

# BUDGET 2015

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 2014  
1<sup>er</sup> janvier 2014



Directeur général

**PRIX D'EXCELLENCE POUR LA PRÉSENTATION DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES pour la 5<sup>e</sup> année  
Government Finance Officers Association (GFOA)**

La GFOA, qui regroupe des représentants gouvernementaux des États-Unis et du Canada, a décerné à la Société de transport de Montréal (STM) le **Prix d'excellence pour la présentation des documents budgétaires** de l'exercice financier débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

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 les présents documents budgétaires respectent les mêmes critères et compte les soumettre au concours du prix d'excellence de 2015.

Au nom de la direction exécutive Finances et contrôle, nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration du Budget 2015, tout particulièrement les gestionnaires, l'ensemble des employés de la direction Budget et investissements, le comité budgétaire ainsi que les membres du comité de direction.

Votre collaboration, si enthousiaste et si efficace, votre engagement et vos précieux efforts ont été particulièrement importants afin de surmonter les nombreux défis pour atteindre l'équilibre et nous permettre de vous présenter le livre du budget 2015.

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

**Linda Lebrun, CPA, CA**  
Trésorière et directrice exécutive (par intérim)  
Finances et contrôle

**APPROUVÉ PAR**

le conseil d'administration  
de la Société de transport de Montréal,  
le 24 novembre 2014

**PRÉPARÉ PAR**

la direction Budget et investissements,  
direction exécutive Finances et contrôle

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Mot des dirigeants</b> .....	<b>6</b>
<b>Budget 2015 en bref</b> .....	<b>9</b>
<b>La STM en bref</b> .....	<b>18</b>
<b>Le Plan stratégique 2020</b> .....	<b>31</b>
<b>Transgesco S.E.C.</b> .....	<b>38</b>
<b>Processus budgétaire</b> .....	<b>40</b>
<b>Analyse des revenus et dépenses</b> .....	<b>44</b>
<b>Dépenses par mode de transport</b> .....	<b>54</b>
<b>Présentation des unités administratives</b> .....	<b>60</b>
<b>Perspectives financières en matière d'investissement</b> .....	<b>91</b>
<b>Indicateurs de performance</b> .....	<b>100</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>119</b>

# MOT DES DIRIGEANTS

## Un budget responsable axé sur le client

Pour l'année 2015, le budget de la STM s'établit à 1,4 milliard de dollars. Les dépenses prévues sont en hausse de 20 millions de dollars, soit une augmentation de 1,4 % par rapport au budget 2014. L'évolution du service de la dette explique en totalité cette augmentation alors que les dépenses d'exploitation sont au même niveau que le budget 2014. Pour relever ce défi, la STM a poursuivi l'optimisation de ses processus, qui cible les activités de nature administrative, dans un souci de minimiser les impacts pour la clientèle. Elle a ainsi réalisé des économies nettes de l'ordre de 56,7 millions de dollars, dont l'abolition de 180 postes par attrition.

Malgré le contexte difficile des finances publiques, l'agglomération de Montréal réitère son appui indéfectible au transport collectif en augmentant de 25 millions de dollars sa contribution de base à la STM, ce qui représente une hausse de 6,5 % par rapport à l'année 2014.

## Une offre de service globale bonifiée

En 2014, la STM prévoit augmenter légèrement son achalandage avec 417,1 millions de déplacements, soit 620 000 déplacements supplémentaires par rapport à 2013. Cette tendance se poursuivra en 2015 alors qu'elle prévoit effectuer 418,8 millions de déplacements.

L'offre de service au réseau du métro va augmenter de 400 000 kilomètres en 2015. Après deux années de stabilité, cet ajout est rendu possible grâce, entre autres, à l'amélioration de l'entretien des voitures actuelles qui permet d'accroître leur disponibilité pour le service. Concrètement, la STM ajoutera graduellement des trains sur les lignes orange et verte tout au long de l'année afin d'augmenter la fréquence en pointe du matin et du soir. Quant à la ligne bleue, sa fréquence sera augmentée plus précisément en pointe du soir.

Pour le réseau de bus, la STM va augmenter son offre de service de façon ciblée avec un ajout de 356 000 kilomètres, notamment sur les lignes 105 Sherbrooke, 180 De Salaberry et sur le boulevard Gaétan-Laberge. L'entreprise prévoit également mettre en service des taxis collectifs complémentaires à la ligne du train de Mascouche, et bonifier son service sur le boulevard Côte-Vertu Ouest de même que dans plusieurs autres secteurs de l'ouest de l'île.

Pour répondre à la croissance marquée de l'achalandage du transport adapté, la STM investira 2,5 millions de dollars supplémentaires en 2015. L'offre de service atteindra 3,6 millions de déplacements, soit une croissance de 3,7 % par rapport à l'année 2014. Ce service essentiel, qui connaît une croissance fulgurante, est financé en partie par le ministère des Transports. L'augmentation importante de l'achalandage associée à des niveaux de subventions stables met une pression importante sur les finances de la STM. En ce sens, il est temps de faire une réflexion en profondeur sur le financement de ce service et d'y impliquer tous les acteurs qui en bénéficient directement ou indirectement dans de nombreux secteurs, entre autres ceux de la santé, des services sociaux, de l'emploi ou de l'éducation. Au-delà de ces impératifs financiers, la STM considère que le transport adapté est une mesure sociale indispensable à la qualité de vie des clients qui l'utilisent. Elle maintient donc son engagement à offrir ce service tout en insistant sur la nécessité de trouver une solution pour limiter l'impact de la croissance de l'achalandage sur son budget d'exploitation.

## Projets d'amélioration des déplacements

Plusieurs projets visant directement l'amélioration des déplacements des clients en transport collectif seront réalisés en 2015. Dans le réseau de bus, la STM procédera à l'ajout d'une cinquantaine de kilomètres de voies réservées, notamment sur les axes Des Sources, Beaubien et L'Acadie, et au remplacement de quelque 250 abribus avec Québecor Média Affichage. De plus, le projet iBUS, qui permettra entre autres à la clientèle d'obtenir l'information sur ses déplacements en temps réel, sera implanté graduellement en cours d'année. Pour le réseau de métro, la STM poursuivra le déploiement du réseau de téléphonie cellulaire, en collaboration avec Bell, Rogers, Telus et Vidéotron, afin d'offrir ce service dans 14 stations et elle complétera, avec le consortium Bombardier-Alstom, les tests sur les nouvelles voitures AZUR afin de les mettre en service en 2016. Enfin, la STM lancera OPUS en ligne, une mesure grâce à laquelle il sera possible de recharger sa carte OPUS dans le confort de son foyer.

# MOT DES DIRIGEANTS

## Une grille tarifaire attrayante et abordable

La STM s'est appuyée sur différents facteurs pour établir la grille tarifaire 2015, dont les investissements nécessaires pour soutenir les améliorations de service et le programme de maintien et de développement de nos infrastructures. La hausse tarifaire annoncée s'inscrit dans la moyenne des hausses de la région de Montréal. En matière de tarification, l'objectif est double. La STM préconise, d'une part, une plus grande fidélisation de la clientèle régulière en offrant les tarifs mensuels parmi les plus bas en Amérique du Nord ainsi que des privilèges tels que le statut Maestro. D'autre part, l'entreprise vise à accroître les déplacements de la clientèle occasionnelle lors des périodes moins achalandées et déploie, pour ce faire, une gamme tarifaire compétitive et adaptée aux besoins de ces clients. Mais l'effort constant de la clientèle ne saurait répondre aux importants défis financiers de la STM.

## Des investissements rentables pour l'économie montréalaise et québécoise

Conformément à son Programme triennal d'immobilisations 2015-2017, la STM prévoit investir près de 2,5 milliards de dollars au cours des trois prochaines années. Une large part de ces investissements, soit 87 %, sera consacrée au maintien des actifs. En tenant compte de l'état de ses actifs, l'entreprise a évalué en 2013 que son déficit d'investissement s'élevait à 3,9 milliards de dollars. Les efforts consacrés au maintien des actifs devront donc être maintenus et même intensifiés si la STM veut atteindre son objectif de résorber son déficit d'investissement en 2030. Ces efforts représentent des investissements de l'ordre de 14 milliards de dollars pour les années 2014 à 2030.

Bien que ces investissements soient en grande partie financés par divers programmes gouvernementaux, l'impact sera majeur sur le service de la dette net de la STM au cours des prochaines années. En effet, pour la période 2015-2017, celle-ci devra financer un montant de 584 millions de dollars. Cela se traduira par une hausse du service de la dette net qui passera de 77,5 millions au budget 2014 à 120,9 millions de dollars en 2017. Rappelons que le service de la dette net et les coûts non capitalisables des projets font partie intégrante des dépenses d'exploitation, au même titre que la rémunération des chauffeurs ou l'entretien du métro. Ils contribuent donc en grande partie au déficit structurel de la STM et demeurent une préoccupation importante pour le futur.

## L'enjeu du financement toujours d'actualité

Malgré l'exercice budgétaire 2015, qui peut être qualifié de tour de force, la STM reste préoccupée par l'évolution à la hausse de son service de la dette net et par le fait qu'elle doit financer la croissance du transport adapté. Alors que la révision de la gouvernance métropolitaine du transport collectif est à l'ordre du jour, la STM rappelle donc l'importance de compter sur des sources de financement dédiées, indexées et récurrentes. La société civile dans son ensemble doit contribuer à cette réflexion sur le financement en considérant l'impact du transport collectif sur la mobilité de ceux qui choisissent d'autres modes et qui sont des bénéficiaires indirects.



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



**Luc Tremblay**  
Directeur général (par intérim)

## **NOTE LIMINAIRE**

Les montants inscrits dans les tableaux et dans les textes sont arrondis au millier 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.

Les heures régulières des tableaux de présentation des heures incluent les heures CSST.



# BUDGET 2015

## EN BREF

Revenus .....	10
Dépenses .....	10
Faits saillants .....	11
Grille tarifaire .....	17

# REVENUS

(en milliers de dollars)

<b>Revenus-clients</b>		
Bus et métro	615 300	
Transport adapté	4 827	
<b>Total des revenus-clients</b>		620 127
<b>Autres revenus d'exploitation</b>		
Quote-part – Transgesco S.E.C.	33 032	
Autres revenus	11 257	
<b>Total des autres revenus d'exploitation</b>		44 289
<b>Total des revenus d'exploitation</b>		<b>664 416</b>
Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté		40 182
Subventions du gouvernement du Québec liées à l'amélioration des services et autres		59 060
Subvention du gouvernement du Québec liée au service de la dette		183 165
Contribution de l'agglomération de Montréal		409 100
<b>Contributions régionales</b>		
Aides métropolitaines et autres	48 424	
Contribution régionale CMM	33 906	
<b>Total des contributions régionales</b>		<b>82 330</b>
<b>Total des revenus</b>		<b>1 438 253</b>

# DÉPENSES

(en milliers de dollars)

<b>Bus et métro</b>		
Dépenses liées à l'exploitation	1 084 768	
Dépenses liées aux investissements	277 285	
<b>Total bus et métro</b>		<b>1 362 052</b>
<b>Transport adapté</b>		
Dépenses liées à l'exploitation		69 821
Dépenses imprévues		6 380
<b>Total des dépenses</b>		<b>1 438 253</b>

# FAITS SAILLANTS

## Un budget responsable et axé sur le client

Pour l'année 2015, la STM présente un budget équilibré qui s'élève à 1,4 milliard de dollars. Les dépenses prévues sont en hausse de 20 millions de dollars, soit une augmentation de 1,4 % par rapport au budget 2014. L'évolution du service de la dette explique en totalité cette augmentation alors que les dépenses d'exploitation courante sont au même niveau que le budget 2014. Pour relever ce défi, la STM a poursuivi l'optimisation de ses processus et réalisé des économies nettes de l'ordre de 56,7 millions de dollars, dont l'abolition de 180 postes devenus vacants en 2014.

Bien que le contexte financier difficile perdure, la STM a pu bénéficier d'un soutien accru de l'agglomération de Montréal et ainsi présenter un budget lui permettant de réaliser des améliorations de service ciblées aux réseaux bus et métro et d'assumer la croissance des déplacements au transport adapté. De plus, plusieurs mesures viseront à améliorer l'expérience client.

## L'agglomération de Montréal : un allié précieux

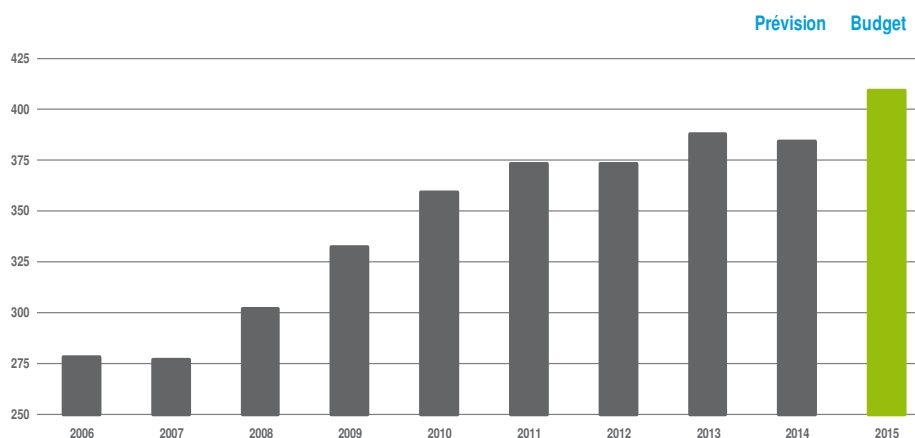
Le principal partenaire de la STM est au rendez-vous. En effet, l'agglomération de Montréal maintient son engagement envers le transport collectif en augmentant de 25 millions de dollars sa contribution de base à la STM, soit une hausse de 6,5 % par rapport à l'année 2014. Dans le contexte des finances publiques, cette augmentation est digne de mention.

Depuis 2006, la contribution de l'agglomération de Montréal est passée de 278 millions de dollars à 409,1 millions de dollars, soit une hausse de 47,2 %. De plus, l'agglomération de Montréal, par des contributions spéciales non récurrentes, a épongé le déficit de la STM pour les années 2007, 2008, 2009 et 2013, correspondant à un montant total de 85,9 millions de dollars.

---

### CONTRIBUTION DE L'AGGLOMÉRATION DE MONTRÉAL (excluant les contributions spéciales)

(en millions de dollars)



Sur le plan des dépenses d'investissement, l'agglomération de Montréal est également partenaire de la STM et prévoit investir 13,2 millions de dollars en 2015. Au total, elle aura investi 127,1 millions de dollars depuis le début du programme de la Société de financement des infrastructures locales du Québec (SOFIL) en 2006.

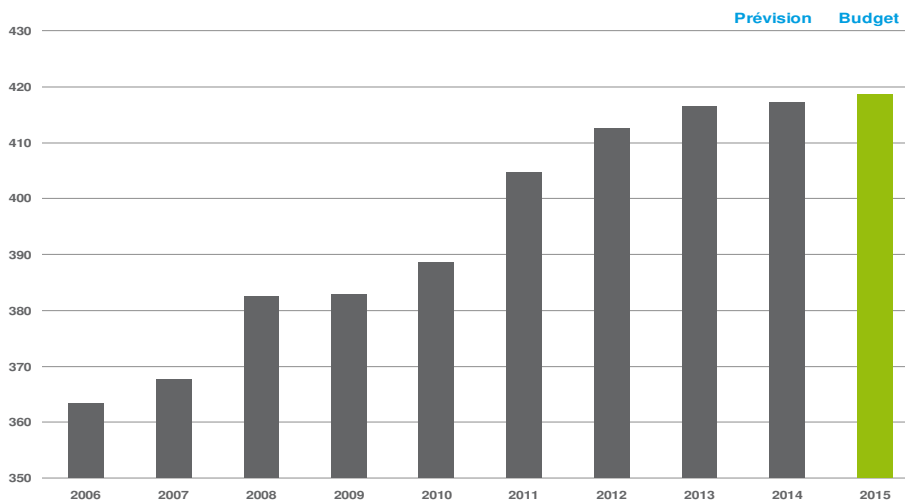
# FAITS SAILLANTS

## Ajout de 756 000 kilomètres aux réseaux des bus et du métro

La STM a su préserver son achalandage en 2014. En effet, elle estime qu'il atteindra 417,1 millions de déplacements, soit 620 000 déplacements supplémentaires par rapport à l'année 2013. Cette tendance se poursuivra en 2015 alors qu'elle prévoit 418,8 millions de déplacements, soit une croissance de 0,4 % par rapport à l'année 2014.

### ACHALANDAGE

(en millions de déplacements)



Les exercices d'optimisation des dépenses pour les années 2013 et 2014 ont été réalisés en ciblant davantage les activités de nature administrative, et ce, dans un souci de minimiser les impacts pour la clientèle. C'est ainsi que, malgré l'ampleur des efforts à consentir en 2015, la STM a tenu à bonifier ses services à la clientèle et à lui faire part de plusieurs bonnes nouvelles.

Certaines lignes de bus verront donc leur nombre de départs augmenter pour répondre à de nouveaux besoins. C'est le cas, entre autres, de la ligne 105 Sherbrooke qui offrira plus de service à la suite du succès de la voie réservée et en considérant l'ouverture du CUSM à Notre-Dame-de-Grâce, qui générera des déplacements supplémentaires. Il en va de même pour la ligne 180 De Salaberry à Ahuntsic-Cartierville, dont les fréquences seront augmentées afin de mieux arrimer le service à la demande dans ce secteur. Parmi les autres exemples, citons une modification à la desserte sur le boulevard Gaétan-Laberge à Verdun associée à un développement résidentiel important.

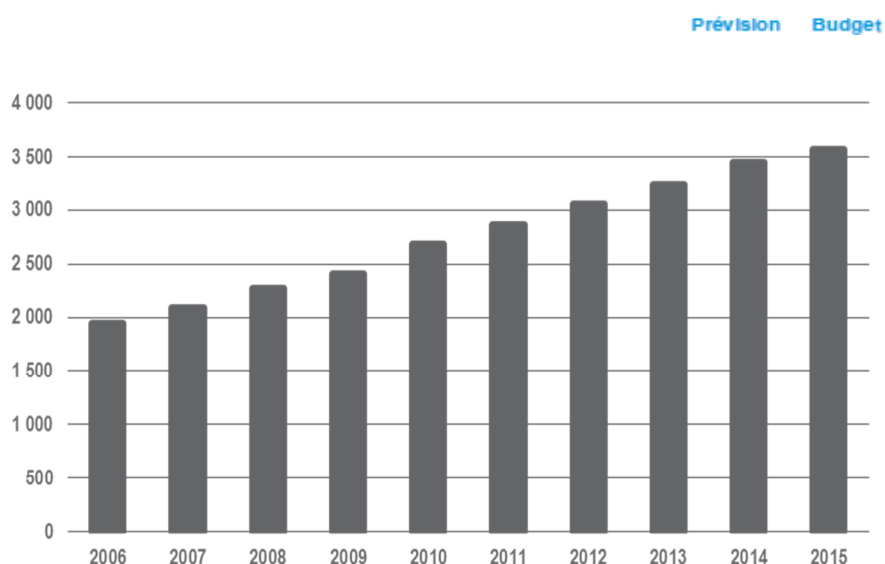
Dans le cadre de la mise en service du train de Mascouche, la STM créera des services de taxi collectif afin d'assurer un lien vers des secteurs de l'arrondissement Rivière-des-Prairies ainsi que vers le parc industriel d'Anjou. Un autre service de taxi collectif sera offert sur le boulevard Côte-Vertu Ouest, associé à la création de pôles d'emplois. L'évolution des besoins dans plusieurs autres secteurs de l'ouest de l'île justifie également le besoin de bonifier les services de taxi collectif existants. Une attention particulière sera également portée envers les aînés afin de minimiser la distance de marche et d'améliorer les conditions d'attente. Toutes ces mesures représentent un ajout de plus de 356 000 kilomètres au transport de surface.

# FAITS SAILLANTS

L'offre de service au réseau du métro va augmenter de 400 000 kilomètres en 2015, ce qui constituera un record. Après deux années de stabilité, cet ajout est rendu possible, entre autres, grâce à l'amélioration de l'entretien des voitures actuelles qui permet d'accroître leur disponibilité pour le service. Concrètement, la STM ajoutera graduellement des trains sur les lignes orange et verte tout au long de l'année 2015 afin d'augmenter la fréquence en pointe AM et PM. Quant à la ligne bleue, sa fréquence sera augmentée plus précisément en pointe PM.

Pour répondre à la croissance marquée de l'achalandage du transport adapté, la STM investira 2,5 millions de dollars supplémentaires en 2015. L'offre de service atteindra 3,6 millions de déplacements, soit une croissance de 3,7 % par rapport à l'année 2014. La STM considère que cette clientèle est captive et que le transport adapté est une mesure sociale indispensable à sa qualité de vie, c'est pourquoi la STM a décidé, encore une fois, de répondre à la demande et d'en assumer les coûts.

## ÉVOLUTION DES DÉPLACEMENTS AU TRANSPORT ADAPTÉ



## La STM contribue à la stratégie *Montréal, ville intelligente et numérique*

En plus des ajouts de service, plusieurs projets et initiatives en cours auront un impact positif sur l'expérience client. Par l'entremise de sa filiale commerciale, Transgesco S.E.C., et de son partenaire Québecor Média, la STM poursuivra le remplacement de ses abribus. Pour l'année 2015, 244 nouveaux abribus au design moderne seront installés, ce qui portera le total à 566 abribus, dont 75 interactifs. De plus, le déploiement du réseau de téléphonie cellulaire se poursuivra en collaboration avec Bell, Rogers, Telus et Vidéotron. Un total de 14 stations seront connectées à la fin de l'année 2015. Grâce à son partenaire Cogeco, 28 panneaux d'affichage numériques de type lumiquai seront installés à la station Berri-UQAM et 10 le seront à la station McGill, alors que le shopping virtuel s'étendra aux stations Berri-UQAM, McGill, Bonaventure, Square Victoria – OACI et Atwater. Rappelons également que l'installation des écrans d'information en temps réel est terminée depuis le mois de juin 2014 dans l'ensemble du réseau du métro.

# FAITS SAILLANTS

Pour le réseau des bus, un projet majeur viendra moderniser la livraison du service et l'expérience du client. En effet, en cours d'année, la STM implantera de façon progressive le nouveau système d'information en temps réel dans certains bus (iBUS). Pour le client, il s'agira du début d'une nouvelle ère qui l'amènera à vivre et à planifier autrement son utilisation du transport collectif.

Dans la première moitié de 2015, il sera possible pour les clients de recharger leur carte OPUS et celles des membres de leur famille directement en ligne et dans le confort de leur foyer! Évitant ainsi les possibles files d'attente aux points de vente, cette solution permettra aussi aux clients de consulter le contenu de leur carte OPUS à l'aide d'un lecteur. OPUS en ligne s'ajoute aux façons actuelles d'acheter des titres de transport et tous les titres sur carte OPUS qui sont vendus dans les points de vente traditionnels y seront disponibles.

Avec tous ces projets, la STM contribue directement à la stratégie *Montréal, ville intelligente et numérique*.

## **Consolider la grille tarifaire, simplifier l'achat des titres et proposer des mesures tarifaires ciblées**

En 2015, les titres Soirée illimitée, 1 jour, Week-end illimité et 3 jours sont maintenus au tarif de 2014. Avec cette initiative, la STM poursuit ses efforts de consolidation de son offre tarifaire destinée à la clientèle occasionnelle.

Dès janvier, le titre 2 passages sera accepté aux points d'entrée du réseau de la STM situés hors de son territoire. Ainsi, ce titre pourra être utilisé aux stations de métro situées sur les territoires de Laval et de Longueuil. Pour la première fois depuis son introduction en 2011, le tarif du titre 2 passages sera indexé et porté à 6,00 \$ pour le tarif ordinaire et à 4,00 \$ pour le tarif réduit. Les titres 1 passage ordinaire et réduit s'élèveront respectivement à 3,25 \$ et à 2,25 \$ après un gel tarifaire en vigueur depuis 2011. Cette hausse tarifaire fait en sorte que la STM rejoint les tarifs unitaires offerts dans la région de Montréal. Le titre 10 passages passera à 26,50 \$ pour le tarif ordinaire et à 16,00 \$ pour le réduit alors que le titre Hebdo passera à 25,50 \$ pour le tarif ordinaire et à 15,50 \$ pour le réduit.

Du côté des titres mensuels, le titre à tarif ordinaire est offert à 82,00 \$, une augmentation de 2,50 \$ (3,1 %) comparativement à 2014, et le titre à tarif réduit à 49,25 \$, soit une hausse de 2,00 \$ (4,2 %). Cette hausse plus marquée du côté du titre réduit permet d'atteindre l'objectif fixé par le conseil d'administration de ramener à 40 % le rabais offert à la clientèle du tarif réduit. Par ailleurs, les clients bénéficiant du tarif réduit peuvent se procurer le titre 4 mois consécutifs, toujours offert au prix 2014 de quatre titres mensuels réduits.

En 2015, la STM concentrera ses efforts à mieux faire connaître son offre tarifaire, notamment les titres destinés à la clientèle occasionnelle ainsi que les programmes d'abonnement et le statut Maestro. Jumelée au gel tarifaire de la majorité des titres qui leur sont destinés, la promotion de la gamme tarifaire auprès des clients occasionnels vise un accroissement de leur présence dans le réseau à la suite d'un ralentissement observé en 2013 et 2014.

Les clients réguliers ne sont pas laissés pour compte avec la bonification constante des programmes d'abonnement. Le statut Maestro, offert aux abonnés fidèles depuis plus d'un an, permet à quelque 6 000 clients d'amener gratuitement un ami les soirs et week-ends lors de leurs déplacements sur le réseau, en plus d'avoir un accès illimité au Réseau de transport de la Capitale (RTC). Grâce au programme STM Merci, les abonnés Maestro ont obtenu, en fin d'année 2014, une bonification supplémentaire liée à leur statut, soit un rabais de 40 % sur toutes les offres exclusives de la boutique Voir. En 2015, ce sont 10 000 abonnés qui deviendront admissibles et qui pourront profiter des avantages du statut Maestro.

Offert pour la première fois en 2014, le titre Marathon a connu du succès tant auprès de la clientèle que des organisateurs de l'événement. Avec son visuel aux couleurs de l'événement, ce titre sur mesure a aussi facilité la fluidité du transport des participants dans le réseau le jour de l'événement, puisqu'il était disponible à la vente quelques jours avant la course. Pour 2015, une bonification de cette offre est prévue et consiste à inclure le titre de transport à même le coût de l'inscription au marathon. Ce partenariat permet, d'une part, à l'organisateur de l'événement de joindre le geste à la parole alors que le transport collectif est proposé comme le mode de transport privilégié pour l'événement. D'autre part, tout en assurant la pérennité des revenus liés à l'événement, la STM favorise une fluidité exemplaire puisque chaque participant au Marathon aura un titre valide pour la journée.

# FAITS SAILLANTS

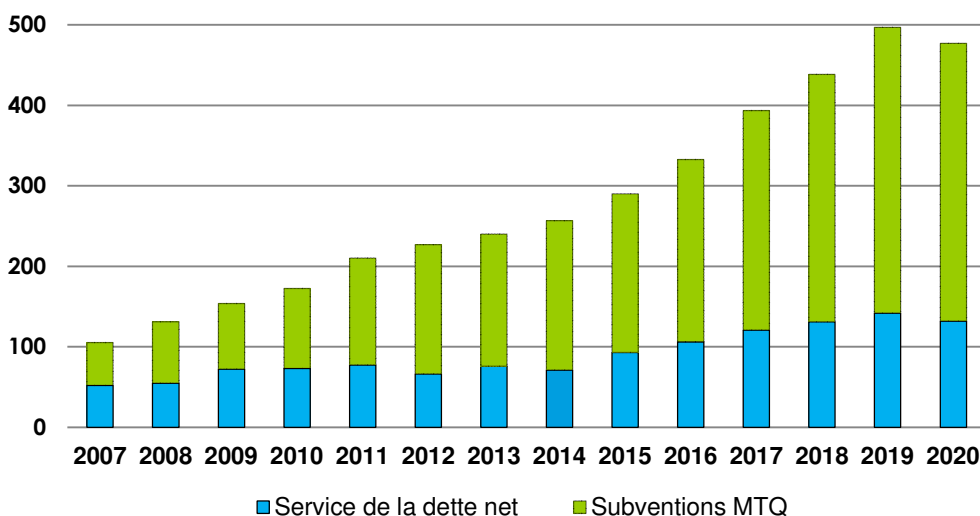
Dans le cadre d'un projet pilote, la STM a lancé à la fin de 2014 un produit destiné aux partenaires de l'industrie touristique. Ceux-ci pourront désormais offrir à leurs clients voyageant en avion des bons électroniques prépayés permettant de se procurer rapidement et facilement un titre valide pour la navette 747 reliant l'aéroport au centre-ville. Ces bons, munis d'un code QR, doivent simplement être présentés à des bornes libre-service situées à proximité du comptoir STM aux arrivées internationales.

## Des investissements rentables pour l'économie du Québec

Conformément à son Programme triennal d'immobilisations 2015-2017, la STM prévoit investir près de 2,5 milliards de dollars au cours des trois prochaines années. Une large part de ces investissements, soit 87 %, sera consacrée au maintien des actifs. En considérant la vie utile et l'état de ses actifs, elle a évalué en 2013 que son déficit d'investissement s'élevait à 3,9 milliards de dollars. Les efforts consacrés au maintien des actifs devront donc être maintenus et même intensifiés si la STM veut atteindre son objectif de résorber son déficit d'investissement en 2030. Ces efforts représentent des investissements de l'ordre de 14 milliards de dollars pour les années 2014 à 2030.

Bien que ces investissements soient en grande partie financés par divers programmes gouvernementaux, l'impact sera majeur sur le service de la dette net de la STM au cours des prochaines années. En effet, pour la période 2015-2017, celle-ci devra financer un montant de 584 millions de dollars. Cela se traduira par une hausse du service de la dette net qui passera de 77,5 millions au budget 2014 à 120,9 millions de dollars en 2017. Rappelons que le service de la dette net et les coûts non capitalisables des projets font partie intégrante des dépenses d'exploitation au même titre que la rémunération des chauffeurs ou l'entretien du métro. Ils contribuent donc en grande partie au déficit structurel de la STM et demeurent une préoccupation importante pour le futur.

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



# FAITS SAILLANTS

## Un tour de force

La STM a toujours maintenu l'évolution de ses dépenses courantes au niveau de l'inflation (IPC-IPT). D'ailleurs, les firmes de notation Standard & Poor's et Moody's soulignent la saine gestion de ses dépenses ainsi que le contrôle rigoureux de ses coûts et lui accordent d'excellentes cotes de crédit, soit A+ et Aa2.

Ces cotes sont établies en tenant compte du fait que la Ville de Montréal ainsi que les villes composant l'agglomération de Montréal sont garantes de la STM, advenant qu'elle ne puisse rembourser ses prêts. Mais les agences font aussi la même évaluation en excluant cette garantie. En tenant compte seulement de la performance de la STM et de sa capacité de payer, Standard & Poor's et Moody's octroient à la STM d'excellentes cotes, soit aa- et A2 respectivement.

Mais au-delà de la gestion rigoureuse des dépenses, les années 2013 et 2014 ont été marquées par plusieurs mesures d'optimisation, et le budget 2015 va encore plus loin. En effet, afin de présenter un budget équilibré, les gestionnaires ont réalisé des économies appréciables de l'ordre de 56,7 millions de dollars.

Même si le budget 2015 peut être qualifié de tour de force, la STM reste préoccupée par l'évolution à la hausse de son service de la dette net et par le fait qu'elle doit financer la croissance du transport adapté.

Alors que la révision de la gouvernance métropolitaine du transport collectif est à l'ordre du jour, la STM rappelle donc l'importance de compter sur des sources de financement suffisantes et qui sont dédiées, indexées et récurrentes.



# GRILLE TARIFAIRE

## BUS ET MÉTRO

(en dollars)

	2015	2014
<b>Tarif ordinaire</b>		
1 passage <sup>1</sup>	3,25	3,00
2 passages <sup>1</sup>	6,00	5,50
10 passages	26,50	25,50
Soirée illimitée <sup>1</sup> (18 h à 5 h le lendemain)	5,00	5,00
1 jour <sup>1</sup> (24 h)	10,00	10,00
Week-end illimité <sup>1</sup> (vendredi 18 h au lundi 5 h)	13,00	13,00
3 jours <sup>1</sup> (consécutifs)	18,00	18,00
Hebdo	25,50	24,50
Mensuel	82,00	79,50
Aéroport P.-E. Trudeau <sup>1</sup> (747)	10,00	10,00
<b>Tarif réduit</b>		
1 passage <sup>1</sup>	2,25	2,00
2 passages <sup>1</sup>	4,00	3,50
10 passages	16,00	15,50
Hebdo	15,50	14,75
Mensuel	49,25	47,25
4 mois (consécutifs)	189,00	180,00
Groupe <sup>1</sup> (1 passage ordinaire + 10 enfants de 6 à 13 ans)	16,00	15,50

<sup>1</sup> Seuls ces titres sont acceptés aux points d'entrée du réseau de la STM (bus ou métro) situés hors de son territoire

## TRANSPORT ADAPTÉ (Montréal seulement)

(en dollars)

	2015	2014
<b>Tarif ordinaire</b>		
Montant exact	2,65	2,55
1 passage (carte magnétique seulement)	3,25	3,00
Hebdo	25,50	24,50
Mensuel	82,00	79,50
<b>Tarif réduit</b>		
Montant exact	1,60	1,55
1 passage (carte magnétique seulement)	2,25	2,00
Hebdo	15,50	14,75
Mensuel	49,25	47,25
4 mois (consécutifs)	189,00	180,00

## TRANSPORT ADAPTÉ (Déplacements hors de Montréal)

Déplacement vers les territoires du Réseau de transport de Longueuil et de la Société de transport de Laval	2x paiement comptant	2x paiement comptant
Déplacement vers les autres destinations à l'intérieur du territoire délimité par l'Agence métropolitaine de transport	3x paiement comptant	3x paiement comptant

## CARTE OPUS

(en dollars)

	2015	2014
Prix de la carte	6,00	6,00
Carte gratuite avec abonnement		

# LA STM EN BREF

Portrait de la STM .....	19
Achalandage .....	20
Profil de la clientèle .....	21
Plan du réseau 2014 .....	22
Une entreprise performante .....	24
Les partenariats .....	26
Gouvernance.....	27

# PORTRAIT DE LA STM

## La mission

La STM est au cœur du développement économique de la région de Montréal et contribue à la qualité de vie des citoyens et au développement durable. L'entreprise développe et exploite pour sa clientèle un réseau intégré de métro et de bus ainsi qu'un service de transport adapté. Elle assure des déplacements fiables, rapides, sécuritaires et confortables. Ses clients, ses employés ainsi que ses partenaires institutionnels et commerciaux sont fiers d'y être associés, car elle est reconnue pour livrer des services de qualité à juste coût.

## La STM en chiffres

### 14<sup>e</sup> entreprise en importance au Québec

Employés permanents :	9 374
Valeur de remplacement des actifs :	26 G\$
Budget 2015 – Exploitation :	1 438 M\$
PTI 2015-2017 :	2,5 G\$



#### Réseau du métro

Le métro comporte quatre lignes qui couvrent 71 km au total et desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant compte 759 voitures, dont 336 MR-63 et 423 MR-73, qui parcourront 78,1 millions de kilomètres en 2014.



#### Réseau des bus

La STM possède un parc de 1 721 bus, dont 8 hybrides et 257 articulés, ainsi que 102 minibus. Son réseau couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 km<sup>2</sup>. Il compte 220 lignes, dont 209 sont accessibles aux personnes en fauteuil roulant et 23 sont dédiées au service de nuit. De plus, environ 208,7 km de voies comportant des mesures préférentielles pour bus, incluant des voies réservées, permettent des déplacements plus rapides en 2014. L'offre de service bus devrait atteindre 85,4 millions de kilomètres en 2014.



#### Transport adapté

La STM offre un service de transport adapté porte-à-porte pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles. Ainsi, plus de 26 000 clients effectueront plus de 3,4 millions de déplacements en 2014 sur l'île de Montréal et en périphérie, à l'aide de minibus de la STM et de 14 intermédiaires de services de taxis réguliers et accessibles.

# ACHALANDAGE

En 2014, l'achalandage prévu est de 417,1 millions de déplacements, un record dans l'histoire du transport collectif à Montréal, soit une croissance de 0,15 % par rapport à 2013. Cet excellent résultat permet à la STM de présenter une croissance de 14,7 % par rapport au début, en 2007, du Programme d'amélioration des services de transport en commun (PASTEC) et ainsi de dépasser la cible de 8 % visée par ce programme.

Pour obtenir un tel résultat, la STM a bonifié de façon exceptionnelle son offre de service depuis 2007. Pour le réseau de bus, cela se traduit par une augmentation de 22,9 %, soit une hausse de 16 millions de kilomètres alors que pour le réseau de métro, l'augmentation est de 30,6 %, soit un ajout de 18,3 millions de kilomètres. De plus, le taux de satisfaction générale de la clientèle est passé de 84 % en 2006 à 89 % au dernier trimestre de 2014.

---

**416,5** millions de déplacements en bus et en métro en 2013, une hausse de 1 % par rapport à 2012

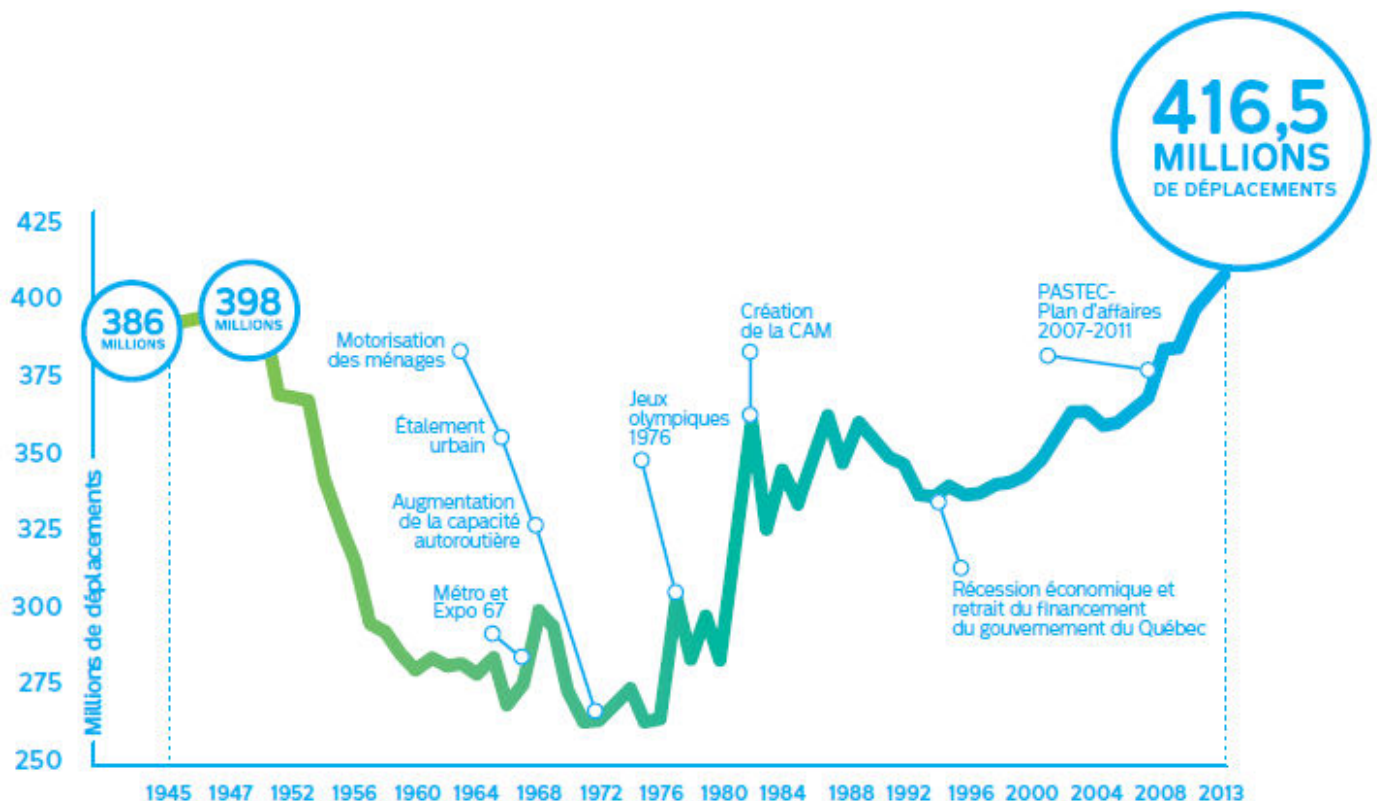
---

**1,3** million de déplacements par jour moyen de semaine, dont 40 % par métro, 31 % par bus et 29 % par les deux modes de transport. Le réseau de métro assure ainsi 895 000 déplacements par jour moyen de semaine et le réseau de bus, 784 000

---

**3,2** millions de déplacements effectués en transport adapté, une hausse de 5,8 % par rapport à 2012

---



# PROFIL DE LA CLIENTÈLE

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

## Provenance

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

## Déplacements

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

Pour le travail	41 %
Pour études	29 %

## Revenu familial

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

## Groupes d'âge

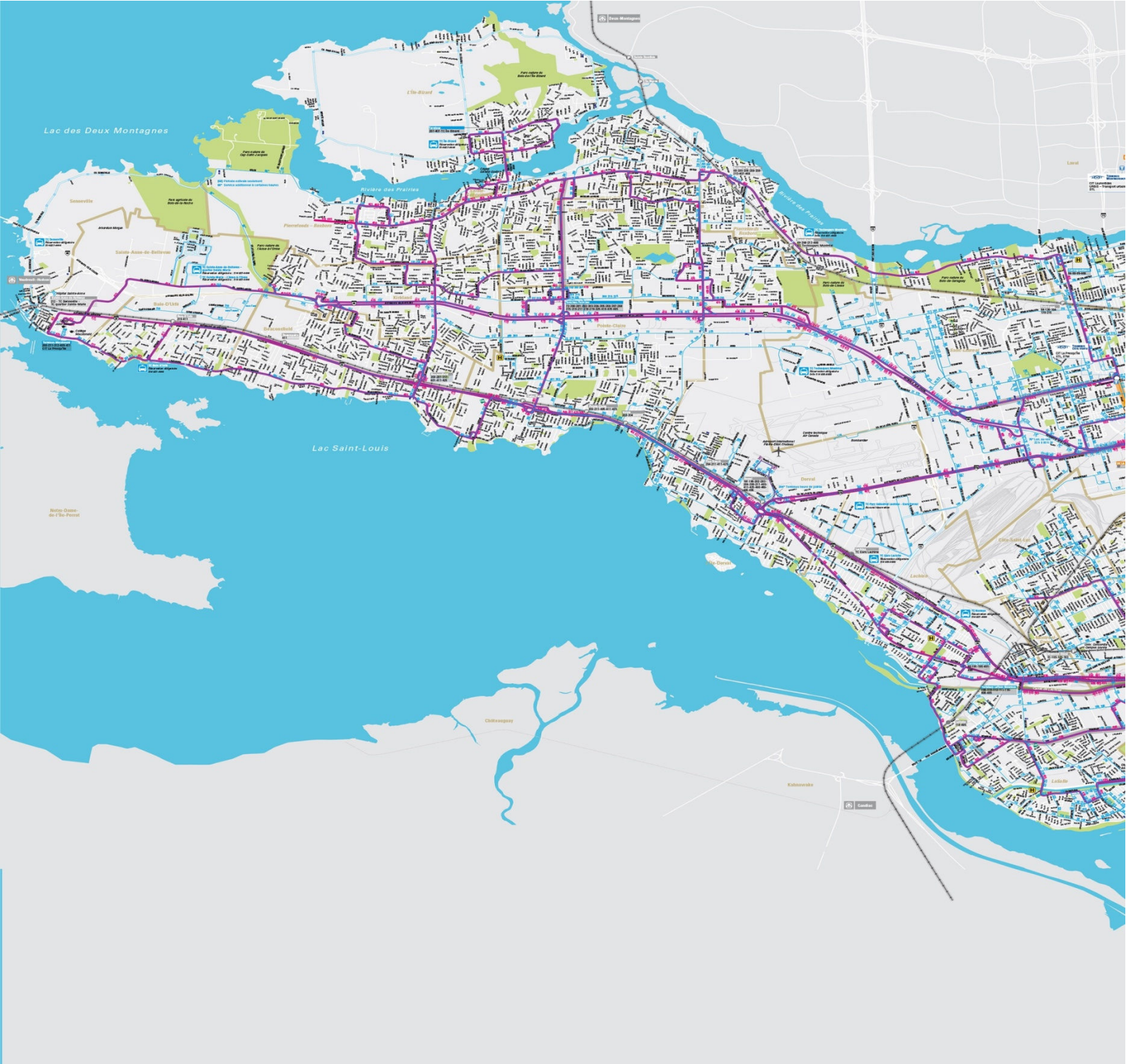
11 ans et moins	0,8 %
12 à 17 ans	10,9 %
18 à 24 ans	22,6 %
25 à 34 ans	21,7 %
35 à 44 ans	15,1 %
45 à 54 ans	13,6 %
55 à 64 ans	8,8 %
65 ans et +	6,5 %

## Sexe

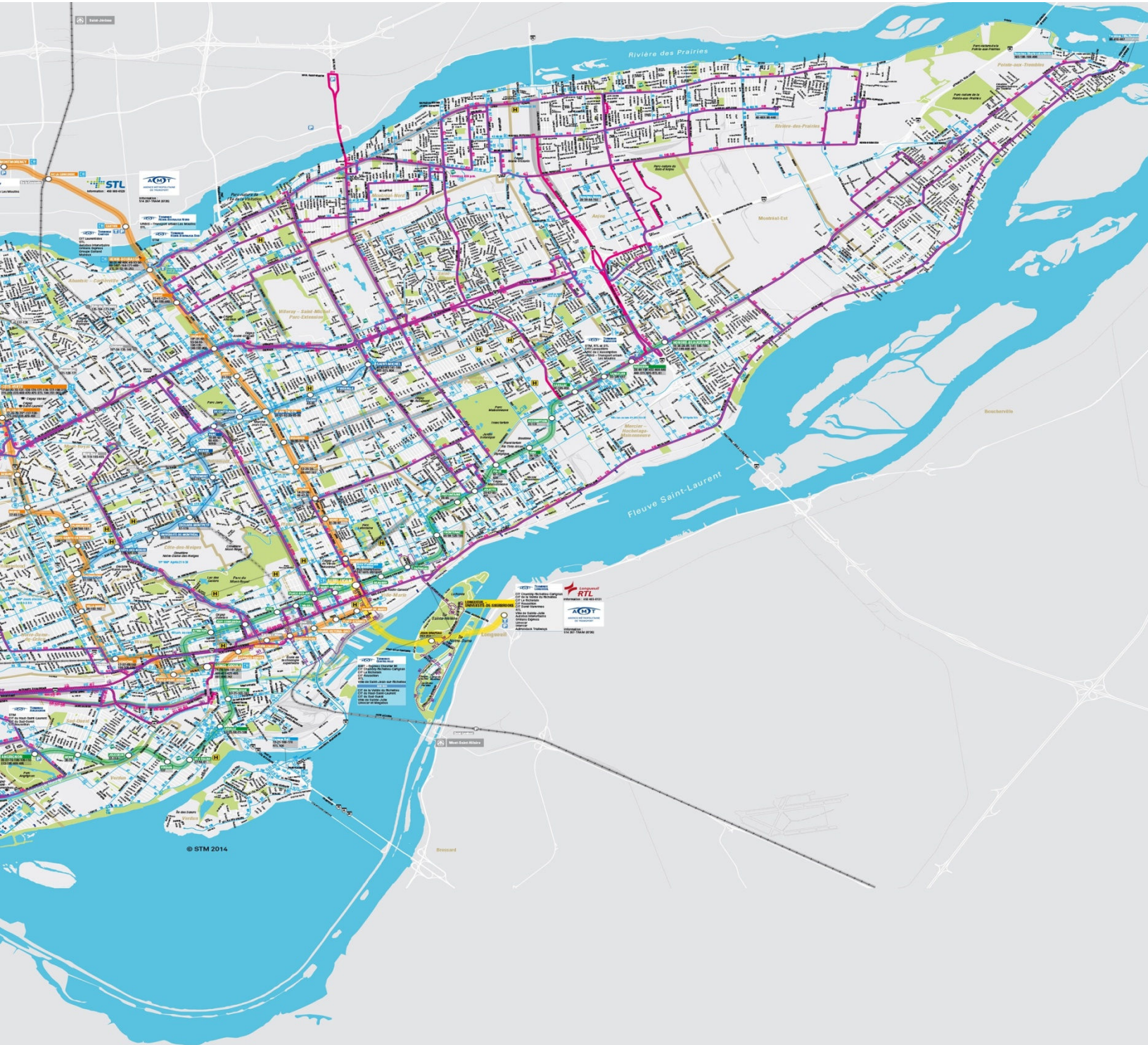
Femmes	55 %
Hommes	45 %

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

# PLAN DU RÉSEAU 2014



# PLAN DU RÉSEAU 2014



# UNE ENTREPRISE PERFORMANTE

## Le métro de Montréal dans le peloton de tête mondial

Pour une cinquième année consécutive, le Collège impérial de Londres a établi que le réseau de métro de la STM se distingue de ses pairs à plusieurs égards, et ce, malgré le fait que son parc de voitures soit parmi le plus vieux au monde. D'une part, il figure parmi les premiers en ce qui a trait à la productivité de la main-d'œuvre, qui est l'une des plus élevées en matière de kilomètres-voiture. D'autre part, le matériel roulant continue d'afficher un bon taux de fiabilité, ce qui permet à la STM de livrer un service de qualité à sa clientèle. Le métro de Montréal est en outre considéré comme ayant l'une des empreintes de carbone les plus faibles au monde.

## Une entente gagnante

Dans le cadre du renouvellement de la convention collective avec le Syndicat des employés d'entretien survenu en mai 2012, les parties ont convenu de renouveler l'entente sur l'amélioration de la performance pour la période 2012-2017. La portée de l'entente a été élargie pour s'étendre à l'entretien du matériel roulant du réseau de métro\*.

En misant de nouveau sur la mobilisation des employés, la reconnaissance des gains de performance et le partage des économies, la STM et ses employés d'entretien ont gagné le pari d'améliorer la performance, comme le démontrent clairement les données suivantes :

- le taux d'immobilité (disponibilité des bus) a diminué de 22,9 % en 2007 à 16,3 % en 2011, ce qui équivalait à l'ajout de 111 bus supplémentaires sur la route, selon le parc au 31 décembre 2011;
- le coût kilométrique de référence, qui était de 1,22 \$ en 2007, a diminué à 1,03 \$ en 2011. Avec la diminution du taux d'immobilité, ces résultats ont permis à la STM de réaliser des économies cumulatives de 34,3 M\$ à la fin de la première entente;
- malgré le fait que la référence soit maintenant l'année 2011, la nouvelle entente a généré des économies de 4,1 M\$ en 2012 et de 2,9 M\$ en 2013;
- le nombre de kilomètres des bus en service est passé de 69,8 millions en 2006 à plus de 89,7 millions en 2013, représentant une hausse significative de l'offre de service de 28,5 %.

\* Pour le réseau de métro, l'indicateur de performance pour déterminer les économies est le coût kilométrique, et l'indicateur pour déclencher le paiement est le taux de livraison des trains. Pour le réseau de bus, les indicateurs de performance pour déterminer les économies sont demeurés les mêmes (coût kilométrique et taux de disponibilité) ainsi que l'indicateur pour déclencher le paiement (taux de livraison du service), mais ils ont été actualisés en fonction des résultats de l'année 2011, qui devient la nouvelle année de référence pour les deux réseaux. Dans les deux directions, un comité paritaire d'amélioration de la performance est en place afin, notamment, de discuter des enjeux et problématiques ainsi que de recommander des solutions.



# UNE ENTREPRISE PERFORMANTE

## D'excellentes cotes de crédit

Standard & Poor's et Moody's reconnaissent la performance de la STM sur le plan de l'achalandage au cours des dernières années.

Moody's fait également ressortir la qualité de la gestion des risques financiers, incluant les risques de refinancement. De son côté, Standard & Poor's souligne la gestion financière rigoureuse de la STM ainsi que le contrôle de ses dépenses d'exploitation au cours des cinq dernières années, le potentiel d'amélioration de la flexibilité financière par l'accroissement des autres sources de revenus d'exploitation et l'amélioration de la politique de la gestion de la dette, qui cible notamment les liquidités à long terme et le niveau d'endettement.

## Des revenus commerciaux en croissance

La société en commandite Transgesco, responsable de la gestion des activités commerciales de la STM, prévoit présenter un excédent de 27,9 millions de dollars en 2014, soit une hausse de 0,2 % par rapport aux résultats de 2013.

## La STM, première de classe

Lors de la conférence *Les Affaires – Service à la clientèle 360*, la firme L'Observateur a dévoilé le top 20 des entreprises offrant la meilleure expérience client « omnicanal ». Les entreprises mesurées figuraient parmi les 100 plus grandes au Québec. La STM a terminé première, ex aequo avec Aldo et la Société des alcools du Québec.

La STM a été récompensée pour la qualité du service à la clientèle offert par téléphone, sur le Web et les réseaux sociaux ainsi qu'à nos bureaux. Elle s'est classée au premier rang avec une note parfaite de 360 points accumulés sur une possibilité de 360, tout comme Aldo et la Société des alcools du Québec.

L'Observatoire, qui a mené l'étude, procède à l'évaluation du service à la clientèle par sondages et clients mystères, tout comme la STM.

## Mention spéciale pour la STM

La STM a reçu le prix d'excellence de l'Institut d'administration publique de Québec (IAPQ) dans la catégorie du monde municipal, pour son programme d'information continue 2014 relatif aux aspects légaux et administratifs.

La mission première de l'IAPQ est de promouvoir l'excellence et de valoriser l'administration publique au Québec.

# LES PARTENARIATS

## Inviter nos clients à prendre part à l'effervescence de la ville

Partenaire incontournable des grands événements montréalais, la STM contribue à leur succès. En effet, le nombre élevé de partenariats démontre clairement que le transport collectif constitue un élément clé de leur réussite. En 2014, 65 ententes de partenariat ont été conclues, auxquelles s'ajoutent 14 Métro Arts (prestations culturelles) et huit Beaux dimanches dans le métro (cours de danse) réalisés dans le métro. Parmi tous les partenaires, mentionnons :

Alouettes de Montréal	Igloofest
Amis de la montagne	Jour de la Terre
Canadiens de Montréal	Journée des musées montréalais
Défi sportif	La Tohu
En ville sans ma voiture	Musée McCord
Festival de musique Osheaga	Musée des beaux-arts de Montréal
Festival des films du monde	Parcs Canada
Festival du nouveau cinéma	Piknic Electronik
Festival Go Vélo	Orchestre Métropolitain
Festival Montréal complètement cirque	Orchestre symphonique de Montréal
Festival Montréal en lumière – Nuit blanche	Quartier des spectacles
Festival Nuits d'Afrique	Régie des installations olympiques (RIO)
Fête nationale du Québec	Tennis Canada – Coupe Rogers

## Accessibilité universelle

Les activités inscrites au Plan triennal d'accessibilité universelle 2012-2015 sont en bonne voie de réalisation : les efforts de la STM pour rendre son réseau toujours plus accessible se sont poursuivis en 2014.

Le comité associatif a été créé il y a plus d'un an afin d'inclure systématiquement les besoins de la clientèle dans les projets. Cette initiative porteuse est saluée par les représentants associatifs des personnes ayant des limitations. En effet, les rencontres du comité associatif en accessibilité universelle ont permis d'assurer régulièrement les suivis des projets du Plan et ont favorisé l'acceptabilité des mesures d'accessibilité universelle.

### Voici quelques exemples de réalisations récentes pour favoriser l'accessibilité universelle du réseau :

- Travaux en cours d'implantation d'ascenseurs aux stations Snowdon et Jean-Talon.
- Mise en service des ascenseurs à la station Champ-de-Mars en 2014.
- Installation des tuiles avertissantes terminée dans l'ensemble du réseau de métro.
- Installation de bandes jaunes sur la première et la dernière marche de chacune des volées d'escaliers terminée sur l'ensemble du réseau.
- Intégration des besoins de la clientèle ayant des limitations fonctionnelles dans la conception d'une nouvelle signalétique.
- Amélioration de la fiabilité de l'accessibilité du réseau de bus par l'intégration de l'information liée aux passages de bus avec rampes avant dans les divers outils d'information clientèle.
- Amélioration de l'accessibilité du réseau de bus par le maintien du service accessible lors de tempêtes de neige.
- Lancement du nouveau site Web et de sa version mobile de façon à ce qu'il soit universellement accessible au plus large segment de clientèle possible.

# GOUVERNANCE

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration de la STM est désigné par le conseil d'agglomération de Montréal parmi les membres du conseil municipal de la Ville de Montréal et des conseils des autres municipalités dont le territoire est compris dans l'agglomération. Par ailleurs, trois membres du conseil sont choisis parmi les résidents de l'agglomération, dont deux clients des services de transport collectif et un client des services de transport adapté. La désignation de deux clients des services du transport collectif doit notamment permettre de faire accéder au conseil au moins une personne âgée de moins de 35 ans lors de sa nomination.

Le conseil est formé de sept élus municipaux et de trois représentants des clientèles, regroupant quatre femmes et six hommes. Sa composition est représentative des valeurs de diversité et de pluralité prônées par la STM. Son président, Philippe Schnobb, assume ses fonctions à temps plein.



**Philippe Schnobb**  
**Président**  
Représentant  
des clients du  
transport collectif



**Marvin Rotrand**  
**Vice-président**  
Conseiller de la Ville  
de Montréal  
Arrondissement de  
Côte-des-Neiges /  
Notre-Dame-de-Grâce



**Marie Turcotte**  
Représentante des  
clients du transport  
adapté



**Francesco Miele**  
Conseiller de la Ville de  
Montréal – district  
Côte-de-Liesse  
Arrondissement de  
Saint-Laurent



**Claudia Lacroix  
Perron**  
Représentante des  
clients du transport  
collectif (membre âgé  
de moins de 35 ans)



**Pierre Gagnier**  
Maire de  
l'arrondissement  
d'Ahuntsic-Cartierville



**Jean-François  
Parenteau**  
Maire de  
l'arrondissement de  
Verdun



**Nathalie Pierre-  
Antoine**  
Conseillère  
d'arrondissement,  
district de Rivière-des-  
Prairies,  
arrondissement de  
Pointe-aux-Trembles-  
Rivière-des-Prairies



**Marie Plourde**  
Conseillère  
d'arrondissement,  
district du Mile End,  
arrondissement du  
Plateau-Mont-Royal



**Edward Janiszewski**  
Maire de la Ville de  
Dollard-des-Ormeaux

# GOVERNANCE

## Rôle et responsabilités

Le conseil d'administration exerce les fonctions et les pouvoirs de la STM et en détermine les grandes orientations. Il adopte notamment le plan stratégique de développement du transport collectif sur le territoire qu'elle dessert. Il approuve annuellement le budget, le plan d'effectif et le programme triennal d'immobilisations. Il établit les différents titres de transport et en fixe les tarifs. Il approuve, abolit ou remplace les lignes de transport collectif et approuve les modifications permanentes aux parcours.

## LES COMITÉS ET LEUR RÔLE

Afin de contribuer à la bonne gouvernance de la STM et pour l'assister dans l'exercice de ses fonctions, le conseil d'administration s'est doté de comités techniques dont chacun est dédié à un domaine d'intervention spécifique.

Ils sont composés de membres du conseil d'administration et d'experts externes. Le président du conseil d'administration est membre d'office de tous les comités. La secrétaire générale ou son délégué assiste aux rencontres et agit comme secrétaire permanente de tous les comités, sans toutefois en être membre.

### Comité service à la clientèle

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 relations avec les clientèles provenant des communautés ethnoculturelles et des minorités visibles. Il formule au conseil les recommandations appropriées. Un sous-comité a été formé pour traiter plus spécifiquement des dossiers touchant l'accessibilité.

### Comité ressources humaines

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier en matière de gestion des ressources humaines de la STM ainsi que de formuler au conseil les recommandations appropriées.

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

Il étudie également les solutions à privilégier pour assurer la représentativité des communautés ethnoculturelles, des minorités visibles et des personnes handicapées au sein de la STM 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 des finances

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier en matière de gestion des activités financières de la STM ainsi que de formuler au conseil les recommandations appropriées.

Il assure également le suivi de la gestion du portefeuille de projets, c'est-à-dire la mise en priorité et l'optimisation des projets, leur approbation par phase, leur état d'avancement, leur suivi budgétaire et la reddition de comptes une fois qu'ils sont terminés.

# GOUVERNANCE

## Comité de vérification

Le comité a pour mandat d'encadrer les fonctions de la Vérification générale de la STM (interne) et d'audit externe et d'assurer le suivi des recommandations émanant de ces fonctions. Ce mandat vise ultimement à contribuer à l'amélioration des moyens et des solutions à privilégier pour assurer le conseil d'administration de la conduite efficace, efficiente et économique des affaires opérationnelles et administratives de la STM ainsi que de la présentation et de la divulgation de l'information nécessaire pour en refléter fidèlement les activités et les résultats.

## 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 de la STM ainsi que de formuler au conseil les recommandations appropriées.

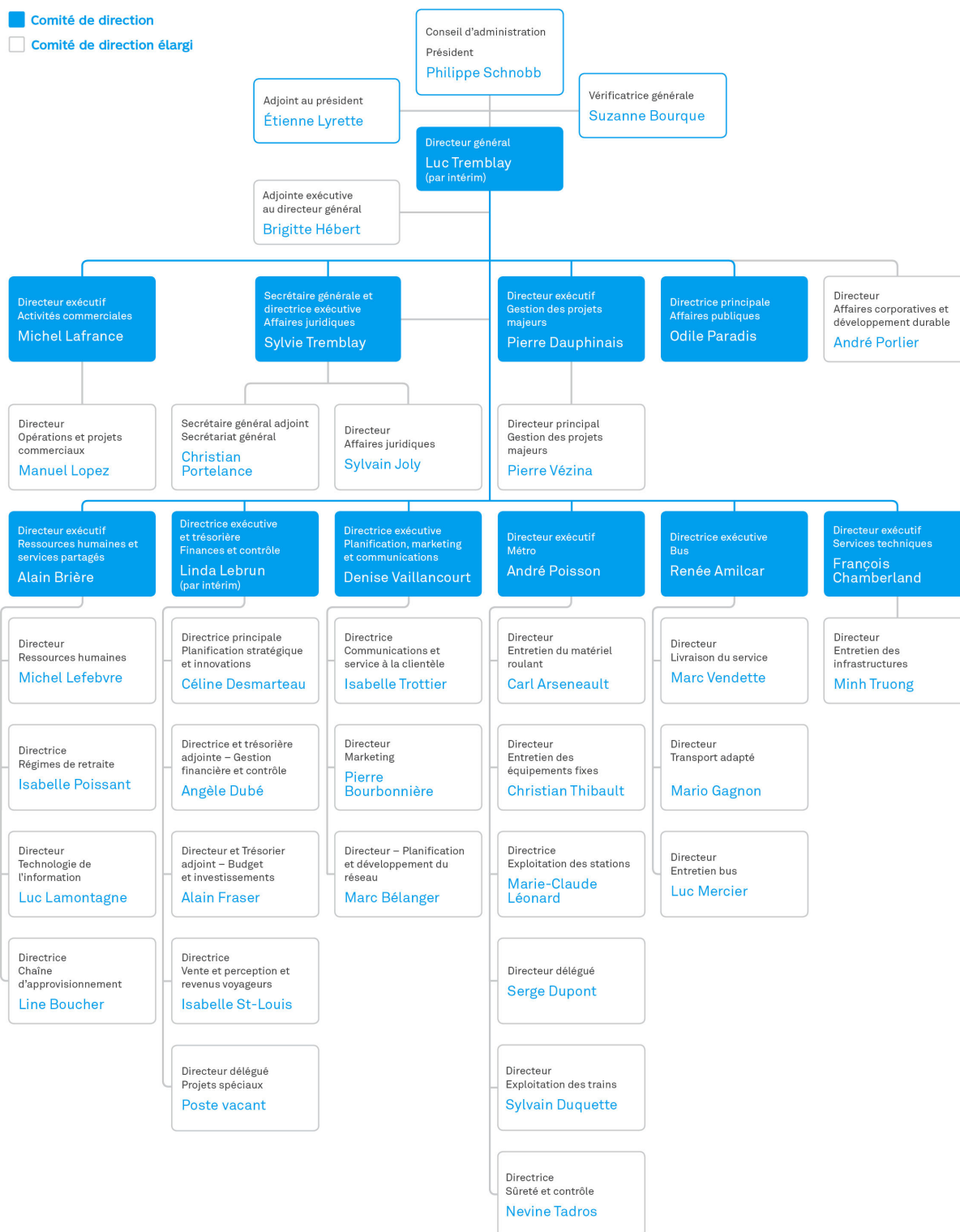
Il examine et approuve les règles de gouvernance et les lignes directrices en matière de régie d'entreprise pour la conduite des affaires de la STM. Il oriente et suit les mesures découlant de la politique corporative Développement durable et du plan de développement durable annuel.

## 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 de la STM ainsi que la réalisation des projets majeurs et la gestion des biens patrimoniaux, de l'architecture et des arts. Il formule au conseil d'administration les recommandations appropriées. Un sous-comité a été formé pour traiter plus spécifiquement des dossiers touchant les technologies de l'information.

# ÉQUIPE DE LA DIRECTION DE LA STM

- Comité de direction
- Comité de direction élargi



# LE PLAN STRATÉGIQUE 2020

Le Plan stratégique 2020 .....	32
Priorités et stratégies.....	33
Les assises du Plan stratégique 2020.....	35
Les facteurs d'influence .....	35
Les quatre conditions de succès pour réussir le Plan stratégique 2020.....	36
Le cadre financier 2011-2020.....	37

# LE PLAN STRATÉGIQUE 2020

## Mise en contexte

Préparé conformément à la Loi sur les sociétés de transport en commun, le Plan stratégique 2020 a été adopté par le conseil d'administration de la STM le 7 septembre 2011, par le conseil d'agglomération de Montréal le 27 octobre 2011 et par la Communauté métropolitaine de Montréal le 14 juin 2012. Il présente une perspective de développement du transport collectif jusqu'en 2020 pour tous les modes de transport, les équipements et les infrastructures. Par ailleurs, il sera revu tous les ans et mis à jour tous les cinq ans.

La mise à jour du Plan stratégique 2020 s'amorcera en 2015 et portera sur la période 2016-2025. Cette mise à jour est importante puisque plusieurs événements récents ont ou auront un impact important sur les objectifs et les priorités du présent plan stratégique.

Notons, entre autres, que le projet de prolongement du métro a été reporté au-delà de l'année 2020 et que le projet de mise en service d'une première ligne de tramway ne figure plus dans le plan de transport de l'agglomération de Montréal. De plus, le resserrement des finances publiques a amené le gouvernement du Québec à plafonner ses subventions à l'exploitation et la croissance de l'achalandage de la STM s'est essouffée depuis 2013.

Dans ce contexte, le conseil d'administration de la STM a reporté de 20 ans le remplacement des voitures de métro MR-73 contenu de leur fiabilité, revu ses objectifs de croissance et mis en priorité le maintien de ses actifs.

## Vision de la STM

« Assurer les besoins de mobilité de la population en offrant le réseau de transport collectif le plus performant en Amérique du Nord afin de contribuer à faire de l'agglomération de Montréal un endroit reconnu pour sa qualité de vie ainsi qu'un pôle économique prospère et respectueux de son environnement.

Cette performance s'appuie sur une expérience client bonifiée en ce qui a trait à la fréquence, la rapidité, la ponctualité et le confort. Elle est soutenue par d'importants investissements dans le maintien de ses équipements et par des investissements stratégiques liés à une croissance de plus de 30 % de l'offre de service, à la diversification et à l'électrification des modes de transport. À partir de 2025, la STM compte se doter uniquement de véhicules 100 % électriques.

Conjuguée à un ensemble de mesures visant à réduire l'utilisation de l'auto solo, qui seront mises en place avec l'aide de la Ville de Montréal et du gouvernement du Québec, cette approche permettra d'augmenter de 40 % l'achalandage et d'atteindre 540 millions de déplacements en 2020, tout en réduisant de façon appréciable la dépendance à l'auto. »

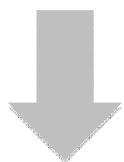
## Objectifs du Plan 2020

Le Plan stratégique 2020 vise un objectif de 540 millions de déplacements en 2020, ce qui représente une hausse de 40 % par rapport à 2010. Pour atteindre cet objectif, la STM mise sur un transfert modal de 5 % vers le transport collectif et, pour ce faire, elle compte améliorer son offre de service du réseau de métro de 26 % et celle des bus de 32 %. Des conditions de succès à l'atteinte de l'objectif de 540 millions de déplacements avaient également été identifiées : un financement dédié, indexé et récurrent; une révision de la gouvernance régionale du transport collectif; un développement urbain dense et propice à la mobilité durable; ainsi que la mise en place de mesures de gestion de la demande.



# PRIORITÉS ET STRATÉGIES

Afin d'atteindre les objectifs du Plan stratégique 2020, l'entreprise a retenu six priorités qui se traduisent par 23 stratégies :



## PRIORITÉ 1

Développer les services



## PRIORITÉ 2

Améliorer l'expérience client et la mise en marché



## PRIORITÉ 3

Attirer, développer et mobiliser les talents

## STRATÉGIES

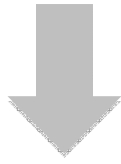
- |  |   |   |
|--|---|---|
| 1 Rénover, prolonger le réseau de métro et augmenter l'offre de service                                      | 6 Développer l'image de marque <i>Mieux respirer</i>          | 13 Déployer des moyens novateurs pour recruter du personnel et développer leurs compétences |
| 2 Améliorer l'offre de service tout en diversifiant le réseau de bus   | 7 Implanter un programme sur la qualité de service            | 14 Poursuivre l'effort de mobilisation des employés et des gestionnaires                    |
| 3 Mettre en service la première ligne de tramway   | 8 Améliorer la fiabilité et la ponctualité du service         | 15 Poursuivre la dynamique collaborative des relations de travail                           |
| 4 Collaborer à la mise en place de tout projet de transport collectif sur le territoire de l'île de Montréal | 9 Améliorer la qualité de l'information à la clientèle        | 16 Contribuer à créer un milieu de travail sain, sécuritaire et inclusif                    |
| 5 Renforcer l'offre de service en transport adapté   | 10 Offrir un environnement sécuritaire, convivial et agréable |   |
|  | 11 Appliquer les mesures d'accessibilité universelle          |   |
|  | 12 Diversifier l'offre tarifaire                              |   |

# PRIORITÉS ET STRATÉGIES



## PRIORITÉ 4

Organiser la gestion des investissements



## PRIORITÉ 5

Améliorer davantage la performance



## PRIORITÉ 6

Faire du développement durable l'élément central de toutes les décisions

## STRATÉGIES

**17** Générer de la valeur ajoutée lors du renouvellement des actifs

**18** Optimiser la gestion du portefeuille de projets et améliorer la réalisation des projets

**19** Augmenter et diversifier les revenus

**20** Exercer un contrôle rigoureux des dépenses

**21** Participer à l'effort gouvernemental d'électrification des transports

**22** Réduire l'empreinte écologique de l'entreprise

**23** Promouvoir le développement durable

# LES ASSISES DU PLAN STRATÉGIQUE 2020

## Le transport collectif, un moyen de transport privilégié

Les propositions de la STM s'inscrivent dans la foulée des orientations énoncées dans la Politique québécoise du transport collectif du ministère des Transports du Québec (2006), dans le Plan de transport de la Ville de Montréal (2008), dans le Plan de développement durable de la collectivité montréalaise (2010) et dans la Vision 2025 (2003) de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), qui visent notamment à faire du transport collectif le moyen de transport privilégié pour les déplacements dans la région de Montréal.

## Le rôle stratégique du transport collectif dans la réduction des émissions de GES

Lors de la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques en 2005, la Ville de Montréal s'engageait, en signant la Déclaration des maires et des dirigeants municipaux sur les changements climatiques, à réduire de 30 % les émissions de gaz à effet de serre (GES) pour 2020. Depuis 2012, le gouvernement du Québec s'est fixé une cible, soit 25 % de réduction pour 2020 par rapport à 1990. Au Québec, le secteur des transports est le principal producteur d'émissions de GES, dans une proportion de 43 % de ceux émis en 2010.

## Vers un transport collectif électrifié, une première en Amérique du Nord!

Conformément à la volonté du gouvernement du Québec d'encourager le développement d'une filière de transport électrique et de sa nouvelle Stratégie d'électrification des transports 2013-2017, la STM prévoit n'acquérir que des véhicules à propulsion électrique à compter de 2025. Ainsi, son parc de bus serait complètement électrique en 2040.

## Le transport collectif, un acteur important de l'économie du Québec

La STM réalise 97 % de ses dépenses au Québec. Elle est au cœur d'une importante grappe industrielle active aux quatre coins du territoire québécois. Elle compte en effet sur un réseau de plus de 1 800 fournisseurs présents dans 14 régions du Québec. De plus, en 2012, elle a octroyé des contrats en biens et services d'une valeur de 578 M\$, dont 540 M\$ à des entreprises québécoises. Près de la moitié de la valeur de ses contrats a été accordée à des entreprises situées à l'extérieur de Montréal. En 2012, les activités de la STM soutenaient plus de 16 500 emplois et injectaient près de 1,4 G\$ dans l'économie québécoise. De plus, selon une étude publiée en novembre 2010 par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain :

- L'impact du transport collectif sur l'économie québécoise est près de trois fois supérieur à celui du transport privé par automobile, en raison du taux d'importation beaucoup plus faible.
- Le coût unitaire d'un déplacement en transport collectif est trois fois moins élevé que le transport privé en automobile, ce qui a fait économiser près de 800 M\$ en frais de déplacement aux Montréalais en 2009.
- Le coût de la congestion routière dans la région de Montréal était évalué à 1,4 G\$ en 2003, représentant une augmentation annuelle de 10,5 % pour la période 1998-2003.

---

## LES FACTEURS D'INFLUENCE

Pour l'atteinte de son objectif d'effectuer 540 millions de déplacements en 2020, la STM devra continuer d'adapter ses services et ses pratiques aux différents facteurs qui auront un impact direct sur la composition de la demande en transport collectif et, conséquemment, sur son offre de service et son achalandage : la tendance observée dans le marché des déplacements, l'urbanisation du territoire, les facteurs démographiques, l'évolution de l'emploi, le développement immobilier de même que les caractéristiques urbaines de Montréal, la motorisation grandissante des ménages et l'évolution des prix du pétrole.

# LES QUATRE CONDITIONS DE SUCCÈS POUR RÉUSSIR LE PLAN STRATÉGIQUE 2020

## 1. Un financement dédié, indexé et récurrent

Au cours des prochaines années, les contributions soutenues de la clientèle, de l'agglomération de Montréal et des autres villes de la région métropolitaine demeureront insuffisantes pour atteindre les objectifs du Plan stratégique 2020. La STM doit pouvoir compter sur une reconduction et une majoration des sources de financement actuelles, voire la mise en place de nouvelles sources dédiées, indexées et récurrentes pour financer le développement de son offre de service et mettre en place de nouveaux modes de transport.

La pérennité et la bonification des politiques et des programmes existants instaurés par le gouvernement du Québec, tels que la Politique québécoise du transport collectif, le Programme d'aide gouvernementale à l'amélioration des services de transport en commun, le Programme d'aide régulier au transport collectif et celui du transport adapté et la Société de financement des infrastructures locales (SOFIL), revêtent une importance stratégique. Afin de réaliser son Plan stratégique 2020, qui lui permettra à la fois d'assurer la qualité du transport collectif et de contribuer à l'objectif de réduction des émissions de GES, la STM devra compter sur des sources de revenus supplémentaires pour financer les coûts de maintien et de développement.

## 2. Une nouvelle gouvernance régionale

La question de la gouvernance en matière de transport collectif dans la région de Montréal doit être revue afin de faciliter la prise de décision et la réalisation des projets. La STM souhaite que la CMM voie son rôle consolidé en matière de transport et qu'elle obtienne tous les pouvoirs requis pour poursuivre une stratégie intégrée et multisectorielle visant à assurer la compétitivité de l'agglomération de Montréal et de la région métropolitaine.

## 3. Un développement urbain favorable au transport collectif

En prenant les mesures appropriées, les autorités locales et régionales peuvent contribuer à un meilleur équilibre dans le partage de l'espace public. Elles peuvent augmenter l'attractivité des quartiers centraux par des aménagements et des designs urbains de qualité, encourager un partage de la voie plus favorable au transport collectif sur le réseau artériel métropolitain, compte tenu du nombre de personnes déplacées et non pas du nombre de véhicules qui y circulent, et privilégier un développement plus favorable au transport collectif et aux autres solutions de rechange à l'auto solo. Dans le cadre de la consultation menée par la CMM sur la version préliminaire du Plan métropolitain d'aménagement et de développement, la STM a présenté un mémoire incluant une vingtaine de recommandations. Elle affirme ainsi sa conviction que seule une approche globale et intégrée, conjuguant un aménagement plus efficient du territoire à des mesures de transport collectif, permettra de développer la région montréalaise de façon durable.

## 4. Des mesures de gestion de la demande à l'auto solo

La STM compte sur les municipalités de l'agglomération de Montréal et le gouvernement du Québec pour instaurer des mesures qui vont inciter un certain nombre d'automobilistes à changer leurs habitudes de transport. Elle est d'avis qu'il faut éviter une hausse de la capacité routière et autoroutière dans la région afin d'assurer une meilleure compétitivité du transport collectif. De même, la gestion des stationnements devrait être revue de manière à favoriser une demande accrue en transport collectif.

# LE CADRE FINANCIER 2011-2020

## Le financement

### PRÉVISIONS SELON LES SOURCES ACTUELLES DE FINANCEMENT

(en millions de dollars)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Sources de revenus</b>										
Clients	514	533	549	564	607	643	709	754	802	850
Autres	39	36	37	38	38	40	41	43	45	46
Gouvernements	229	257	298	363	472	611	732	798	872	909
<b>Agglomération de Montréal</b>	<b>390</b>	<b>395</b>	<b>405</b>	<b>415</b>	<b>425</b>	<b>435</b>	<b>445</b>	<b>455</b>	<b>465</b>	<b>475</b>
<i>Taxe sur l'immatriculation des véhicules</i>	19	25	30	30	30	30	30	30	30	30
<i>Taxe sur les parcs de stationnement</i>	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
<i>Quotes-parts indexées</i>	352	351	356	366	376	386	396	406	416	426
Régionales	90	88	88	88	88	88	88	88	89	89
Financement supplémentaire requis	0	64	106	145	162	196	236	254	265	262
	<b>1 262</b>	<b>1 373</b>	<b>1 483</b>	<b>1 613</b>	<b>1 792</b>	<b>2 013</b>	<b>2 251</b>	<b>2 392</b>	<b>2 538</b>	<b>2 631</b>
<b>Charges</b>										
Rémunération et biens et services	1 024	1 103	1 157	1 213	1 267	1 329	1 425	1 489	1 552	1 604
Investissements	238	270	326	400	525	684	826	903	986	1 027
	<b>1 262</b>	<b>1 373</b>	<b>1 483</b>	<b>1 613</b>	<b>1 792</b>	<b>2 013</b>	<b>2 251</b>	<b>2 392</b>	<b>2 538</b>	<b>2 631</b>

## Mise en garde

Ce cadre financier repose sur les prévisions de croissance et les projets d'investissements du Plan stratégique 2020, tel qu'approuvé par le conseil d'administration de la STM le 7 septembre 2011. Les éléments soulevés dans la mise en contexte de la page 32 doivent donc être pris en considération.

Par ailleurs, le Plan stratégique 2020 de la STM prévoyait un financement supplémentaire requis pour les années 2012 à 2015 alors que la STM est parvenue à présenter des budgets équilibrés. Ces résultats s'expliquent par le report de certains projets d'investissement et par les dépenses d'exploitation, qui ont été moins élevées qu'anticipé en raison de l'application de plusieurs mesures de rationalisation et d'une amélioration constante de la productivité.

# TRANSGESCO S.E.C.

Les objectifs 2020 .....39

# LES OBJECTIFS 2020

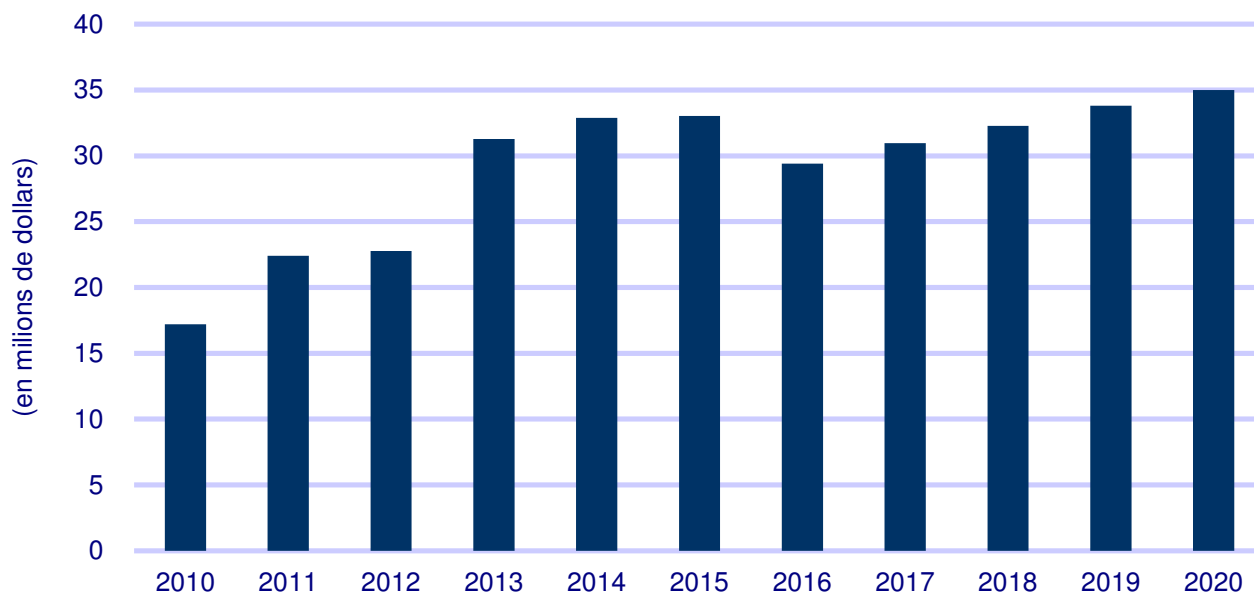
Créée en 2003, Transgesco S.E.C., filiale à part entière, a pour mandat de gérer, administrer, exploiter et développer divers partenariats avec des intervenants du secteur privé, en vue d'exercer toutes les activités commerciales connexes à l'entreprise de transport en commun de la STM.

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

Pour la période de 2010 à 2020, son objectif est de doubler ses revenus commerciaux nets, soit de 17 millions de dollars en 2010 à 35 millions de dollars en 2020. Afin d'atteindre cet objectif, Transgesco S.E.C. prévoit maximiser les sources de revenus actuelles et développer de nouvelles sources.

## CROISSANCE DES REVENUS COMMERCIAUX NETS 2010-2020

(en millions de dollars)



### NOTES

Les données réelles ont été utilisées pour les années 2010 à 2013 du graphique ci-dessus. Celles des années 2014 et 2015 correspondent à la prévision et au budget respectivement. Les revenus commerciaux nets des années 2016 à 2020 sont extraits du Plan stratégique 2020.

Les revenus commerciaux nets du graphique incluent les immobilisations au bénéfice de la STM, principalement les abribus, de 3,4 millions de dollars en 2013, de 5 millions de dollars prévus en 2014 et de 4,5 millions de dollars au budget 2015.

# PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Principaux éléments retenus pour l'élaboration du budget.....	41
Planification budgétaire stratégique .....	42
Planification budgétaire opérationnelle.....	43



# PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RETENUS POUR L'ÉLABORATION DU BUDGET

Le Plan de transport de la Ville de Montréal, le Plan stratégique 2020 de la STM et le Plan de transport annuel de la STM orientent l'élaboration du budget.

Les principes d'une saine gestion des fonds publics, les politiques à incidence budgétaire et tout autre élément connu, tel qu'énoncé ci-après, sont également pris en considération dans l'élaboration, dans un premier temps, du cadre financier de la STM.

Ce cadre financier, en évaluant le manque à gagner pour équilibrer les revenus et les dépenses, vient par la suite influencer le niveau d'indexation des tarifs et la contribution de l'agglomération de Montréal et, s'il y a lieu, déterminer des objectifs de rationalisation des dépenses.

Tous ces éléments et les différents plans de ressources qui en découlent sont ensuite intégrés au budget.

## Éléments relatifs aux revenus

Le budget des revenus-clients est établi à partir de la prévision pour l'année en cours. Celle-ci est élaborée à partir d'un modèle qui considère les historiques et les tendances par titre de transport et qui en isole les événements ponctuels. À cette prévision s'ajoutent des hypothèses de croissance de l'achalandage en considérant le niveau de service proposé, la situation économique, les efforts promotionnels ainsi que la stratégie tarifaire. De plus, l'impact de l'indexation des tarifs considère un taux d'élasticité de la demande propre à chaque catégorie de titres. Des effets de glissement entre les titres liés à l'indexation non uniforme des divers tarifs ainsi qu'à l'introduction de nouveaux titres sont également pris en compte.

Les recettes et les aides métropolitaines sont établies en fonction du budget préliminaire ou autres informations émanant de l'Agence métropolitaine de transport (AMT) et peuvent varier à la suite de l'adoption finale du budget de l'AMT. Les autres revenus d'exploitation sont évalués selon les informations obtenues. La contribution régionale de la CMM représente la quote-part estimée de la nouvelle taxe sur l'essence en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> mai 2010 sur le territoire de l'AMT.

Les diverses subventions du gouvernement du Québec sont évaluées en fonction des programmes en vigueur, soit le Programme d'aide gouvernementale au transport adapté aux personnes à mobilité réduite, le Programme d'aide gouvernementale à l'amélioration des services de transport en commun, le Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes et autres programmes liés aux investissements. D'autres subventions gouvernementales peuvent s'ajouter selon le cas. L'agglomération de Montréal fixe sa contribution en tenant compte de l'équilibre budgétaire de la STM et de sa propre situation financière.

## 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 la vision de la STM pour les années à venir.

Lors de la préparation du budget, les dépenses sont évaluées selon les besoins planifiés; la STM n'utilise pas systématiquement le principe d'indexation.

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

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

# PLANIFICATION BUDGÉTAIRE STRATÉGIQUE

**PLAN DE TRANSPORT  
DE LA VILLE DE  
MONTREAL**



**PLAN STRATÉGIQUE  
2020**



**PLAN DE TRANSPORT  
ANNUEL DE LA STM**



**BUDGET ANNUEL**

Objectifs stratégiques, sur un horizon de 20 ans, qui permettront d'assurer les besoins de mobilité de tous les Montréalais. Pour ce faire, des investissements massifs sont prévus dans les modes de transport collectif et actif, tels que le tramway, le métro, le bus, le train, le vélo et la marche.

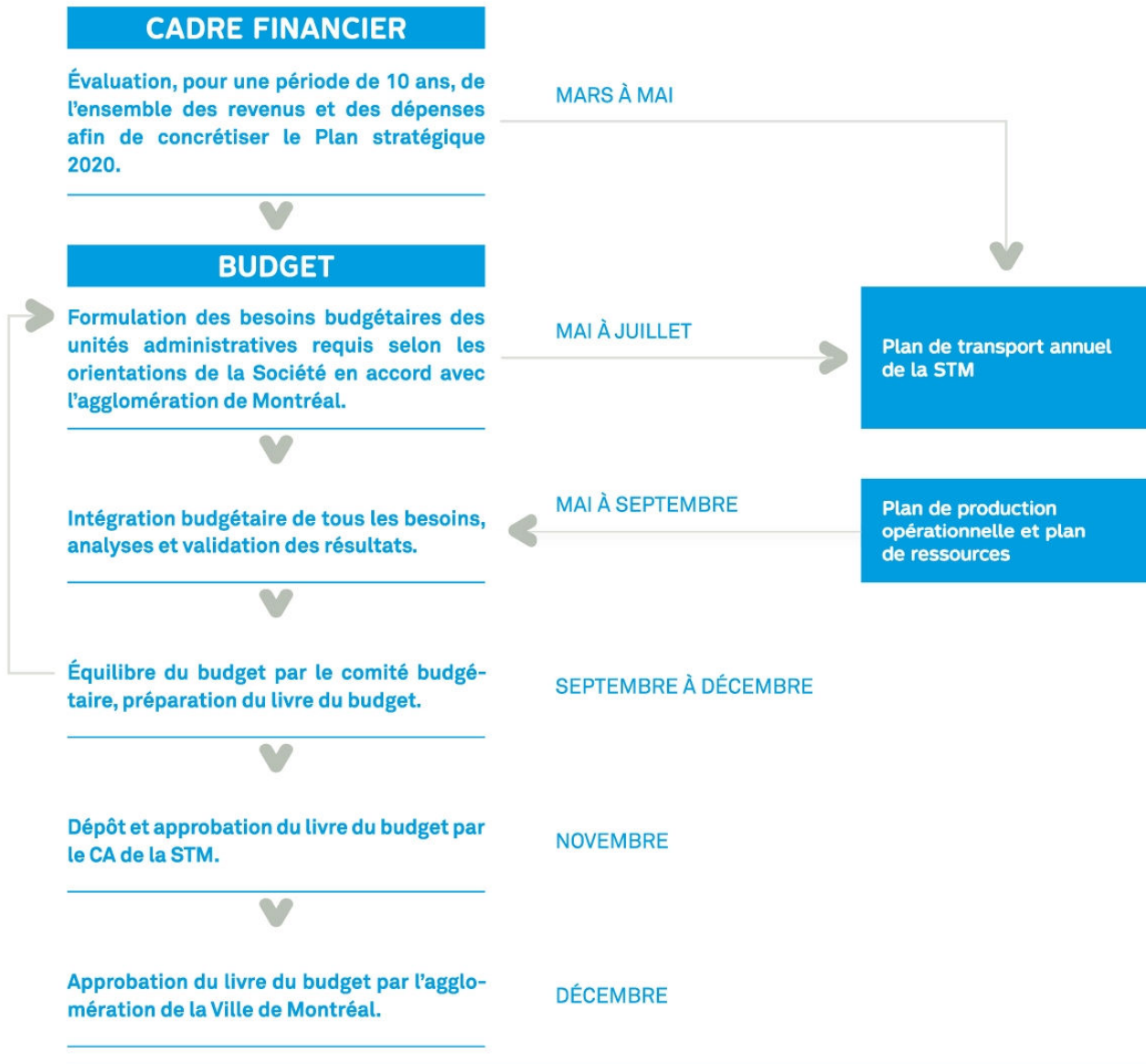
Plan stratégique dans lequel on retrouve les priorités de l'entreprise soutenues par diverses stratégies qui se déclinent à leur tour en actions.

Ensemble des composantes de l'offre de service. Les besoins en ressources financières, humaines et matérielles découlent de cette offre de service. Il y a un plan de transport pour le Réseau du métro, pour le Réseau des bus ainsi que pour le Transport adapté.

Ensemble des revenus et dépenses identifiés selon les besoins afin d'atteindre les objectifs du Plan stratégique 2020 pour une année précise.

# 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 la confection du budget de la STM. Le travail pour le Programme triennal d'immobilisations 2015-2016-2017 (PTI) est réalisé avant le livre du budget.



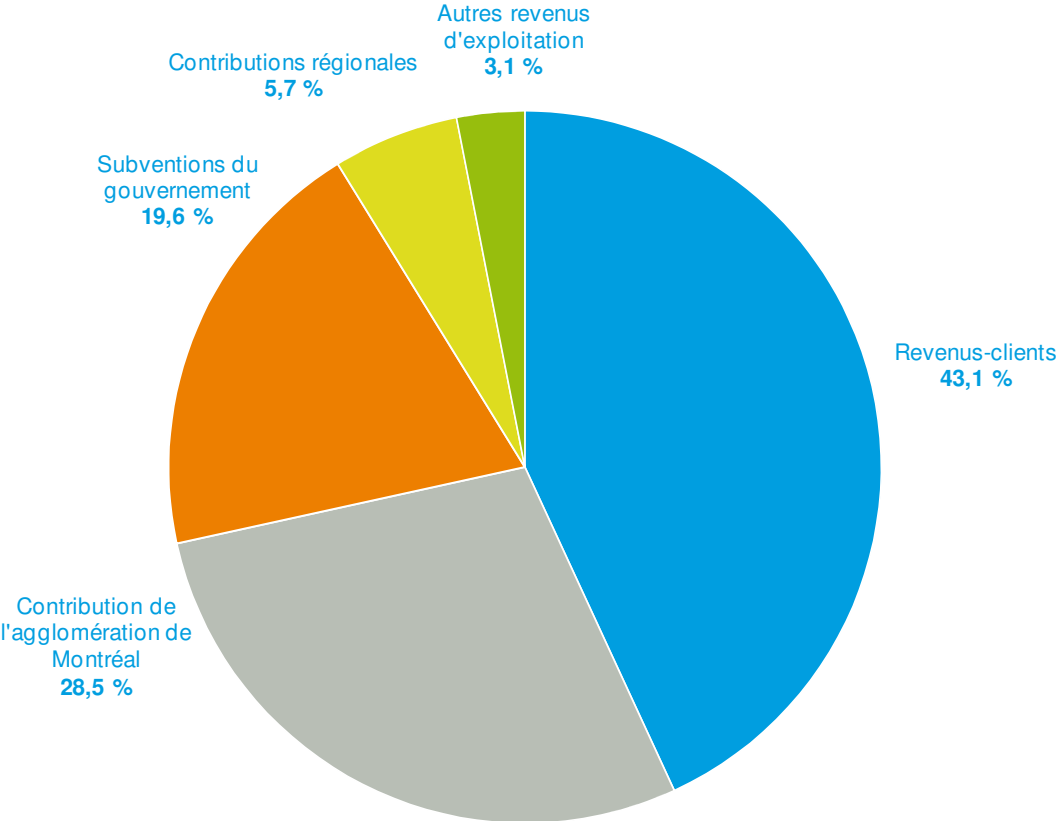
## Suivi budgétaire

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

# ANALYSE DES REVENUS ET DÉPENSES

Répartition des revenus 2015 .....	45
Revenus 2013-2014-2015.....	46
Analyse des revenus 2014-2015.....	47
Répartition des dépenses 2015.....	49
Dépenses par type 2013-2014-2015.....	50
Heures et effectif 2013-2014-2015.....	51
Analyse des dépenses 2014-2015 .....	52

# RÉPARTITION DES REVENUS 2015



# REVENUS 2013-2014-2015

(en milliers de dollars)

	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014 Écart	Écart %
<b>Revenus-clients</b>						
<b>Bus et métro</b>						
Titres STM	550 179	538 064	530 100	514 620	12 115	2,3
Recettes métropolitaines	65 121	66 937	64 574	62 492	(1 816)	(2,7)
	<b>615 300</b>	<b>605 001</b>	<b>594 674</b>	<b>577 112</b>	<b>10 299</b>	<b>1,7</b>
<b>Transport adapté</b>	<b>4 827</b>	<b>4 435</b>	<b>4 395</b>	<b>4 064</b>	<b>391</b>	<b>8,8</b>
	<b>620 127</b>	<b>609 436</b>	<b>599 068</b>	<b>581 176</b>	<b>10 690</b>	<b>1,8</b>
<b>Autres revenus d'exploitation</b>						
Quote-part – Transgesco S.E.C.	33 032	27 900	32 882	31 270	5 132	18,4
Autres revenus	11 257	11 335	11 453	11 352	(78)	(0,7)
	<b>44 289</b>	<b>39 235</b>	<b>44 335</b>	<b>42 622</b>	<b>5 054</b>	<b>12,9</b>
<b>Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté</b>	<b>40 182</b>	<b>41 429</b>	<b>38 386</b>	<b>41 213</b>	<b>(1 246)</b>	<b>(3,0)</b>
<b>Subventions du gouvernement du Québec liées à l'amélioration des services et autres</b>	<b>59 060</b>	<b>63 082</b>	<b>59 749</b>	<b>66 293</b>	<b>(4 022)</b>	<b>(6,4)</b>
<b>Subvention du gouvernement du Québec liée au service de la dette</b>	<b>183 165</b>	<b>178 760</b>	<b>179 170</b>	<b>155 835</b>	<b>4 404</b>	<b>2,5</b>
<b>Nouvelles sources de revenus</b>		<b>20 000</b>			<b>(20 000)</b>	<b>(100,0)</b>
<b>Surplus reporté</b>				<b>4 063</b>		
<b>Contribution de l'agglomération de Montréal<sup>1</sup></b>	<b>409 100</b>	<b>384 100</b>	<b>384 100</b>	<b>387 900</b>	<b>25 000</b>	<b>6,5</b>
<b>Contribution spéciale de l'agglomération de Montréal</b>				<b>15 532</b>		
<b>Contributions régionales</b>						
Aide métropolitaine – métro	38 795	38 733	40 145	38 994	62	0,2
Aide métropolitaine – bus	4 606	4 757	4 785	4 650	(151)	(3,2)
Aide métropolitaine – intégration tarifaire	3 367	3 156	2 711	3 737	211	6,7
Équipements métropolitains	1 297	1 332	1 218	1 278	(35)	(2,6)
Transport adapté	359	373	396	287	(14)	(3,8)
Contribution régionale CMM	33 906	33 906	36 800	35 511		
	<b>82 330</b>	<b>82 257</b>	<b>86 055</b>	<b>84 457</b>	<b>73</b>	<b>0,1</b>
<b>Total</b>	<b>1 438 253</b>	<b>1 418 300</b>	<b>1 390 865</b>	<b>1 379 092</b>	<b>19 953</b>	<b>1,4</b>

<sup>1</sup> Exclut la contribution au programme SOFIL.

# ANALYSE DES REVENUS 2014-2015

En 2015, les revenus sont en hausse de 20 millions de dollars, soit 1,4 % par rapport au budget 2014. Voici les principales variations par catégorie de revenus.

## Revenus-clients

La prévision pour 2014 anticipe un achalandage en hausse de 620 000 déplacements par rapport à 2013. Ce résultat est en deçà de l'accroissement de 1,4 % qui était prévu au budget 2014, et ce, conformément à ce qui a été observé dans l'ensemble des autorités organisatrices de transport de la région. Les ventes de titres mensuels reflètent ce qui était prévu au budget tandis que l'achalandage lié aux titres occasionnels enregistre une performance moindre que ce qui était attendu. Encore cette année, la STM a vu son bassin d'abonnés aux programmes OPUS à l'année<sup>1</sup> et OPUS & Cie<sup>2</sup> augmenter avec plus de 35 000 clients fidèles.

En 2015, la STM concentrera ses efforts à mieux faire connaître son offre tarifaire, notamment les titres destinés à la clientèle occasionnelle, ainsi que les programmes d'abonnement. L'objectif d'achalandage s'inscrit sous le signe de la prudence avec 0,4 % par rapport à 2014, pour 418,8 millions de déplacements. Voici, par rapport au budget 2014, les principales variations prévues en 2015 au chapitre des revenus-clients :

*(en millions de dollars)*

Croissance moins élevée que prévu des revenus en 2014	(10,3)
Hausse de l'achalandage pour les titres STM en 2015	3,6
Effet net de la stratégie tarifaire pour les titres STM en 2015	16,5
Variations des recettes métropolitaines et revenus du transport adapté en 2015	0,9
	<b>10,7</b>

## Autres revenus d'exploitation

La quote-part de Transgesco S.E.C., filiale à part entière de la STM, est en hausse de 5,1 millions de dollars pour atteindre 33 millions de dollars au budget 2015. Cette hausse des revenus s'explique par la valeur des abribus qui sont installés et cédés à la STM par Québecor Média (4,5 millions de dollars) avec une contrepartie sur le plan des dépenses. De plus, il y a une augmentation de 0,6 million de dollars, principalement attribuable à une hausse des redevances.

## Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté

Pour l'année 2015, avec une croissance des déplacements de 3,7 % par rapport à 2014, la subvention est d'un montant de 40,2 millions de dollars, en baisse de 1,2 million de dollars. Ce montant a été établi en fonction des modalités du Programme d'aide au transport adapté aux personnes handicapées du gouvernement du Québec de 2014, tout en posant l'hypothèse qu'il sera prolongé pour 2015.

Notons que le programme est plafonné depuis 2012 et que la STM doit absorber seule la croissance importante des déplacements de cette clientèle.

## Subventions du gouvernement du Québec liées à l'amélioration des services et autres

La subvention du gouvernement du Québec liée à l'amélioration des services et autres représente 59,1 millions de dollars en 2014, soit 53,9 millions de dollars concernant le PAGASTC et 5,2 millions de dollars à titre de remboursement à 100 % des coûts d'exploitation additionnels encourus dans le cadre de l'offre de service reliée aux diverses mesures de mitigation annoncées par Mobilité Montréal.

Le PAGASTC, créé en 2007, qui permettait aux organismes de transport de recouvrer 50 % des coûts affectés à l'instauration d'initiatives visant à accroître l'offre de service et qui fixait des objectifs à atteindre en 2011 par rapport à 2006, a été reconduit et bonifié en 2012 pour ensuite être reconduit à nouveau en 2013 et 2014. Il est à noter que les taux de subvention autorisés par le gouvernement n'ont pas été indexés depuis 2007. Pour 2015, le PAGASTC est remplacé par le PADTC (Programme d'aide au développement du transport collectif) et nous posons l'hypothèse que les modalités sont les mêmes qu'en 2014.

<sup>1</sup> Programme d'abonnement destiné à l'ensemble de la clientèle.

<sup>2</sup> Programme employeur permettant aux entreprises qui souhaitent encourager leurs employés à utiliser le transport collectif de contribuer financièrement à leur abonnement à la STM.

# ANALYSE DES REVENUS 2014-2015

## Subventions du gouvernement du Québec liées aux intérêts et au capital du service de la dette

Relativement à la hausse de la dépense du service de la dette bus-métro et à la stratégie de financement des dépenses d'investissement, les subventions liées aux intérêts et au capital du service de la dette sont en hausse de 4,4 millions de dollars en 2015.

## Nouvelles sources de revenus

Depuis quelques années déjà, la STM attend une nouvelle source de revenus découlant de réflexions avec la CMM et le MTQ quant au cadre financier métropolitain. Il apparaît peu probable de pouvoir compter sur une telle source à court terme.

Le financement du transport collectif demeure toutefois un enjeu et la STM espère que la révision de la gouvernance amènera des sources de financement suffisantes.

## Contribution de l'agglomération de Montréal

Pour l'année 2015, l'agglomération de Montréal prévoit une contribution de base de 409,1 millions de dollars; une hausse significative de 25 millions de dollars par rapport au budget 2014.

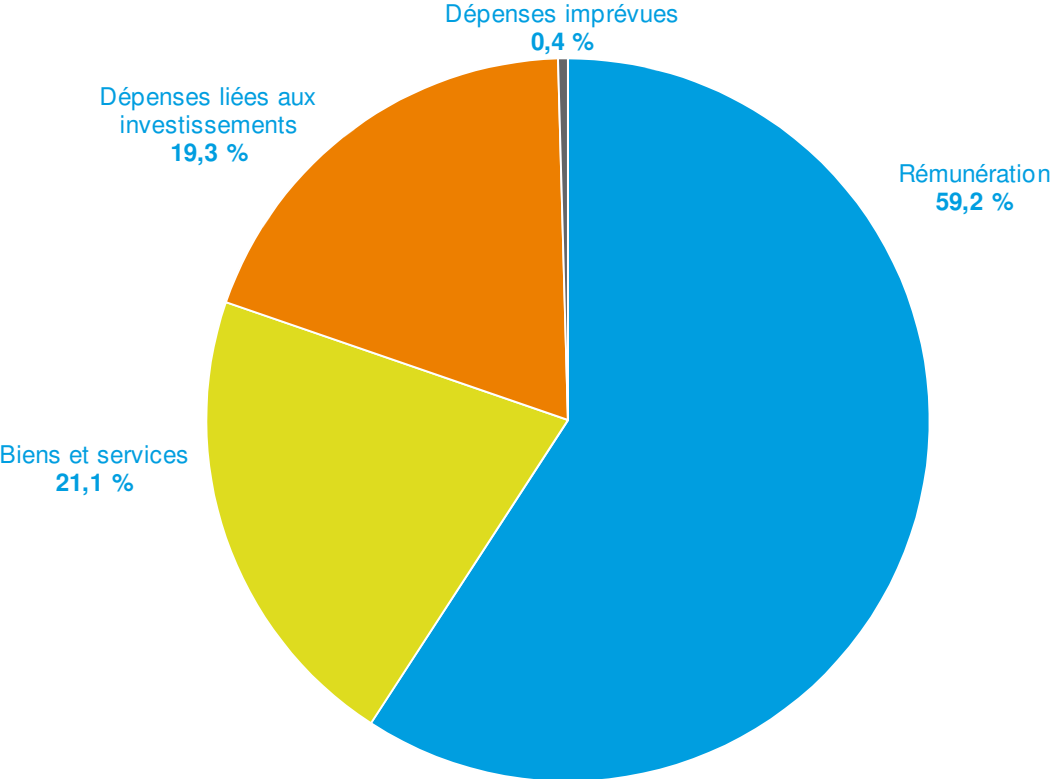
Concernant sa contribution au programme SOFIL, elle est de 13,2 millions de dollars au budget 2015, pour un total de 127 millions de dollars depuis le début du programme en 2006.

## Contributions régionales

Les contributions régionales sont évaluées à 82,3 millions de dollars en 2015, soit au même niveau qu'au budget 2014. Rappelons que les aides métropolitaines sont plafonnées depuis 2010.



# RÉPARTITION DES DÉPENSES 2015



# DÉPENSES PAR TYPE 2013-2014-2015

(en milliers de dollars)

	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014 Écart	Budget 2015 vs 2014 Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	542 909	548 756	535 719	526 239	(5 847)	(1,1)
Heures supplémentaires	41 638	35 878	47 206	56 357	5 760	16,1
Primes diverses et autres paiements	53 794	56 338	53 875	53 602	(2 545)	(4,5)
Avantages sociaux	132 228	127 128	127 037	117 617	5 100	4,0
	<b>770 569</b>	<b>768 101</b>	<b>763 836</b>	<b>753 816</b>	<b>2 468</b>	<b>0,3</b>
Cotisations aux régimes publics	66 842	67 380	64 439	65 823	(538)	(0,8)
Coût de la CSST	13 505	10 337	13 237	10 589	3 169	30,7
	<b>80 348</b>	<b>77 717</b>	<b>77 676</b>	<b>76 412</b>	<b>2 631</b>	<b>3,4</b>
	<b>850 916</b>	<b>845 817</b>	<b>841 513</b>	<b>830 227</b>	<b>5 099</b>	<b>0,6</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	24 519	21 614	20 328	31 859	2 905	13,4
Énergie, taxes et permis	96 246	94 095	95 319	95 800	2 151	2,3
Services professionnels	16 676	19 355	15 351	31 322	(2 679)	(13,8)
Services techniques et autres services	79 367	75 837	73 949	75 369	3 530	4,7
Matériel et fournitures	56 117	55 530	56 629	60 876	587	1,1
Location	8 563	11 370	11 535	13 121	(2 807)	(24,7)
Financement des opérations	4 166	3 682	3 491	3 032	484	13,1
Dépenses diverses	18 020	27 980	20 246	21 589	(9 960)	(35,6)
	<b>303 672</b>	<b>309 462</b>	<b>296 848</b>	<b>332 968</b>	<b>(5 790)</b>	<b>(1,9)</b>
	<b>1 154 588</b>	<b>1 155 280</b>	<b>1 138 361</b>	<b>1 163 195</b>	<b>(691)</b>	<b>(0,1)</b>
<b>Dépenses liées aux investissements</b>						
Service de la dette – bus et métro	276 216	256 290	252 028	215 421	19 926	7,8
Virement au fonds de roulement	1 069	476	476	476	593	124,7
	<b>277 285</b>	<b>256 765</b>	<b>252 504</b>	<b>215 897</b>	<b>20 519</b>	<b>8,0</b>
<b>Dépenses imprévues</b>						
	<b>6 380</b>	<b>6 255</b>			<b>125</b>	<b>2,0</b>
<b>Total</b>	<b>1 438 253</b>	<b>1 418 300</b>	<b>1 390 865</b>	<b>1 379 092</b>	<b>19 953</b>	<b>1,4</b>

# HEURES ET EFFECTIF 2013-2014-2015

(en milliers d'heures)

	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014	
					Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	460	482	474	515	(22)	(4,5)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	218	224	225	228	(6)	(2,8)
Professionnels syndiqués	632	620	597	596	12	2,0
Employés de bureau syndiqués	1 443	1 462	1 409	1 446	(19)	(1,3)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	863	889	824	796	(25)	(2,9)
Commis divisionnaires et autres	410	411	404	402	(2)	(0,4)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	380	395	387	382	(15)	(3,7)
Inspecteurs	363	380	357	349	(16)	(4,3)
Chauffeurs, opérateurs et autres	8 115	8 420	8 149	8 453	(306)	(3,6)
Employés d'entretien	4 963	5 115	4 869	4 745	(151)	(3,0)
	<b>17 847</b>	<b>18 397</b>	<b>17 695</b>	<b>17 912</b>	<b>(550)</b>	<b>(3,0)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1			
Professionnels syndiqués	7	3	4	6	4	129,2
Employés de bureau syndiqués	22	22	25	39		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	63	64	79	75	(2)	(2,6)
Commis divisionnaires et autres	31	32	37	48	(1)	(1,8)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	31	31	35	47		
Inspecteurs	12	12	9	10		
Chauffeurs, opérateurs et autres	514	391	520	560	123	31,5
Employés d'entretien	225	246	357	490	(21)	(8,6)
	<b>905</b>	<b>802</b>	<b>1 066</b>	<b>1 277</b>	<b>103</b>	<b>12,9</b>
<b>Total</b>	<b>18 753</b>	<b>19 200</b>	<b>18 762</b>	<b>19 190</b>	<b>(447)</b>	<b>(2,3)</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	221	231	227	248	(9)	(4,1)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	104	108	108	109	(3)	(2,8)
Professionnels syndiqués	336	330	318	316	6	1,9
Employés de bureau syndiqués	790	801	771	785	(11)	(1,3)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	414	426	395	380	(12)	(2,9)
Commis divisionnaires et autres	196	197	194	193	(1)	(0,4)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	181	189	185	184	(8)	(4,3)
Inspecteurs	174	182	171	167	(8)	(4,3)
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 889	4 036	3 906	4 052	(147)	(3,6)
Employés d'entretien	2 377	2 450	2 332	2 229	(73)	(3,0)
<b>Total</b>	<b>8 684</b>	<b>8 949</b>	<b>8 608</b>	<b>8 662</b>	<b>(265)</b>	<b>(3,0)</b>

# ANALYSE DES DÉPENSES 2014-2015

Le budget 2015 présente une augmentation des dépenses de 20 millions de dollars, soit une hausse de seulement 1,4 % par rapport au budget 2014. Cette augmentation s'explique en totalité par l'augmentation du service de la dette liée aux projets d'investissement réalisés en 2014 et ceux prévus au PTI 2015-2017 de la STM.

Telles que présentées ci-après, différentes mesures d'efficacité ont permis de maintenir les dépenses d'exploitation au même niveau que le budget 2014, malgré des ajouts de service ciblés, l'impact des projets d'investissement, des éléments exceptionnels et la hausse des dépenses courantes.

## Service à la clientèle : augmentation de 9,9 millions de dollars

La STM prévoit des ajouts de service ciblés de près de 400 000 kilomètres au réseau du métro et de 356 000 kilomètres aux réseaux des bus. De plus, la STM prévoit réaliser 3,6 millions de déplacements au transport adapté, soit une croissance de 3,7 % par rapport à l'année 2014. L'expérience client sera aussi améliorée par diverses mesures, dont l'installation de 244 nouveaux abribus et le déploiement progressif du réseau de téléphonie cellulaire dans le métro.

*(en millions de dollars)*

Ajout de 356 000 kilomètres au réseau des bus	2,0
Ajout de 400 000 kilomètres au réseau du métro	0,5
Croissance de 3,7 % du service au transport adapté	2,5
Nouveaux abribus installés par Québecor Média	4,5
Déploiement progressif du réseau de téléphonie cellulaire	0,4
<b>Total de la hausse reliée au service à la clientèle</b>	<b>9,9</b>

## Impact des projets : augmentation de 8,7 millions de dollars

Outre le service de la dette, les projets d'investissement ont également un impact sur les dépenses d'exploitation, puisque les coûts non capitalisables (études, coûts de recherche et développement, formation, etc.) ne peuvent être financés à long terme. Par ailleurs, certains projets nécessitent l'ajout de dépenses récurrentes.

*(en millions de dollars)*

Coûts non capitalisables des projets	2,7
Lancement du projet Cité Mobilité (3 bus 100 % électriques)	2,0
Augmentation des coûts récurrents des projets	4,0
<b>Total de la hausse reliée aux projets d'investissement</b>	<b>8,7</b>

# ANALYSE DES DÉPENSES 2014-2015

## Éléments exceptionnels : hausse de 10,1 millions de dollars

Deux éléments exceptionnels retiennent l'attention en 2015 et doivent être présentés distinctement, soit une hausse de 7,1 millions de dollars reliée au traitement comptable des avantages sociaux futurs et une dépense supplémentaire estimée à 3 millions de dollars à la suite de la diminution de la ristourne TVQ de 62,8 % à 50 %, résultant de la mise en place du nouveau pacte fiscal entre le gouvernement du Québec et les municipalités.

*(en millions de dollars)*

Traitement comptable des avantages sociaux futurs	7,1
Diminution de la ristourne TVQ de 62,8 % à 50 %	3,0
<b>Total de la hausse liée aux éléments exceptionnels</b>	<b>10,1</b>

## Dépenses courantes : augmentation de 28 millions de dollars

La simple indexation des salaires selon les conventions collectives en vigueur ainsi que les autres coûts de rémunération génèrent une augmentation de 30 millions de dollars des dépenses de rémunération. Pour ce qui est des biens et services, 2,5 millions de dollars doivent être prévus pour combler l'indexation des coûts de l'électricité métro et de l'immatriculation des bus.

En contrepartie de ces hausses, la qualité de l'entretien des bus et la performance des moteurs permettent une réduction de 2,1 millions de dollars au chapitre de la consommation de diesel. Le financement via la dette à long terme des minibus et le gel au niveau de 2013 du contrat de surveillance avec le SPVM vont également réduire la hausse des dépenses courantes.

*(en millions de dollars)*

Indexation des salaires et révision des autres coûts reliés à la rémunération	30,0
Autres indexations : électricité et immatriculations	2,5
Réduction du taux de consommation de diesel au réseau des bus	(2,1)
Financement par règlement d'emprunt des achats de minibus	(1,5)
Réduction du contrat de police SPVM et autres variations	(0,9)
<b>Total de la hausse des dépenses courantes</b>	<b>28,0</b>

## Mesures d'efficacité : réduction de 56,7 millions de dollars

En continuité avec les années 2013 et 2014, la STM poursuit ses efforts afin de réduire ses dépenses. Ainsi, les gestionnaires ont mis en œuvre des mesures permettant la réduction, au budget 2015, de 180 postes devenus vacants en 2014, ainsi que la compression de diverses dépenses de biens et services. De plus, une révision sur trois ans des processus de l'entreprise amènera des économies d'efficacité de près de 31 millions de dollars.

*(en millions de dollars)*

Plan de main-d'œuvre : abolition de 180 postes devenus vacants en 2014	(19,2)
Révision des processus opérationnels et administratifs	(30,9)
Mesures de réduction des biens et services	(6,6)
<b>Total des mesures d'efficacité</b>	<b>(56,7)</b>

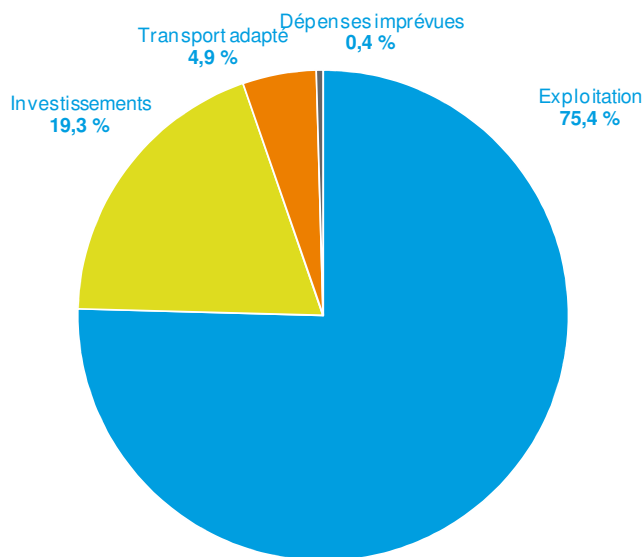
# DÉPENSES PAR MODE DE TRANSPORT

Sommaire des dépenses par mode de transport 2013-2014-2015 .....	55
Dépenses 2013-2014-2015 – Bus et métro.....	56
Heures et effectif 2013-2014-2015 – Bus et métro.....	57
Dépenses 2013-2014-2015 – Transport adapté.....	58
Heures et effectif 2013-2014-2015 – Transport adapté.....	59

# SOMMAIRE DES DÉPENSES PAR MODE DE TRANSPORT 2013-2014-2015

(en milliers de dollars)

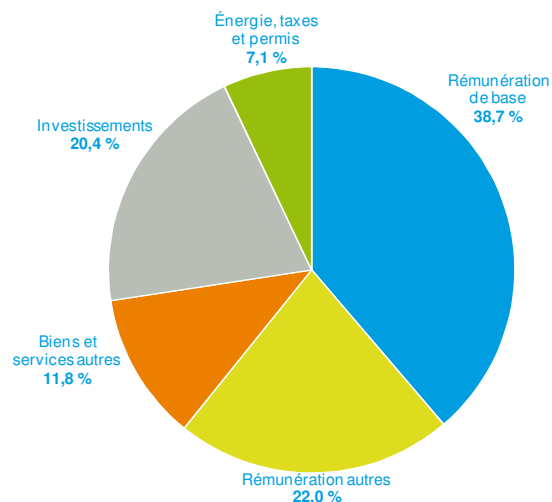
	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014 Écart	Budget 2015 vs 2014 Écart %
<b>Bus et métro</b>						
Dépenses liées à l'exploitation	1 084 768	1 084 501	1 068 350	1 095 931	266	0,0
<b>Dépenses liées aux investissements</b>						
Service de la dette – bus et métro	276 216	256 290	252 028	215 421	19 926	7,8
Virement au fonds de roulement	1 069	476	476	476	593	124,7
	<b>277 285</b>	<b>256 765</b>	<b>252 504</b>	<b>215 897</b>	<b>20 519</b>	<b>8,0</b>
	<b>1 362 052</b>	<b>1 341 266</b>	<b>1 320 854</b>	<b>1 311 828</b>	<b>20 786</b>	<b>1,5</b>
<b>Transport adapté</b>						
Dépenses liées à l'exploitation	69 821	70 779	70 011	67 264	(958)	(1,4)
Dépenses imprévues	6 380	6 255			125	2,0
<b>Total</b>	<b>1 438 253</b>	<b>1 418 300</b>	<b>1 390 865</b>	<b>1 379 092</b>	<b>19 953</b>	<b>1,4</b>



# DÉPENSES 2013-2014-2015 – BUS ET MÉTRO

(en milliers de dollars)

	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014 Écart	Budget 2015 vs 2014 Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	527 596	533 954	520 767	512 983	(6 358)	(1,2)
Heures supplémentaires	40 334	34 617	45 745	54 635	5 717	16,5
Primes diverses et autres paiements	51 986	54 543	52 077	51 933	(2 557)	(4,7)
Avantages sociaux	129 637	124 590	124 486	115 266	5 047	4,1
	<b>749 553</b>	<b>747 705</b>	<b>743 075</b>	<b>734 817</b>	<b>1 849</b>	<b>0,2</b>
-----						
Cotisations aux régimes publics	64 995	65 606	62 656	64 126	(611)	(0,9)
Coût de la CSST	13 323	10 163	13 064	10 445	3 160	31,1
	<b>78 318</b>	<b>75 769</b>	<b>75 720</b>	<b>74 570</b>	<b>2 549</b>	<b>3,4</b>
	<b>827 871</b>	<b>823 474</b>	<b>818 794</b>	<b>809 387</b>	<b>4 398</b>	<b>0,5</b>
-----						
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	24 519	19 851	18 825	29 874	4 668	23,5
Énergie, taxes et permis	96 246	94 095	95 319	95 800	2 151	2,3
Services professionnels	16 484	19 165	15 161	31 168	(2 682)	(14,0)
Services techniques et autres services	38 412	35 666	34 681	37 135	2 747	7,7
Matériel et fournitures	55 998	55 236	56 360	60 678	762	1,4
Location	8 549	11 357	11 522	13 121	(2 807)	(24,7)
Financement des opérations	4 166	3 682	3 491	3 032	484	13,1
Dépenses diverses	12 524	21 977	14 196	15 735	(9 453)	(43,0)
	<b>256 896</b>	<b>261 028</b>	<b>249 555</b>	<b>286 544</b>	<b>(4 131)</b>	<b>(1,6)</b>
	<b>1 084 768</b>	<b>1 084 501</b>	<b>1 068 350</b>	<b>1 095 931</b>	<b>266</b>	<b>0,0</b>
-----						
<b>Dépenses liées aux investissements</b>						
Service de la dette – bus et métro	276 216	256 290	252 028	215 421	19 926	7,8
Virement au fonds de roulement	1 069	476	476	476	593	124,7
	<b>277 285</b>	<b>256 765</b>	<b>252 504</b>	<b>215 897</b>	<b>20 519</b>	<b>8,0</b>
<b>Total</b>	<b>1 362 052</b>	<b>1 341 266</b>	<b>1 320 854</b>	<b>1 311 828</b>	<b>20 786</b>	<b>1,5</b>





# HEURES ET EFFECTIF 2013-2014-2015 – BUS ET MÉTRO

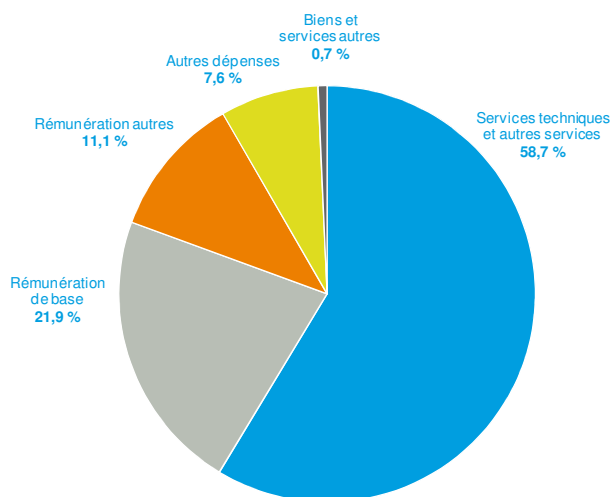
(en milliers d'heures)

	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014	
					Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	439	460	453	493	(21)	(4,7)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	218	224	225	228	(6)	(2,8)
Professionnels syndiqués	630	618	593	595	12	2,0
Employés de bureau syndiqués	1 417	1 434	1 381	1 419	(17)	(1,2)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	834	859	794	764	(25)	(2,9)
Commis divisionnaires et autres	254	256	249	268	(2)	(0,6)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	380	395	387	382	(15)	(3,7)
Inspecteurs	363	380	357	349	(16)	(4,3)
Chauffeurs, opérateurs et autres	7 870	8 176	7 905	8 217	(306)	(3,7)
Employés d'entretien	4 963	5 115	4 869	4 745	(151)	(3,0)
	<b>17 369</b>	<b>17 917</b>	<b>17 213</b>	<b>17 460</b>	<b>(548)</b>	<b>(3,1)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1			
Professionnels syndiqués	7	3	4	6	4	129,2
Employés de bureau syndiqués	21	21	23	37		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	61	63	78	73	(2)	(2,7)
Commis divisionnaires et autres	16	17	21	27	(1)	(3,4)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	31	31	35	47		
Inspecteurs	12	12	9	10		
Chauffeurs, opérateurs et autres	504	381	507	548	123	32,3
Employés d'entretien	225	246	357	490	(21)	(8,6)
	<b>878</b>	<b>775</b>	<b>1 035</b>	<b>1 239</b>	<b>103</b>	<b>13,3</b>
<b>Total</b>	<b>18 247</b>	<b>18 692</b>	<b>18 248</b>	<b>18 699</b>	<b>(445)</b>	<b>(2,4)</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	211	221	217	238	(9)	(4,2)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	104	108	108	109	(3)	(2,8)
Professionnels syndiqués	335	329	316	316	6	1,9
Employés de bureau syndiqués	776	785	756	770	(10)	(1,2)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	400	412	381	363	(12)	(2,9)
Commis divisionnaires et autres	122	123	119	128	(1)	(0,6)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	181	189	185	184	(8)	(4,3)
Inspecteurs	174	182	171	167	(8)	(4,3)
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 772	3 919	3 789	3 938	(147)	(3,7)
Employés d'entretien	2 377	2 450	2 332	2 229	(73)	(3,0)
<b>Total</b>	<b>8 453</b>	<b>8 717</b>	<b>8 374</b>	<b>8 440</b>	<b>(264)</b>	<b>(3,0)</b>

# DÉPENSES 2013-2014-2015 – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de dollars)

	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	15 312	14 801	14 951	13 257	511	3,5
Heures supplémentaires	1 304	1 261	1 461	1 723	43	3,4
Primes diverses et autres paiements	1 808	1 796	1 798	1 669	12	0,7
Avantages sociaux	2 591	2 537	2 552	2 351	54	2,1
	<b>21 015</b>	<b>20 396</b>	<b>20 761</b>	<b>18 999</b>	<b>619</b>	<b>3,0</b>
Cotisations aux régimes publics	1 847	1 774	1 783	1 697	73	4,1
Coût de la CSST	183	174	174	145	9	5,0
	<b>2 029</b>	<b>1 948</b>	<b>1 957</b>	<b>1 841</b>	<b>82</b>	<b>4,2</b>
	<b>23 045</b>	<b>22 344</b>	<b>22 718</b>	<b>20 840</b>	<b>701</b>	<b>3,1</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures		1 763	1 502	1 985	(1 763)	(100,0)
Services professionnels	192	190	190	154	2	1,2
Services techniques et autres services	40 955	40 171	39 269	38 233	783	1,9
Matériel et fournitures	119	294	269	198	(175)	(59,5)
Location	14	13	13			
Dépenses diverses	164	150	87	140	14	9,2
	<b>41 444</b>	<b>42 582</b>	<b>41 330</b>	<b>40 710</b>	<b>(1 138)</b>	<b>(2,7)</b>
	<b>64 488</b>	<b>64 925</b>	<b>64 048</b>	<b>61 550</b>	<b>(437)</b>	<b>(0,7)</b>
<b>Autres dépenses</b>						
Énergie, entretien, taxes et informatique	5 332	5 853	5 963	5 714	(521)	(8,9)
<b>Total</b>	<b>69 821</b>	<b>70 779</b>	<b>70 011</b>	<b>67 264</b>	<b>(958)</b>	<b>(1,4)</b>



# HEURES ET EFFECTIF 2013-2014-2015 – TRANSPORT ADAPTÉ

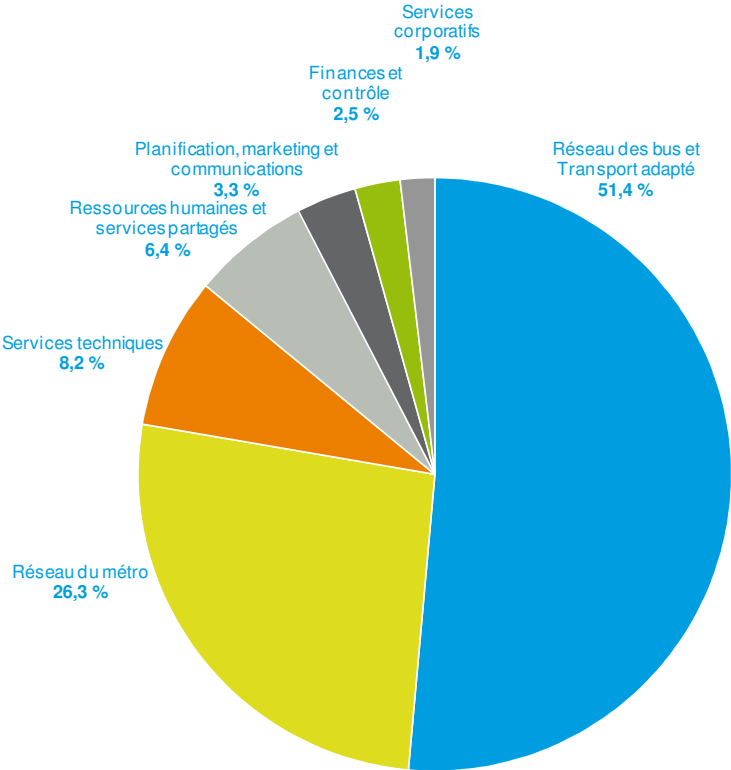
(en milliers d'heures)

	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014	
					Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	21	21	21	22		
Professionnels syndiqués	2	2	4	1		
Employés de bureau syndiqués	26	28	28	28	(2)	(6,5)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	29	30	30	33		
Commis divisionnaires et autres	156	156	156	134		
Chauffeurs, opérateurs et autres	244	244	244	236		
	<b>478</b>	<b>480</b>	<b>482</b>	<b>453</b>	<b>(3)</b>	<b>(0,5)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Employés de bureau syndiqués	1	1	2	3		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	1	1	1	3		
Commis divisionnaires et autres	15	15	16	21		
Chauffeurs, opérateurs et autres	10	10	13	12		
	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>38</b>		
<b>Total</b>	<b>505</b>	<b>508</b>	<b>514</b>	<b>491</b>	<b>(3)</b>	<b>(0,5)</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	10	10	10	10		
Professionnels syndiqués	1	1	2	1		
Employés de bureau syndiqués	14	15	15	15	(1)	(6,5)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	14	14	14	17		
Commis divisionnaires et autres	75	75	75	65		
Chauffeurs, opérateurs et autres	117	117	117	114		
<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>232</b>	<b>233</b>	<b>222</b>	<b>(1)</b>	<b>(0,6)</b>

# PRÉSENTATION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

Répartition des dollars par unité administrative 2014.....	61
Sommaire des unités administratives.....	62
Réseau des bus et transport adapté .....	63
Réseau du métro.....	66
Services techniques .....	70
Ressources humaines et services partagés.....	74
Planification, marketing et communications .....	79
Finances et contrôle.....	84
Services corporatifs.....	88

# RÉPARTITION DES DOLLARS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE 2014



# SOMMAIRE DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014	
					Écart	Écart %
<b>Réseau des bus et Transport adapté</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	565 425	565 377	552 620	548 021	48	0,0
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	9 697	10 119	9 653	9 848	(422)	(4,2)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	617	506	769	810	111	21,9
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	4 657	4 860	4 636	4 727	(203)	(4,2)
<b>Réseau du métro</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	289 117	282 405	281 540	284 563	6 712	2,4
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	4 894	4 964	4 785	4 825	(70)	(1,4)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	217	229	230	355	(12)	(5,0)
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	2 354	2 387	2 301	2 319	(33)	(1,4)
<b>Services techniques</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	90 791	87 182	90 282	91 359	3 610	4,1
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	1 322	1 342	1 313	1 256	(20)	(1,5)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	39	38	38	56	1	2,5
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	671	680	666	597	(9)	(1,3)
<b>Ressources humaines et services partagés</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	70 633	69 689	67 696	72 055	944	1,4
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	980	993	997	967	(13)	(1,3)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	24	19	19	41	4	22,3
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	505	512	512	496	(7)	(1,4)
<b>Planification, marketing et communications</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	35 849	37 964	34 832	34 040	(2 115)	(5,6)
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	397	410	391	402	(13)	(3,3)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	4	4	4	5		
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	206	213	203	210	(7)	(3,3)
<b>Finances et contrôle</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	27 115	27 060	25 860	26 082	55	0,2
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	402	404	391	396	(2)	(0,5)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	4	6	6	9	(2)	(27,9)
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	211	212	205	208	(1)	(0,4)
<b>Services corporatifs</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	20 612	18 518	14 352	14 293	2 094	11,3
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	155	165	165	168	(10)	(5,9)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )				1		
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	79	84	84	86	(5)	(5,6)

## NOTE

Les heures régulières comprennent les heures CSST.

# RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

Le réseau des bus de la STM offre un service de transport de surface rapide, fiable, confortable, sécuritaire et accessible à l'ensemble de la communauté.

Son parc est composé de 1 721 autobus, dont 8 hybrides et 257 articulés, ainsi que de 102 minibus urbains, dont 86 dédiés au transport adapté. Il permet de parcourir plus de 85,4 millions de kilomètres et de desservir la clientèle sur 220 lignes, dont 209 sont accessibles aux personnes en fauteuil roulant et 23 sont dédiées au service de nuit.

Un service de transport collectif par taxi permet de compléter l'offre de service dans 13 secteurs où il n'est pas possible d'implanter un service d'autobus régulier.

Afin de favoriser une plus grande rapidité, des mesures préférentielles pour bus sont implantées sur près de 208,7 kilomètres (voies réservées, prolongation du feu vert et ajout de feux chandelles).

En plus de rendre le transport collectif accessible aux fauteuils roulants sur la majorité des lignes de son réseau régulier, la STM offre un service de transport collectif adapté qui dessert plus de 26 000 clients ayant des limitations fonctionnelles permanentes et importantes. Effectuant plus de trois millions de déplacements par année, le service de transport adapté de la STM exploite des minibus adaptés et fait affaire avec 14 intermédiaires de service par taxi de la région de Montréal.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014 Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	284 113	283 916	272 001	266 503	197	0,1
Heures supplémentaires	27 469	21 895	32 534	33 804	5 574	25,5
Primes diverses et autres paiements	36 196	37 189	35 404	34 569	(993)	(2,7)
Avantages sociaux	51 739	52 239	49 707	47 883	(500)	(1,0)
Cotisations aux régimes publics	36 047	35 823	34 080	33 858	225	0,6
Coût de la CSST	4 020	3 895	4 483	3 949	125	3,2
	<b>439 584</b>	<b>434 957</b>	<b>428 209</b>	<b>420 567</b>	<b>4 627</b>	<b>1,1</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	3 323	6 010	4 479	4 678	(2 687)	(44,7)
Énergie, taxes et permis	52 943	54 725	53 780	55 516	(1 782)	(3,3)
Services professionnels	225	222	225	361	3	1,2
Services techniques et autres services	42 201	41 244	39 642	39 608	958	2,3
Matériel et fournitures	26 421	27 499	25 632	26 833	(1 079)	(3,9)
Location	31	37	37	9	(5)	(14,8)
Dépenses diverses	697	683	616	448	15	2,1
	<b>125 841</b>	<b>130 420</b>	<b>124 412</b>	<b>127 454</b>	<b>(4 579)</b>	<b>(3,5)</b>
<b>Total</b>	<b>565 425</b>	<b>565 377</b>	<b>552 620</b>	<b>548 021</b>	<b>48</b>	<b>0,0</b>

## NOTES

*Les données présentées sont celles de la prévision 2014.*

*La diminution des biens et services s'explique par le financement, par règlement d'emprunt, des achats de minibus et par la réduction du taux de consommation de diesel.*

# RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers d'heures)	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014 Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	104,4	116,2	106,7	112,0	(11,8)	(10,2)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	6,3	6,3	6,3	4,7		
Professionnels syndiqués	29,2	31,7	32,4	28,4	(2,5)	(7,7)
Employés de bureau syndiqués	125,2	125,3	117,9	116,1		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	437,0	461,7	422,7	392,1	(24,7)	(5,3)
Commis divisionnaires et autres	321,8	323,3	317,4	320,4	(1,5)	(0,5)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	168,0	172,3	169,4	160,1	(4,3)	(2,5)
Chauffeurs, opérateurs et autres	6 635,2	6 936,5	6 652,9	6 892,3	(301,2)	(4,3)
Employés d'entretien	1 869,5	1 945,9	1 827,7	1 821,9	(76,4)	(3,9)
<b>Total</b>	<b>9 696,6</b>	<b>10 119,1</b>	<b>9 653,5</b>	<b>9 848,0</b>	<b>(422,4)</b>	<b>(4,2)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels syndiqués	0,2	0,2	0,2	0,4		
Employés de bureau syndiqués	1,5	1,5	3,9	4,5	0,0	1,9
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	23,3	24,7	30,6	22,7	(1,5)	(6,0)
Commis divisionnaires et autres	27,2	26,1	31,6	42,4	1,2	4,5
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	16,1	16,2	19,8	22,1	(0,1)	(0,6)
Chauffeurs, opérateurs et autres	403,8	275,7	409,7	450,9	128,1	46,5
Employés d'entretien	145,2	161,9	273,3	267,3	(16,7)	(10,3)
<b>Total</b>	<b>617,2</b>	<b>506,2</b>	<b>769,3</b>	<b>810,2</b>	<b>111,0</b>	<b>21,9</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	50	56	51	54	(6)	(10,2)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	3	3	3	2		
Professionnels syndiqués	16	17	17	16	(1)	(7,6)
Employés de bureau syndiqués	69	69	65	64		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	210	221	203	188	(12)	(5,3)
Commis divisionnaires et autres	154	155	152	154	(1)	(0,5)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	80	83	81	77	(2)	(2,5)
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 180	3 325	3 189	3 304	(145)	(4,3)
Employés d'entretien	895	932	875	869	(37)	(3,9)
<b>Total</b>	<b>4 657</b>	<b>4 860</b>	<b>4 636</b>	<b>4 727</b>	<b>(203)</b>	<b>(4,2)</b>

## NOTE

La réduction de l'effectif fait suite à l'application des mesures d'efficience afin d'équilibrer le budget et d'absorber l'indexation des salaires.



# RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

## Actions du Plan stratégique 2020

### Priorité 1

#### Développer les services

#### Actions

- Mettre en service des midibus
- Implanter des technologies pour optimiser les déplacements en transport adapté et absorber une portion de la croissance
- Évaluer le bassin de fournisseurs de services en transport adapté, tout en se gardant une marge de manœuvre avec suffisamment de véhicules pour assurer le service

### Priorité 2

#### Améliorer l'expérience client et la mise en marché

#### Actions

- Poursuivre les efforts d'amélioration concernant la disponibilité des équipements et la fiabilité du service
- Poursuivre les efforts d'amélioration de la ponctualité du service
- Améliorer la propreté
- Améliorer la courtoisie et l'accueil
- Améliorer la sécurité
- Mettre en place le service Vélo-BUS
- Améliorer le confort des véhicules de transport adapté
- Améliorer le confort des bus

## Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2012	Réel 2013	Prévision 2014	Cible* 2015	Cible 2020
Offre de service <i>(en millions de kilomètres)</i> <sup>1</sup>	90,1	89,7	85,4	85,8	107,4
Mesures préférentielles pour bus <i>(en kilomètres)</i>	147,8	164,1	208,7	260	370,0
Parc de bus <i>(en unités)</i>	1 712	1 730	1 721	1 721	2 089
Ponctualité des bus <i>(en pourcentage)</i>	81,8	82,8	82,8	83,0	90,0
Taux d'immobiles des bus <i>(en pourcentage)</i>	16,3	18,0	20,0	20,5	17,5
Déplacements – TA <i>(en millions)</i>	3,10	3,23	3,44	3,57	4,30
Taux d'immobiles – TA <i>(en pourcentage)</i>	31,4	15,3	17,2	17,0	15,0

\* Cette cible a été mise à jour.

<sup>1</sup> Pour l'année 2015, représente le kilométrage planifié.

# RÉSEAU DU MÉTRO

Le métro de Montréal est 100 % électrique depuis son inauguration en 1966. Il comporte quatre lignes de 71 kilomètres au total, qui desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant compte 759 voitures, soit 336 MR-63 et 423 MR-73, qui parcourront 78,1 millions de kilomètres en 2014.

Le réseau du métro fournit à l'ensemble de la communauté un service de transport par métro rapide, fiable, confortable, sécuritaire et accessible, où le client se sent bien accueilli et informé.

## 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 travaux pour contribuer à la pleine réalisation des programmes d'entretien et de rénovation des équipements et infrastructures du métro. La direction EMR participe ainsi au développement durable par sa contribution au bon fonctionnement du transport en commun.

## Exploitation des trains

La direction Exploitation des trains est responsable des éléments suivants :

- déterminer l'offre de service en fonction de l'analyse de l'achalandage ainsi que des critères d'entassement et du nombre de trains disponibles;
- fournir des opérateurs de train ainsi que du personnel de gestion, en ligne et en salle de contrôle, afin d'assurer un service sécuritaire, efficace et ponctuel aux usagers;
- livrer un service planifié et gérer les écarts;
- assurer un service de traitement des incidents;
- assurer la coordination des mesures d'urgence;
- fournir aux autres centres du métro un service de supervision, de coordination et d'information en temps réel sur les activités d'exploitation;
- par l'entremise du Comité de planification des travaux et activités dans le métro (CPTAM), soutenir les services STM ainsi que les bureaux de projets dans la planification et la coordination des activités et travaux réalisés par des entreprises externes.

## 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 la vente et la perception des titres de transport ainsi que le service d'entretien sanitaire dans trois bâtiments administratifs, soit le 2000 Berri, le 159 Saint-Antoine et le 2111 Berri. 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.

# RÉSEAU DU MÉTRO

## Entretien des équipements fixes

La direction Entretien des équipements fixes (EÉF) doit maintenir la fiabilité, l'intégrité ainsi que l'état fonctionnel et sécuritaire des équipements fixes au meilleur coût possible. Pour y arriver, EÉF doit :

- réaliser les programmes d'entretien préventif;
- réaliser les entretiens curatifs;
- fournir un service de dépannage;
- contribuer à l'élaboration et à la réalisation des projets de remplacement des équipements fixes par les bureaux de projets;
- réaliser des travaux et fournir une assistance dans le cadre du remplacement des équipements fixes;
- prendre en charge les nouveaux équipements et technologies.

## Sûreté et contrôle

La direction Sûreté et contrôle est responsable de soutenir l'ensemble de l'entreprise en matière de sûreté industrielle. Elle doit voir au respect des règlements en vigueur pour la STM et des volets des lois afférentes et, de façon plus particulière, veiller au contrôle de la perception. Les inspecteurs assurent une présence rassurante auprès de la clientèle et des employés et contribuent à la prévention en les informant et en les sensibilisant à la sécurité.

(en milliers de dollars)	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	147 502	144 733	142 612	135 880	2 770	1,9
Heures supplémentaires	10 656	10 729	11 418	16 283	(73)	(0,7)
Primes diverses et autres paiements	13 677	13 867	13 503	12 715	(190)	(1,4)
Avantages sociaux	27 139	26 826	25 829	26 649	314	1,2
Cotisations aux régimes publics	18 405	18 029	17 368	17 747	376	2,1
Coût de la CSST	1 714	1 599	1 599	1 407	115	7,2
	<b>219 094</b>	<b>215 782</b>	<b>212 328</b>	<b>210 681</b>	<b>3 312</b>	<b>1,5</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	3 617	3 618	3 909	3 103		
Énergie	25 959	23 686	23 686	24 536	2 274	9,6
Services professionnels	1 372	1 090	900	1 129	282	25,8
Services techniques et autres services	18 580	18 123	19 013	20 294	457	2,5
Matériel et fournitures	19 995	19 590	20 183	22 351	405	2,1
Location	1 330	1 351	1 304	1 392	(21)	(1,5)
Dépenses diverses	(830)	(834)	216	1 077	4	(0,5)
	<b>70 022</b>	<b>66 623</b>	<b>69 212</b>	<b>73 882</b>	<b>3 400</b>	<b>5,1</b>
<b>Total</b>	<b>289 117</b>	<b>282 405</b>	<b>281 540</b>	<b>284 563</b>	<b>6 712</b>	<b>2,4</b>

### NOTE

L'indexation de l'électricité explique la hausse du coût de l'énergie.

# RÉSEAU DU MÉTRO

<i>(en milliers d'heures)</i>	Budget	Budget	Prévision	Réel	Budget 2015 vs 2014	
	2015	redressé 2014	2014	2013	Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	61,7	59,6	60,5	65,6	2,1	3,5
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	14,6	14,6	14,6	13,5		
Professionnels syndiqués	29,6	26,2	25,4	22,9	3,4	13,1
Employés de bureau syndiqués	111,7	110,5	104,7	106,7	1,1	1,0
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	417,8	418,5	393,2	392,1	(0,7)	(0,2)
Commis divisionnaires et autres	33,3	33,3	32,4	27,9		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	162,3	172,7	167,8	176,3	(10,4)	(6,0)
Inspecteurs	363,3	379,7	357,2	347,6	(16,4)	(4,3)
Chauffeurs, opérateurs et autres	1 394,8	1 393,2	1 405,9	1 479,5	1,6	0,1
Employés d'entretien	2 305,0	2 355,6	2 223,2	2 192,7	(50,7)	(2,2)
<b>Total</b>	<b>4 894,0</b>	<b>4 963,9</b>	<b>4 784,9</b>	<b>4 824,8</b>	<b>(69,9)</b>	<b>(1,4)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	0,4	0,4	0,4	0,3		
Professionnels syndiqués	5,4	1,2	1,5	0,8	4,2	338,2
Employés de bureau syndiqués	6,2	5,1	5,6	7,5	1,0	20,2
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	39,3	39,5	48,6	52,3	(0,2)	(0,5)
Commis divisionnaires et autres	2,9	4,6	4,0	2,9	(1,7)	(37,8)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	12,4	12,8	12,8	20,7	(0,3)	(2,6)
Inspecteurs	12,0	12,0	9,1	10,0		
Chauffeurs, opérateurs et autres	108,7	113,7	108,6	106,5	(5,1)	(4,5)
Employés d'entretien	30,3	39,6	39,4	153,7	(9,4)	(23,7)
<b>Total</b>	<b>217,5</b>	<b>229,0</b>	<b>230,1</b>	<b>354,7</b>	<b>(11,5)</b>	<b>(5,0)</b>
<b>Effectif <i>(en années-personnes)</i></b>						
Gestionnaires	30	29	29	32	1	3,5
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	7	7	7	6		
Professionnels syndiqués	16	14	14	12	2	13,0
Employés de bureau syndiqués	61	60	57	58	1	1,0
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	200	201	189	188		
Commis divisionnaires et autres	16	16	16	13		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	78	83	80	84	(5)	(6,0)
Inspecteurs	174	182	171	167	(8)	(4,3)
Chauffeurs, opérateurs et autres	668	668	674	709	1	0,1
Employés d'entretien	1 104	1 128	1 065	1 048	(24)	(2,2)
<b>Total</b>	<b>2 354</b>	<b>2 387</b>	<b>2 301</b>	<b>2 319</b>	<b>(33)</b>	<b>(1,4)</b>

## NOTE

La réduction de l'effectif et des heures supplémentaires fait suite à l'application des mesures d'efficience afin d'équilibrer le budget 2015 et d'absorber l'indexation des salaires.

# RÉSEAU DU MÉTRO

## Actions du Plan stratégique 2020

### Priorité 2

#### Améliorer l'expérience client et la mise en marché

### Actions

- Poursuivre les efforts d'amélioration concernant la disponibilité des équipements et la fiabilité du service
- Poursuivre les efforts d'amélioration de la ponctualité du service
- Améliorer la propreté
- Améliorer la courtoisie et l'accueil
- Améliorer la sécurité

## Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2012	Réel 2013	Prévision 2014	Cible* 2015	Cible 2020
Offre de service <i>(en millions de kilomètres)</i>	78,2	78,0	78,1	78,5	97,2
Clients à l'heure dans le métro <i>(en pourcentage)</i>	97,6	97,5	97,6	97,6	98,1
Taux d'immobiles <i>(en pourcentage)</i>	13,3	11,8	13,6	12,7	12,0

\* Cette cible a été mise à jour.

# SERVICES TECHNIQUES

Le rôle des Services techniques est d'assumer le leadership technique des équipements, systèmes, réseaux et processus d'exploitation, de réaliser les grandes études techniques et de maintenir les infrastructures de la STM.

Les Services techniques offrent des services d'ingénierie complets aux réseaux des bus et du métro et en infrastructures. Les domaines d'expertise des divisions d'ingénierie sont nombreux, dont le génie mécanique et électrique, le génie industriel, le génie civil, le génie logiciel, l'exploitation de systèmes de transport, la prévention des incendies, la construction, l'environnement et le développement durable.

## Le service de l'Entretien des infrastructures (EDI) des Services techniques

Ce service est responsable d'assurer la sécurité, la fiabilité, la disponibilité et l'apparence des infrastructures du parc immobilier de la STM au moindre coût, et ce, pour assurer la livraison des services métro et de surface. EDI compte trois grands champs de pratique :

**Programme d'entretien préventif** – EDI entretient l'infrastructure des centres de transport, des bâtiments administratifs, des ateliers de réfection majeure du métro et des autobus, ainsi que des édicules et quais de métro. De plus, EDI réalise un programme d'entretien préventif sur plus de 10 000 équipements rattachés aux différents bâtiments, tels que des vérins hydrauliques, des portes de garage, des équipements de chauffage 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 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 qui ciblent 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.

# SERVICES TECHNIQUES

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	47 082	45 398	48 603	43 119	1 684	3,7
Heures supplémentaires	1 912	1 821	1 821	2 709	91	5,0
Primes diverses et autres paiements	1 986	2 094	2 035	1 890	(108)	(5,1)
Avantages sociaux	8 735	8 636	8 466	8 949	99	1,1
Cotisations aux régimes publics	5 510	5 393	5 285	5 626	116	2,2
Coût de la CSST	135	131	131	274	3	2,5
	<b>65 360</b>	<b>63 474</b>	<b>66 342</b>	<b>62 567</b>	<b>1 886</b>	<b>3,0</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	3 237	2 048	2 048	1 986	1 189	58,0
Autres taxes et permis	240	240	240	225		
Services professionnels	10 778	9 247	9 247	14 457	1 531	16,6
Services techniques et autres services	2 424	1 651	2 383	2 915	772	46,8
Matériel et fournitures	6 780	6 569	6 569	7 906	211	3,2
Location	216	189	189	450	27	14,1
Dépenses diverses	1 758	3 764	3 264	854	(2 006)	(53,3)
	<b>25 432</b>	<b>23 708</b>	<b>23 940</b>	<b>28 793</b>	<b>1 724</b>	<b>7,3</b>
<b>Total</b>	<b>90 791</b>	<b>87 182</b>	<b>90 282</b>	<b>91 359</b>	<b>3 610</b>	<b>4,1</b>

## NOTE

*Le lancement du projet Cité Mobilité et l'impact des coûts récurrents des projets d'investissement amènent une hausse des biens et services en 2015.*

# SERVICES TECHNIQUES

<i>(en milliers d'heures)</i>	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014 Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	75,2	77,3	77,3	87,7	(2,1)	(2,7)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	2,1	2,1	2,1	3,7		
Professionnels syndiqués	282,8	284,9	284,9	249,2	(2,1)	(0,7)
Employés de bureau syndiqués	330,1	319,0	319,0	349,2	11,1	3,5
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	47,7	49,8	49,8	46,9	(2,1)	(4,2)
Employés d'entretien	584,2	609,2	580,1	519,3	(24,9)	(4,1)
<b>Total</b>	<b>1 322,1</b>	<b>1 342,2</b>	<b>1 313,2</b>	<b>1 255,9</b>	<b>(20,1)</b>	<b>(1,5)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels syndiqués	1,4	1,4	1,4	3,6		
Employés de bureau syndiqués	2,8	2,8	2,8	9,7		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	2,5	2,5	2,5	4,4		
Employés d'entretien	31,9	30,9	30,9	38,3	0,9	3,0
<b>Total</b>	<b>38,5</b>	<b>37,6</b>	<b>37,6</b>	<b>56,1</b>	<b>0,9</b>	<b>2,5</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	36	37	37	42	(1)	(2,7)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	2		
Professionnels syndiqués	151	152	152	131	(1)	(0,8)
Employés de bureau syndiqués	181	175	175	186	6	3,4
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – entretien	23	24	24	22	(1)	(4,2)
Employés d'entretien	280	292	278	214	(12)	(4,1)
<b>Total</b>	<b>671</b>	<b>680</b>	<b>666</b>	<b>597</b>	<b>(9)</b>	<b>(1,3)</b>

## NOTE

La réduction de l'effectif fait suite à l'application des mesures d'efficacité afin d'équilibrer le budget 2015 et d'absorber l'indexation des salaires.



# SERVICES TECHNIQUES

## Actions du Plan stratégique 2020

### Priorité 6

Faire du développement durable l'élément central de toutes les décisions

### Actions

- Abandonner progressivement le bus diesel
- Réaliser des projets de démonstration de bus électriques
- Étudier l'implantation d'un réseau de trolleybus
- Réduire les émissions de gaz à effet de serre et les principaux contaminants atmosphériques
- Gérer les sols contaminés

## Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2012	Réel 2013	Prévision 2014	Cible* 2015	Cible 2020
Intensité des émissions de gaz à effet de serre par kilomètre-passager (gCO <sub>2</sub> éq)	47,4	47,4	46,0	42,0	39,0

\* Cette cible a été mise à jour.

# RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

Soutenir au quotidien toutes les directions de l'entreprise dans la poursuite de leurs objectifs, prendre une part active au développement de l'entreprise et, finalement, assurer le respect des normes et des bonnes pratiques dans les domaines de responsabilités fonctionnelles qui lui incombent.

## Chaîne d'approvisionnement

S'assurer que les différents processus d'approvisionnement et de logistique de biens et services sont au meilleur coût et de la meilleure qualité pour la STM, tout en respectant l'éthique et la législation de notre secteur d'affaires. Faisant affaire avec plus de 2 000 fournisseurs, nous nous consacrons principalement à l'acquisition de biens et services, à la gestion des inventaires, à la gestion immobilière, à la gestion des entrepôts et à la distribution des biens sur le réseau.

## Régimes de retraite

Travailler avec la STM, les syndicats et les associations de retraités pour s'assurer que les régimes de retraite sont bien gérés et que tous les participants en comprennent les limites et les avantages. Prendre les moyens pour favoriser l'obtention des rendements nécessaires afin de respecter les obligations des régimes de retraite et de veiller à ce que les participants soient satisfaits.

## Ressources humaines

Recruter les meilleures ressources (employés et gestionnaires), développer et maintenir leurs compétences et favoriser un environnement de travail stimulant et mobilisant. Pour ce faire, travailler avec nos partenaires pour offrir des solutions novatrices qui répondent à l'environnement d'affaires et à l'ampleur des projets de la STM. Être engagé à poursuivre une dynamique collaborative de relations de travail qui favorise la communication et la recherche de solutions avec les partenaires syndicaux.

## Technologies de l'information

Assurer, en fonction de la mission de la STM, le développement des systèmes d'information, des services informatiques, de l'infrastructure informatique ainsi que des télécommunications. Voir à la fiabilité, à la performance et à la sécurité de ces systèmes.

# RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	37 778	36 958	36 748	35 251	820	2,2
Heures supplémentaires	1 143	926	926	1 900	217	23,4
Primes diverses et autres paiements	1 198	1 242	1 268	1 268	(43)	(3,5)
Avantages sociaux	6 656	6 511	6 490	7 170	145	2,2
Cotisations aux régimes publics	4 181	4 080	4 067	4 500	101	2,5
Coût de la CSST	29	37	37	99	(7)	(20,0)
	<b>50 985</b>	<b>49 753</b>	<b>49 536</b>	<b>50 188</b>	<b>1 232</b>	<b>2,5</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	3 168	3 341	3 040		(172)	(5,2)
Services professionnels	2 395	3 075	2 225	8 019	(681)	(22,1)
Services techniques et autres services	8 608	8 152	7 577	7 634	456	5,6
Matériel et fournitures	715	690	640	1 549	24	3,5
Location	438	413	413	289	25	6,0
Dépenses diverses	4 325	4 265	4 265	4 375	60	1,4
	<b>19 648</b>	<b>19 936</b>	<b>18 160</b>	<b>21 867</b>	<b>(288)</b>	<b>(1,4)</b>
<b>Total</b>	<b>70 633</b>	<b>69 689</b>	<b>67 696</b>	<b>72 055</b>	<b>944</b>	<b>1,4</b>

# RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

<i>(en milliers d'heures)</i>	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014	
					Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	102,3	102,3	102,3	104,1		
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	142,9	144,9	145,3	154,0	(2,0)	(1,4)
Professionnels syndiqués	56,4	45,1	45,1	44,1	11,3	25,1
Employés de bureau syndiqués	474,0	496,7	466,2	461,0	(22,7)	(4,6)
Employés d'entretien	204,7	204,1	237,7	203,5	0,7	0,3
<b>Total</b>	<b>980,4</b>	<b>993,1</b>	<b>996,6</b>	<b>966,7</b>	<b>(12,8)</b>	<b>(1,3)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	0,1	0,1	0,1	0,0		
Professionnels syndiqués	0,1	0,1	0,1	0,1		
Employés de bureau syndiqués	5,8	5,5	5,5	10,1	0,4	7,2
Employés d'entretien	17,6	13,7	13,7	30,9	3,9	28,6
<b>Total</b>	<b>23,7</b>	<b>19,3</b>	<b>19,3</b>	<b>41,2</b>	<b>4,3</b>	<b>22,3</b>
<b>Effectif <i>(en années-personnes)</i></b>						
Gestionnaires	49	49	49	51		
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	68	69	70	74	(1)	(1,5)
Professionnels syndiqués	30	24	24	24	6	24,9
Employés de bureau syndiqués	260	272	255	251	(13)	(4,6)
Employés d'entretien	98	98	114	97		
<b>Total</b>	<b>505</b>	<b>512</b>	<b>512</b>	<b>496</b>	<b>(7)</b>	<b>(1,4)</b>

## NOTE

*La réduction de l'effectif fait suite à l'application des mesures d'efficience afin d'équilibrer le budget 2015 et d'absorber l'indexation des salaires.*

# RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

## Actions du Plan stratégique 2020

---

### Priorité 3

#### Attirer, développer et mobiliser les talents

#### Actions

- Élaborer un plan de visibilité positionnant la STM comme un employeur de choix
- Réviser les stratégies de sélection
- Optimiser le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés
- Développer et implanter des stratégies de développement et de maintien des compétences
- Implanter une nouvelle stratégie de formation à l'entretien des bus
- L'apprentissage en ligne
- Utiliser la rémunération globale comme un levier d'attraction et de rétention
- Améliorer les stratégies d'apprentissage et de soutien à la performance
- Optimiser la performance organisationnelle par le développement des compétences des gestionnaires et des professionnels
- Renforcer le style de gestion
- Améliorer la reconnaissance des employés
- Améliorer les communications auprès des employés
- Concevoir et mettre en œuvre des plans d'action sectoriels de mobilisation
- Promouvoir la collaboration et la recherche de solutions
- Favoriser la stabilité des ententes collectives de travail
- Mettre en place des programmes de partage de gains d'amélioration de la performance
- Développer une culture de santé et de sécurité (SST)
- Gérer dans un contexte de diversité
- Poursuivre les efforts dans la gestion de la diversité, le codéveloppement et le mentorat
- Poursuivre et améliorer les services d'aide aux employés
- Maintenir les efforts pour la protection de la personne

# RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

## Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2012	Réel 2013	Prévision 2014	Cible* 2015	Cible 2020
Taux d'absentéisme ( <i>en pourcentage</i> )	7,5	7,8	8,0	8,0	6,0
Nombre d'heures de formation/employé ( <i>en heures</i> )	26,1	16,3	12,0	20,0	30,0
Nombre d'accidents du travail – fréquence avec perte de temps	6,0	5,2	6,1	6,0	5,5
Nombres d'accidents du travail – gravité	246,5	257,6	300,0	280,0	205,0

\* Cette cible a été mise à jour.

# PLANIFICATION, MARKETING ET COMMUNICATIONS

Planifier et développer des services de transport collectif en réalisant et en mesurant des stratégies, des plans d'action et des outils afin d'augmenter l'achalandage et d'améliorer la satisfaction de la clientèle et l'image de l'entreprise. Accroître la mobilisation des employés et la reconnaissance.

## Communications et service à la clientèle

Développer et mettre en place l'ensemble des stratégies, programmes et actions de communication de l'entreprise afin d'informer et de mobiliser les employés, de renseigner la clientèle et de promouvoir le transport collectif auprès de la population de la grande région de Montréal, de fournir des points de contact auprès de la clientèle pour donner des renseignements sur les trajets et services de la STM, de recueillir les commentaires et plaintes et de soutenir les clients dans l'utilisation de la carte OPUS.

## Marketing

Développer des stratégies de fidélisation, de rétention et d'acquisition de nouvelles clientèles en améliorant l'expérience client et en proposant des offres bien ciblées. En lien avec ces stratégies, implanter des programmes et des offres tarifaires adaptés, développer des partenariats événementiels et commerciaux, mettre en place des activités de promotion du transport collectif, adopter une approche client relationnelle et faire en sorte que l'image de marque de la STM soit forte et appréciée. S'assurer de bien cerner les besoins, attentes et perceptions de la clientèle et de mesurer sa satisfaction à l'aide d'un éventail d'activités de recherche marketing (sondages, groupes de discussion, consultations) et d'analyses poussées.

## Planification et développement des réseaux

Développer des services de transport collectif performants en proposant des orientations, des produits ou des solutions novateurs qui répondent aux besoins de la clientèle et du milieu. Assurer un suivi de la performance des réseaux de transport collectif et proposer des options afin d'en assurer la viabilité et d'améliorer son efficacité. Soutenir ses partenaires d'exploitation en matière de livraison du service et d'application des normes de service. Implanter un réseau de mesures prioritaires pour bus sur le territoire permettant des gains pour les utilisateurs du transport collectif. Améliorer le confort des clients en situation d'attente à l'arrêt ou au terminus. S'assurer d'intégrer dans les grands projets les principes d'accessibilité universelle.

# PLANIFICATION, MARKETING ET COMMUNICATIONS

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	14 740	14 635	14 991	15 251	105	0,7
Heures supplémentaires	222	214	214	240	9	4,0
Primes diverses et autres paiements	704	748	737	694	(44)	(5,9)
Avantages sociaux	2 596	2 642	2 525	2 577	(47)	(1,8)
Cotisations aux régimes publics	1 658	1 647	1 576	1 645	11	0,7
Coût de la CSST	24	23	23		1	4,6
	<b>19 944</b>	<b>19 908</b>	<b>20 065</b>	<b>20 407</b>	<b>35</b>	<b>0,2</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures		623	169	67	(623)	(100,0)
Services professionnels	3 009	3 259	2 271	3 308	(249)	(7,6)
Services techniques et autres services	1 911	1 888	1 642	2 248	23	1,2
Matériel et fournitures	243	299	299	248	(56)	(18,6)
Location	40	40	40	143		
Dépenses diverses	10 701	11 947	10 347	7 618	(1 246)	(10,4)
	<b>15 905</b>	<b>18 056</b>	<b>14 768</b>	<b>13 633</b>	<b>(2 150)</b>	<b>(11,9)</b>
<b>Total</b>	<b>35 849</b>	<b>37 964</b>	<b>34 832</b>	<b>34 040</b>	<b>(2 115)</b>	<b>(5,6)</b>

## NOTE

*Le budget de publicité et les ententes de partenariat ont été réduits pour l'année 2015.*



# PLANIFICATION, MARKETING ET COMMUNICATIONS

<i>(en milliers d'heures)</i>	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014	
					Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	35,5	35,5	35,5	41,1		
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	2,1	2,1	2,1	1,8		
Professionnels syndiqués	127,8	125,9	108,9	127,2	1,9	1,5
Employés de bureau syndiqués	138,3	147,4	145,2	143,4	(9,1)	(6,2)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	8,4	8,4	8,4	8,2		
Chauffeurs, opérateurs et autres	84,4	90,7	90,7	80,7	(6,3)	(6,9)
<b>Total</b>	<b>396,5</b>	<b>410,0</b>	<b>390,7</b>	<b>402,5</b>	<b>(13,4)</b>	<b>(3,3)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Employés de bureau syndiqués	2,8	2,8	2,8	2,5		
Chauffeurs, opérateurs et autres	1,5	1,5	1,5	2,7		
<b>Total</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>5,2</b>		
<b>Effectif <i>(en années-personnes)</i></b>						
Gestionnaires	17	17	17	20		
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	1		
Professionnels syndiqués	68	67	58	68	1	1,5
Employés de bureau syndiqués	76	81	80	78	(5)	(6,2)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau – transport	4	4	4	4		
Chauffeurs, opérateurs et autres	40	43	43	39	(3)	(6,9)
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>213</b>	<b>203</b>	<b>210</b>	<b>(7)</b>	<b>(3,3)</b>

## NOTE

*La réduction de l'effectif fait suite à l'application des mesures d'efficience afin d'équilibrer le budget 2015 et d'absorber l'indexation des salaires.*

# PLANIFICATION, MARKETING ET COMMUNICATIONS

## Actions du Plan stratégique 2020

---

### Priorité 1

#### Développer les services

#### Actions

- Créer des liens rapides et directs vers le centre-ville
- Implanter de nouvelles mesures préférentielles pour bus
- Mettre en place de nouvelles familles de service
- Mettre en service le Système rapide par bus sur le boulevard Pie-IX
- Établir de nouvelles normes de service
- Redéfinir le réseau de nuit
- Développer le réseau de navettes de quartier
- Améliorer l'intermodalité et favoriser le cocktail transport
- Implanter une première ligne reliant le centre-ville au chemin de la Côte-des-Neiges
- Participer à tout projet d'amélioration ou de développement des modes de transport collectif et actif
- Développer l'intermodalité pour répondre aux besoins de certains clients

### Priorité 2

#### Améliorer l'expérience client et la mise en marché

#### Actions

- Poursuivre les campagnes de motivation favorisant l'utilisation du transport collectif
- Accroître la visibilité de la STM en tant que leader environnemental
- Établir un contact direct avec les clientèles ciblées
- Rallier les partenaires et les citoyens au Mouvement collectif
- Suivre le déploiement de la phase I du programme sur la qualité de service
- Diffuser les résultats
- Poursuivre le programme sur la qualité de service
- Améliorer et développer l'information clientèle en temps réel
- Développer des applications mobiles pour téléphones polyvalents
- Accroître la présence dans les médias sociaux
- Mettre en ligne un nouveau site Internet

# PLANIFICATION, MARKETING ET COMMUNICATIONS

## Actions du Plan stratégique 2020

### Priorité 2

#### Améliorer l'expérience client et la mise en marché

#### Actions

- Améliorer la signalétique
- Ajouter de nouveaux abribus
- Améliorer l'accessibilité universelle en tant que transporteur
- Améliorer l'accessibilité universelle en tant qu'employeur
- Améliorer l'accessibilité en tant qu'acteur social
- Introduire de nouveaux produits tarifaires flexibles et adaptés
- Développer un programme de fidélisation
- Promouvoir et bonifier le programme d'abonnement à OPUS
- Utiliser les nouvelles technologies comme supports transactionnels et de rechargement

### Priorité 5

#### Améliorer davantage la performance

#### Actions

- Développer une stratégie tarifaire pour les déplacements métropolitains en transport adapté

## Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2012	Réel 2013	Prévision 2014	Cible* 2015	Cible 2020
Achalandage <i>(en millions de déplacements)</i>	412,6	416,5	417,1	418,8	540,0
Satisfaction générale STM <i>(en pourcentage)</i>	88	85	86	87	90
Satisfaction générale de la clientèle bus <i>(en pourcentage)</i>	82	79	79	80	85
Satisfaction générale de la clientèle métro <i>(en pourcentage)</i>	84	86	80	82	88

\* Cette cible a été mise à jour.

# FINANCES ET CONTRÔLE

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.

## Budget et investissements

Se consacrant principalement à la gestion budgétaire, au suivi financier des projets et aux opérations de trésorerie, l'équipe de la direction Budget et investissements s'assure de la production d'importants livrables, tels que le budget, le programme triennal d'immobilisations et le suivi budgétaire mensuel. Le financement des investissements ainsi que la gestion 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 teinte le quotidien de l'équipe. De plus, elle 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.

## Gestion financière et contrôle

La fonction Gestion financière doit assurer la production des états financiers 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, et ce, tout en veillant à ce que les systèmes financiers permettent de soutenir les opérations financières de l'entreprise. La fonction contrôle voit à ce que les contrôles internes financiers à la STM soient appropriés et fiables en mettant en place un programme de certification des contrôles internes financiers.

## Vente et perception et revenus voyageurs

La direction Vente et perception et revenus voyageurs est responsable de la gestion et de l'exploitation du système OPUS et des supports qui s'y rattachent, de même que de leur consolidation et de leur développement. De plus, elle assure la coordination auprès de 17 autres autorités organisatrices de transport de la province qui utilisent le système centralisé de la STM et les mêmes supports. Elle gère également le réseau de vente de titres dans les agences dépositaires et elle rend disponibles le matériel, l'argent et les équipements nécessaires pour soutenir le réseau interne de vente de titres de transport à la clientèle, en plus de traiter et de comptabiliser les recettes qui en découlent.

## Planification stratégique et innovations

La direction principale Planification stratégique et innovations est responsable de l'élaboration du Plan stratégique de la STM et elle accompagne les directions dans sa réalisation et son suivi afin de mesurer l'atteinte des objectifs. Elle assure l'intégrité et l'intégralité de l'information de gestion qui en découle dans le but d'aider les gestionnaires dans leurs prises de décision. Elle coordonne également des démarches visant l'amélioration continue et la gestion des risques d'entreprise.

## Projets spéciaux

La direction Projets spéciaux est responsable d'améliorer et de mettre en place des processus et des outils de contrôle et de suivi financiers des projets d'investissements afin d'assurer une saine gestion financière, le respect des conditions des partenaires financiers et des informations fiables et en temps opportun pour la prise de décision. Elle représente la STM pour l'établissement d'ententes ou d'orientations avec les partenaires financiers et collabore à la planification des mandats de vérification.

# FINANCES ET CONTRÔLE

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	15 840	15 479	15 468	15 016	360	2,3
Heures supplémentaires	211	268	268	433	(58)	(21,5)
Primes diverses et autres paiements	566	586	573	568	(20)	(3,4)
Avantages sociaux	2 739	2 669	2 562	2 618	70	2,6
Cotisations aux régimes publics	1 716	1 655	1 588	1 685	61	3,7
Coût de la CSST				53		
	<b>21 072</b>	<b>20 658</b>	<b>20 459</b>	<b>20 373</b>	<b>414</b>	<b>2,0</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures		96	96		(96)	(100,0)
Services professionnels	491	1 009	675	904	(518)	(51,3)
Services techniques et autres services	1 165	1 245	1 245	1 169	(80)	(6,4)
Matériel et fournitures	1 065	595	595	599	470	79,0
Location		28	28		(28)	(100,0)
Dépenses diverses	3 321	3 428	2 760	3 036	(107)	(3,1)
	<b>6 043</b>	<b>6 402</b>	<b>5 401</b>	<b>5 709</b>	<b>(359)</b>	<b>(5,6)</b>
<b>Total</b>	<b>27 115</b>	<b>27 060</b>	<b>25 860</b>	<b>26 082</b>	<b>55</b>	<b>0,2</b>

## NOTE

*Diverses mesures d'efficacité expliquent la diminution des biens et services.*

# FINANCES ET CONTRÔLE

<i>(en milliers d'heures)</i>	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014 Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	57,2	59,5	61,3	58,0	(2,3)	(3,9)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	4,2	4,2	4,2	3,6		
Professionnels syndiqués	62,0	62,0	54,7	57,4		
Employés de bureau syndiqués	224,1	223,6	216,0	223,9	0,5	0,2
Commis divisionnaires et autres	54,7	54,7	54,7	53,1		
<b>Total</b>	<b>402,1</b>	<b>404,0</b>	<b>390,8</b>	<b>396,1</b>	<b>(1,8)</b>	<b>(0,5)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels syndiqués	0,1	0,1	0,1	0,4		
Employés de bureau syndiqués	2,5	4,1	4,1	5,4	(1,5)	(37,7)
Commis divisionnaires et autres	1,3	1,3	1,3	3,2		
<b>Total</b>	<b>4,0</b>	<b>5,5</b>	<b>5,5</b>	<b>9,0</b>	<b>(1,5)</b>	<b>(27,9)</b>
<b>Effectif <i>(en années-personnes)</i></b>						
Gestionnaires	27	29	29	28	(1)	(3,9)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	2	2	2	2		
Professionnels syndiqués	33	33	29	31		
Employés de bureau syndiqués	123	122	118	122		
Commis divisionnaires et autres	26	26	26	25		
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>212</b>	<b>205</b>	<b>208</b>	<b>(1)</b>	<b>(0,4)</b>

# FINANCES ET CONTRÔLE

## Actions du Plan stratégique 2020

### Priorité 4

#### Optimiser la gestion des investissements

### Actions

- Renforcer les mécanismes de gestion de portefeuille de projets

### Priorité 5

#### Améliorer davantage la performance

### Actions

- Maintenir la contribution de la clientèle
- Proposer un nouveau modèle de financement gouvernemental pour le transport adapté
- Bonifier la contribution de l'agglomération de Montréal et les subventions du gouvernement du Québec
- Réduire le plus possible les dépenses d'exploitation

## Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2012	Réel 2013	Prévision 2014	Cible* 2015	Cible 2020
Coûts d'exploitation/déplacement <i>(en dollars)</i>	2,55	2,63	2,56	2,59	2,83
Coûts d'exploitation/kilomètre <i>(en dollars)</i>	6,24	6,54	6,54	6,60	7,25
Taux d'autofinancement <i>(en pourcentage)</i>	57,2	56,5	59,8	60,8	58,2
Part des revenus-clients <sup>1</sup> <i>(en pourcentage)</i>	42,5	42,1	43,1	43,1	47,7

\* Cette cible a été mise à jour.

<sup>1</sup> La subvention du gouvernement du Québec liée au capital du service de la dette, qui apparaissait auparavant dans les dépenses, est maintenant présentée dans les revenus.

# SERVICES CORPORATIFS

## Direction générale

Diriger l'ensemble des activités de l'entreprise, en établir les objectifs et s'assurer de leur réalisation.

## Affaires publiques

Promouvoir le transport collectif et projeter une image positive et dynamique de la STM dans les médias et auprès des partenaires par l'entremise de stratégies, de programmes et de positionnements sur les dossiers d'enjeux.

## Affaires corporatives et développement durable

Accompagner l'organisation dans l'élaboration du positionnement corporatif et dans les démarches et projets, en lien avec les parties prenantes externes. Élaborer le plan de développement durable ainsi que différents outils d'intégration du développement durable aux activités de la STM et accompagner les différents secteurs pour leur mise en œuvre.

## Gestion des projets majeurs

Planifier, organiser et réaliser des projets majeurs dans les domaines des infrastructures, du matériel roulant, des équipements et des systèmes d'exploitation.

## Secrétariat général et direction exécutive Affaires juridiques

Conseiller et accompagner l'organisation en matière juridique et de gouvernance. Assurer la représentation et la défense des intérêts de la STM devant les instances administratives et judiciaires. Gérer et préserver les archives et les documents de la STM.

## Vérification générale

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



# SERVICES CORPORATIFS

(en milliers de dollars)	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	7 221	7 379	7 322	4 997	(159)	(2,2)
Heures supplémentaires	25	25	25	(43)		
Primes diverses et autres paiements	132	160	157	428	(28)	(17,8)
Avantages sociaux	1 154	1 249	1 239	3 079	(95)	(7,6)
Cotisations aux régimes publics	735	753	748	1 812	(18)	(2,4)
Coût de la CSST				8		
	<b>9 267</b>	<b>9 567</b>	<b>9 492</b>	<b>10 280</b>	<b>(300)</b>	<b>(3,1)</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	7 594	5 218	1 867	1	2 377	45,6
Autres taxes et permis				12		
Services professionnels	1 194	1 451	806	1 337	(257)	(17,7)
Services techniques et autres services	289	46	46	288	243	529,7
Matériel et fournitures	95	96	96	200		
Location	110	110	110	316		
Dépenses diverses	2 063	2 032	1 936	1 860	31	1,5
	<b>11 345</b>	<b>8 952</b>	<b>4 860</b>	<b>4 012</b>	<b>2 394</b>	<b>26,7</b>
<b>Total</b>	<b>20 612</b>	<b>18 518</b>	<b>14 352</b>	<b>14 293</b>	<b>2 094</b>	<b>11,3</b>

Les coûts non capitalisables des projets d'investissement amènent une hausse des biens et services.

(en milliers d'heures)	Budget 2015	Budget redressé 2014	Prévision 2014	Réel 2013	Budget 2015 vs 2014	
					Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	25,8	31,3	30,2	35,8	(5,6)	(17,8)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	46,0	50,1	50,1	41,6	(4,2)	(8,3)
Professionnels syndiqués	44,2	44,2	45,7	49,1		
Employés de bureau syndiqués	39,5	39,5	39,5	41,9		
<b>Total</b>	<b>155,3</b>	<b>165,1</b>	<b>165,4</b>	<b>168,3</b>	<b>(9,7)</b>	<b>(5,9)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels syndiqués	0,3	0,3	0,3	0,3		
Employés de bureau syndiqués	0,0	0,0	0,0	0,2		
<b>Total</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>		
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	12	15	14	18	(3)	(17,8)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	22	24	24	20	(2)	(8,3)
Professionnels syndiqués	24	24	24	26		
Employés de bureau syndiqués	22	22	22	23		
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>84</b>	<b>84</b>	<b>86</b>	<b>(5)</b>	<b>(5,6)</b>

La réduction de l'effectif fait suite à l'application des mesures d'efficacité afin d'équilibrer le budget 2015 et d'absorber l'indexation des salaires.

# SERVICES CORPORATIFS

## Actions du Plan stratégique 2020

### Priorité 1

#### Développer les services

#### Actions

- Remplacer les voitures de métro et augmenter la capacité de transport
- Prolonger le métro

### Priorité 2

#### Améliorer l'expérience client et la mise en marché

#### Actions

- Implanter le réseau cellulaire dans l'ensemble du réseau du métro
- Implanter le système iBus et poursuivre le développement de l'information clientèle

### Priorité 4

#### Optimiser la gestion des investissements

#### Actions

- Améliorer la connaissance des actifs à renouveler et concevoir un plan d'investissement
- Maintenir et mettre en valeur le patrimoine
- Réaliser les projets des secteurs métro, bus et transport adapté

### Priorité 5

#### Améliorer davantage la performance

#### Actions

- Augmenter les revenus commerciaux nets<sup>1</sup>
- Améliorer la productivité et implanter une culture de l'amélioration continue
- Optimiser les processus administratifs et décisionnels de l'organisation
- Sensibiliser en continu les employés aux questions éthiques
- Améliorer le suivi de la performance dans tous les secteurs d'activité
- Gérer les risques

### Priorité 6

#### Faire du développement durable l'élément central de toutes les décisions

#### Actions

- Améliorer la gestion environnementale de l'entreprise
- Augmenter le taux de récupération des matières résiduelles
- Réaliser des projets durables
- Sensibiliser les employés au développement durable
- Se positionner comme une entreprise responsable et engagée

## Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2012	Réel 2013	Prévision 2014	Cible* 2015	Cible 2020
Revenus commerciaux nets ( <i>en millions de dollars</i> ) <sup>(1)</sup>	22,8	31,3	32,9	33,0	35,0
Taux de réalisation des dépenses d'investissement ( <i>en pourcentage</i> )	54,9	59,9	68,0	69,0	70,0
Taux de récupération des matières résiduelles non dangereuses ( <i>en pourcentage</i> )	67,0	60,0	68,0	70,0	80,0
Proportion des projets faisant l'objet d'une évaluation au plan du développement durable ( <i>en pourcentage</i> )	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

\* Cette cible a été mise à jour.

<sup>1</sup> Les revenus commerciaux nets incluent les immobilisations au bénéfice de la STM, principalement les abribus pour le réel 2013, la prévision 2014 et la cible 2015.

# PERSPECTIVES FINANCIÈRES EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT

Sommaire du Programme triennal d'immobilisations 2015-2016-2017 .....	92
Évolution du déficit d'investissement.....	96
Impact des dépenses d'investissement.....	97

# SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2015-2016-2017

Les investissements prévus au présent PTI se répartissent sur 46 projets. Toutefois, 12 projets de grande envergure totalisent 94 % des investissements. Ceux-ci sont essentiels à la poursuite des activités de la STM et constituent les assises de son Plan stratégique 2020. Les prochaines pages présentent une brève description de ces 12 projets et leurs bénéficiaires.

## Investissements majeurs

<i>(en milliers de dollars)</i>	2015	2016	2017	Total
<b>1. ACQUISITION DES VOITURES DE MÉTRO AZUR</b>	<b>244 621</b>	<b>445 755</b>	<b>426 776</b>	<b>1 117 152</b>
Acquisition des voitures de métro AZUR	206 575	418 646	414 810	1 040 031
Modifications des ateliers et des équipements métro – voitures de métro AZUR	38 046	27 109	11 966	77 121
<b>2. RÉNO MÉTRO</b>	<b>174 073</b>	<b>258 451</b>	<b>281 619</b>	<b>714 143</b>
Réno-Infrastructures – phase I	50 000	60 000	44 677	154 677
Réno-Infrastructures – phase II	0	3 494	37 677	41 171
Réno-Systèmes – phase III	121 073	144 207	72 767	338 047
Réno-Systèmes – phase IV	3 009	59 995	129 767	192 771
<b>3. RÉFECTION MAJEURE DE BERRI-UQAM</b>	<b>15 894</b>	<b>23 241</b>	<b>14 606</b>	<b>53 741</b>
Station Berri-UQAM : réfection majeure – phase I	15 894	23 241	14 606	53 741
<b>4. iBUS</b>	<b>47 067</b>	<b>28 834</b>	<b>30 066</b>	<b>105 967</b>
Système d'exploitation (iBUS)	47 067	28 834	30 066	105 967
<b>5. MESURES PRÉFÉRENTIELLES POUR BUS</b>	<b>25 471</b>	<b>41 111</b>	<b>14 826</b>	<b>81 408</b>
Programme de mesures préférentielles pour bus	25 471	41 111	14 826	81 408
<b>6. CENTRES DE TRANSPORT</b>	<b>22 314</b>	<b>50 134</b>	<b>18 138</b>	<b>90 586</b>
Reconstruction du Complexe Crémazie	22 314	50 134	18 138	90 586
<b>7. ÉLECTRIFICATION DU RÉSEAU DE SURFACE</b>	<b>28 255</b>	<b>41 490</b>	<b>93 165</b>	<b>162 910</b>
Acquisition des bus hybrides 12 mètres (40 pieds) 2012-2017	22 758	19 099	74 500	116 357
Acquisition des bus hybrides articulés 18 mètres (60 pieds) 2013-2018	5 497	22 391	18 665	46 553
<b>Total des investissements majeurs</b>	<b>557 704</b>	<b>898 261</b>	<b>882 465</b>	<b>2 338 430</b>
<b>Total des investissements</b>	<b>621 021</b>	<b>939 268</b>	<b>927 857</b>	<b>2 488 146</b>
<b>Pourcentage des investissements majeurs</b>	<b>90 %</b>	<b>96 %</b>	<b>95 %</b>	<b>94 %</b>

# SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2015-2016-2017

## Nouvelles voitures de métro AZUR

La STM fera l'acquisition de 52 trains de type « boa », dont les voitures sont reliées entre elles par un module d'intercirculation permettant à la clientèle de passer de l'une à l'autre en tout temps. Les travaux préparatoires à l'arrivée des nouvelles voitures, notamment le réaménagement majeur de l'atelier de petite révision Youville, la conception et la mise en service de simulateurs de conduite compacts pour les opérateurs, le rehaussement de certains quais des stations devant être munies d'ascenseurs, la correction d'interférences d'équipements en tunnel avec les prochaines voitures, la transformation des programmes de formation nécessaires à l'exploitation des prochains trains utilisant une technologie de simulation et d'apprentissage en ligne, la finalisation de la conception du système radio à large bande (SRLB) et les travaux d'installation en tunnel sont en cours ou déjà terminés.

Un cap important a été franchi en 2014 avec les essais du premier train de 9 voitures, en atelier et sur la voie.

### BÉNÉFICES

Les voitures AZUR répondent aux normes internationales, notamment en matière de sécurité, de confort, et de capacité d'accueil. Les nouvelles voitures de métro seront dotées d'une suspension pneumatique et pourront accueillir plus de passagers que les voitures MR présentement en fonction sur le réseau du métro, tout en permettant l'intercirculation d'une voiture à l'autre grâce à la configuration de type « boa ». Les voitures sont d'ailleurs plus accessibles aux personnes à mobilité réduite.

Ainsi, avec ce matériel roulant du XXI<sup>e</sup> siècle, la STM pourra accroître la capacité de transport et améliorer la fiabilité du métro. Ce matériel roulant favorisera l'expérience client grâce, entre autres, à un confort accru et à des systèmes d'information à la fine pointe de la technologie.

---

## Réno-Métro

Regroupés sous le vocable Réno-Métro, les programmes Réno-Infrastructures et Réno-Systèmes servent à effectuer des travaux de modernisation du réseau de métro.

### Réno-Infrastructures

La phase I du programme Réno-Infrastructures vise principalement des travaux d'amélioration de l'accessibilité et de réfections majeures en tunnel. La phase II est en cours de planification pour un début prévu en 2017.

### Réno-Systèmes

Le programme Réno-Systèmes a, quant à lui, pour objectif de remplacer ou de remettre à niveau des équipements fixes directement liés à l'exploitation, soit les installations motorisées, les équipements de voie, l'équipement d'énergie d'exploitation et de contrôle des trains et les systèmes de télécommunication et de contrôle des procédés d'exploitation. La phase IV est en cours de planification pour un début prévu en 2016.

### BÉNÉFICES

Ces programmes visent à maintenir la fiabilité, l'état, la disponibilité et la sécurité du réseau du métro tout en réduisant le déficit d'investissement.

---

# SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2015-2016-2017

## Réfection majeure de la station Berri-UQAM

La STM effectue depuis 2010 une importante cure de rajeunissement de la station la plus achalandée du réseau qui compte 12,7 millions d'entrées par année. Les travaux de rénovation visent notamment le retrait et la stabilisation de la majorité des murs de blocs et des différents parements architecturaux, ainsi que de certains plafonds dans les zones accessibles au public. La STM procédera aussi à la réfection de la majorité des composantes mécaniques, électriques et architecturales de la station. Les travaux de réfection touchant la membrane d'étanchéisation et les alentours de la station seront réalisés dans le cadre d'une phase ultérieure du programme Réno-Infrastructures.

L'ensemble des travaux intérieurs (phase I) mettra notamment en évidence la signalétique, tout en respectant la valeur patrimoniale de la station.

### BÉNÉFICES

La réfection de cette station en prolongera la durée de vie et stabilisera les coûts de son entretien tout en réduisant le déficit d'investissement.

---

## iBUS

La STM procédera, au cours de 2015, à l'installation graduelle d'un Système d'aide à l'exploitation et d'information aux voyageurs (SAEIV) dans ses bus et ses véhicules de service, et ce, après les phases de conception et une période de tests et d'essais. Ce SAEIV constitue l'élément central du projet iBUS. Il est jumelé à un système de comptage automatisé et d'acquisition des données (SCAD) qui sera installé dans l'ensemble du parc de bus.

### BÉNÉFICES

Une amélioration de la satisfaction de la clientèle est prévue puisque les usagers du service de bus pourront connaître les ajustements apportés aux horaires et aux parcours, et avoir accès à l'information sur l'heure de passage réelle d'un bus à un arrêt et sur les perturbations de service et les trajets alternatifs. De plus, les passagers à bord d'un véhicule pourront connaître le nom du prochain arrêt.

De plus, la STM pourra exercer un contrôle rigoureux des coûts par l'amélioration de la ponctualité des bus grâce à une gestion du parc en temps réel. Elle pourra s'assurer d'une meilleure coordination avec le réseau du métro et les trains de banlieue, et améliorer la sécurité des chauffeurs et de la clientèle.

---

## Mesures préférentielles pour bus

Le programme de mesures préférentielles pour bus améliorera la qualité de service, la rapidité et la fiabilité du réseau de bus. Ce programme consiste à implanter, d'ici 2017, des mesures préférentielles sur 375 kilomètres de voies sur l'île de Montréal. Déployé en deux temps, le programme prévoit d'abord la mise en place de voies réservées et de feux prioritaires sur l'île de Montréal et, par la suite, l'implantation d'un système de détection des bus en temps réel.

### BÉNÉFICES

L'implantation des différentes mesures préférentielles amènera, à terme, une réduction des heures de service sur les lignes implantées.

---

# SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2015-2016-2017

## Centres de transport

En vue d'augmenter son parc de bus pour soutenir la croissance de son offre de service, la STM a complété la construction du nouveau centre de transport Stinson et s'affaire à la planification de la reconstruction du Complexe Crémazie.

### Reconstruction du Complexe Crémazie

Construit en 1948, le Complexe Crémazie est un atelier d'entretien de bus abritant des activités d'entretien mécanique majeur, de fabrication et de réusinage de pièces. Ce bâtiment nécessite des travaux importants afin de le rendre conforme aux normes actuelles et adapté aux besoins d'entretien actuels et futurs. Les travaux de reconstruction du Complexe Crémazie sont prévus pour 2015 et se termineront en 2019. Le complexe, qui aura une superficie de 37 200 m<sup>2</sup>, prévoit une accréditation LEED Or.

### BÉNÉFICES

Ce projet optimisera les activités mesurables par des gains de capacité d'entretien et accroîtra la mobilisation des employés. Ces améliorations devraient engendrer des économies récurrentes annuellement en plus d'éviter certains coûts d'exploitation.

---

## ÉLECTRIFICATION DU RÉSEAU DE SURFACE

En vue de répondre à l'objectif qu'elle s'est fixé dans son Plan stratégique 2020, soit de se doter uniquement de véhicules électriques à partir de 2025, la STM prévoit la réalisation de plusieurs projets liés à différents modes de propulsion (hybride et électrique rechargeable). Au cours des trois prochaines années, la STM acquerra 115 bus à propulsion hybride. De plus, à la suite d'une entente de partenariat stratégique avec Nova Bus, la STM, première en Amérique du Nord, participera au programme international Cité Mobilité. Ce projet vise à tester de nouvelles technologies dans les conditions réelles d'exploitation et d'en évaluer les impacts sur la planification, les opérations, l'entretien, les coûts et surtout l'amélioration du service à la clientèle. Trois bus entièrement électriques seront mis en service dans le cadre de ce projet.

### BÉNÉFICES

Le « virage électrique » entrepris est un choix de développement durable par la réduction des gaz à effet de serre (GES) et de la pollution sonore. La STM vise l'objectif « zéro émission » pour 2049.

---

# ÉVOLUTION DU DÉFICIT D'INVESTISSEMENT

## Besoins en investissements pour le maintien des actifs

### Maintien des actifs

La STM est propriétaire d'un vaste parc d'actifs composé de matériel roulant, d'infrastructures et d'équipements fixes, de systèmes d'exploitation, de machinerie, d'équipement et d'outillage, de matériel informatique et de bâtiments administratifs, répartis dans ses différents secteurs.

Pour le réseau du métro, près de la moitié est en service depuis environ 50 ans. L'autre partie du réseau est constituée de trois prolongements, dont le premier est en service depuis presque 40 ans, le deuxième depuis plus de 20 ans et le troisième (vers Laval) depuis 2007. À l'instar du matériel roulant et du patrimoine immobilier, la plupart des équipements fixes du métro ont atteint ou même dépassé la fin de leur vie utile.

Il en est de même pour les infrastructures de surface du réseau des bus. Le Complexe Crémazie a été construit en 1948 et agrandi en 1956, tandis que le centre de transport Mont-Royal a été bâti en 1928 et le centre de transport Saint-Denis en 1958. Ces infrastructures de surface, pour ne nommer que celles-là, sont vieillissantes et des sommes importantes ont été consacrées afin d'en prolonger la vie utile.

Malgré les investissements majeurs des dernières années pour la réalisation des programmes de rénovation des équipements fixes et des infrastructures du métro et pour le maintien et l'entretien des centres de transport, le rythme des investissements actuel ne permettra pas de maintenir la livraison du service à long terme, créant par conséquent un déficit d'investissement.

### Déficit d'investissement

Le déficit d'investissement représente le montant des investissements nécessaires à la réfection ou au remplacement d'un actif qui a été reporté du fait que les ressources nécessaires à leur réalisation n'étaient pas disponibles.

Les besoins en investissements de la STM sont établis en se basant sur les hypothèses suivantes :

- l'atteinte de la fin de vie utile;
- la détérioration de la condition de l'actif;
- l'incapacité à atteindre les performances attendues.

En 2013, le déficit d'investissement accumulé est évalué à 3,9 milliards de dollars. Le constat est que, d'ici 2030, la STM devra faire un effort financier significatif afin d'assurer le maintien de ses actifs.



# IMPACT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT SUR L'ENDETTEMENT

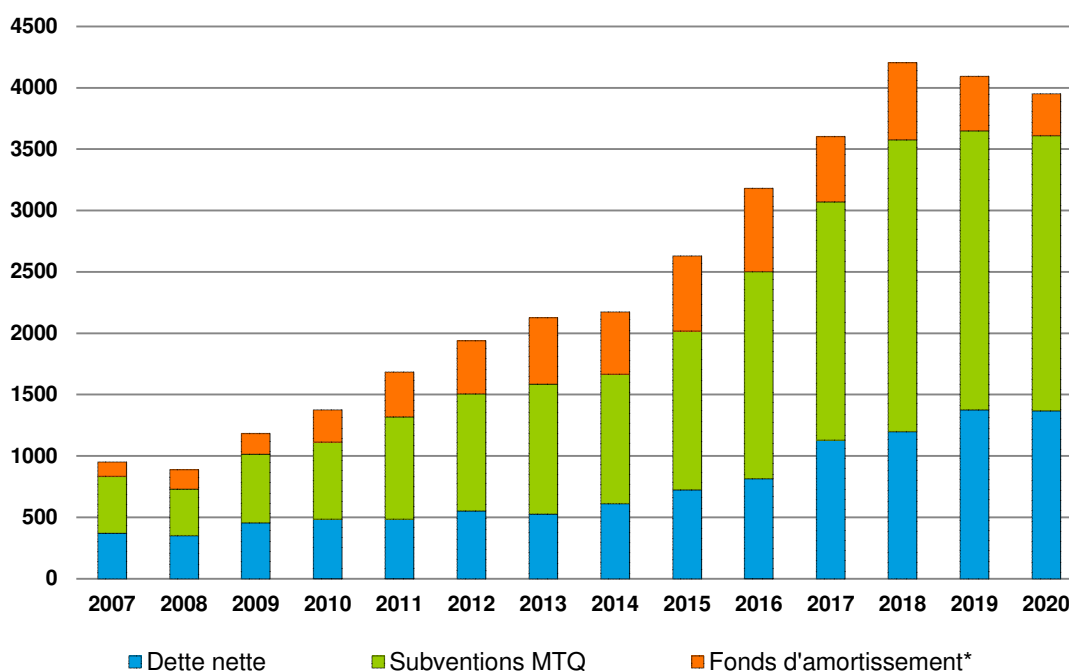
Le financement d'une partie des dépenses capitalisables se fait par émission de dette. Depuis juillet 2013, la portion subventionnée des projets est financée auprès de Financement-Québec, alors que la portion non subventionnée est financée auprès de la Ville de Montréal.

Du 1<sup>er</sup> janvier 2009 au 31 décembre 2014, la dette brute s'est accrue de 1,3 milliard de dollars, ce qui représente un taux de croissance annuelle moyenne de 24,2 %. Pour les trois prochaines années, elle augmentera de 1,4 milliard de dollars, soit un taux de croissance de 21,9 %. Cette augmentation est atténuée par le financement au comptant de certains projets provenant des programmes de subventions fédéral, provincial et municipal.

Selon les prévisions, le montant de la dette nette en circulation totalisera 610,4 millions de dollars (après subvention et fonds d'amortissement) au 31 décembre 2014 pour atteindre 1,1 milliard de dollars au 31 décembre 2017. L'évolution de la dette ainsi que sa répartition sont présentées au tableau suivant :

## Évolution de l'endettement

(en millions de dollars)



(en millions de dollars)	RÉEL							PRÉVISIONS						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fonds d'amortissement*	117,4	158,8	169,2	261,1	366,4	435,2	542,1	509,5	613,3	676,1	533,3	628,8	444,1	340,4
Subventions MTQ	464,5	377,4	558,4	629,0	833,3	954,6	1061,1	1053,8	1292,6	1687,8	1941,8	2379,9	2272,0	2242,9
Dette nette	369,3	351,1	454,3	484,4	484,7	550,4	524,3	610,4	725,0	815,0	1128,2	1197,2	1376,9	1367,8
<b>Total</b>	<b>951,2</b>	<b>887,3</b>	<b>1181,9</b>	<b>1374,5</b>	<b>1684,4</b>	<b>1940,2</b>	<b>2127,5</b>	<b>2173,7</b>	<b>2630,9</b>	<b>3178,9</b>	<b>3603,5</b>	<b>4205,9</b>	<b>4093,0</b>	<b>3951,1</b>

\* Un fonds d'amortissement est créé pour chaque dette ne prévoyant pas de remboursement annuel et dont le terme est supérieur à un (1) an, et ce, en vue d'effectuer le remboursement complet à l'échéance.

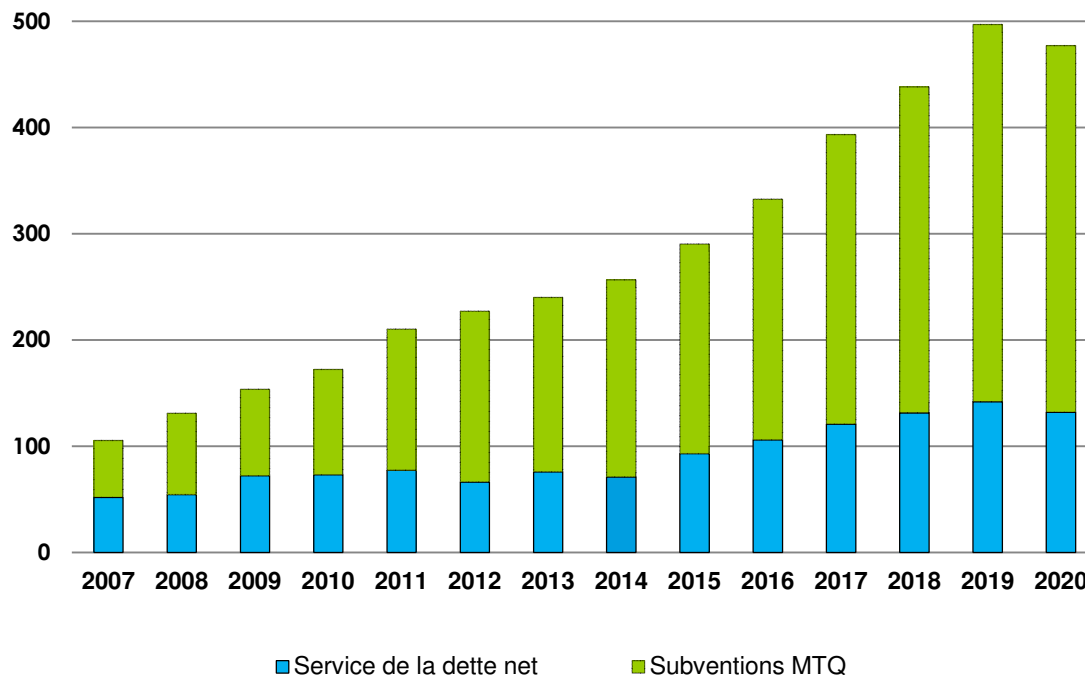
# IMPACT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT SUR LE SERVICE DE LA DETTE

Le service de la dette net devrait se situer à 71,2 millions de dollars en 2014 pour atteindre 120,9 millions de dollars en 2017. Ceci représente un taux de croissance annuel moyen de 23,2 % par rapport à 5,0 % pour la période de 2009 à 2014. Durant cette même période, le service de la dette net a représenté, en moyenne, 5,9 % des dépenses d'exploitation nettes (excluant les charges remboursées par les partenaires). En 2017, ce ratio devrait se situer à 8,1 %, pour atteindre 7,8 % en 2020. Ces prévisions respectent la cible que la STM s'est fixée, conformément à sa politique de gestion de la dette à long terme, en ce qui a trait au ratio relié à l'endettement. Cette cible se situe entre 6 % et 10 % et le seuil critique est de 16 %.

La portion du service de la dette admissible à une subvention passera de 63,3 % (pour la période de 2009 à 2014) à 69,4 % pour les trois prochaines années.

## Évolution du service de la dette

(en millions de dollars)



(en millions de dollars)	RÉEL							PRÉVISIONS						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Service de la dette brut	105,5	131,2	153,7	172,4	210,3	227,0	240,2	256,8	290,3	332,6	393,4	438,2	496,9	477,0
Subventions MTQ	53,6	76,5	81,3	99,2	132,9	160,6	164,3	185,6	197,3	226,6	272,5	306,9	355,1	345,1
Service de la dette net	51,9	54,7	72,4	73,2	77,4	66,4	75,9	71,2	93,0	106,0	120,9	131,3	141,8	131,9

## Financement des dépenses d'investissement

(en milliers de dollars)

	2015	2016	2017	Total
<b>Financement au comptant</b>				
<b>Non capitalisable</b>				
Budget d'exploitation	13 685	6 528	5 306	25 519
<b>Capitalisable</b>				
Fonds de roulement	219	1 100	1 100	2 419
Budget d'exploitation	113	0	0	113
Gouvernement provincial – subvention au comptant	24 959	22 283	19 719	66 961
Gouvernement fédéral – subvention au comptant	71 375	74 577	40 662	186 614
Agglomération de Montréal – subvention au comptant	13 206	11 735	19 118	44 059
<b>Sous-total</b>	<b>123 557</b>	<b>116 223</b>	<b>85 905</b>	<b>325 685</b>
<b>Financement sur emprunt</b>				
Non subventionné	135 212	217 756	230 829	583 797
Subventionné	362 252	605 289	611 123	1 578 664
<b>Sous-total</b>	<b>497 464</b>	<b>823 045</b>	<b>841 952</b>	<b>2 162 461</b>
<b>Financement total</b>	<b>621 021</b>	<b>939 268</b>	<b>927 857</b>	<b>2 488 146</b>

Dans un souci d'optimisation des ressources financières, la STM établit ses besoins de financement annuel par le biais de la dette à long terme en tenant compte du taux de réalisation historique des projets.

# INDICATEURS DE PERFORMANCE

Introduction .....	101
Revenus totaux.....	102
Revenus d'exploitation – Bus et métro .....	103
Revenus d'exploitation – Bus et métro par déplacement.....	104
Achalandage – Bus et métro .....	105
Contributions régionales.....	106
Taux d'autofinancement des dépenses d'exploitation – Bus et métro .....	107
Contribution de l'agglomération de Montréal.....	108
Dépenses totales.....	109
Dépenses totales de rémunération et en biens et services.....	110
Dépenses liées à l'exploitation – Bus et métro.....	111
Dépenses liées à l'exploitation – Bus et métro – par kilomètre parcouru.....	112
Heures régulières et supplémentaires .....	113
Kilomètres parcourus – Bus et voitures de métro .....	114
Dépenses liées au transport adapté – par déplacement.....	115
Déplacements en minibus et taxis – Transport adapté.....	116
Dette brute et nette de la STM.....	117
Service de la dette net – Bus et métro.....	118

## INTRODUCTION

Cette section présente certains aspects de l'évolution de la situation financière de la STM pour la période de 2006 à 2015. Lorsqu'il s'agit de valeurs monétaires, les résultats sont exprimés en dollars courants et en dollars constants de 2006. La présentation de ces informations en dollars constants permet d'évaluer l'évolution réelle de la situation par l'élimination des effets de l'inflation.

Les résultats en dollars constants ont été calculés à partir de l'indice des prix à la consommation (IPC) pour la région de Montréal. L'indice, pour la période de 2006 à 2015, est présenté ci-dessous. Les taux d'inflation pour 2014 et 2015 sont des prévisions.

									PRÉVISION	PRÉVISION
IPC – Montréal	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	1,000	1,016	1,037	1,045	1,057	1,086	1,108	1,117	1,134	1,157
VARIATION		1,57 %	2,09 %	0,80 %	1,15 %	2,79 %	2,03 %	0,83 %	1,51 %	2,00 %

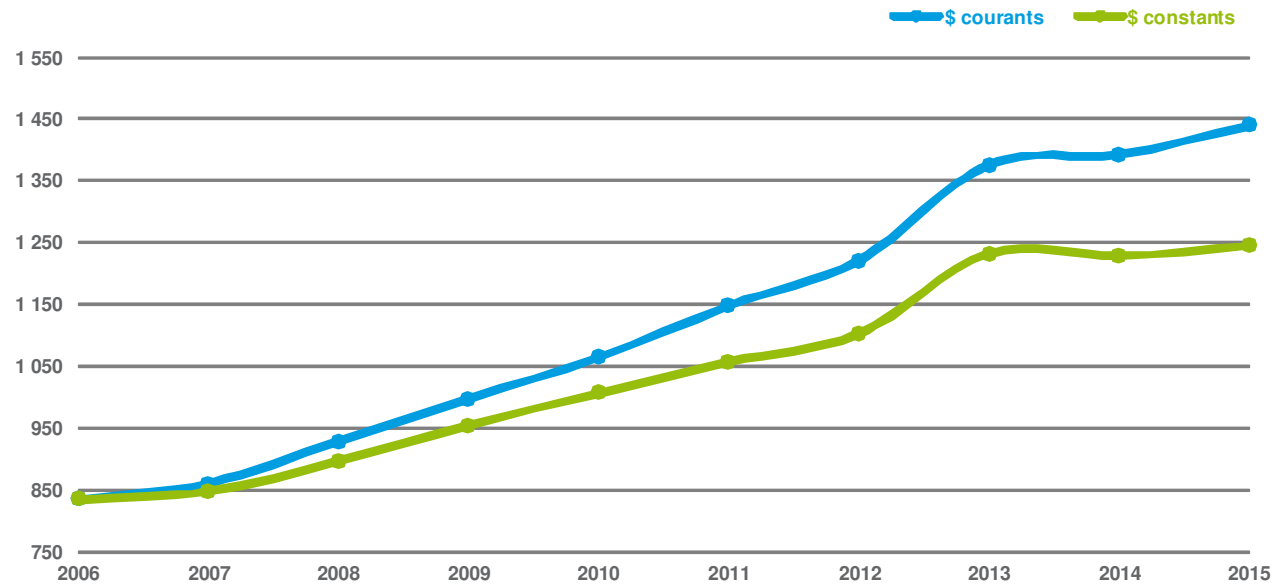
Sources : Statistique Canada pour les années 2006 à 2013

STM (prévisions 2014-2015)

# REVENUS TOTAUX

(en millions de dollars)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
\$ courants	833,2	858,7	927,2	995,7	1 062,6	1 145,9	1 219,6	1 375,0	1 390,9	1 438,3	72,6 %
\$ constants	833,2	845,2	894,1	952,9	1 005,3	1 055,1	1 100,8	1 231,0	1 226,5	1 243,4	49,2 %



## NOTES

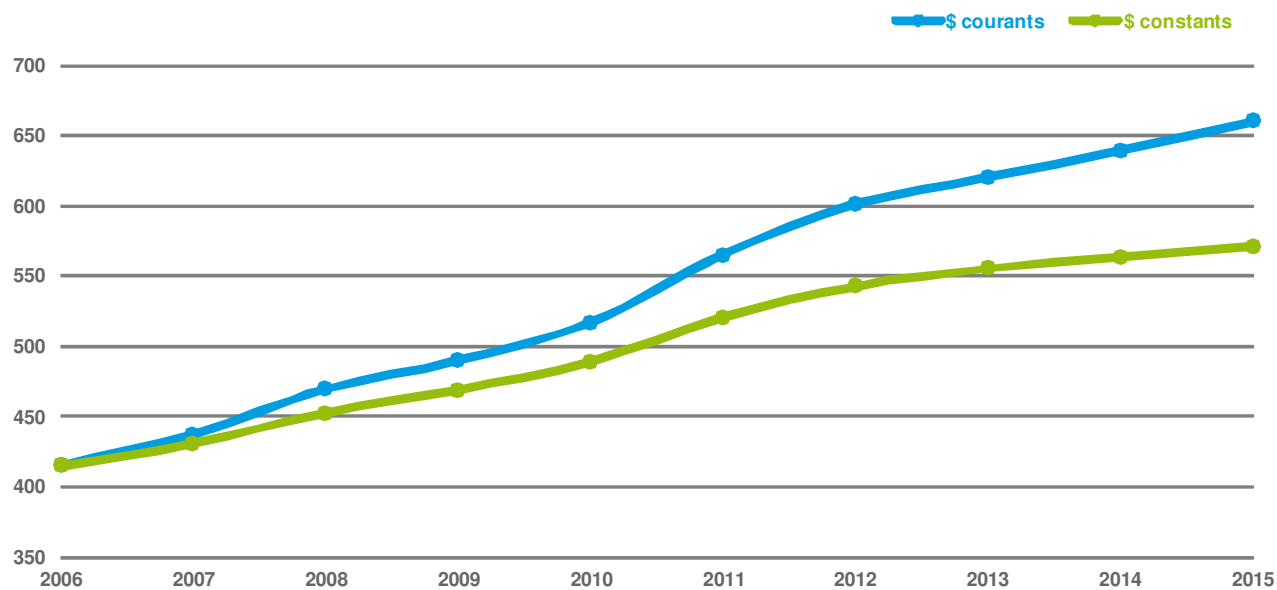
Les revenus totaux excluent le surplus reporté et les nouvelles sources de revenus.

La subvention du gouvernement du Québec liée au capital du service de la dette apparaissait dans les dépenses pour les années 2006 à 2012 et elle est maintenant présentée dans les revenus pour les années 2013 à 2015.

# REVENUS D'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO

(en millions de dollars)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
\$ courants	414,5	437,0	468,8	489,3	516,4	564,7	600,6	619,7	639,0	659,6	59,1 %
\$ constants	414,5	430,1	452,1	468,2	488,5	520,0	542,1	554,8	563,5	570,2	37,6 %



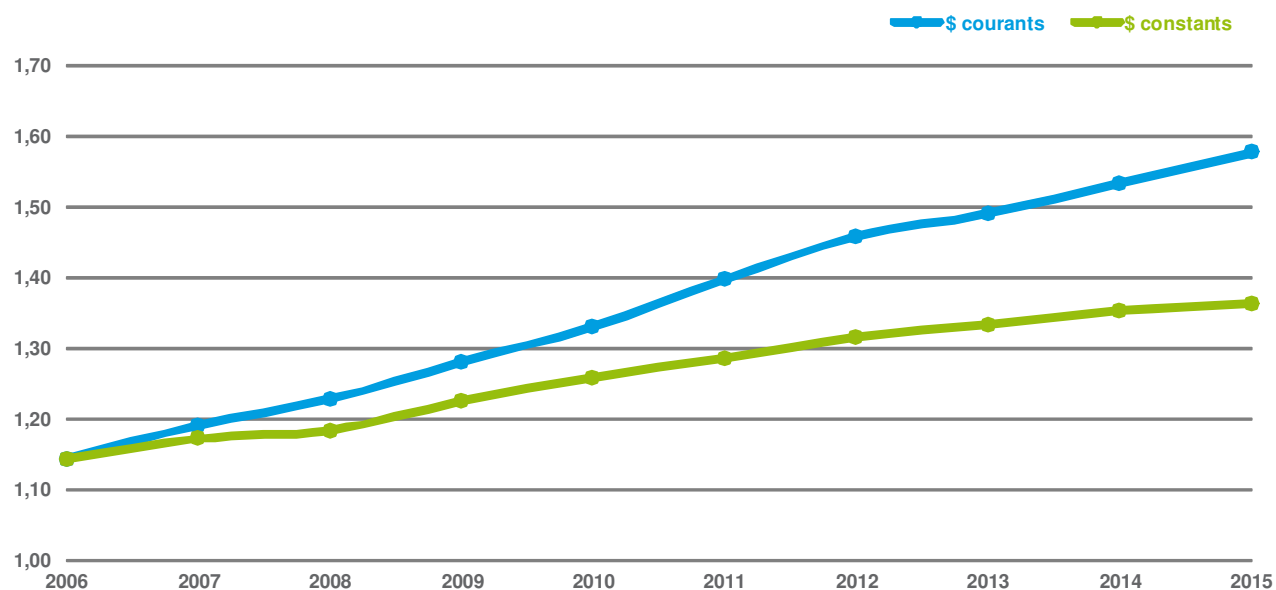
## NOTE

Comprend les revenus-clients (titres STM et recettes métropolitaines) et les autres revenus d'exploitation.

# REVENUS D'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO PAR DÉPLACEMENT

(en dollars)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
\$ courants	1,14	1,19	1,23	1,28	1,33	1,40	1,46	1,49	1,53	1,58	38,1 %
\$ constants	1,14	1,17	1,18	1,22	1,26	1,28	1,31	1,33	1,35	1,36	19,4 %



## NOTE

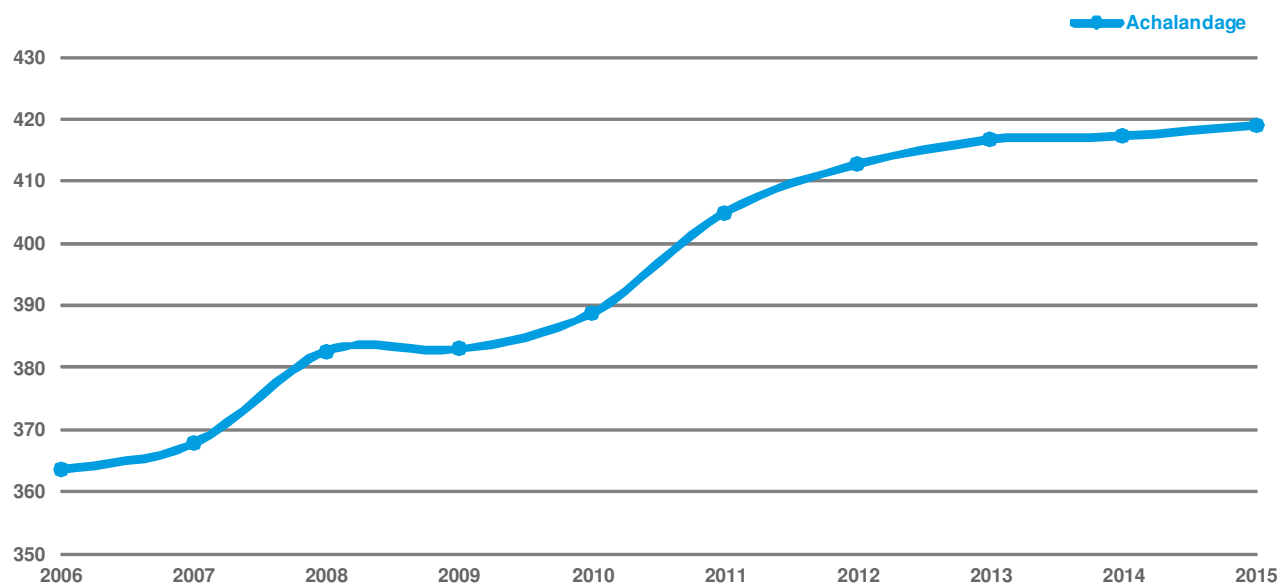
Revenus d'exploitation – Bus et métro / Achalandage – Bus et métro.



# ACHALANDAGE – BUS ET MÉTRO

(en millions de déplacements)

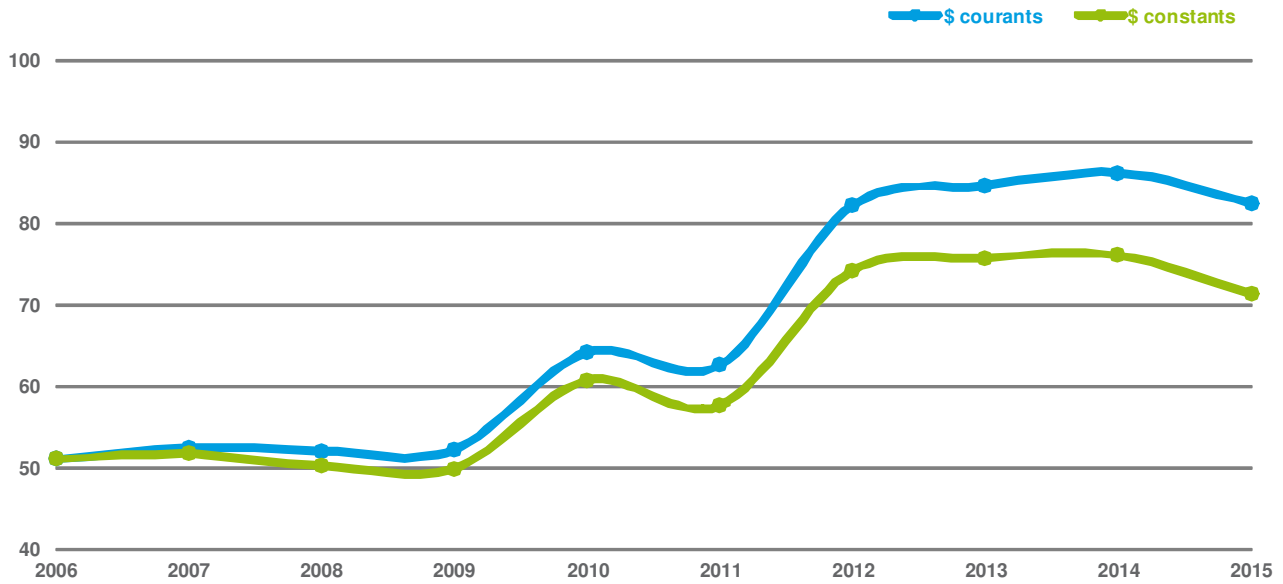
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
Achalandage	363,3	367,5	382,5	382,8	388,6	404,8	412,6	416,5	417,1	418,8	15,2 %



# CONTRIBUTIONS RÉGIONALES

(en millions de dollars)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
\$ courants	50,9	52,4	51,9	52,0	64,0	62,4	82,0	84,5	86,1	82,3	61,8 %
\$ constants	50,9	51,5	50,1	49,8	60,6	57,5	74,0	75,6	75,9	71,2	39,9 %



## NOTE

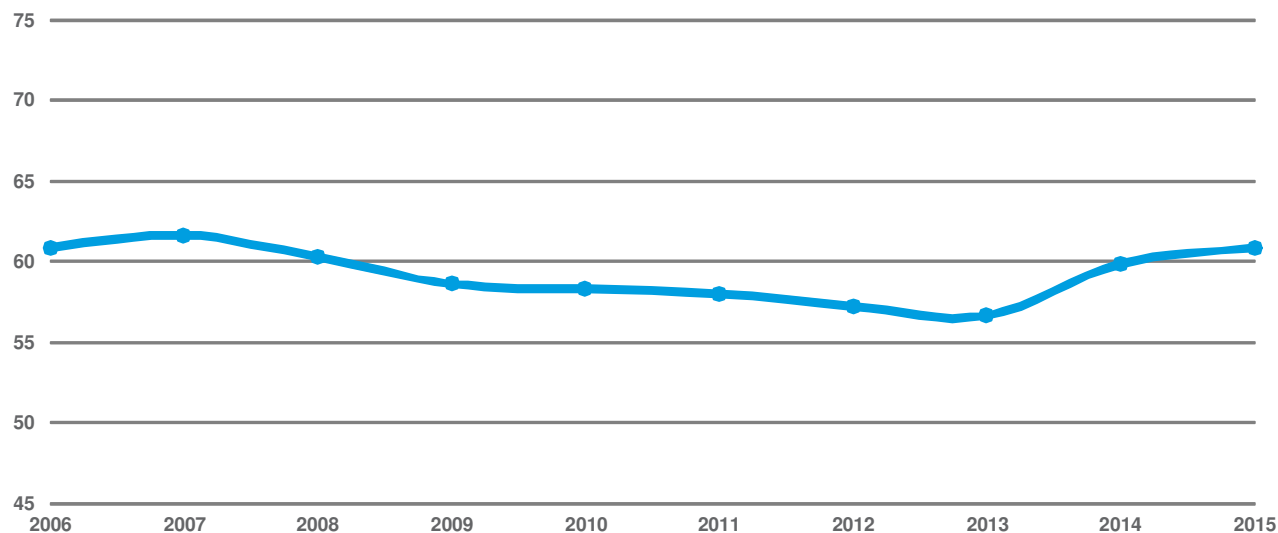
Depuis 2010, les contributions régionales incluent la part de la STM de la nouvelle taxe de 1,5 ¢ sur l'essence.

# TAUX D'AUTOFINANCEMENT DES DÉPENSES D'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO

(en pourcentage)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
Taux	60,82	61,57	60,21	58,53	58,23	57,92	57,17	56,55	59,81	60,80	0,0 %

$$\text{Taux d'auto financement} = \frac{\text{Revenus d'exploitation - Bus et métro}}{\text{Dépenses liées à l'exploitation - Bus et métro}} \times 100$$



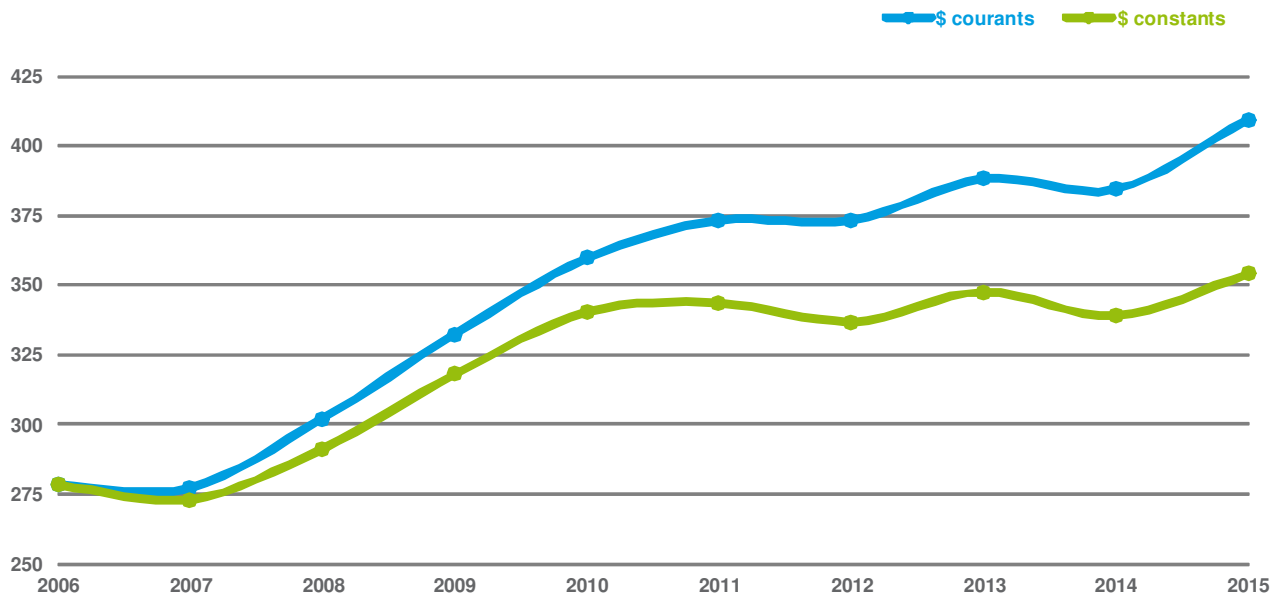
## NOTE

La diminution observée pour les années 2008 à 2012 s'explique par la hausse des coûts liés à l'amélioration du service, financés par le gouvernement du Québec et l'agglomération de Montréal. Le taux tend à stagner en 2013 pour augmenter en 2014 et 2015. Cette hausse s'explique par l'importance des mesures de rationalisation des dépenses d'exploitation.

# CONTRIBUTION DE L'AGGLOMÉRATION DE MONTRÉAL

(en millions de dollars)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
\$ courants	278,0	277,0	301,7	332,0	359,4	372,9	372,9	387,9	384,1	409,1	47,2 %
\$ constants	278,0	272,7	290,9	317,7	340,0	343,4	336,6	347,3	338,7	353,7	27,2 %



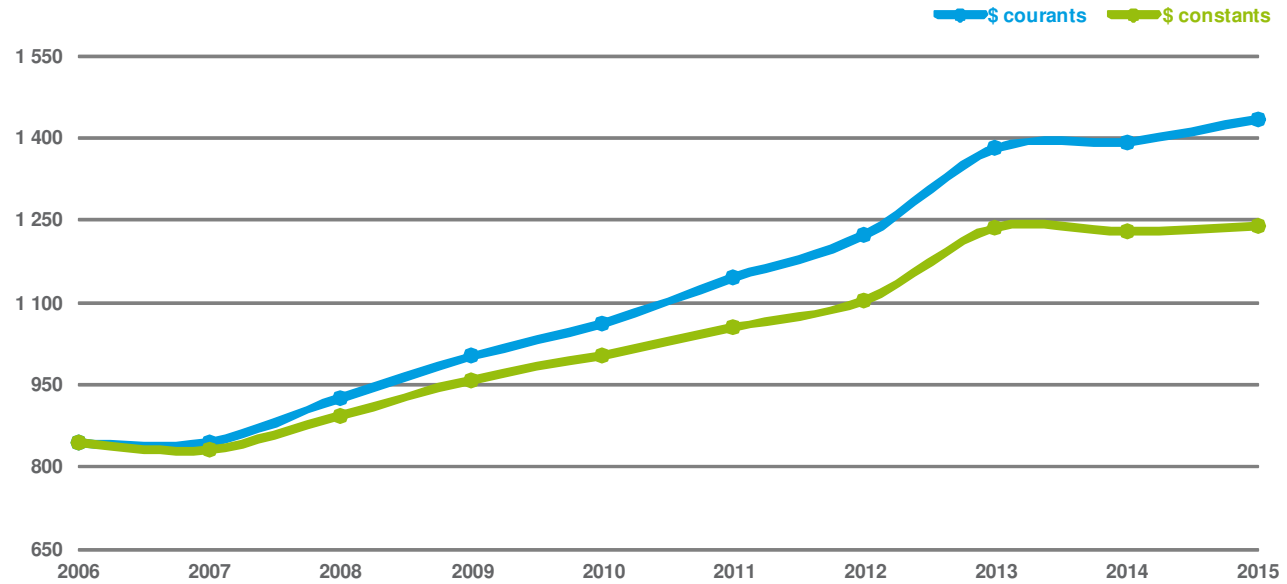
## NOTE

Les données du graphique ci-dessus excluent les contributions spéciales non récurrentes de l'agglomération de Montréal.

# DÉPENSES TOTALES

(en millions de dollars)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
\$ courants	841,5	843,5	925,0	1 000,1	1 059,6	1 143,2	1 221,3	1 379,1	1 390,9	1 431,9	70,2 %
\$ constants	841,5	830,3	892,0	957,1	1 002,4	1 052,6	1 102,3	1 234,6	1 226,5	1 237,9	47,1 %



## NOTES

Les dépenses totales excluent les dépenses imprévues et le déficit reporté.

Pour la période de 2007 à 2012, les dépenses ont augmenté à la suite de la hausse de l'offre de service. La hausse des dépenses courantes est limitée en moyenne à l'inflation et reflète l'engagement de la STM à contrôler celles-ci.

La hausse de l'année 2013 est principalement due au reclassement de la subvention du gouvernement du Québec liée au capital du service de la dette. Pour les années 2006 à 2012, elle apparaissait dans les dépenses et elle est maintenant présentée dans les revenus pour les années 2013 à 2015.

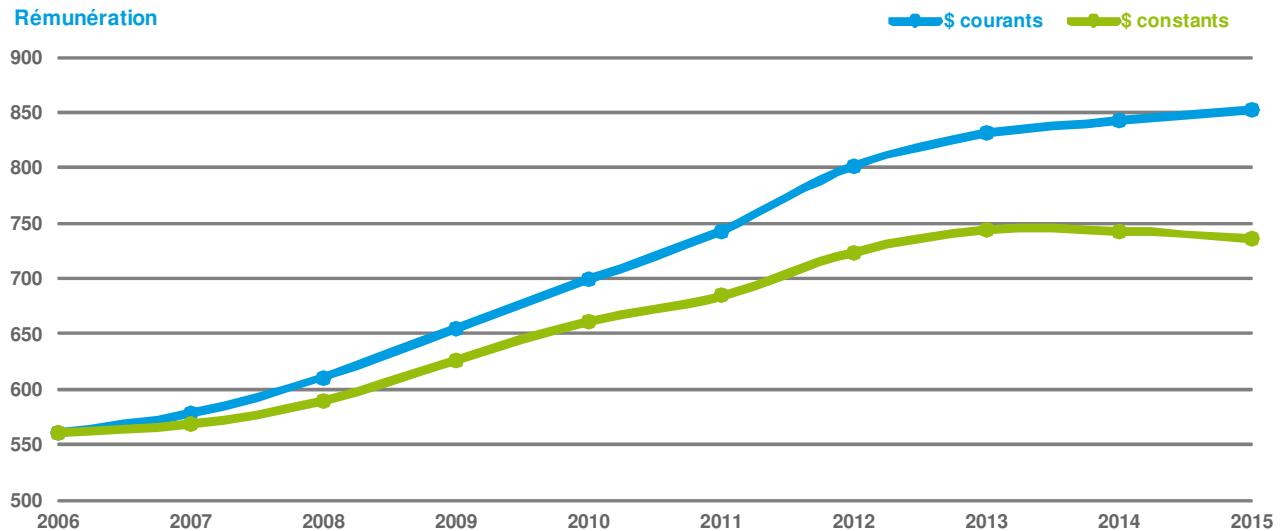
Pour l'année 2014, l'importance des rationalisations des dépenses se traduit par une baisse des dépenses totales. L'augmentation du service de la dette est en grande partie responsable de la hausse des dépenses totales en 2015.

# DÉPENSES TOTALES DE RÉMUNÉRATION ET EN BIENS ET SERVICES

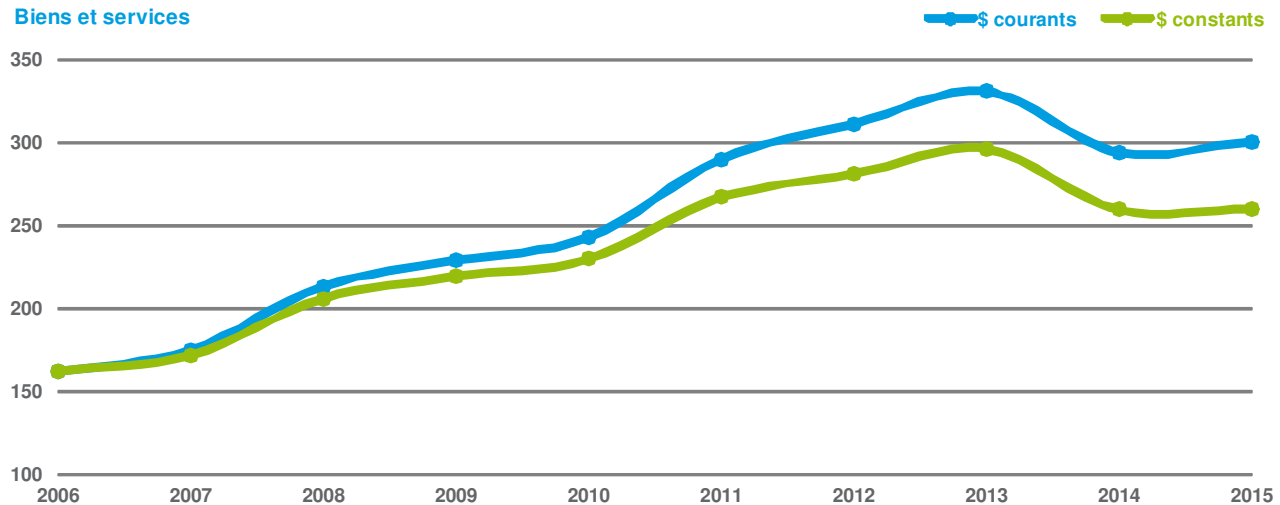
(en millions de dollars)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
<b>Dépenses totales de rémunération</b>											
\$ courants	559,6	577,0	610,0	653,7	698,0	742,1	801,0	830,2	841,5	850,9	52,0 %
\$ constants	559,6	567,9	588,2	625,6	660,4	683,3	722,9	743,3	742,1	735,7	31,5 %
<b>Dépenses totales en biens et services</b>											
\$ courants	161,4	173,8	212,6	228,2	241,8	289,1	310,4	329,9	293,4	299,5	85,6 %
\$ constants	161,4	171,0	205,0	218,3	228,8	266,2	280,1	295,4	258,7	258,9	60,5 %

## Rémunération



## Biens et services



## NOTES

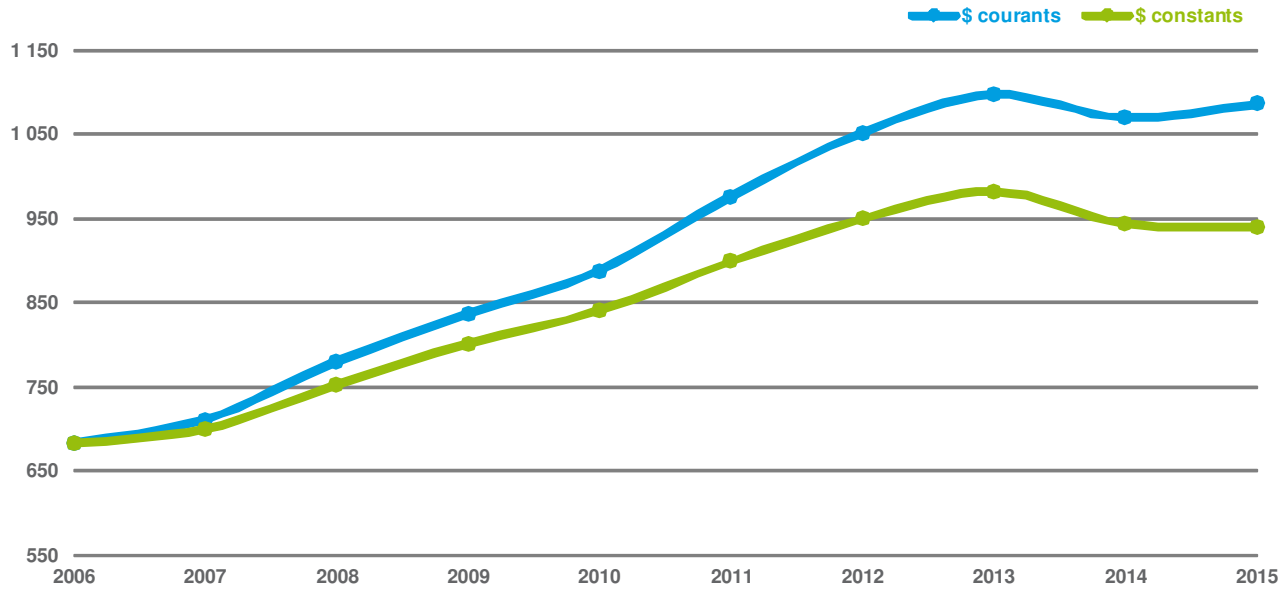
Les dépenses en biens et services excluent les frais de financement des opérations, les dépenses liées aux investissements, les dépenses imprévues, le déficit reporté et les dépenses liées à l'administration des régimes de retraite de la STM.

La baisse des biens et services en 2014 est principalement causée par le gel des services professionnels.

# DÉPENSES LIÉES À L'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO

(en millions de dollars)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
\$ courants	681,4	709,7	778,6	836,0	886,8	975,0	1 050,6	1 095,9	1 068,3	1 084,8	59,2 %
\$ constants	681,4	698,5	750,8	800,0	838,9	897,7	948,2	981,1	942,1	937,8	37,6 %



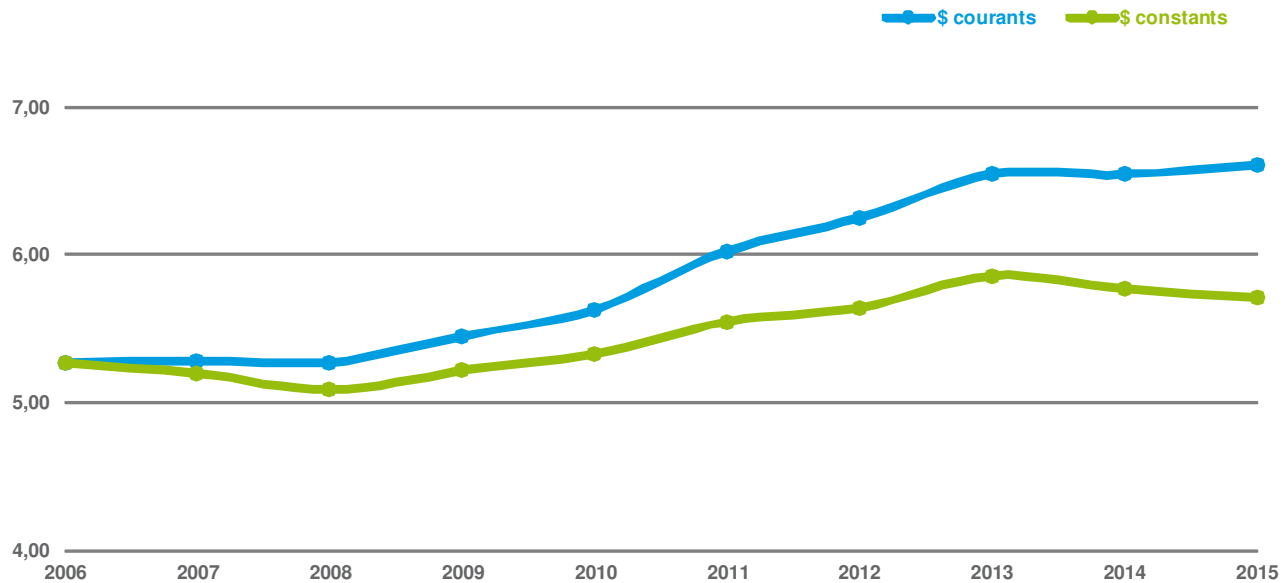
## NOTE

La tendance à la hausse des dépenses liées à l'exploitation en dollars constants s'est terminée en 2014 à la suite de plusieurs rationalisations de dépenses.

# DÉPENSES LIÉES À L'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO – PAR KILOMÈTRE PARCOURU

(en dollars)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
\$ courants	5,26	5,28	5,27	5,44	5,62	6,02	6,24	6,54	6,54	6,60	25,6 %
\$ constants	5,26	5,19	5,08	5,21	5,32	5,54	5,63	5,85	5,76	5,71	8,6 %



## NOTE

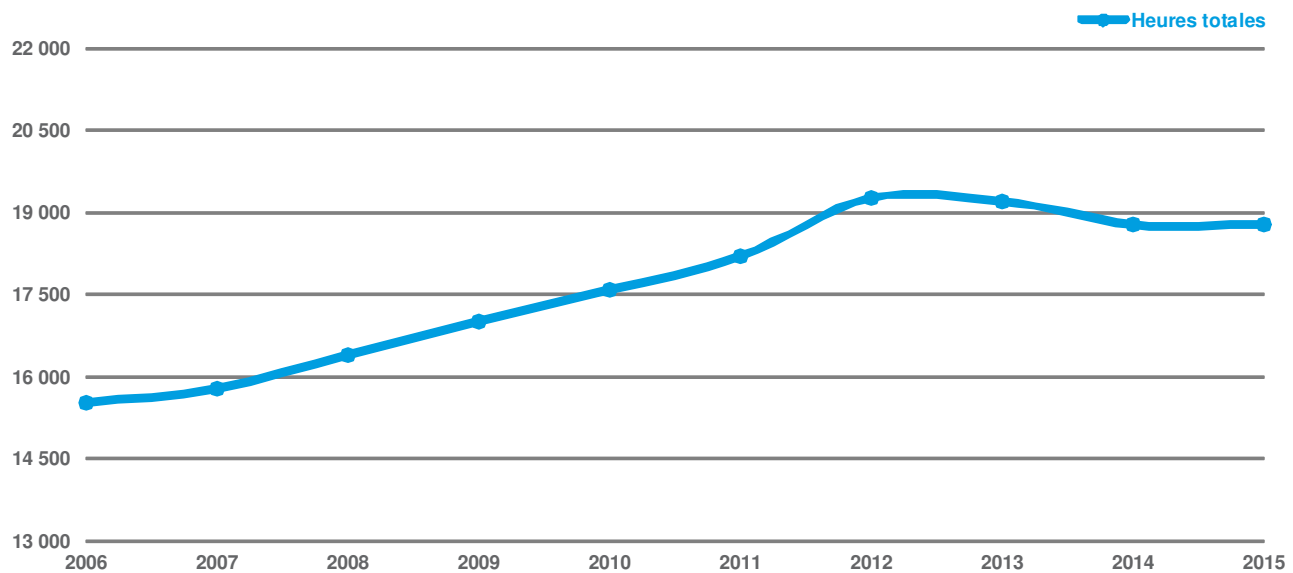
Dépenses liées à l'exploitation – Bus et métro / Kilomètres – Bus et métro.



# HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES

(en milliers d'heures)

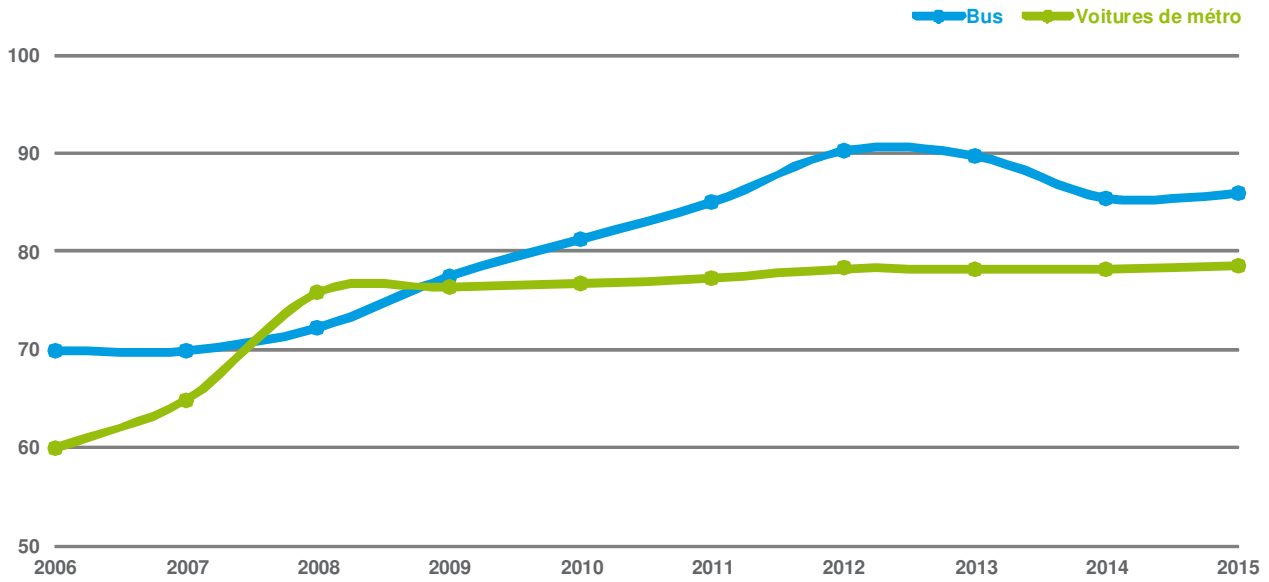
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
Heures régulières	14 412	14 622	15 097	15 766	16 407	16 931	17 940	17 912	17 695	17 847	23,8 %
Heures supplémentaires	1 083	1 149	1 273	1 212	1 162	1 239	1 304	1 277	1 066	905	-16,4 %
<b>Heures totales</b>	<b>15 495</b>	<b>15 770</b>	<b>16 370</b>	<b>16 977</b>	<b>17 569</b>	<b>18 170</b>	<b>19 244</b>	<b>19 190</b>	<b>18 762</b>	<b>18 753</b>	<b>21,0 %</b>



# KILOMÈTRES PARCOURUS – BUS ET VOITURES DE MÉTRO

(en millions de kilomètres)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
Bus	69,8	69,7	72,1	77,3	81,1	84,9	90,1	89,7	85,4	85,8	22,9 %
Voitures de métro	59,8	64,8	75,7	76,3	76,6	77,1	78,2	78,0	78,1	78,5	31,2 %



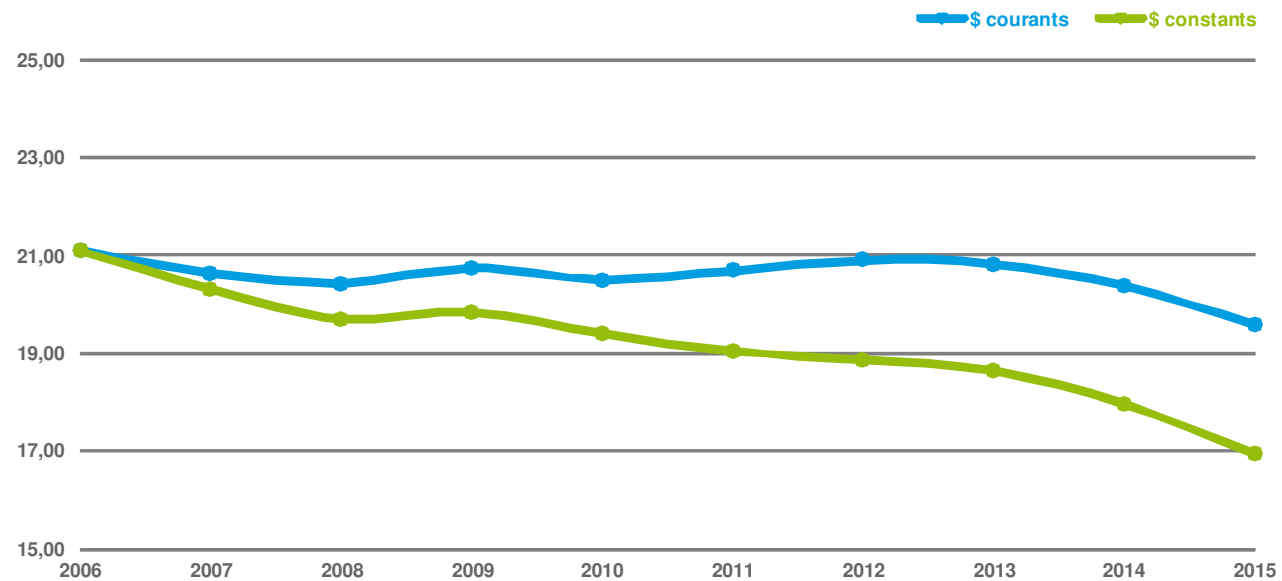
## NOTE

Pour l'année 2015, représente le kilométrage planifié.

# DÉPENSES LIÉES AU TRANSPORT ADAPTÉ – PAR DÉPLACEMENT

(en dollars)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
\$ courants	21,07	20,63	20,41	20,72	20,48	20,67	20,88	20,81	20,35	19,58	-7,1 %
\$ constants	21,07	20,30	19,69	19,83	19,38	19,03	18,85	18,63	17,94	16,93	-19,7 %



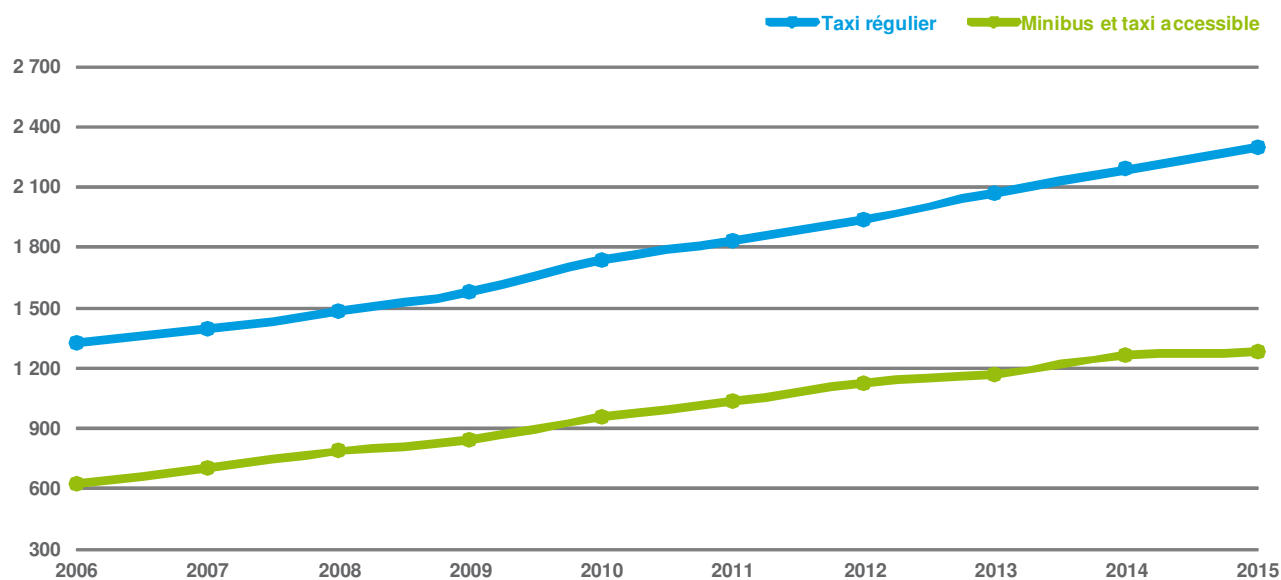
## NOTE

Dépenses liées au mode de transport adapté / Déplacements en minibus et taxis – Transport adapté.

# DÉPLACEMENTS EN MINIBUS ET TAXIS – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)

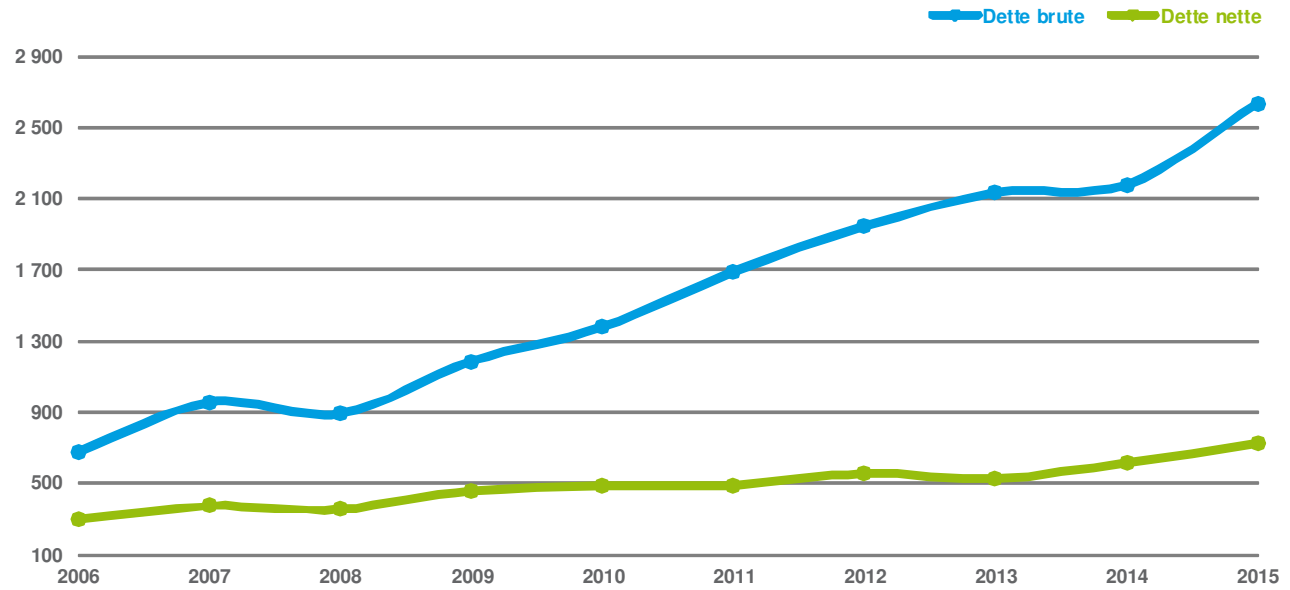
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
Minibus	403	394	400	415	412	395	400	396	420	420	4,3 %
Taxi régulier	1 322	1 389	1 475	1 574	1 735	1 828	1 933	2 069	2 183	2 292	73,4 %
Taxi accessible	215	302	382	423	537	635	723	767	837	854	297,0 %
<b>Total</b>	<b>1 940</b>	<b>2 085</b>	<b>2 257</b>	<b>2 411</b>	<b>2 685</b>	<b>2 859</b>	<b>3 056</b>	<b>3 233</b>	<b>3 441</b>	<b>3 566</b>	<b>83,8 %</b>



# DETTE BRUTE ET NETTE DE LA STM

(en millions de dollars)

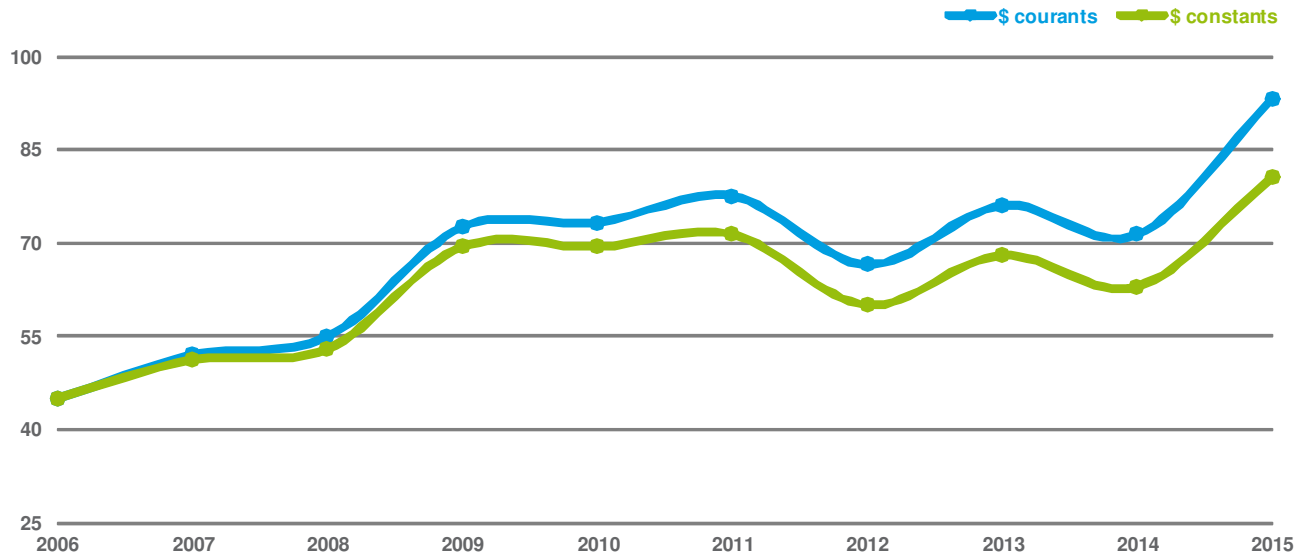
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
Dette brute	672,5	951,2	887,3	1 181,8	1 374,5	1 684,4	1 940,2	2 127,4	2 173,7	2 631,0	291,2 %
Dette nette	296,4	369,3	351,1	454,3	484,4	484,7	550,4	524,3	610,4	725,0	144,6 %



# SERVICE DE LA DETTE NET – BUS ET MÉTRO

(en millions de dollars)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
\$ courants	44,8	51,9	54,8	72,4	73,2	77,4	66,4	75,9	71,2	93,1	107,9 %
\$ constants	44,8	51,1	52,8	69,3	69,2	71,3	59,9	68,0	62,8	80,4	79,7 %



## NOTE

En 2014, il y a eu des reports de financement afin d'atteindre l'équilibre budgétaire.

# ANNEXES

Principales pratiques budgétaires .....	120
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales.....	122
Excédent (Déficit) d'investissement à des fins fiscales .....	123
Excédent accumulé .....	124
Pratiques de gestion financière .....	129
Définition des types de revenus .....	141
Définition des types de dépenses .....	143
Titres de transport – Tarifs ordinaires et réduits.....	145
Consommation de titres .....	146
Grille tarifaire – Ville de nord-américaines.....	147
Index des sigles, acronymes et autres abréviations.....	148

# 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'Occupation du territoire (MAMOT), les états financiers consolidés 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 la mesure d'allègement relative à la perte du congé partiel des cotisations de l'employeur pour les avantages sociaux futurs liés aux régimes de retraite. 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 normes que celles utilisées pour la préparation de l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales, tel que présenté à la page 122. Seule la présentation utilisée pour préparer le budget de la page 10 diffère de celle utilisée à la page 122.

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

## Méthode de comptabilité

La comptabilisation des transactions aux livres de la STM s'effectue selon la méthode de la comptabilité d'exercice. En vertu de cette méthode, les revenus et les charges sont constatés au cours de l'exercice où ont lieu les faits et les transactions.

## Conversion des devises

La STM utilise la méthode temporelle pour la conversion de ses comptes exprimés en devises.

Les revenus et les charges résultant d'opérations conclues en devises sont convertis en dollars canadiens au cours en vigueur à la date des transactions. Les gains et les pertes de change sont inclus dans l'excédent de l'exercice. Les éléments d'actifs et de passifs monétaires libellés en devises sont convertis au taux de change en vigueur à la date de l'état de la situation financière.

## Constataion des revenus

Les revenus tirés du transport des clients sont constatés au moment où les titres de transport (1, 2, 6 ou 10 passages) sont utilisés par la clientèle. Pour les titres calendaires (hebdo, mensuels et 4 mois), les revenus sont constatés dans la période où ces titres sont valides.

Les contributions et subventions sont constatées dans l'exercice au cours duquel elles sont autorisées et que les critères d'admissibilité sont atteints, sauf si les stipulations dont elles sont assorties créent une obligation répondant à la définition d'un passif. Les autres revenus comprennent essentiellement des redevances de publicité, des recouvrements, des droits afférents aux tarifs réduits et cartes à puces ainsi que des revenus de placement du fonds d'amortissement qui serviront au remboursement de la dette à long terme. Ils sont comptabilisés lorsque l'opération à l'origine de leur constatation a été réalisée.



# PRINCIPALES PRATIQUES BUDGÉTAIRES

## Avantages sociaux futurs

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

L'actif 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, net des gains et pertes actuariels non amortis et de la provision pour moins-value. L'évaluation actuarielle de cet actif 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 n'excédant pas cinq ans.

Le coût des services passés, relié aux modifications des régimes, est constaté dans l'exercice au cours duquel les modifications sont apportées.

Les gains et pertes actuariels, résultant de l'écart entre le rendement réel et le rendement prévu des actifs des régimes 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 durée de service moyenne restante varie de 3 à 13 ans, alors que la période restante d'espérance de vie varie de 16 à 24 ans.

## Instruments financiers dérivés

La STM conclut périodiquement des contrats de swaps de devises et de taux d'intérêt ainsi que des contrats de swaps sur marchandises avec d'importantes institutions financières pour se protéger en partie des fluctuations de taux de change, d'intérêt et du prix de certains achats (carburant). 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. 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 utilise divers instruments financiers dérivés en vue de transformer les flux de trésorerie d'une dette libellée en devise 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.

La STM utilise périodiquement des contrats de swaps sur marchandises pour se couvrir des fluctuations du prix du 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.

# EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2015	Prévision 2014	Réel 2013
<b>Revenus</b>			
Revenus-clients	620 127	599 068	581 176
Contribution de l'agglomération de Montréal	409 100	384 100	387 900
Contribution additionnelle de l'agglomération de Montréal			15 532
Subventions	282 407	277 305	274 084
Contributions régionales et des municipalités hors de l'agglomération de Montréal	82 330	86 055	84 457
Autres revenus	66 127	64 889	51 539
	<b>1 460 091</b>	<b>1 411 417</b>	<b>1 394 688</b>
<b>Charges</b>			
Service de bus et métro	1 333 947	1 458 090	1 338 391
Service de transport adapté	69 820	68 509	65 275
Intérêts et frais de financement	100 494	83 739	73 430
	<b>1 504 261</b>	<b>1 610 338</b>	<b>1 477 096</b>
<b>Excédent (déficit) de fonctionnement avant conciliation à des fins fiscales</b>	<b>(44 170)</b>	<b>(198 921)</b>	<b>(82 408)</b>
<b>CONCILIATION À DES FINS FISCALES</b>			
<b>Amortissement des immobilisations</b>	<b>179 960</b>	<b>186 355</b>	<b>185 504</b>
<b>Financement</b>			
Remboursement de la dette à long terme net des refinancements	(88 121)	(218 797)	(61 685)
Subventions sur la dette à long terme et la contribution au fonds d'amortissement	11 492	8 192	7 979
	<b>(76 629)</b>	<b>(210 605)</b>	<b>(53 706)</b>
<b>Affectations</b>			
Activités d'investissement	(17 832)	(20 311)	(44 095)
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs - Fonds d'amortissement	(103 597)	35 725	(106 872)
Fonds de roulement	(850)	1 575	(476)
Excédent de fonctionnement non affecté			4 062
Dépenses constatées à pourvoir	63 118	206 182	97 991
	<b>(59 161)</b>	<b>223 171</b>	<b>(49 390)</b>
<b>Excédent de fonctionnement à des fins fiscales</b>			

## NOTE

La STM étant un organisme public, ses états financiers sont dressés conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. Conformément au modèle élaboré par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire du gouvernement du Québec (MAMOT), la STM présente certaines informations établies à des fins fiscales dont l'excédent de fonctionnement.

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

(en milliers de dollars)

	Budget 2015	Prévision 2014	Réel 2013
<b>REVENUS D'INVESTISSEMENT</b>	119 619	133 495	58 572
<b>CONCILIATION À DES FINS FISCALES</b>			
<b>Immobilisations</b>			
Acquisitions	(607 336)	(554 520)	(395 000)
<b>Financement</b>			
Financement à long terme des activités d'investissement	469 885	400 714	213 444
<b>Affectations</b>			
Activités de fonctionnement	17 832	20 311	44 095
	(119 619)	(133 495)	(137 461)
<b>Excédent (déficit) d'investissement de la période à des fins fiscales</b>			(78 889)

# EXCÉDENT ACCUMULÉ

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2015	Prévision 2014	Réel 2013
Excédent de fonctionnement non affecté			
Excédent de fonctionnement affecté	999	999	999
Fonds de roulement	5 328	4 477	6 052
Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés	1 251	1 251	1 251
Financement des investissements en cours	132 306	132 306	132 306
Dépenses constatées à pourvoir	(145 770)	(82 652)	123 530
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs	1 497 800	1 360 083	1 217 752
	<b>1 491 914</b>	<b>1 416 464</b>	<b>1 481 890</b>

Outre la ventilation de l'excédent accumulé dans différents postes définis ci-dessous, ces informations financières sont reflétées aux excédents de fonctionnement et d'investissement à des fins fiscales.

## Variation des postes de l'excédent accumulé

### EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT NON AFFECTÉ

L'excédent de fonctionnement non affecté comprend la partie de l'excédent accumulé n'ayant aucune restriction quant à son utilisation. Il correspond à l'excédent de fonctionnement de l'exercice à des fins fiscales.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2015	Prévision 2014	Réel 2013
Solde au début de la période			4 062
Excédent de fonctionnement de l'exercice à des fins fiscales			
Affectation aux activités de fonctionnement			(4 062)
<b>Solde à la fin de la période</b>			

### 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 (placement dans une filiale).

# EXCÉDENT ACCUMULÉ

## FONDS DE ROULEMENT

Ce fonds est composé d'un capital de 7 millions de dollars qui est réservé à l'acquisition de certaines immobilisations. Le financement des dépenses d'immobilisations correspond aux nouvelles acquisitions financées à même le fonds de roulement. La contribution des activités de fonctionnement se définit comme le remboursement des dépenses d'immobilisations des années antérieures amorties linéairement sur cinq ans. Le solde représente le montant non engagé à la fin de la période et disponible pour des acquisitions futures.

<i>(en milliers de dollars)</i>	<b>Budget 2015</b>	<b>Prévision 2014</b>	<b>Réel 2013</b>
Solde au début de la période	4 477	6 052	5 576
Financement des dépenses d'immobilisations	(219)	(2 051)	
Contribution des activités de fonctionnement	1 069	476	476
<b>Solde à la fin de la période</b>	<b>5 328</b>	<b>4 477</b>	<b>6 052</b>

## 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. Le solde à la fin de la période pour une année est la différence entre le financement par règlement d'emprunt et les dépenses associées.

## FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS EN COURS

Le financement des investissements en cours correspond à l'excédent des acquisitions d'immobilisations sur leur financement permanent réalisé. Un solde négatif à la fin de la période représente le montant des financements à réaliser alors qu'un solde positif représente le montant des surfinancements.

<i>(en milliers de dollars)</i>	<b>Budget 2015</b>	<b>Prévision 2014</b>	<b>Réel 2013</b>
Solde au début de la période	132 306	132 306	211 195
Déficit d'investissement de la période à des fins fiscales			(78 889)
<b>Solde à la fin de la période</b>	<b>132 306</b>	<b>132 306</b>	<b>132 306</b>

# EXCÉDENT ACCUMULÉ

## DÉPENSES CONSTATÉES À POURVOIR

Les dépenses constatées à pourvoir correspondent au solde net des charges constatées à l'état des résultats qui feront l'objet d'un virement à l'état de l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales dans le futur. Les dépenses constatées à pourvoir résultent des éléments suivants :

Avantages sociaux futurs – Application des mesures d'allègement liées aux avantages sociaux futurs (amortissement sur une période estimative s'échelonnant jusqu'en 2019).

Mesure d'appariement fiscal pour revenus de transfert – Application des mesures d'allègement liées à la modification des règles de comptabilisation des paiements de transfert.

(en milliers de dollars)	Budget 2015	Prévision 2014	Réel 2013
<b>Solde au début de la période</b>			
Avantages sociaux futurs	(95 197)	110 985	219 763
Mesure d'appariement fiscal pour revenus de transfert	12 545	12 545	1 758
	<b>(82 652)</b>	<b>123 530</b>	<b>221 521</b>
<b>Variation de la période</b>			
Avantages sociaux futurs	(63 118)	(206 182)	(108 778)
Mesure d'appariement fiscal pour revenus de transfert	-	-	10 787
	<b>(63 118)</b>	<b>(206 182)</b>	<b>(97 991)</b>
<b>Solde à la fin de la période</b>			
Avantages sociaux futurs	(158 315)	(95 197)	110 985
Mesure d'appariement fiscal pour revenus de transfert	12 545	12 545	12 545
	<b>(145 770)</b>	<b>(82 652)</b>	<b>123 530</b>

Un solde positif indique une réduction des charges à être constatée à l'état de fonctionnement à des fins fiscales dans les années à venir. La variation négative de 2013 à 2015 s'explique principalement par la croissance des actifs des caisses de retraite liée à l'amélioration des taux de rendement sur les placements depuis la crise financière de 2008. La STM doit comptabiliser pour ces surplus une provision pour moins-value au niveau PCGR, car ils n'appartiennent pas à la STM. La variation de cette provision est compensée par une affectation équivalente des dépenses constatées à pourvoir.

# EXCÉDENT ACCUMULÉ

## INVESTISSEMENT NET DANS LES IMMOBILISATIONS ET AUTRES ACTIFS

L'investissement net dans les immobilisations et autres actifs est composé de la valeur comptable nette des immobilisations réduite de la dette liée à ces immobilisations nette des débiteurs à affecter au remboursement de la dette à long terme et du fonds d'amortissement. L'investissement net dans les immobilisations et autres actifs représente le financement des immobilisations assumé par la STM.

Les montants accumulés au fonds d'amortissement sont maintenant présentés dans l'investissement net dans les immobilisations et autres actifs.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2015	Prévision 2014	Réel 2013
<b>Solde au début de la période</b>	<b>1 360 083</b>	<b>1 217 752</b>	<b>1 061 122</b>
<b>Activités d'investissement</b>			
Acquisition d'immobilisations	607 336	554 520	395 000
Financement	(469 885)	(400 714)	(213 444)
	<b>137 451</b>	<b>153 806</b>	<b>181 556</b>
<b>Activités de fonctionnement</b>			
Immobilisations	(179 960)	(186 355)	(185 504)
Financement	76 629	210 605	53 706
Contribution au fonds d'amortissement	103 597	111 375	106 872
Remboursement de la dette à long terme à même le fonds d'amortissement		(147 100)	
	<b>266</b>	<b>(11 475)</b>	<b>(24 926)</b>
<b>Solde à la fin de la période</b>	<b>1 497 800</b>	<b>1 360 083</b>	<b>1 217 752</b>
<b>Composition</b>			
<b>Éléments d'actif</b>			
Fonds d'amortissement	609 948	506 351	542 076
Débiteurs à affecter au remboursement de la dette à long terme	252 195	252 395	105 095
Immobilisations	3 493 535	3 066 159	2 697 994
	<b>4 355 678</b>	<b>3 824 905</b>	<b>3 345 165</b>
<b>Éléments de passif</b>			
Dette à long terme	(2 857 908)	(2 464 852)	(2 127 443)
Activités de fonctionnement à financer	30	30	30
	<b>(2 857 878)</b>	<b>(2 464 822)</b>	<b>(2 127 413)</b>
	<b>1 497 800</b>	<b>1 360 083</b>	<b>1 217 752</b>

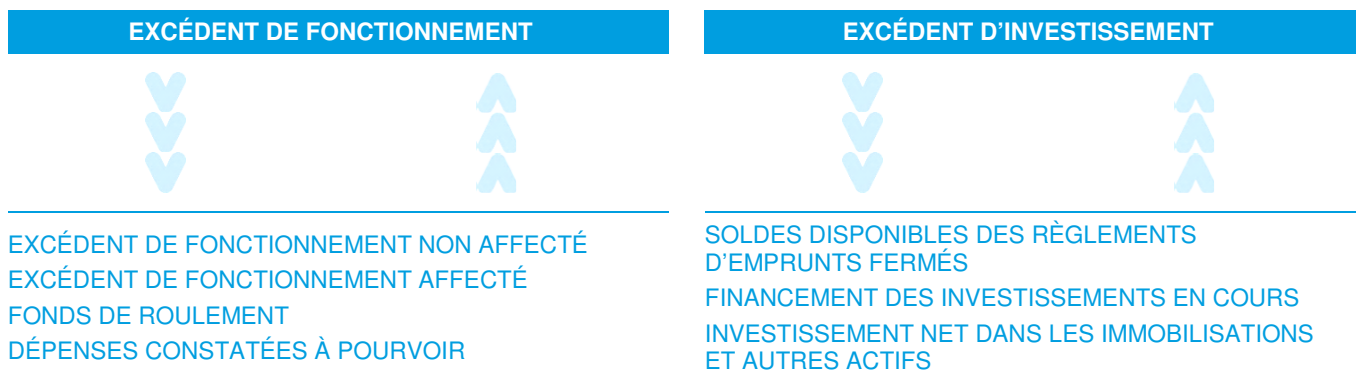
L'augmentation de l'investissement net dans les immobilisations et autres actifs pour la prévision 2014 et pour le budget 2015 est liée à la hausse des acquisitions des immobilisations.

# EXCÉDENT ACCUMULÉ

Afin de résumer les fonds de la STM, le budget de fonctionnement se traduit par l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales et les projets d'investissements prévus au programme triennal d'immobilisations (PTI) se traduisent par l'excédent d'investissement à des fins fiscales.

Il est à noter que le programme triennal d'immobilisations correspond aux besoins en investissement pour les trois prochaines années afin de prévoir les projets pour maintenir et développer le patrimoine de la STM.

## Relation entre les différents fonds de la STM



Transgesco S.E.C. est une filiale à part entière de la STM. Elle a pour mandat de gérer, administrer, exploiter et développer divers partenariats avec des intervenants du secteur privé, en vue d'exercer toutes les fonctions commerciales connexes aux activités de transport en commun de la STM. Afin d'en savoir plus à son sujet, il est possible de consulter le site Web [www.transgesco.ca](http://www.transgesco.ca). Le budget 2015 des revenus liés à Transgesco (Quote-part – Transgesco S.E.C.) est de 33 millions de dollars selon la référence de la page des revenus 2013-2014-2015 (page 46).



# 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 présentement en vigueur. Ces dernières sont ou seront appuyées par une politique, une directive ou un guide.

## GESTION ENTOURANT L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE

### Équilibre budgétaire annuel

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

- Un règlement en matière de contrôle et de suivi budgétaire (R-091) prévoit notamment le moyen utilisé pour garantir la disponibilité des crédits préalablement à la prise de toute décision autorisant une dépense. Ce règlement assure une gestion responsable des ressources financières.
- Processus d'élaboration d'un cadre financier sur plusieurs années afin d'assurer un équilibre budgétaire à moyen et à long terme.
- 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.

### Planification à long terme

La Loi sur les sociétés de transport en commun mentionne, à l'article 130, qu'une société doit produire un plan stratégique de développement du transport en commun sur son territoire, précisant les objectifs qu'elle poursuit, les priorités qu'elle établit et les résultats attendus.

Ce plan doit prévoir une perspective de développement du transport en commun, incluant les services adaptés aux besoins des personnes à mobilité réduite, sur une période de 10 ans pour tous les modes de transport en commun et tous les équipements et les infrastructures. Il est ajusté annuellement et révisé tous les cinq ans.

Le Plan stratégique 2020 de la STM propose un objectif de développement de l'offre de service qui permettra à la STM de réaliser 540 millions de déplacements en 2020, soit une hausse de plus de 40 % comparativement à l'achalandage de l'année 2010. Il sera mis à jour en 2015 pour la période 2016-2025.

Plusieurs autres documents sont produits par la STM et sont disponibles par l'intermédiaire du site Internet, comme le rapport d'activité annuel ainsi que le programme triennal d'immobilisations.

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## GESTION ENTOURANT LES INVESTISSEMENTS D’AFFAIRES

La STM vit au rythme de l’entretien et du renouvellement de ses équipements et infrastructures, ce qui engendre des dépenses importantes en investissement. Cette tendance s’accroîtra au cours des prochaines années. Une des priorités du Plan stratégique 2020 de la STM est l’optimisation de la gestion des investissements, entre autres, en générant de la valeur ajoutée lors du renouvellement des actifs. Afin de gérer de façon efficace, la STM s’est fixé comme mandat :

- d’améliorer la connaissance des actifs à renouveler et de concevoir un plan d’investissement;
- de maintenir et de mettre en valeur le patrimoine.

Dans un contexte où la capacité financière et humaine est limitée, la gestion de portefeuille de projet (GPP) arrime les ressources organisationnelles des projets aux orientations stratégiques et fournit des modalités de fonctionnement selon les bonnes pratiques. Dans sa finalité, elle vise à suivre l’exécution de tous les projets et la réalisation de leurs bénéfices afin de maintenir une santé optimale du portefeuille.

La gouvernance du portefeuille de projets STM est encadrée par le comité de gestion de portefeuille de projets (comité GPP), composé de membres de la haute direction. La gestion de portefeuille de projets englobe tout le processus de priorisation et de suivi des projets et de leurs bénéfices. Cette démarche, par passage de porte, prévoit les points de contrôle suivants :

<b>Identification</b>	Évaluation de l’opportunité d’affaires afin d’obtenir les ressources nécessaires à la définition d’un projet. Les enjeux, objectifs d’affaires à atteindre, opportunités et bénéfices potentiels sont définis. Des orientations sont fournies par le comité GPP.
<b>Définition</b>	Approbation de la solution, de la portée, du budget et de l’échéancier. Une charte de projet détaillée couvrant risques, gouvernance du projet, analyse financière et bénéfices prévus est approuvée par le comité GPP.

### APPROBATION OFFICIELLE DU PROJET

<b>Préparation de la mise en œuvre</b>	Octroi de contrats externes et attribution des mandats internes. Le processus d’appel d’offres est gouverné par le conseil d’administration de la STM.
<b>Mise en œuvre</b>	Transfert des livrables aux secteurs opérationnels. Toute déviation à la portée, au budget, à l’échéancier ou aux autres prévus doit être présentée au comité GPP pour approbation.
<b>Fermeture</b>	Finalisation du bilan de projet et fermeture administrative. À ce stade du projet, le processus de récupération des bénéfices est pris en charge par le secteur d’opérations et des suivis réguliers de réalisation des bénéfices sont présentés au comité GPP pour une durée établie.

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

- mise en priorité stratégique;
- disponibilité des ressources;
- complexité et risques liés à la réalisation et la non-réalisation des projets;
- réalisation des bénéfices et création de valeur ajoutée.

Les projets/programmes constituent d’importants vecteurs de changement et d’amélioration pour la STM. Leur succès est mesuré non seulement par l’impact de leur implantation sur les indicateurs clés de gestion et leur contribution à l’atteinte des objectifs organisationnels, mais aussi par la valeur ajoutée que leur mise en œuvre génère.

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

Un programme de gestion des bénéfices a été mis en place afin de renforcer le processus de sélection des projets et de soutenir la récupération des bénéfices, une fois les projets complétés. Les bénéfices sont catégorisés et évalués selon leur pertinence par rapport à l'atteinte des objectifs du Plan stratégique 2020.

De ces actions découle la production annuelle du PTI qui présente les prévisions de dépenses d'investissement sur trois ans. Ce programme est une exigence de la Loi sur les sociétés de transport en commun.

## 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 s'inspire des normes de « saine pratique comptable » et, plus particulièrement, des principes comptables généralement reconnus (PCGR) en comptabilité municipale au Québec, qui sont contenus dans le Manuel de la présentation de l'information financière municipale publié par le MAMOT.

## GESTION DES RECETTES

Pour obtenir l'équilibre financier, la STM doit optimiser toutes ses sources de revenus que représentent ses clients et ses activités commerciales ainsi que ses partenaires municipaux et gouvernementaux.

### Diversification des recettes : augmenter les revenus commerciaux nets

En 2003, la STM créait la société Transgesco S.E.C., qui a pour mission de développer des revenus autres que tarifaires (afficheurs sur les quais, téléphone cellulaire, commerces, publicité dans les stations de métro, sur les bus et sur les aribus, journaux gratuits, location d'espaces et immobilier) à partir du potentiel commercial des actifs et des ressources de la STM.

L'entreprise entend poursuivre ses partenariats avec le secteur privé pour maximiser les retombées de nouveaux projets de développement, de manière à doubler ses revenus nets d'ici 2020 par rapport à l'année 2010.

### Tarifs : maintenir la contribution de la clientèle

Principale source de financement, les revenus provenant de la clientèle, en hausse constante et pondérée, représentent 43 % des revenus totaux en 2015. Pour augmenter ses revenus, la STM élaborera une stratégie tarifaire à long terme, en tenant compte notamment des critères suivants :

- les indices inflationnistes généraux et spécifiques au transport;
- les améliorations de l'offre de service;
- les investissements pour le renouvellement des actifs;
- l'impact sur l'achalandage.

Ces revenus cumulés aux revenus commerciaux nets devraient équivaloir à 50 % des revenus totaux.

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## Une stratégie tarifaire pour les déplacements métropolitains en transport adapté

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, une nouvelle grille tarifaire entre en vigueur pour les déplacements métropolitains en transport adapté. La double tarification qui prévalait jusqu'à maintenant pour l'ensemble des déplacements hors de Montréal est maintenue vers les territoires du RTL et de la STL tandis que la triple tarification est introduite pour les déplacements vers les couronnes à l'intérieur du territoire de l'AMT. Cet ajustement permet d'appliquer des tarifs différenciés pour les déplacements à l'extérieur du territoire de la STM, se rapprochant ainsi de la tarification pour ces mêmes déplacements effectués dans les réseaux réguliers.

## POLITIQUE EN MATIÈRE DE DÉPENSES

### 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.

Cette politique comporte les trois volets suivants :

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

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

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

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

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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 en devises étrangères soit immédiatement convertie en devise canadienne.

Les stratégies de gestion de la dette sont les suivantes :

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

Afin de faciliter le suivi et le contrôle de la dette de la STM, les responsables des opérations de trésorerie se dotent de ratios concernant les liquidités, l'endettement et la structure financière. D'ailleurs, tous les quadrimestres, les responsables des opérations de trésorerie présentent au Comité de trésorerie des rapports qui doivent :

- permettre d'évaluer et d'effectuer un suivi relativement :
  - aux ratios concernant les liquidités, l'endettement et la structure financière;
  - aux limites permises sur le niveau d'endettement et la composition de la dette (échéance, devise, taux d'intérêt);
- présenter les projections concernant les émissions à venir ainsi que les refinancements de la dette existante, dans le cadre de la présentation de son programme de financement.

Voici la liste des différents ratios<sup>1</sup> utilisés ainsi que leurs cibles et seuils critiques<sup>2</sup> :

	Cible	Seuil critique
<b>Liquidités</b>		
(Actifs c.t. nets – inventaires)/passifs c.t. nets	Entre 1,1 et 1,5	1
Surplus avant intérêt/charge d'intérêts nette	Entre 1,5 et 2	1
<b>Endettement</b>		
Service de la dette net/dépenses d'exploitation nettes	Entre 6 % et 10 %	16 %
Dette nette/revenus annuels nets	Entre 50 % et 75 %	100 %
Service de la dette/surplus avant intérêt	Entre 0,5 et 1	1
<b>Structure financière</b>		
Dette nette/actifs nets	Entre 50 % et 75 %	100 %

Le ratio d'endettement du service de la dette net sur les dépenses d'exploitation nettes est estimé à 5,6 % en 2014.

<sup>1</sup> Le terme « net » signifie que tout impact de subventions reliées aux immobilisations a été exclu des différents postes afin de ne représenter que les charges exclusives à la STM.

<sup>2</sup> Les seuils critiques ont été établis lors d'un balisage international des meilleures pratiques reconnues.

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

Les responsables des opérations de trésorerie doivent établir un plan de contingence pour réagir rapidement et limiter les impacts sur la gestion de la dette dans l'éventualité d'une crise financière. Ce plan devra inclure la participation ou l'implication de la Ville de Montréal, du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT), du ministère des Transports du Québec (MTQ) et du ministère des Finances du Québec durant une telle période de crise. Le plan devra être révisé chaque année par le Comité de trésorerie et soumis pour commentaires au Comité des finances du CA avant d'être adopté.

## **b. La gestion des placements (DS FIN 005)**

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

La directive définit :

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

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

## **c. La gestion des risques financiers (DS FIN 006)**

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

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

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

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## Saine gestion des dépenses d'exploitation

### a. 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.

### b. 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.

### c. Gestion contractuelle (PC 4.09)

La politique de 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 :

- assurer que tout soumissionnaire ou l'un de ses représentants n'ont pas communiqué ou tenté de communiquer avec un des membres du comité de sélection dans le but de l'influencer relativement à la demande de soumissions pour laquelle il a présenté une soumission;
- 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 (L.R.Q., c. T-11.011) et du Code de déontologie des lobbyistes (L.R.Q., 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 de la gestion du contrat qui en résulte;
- encadrer la prise de toute décision qui a pour effet d'autoriser la modification d'un contrat.

Cette politique s'applique à tout contrat de la STM et elle lie les membres du conseil d'administration de la STM, les membres des comités de la STM, les membres du personnel de la STM et l'ensemble des intervenants internes ou externes.

Conformément à l'article 12 de la politique corporative de Gestion contractuelle, les directives sectorielles Évaluation et analyse des soumissions : déclarations des intervenants (DS APP 003) ainsi qu'Attestations, engagements et déclarations lors de processus d'acquisition (DS APP 004) ont été émises. La première directive sectorielle vise à établir les modalités d'application concernant les déclarations à produire par les personnes appelées à participer à l'évaluation ou à l'analyse d'une soumission.

La deuxième vise à en établir les modalités d'application concernant les obligations, les engagements et les déclarations à produire par les soumissionnaires et les intervenants externes mandatés par la STM pour élaborer un document contractuel ou pour l'assister dans le cadre d'un processus d'acquisition.

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## d. Modifications aux contrats octroyés par la STM et gestion des réserves pour contingences de contrat (PG 4.10)

La STM attribue annuellement une quantité importante de contrats pour pouvoir accomplir sa mission. La Loi sur les sociétés de transport en commun, L.R.Q., chapitre S-30.01 (ci-après « la Loi »), comporte des dispositions pour encadrer ce type d'activité. De plus, la STM s'est dotée d'une politique corporative sur la gestion contractuelle (ci-après « PC 4.09 »), visant à assurer un haut niveau de transparence et une saine gestion de ses contrats.

Outre le montant prévu aux contrats lors de leur attribution, certains fonds peuvent être mis en réserve afin de faire face aux modifications survenant dans le cadre de leur exécution. Pour s'assurer que toutes les modifications apportées aux contrats de la STM sont effectuées dans le respect de la Loi et pour clarifier la portée opérationnelle de l'article 9 de la PC 4.09 traitant des modifications aux contrats, la présente politique vise à préciser :

- le processus décisionnel concernant leur mise en œuvre;
- leur financement;
- le processus de reddition de comptes.

Il existe trois manières de financer une modification à un contrat :

- à même le montant du contrat prévu lors de son attribution;
- à même le montant prévu à la réserve pour contingences déjà accordée pour le contrat;
- en obtenant des réserves supplémentaires pour les contingences de ce contrat, lorsque les coûts de la modification entraînent un dépassement des montants déjà autorisés.

Pour permettre de financer les dépenses occasionnées par une modification au contrat, une « réserve pour contingences » peut avoir été accordée en fonction des règles d'autorisation de dépenses des contrats.

Toute demande visant la création d'une réserve pour contingences de plus de 10 % du montant du contrat doit faire l'objet d'une justification écrite.

## e. Guide d'acquisition (2011)

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

- l'Assemblée nationale : dans la Loi sur les sociétés de transport en commun (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 conseil d'administration de la STM :
  - dans le Règlement intérieur (R-062) qui fixe les règles de régie interne et les paramètres gouvernant la prise de décision;
  - dans le Règlement autorisant la signature de certains actes, documents ou écrits de la STM par les gestionnaires (R-009 tel que modifié) qui détermine la personne autorisée à signer les ententes écrites avec les fournisseurs;
  - 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 la Politique corporative sur la gestion contractuelle (PC 4.09);
- 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.



# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

La Politique de gestion PG 1.02 – Délégation de pouvoirs d'autorisation du directeur général 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 de la STM sont contenues au règlement R-009 (et ses amendements) adopté par le conseil d'administration et intitulé « Règlement autorisant la signature de certains actes, documents ou écrits de la Société de transport de Montréal ».

L'exercice des pouvoirs de la STM est assujéti à la Loi sur les sociétés de transport en commun. (L.R.Q., chapitre S-30.01) et au règlement intérieur de la STM. En application de ce règlement et sous réserve de certaines de ses dispositions, le directeur général délègue certains de ses pouvoirs d'autorisation, de la manière et dans les matières suivantes, aux titulaires des postes énumérés à la présente politique.

En ce qui a trait aux acquisitions, la STM a élaboré aussi une directive sectorielle pour l'acquisition d'équipement et de logiciels informatiques (DS STI 002). Les budgets d'acquisitions informatiques sont centralisés au service Technologies de l'information. Une partie de ces budgets centralisés est allouée annuellement aux différents services de la STM par le Comité de priorisation des technologies de l'information.

## **f. Appel d'offres public – Soumissions (conditions de recevabilité) (PG 4.06)**

Cette politique de gestion a pour but de favoriser la transparence du processus pouvant mener à l'adjudication d'un contrat pour la STM. Cette politique informe les soumissionnaires des principaux critères de validité des soumissions retenues par la STM pour assurer un traitement juste, impartial et uniforme à l'égard de toutes les soumissions déposées.

## **g. Code d'éthique**

La STM s'est dotée d'un code d'éthique afin d'y inclure de nouvelles mesures qui renforcent certaines dispositions. Ces modifications serviront à mieux outiller les employés et à instaurer avec eux un dialogue continu concernant les questions d'éthique.

Pour ce faire, la STM s'engage à :

- confirmer sa position de leader et d'innovateur en matière de diversité et d'inclusion;
- créer et maintenir un milieu de travail inclusif valorisant le travail d'équipe, le respect, la rigueur, la responsabilisation et la transparence, en cohérence avec les lois en vigueur;
- favoriser une juste représentativité de la diversité de la population à tous les niveaux de l'entreprise;
- mettre en place des mécanismes permettant une gestion efficace et efficiente de sa diversité;
- promouvoir des pratiques exemptes de toute forme de profilage et de toute forme de discrimination.

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## i. Améliorer le suivi de la performance dans tous les secteurs d'activité

Afin de suivre leur performance et de faciliter la prise de décision, la STM poursuivra sa demande de doter tous ses secteurs d'activité d'outils de gestion, tels que des tableaux de bord et des indicateurs.

## j. Gérer les risques

Afin d'atteindre les objectifs de son Plan stratégique 2020, la STM a mis sur pied le groupe d'Amélioration continue et de gestion des risques. Sa mission première est d'exercer un leadership dans la mise en œuvre et dans le soutien aux démarches d'amélioration et de gestion des risques d'entreprise visant à optimiser les processus, à minimiser les risques et à permettre d'orienter ainsi que d'aider à la prise de décision.

## 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 adhère volontairement aux règlements de l'Autorité des marchés financiers quant à l'attestation de l'information financière pour ses documents annuels et intermédiaires. Cette réglementation prévoit que chaque année, le directeur général et le trésorier attestent que les documents publiés ne contiennent pas de fausses informations et que les états financiers donnent une image fidèle de la STM. Ils attestent également l'efficacité des contrôles internes à l'égard de l'information financière.

La STM requiert que des contrôles internes financiers 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 contrôles internes financiers efficaces et les membres du conseil d'administration 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 contrôles internes financiers 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 conseil d'administration, 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 de certification des contrôles internes à l'égard de l'information financière est mis en place.
- L'amélioration continue du système des contrôles financiers tient compte notamment des recommandations du programme de certification de 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 » (ci-après CIF) ci-dessus, 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, et les obligations quant à la production de l'information financière ainsi qu'à la protection des actifs. Elle décrit aussi le programme de certification 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

## GESTION DE L'INFORMATION

La politique corporative PC 5.02 indique que la STM considère la ressource informationnelle au même titre que les ressources humaines, les ressources financières ou les ressources matérielles qu'elle a la responsabilité de gérer dans la poursuite de ses activités. La STM reconnaît par conséquent le bien-fondé de règles relatives à la création, l'acquisition, l'utilisation, la conservation, la protection et la diffusion de l'information dont elle dispose, quel que soit le support d'information utilisé. Les principes sont :

- l'information est publique, sous réserve de restrictions prévues par la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels;
- la STM reconnaît l'information à titre de ressource ayant une valeur administrative et légale, orientée vers la prise de décision;
- l'information doit être gérée de façon à être accessible rapidement aux membres du personnel de la STM dans l'exercice de leurs fonctions ainsi qu'à toute personne qui y a droit;
- l'information essentielle et l'information confidentielle doivent pouvoir être identifiées et faire l'objet de mesures de traitement particulières;
- la STM désire que s'exerce un contrôle des coûts associés à la création, la manipulation et la conservation de l'information.

Il existe aussi une directive pour la gestion des documents (D 5.03). Les différentes unités administratives de la STM doivent intégrer à leurs activités courantes un programme de gestion des documents. Cette directive s'applique à tous les documents de la STM, créés ou reçus par un membre de son personnel dans l'exercice de ses fonctions, quelle que soit la forme de ces documents : écrite, sonore, visuelle, informatisée ou autre.

## INTÉGRER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AUX PRATIQUES (PC 1.13)

Une des six priorités du Plan stratégique 2020 est de faire du développement durable l'élément central de toutes les décisions. La STM a lancé en mai 2013 son Plan de développement durable 2020 qui tient compte des grands objectifs du Plan stratégique 2020 de la STM, de la consultation des parties prenantes et des meilleures pratiques de l'industrie.

Fort de ces engagements stratégiques, la STM intègre de plus en plus 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 conception, la priorisation et la réalisation des projets prennent en compte les enjeux de développement durable via notamment la gestion de portefeuille de projets et les normes et critères de conception. Enfin, toute recommandation présentée au CA fait aussi 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 une revue de direction et une reddition de comptes interne et externe annuelle. Depuis 2009, la STM rédige et publie chaque année un rapport de développement durable selon les critères de la Global Reporting Initiative (GRI) niveau B.

En 2014, le leadership de la STM en matière de développement durable a été souligné par plusieurs associations. La démarche de la STM a notamment été reconnue par l'attribution du niveau Or du prestigieux programme de reconnaissance « Engagement en développement durable » de l'American Public Transportation Association (APTA).

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## AUTRES PRATIQUES AFFECTANT LA GESTION FINANCIÈRE

Plusieurs politiques, directives ou guides, bien qu'ils ne traitent pas directement de la gestion financière, viennent encadrer la prise de décision au sein de la STM et contribuent à la saine gestion des ressources de l'entreprise et à l'atteinte de ses objectifs. Notons, entre autres, les guides pour encadrer les appels d'offres et les politiques et directives de sécurité informatique ainsi que de santé et sécurité au travail.

De plus, de multiples politiques et directives encadrent le remboursement de dépenses, la facturation à des tiers, la gestion des ressources humaines, l'utilisation des biens de l'entreprise, les conditions de travail, la protection de la confidentialité des renseignements personnels et la gestion salariale.

# 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 et frais de privilège pour le tarif réduit, amendes, revenus de location ou de service et autres.

## ■ Contribution de l'agglomération de Montréal

Somme provenant des municipalités de l'agglomération de Montréal, représentant leur contribution à la STM.

## ■ Contributions régionales – aide métropolitaine – bus

Compensation de 50 ¢ par passager, versée par l'AMT pour les coûts d'exploitation du réseau des bus métropolitain. De plus, une aide de 50 ¢ par passager est aussi versée aux bus se rabattant à une gare de trains.

## ■ Contributions régionales – aide métropolitaine – intégration tarifaire

Somme versée par l'AMT afin de combler une portion du rabais tarifaire accordé aux acheteurs de titres mensuels TRAM.

## ■ Contributions régionales – aide métropolitaine – métro

Compensation de 20 ¢ par passager, versée par l'AMT pour les coûts d'exploitation du métro.

## ■ Contributions régionales – contribution régionale CMM

Somme reliée à l'entente de 2010 entre les municipalités du territoire de la CMM pour le financement du transport métropolitain. Cependant, pour qu'elle soit concrétisée sur le plan comptable dans son ensemble, cela requiert un changement à la loi de l'AMT. Pour le moment, cette somme représente la quote-part de la STM aux recettes liées à la nouvelle taxe sur l'essence de 1,5 ¢, en vigueur dans la région depuis le 1<sup>er</sup> mai 2010. La taxe originale sur l'essence de 1,5 ¢ le litre sert notamment au paiement des diverses aides métropolitaines pour un total de 3,0 ¢ le litre d'essence.

## ■ Contributions régionales – équipements métropolitains

Somme versée par l'AMT pour le remboursement des coûts prévus aux contrats de délégation de gestion à l'égard des équipements métropolitains, soit les terminus Henri-Bourassa, Radisson, Angrignon et Côte-Vertu.

## ■ Contributions régionales – transport adapté

La subvention est établie en fonction des modalités du Programme d'aide métropolitaine de l'AMT.

## ■ 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.

## ■ Nouvelles sources de revenus

Manque à gagner que la STM entend combler en maximisant sa part des revenus de la taxe additionnelle sur l'essence, en appuyant les propositions de la CMM quant au financement du transport collectif et en escomptant une participation accrue du gouvernement du Québec par l'entremise de la nouvelle Politique québécoise de mobilité durable (PQMD).

## ■ Revenus-clients – recettes métropolitaines

Part des recettes provenant des ventes de cartes métropolitaines (TRAM) remise par l'AMT. Le montant à partager correspond aux recettes métropolitaines auxquelles s'ajoute une portion des rabais tarifaires consentis aux acheteurs de titres à tarif réduit et étudiant, desquels les frais de commissions et autres frais relatifs sont retranchés.

Les titres exclus du partage des recettes sont : les titres métropolitains utilisés dans et vers l'extérieur du territoire de l'AMT, ceux utilisés par les usagers des services de transport adapté et ceux utilisés comme titre local.

Méthode de partage pour 2015 : le premier montant de 23,75 \$ par titre est versé en proportion des déplacements sur chaque réseau pour chaque zone tarifaire. Le solde du montant à partager par zone est ensuite réparti en proportion de la distance parcourue par les acheteurs de titres métropolitains sur chaque réseau (passagers-km).

# DÉFINITION DES TYPES DE REVENUS

## ■ Revenus-clients – titres STM

Revenus provenant de la consommation de titres figurant à la grille tarifaire bus et métro ainsi que pour certains titres spéciaux relatifs à des congrès ou des événements majeurs.

## ■ Revenus-clients – transport adapté

Revenus perçus de la clientèle utilisant les services de transport adapté.

## ■ Subventions du gouvernement du Québec liées à l'amélioration des services et autres

Aide financière accordée par le gouvernement du Québec et établie selon les critères définis par le PAGASTC afin de soutenir financièrement une partie des dépenses d'exploitation de certaines initiatives visant à accroître l'offre de service. Inclut également le remboursement des coûts reliés aux mesures de mitigation annoncées par Mobilité Montréal durant les travaux routiers et autres subventions s'il y a lieu.

## ■ Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté

Aide financière accordée par le gouvernement du Québec et établie selon les critères définis par le Programme d'aide au transport adapté.

## ■ Subvention du gouvernement du Québec liée aux intérêts et au capital du service de la dette

Aide aux projets d'investissement financés par emprunt, calculée selon les paramètres du programme d'aide et selon les dépenses jugées admissibles par le MTQ.

## ■ Surplus reporté

Somme provenant d'un surplus des revenus sur les dépenses de l'exercice précédent.

# DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

## ■ 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 CSST, 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 CSST

Cotisation annuelle payée à la CSST. 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 CSST est le salaire net payé à l'employé en accident de travail.

## ■ Dépenses diverses

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

## ■ Dépenses imprévues

Réserve, en vertu de la Loi sur les sociétés de transport en commun, pour assumer les frais imprévisibles d'administration et d'exploitation.

## ■ Dépenses majeures

Dépenses en immobilisations dont la durée de vie utile est inférieure à trois ans. Comprend également les dépenses pour les pneus de bus, de métro et divers véhicules.

## ■ Énergie, taxes et permis

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

## ■ Financement des opérations

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

## ■ Heures supplémentaires

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

## ■ Location

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

## ■ Matériel et fournitures

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

## ■ Primes diverses et autres paiements

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

# DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

## ■ 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 – bus et métro

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.

## ■ 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 SPVM et le Service de police de Laval et au contrat de gardiennage des propriétés de la STM.

## ■ Virement au fonds de roulement

Somme imputée à la dépense relative aux acquisitions en immobilisations financées à même le fonds de roulement. L'amortissement doit s'effectuer sur une période maximale de cinq ans à compter de l'année suivant l'acquisition.



# TITRES DE TRANSPORT – TARIFS ORDINAIRES ET RÉDUITS

(en dollars)

(en dollars)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
<b>Mensuel</b>											
Tarif ordinaire	63,00	65,00	66,25	68,50	70,00	72,75	75,50	77,00	79,50	82,00	30,16 %
Tarif réduit	33,75	35,00	36,00	37,00	38,75	41,00	43,75	45,00	47,25	49,25	45,93 %
<b>Hebdo (lundi au dimanche)</b>											
Tarif ordinaire	18,50	19,00	19,25	20,00	20,50	22,00	23,50	23,75	24,50	25,50	37,84 %
Tarif réduit	10,25	10,75	11,00	11,25	11,50	12,75	13,75	14,00	14,75	15,50	51,22 %
<b>4 mois (consécutifs)</b>											
Tarif réduit					148,00	155,00	164,00	175,00	180,00	189,00	
<b>Longueuil</b>											
Tarif ordinaire						82,00					
Tarif réduit						49,00					
<b>10 passages (coût unitaire)</b>											
Tarif ordinaire				2,00	2,10	2,25	2,40	2,45	2,55	2,65	
Tarif réduit				1,08	1,20	1,30	1,40	1,45	1,55	1,60	
<b>6 passages (coût unitaire)</b>											
Tarif ordinaire	1,92	1,96	2,00	2,13	2,21	2,38					
Tarif réduit	1,00	1,04	1,08	1,13	1,25	1,42					
<b>2 passages (coût unitaire)</b>											
Tarif ordinaire						2,75	2,75	2,75	2,75	3,00	
Tarif réduit						1,75	1,75	1,75	1,75	2,00	
<b>1 passage<sup>1</sup></b>											
Tarif ordinaire	2,50	2,75	2,75	2,75	2,75	3,00	3,00	3,00	3,00	3,25	30,00 %
Tarif réduit	1,50	1,75	1,75	1,75	1,75	2,00	2,00	2,00	2,00	2,25	50,00 %
<b>1 jour<sup>1</sup> (24 h)</b>											
Tarif ordinaire	9,00	9,00	9,00	9,00	7,00	8,00	8,00	9,00	10,00	10,00	11,11 %
<b>Aéroport P.-E. Trudeau<sup>1</sup> (747)</b>											
Tarif ordinaire					7,00	8,00	8,00	9,00	10,00	10,00	
<b>Groupe<sup>1</sup> (1 passage ordinaire + 10 enfants de 6 à 13 ans)</b>											
Tarif réduit					12,00	13,00	14,00	14,50	15,50	16,00	
<b>Soirée illimitée<sup>1</sup> (18 h à 5 h le lendemain)</b>											
Tarif ordinaire						4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	
<b>Week-end illimité<sup>1</sup> (vendredi 18 h au lundi 5 h)</b>											
Tarif ordinaire								12,00	13,00	13,00	
<b>3 jours<sup>1</sup> (consécutifs)</b>											
Tarif ordinaire	17,00	17,00	17,00	17,00	14,00	16,00	16,00	18,00	18,00	18,00	5,88 %

<sup>1</sup> En 2015, ces titres sont acceptés aux points d'entrée du réseau de la STM (bus ou métro) situés hors de son territoire.

# CONSOMMATION DE TITRES

(en millions de titres)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prévision 2014	Budget 2015	Variation 2006-2015
<b>Mensuel</b>											
Tarif ordinaire	2,22	2,29	2,43	2,50	2,48	2,50	2,61	2,67	2,73	2,78	25,59 %
Tarif réduit	1,63	1,64	1,61	1,58	1,55	1,49	1,53	1,53	1,53	1,55	-4,84 %
<b>Hebdo (lundi au dimanche)</b>											
Tarif ordinaire	1,54	1,43	1,49	1,40	1,46	1,45	1,30	1,21	1,12	1,08	-29,71 %
Tarif réduit	0,25	0,23	0,23	0,23	0,13	0,14	0,14	0,12	0,11	0,11	-55,48 %
<b>4 mois (consécutifs) (en milliers de titres)</b>											
Tarif réduit					10,58	22,43	32,54	38,73	44,28	45,81	
<b>Longueuil (en milliers de titres)</b>											
Tarif ordinaire						50,46					
Tarif réduit						12,96					
<b>Campus (en milliers de titres)</b>											
Tarif réduit						19,30	18,21				
<b>10 passages</b>											
Tarif ordinaire				12,36	19,04	18,59	21,49	20,11	19,40	18,63	
Tarif réduit				3,96	7,14	7,38	8,67	8,19	7,92	7,69	
<b>6 passages</b>											
Tarif ordinaire	34,91	36,70	36,50	22,47	14,89	12,02	1,19	0,11			
Tarif réduit	13,59	13,43	13,67	5,78	2,24	1,86	0,16	0,01			
<b>2 passages</b>											
Tarif ordinaire						6,34	11,53	12,59	12,62	12,74	
Tarif réduit						0,39	0,63	0,68	0,74	0,75	
<b>1 passage</b>											
Tarif ordinaire	20,45	17,29	18,14	21,40	27,50	23,42	23,98	24,04	24,81	22,82	11,56 %
Tarif réduit	2,56	1,96	1,97	1,42	1,48	1,42	1,30	1,30	1,37	1,19	-53,58 %
<b>Autres titres (en milliers de titres)</b>											
<b>1 jour (24 h)</b>											
Tarif ordinaire	49,57	50,98	64,22	87,88	581,80	987,47	1 408,84	1 239,42	1 066,14	1 087,46	2 093,61 %
<b>Aéroport P.-E. Trudeau (747)</b>											
Tarif ordinaire					92,10	102,56	92,97	78,10	66,07	67,39	
<b>Groupe (1 passage ordinaire + 10 enfants de 6 à 13 ans)</b>											
Tarif réduit					9,48	15,39	18,48	15,26	14,71	14,35	
<b>Soirée illimitée (18 h à 5 h le lendemain)</b>											
Tarif ordinaire						312,66	824,39	1 098,92	1 002,07	1 052,17	
<b>Week-end illimité (vendredi 18 h au lundi 5 h)</b>											
Tarif ordinaire								182,77	198,05	207,95	
<b>3 jours (consécutifs)</b>											
Tarif ordinaire	51,50	52,54	65,08	81,36	258,55	356,32	539,73	413,28	413,79	434,48	743,59 %

# GRILLE TARIFAIRE – VILLES NORD-AMÉRICAINES

## TARIFS ORDINAIRES 2015

(en dollars canadiens)

	En espèces	Billets	Titre mensuel
<b>CANADA</b>			
Québec**	3,25	2,85	81,25
Montréal	3,25	2,65	82,00
Winnipeg	2,60	2,25	86,65
Edmonton	3,20	2,40	89,00
Laval	3,25	2,69	89,00
Longueuil	3,25	3,08	92,50
Calgary	3,15	3,15	99,00
Ottawa**	3,45	3,10	100,75
Vancouver	4,00	3,15	124,00
Toronto*	3,00	2,80	141,50
<b>ÉTATS-UNIS</b>			
Boston	3,29	2,61	93,17
Philadelphie**	2,79	2,24	113,04
Atlanta	3,11	2,64	118,01
Los Angeles	2,17	2,17	124,22
Chicago	2,79	2,79	124,22
New York*	3,73	3,08	144,72

\* Prix à partir de mars 2015

\*\* Prix valide jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2015

### NOTE

Le taux de change utilisé est celui de la Banque du Canada au 6 février 2015 (1,00 \$US = 1,2422 \$CA).

# INDEX DES SIGLES, ACRONYMES ET AUTRES ABRÉVIATIONS

<b>AMT</b>	Agence métropolitaine de transport
<b>AZUR</b>	Nouvelles voitures de métro
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CIF</b>	Contrôles internes financiers
<b>CMM</b>	Communauté métropolitaine de Montréal
<b>Comité GPP</b>	Comité de gestion de portefeuille de projets
<b>CPTAM</b>	Comité de planification des travaux et activités dans le métro
<b>CSST</b>	Commission de la santé et de la sécurité au travail
<b>DS</b>	Directive sectorielle
<b>EMR</b>	Entretien du matériel roulant
<b>FIN</b>	Direction exécutive Finances et contrôle
<b>GES</b>	Gaz à effet de serre
<b>GFOA</b>	Government Finance Officers Association
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiatives
<b>IAPQ</b>	Institut d'administration publique de Québec
<b>ICCA</b>	Institut Canadien des Comptables Agréés
<b>IPC</b>	Indice des prix à la consommation
<b>IPT</b>	Indice des prix à la consommation, transports
<b>KM</b>	Kilomètre
<b>LEED</b>	Leadership in Energy and Environmental Design
<b>LOG</b>	Direction Chaîne d'approvisionnement
<b>MAMOT</b>	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
<b>MPB</b>	Mesures préférentielles bus
<b>MPM-10</b>	Matériel pneumatique Montréal 2010
<b>MR-63</b>	Matériel roulant 1963
<b>MR-73</b>	Matériel roulant 1973
<b>MTQ</b>	Ministère des Transports du Québec
<b>OPUS</b>	Marque de commerce de la carte à puce commune de transport
<b>PADTC</b>	Programme d'aide au développement du transport collectif
<b>PAGASTC</b>	Programme d'aide gouvernementale à l'amélioration des services de transport en commun
<b>PASTEC</b>	Programme d'amélioration de service en transport collectif
<b>PC</b>	Politique corporative
<b>PCGR</b>	Principes comptables généralement reconnus
<b>PG</b>	Politique générale
<b>PQI</b>	Programme québécois des infrastructures
<b>PQMD</b>	Politique québécoise de mobilité durable
<b>PTI</b>	Programme triennal d'immobilisations
<b>RDA</b>	Réseau des autobus
<b>RDM</b>	Réseau du métro
<b>RMR</b>	Région métropolitaine de recensement
<b>RTC</b>	Réseau de transport collectif de Québec
<b>SCAV</b>	Société canadienne d'analyse de la valeur
<b>SOCIETE</b>	Société de transport de Montréal
<b>SOFIL</b>	Société de financement des infrastructures locales
<b>SPVM</b>	Service de police de la Ville de Montréal
<b>STI</b>	Direction Technologies de l'information
<b>STM</b>	Société de transport de Montréal
<b>SWAP</b>	Échange entre deux entités pendant une certaine période de temps
<b>TA</b>	Transport adapté
<b>TRAM</b>	Titre régional autobus – métro



Publié par  
la Société de transport de Montréal

Direction exécutive  
Finances et contrôle

Direction  
Budget et investissements

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

[stm.info](http://stm.info)