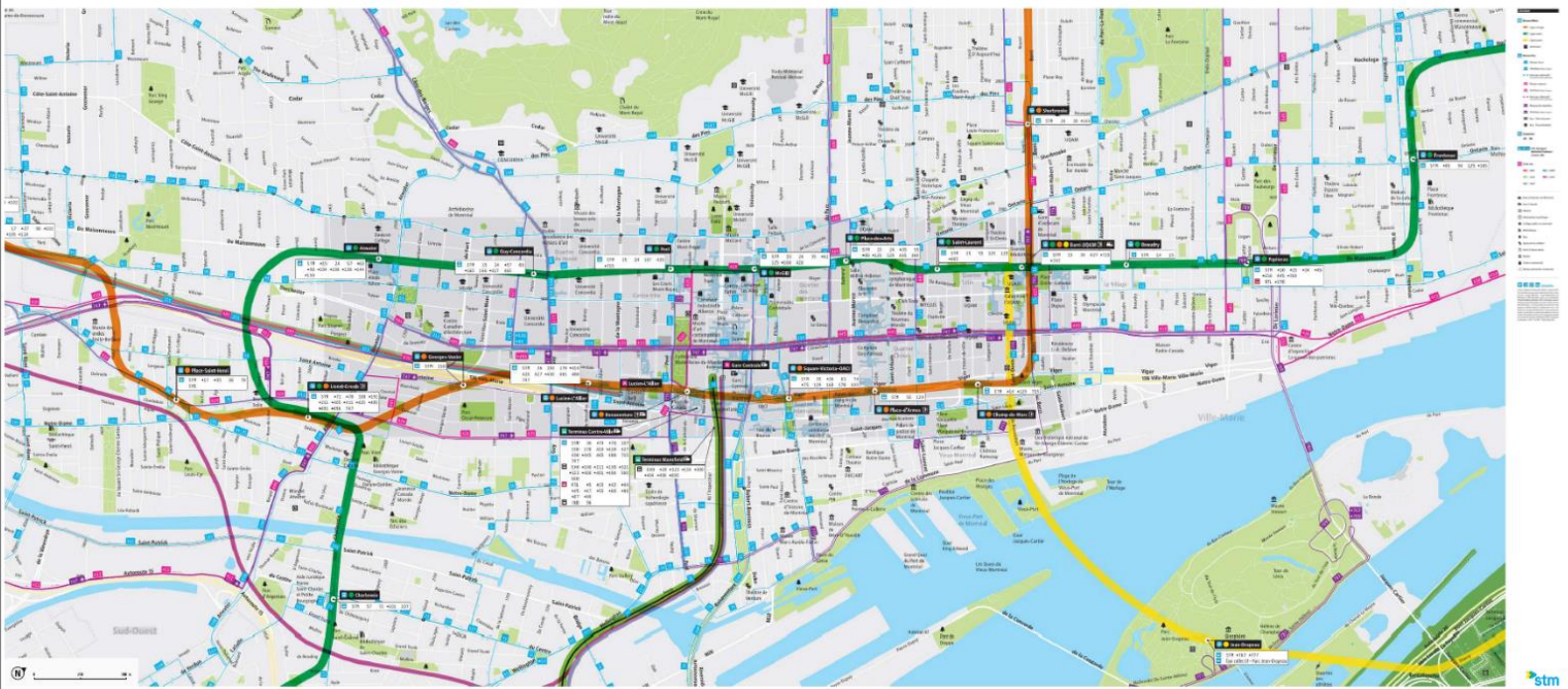
Sondage Web réalisé par la STM au sein d'un panel externe du 16 décembre 2019 au 3 janvier 2020 auprès de 1 769 clients de la STM au cours de la dernière année, âgés de 16 ans ou plus et résidant sur l'île de Montréal, à Laval ou dans l'agglomération de Longueuil. Les variations entre les données de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

PLAN DU RÉSEAU 2023

Réseau STM



Centre-ville de Montréal



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

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

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les membres de notre conseil d'administration sont désignés par le Conseil d'agglomération de Montréal. Ces personnes peuvent être choisies parmi les membres du conseil municipal de la Ville de Montréal, d'un conseil d'arrondissement ou des conseils des autres municipalités dont le territoire est compris dans l'agglomération. Celui-ci peut aussi désigner des membres indépendants. Par ailleurs, trois membres du conseil sont choisis parmi les personnes qui résident dans l'agglomération, dont une est cliente des services de transport adapté et deux autres sont clientes des services de transport collectif. Cette dernière désignation doit 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 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. Six d'entre-elles ont le statut d' élu municipal, trois y agissent à titre de représentant de la clientèle et une autre a le statut de membre indépendant.

GOVERNANCE

Comité service à la clientèle et accessibilité universelle

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

Comité ressources humaines

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

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

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

Comité d'audit et finances

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

Le sous-comité Financement a pour objectif de mettre en lumière de nouvelles pistes de financement à long terme pour les transports collectifs qui permettraient d'avoir une adéquation entre les ambitions actuelles et les ressources disponibles. Pour atteindre cet objectif, le conseil d'administration de la STM a donné au sous-comité Financement le mandat d'orienter les travaux du groupe de travail interne sur le financement et de recommander au conseil d'administration des solutions de financement les plus porteuses et pérennes pour le transport collectif.

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

Éric Alan Caldwell

Président

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

Laurence Parent

Vice-Présidente

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

Gracia Kasoki Katahwa

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

M. Alan DeSousa

Maire d'arrondissement
Arrondissement de Saint-Laurent

Sylvain Le May

Membre désigné de la clientèle
du transport adapté

Sylvain Ouellet

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

Claudia Lacroix Perron

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

Suzanne Lareau

Membre désignée de la clientèle
du transport collectif

Alex Bottausci

Maire de la Ville de Dollard-des-
Ormeaux

Catherine Morency

Membre indépendante

GOVERNANCE

COMITÉ DE DIRECTION

Marie-Claude Léonard

Directrice générale

Étienne Lyrette

Adjoint à la directrice générale et directeur

Planification stratégique et Affaires gouvernementales

Geneviève Bourbeau

Directrice exécutive
Expérience client et
Activités commerciales

Alain Brière *(intérim)*

Directeur exécutif
Planification et Finances

Alain Brière

Directeur exécutif
Ressources humaines

Nathalie Clément *(intérim)*

Directrice exécutive
Métro et Exploitation bus

Sébastien Fecteau

Directeur exécutif
Entretien Bus

Nancy Fréchette

Directrice exécutive
Planification, Entretien,
Infrastructures et Approvisionnement

Chantal Gauthier

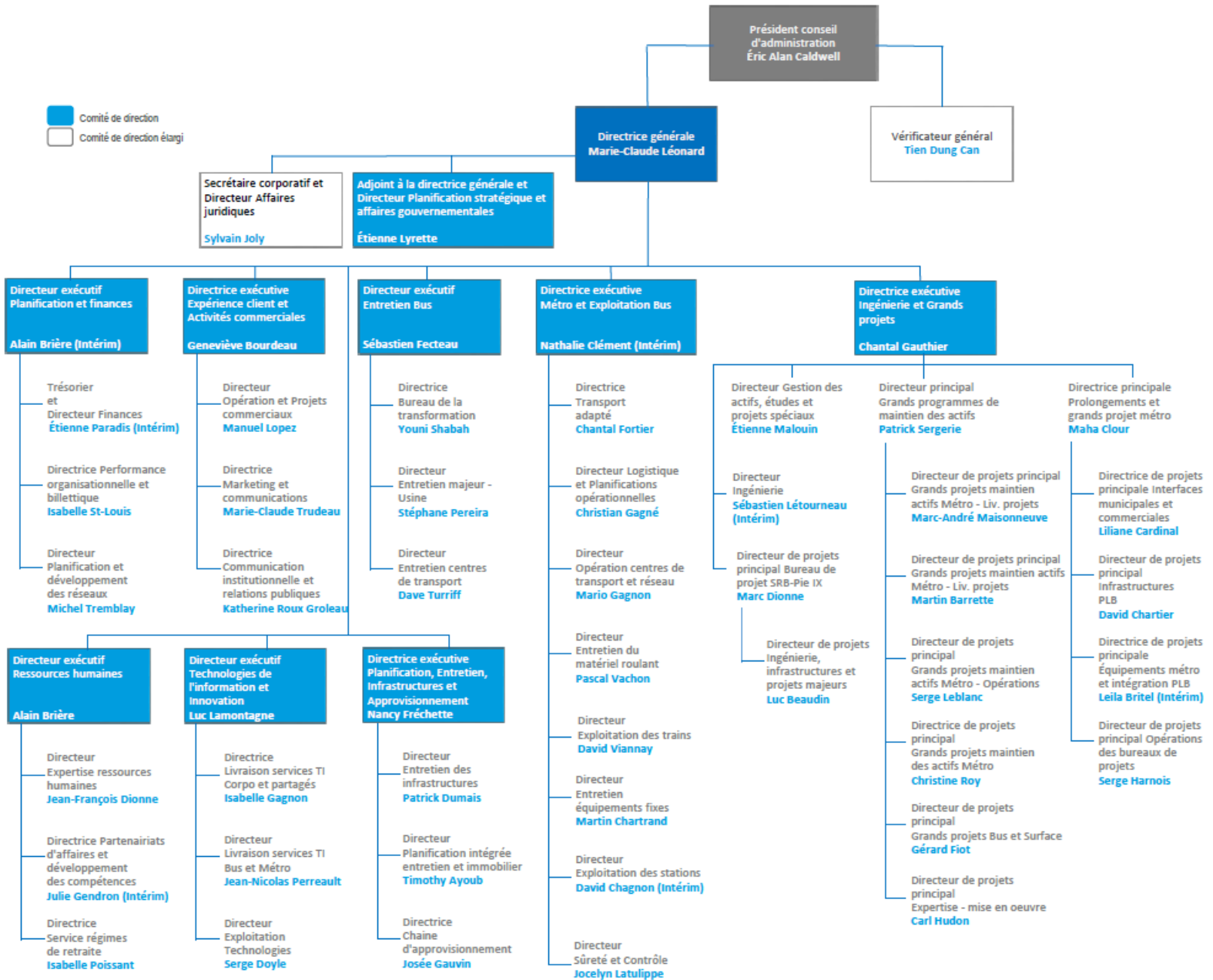
Directrice exécutive
Ingénierie et Grands projets

Luc Lamontagne

Directeur exécutif
Technologies de l'information et
Innovation

GOUVERNANCE

ÉQUIPE DE DIRECTION DE LA STM



LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL

LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

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

VALEURS

Orientation client

Travail d'équipe

Rigueur

Respect

Responsabilisation

Transparence

MISSION

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

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

VISION

L'excellence en mobilité

Son Plan stratégique organisationnel (PSO 2025) repose sur une ambitieuse vision corporative, l'EXCELLENCE EN MOBILITÉ.

Adopté par la STM le 8 juin 2017 et approuvé par la Communauté métropolitaine de Montréal en 2018, le PSO 2025 est une véritable feuille de route de l'évolution du transport collectif à Montréal sur l'horizon 2016-2025.

Le PSO 2025 s'appuie sur des assises gouvernementales, dont le Plan métropolitain d'aménagement et de développement de la Communauté métropolitaine de Montréal, sans oublier les engagements pris par les gouvernements du Québec et du Canada, notamment en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Soulignons que la STM a collaboré à l'élaboration du Plan stratégique de développement de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) et aux travaux du gouvernement du Québec en matière de mobilité. Au cours des prochaines années, la STM continuera de mettre en chantier des projets phares pour la mobilité des Montréalais avec l'appui financier des gouvernements du Québec et du Canada et de l'agglomération de Montréal.

Pour tenir compte du contexte sanitaire et économique depuis mars 2020, la STM a adapté ses cibles annuelles et ses résultats visés dans un document interne intitulé Plan de transition et de relance (PTR). Ce dernier est structuré à même les orientations stratégiques et les objectifs du PSO 2025. Les cibles 2023 de la STM y sont précisées et intégrées au présent Budget 2023.

LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS du PSO 2025	Objectifs consolidés de la prolongation 2023 du Plan de transition et relance
Améliorer l'expérience client	1 - Livrer l'offre de service promise 2 - Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible 9 - Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Objectif 1
	3 - Miser sur la qualité de service et augmenter le sentiment de sécurité 8 - Bonifier le parcours client	Objectif 2
	4 - Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Objectif 3
	5 - Réduire le déficit de maintien des actifs	Objectif 4
	6 - Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements	Objectif 5
	7 - Poursuivre l'électrification du réseau	Objectif 6
	Adapter l'organisation à l'évolution de la gouvernance Maîtriser les finances	10 - Renouveler l'organisation pour l'excellence client 13 - Améliorer l'efficacité des processus et la productivité
11 - Agir comme chef de file en mobilité et développement durables		Objectif 8
12 - Maîtriser la gestion de l'entente de service		Objectif 9
Attirer, développer et mobiliser les talents	14 - Attirer et retenir les talents	Objectif 10
	15 - Développer les compétences	Objectif 11
	16 - Encourager l'implication et le leadership	Objectif 12

De plus, la STM élabore présentement son prochain PSO. Ces travaux se poursuivront en 2023.

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) 2021-2022 qui sont tous reconduits au Plan de transition et relance.

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. La mise à jour de celle-ci est prévue pour 2023.

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

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

PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE 2016-2020

Forte de sa politique d'accessibilité universelle adoptée en 2009, c'est un troisième PDAU 2016-2020 que la STM a adopté en 2017 et reconduit à même son Plan de transition et relance. La mise à jour de ce plan est prévue pour 2023.

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

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

LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

PLAN D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI

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

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

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

La STM vise à être à l'image de la clientèle qu'elle dessert. Son plan d'accès à l'égalité 2021-2022 reconduit et annualisé pour 2023 a été simplifié pour diriger ses efforts sur les objectifs du PSO 2025 et renforcer sa culture d'inclusion. Ainsi, le plan est présenté sous forme de quatre axes, dont découlent 10 stratégies et 33 mesures.

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

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

Stratégies

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

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

Créer du contenu varié faisant la promotion de notre culture inclusive

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

Stratégies

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

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

Créer les conditions gagnantes pour favoriser une progression de carrières

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

Stratégies

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

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

Stratégies

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

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

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

LES OBJECTIFS ET CHANTIERS DU PTR

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

REVENUS COMMERCIAUX

REVENUS COMMERCIAUX

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.

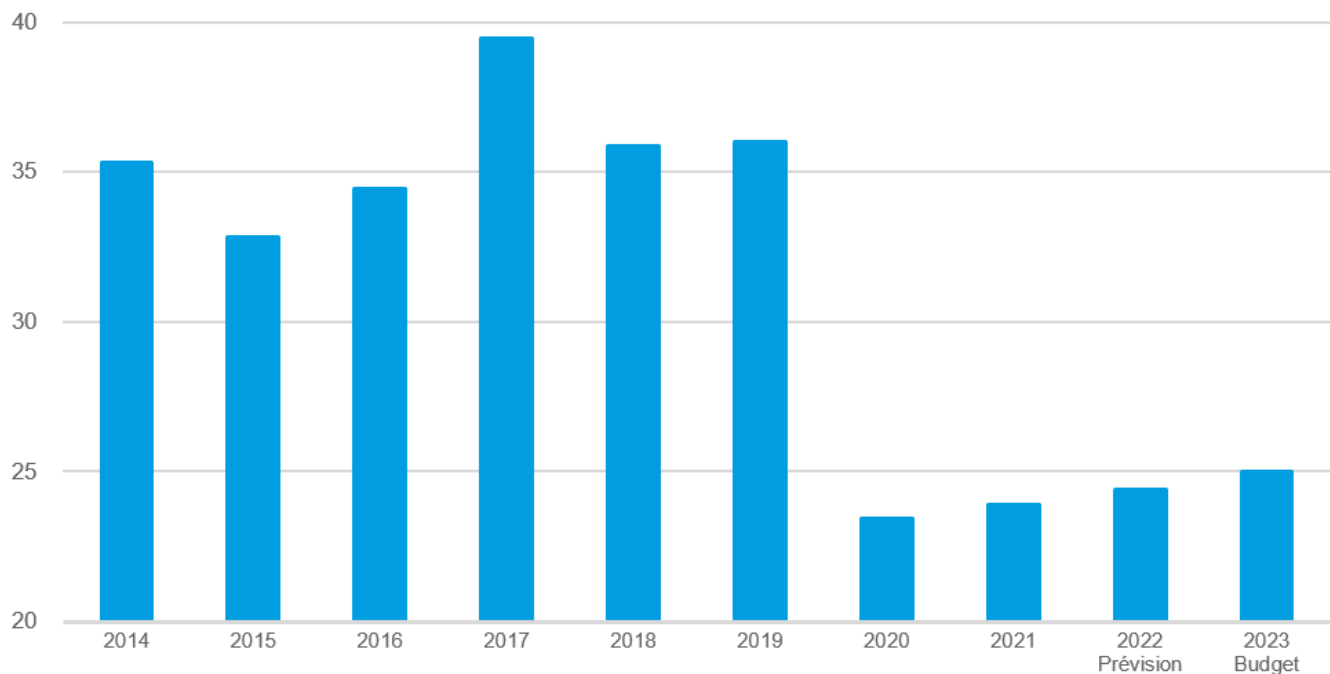
Le conseil des associés de Transgesco S.E.C., auquel siègent trois membres du CA de la STM, en détermine les orientations, en adopte le plan stratégique de développement, en nomme les auditeurs externes et prend acte de ses états financiers.

Transgesco contribue activement au projet du prolongement de la ligne bleue en maintenant en opération le centre d'achat Le Boulevard.

Transgesco continuera à collaborer avec les partenaires afin de poursuivre le déploiement des nouveaux abribus, des nouveaux commerces dans le métro ainsi qu'à la relance des activités commerciales avec l'objectif d'attirer des clients dans le réseau.

ÉVOLUTION DES REVENUS COMMERCIAUX

(en millions de dollars)



PROCESSUS BUDGÉTAIRE

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RETENUS POUR L'ÉLABORATION DU BUDGET

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

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

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

Éléments relatifs aux dépenses

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

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

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

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

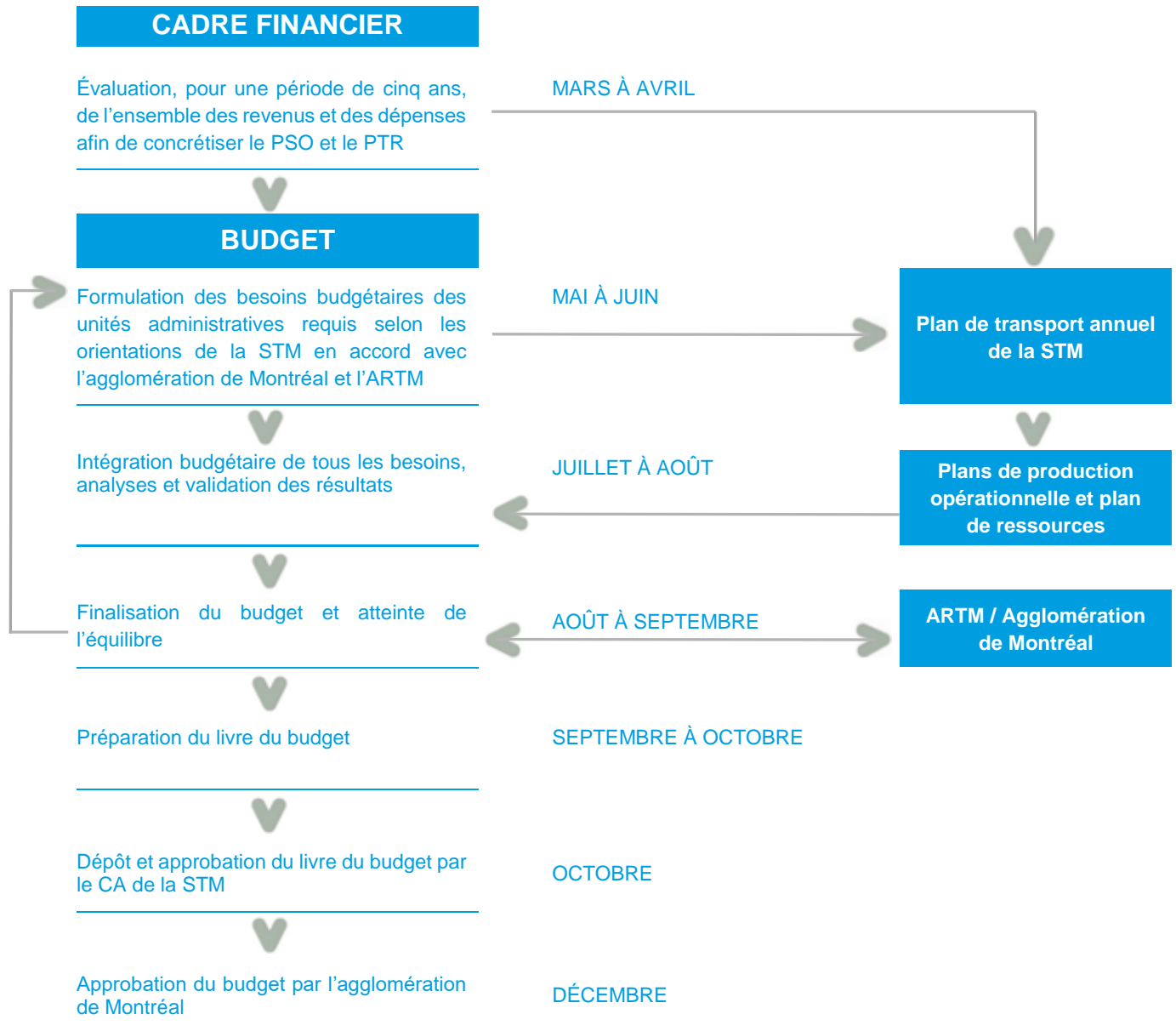
Éléments relatifs aux revenus

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

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

PLANIFICATION BUDGÉTAIRE OPÉRATIONNELLE

La STM s'est dotée d'un processus budgétaire annuel rigoureux et bien documenté permettant une prise de décision efficace. Le schéma suivant résume et intègre l'ensemble des étapes qui sous-tendent l'élaboration du budget de la STM. Le travail pour le PI 2023-2032 est réalisé en même temps que celui du budget. Le dépôt et l'approbation du PI par le CA de la STM a également lieu en octobre.



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 des dépenses de la STM.

ANALYSE DES REVENUS ET DES DÉPENSES

REVENUS PAR TYPE 2021-2022-2023

(en milliers de dollars)

	Budget 2023	Budget 2022	Prévision 2022	Réel 2021	Budget 2023 vs 2022	
					Écart	Écart %
Revenus provenant de l'ARTM						
Rémunération liée à l'exploitation	1 391 507	1 316 106	1 311 272	1 292 098	75 401	5,7
Contribution aux immobilisations	181 420	169 284	166 886	160 468	12 137	7,2
Services rendus pour l'ARTM	16 815	10 559	8 341	7 560	6 255	59,2
	1 589 742	1 495 949	1 486 499	1 460 126	93 793	6,3
Nouvelles sources de revenus à identifier						
	77 700	43 000	25 000	-	34 700	80,7
Autres revenus d'exploitation						
Quote-part - Transgesco S.E.C.	24 992	26 133	24 421	23 875	(1 141)	(4,4)
Autres revenus	12 356	11 004	13 167	10 329	1 351	12,3
	37 348	37 138	37 588	34 204	210	0,6
Total	1 704 790	1 576 087	1 549 087	1 494 329	128 703	8,2

ANALYSE DES REVENUS 2022-2023

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

Revenus provenant de l'ARTM

Rémunération liée à l'exploitation

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

L'augmentation de 75,4 M\$ prévue au budget 2023 ne permet pas de couvrir l'évolution normale des dépenses d'exploitation.

Contribution aux immobilisations

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

L'augmentation de 12,1 M\$ de la contribution de l'ARTM aux immobilisations provient principalement de la progression du service de la dette net.

Services rendus par l'ARTM

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

Nouvelles sources de revenus à identifier

La STM équilibre son budget avec un montant de 77,7 M\$ de manque à gagner qui devra provenir de nouvelles sources de revenus externes à confirmer auprès de ses principaux bailleurs de fonds au cours de l'année 2023. En l'absence de financement additionnel, la STM évaluera diverses alternatives de réduction de dépenses tout en s'assurant de minimiser l'impact sur sa clientèle afin de combler une portion du manque à gagner.

Autres revenus d'exploitation

Quote-part - Transgesco S.E.C.

Les revenus prévus au budget 2023, de la filiale à part entière de la STM, sont de 25 M\$ comparativement à 26,1 M\$ au budget 2022. Ceci est en raison d'une diminution des revenus de publicité et d'une légère hausse des dépenses de fonctionnement.

Autres revenus

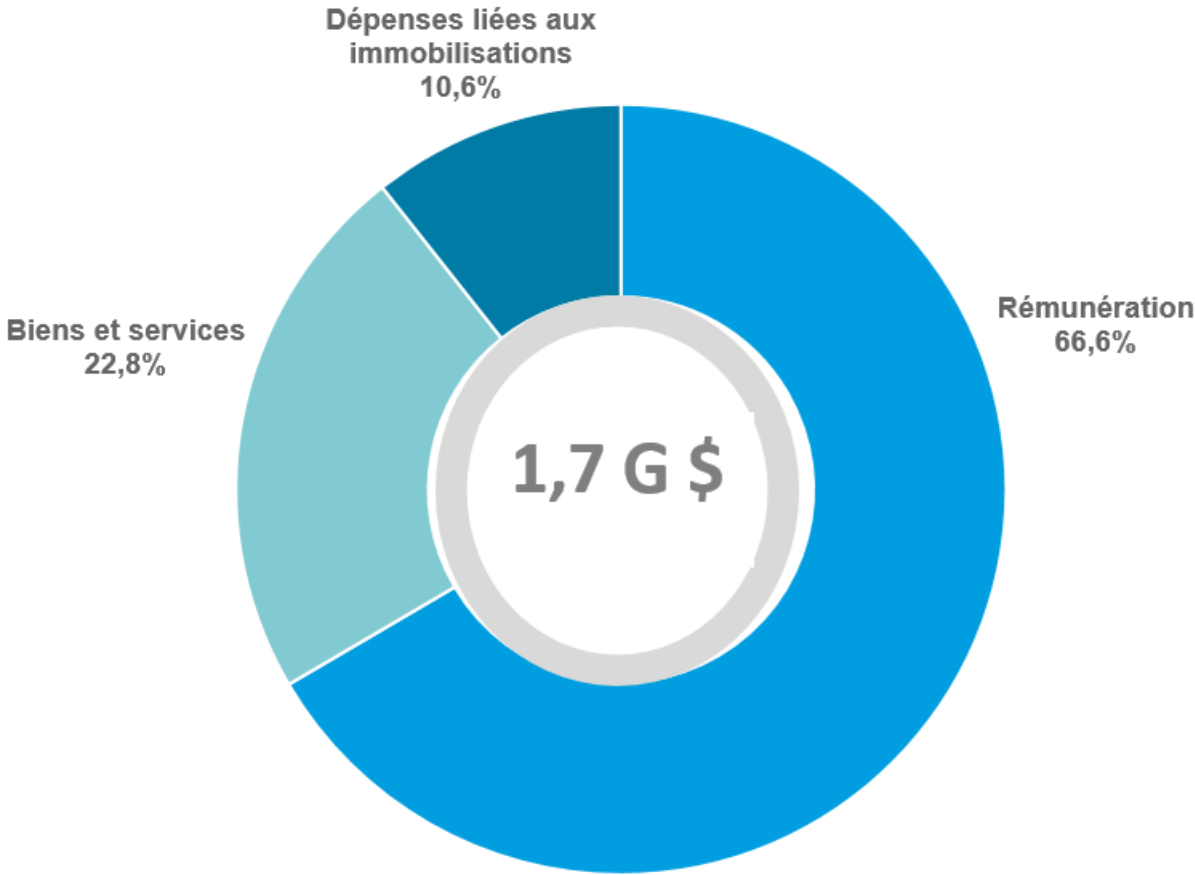
L'augmentation de 1,4 M\$ des autres revenus est attribuable à la fluctuation des ventes de cartes OPUS.

DÉPENSES PAR TYPE 2021-2022-2023

(en milliers de dollars)

	Budget 2023	Budget 2022	Prévision 2022	Réel 2021	Budget 2023 vs 2022 Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	710 627	681 726	662 805	601 179	28 901	4,2
Heures supplémentaires	49 683	43 803	49 312	53 451	5 880	13,4
Primes diverses et autres paiements	86 364	80 904	77 136	82 074	5 460	6,7
Avantages sociaux	175 108	166 074	158 748	164 902	9 034	5,4
Cotisations aux régimes publics	93 463	88 072	84 477	90 478	5 391	6,1
Coût de la CNESST	19 442	15 343	18 096	21 546	4 099	26,7
	1 134 687	1 075 922	1 050 575	1 013 631	58 764	5,5
Biens et services						
Dépenses majeures	6 426	5 452	7 404	5 377	974	17,9
Énergie, taxes et permis	93 749	89 931	89 109	87 779	3 817	4,2
Services professionnels	16 833	16 673	18 852	26 852	159	1,0
Services techniques et autres services	110 433	84 519	83 525	71 873	25 914	30,7
Matériel et fournitures	103 675	87 296	92 228	88 278	16 379	18,8
Location	16 900	15 160	15 029	17 251	1 740	11,5
Financement des opérations	4 228	1 176	1 282	2 669	3 053	259,7
Dépenses diverses	36 440	30 674	24 196	20 074	5 766	18,8
	388 683	330 881	331 626	320 153	57 802	17,5
	1 523 370	1 406 803	1 382 201	1 333 784	116 566	8,3
Dépenses liées aux immobilisations						
Service de la dette net						
Dépenses en capital	410 427	387 949	359 519	338 667	22 478	5,8
Dépenses en intérêts	173 618	157 409	141 786	123 757	16 210	10,3
Subventions en capital	(314 905)	(295 241)	(266 484)	(253 004)	(19 664)	6,7
Subventions en intérêts	(107 621)	(96 317)	(83 253)	(67 482)	(11 304)	11,7
	161 520	153 800	151 568	141 938	7 720	5,0
Budget spécial d'exploitation	18 500	14 084	13 918	18 607	4 417	31,4
Remboursement au fonds de roulement	1 400	1 400	1 400	-	-	-
	181 420	169 284	166 886	160 545	12 137	7,2
Total	1 704 790	1 576 087	1 549 087	1 494 329	128 703	8,2

RÉPARTITION DES DÉPENSES 2023



HEURES ET EFFECTIFS 2021-2022-2023

(en milliers d'heures)

	Budget 2023	Budget 2022	Prévision 2022	Réel 2021	Budget 2023 vs 2022 Écart	Écart %
Heures régulières						
Gestionnaires	541	524	537	533	16	3,1
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	262	248	267	244	14	5,6
Professionnels syndiqués	757	725	713	788	32	4,4
Employés de bureau syndiqués	1 708	1 707	1 603	1 616	1	0,0
Gestionnaires de 1er niveau - transport	874	873	802	856	1	0,1
Commis divisionnaires et autres	429	414	375	404	15	3,6
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	407	396	388	392	11	2,7
Inspecteurs	370	358	299	308	11	3,1
Chauffeurs, opérateurs et autres	8 650	8 571	8 338	8 878	79	0,9
Employés d'entretien	5 054	5 146	4 797	4 559	(91)	(1,8)
	19 052	18 964	18 120	18 579	88	0,5
Heures supplémentaires						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	2	-	-
Professionnels syndiqués	2	3	5	9	-	-
Employés de bureau syndiqués	26	25	25	44	1	3,4
Gestionnaires de 1er niveau - transport	67	67	65	58	-	-
Commis divisionnaires et autres	38	38	38	29	-	-
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	29	30	30	49	(1)	(3,1)
Inspecteurs	23	9	9	10	14	147,5
Chauffeurs, opérateurs et autres	499	465	530	360	34	7,3
Employés d'entretien	201	173	201	441	28	16,1
	887	812	905	1 002	75	9,3
Total	19 939	19 776	19 025	19 581	163	0,8
Effectifs (en années-personnes)						
Gestionnaires	260	252	258	248	8	3,1
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	126	119	128	114	7	5,6
Professionnels syndiqués	404	387	381	350	17	4,4
Employés de bureau syndiqués	939	938	881	831	1	0,1
Gestionnaires de 1er niveau - transport	419	419	384	410	-	-
Commis divisionnaires et autres	205	198	180	194	7	3,6
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	196	191	186	189	5	2,7
Inspecteurs	177	172	144	148	5	3,1
Chauffeurs, opérateurs et autres ⁴	4 152	4 114	4 002	4 255	38	0,9
Employés d'entretien ⁵	2 430	2 474	2 306	2 254	(44)	(1,8)
Total	9 308	9 264	8 851	8 992	44	0,5

⁴ L'augmentation des 38 effectifs chauffeurs et opérateurs est attribuable principalement à l'ajustement de l'offre de service.

⁵ La diminution des 44 effectifs employés d'entretien est due principalement à l'arrêt des mesures liées à la pandémie de COVID-19

ANALYSE DES DÉPENSES 2022-2023

Le budget 2023 présente une augmentation des dépenses de 128,7 M\$, soit une progression de 8,2 % par rapport au budget 2022.

(en millions de dollars)

Ajustements et améliorations de service	9,0	0,6 %
Dépenses liées aux immobilisations	12,1	0,8 %
Dépenses courantes	107,6	6,8 %
Total des dépenses	128,7	8,2 %

Ajustements et améliorations de service

Dans le cadre de la production de son cahier budgétaire 2023, la STM présente un niveau d'offre de service similaire à 2022 pour les réseaux des bus et du métro. Dans l'attente d'une confirmation de financement additionnel et dans une optique de saine gestion financière, la STM mettra de l'avant une offre de service optimisée pour les réseaux des bus et du métro pour les premiers mois de 2023.

- **Réseau du métro** : total de 86,8 millions de km commerciaux, soit le maintien du service de base ainsi qu'un ajout de 1,6 % afin de couvrir les mesures d'atténuation durant les travaux de réfections du tunnel Louis-Hyppolite Lafontaine.
- **Réseau des bus** : total de 5,2 millions d'heures de service, soit un maintien du niveau de service du budget 2022.
- **Transport adapté** : total de 3,4 millions de déplacements, soit une augmentation de 15,6 % du nombre de déplacements budgétisés en 2022.

Dépenses liées aux immobilisations

La hausse de cette rubrique provient essentiellement de l'augmentation du service de la dette nette de 12,1 M\$ en 2023 par rapport au budget 2022.

Dépenses courantes

Les dépenses courantes sont en hausse de 107,6 M\$ en 2023, soit 6,8 % de plus qu'au budget 2022. Cette augmentation est essentiellement attribuable à des dépenses incontournables telles que l'indexation des biens et services et le coût associé au respect des clauses de nos conventions collectives. À ces éléments s'ajoute l'entretien majeur de nos trains ainsi que la hausse du coût du Taximètre et de nos ententes contractuelles auprès de nos fournisseurs de taxi.

PRÉVISIONS PAR MODE DE TRANSPORT

DÉPENSES PAR MODE 2023

(en milliers de dollars)

	Bus	Métro	Transport adapté	Total STM
Dépenses liées à l'exploitation				
Rémunération				
Rémunération de base	431 001	254 556	25 071	710 627
Heures supplémentaires	31 671	15 617	2 395	49 683
Primes diverses et autres paiements	58 026	25 019	3 318	86 364
Avantages sociaux	110 015	59 213	5 880	175 108
Cotisations aux régimes publics	58 268	31 993	3 203	93 463
Coût de la CNESST	12 597	6 528	316	19 442
	701 577	392 926	40 184	1 134 687
Biens et services				
Dépenses majeures	5 495	907	23	6 426
Énergie, taxes et permis	59 799	32 229	1 721	93 749
Services professionnels	7 299	8 957	576	16 833
Services techniques et autres services	17 784	33 227	59 421	110 433
Matériel et fournitures	56 816	45 631	1 228	103 675
Location	8 719	7 575	606	16 900
Financement des opérations	1 217	2 964	47	4 228
Dépenses diverses	20 041	15 163	1 236	36 440
	177 171	146 653	64 859	388 683
	878 748	539 579	105 043	1 523 370
Dépenses liées aux immobilisations				
Service de la dette net	46 493	113 215	1 812	161 520
Budget spécial d'exploitation	10 726	7 759	16	18 500
Remboursement au fonds de roulement	879	445	76	1 400
	58 097	121 419	1 904	181 420
Total	936 845	660 998	106 946	1 704 790

HEURES ET EFFECTIFS PAR MODE 2023

(en milliers d'heures)

	Bus	Métro	Transport adapté	Total STM
Heures régulières				
Gestionnaires	286	229	25	541
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	137	117	8	262
Professionnels syndiqués	367	373	18	757
Employés de bureau syndiqués	871	771	66	1 708
Gestionnaires de 1er niveau - transport	421	413	41	874
Commis divisionnaires et autres	158	87	183	429
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	194	207	6	407
Inspecteurs	185	185	-	370
Chauffeurs, opérateurs et autres	6 886	1 552	212	8 650
Employés d'entretien	2 531	2 451	72	5 054
	12 036	6 386	630	19 052
Heures supplémentaires				
Professionnels et employés de bureau non syndiqués				1
Professionnels syndiqués	1	1		2
Employés de bureau syndiqués	11	13	2	26
Gestionnaires de 1er niveau - transport	30	34	3	67
Commis divisionnaires et autres	14	6	19	38
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	17	12	1	29
Inspecteurs	12	12	-	23
Chauffeurs, opérateurs et autres	379	110	11	499
Employés d'entretien	115	81	5	201
	580	268	39	887
Total	12 616	6 654	670	19 939
Effectifs (en années-personnes)				
Gestionnaires	138	110	12	260
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	66	56	4	126
Professionnels syndiqués	196	199	10	404
Employés de bureau syndiqués	479	424	36	939
Gestionnaires de 1er niveau - transport	202	198	19	419
Commis divisionnaires et autres	76	42	88	205
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	93	99	3	196
Inspecteurs	89	89	-	177
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 305	745	102	4 152
Employés d'entretien	1 217	1 178	35	2 430
Total	5 859	3 141	308	9 308

BUS

Objectifs du Plan de transition et de relance 2023

OBJECTIF PTR 2023	INDICATEUR	Unité	Cible 2023	Prévision 2022	Réel 2021
1. Livrer l'offre de service promise, améliorer la régularité et assurer un parcours client prévisible	Taux de livraison global planifié et ajusté (km commerciaux)	%	99,4	99,4	99,6
	Offre de service (km commerciaux) ⁶	M km	65,8	65,3	66,7
	Ponctualité des bus	%	80,0	80,0	82,2
	Taux d'immobile	%	18,0	16,5	16,2
6. Poursuivre l'électrification du réseau	Proportion des déplacements STM ayant recours à l'électricité	%	85,2	84,9	84,5
7. Renouveler l'organisation, améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Km commerciaux livrés / heure payée	km/hr	6,54	6,67	6,41
9. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par km (km commerciaux)	\$/km	14,23	13,32	12,82

⁶ Les kilomètres commerciaux incluent les mesures transitoires du REM, Mobilité Montréal et autres services.

Objectifs du Plan de transition et de relance 2023

OBJECTIF PTR 2023	INDICATEUR	Unité	Cible 2023	Prévision 2022	Réel 2021
1. Livrer l'offre de service promise, améliorer la régularité et assurer un parcours client prévisible	Taux de livraison (km commerciaux)	%	99,9	99,9	100,1
	Offre de service (km commerciaux) ⁷	M km	86,8	85,5	85,4
	Incidents 5 minutes et plus par million de km	Incident/ M km	10,4	10,5	9,4
	Respect des intervalles entre les trains en heure de pointe	%	95,0	95,0	98,7
	Respect des intervalles entre les trains en heure hors-pointe	%	90,0	90,0	95,6
3. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Nombre de stations de métro accessibles par ascenseur ⁸	Stations	28	24	19
7. Renouveler l'organisation, améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Km commerciaux livrés / heure payée	km/hr	17,03	17,65	16,88
9. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par km (km commerciaux)	\$/km	7,61	6,97	6,64

⁷ Les kilomètres commerciaux incluent les mesures transitoires de Mobilité Montréal

⁸ Berri-UQAM partiellement accessible

TRANSPORT ADAPTÉ

Objectifs du Plan de transition et de relance 2023

OBJECTIF PTR 2023	INDICATEUR	Unité	Cible 2023	Prévision 2022	Réel 2021
1. Livrer l'offre de service promise, améliorer la régularité et assurer un parcours client prévisible	Taux d'acceptation des demandes de déplacement	%	100,0	100,0	100,4
	Nombre de déplacements	Dépl.	3,4	3,1	2,1
	Ponctualité à l'embarquement du transport adapté	%	84,0	84,0	87,6
9. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par déplacement	\$/Dépl.	31,22	26,99	34,26

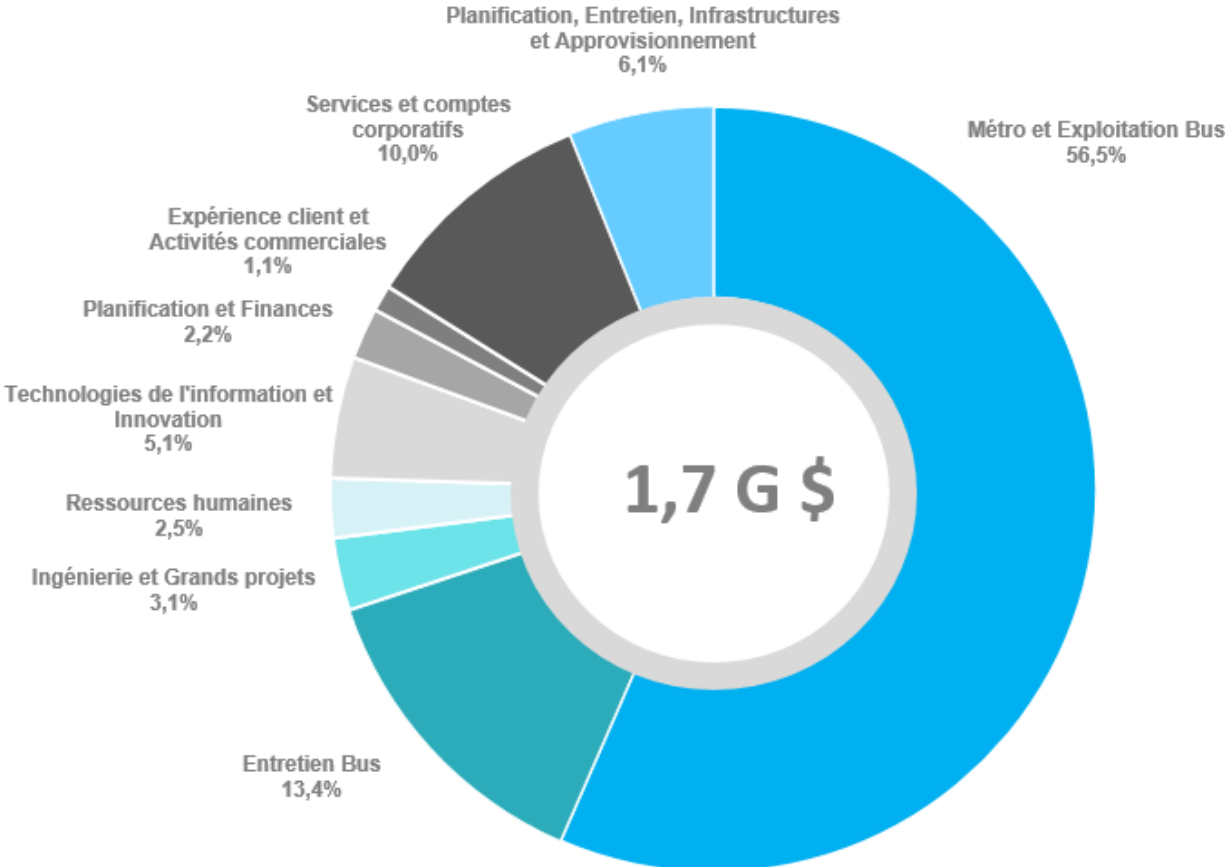
SOUTIEN À L'EXPLOITATION ET OBJECTIFS CORPORATIFS

Objectifs du Plan de transition et de relance 2023

OBJECTIF PTR 2022	INDICATEUR	Unité	Cible 2023	Prévision 2022	Réel 2021
2. Bonifier le parcours client en misant sur la qualité du service et le sentiment de sécurité	Achalandage basé sur la vente de titres	M Dépl	348,1	294,1	205,1
	Achalandage basé sur la validation	M Dépl	280,5	237,3	165,5
	Programme d'excellence en qualité de service	%	Prochaines mesures identifiées PSO-2030		
	Expérience client globale :	%	69	66	75
	Métro – Expérience client	%	75	74	75
	Bus – Expérience client	%	67	66	66
	Transport adapté – Expérience client	%	84	83	83
	Résoudre au premier contact des plaintes et commentaires	%	n/d	56	52
	Disponibilité des escaliers mécaniques	%	92	92	90
	Disponibilité des ascenseurs	%	98	98	n/d
3. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Niveau de maturité en accessibilité universelle	Niveau	Prochaines mesures en 2026		2,7
4. Réduire le déficit de maintien des actifs	Déficit de maintien des actifs	G \$	3,2	3,5	3,8
5. Améliorer la performance lors de la réalisation des investissements	Taux de réalisation des projets	%	85,0	80,0	80,6
7. Renouveler l'organisation, améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Taux d'absentéisme	%	9,90	>10,75	10,14
	Revenus non tarifaires	M \$	25,0	24,4	23,9
8. Agir comme chef de file en mobilité et développement durable	GES par km-passagers	Gr	44,7	76,6	82,8
10. Attirer et retenir les talents	Indice de mobilisation des employés récents	%	Prochaines mesures en 2023		
11. Développer les compétences	Indice sur le développement des compétences				
12. Encourager l'implication et le leadership	Indice de mobilisation global				
	Indice d'appropriation de l'excellence de l'expérience client				

PRÉSENTATION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

RÉPARTITION DES DOLLARS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE 2023



SOMMAIRE DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

	Budget 2023	Budget 2022	Prévision 2022	Réel 2021	Budget 2023 vs 2022 Écart	Écart %
Méto et Exploitation Bus ⁹						
Dollars (<i>en milliers</i>)	861 317	806 704	790 027	769 080	54 613	6,8
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	6 010	6 160	5 903	6 200	(150)	(2,4)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	701	639	714	586	63	9,8
Entretien Bus						
Dollars (<i>en milliers</i>)	203 659	206 098	200 639	203 608	(2 439)	(1,2)
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	1 144	1 211	1 126	1 083	(66)	(5,5)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	94	99	117	289	(5)	(4,9)
Ingénierie et Grands projets						
Dollars (<i>en milliers</i>)	46 708	41 643	43 613	37 146	5 065	12,2
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	332	304	320	263	28	9,2
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	4	4	4	3	-	-
Planification, Entretien, Infrastructures et Approvisionnement						
Dollars (<i>en milliers</i>)	92 883	87 260	86 252	82 686	5 623	6,4
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	613	597	565	537	16	2,7
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	62	57	57	89	5	8,3
Ressources humaines						
Dollars (<i>en milliers</i>)	38 136	36 754	36 182	33 984	1 382	3,8
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	307	305	303	282	2	0,7
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	5	4	4	7	-	-
Technologies de l'information et Innovation						
Dollars (<i>en milliers</i>)	78 146	71 551	70 843	65 386	6 594	9,2
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	268	264	233	225	4	1,5
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	1	3	3	12	(2)	(72,0)
Planification et Finances						
Dollars (<i>en milliers</i>)	33 037	32 863	31 368	32 841	174	0,5
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	242	252	236	238	(10)	(4,1)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	5	5	5	12	-	-
Expérience client et Activités commerciales						
Dollars (<i>en milliers</i>)	16 910	17 930	16 555	16 072	(1 020)	(5,7)
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	104	107	101	100	(3)	(2,8)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)				3	-	-
Services et comptes corporatifs						
Dollars (<i>en milliers</i>)	152 574	106 001	106 722	92 981	46 574	43,9
Effectifs (<i>en années-personnes</i>)	288	65	64	63	223	342,1
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	15				15	4 450,4

⁹ Le détail des dépenses Méto et Exploitation Bus incluant le Transport adapté est dans la description de la direction exécutive Méto et Exploitation Bus aux pages suivantes.

MÉTRO ET EXPLOITATION BUS

Exploitation bus et transport adapté

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

La STM possède un parc de 2 000 bus, dont 1 743 réguliers (12 mètres) et 257 articulés (18 mètres) ainsi que 102 minibus dont 86 dédiés au transport adapté et 16 minibus urbains. Son réseau couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 km². De plus, 439,7 km de voies comportant des MPB, incluant des voies réservées, permettent des déplacements plus rapides. L'offre de service bus devrait atteindre 65,3 millions de km commerciaux en 2022.

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

	Budget 2023	Budget 2022	Prévision 2022	Réel 2021	Budget 2023 vs 2022 Écart	Budget 2023 vs 2022 Écart %
Exploitation Bus (incluant Transport adapté)						
Dollars (en milliers)	497 075	469 163	459 096	448 793	27 912	5,9
Effectifs (en années-personnes)	3 691	3 817	3 691	3 958	(126)	(3,3)
Heures supplémentaires (en milliers)	457	457	445	302	-	-

Opération et centres de transport

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

Logistique et planification opérationnelles

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

Transport adapté (TA)

La STM offre un service de TA porte-à-porte pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles avec son parc de 86 minibus en régie interne et plus de 1 500 véhicules de taxis réguliers et de taxis accessibles répartis sous huit répartiteurs taxis en contrat avec la STM. À cet effet, pour les 29 000 clients desservis, la STM prévoit 3,1 millions de déplacements en 2022 sur l'île de Montréal et en périphérie.

En 2020, la STM a complété la livraison du projet EXTRA (Exploitation Temps Réel Accès) avec la connexion des répartiteurs taxis et l'implantation de l'appel aux clients pour les aviser de l'arrivée imminente du véhicule. En 2022, la STM aura complété les derniers livrables du projet EXTRA, soit l'automatisation des paiements des répartiteurs taxis et les indicateurs de ponctualité en temps à la salle de contrôle du transport adapté.

MÉTRO ET EXPLOITATION BUS

Métro

Le métro de Montréal est alimenté à l'électricité à 100 % depuis son inauguration en 1966. Il comporte quatre lignes de 71 km au total, qui desservent 68 stations à la fin de l'année 2021. Le parc de matériel roulant compte 999 voitures, soit 360 MR-73 (40 trains) et 639 AZUR (71 trains) au 30 juin 2022. Celles-ci auront parcouru 85,5 millions de km commerciaux en 2022 sur l'ensemble du réseau de Montréal.

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

	Budget 2023	Budget 2022	Prévision 2022	Réel 2021	Budget 2023 vs 2022 Écart	Budget 2023 vs 2022 Écart %
Métro						
Dollars (en milliers)	364 165	337 541	330 931	320 286	26 625	7,9
Effectifs (en années-personnes)	2 319	2 342	2 212	2 243	(23)	(1,0)
Heures supplémentaires (en milliers)	245	182	269	284	63	34,4

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, le service après-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
- En travaillant de concert avec les partenaires internes et externes dans la planification et la mise en œuvre de travaux dans le réseau du métro afin de minimiser les impacts sur le parcours client
- De plus, le déploiement progressif d'Espaces clients supplémentaires dans le réseau bonifiera considérablement la qualité et la quantité des services offerts à la clientèle

Exploitation des trains

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

MÉTRO ET EXPLOITATION BUS

Entretien du matériel roulant

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

- En réalisant des programmes d'entretien préventif
- En réalisant les entretiens curatifs
- En réalisant des modifications techniques
- En réalisant un suivi serré de la fiabilité du matériel roulant
- 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
- En s'impliquant activement dans les projets d'envergure impactant la direction

Entretien des équipements fixes

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

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

Sûreté et contrôle

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

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

ENTRETIEN BUS

Entretien bus

L'entretien bus de la STM possèdera un parc de 2028 bus et de 103 minibus au 1^{er} janvier 2023. Avec la contribution de ses employés et en demeurant attentive à l'évolution des technologies et des bonnes pratiques, la direction exécutive fournit des véhicules sécuritaires, fiables et accueillants afin de répondre aux attentes des clients.

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

Entretien centres de transport

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

Entretien majeur - Usine

La direction Entretien majeur possède une usine, un centre de carrosserie, une ligne mécanique et des ateliers de service dont le dessein est de fournir des pièces, des outils, des bus et des véhicules de service afin de contribuer à la mission de nos différents clients. Elle est également responsable de la planification opérationnelle pour l'ensemble de l'entretien bus. Elle a également un volet de valorisations de la performance via son équipe projet entretien bus. La raison d'être de cette équipe est d'identifier des solutions, des outils, d'opérationnaliser des projets et d'implanter les principes d'amélioration continue pour les directions de l'entretien bus mineur et majeur afin de contribuer à l'atteinte de leurs missions en valorisant leurs performances. Elle est également responsable de la veille de l'évolution des technologies, des bonnes pratiques et est le responsable de l'expertise opérationnelle de la DE entretien bus pour supporter toutes les équipes de projets en relation avec l'entretien bus.

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, les systèmes et les processus d'exploitation. Elle 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 projets spéciaux

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 pour certains projets bus et du métro. De plus, 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, avant tout, en lien avec l'arrivée de nouveaux bus électriques et l'électrification des véhicules de travaux en tunnel.

INGÉNIERIE ET GRANDS PROJETS

Direction Ingénierie

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

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

Direction principale des grands programmes de maintien des actifs

Cette direction principale est responsable des grands programmes de maintien des actifs et d'amélioration pour le réseau du métro et des bus.

Pour le métro, elle est responsable de la réalisation des programmes de maintien des actifs Réno-Systèmes, Réno-Infrastructures, Centre d'attachement nord-ouest et Accessibilité en plus de la réalisation de divers projets connexes.

Pour ce qui est des projets bus, elle assure la réalisation des projets qui 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, l'agrandissement des centres de transport Legendre, Anjou et Saint-Laurent. Elle est également responsable de la réalisation des grands projets de maintien des actifs comme la reconstruction du complexe Crémazie et la réalisation des programmes de réfection des infrastructures surface. Elle est également responsable de la réalisation des projets visant l'électrification des centres de transports pour accueillir la nouvelle flotte de bus électriques.

Direction principale des prolongements et grands projets métro

Cette direction principale est responsable, entre autres, de la réalisation du projet de prolongement de la ligne bleue du métro, de la construction du garage Côte-Vertu, du nouvel édicule du pôle intermodal Vendôme, de l'implantation d'un nouveau système de contrôle de trains sur la ligne bleue et du projet d'acquisition de voitures de métro AZUR.

Bureau de projet SRB PIE-IX

Le bureau de projet SRB Pie-IX est responsable de la réalisation du projet intégré SRB Pie-IX. Ce projet, réalisé conjointement par l'ARTM et la Ville de Montréal, prévoit la construction de 13 km de voies réservées à haut niveau de service entre le boulevard Saint-Martin à Laval et la rue Notre-Dame Est à Montréal. Le projet inclut également la reconstruction complète des infrastructures municipales du tronçon montréalais ainsi que le réaménagement de l'espace public. La STM œuvre au sein du bureau de projet à titre de gestionnaire délégué de l'ARTM.

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

Chaîne d'approvisionnement

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

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

- **Approvisionnement Exploitation** : Cette division s'occupe du processus d'approvisionnement pour les biens et services de tous les secteurs d'exploitation de l'entreprise tels que les secteurs d'entretien et les secteurs corporatifs.
- **Approvisionnement Projets et Construction** : Cette division s'occupe du processus d'approvisionnement pour tous les contrats aux grands projets de l'entreprise et à tout ce qui touche le volet de la construction. Elle a aussi la responsabilité de la gestion des contrats de biens et services nécessaires et supportant la construction de grands projets.
- **Gestion de l'entreposage et de la distribution** : Cette division s'occupe de gérer l'entreposage des biens inventoriés 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 et définit, met en œuvre et stabilise des projets majeurs tels que Vision et Crémazie.

PLANIFICATION, ENTRETIEN, INFRASTRUCTURES ET APPROVISIONNEMENT

Planification intégrée, entretien et immobilier

Cette direction est responsable de la gestion du parc (véhicules et immobilier), de la gestion des données maîtres opérationnelles en lien avec les activités de l'entretien et de la planification à moyen et long terme des travaux d'entretien pour l'ensemble du matériel roulant, des équipements fixes et des infrastructures. La direction est composée de trois divisions :

- **Gestion du parc, véhicules et immobilier** : Cette division est responsable de la gestion de projet concernant le processus d'acquisition des véhicules ainsi que de l'intégration des bus dans les centres de transport, des minibus au transport adapté, et des véhicules de service dans les différents milieux opérationnels de l'entreprise. Elle vise une utilisation optimale de l'ensemble de la flotte en fonction de la capacité d'opération et d'entretien des sites. Elle gère également le processus de mise au rancart des véhicules. Cette division est pareillement responsable des transactions immobilières et de la gestion des baux locatifs pour l'ensemble des besoins corporatifs et des bureaux de projets de la STM. Elle s'occupe notamment de la conception et de la réalisation des aménagements des espaces de bureau.
- **Solutions d'affaires et données maîtres** : Cette division est responsable de la définition des règles d'affaires assurant la qualité, l'intégrité et la cohérence des données maîtres opérationnelles liées à l'entretien telles que la fiche article. Elle assure le développement d'outils de modélisation analytique permettant le forage et l'exploration des données pour les gestionnaires et analystes visant ainsi une amélioration continue de la performance du système de l'entretien. Enfin, la division dessert le secteur entretien RDA pour la définition des besoins technologiques, le soutien technique opérationnel et la vigie du cycle de vie de l'ensemble des systèmes d'information.
- **Planification intégrée de l'entretien** : Cette division est responsable de la planification, à moyen et long terme, des travaux et des besoins matières pour l'entretien de l'ensemble du matériel roulant (bus et métro), des équipements fixes et des infrastructures de la STM. Elle veille à une saine gestion par la standardisation et l'harmonisation des processus soutenant la réalisation des travaux d'entretien afin de s'assurer de la disponibilité des ressources humaines, du matériel et des équipements en quantité, en temps et lieu, et ce, en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes concernées. La division est également responsable de la gestion et de la disposition des inventaires inactifs et du processus d'intégration des composants au sein des ateliers.

RESSOURCES HUMAINES

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

Expertise - Ressources humaines

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

Partenariats d'affaires et développement des compétences

Contribuer à la transformation organisationnelle par le développement de programmes corporatifs en développement organisationnel, l'accompagnement dans la gestion de changement, le développement du leadership et des compétences techniques du personnel. Être un partenaire d'affaires auprès des gestionnaires en exerçant un rôle-conseil auprès d'eux dans l'application des conventions collectives, l'implantation des différents programmes de ressources humaines, la mobilisation et la gestion des équipes de travail pour ainsi contribuer à l'atteinte des objectifs d'affaires.

Régimes de retraite

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

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET INNOVATION

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

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

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

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

Exploitation des technologies

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

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

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

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET INNOVATION

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

La direction est responsable de la livraison des services TI aux secteurs d'affaires bus, métro, transport adapté et aux secteurs d'entretien dont la gestion, l'élaboration, l'exploitation des solutions technologiques.

Elle est aussi responsable de la gestion et de la livraison des projets d'affaires de ces secteurs ainsi que des lots technologiques des projets majeurs.

Sécurité de l'information

La Division a la responsabilité de la mise en place de l'ensemble des protocoles, des méthodes, des règles et des mesures de protection de l'information qui tentent de minimiser les risques en se basant à la fois sur la prévention, la détection et la réponse aux cyberattaques possibles.

Elle fournit des services d'évaluation du risque, garantit le respect des politiques et des normes en matière de cybersécurité, coordonne les évaluations et les audits relatifs à la cybersécurité, assure le maintien de la conformité en matière de sécurité dont le but est de minimiser les risques de cyberattaques.

Finalement, elle assure le soutien technique, la cybersurveillance des environnements de l'entreprise, la gestion des accès et les services de sécurité informatique reliés aux différents projets, initiatives et systèmes informationnels et opérationnels de la société.

Architecture

La Division est responsable d'aligner la vision technologique avec celle du plan stratégique de la STM. Le tout vise à répondre aux besoins exprimés par les affaires de façon efficace et évolutive. Dans ce cadre, elle accompagne les lignes d'affaires dans la définition de feuilles de route afin que celles-ci puissent exploiter les technologies de façon à en tirer les bénéfices attendus.

Elle a la responsabilité de définir les normes, les standards, les principes ainsi que les fondations technologiques qui seront utilisées par les projets et d'en assurer l'application.

En collaboration avec les spécialistes TI, elle conçoit les solutions qui permettent de maximiser la valeur et optimiser les investissements tout en minimisant les risques et en protégeant les actifs.

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 est un élément 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 ET FINANCES

Performance organisationnelle et billettique

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

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

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

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

Planification et développement des réseaux

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

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

Gouvernance métropolitaine et relations avec les collectivités locales

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

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

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

EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

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

Marketing et communications clients

Sous cette direction, les équipes orientent l'entreprise en matière d'expérience client en proposant et en réalisant des stratégies visant à optimiser l'expérience de la clientèle à tous les points de contact. Pour se faire, elles s'adaptent en continu aux nouvelles réalités des clients, mais aussi à l'évolution de la société en général. Habitudes de déplacement chamboulées, arrivée de nouvelles générations dans le transport collectif et innovations technologiques sont autant de facteurs qui motivent les équipes à être constamment à l'affût pour proposer et mettre en marché des stratégies innovantes et réfléchies. Leurs expertises se répartissent ainsi :

La stratégie marketing et l'intelligence client alimentent tous les secteurs de la STM pour une prise de décision éclairée quant à l'expérience client. Le suivi des comportements de déplacement, l'identification des attentes et des besoins des clients ainsi que l'analyse des tendances forment les bases des réflexions stratégiques de l'organisation. Ces données, obtenues grâce à un écosystème d'indicateurs en expérience client, du panel Ma voix ma STM, de la validation tarifaire des clients, d'études et analyses quantitatives, qualitatives et ethnographiques, permettent de fournir une réelle valeur ajoutée à l'expérience offerte à la clientèle

En fonction des objectifs de l'organisation, l'équipe des communications clients et image de marque planifie, réalise et met en marché l'ensemble des communications externes (campagnes de masses, communications ciblées, grands projets, travaux en cours, et autres). Les expertises en communications, planification média, design graphique et design UX y sont représentées. Une partie de l'équipe élabore également les stratégies de partenariats et d'expérience client dans le réseau et lors de grands événements avec objectif de valoriser le transport collectif.

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 de la planification à la rétroaction. Pour y parvenir, sont à l'œuvre les secteurs d'activités suivants : signalétique, numérique (web, applications, etc.), données planifiées (horaires et tracés), commentaires et plaintes et gestion du remplacement des cartes OPUS avec photo. S'ajoute également l'équipe des médias sociaux pour qui l'objectif est de créer des conversations et de l'engagement avec les clients selon les objectifs fixés en information clientèle, communications et marketing.

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 en assurant une veille constante et en maintenant une relation proactive avec les médias traditionnels tout en gérant la communauté des médias sociaux de réputation. Elle conçoit et réalise diverses stratégies et activités médiatiques, en plus d'effectuer, d'analyser, de recommander et de mettre en œuvre les meilleures pratiques en relations publiques.

EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

Activités commerciales

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

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

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

SERVICES ET COMPTES CORPORATIFS

Direction générale

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

Vérification générale

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

Direction de la planification stratégique et affaires gouvernementales

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

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

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

Secrétariat corporatif et direction - Affaires juridiques

Veiller au bon fonctionnement des activités du CA et de ses comités. Agir à titre de premier répondant en matière d'éthique et appuyer le personnel, les membres du CA et la direction dans ce domaine. Coordonner l'élaboration des encadrements administratifs et de gouvernance en collaboration avec les différentes directions. Agir à titre de responsable en matière d'accès aux documents et de protection des renseignements personnels auprès de la Commission d'accès à l'information. Assurer la gestion et la 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 2023-2032

Le Programme des immobilisations 2023-2032 de la STM constitue un exercice vivant et complexe de planification et de priorisation des besoins d'investissement de la STM pour les 10 prochaines années. Les projets ciblés visent à permettre à la STM de mieux répondre aux défis de la relance postpandémique et de se positionner comme une option de mobilité de choix, à titre de leader de la mobilité durable. Le transport collectif représente une solution éprouvée et reconnue dans la lutte aux changements climatiques et à ce titre, la STM intensifie ses efforts pour assurer la vitalité de ses réseaux, notamment en investissant massivement dans le maintien des actifs, ainsi que leur développement.

Ces choix sont mûrement réfléchis et soupesés dans une perspective de gestion financière saine et responsable. Ils s'inscrivent en continuité avec l'engagement de réinventer la STM pour la rendre plus résiliente, efficace et agile dans un contexte où les besoins de mobilité et les habitudes de déplacement sont grandement modifiés. Pour se positionner en véritable alternative à l'auto solo, afin de réduire la congestion routière et les GES et permettre aux Montréalais de mieux respirer, la STM amorce une phase d'évolution. Cette volonté de s'adapter, de se questionner et de vouloir faire toujours mieux se concrétise dans les choix d'investissement inscrits au PI en misant sur des projets à valeur ajoutée qui apporteront des bénéfices pour les clients actuels et futurs de la Société et plus largement l'ensemble des citoyens. Nous posons ainsi les fondations de la mobilité de demain et nous assurons que chaque dollar investi le soit au bon endroit. Il s'agit d'argent public géré par une entreprise publique ayant en priorité les bénéfices pour le public.

Le PI 2023-2032 totalise 20,4 G\$, soit une augmentation de 4,4 G\$ par rapport à l'an dernier.

Une récente mise à jour du programme d'aide financière PAGTCP comportant une bonification des taux de subvention pour certaines catégories de projets, permet une augmentation de la capacité financière de la STM et la Ville de Montréal. Cette marge de manœuvre supplémentaire permet entre autres d'inscrire les projets relatifs au remplacement des voitures MR-73 et le remplacement du système de contrôle de train au PI 2023-2032 de la STM. Le transport collectif montréalais demeurera ainsi compétitif et sera bien positionné pour répondre aux besoins de mobilités dans le contexte de relance postpandémique.

Nous poursuivons donc la croissance des investissements de façon significative. Au cours des cinq prochaines années seulement, 10 G\$ seront investis dans le maintien et le développement de nos infrastructures comparativement à 8,1 G\$ lors des 10 dernières années. Les années 2024 à 2029 devraient être des années records avec des investissements prévus totaux de plus de 2 G\$ par année en moyenne. L'électrification des infrastructures du réseau de bus, la réalisation du prolongement de la ligne bleue, la stratégie d'acquisition des bus combinée à l'augmentation du niveau des investissements dans les programmes Réno-Métro expliquent en grande partie cette progression.

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2023-2032

Sommaire des investissements

(en millions de dollars)

	Nb Projets	2022 et avant	2023	Total Projet	Total PI 2023-2032
1. PROLONGEMENT LIGNE BLEUE ET PROJETS CONNEXES	3	491,6	186,3	6 775,0	6 283,4
Prolongement de la ligne bleue		442,0	172,7	6 164,7	5 722,6
Contrôle de trains de la ligne bleue		16,4	5,8	553,0	536,7
Nouveau centre d'attacheement - secteur nord-ouest		33,2	7,7	57,3	24,1
2. RÉNO MÉTRO / ACCESSIBILITÉ MÉTRO	7	1 894,3	424,4	3 374,7	1 480,3
Réno-Systèmes - phase 3		476,5	0,1	494,2	17,8
Réno-Systèmes - phase 4		435,7	80,2	582,5	146,8
Réno-Systèmes - phase 5		179,0	138,7	805,5	626,4
Programme d'accessibilité des stations de métro – phase 1		283,6	52,2	361,8	78,2
Programme d'accessibilité des stations de métro – phase 2		81,3	16,9	323,3	242,0
Réno-Infrastructures - phase 2		282,2	3,4	303,3	21,1
Réno-Infrastructures - phase 3		156,0	133,0	504,0	348,0
3. AUTRES INFRASTRUCTURES MÉTRO	3	543,4	23,6	626,8	83,4
Garage Côte-Vertu		450,1	4,2	500,2	50,1
Prolongation de la durée de vie des voitures de métro MR-73		57,6	7,0	69,0	11,4
Programme Rehaussement et Entretien Périodique Technologies - Métro (PREP-TM)		35,8	12,4	57,6	21,9
4. TECHNOLOGIE ET INFRASTRUCTURES DE SURFACE	4	589,3	188,4	1 044,3	454,9
Centre de transport Bellechasse		266,2	157,4	584,4	318,2
Reconstruction du complexe Crémazie		266,5	7,7	284,4	17,8
Programme de Réfection des Infrastructures (PRI Surface) - phase 1		50,9	1,4	54,2	3,3
Programme de Réfection des Infrastructures (PRI Surface) - phase 2		5,7	21,9	121,3	115,6
5. ÉLECTRIFICATION DES RÉSEAUX	2	47,5	50,3	1 578,2	1 530,7
Acquisition de bus électriques 12 mètres - phase 1		4,6	20,1	904,5	899,9
Programme d'électrification des CT phase 1		42,9	30,2	673,7	630,8
6. MOUVEMENT BUS	2	58,4	5,8	95,2	36,8
Programme de mesures préférentielles pour bus		48,6	4,9	79,0	30,4
Service Rapide par Bus (SRB) - SauvÉ /Côte-Vertu		9,7	0,9	16,2	6,4
Sous-total des principaux projets autorisés	21	3 624,6	878,8	13 494,1	9 869,6
Sous-total des autres projets autorisés	31	3 603,6	106,3	4 212,9	609,3
Total des projets autorisés	52	7 228,2	985,1	17 707,1	10 478,9
Total des projets en définition	7	2,1	8,0	592,9	580,4
Total des projets en identification	26	0,1	25,3	14 180,8	9 335,0
Total des investissements	85	7 230,3	1 018,4	32 480,8	20 394,3

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2023-2032

1. PROLONGEMENT LIGNE BLEUE ET PROJETS CONNEXES

Prolongement de la ligne bleue

Le projet de Prolongement de la ligne bleue du métro vers l'est s'inscrit pleinement dans les orientations du PSO 2025 et vise à ajouter cinq (5) stations sur environ 6 km de tunnel à l'est de la station Saint-Michel jusqu'à Anjou ainsi que deux (2) terminus d'autobus (aux futures stations des secteurs Pie-IX et Anjou) et plusieurs infrastructures opérationnelles pour l'exploitation du nouveau tronçon (un garage souterrain, six (6) nouvelles structures auxiliaires, trois (3) infrastructures dédiées à des postes de redressement, un centre de services regroupant les équipes d'entretien des infrastructures en station, un poste de district).

De plus, à la future station à l'axe du boul. Pie-IX, un tunnel piétonnier permettra le raccordement au projet du service rapide par bus et, à la future station du secteur Anjou, un lien de transport actif permettra d'accéder de part et d'autre de l'autoroute 25.

BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

- Accroître la part modale en majorant son offre de service et en augmentant l'achalandage
- Réduire les GES par kilomètre-passager

Contrôle de trains de la ligne bleue

Le prolongement de la ligne bleue nécessite un système de contrôle de trains afin de permettre son exploitation. Les études exhaustives réalisées par la STM démontrent que le système en exploitation actuellement sur la ligne bleue ne peut être reconduit sur le tronçon prolongé. Le projet Contrôle de trains - ligne bleue vise à remplacer le système actuel de contrôle de trains à cantons fixes par un système de type CBTC (« Communication Based Train Control » ou « contrôle des trains par communication radio »).

Ce projet de remplacement du système de contrôle de trains vise à :

- Répondre aux besoins d'exploitation du futur prolongement de la ligne bleue
- Implanter un nouveau système de type CBTC sur la ligne bleue, à titre de projet pilote, et à profiter du retour d'expérience pour un éventuel déploiement du CBTC sur les autres lignes du réseau de métro
- Assurer la viabilité du système de contrôle de trains du métro à long terme afin de ne plus dépendre d'un système vieillissant
- Suivre la tendance mondiale chez les exploitants en optant pour une technologie plus récente.

BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

- Réduire le déficit de maintien des actifs
- Contribuer de façon significative à l'amélioration de l'expérience client
- Offrir un service fiable en livrant l'offre de service promise
- Maintenir un taux de livraison du service métro de 99,9 % en diminuant le risque du manque de pièces et, par le fait même, le nombre de pannes
- Éviter un problème d'obsolescence sur le contrôle de trains de la ligne bleue.

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2023-2032

2. RÉNO MÉTRO / ACCESSIBILITÉ MÉTRO

Réno-Systèmes – phases 3, 4 et 5

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

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

Ces phases du programme visent le remplacement des équipements fixes directement liés à l'exploitation. Les catégories ciblées sont les installations motorisées (escaliers mécaniques, ventilation, ascenseurs), les équipements de voie, l'équipement d'énergie d'exploitation et de contrôle des trains ainsi que les systèmes de télécommunication et de contrôle des procédés d'exploitation qui n'ont pas été remplacés ou remis à neuf durant 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, la maintenabilité, la disponibilité et 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 2023-2032

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

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

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

Phase 1 :

À ce titre, la première phase du programme prévoit rendre accessibles 12 stations d'ici 2025 :

- Angrignon ¹⁰
- Édouard-Montpetit
- D'Iberville
- Jean-Drapeau ¹⁰
- Jean-Talon ¹⁰
- Jolicœur ¹⁰
- McGill ¹⁰
- Outremont
- Place-des-Arts ¹⁰
- Place-Saint-Henri
- Préfontaine ¹⁰
- Villa-Maria ¹⁰

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

Phase 2 :

La phase 2 se veut être en continuité avec la phase 1. À ce titre, la deuxième phase du programme prévoit rendre universellement accessibles six nouvelles stations:

- Pie-IX ¹¹
- Atwater
- Berri-UQAM – L4
- Papineau
- Côte-des-Neiges
- De l'Église

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

BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

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

¹⁰ Les stations suivantes sont maintenant universellement accessibles (2022), soit Jean-Talon, Jean-Drapeau, McGill, Place-des Arts, Jolicœur, Angrignon, Villa-Maria et Préfontaine.

¹¹ La station Pie- IX est maintenant universellement accessible (2022).

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2023-2032

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 aient 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 2023-2032

3. AUTRES INFRASTRUCTURES MÉTRO

Garage Côte-Vertu

Le garage Côte-Vertu vise l'ajout d'espaces de stationnement pour garer des voitures de métro supplémentaires, ce qui permettra, à terme, d'améliorer la fréquence du service en ajoutant des trains sur la ligne orange durant les heures de pointe. Ce projet vise également à soutenir l'augmentation de l'offre de service lors 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, qui était située en arrière-gare de la station Côte-Vertu, a été 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. La mise en service et le transfert à l'exploitation ont eu lieu en 2022.

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

4. TECHNOLOGIE ET INFRASTRUCTURES DE SURFACES

Centre de transport Bellechasse

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

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

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

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

Le concept novateur du centre de transport améliorera les conditions de travail et contribuera à enrichir la qualité de vie du secteur. L'ouverture du centre est prévue pour 2024.

BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

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

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2023-2032

5. ÉLECTRIFICATION DES RÉSEAUX

Acquisition de bus électriques 12 mètres- Phase 1

La flotte du parc des bus 12 mètres se retrouve avec un certain nombre de bus qui sont âgés de 16 ans ou plus. Pour réduire l'âge du parc, la STM fera l'acquisition des autobus électriques 12 mètres dès l'an 2025. Cette acquisition permet non seulement de réduire l'âge du parc, mais aussi de réduire les émissions de GES ainsi que d'augmenter le taux d'électrification du parc de bus.

Ces bus électriques seront munis 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, de ports USB et de deux places dédiées pour les personnes en fauteuil roulant.

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

Nombre de bus	2024	2025	2026	2027	Total
Remplacement	1	46	140*	263*	450
Total	1	46	140	263	450

*303 bus en option

BÉNÉFICES

Les bénéfices attendus de ce projet sont :

- Maintenir le parc en bon état
- Permettre l'atteinte d'un taux d'électrification du réseau des bus de 13 % en 2026
- Réduire les émissions de GES)
- Améliorer le service (taux de livraison, régularité et prévisibilité)
- Approfondir nos connaissances et acquérir une expérience en électrification du transport

6. MOUVEMENT BUS

Programme de mesures préférentielles pour bus

Avec le mouvement bus, la STM souhaite que partout sur le territoire, les Montréalais aient accès à un service de transport performant, rapide et fréquent à quelques pas de leur domicile ou de leur lieu de travail. Le programme consiste à implanter des mesures préférentielles bus (MPB) sur l'île de Montréal. Les mesures comprennent notamment la mise en place de voies réservées, de voies d'évitement ainsi que des feux prioritaires sur l'île de Montréal afin d'assurer des déplacements plus rapides, plus fluides et plus fiables. Ces feux prioritaires peuvent être en temps fixes ou s'adapter à la présence des bus grâce au déploiement du système de priorité bus en temps réel.

À l'heure de la transition écologique, c'est une responsabilité de garantir des options de déplacements plus vertes et efficaces.

BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

- Améliorer la qualité de service et la fiabilité du réseau de bus
- Diminuer les temps de parcours des bus pour ainsi offrir un avantage concurrentiel aux véhicules de transport collectif sur l'automobile

IMPACT DES INVESTISSEMENTS SUR LE SERVICE DE LA DETTE NET

Le service de la dette net devrait se situer à 151,6 M\$ en 2022 pour atteindre 282,9 M\$ en 2032. Ceci représente un taux de croissance annuel moyen de 8,7 % par rapport à 8,5 % pour la période de 2018 à 2022.

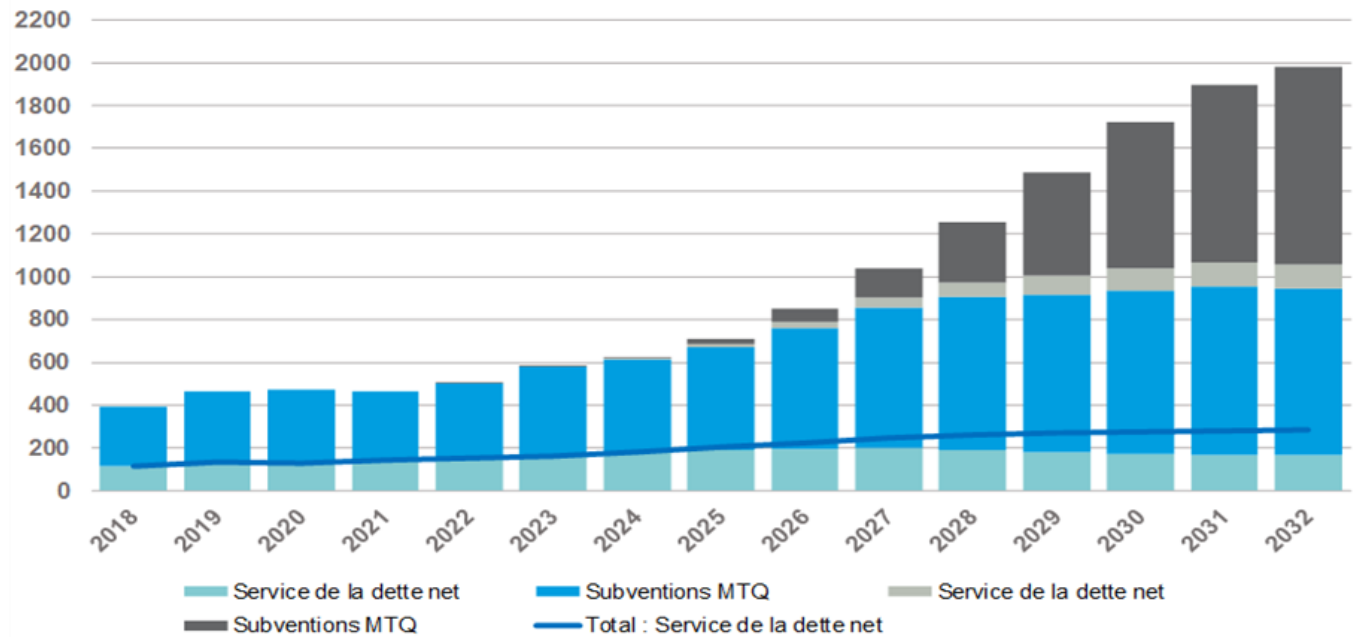
La Société vise à maintenir son service de dette net entre 6 % et 10 % des dépenses d'exploitation nettes, alors que le seuil critique est établi à 16 %.

La portion du service de la dette admissible à une subvention passera de 70,9 % (pour la période de 2018 à 2022) à 80,4 % pour les 10 prochaines années, principalement attribuable à la bonification, à l'été 2022, du programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes (PAGTCP).

Le service de la dette net devrait représenter que 9,7 % des dépenses d'exploitation nettes en 2022. Pour 2023, ce ratio devrait se maintenir stable comparativement à celui prévu pour 2022, sous la limite supérieure de 16 %.

ÉVOLUTION DU SERVICE DE LA DETTE NET

(en millions de dollars)

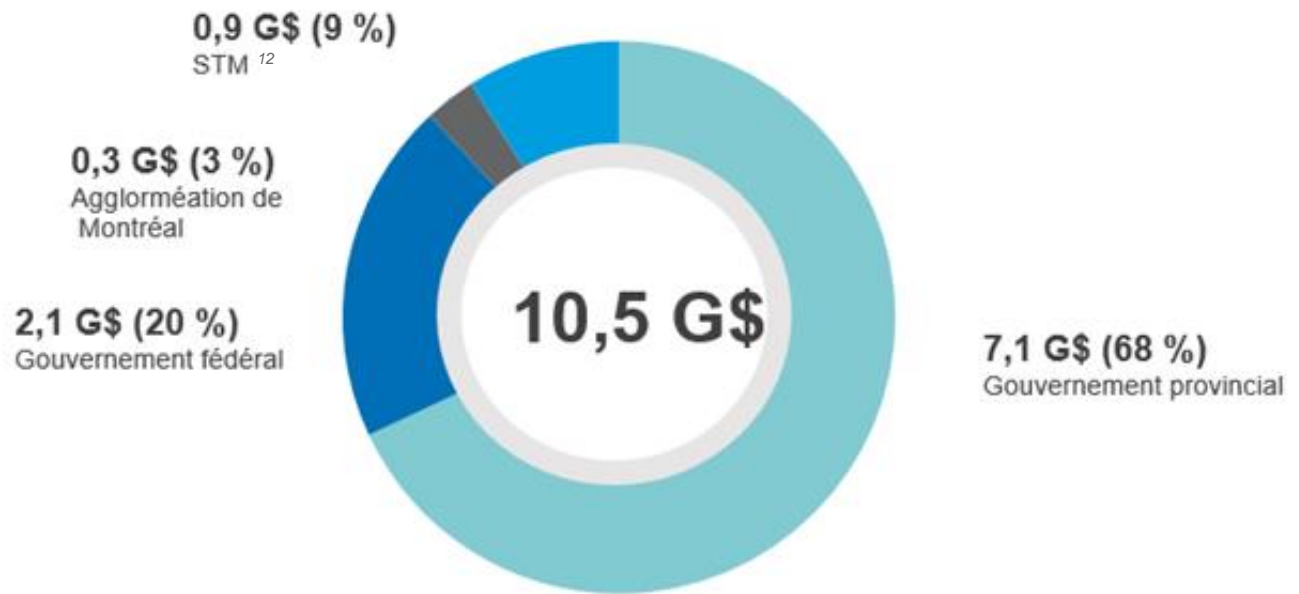


(En millions de dollars)	2018	2019	2020	2021	Prévisions											
					2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
Projets autorisés																
Service de la dette brut	393,9	463,8	472,5	462,4	501,3	583,3	616,5	670,4	759,8	852,8	904,9	917,1	936,4	953,8	942,0	
Subventions MTQ	280,6	332,4	342,5	320,5	349,7	422,0	437,1	480,8	565,3	654,4	716,3	734,9	763,4	786,1	774,9	
Service de la dette net	113,3	131,3	130,0	141,9	151,6	161,2	179,5	189,7	194,4	198,3	188,6	182,2	173,0	167,7	167,1	
Projets en définition et identification																
Service de la dette brut	-	-	-	-	0,0	0,8	8,9	37,7	91,0	185,5	350,0	568,9	784,1	943,6	1 037,1	
Subventions MTQ	-	-	-	-	0,0	0,5	5,5	23,5	61,7	137,7	280,2	479,6	681,7	832,8	921,3	
Service de la dette net	-	-	-	-	0,0	0,3	3,4	14,2	29,3	47,8	69,9	89,3	102,4	110,7	115,8	
Total																
Service de la dette brut	393,9	463,8	472,5	462,4	501,3	584,0	625,4	708,1	850,8	1 038,3	1 254,9	1 486,0	1 720,5	1 897,3	1 979,1	
Subventions MTQ	280,6	332,4	342,5	320,5	349,7	422,5	442,6	504,2	627,1	792,1	996,4	1 214,5	1 445,1	1 618,9	1 696,2	
Total : Service de la dette net	113,3	131,3	130,0	141,9	151,6	161,5	182,8	203,9	223,7	246,1	258,5	271,5	275,4	278,4	282,9	

FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

RÉPARTITION DU FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS AUTORISÉS PAR SOURCE 2023-2032

(en milliards de dollars)



¹² Inclus les investissements qui seront financés par le fonds d'immobilisations.

AUTRES INDICATEURS

INDICE DES PRIX À LA CONSOMMATION

Cette section présente certains aspects de l'évolution de la situation de la STM pour la période 2014 à 2023. Lorsqu'il s'agit de valeurs monétaires, les résultats sont exprimés en dollars courants et en dollars constants de 2014. 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 2014-2023 est présenté ci-dessous.

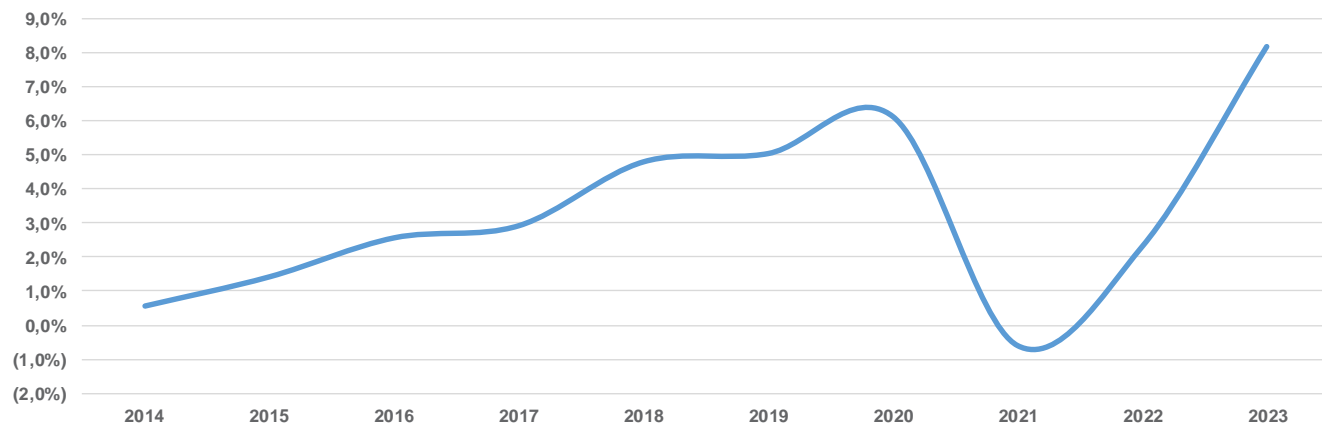
IPC - Montréal	Prévision									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	1,000	1,014	1,022	1,033	1,051	1,075	1,086	1,127	1,205	1,246
Variation en %		1,38 %	0,80 %	1,11 %	1,73 %	2,24 %	0,98 %	3,74 %	6,90 %	3,40 %

Source: Statistique Canada
STM (prévisions 2022-2023)

VARIATIONS DU BUDGET PAR GRANDES CATÉGORIES

(en pourcentage %)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prévision 2022	Budget 2023	Variations 2014-2023
Ajout et amélioration de service	(0,4%)	0,7%	0,1%	1,7%	1,7%	1,1%	3,3%	(2,7%)	(1,4%)	0,6%	0,5%
Dépenses liées aux immobilisations	(0,2%)	1,4%	1,4%	0,6%	1,2%	1,6%	0,9%	(0,2%)	0,7%	0,8%	0,8%
Dépenses courantes ¹³	1,2%	(0,7%)	1,1%	0,6%	1,9%	2,4%	1,8%	1,8%	3,0%	6,8%	2,0%
	0,5%	1,4%	2,6%	2,9%	4,8%	5,0%	6,1%	(0,6%)	2,3%	8,2%	3,3%

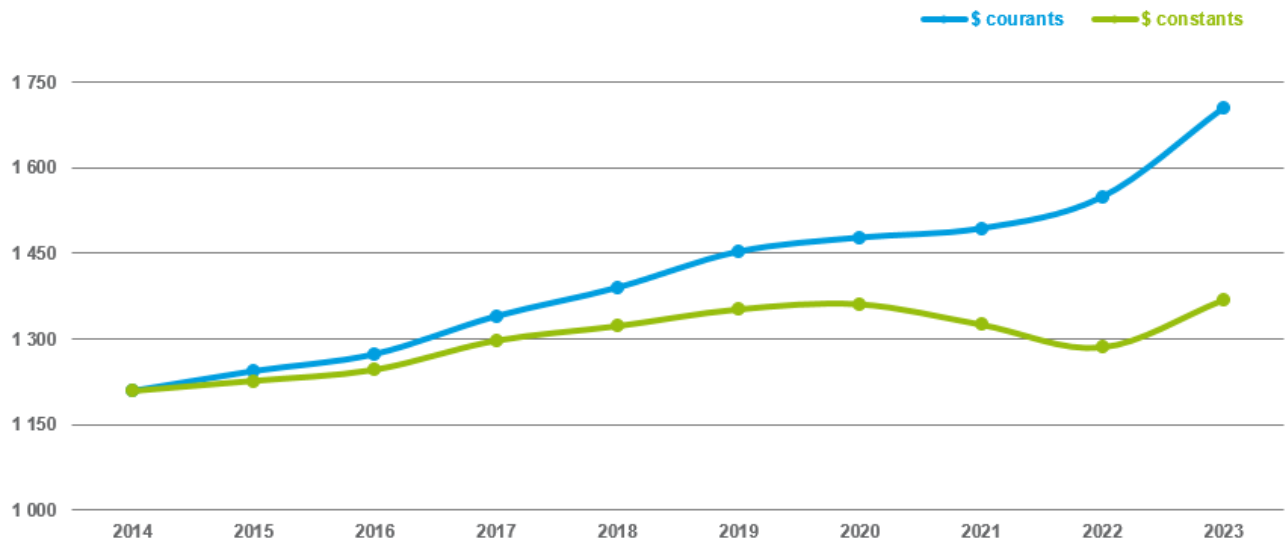


¹³ **Les dépenses courantes** sont en hausse de 8,2, % par rapport au budget 2022. Cette augmentation est essentiellement attribuable à des dépenses incontournables telles que l'indexation des biens et services et le coût imputable au respect des clauses de nos conventions collectives. À ces éléments s'ajoute l'entretien majeur de nos trains ainsi que la hausse du coût du Taximètre. Il est à noter que la catégorie Dépenses courantes comprend les dépenses COVID-19 pour les années 2021 et suivantes.

DÉPENSES TOTALES

(en millions de dollars)

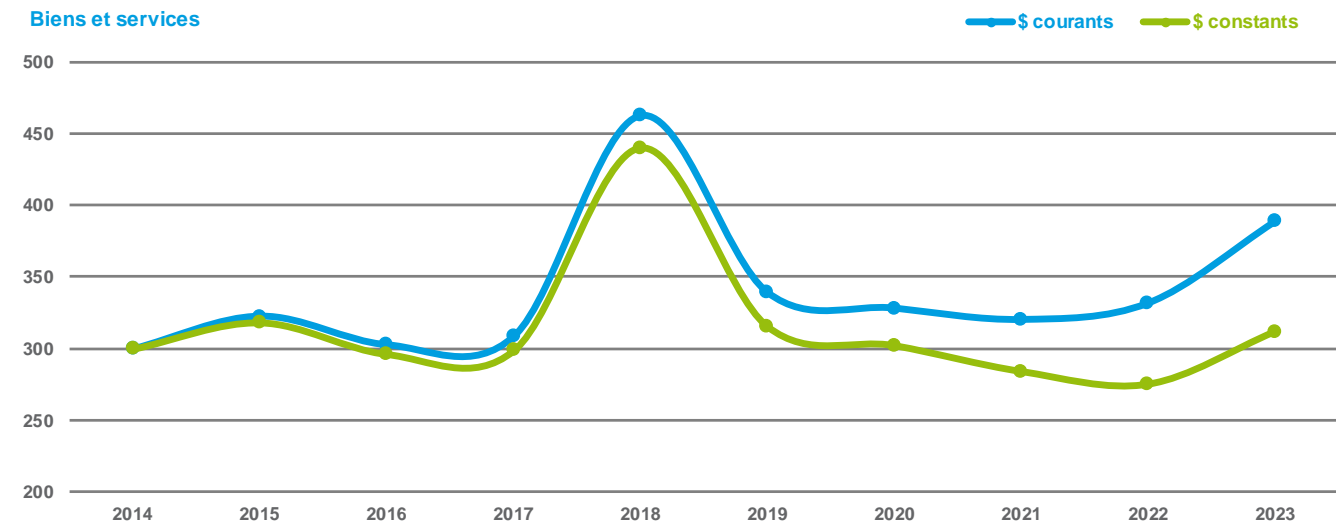
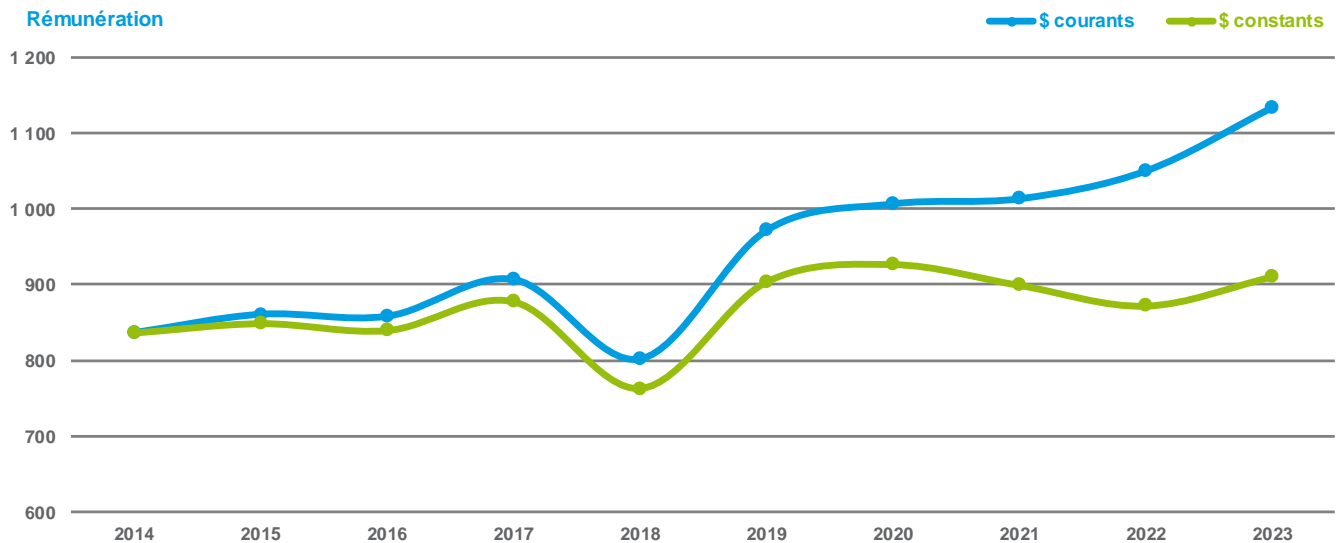
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prévision 2022	Budget 2023	Variation 2014-2023
\$ courants	1 209,2	1 244,2	1 273,8	1 340,1	1 390,3	1 453,7	1 478,4	1 494,3	1 549,1	1 704,8	41,0 %
\$ constants	1 209,2	1 227,0	1 246,4	1 297,3	1 322,8	1 352,3	1 361,3	1 325,9	1 285,5	1 368,2	13,1 %



DÉPENSES TOTALES DE RÉMUNÉRATION ET DE BIENS ET SERVICES

(en millions de dollars)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prévision 2022	Budget 2023	Variation 2014-2023
Dépenses totales de rémunération											
\$ courants	836,0	860,3	857,7	906,5	801,0	971,8	1006,8	1013,6	1050,6	1134,7	35,7 %
\$ constants	836,0	848,4	839,3	877,5	762,1	904,0	927,1	899,4	871,8	910,7	8,9 %
Dépenses totales de biens et services ¹⁴											
\$ courants	299,6	322,5	302,4	308,4	462,8	339,0	328,1	320,2	331,6	388,7	29,7 %
\$ constants	299,6	318,0	295,9	298,6	440,3	315,4	302,1	284,1	275,2	311,9	4,1 %

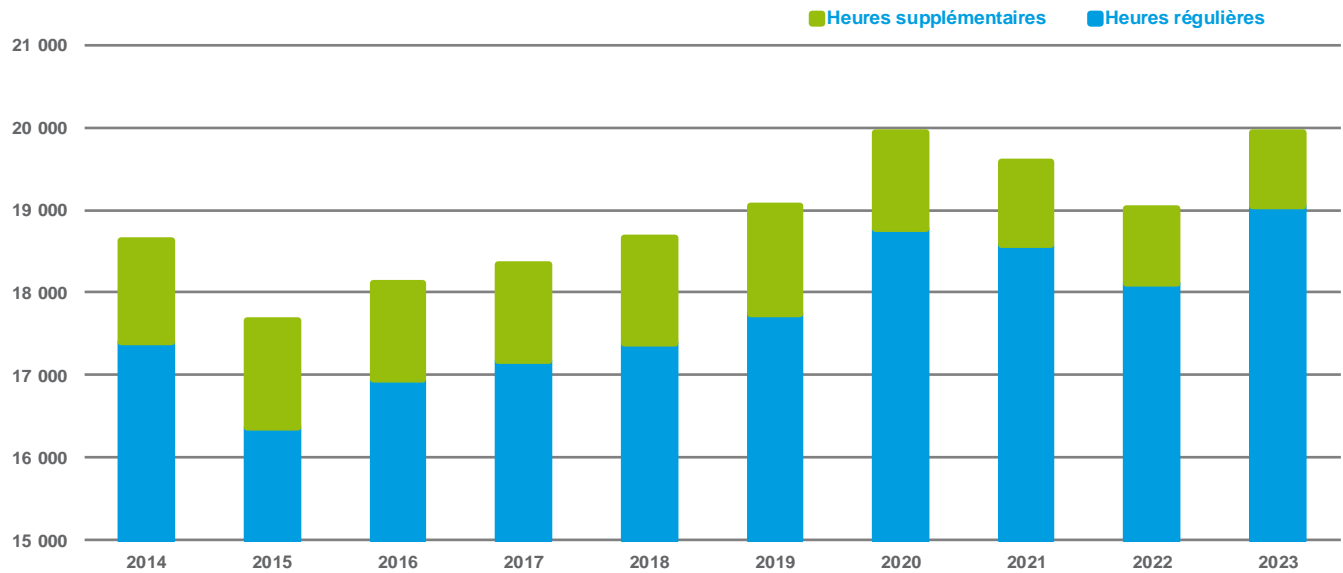


¹⁴ Les dépenses totales de biens et services excluent les dépenses liées aux immobilisations. Suite à une modification apportée au Régime de retraite 1992 le 1^{er} mars 2019, un montant de 133,1 M\$ a été constaté pour les cotisations supplémentaires versées entre 1^{er} janvier 2009 et le 31 décembre 2013 (clause bancaire). Le montant fut comptabilisé en 2018 en diminution des coûts de rémunération. En contrepartie, ce même montant fut affecté au fonds d'immobilisation et explique la hausse des dépenses de biens et services.

HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES

(en milliers d'heures)

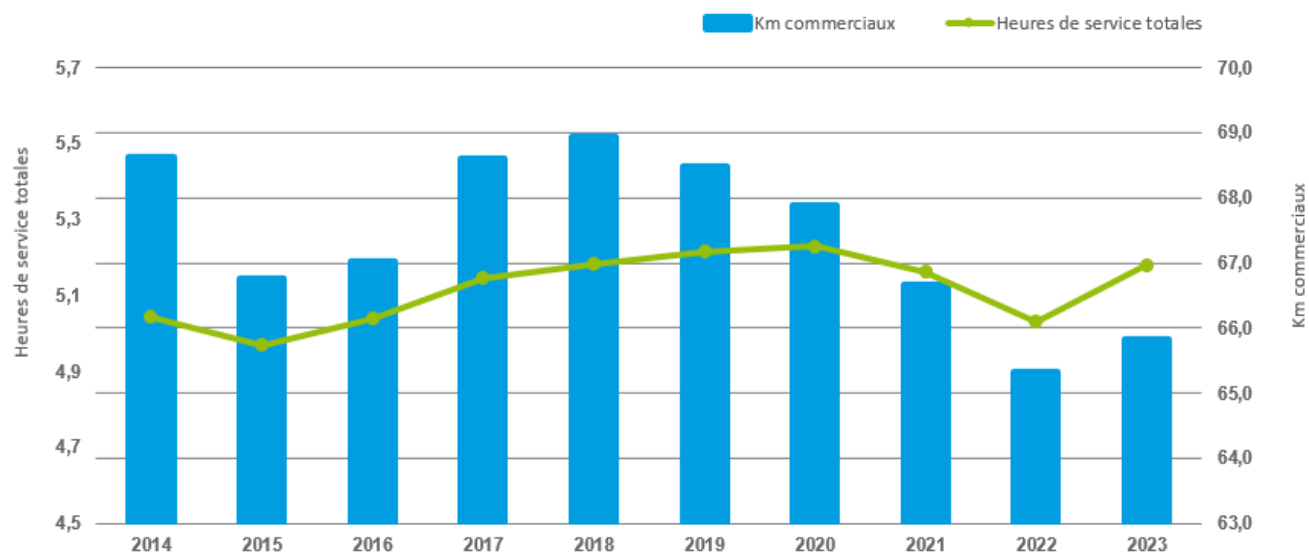
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prévision 2022	Budget 2023	Variation 2014-2023
Heures régulières	17 394	16 376	16 949	17 182	17 388	17 746	18 769	18 579	18 120	19 052	9,5 %
Heures supplémentaires	1 236	1 292	1 156	1 151	1 275	1 302	1 178	1 002	905	887	(28,3) %
Heures totales	18 631	17 668	18 105	18 334	18 663	19 049	19 946	19 581	19 025	19 939	7,0 %



KILOMÈTRES COMMERCIAUX ET HEURES DE SERVICE TOTALES - BUS

(en millions)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prévision 2022	Budget 2023	Variation 2014-2023
Km commerciaux ¹⁵	68,6	66,8	67,0	68,6	68,9	68,5	67,9	66,7	65,3	65,8	(4,1) %
Heures de service totales ¹⁶	5,0	5,0	5,0	5,1	5,2	5,2	5,2	5,2	5,0	5,2	2,8 %



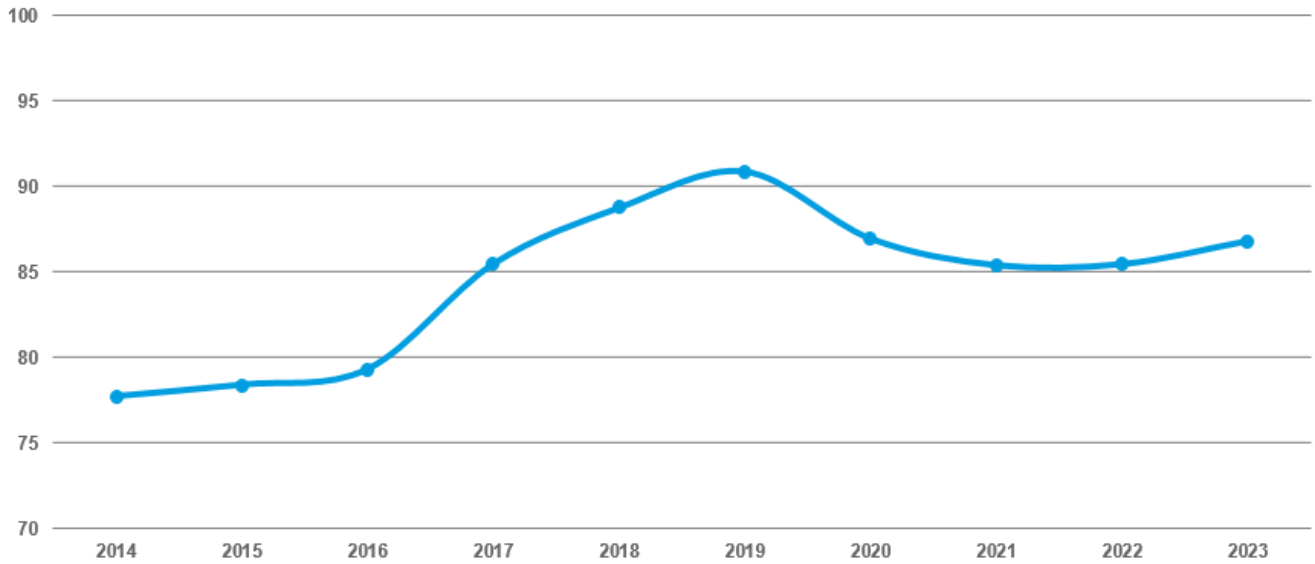
¹⁵ Les kilomètres commerciaux incluent les mesures transitoires du REM, Mobilité Montréal et autres services.

¹⁶ Les heures de service totales incluent les mesures transitoires du REM, Mobilité Montréal et autres services.

KILOMÈTRES COMMERCIAUX – VOITURES DE MÉTRO

(en millions de km)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prévision 2022	Budget 2023	Variation 2014-2023
Km commerciaux ¹⁷	77,7	78,4	79,3	85,5	88,8	90,9	87,0	85,4	85,5	86,8	11,7 %

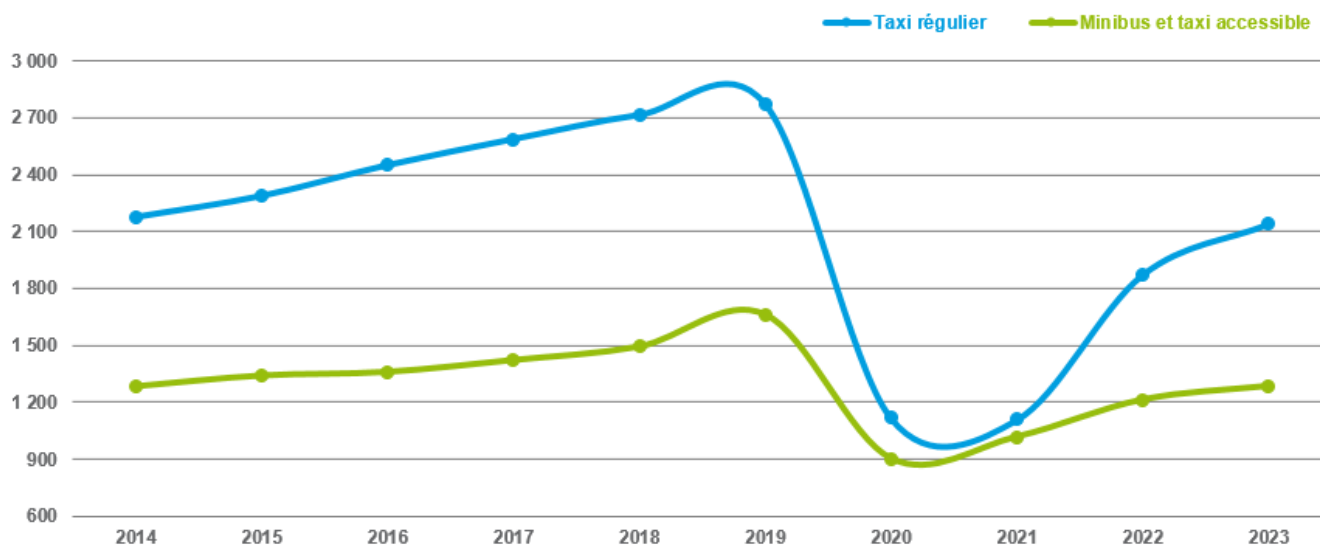


¹⁷ Les kilomètres commerciaux incluent les mesures transitoires de Mobilité Montréal.

DÉPLACEMENTS EN MINIBUS ET TAXIS – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)

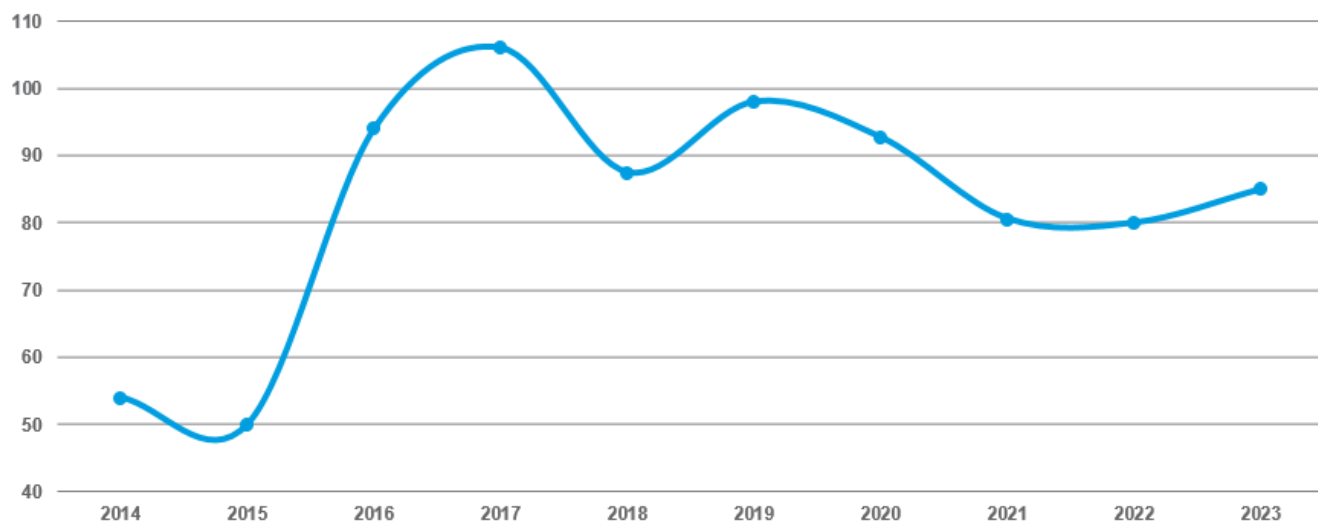
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prévision 2022	Budget 2023	Variation 2014-2023
Taxi régulier	2 177	2 288	2 450	2 586	2 713	2 770	1 119	1 109	1 872	2 139	(1,8) %
Minibus	435	437	438	434	455	479	315	339	409	379	(12,9) %
Taxi accessible	848	903	922	988	1 038	1 184	588	680	806	907	6,9 %
Total	3 460	3 628	3 809	4 008	4 206	4 434	2 022	2 128	3 087	3 425	(1,0) %



TAUX DE RÉALISATION DES PROJETS

(en pourcentage)

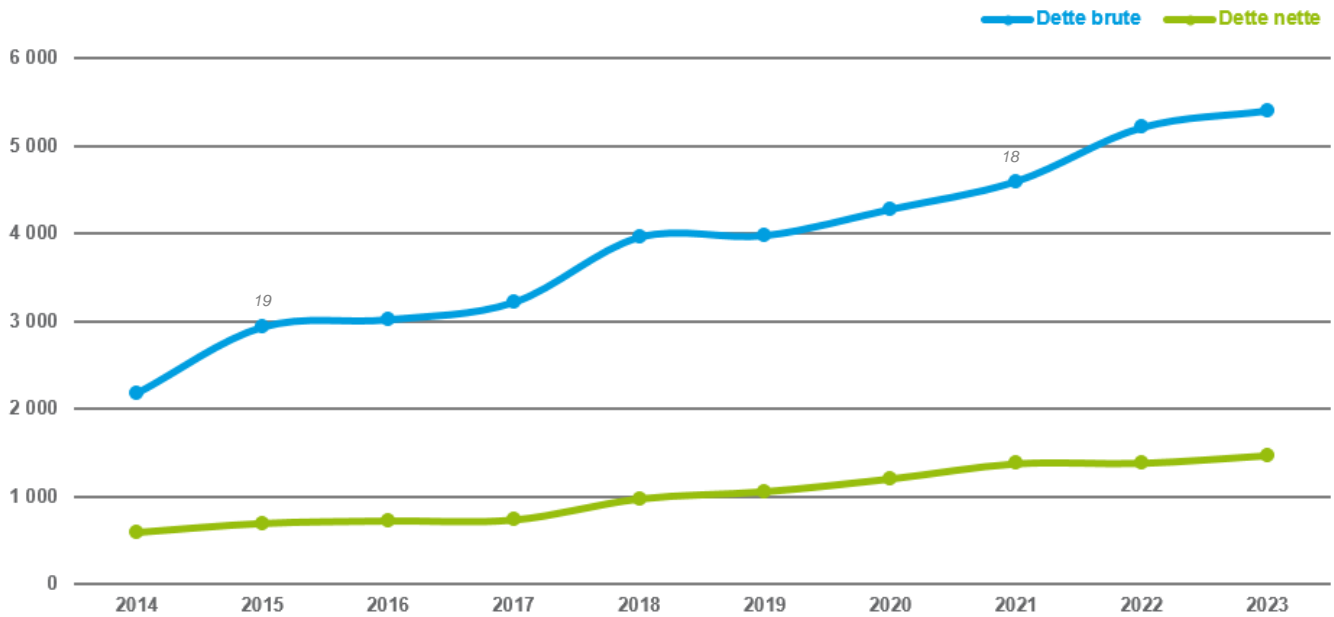
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prévision 2022	Budget 2023	Variation 2014-2023
Taux de réalisation	54,0	50,0	94,0	106,0	87,5	98,0	92,7	80,6	80,0	85,0	57,4%



DETTE BRUTE ET NETTE DE LA STM

(en millions de dollars)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prévision 2022	Budget 2023	Variation 2014-2023
Dettes brute	2 174,0	2 930,1	3 014,4	3 212,5	3 955,3	3 974,9	4 275,5	4 594,0	5 208,0	5 398,0	148,3 %
Dettes nette	589,8	693,1	720,8	732,5	973,3	1 055,7	1 201,3	1 374,0	1 380,0	1 467,0	148,7 %



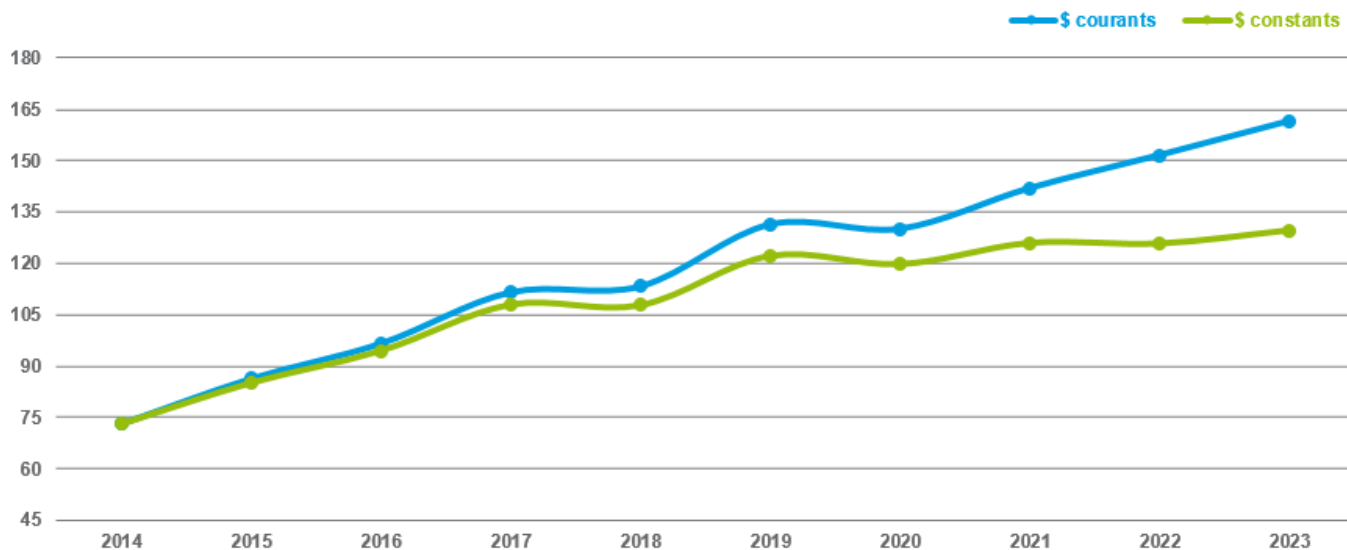
¹⁸ À partir 2021, la forte croissance de la dette s'explique par la stratégie d'acquisition des 300 nouveaux bus incluant la mise à niveau des infrastructures et le projet d'acquisition additionnelle des voitures de métro AZUR soit 17 trains.

¹⁹ 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)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prévision 2022	Budget 2023	Variation 2014-2023
\$ courants	73,1	86,3	96,6	111,5	113,3	131,3	130,0	141,9	151,6	161,5	121,0 %
\$ constants	73,1	85,1	94,5	107,9	107,8	122,2	119,7	125,9	125,8	129,6	77,3 %



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

En vertu de la *Loi modifiant principalement l'organisation et la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine de Montréal (RLRQ chapitre O-7.3)*, l'ARTM a le mandat de financer les services de transport collectif. 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 constatée aux résultats, 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 intérêts et frais de financement ne sont pas comptabilisés au coût des immobilisations. 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 des 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 prévues spécifiques. 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 2023	Prévision 2022	Réel 2021
Revenus			
Revenus provenant de l'ARTM	1 589 742	1 486 499	1 460 126
Subventions	115 757	88 353	67 171
Autres revenus	50 109	48 386	41 896
Nouvelles sources de revenus	77 700	25 000	-
	1 833 308	1 648 238	1 569 193
Charges			
Service bus, métro et transport adapté	1 928 387	1 765 022	1 700 399
Intérêts et frais de financement	192 449	154 985	128 404
	2 120 836	1 920 007	1 828 803
Déficit de fonctionnement avant conciliation à des fins fiscales	(287 528)	(271 769)	(259 610)
CONCILIATION À DES FINS FISCALES			
Amortissement des immobilisations	406 227	386 227	363 017
Financement			
Remboursement de la dette à long terme net des refinancements	(333 047)	(327 635)	(359 042)
Subvention sur le remboursement de la dette à long terme et sur la contribution au fonds d'amortissement	316 641	266 484	253 004
Financement à long terme des activités de fonctionnement	12 783	9 998	6 117
	(3 623)	(51 153)	(99 921)
Affectations			
Activités d'investissement	(24 000)	(16 000)	(10 394)
Fonds de roulement	5 600	-	-
Fonds d'immobilisations	(660)	(1 000)	(1 224)
Dépenses constatées à pourvoir	(5 875)	(3 623)	(3 993)
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs - Fonds d'amortissement	(90 141)	(42 682)	12 125
	(115 076)	(63 305)	(3 486)
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales	-	-	-

EXCÉDENT (DÉFICIT) D'INVESTISSEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2023	Prévision 2022	Réel 2021
REVENUS D'INVESTISSEMENT	748 424	820 022	1 015 438
CONCILIATION À DES FINS FISCALES			
Immobilisations			
Acquisitions	(967 085)	(1 024 321)	(1 452 658)
Financement			
Financement à long terme des activités d'investissement	187 661	56 899	261 026
Affectations			
Activités de fonctionnement	24 000	16 000	10 394
Fonds d'immobilisations	-	130 000	-
Fonds de roulement	7 000	1 400	-
	(748 424)	(820 022)	(1 181 238)
Excédent (déficit) d'investissement à des fins fiscales	-	-	(165 800)

CHARGES PAR OBJET

(en milliers de dollars)

	Budget 2023	Prévision 2022	Réel 2021
Rémunération	846 674	789 253	770 694
Charges sociales	288 013	261 322	253 528
Biens et services	387 473	328 220	313 967
Intérêts et frais de financement			
Frais de financement à court terme	16 273	10 199	1 923
Intérêts sur la dette à long terme à la charge:			
de la Société	68 555	61 533	58 999
du gouvernement du Québec	107 621	83 253	67 482
	192 449	154 985	128 404
Amortissement des immobilisations	406 227	386 227	362 189
Autres	-	-	21
	2 120 836	1 920 007	1 828 803

RÉSULTATS D'EXPLOITATION À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2023	Prévision 2022	Réel 2021
REVENUS			
Revenus provenant de l'ARTM	1 589 742	1 486 499	1 460 126
Subventions	107 621	83 253	67 171
Autres revenus	37 348	37 588	34 334
Nouvelles sources de revenus	77 700	25 000	-
	1 812 411	1 632 340	1 561 631
CHARGES			
Rémunération	846 674	789 253	770 694
Charges sociales	288 013	261 322	257 048
Transport et communication	153 000	132 387	116 866
Honoraires professionnels	13 346	12 133	21 302
Achats de services techniques	41 882	33 339	51 793
Location	16 900	15 029	17 886
Entretien et réparation	34 503	29 098	17 772
Fourniture de services publics	291	291	275
Autres biens non durables	143 773	122 385	94 793
Frais de financement à court terme	4 228	1 282	3 058
Intérêts et frais de financement à la charge de:			
la Société	161 520	151 568	141 438
du gouvernement du Québec	107 621	83 253	67 482
Affectations au fonds d'immobilisations	660	1 000	1 224
	1 812 411	1 632 340	1 561 631
Excédent de fonctionnement de l'exercice à des fins fiscales	-	-	-

RÉSULTATS

(en milliers de dollars)

	Budget 2023	Prévisions 2022	Réalisations 2021
REVENUS			
Fonctionnement			
Revenus provenant de l'ARTM	1 589 742	1 486 499	1 460 126
Subventions	115 757	88 353	67 171
Autres revenus	50 109	48 386	41 896
Nouvelles sources de revenus	77 700	25 000	-
	1 833 308	1 648 238	1 569 193
Investissement			
Contribution de l'ARTM	4 590	19 169	19 184
Subventions	743 834	800 853	996 254
	748 424	820 022	1 015 438
	2 581 732	2 468 260	2 584 631
CHARGES			
Service bus, métro et transport adapté	1 928 387	1 765 022	1 700 399
Intérêts et frais de financement	192 449	154 985	128 404
	2 120 836	1 920 007	1 828 803
Excédent de l'exercice	460 896	548 253	755 828
Excédent accumulé au début de l'exercice	6 612 220	6 063 967	5 308 139
Excédent accumulé à la fin de l'exercice	7 073 116	6 612 220	6 063 967

EXCÉDENT ACCUMULÉ

(en milliers de dollars)

	Budget 2023	Prévision 2022	Réel 2021
Excédent de fonctionnement affecté	999	999	999
Fonds de roulement	1 400	7 000	7 000
Fonds d'immobilisations	31 328	30 668	159 668
Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés	6 057	6 057	6 057
Financement des investissements en cours	(639 500)	(639 500)	(639 500)
Dépenses constatées à pourvoir	(118 642)	(114 745)	(110 599)
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs	7 791 474	7 321 741	6 640 342
Total	7 073 116	6 612 220	6 063 967

Excédent de fonctionnement affecté

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

Fonds de roulement

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

Fonds d'immobilisations

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

Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés

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

Financement des investissements en cours

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

Dépenses constatées à pourvoir

Les dépenses constatées à pourvoir résultent des éléments suivants :

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

(en milliers de dollars)

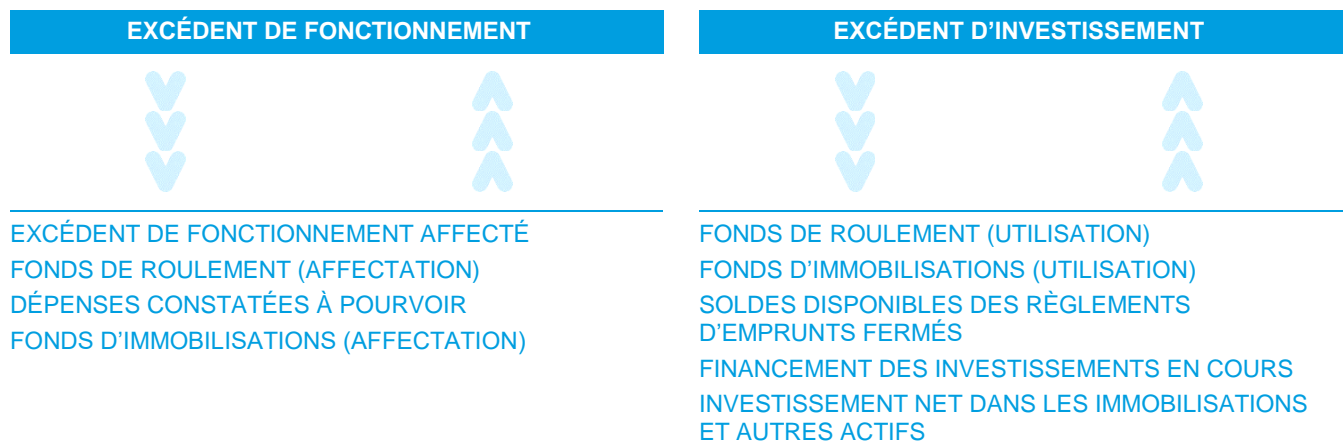
	Budget 2023	Prévision 2022	Réel 2021
Avantages sociaux futurs	(99 023)	(99 023)	(99 023)
Financement des activités de fonctionnement			
Frais d'émission et d'intérêts de la dette à long terme	(38 780)	(31 871)	(25 496)
Éléments présentés à l'encontre des dépenses constatées à pourvoir			
Financement des activités de fonctionnement	19 161	16 149	13 920
Solde à la fin de l'exercice	(118 642)	(114 745)	(110 599)

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 la Ville de 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 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.

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

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

GESTION ENTOURANT LES INVESTISSEMENTS D’AFFAIRES

Gouvernance et processus

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

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

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

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

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

Les bénéfices mesurés du portefeuille de projets

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

À titre d’exemple, notons les indicateurs suivants :

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

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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 Société nécessite d'importants investissements en immobilisations. Le maintien et le développement de ses réseaux du métro et de bus génèrent beaucoup de besoins en investissements qui sont financés par l'émission de dettes. De plus, les infrastructures sont majoritairement admissibles aux programmes d'aide financière (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 généralement réalisé auprès du marché des capitaux. Lorsqu'il concerne les projets d'investissements prévus au Plan des immobilisations du transport en commun, approuvé par le Conseil du trésor, pour la part subventionnée par le ministre des Transports du Québec, il peut être effectué par marge de crédit auprès de Financement-Québec.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

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

- Toujours prévoir un fonds d'amortissement pour chaque dette ne prévoyant pas de remboursement annuel et dont le terme est supérieur à un (1) an afin de pouvoir en assurer le remboursement complet à l'échéance
- Toujours faire en sorte que la totalité des transactions effectuées à taux variable soient immédiatement converties en taux fixes
- Toujours faire en sorte que la totalité des transactions effectuées en devises étrangères soient immédiatement converties en devises canadiennes
- Réviser au minimum aux trois (3) ans l'hypothèse du taux de rendement anticipé à long terme des fonds d'amortissement compte tenu des conditions de marché observées

Les stratégies de gestion de la dette sont les suivantes :

- Moyens d'encadrement généraux afin d'assurer le suivi et le contrôle de la dette de la Société
- Le financement à court terme sert à répondre aux besoins de liquidité de la Société
- Les investissements prévus au programme des immobilisations sont financés par des emprunts à long terme
- La Société 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 Société 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 Société effectue annuellement des contributions à son 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 Société

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 principaux objectifs visés par la directive afin de protéger la capacité de remboursement, la réputation et l'intégrité de la Société.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

La gestion des risques financiers (DS FIN 006)

Certains aspects des opérations de la Société 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 Société est principalement fonction de :

- L'importance et la direction des variations des différentes variables financières (exemples : taux de change, taux d'intérêt, prix des matières premières)
- La sensibilité aux variations de marché des instruments utilisés dans ses stratégies de couverture
- Ses besoins de financement et de refinancement
- Ses besoins en liquidité pour suffire à ses opérations courantes

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

- Risque de crédit et de contrepartie
- Risque de liquidité
- Risque opérationnel
- Risque de marché

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

SAINE GESTION DES DÉPENSES D'EXPLOITATION

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

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

Optimiser les processus administratifs et décisionnels de l'organisation

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

Guide d'approvisionnement

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

- Les législatures provinciales et fédérales notamment par la *Loi sur les sociétés de transport en commun (R.L.R.Q., c. S-30.01)* qui institue la STM et qui énonce l'ensemble de ses droits, pouvoirs et modalités d'acquisition de biens et de services
- Le CA de la STM :
 - dans le Règlement prévoyant l'exercice des pouvoirs du CA et du directeur général, et la signature de certains actes, documents ou écrits de la STM (R-011) qui fixe les paramètres gouvernant la prise de décisions dans les différents domaines de gestion des activités de la STM ainsi que les règles applicables à la signature de certains actes, documents ou écrits de celle-ci
 - dans le Règlement sur le contrôle et le suivi budgétaire de la STM (R-091-1 tel que modifié) qui détermine les règles à suivre avant qu'une dépense contractuelle ne soit engagée
 - dans le Règlement sur la gestion contractuelle (R-175) qui fait partie intégrante de tout contrat de la Société
- Le directeur général de la STM : dans la politique de gestion (PG 1.02) qui fixe les règles de délégation de pouvoirs d'autorisation de dépenses aux gestionnaires qui s'applique au pouvoir d'autorisation. Elle ne délègue d'aucune façon le pouvoir de signer les documents, contrats ou autres associés à la prise d'engagement de la STM auprès de tiers. Les règles de délégation de signature de ces actes, documents ou écrits sont contenues au règlement R-011 adopté par le CA et intitulé « Règlement prévoyant l'exercice des pouvoirs du CA et du directeur général, et la signature de certains actes, documents ou écrits de la STM ». Ce règlement a fait l'objet d'une mise à jour en 2022.

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.

En ce qui a trait aux acquisitions, la STM a élaboré aussi une directive sectorielle pour l'acquisition d'équipement et de logiciels (DS TII 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.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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 ayant 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 \$ mais inférieure au seuil de la dépense d'un contrat qui ne peut être adjudgé qu'après une demande de soumissions publique. 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.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

AUTRES PRATIQUES DE GESTION

Gestion intégrée des risques (PC 1.17)

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

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

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

Gestion des ressources et actifs informationnels (PC 5.01)

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

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

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

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

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

Le développement durable est également intégré aux projets de la STM. La STM s'est engagée à viser une certification LEED pour les nouveaux bâtiments de surface et Envision pour les nouvelles infrastructures. Le centre de transport Stinson a obtenu la certification LEED Or en 2015. Deux projets ont également reçu une reconnaissance en développement durable Envision. Le projet du garage Côte-Vertu a reçu le niveau Platine en 2021, la plus haute distinction Envision remise pour la première fois à un projet de transport collectif au Canada. Le projet du pôle multimodal Vendôme a reçu en 2022 la reconnaissance Envision Or.

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 10^e rang canadien au classement 2022 des 50 meilleurs citoyens corporatifs du Canada. La STM est la seule entreprise de transport terrestre 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 MTMDQ. 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 et des bâtiments ainsi que 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, le matériel divers et l'achat de petits outillages, d'équipements et de fournitures de bureau.

■ Charges sociales

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

■ Entretien et réparation

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

■ Fournitures de services publics

Coûts d'immatriculation des véhicules de service.

■ Honoraires professionnels

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

■ Intérêts et frais de financement

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

■ Location

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

■ Rémunération

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

■ Transport et communication

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

DÉFINITION DES INDICATEURS DE GESTION

■ **Achalandage STM basé sur la vente de titres**

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

■ **Achalandage STM basé sur la validation électronique**

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

■ **Déplacements transport adapté**

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

■ **Coût complet par km (bus et métro)**

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

■ **Coût complet par déplacement en transport adapté**

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

■ **Déficit de maintien des actifs**

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

■ **Expérience client globale**

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

■ **GES par km-passagers**

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

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

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

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

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

■ **Indice de mobilisation des employés récents**

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

■ **Indice de mobilisation global**

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

■ **Indice sur le développement des compétences**

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

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

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

DÉFINITION DES INDICATEURS DE GESTION

■ Niveau de maturité en accessibilité universelle

Degré de maturité des pratiques en accessibilité universelle sur quatre niveaux. Les niveaux sont respectivement une approche par problème, par projet, sectorielle et intégrée.

■ Nombre de stations de métro accessibles par ascenseurs

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

■ Offre de service

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

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

■ Ponctualité des bus

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

■ Ponctualité à l'embarquement du transport adapté

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

■ Programme d'excellence en qualité de service

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

■ Proportion des déplacements STM ayant recours à l'électricité - Bus

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

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

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

■ Revenus non tarifaire

Revenus commerciaux en provenance de Transgesco S.E.C., filiale à part entière de la STM.

■ Taux d'absentéisme

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

■ Taux d'acceptation des demandes de déplacements

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

■ Taux de livraison

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

Métro – Les km totaux réalisés divisés par les km totaux du budget d'exploitation.

■ Taux d'immobile bus

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

■ Taux de réalisation des projets

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

INDEX DES SIGLES, ACRONYMES ET AUTRES ABRÉVIATIONS

INDEX DES SIGLES, ACRONYMES ET AUTRES ABRÉVIATIONS

ARTM	Autorité régionale de transport métropolitain
ATUQ	Association du Transport urbain du Québec
CA	Conseil d'administration
CGPP	Comité de gestion de portefeuille de projets
CIF	Contrôles internes financiers
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CTQ	Commission des transports du Québec
DS FIN	Directive sectorielle finances
EDI	Entretien des infrastructures
GES	Gaz à effet de serre
GFOA	Government Finance Officers Association
GRI	Global Reporting Initiative
GPS	Global Positioning System
KM	Kilomètre
MAMH	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
MPB	Mesures préférentielles bus
MDBF	Mean Distance Between Failures
MR-73	Matériel roulant 1973 (voitures de métro)
MTMDQ	Ministère des Transports et de la Mobilité du Québec
OPTC	Organisme public de transport en commun
OPUS	Marque de commerce de la carte à puce commune de transport
PAÉE	Plan d'accès à l'égalité en emploi
PAGTCP	Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes
PC	Politique corporative
PDAU	Programme de développement d'accessibilité universelle
PEQS	Programme d'excellence en qualité de service
PDD	Plan de développement durable
PG	Politique de gestion
PI	Programme des immobilisations
PSO	Plan stratégique organisationnel
PTR	Plan de transition et de relance
REM	Réseau express métropolitain
RLRQ	Recueil des lois et des règlements du Québec
SAP	System Applications and Products in Data Processing (application de système et produits de traitement des données)
SRB	Service rapide par bus
STM	Société de transport de Montréal
TA	Transport adapté
TC	Transport collectif

Publié par la Société de transport de Montréal

Direction exécutive
Planification et Finances

Direction Finances

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

stm.info