



# BUDGET 2018

L'excellence en mobilité



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 2017  
1<sup>er</sup> janvier 2017



Directeur général

**PRIX D'EXCELLENCE POUR LA PRÉSENTATION DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES pour la 8<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 2017.

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

Le prix d'excellence est attribué pour une seule année. La STM croit que le présent document budgétaire respecte les mêmes critères et compte le soumettre au concours du prix d'excellence de 2018.

## Remerciements

Au nom de la direction exécutive Planification, finances et contrôle, nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration du Budget 2018, notamment les gestionnaires, les employés impliqués et plus particulièrement ceux de la direction Budget et investissements, le comité budgétaire ainsi que tous les directeurs.

Cette année, plus que les autres, des efforts supplémentaires ont dû être déployés afin de s'harmoniser et de rendre cohérent cet exercice budgétaire avec le Plan stratégique organisationnel 2025 et la nouvelle gouvernance métropolitaine.

Votre collaboration, votre efficacité, 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 2018.



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

**Linda Lebrun, CPA, CA**

Trésorière et directrice exécutive  
Planification, finances et contrôle

**APPROUVÉ PAR**

Le conseil d'administration  
de la Société de transport de Montréal,  
le 14 décembre 2017

**PRÉPARÉ PAR**

La direction Budget et investissements,  
direction exécutive Planification, finances et contrôle



# TABLE DES MATIÈRES

Mot des dirigeants	9
Faits saillants	11
La STM en bref	17
Le Plan stratégique organisationnel	29
Transgesco S.E.C.	37
Processus budgétaire	39
Analyse des revenus et des dépenses	43
Prévisions par mode de transport	51
Présentation des unités administratives	57
Perspectives financières en matière d'investissements	69
Autres indicateurs	79
<b>Annexes</b>	<b>89</b>
<b>Index des sigles, acronymes et autres abréviations</b>	<b>107</b>





# MOT DES DIRIGEANTS

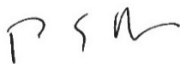
La Société de transport de Montréal (STM) a récemment adopté son Plan stratégique organisationnel 2025 (PSO 2025) qui concrétise son virage stratégique axé sur l'amélioration de l'expérience client. Ce plan stratégique réaliste met de l'avant une série de mesures concrètes qui visent l'excellence en mobilité. Des mesures, comme le *5 minutes max en soirée* dans le métro, l'embarquement par toutes les portes dans les bus ou l'achat de bus hybrides climatisés, qui ont déjà un impact positif sur la qualité du service.

La STM investit également massivement dans le maintien de ses actifs, consciente que des infrastructures en bon état sont essentielles à un service fiable et de qualité. Concrètement, ces investissements visent à une plus grande fiabilité dans la livraison du service, une meilleure ventilation en tunnel ainsi que l'accessibilité universelle des stations, pour ne nommer que quelques exemples. Pour 2018 et les années qui suivront, la STM investira ainsi en moyenne près de 1 milliard de dollars annuellement. L'entreprise entend mener ces projets d'envergure tout en livrant le service auquel les clients s'attendent, ce qui constitue un défi au quotidien.

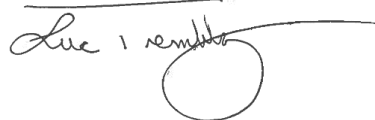
Les orientations qui ont guidé la préparation du budget 2018 découlent du PSO 2025 et sont cohérentes avec la vision de la nouvelle administration municipale qui appuie le virage stratégique vers l'excellence en mobilité. D'une valeur de 1,4 milliard de dollars, ce budget vise à contribuer à l'amélioration de l'expérience client. Un investissement de 22,4 millions de dollars sera d'ailleurs consacré à l'augmentation globale de l'offre de service. Concrètement, cela permettra une augmentation de 81 000 heures de service bus, l'ajout de 2,9 millions de km-voiture dans le métro et le financement de l'augmentation prévue de 131 000 déplacements en transport adapté.

Parallèlement à ces mesures, la STM va mettre en œuvre des initiatives telles que l'installation de nouveaux abribus, la poursuite du déploiement du réseau cellulaire dans le métro, l'installation d'ascenseurs dans deux stations et la fin de la livraison des trains AZUR. Grâce à AZUR, les clients bénéficieront de 52 trains modernes qui permettront une plus grande fréquence et davantage de confort.

L'arrivée d'une nouvelle administration qui a mis le développement du transport collectif au centre de ses priorités et la nouvelle gouvernance des transports qui s'installe dans la région permettent à la STM de voir l'avenir avec confiance et de poursuivre le travail vers l'excellence en mobilité.



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



**Luc Tremblay, CPA, CA**  
Directeur général

## **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.

Avec l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> juin 2017 de la nouvelle gouvernance du transport collectif, la majorité des revenus usuels de la STM, soit les revenus clients, les subventions du gouvernement du Québec liées à l'exploitation, les contributions régionales ainsi que la contribution municipale sont remplacés par un revenu versé par l'ARTM.

Les subventions reliées au service de la dette sont maintenant présentées en diminution des dépenses d'intérêts tout comme les subventions reliées aux dépenses en capital. Pour fins de comparaison, le budget 2017, la prévision 2017 ainsi que le réel 2016 furent redressés afin de refléter cette orientation.

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

# FAITS SAILLANTS

# REVENUS

(en milliers de dollars)

---

## Revenus provenant de l'ARTM

Rémunération liée à l'exploitation	1 211 662	
Contribution aux immobilisations	<u>134 165</u>	<b>1 345 827</b>

## Autres revenus d'exploitation

Quote-part - Transgesco S.E.C.	34 508	
Autres revenus	<u>10 677</u>	<b>45 185</b>

## Total des revenus

**1 391 012**

# DÉPENSES

(en milliers de dollars)

---

## Dépenses liées à l'exploitation

Rémunération	937 874	
Biens et services	<u>318 974</u>	<b>1 256 847</b>

## Dépenses liées aux immobilisations

Service de la dette net	124 688	
Budget spécial d'exploitation	<u>9 476</u>	<b>134 165</b>

## Total des dépenses

**1 391 012**

# FAITS SAILLANTS

## Nouvelle gouvernance

Avec la création de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) à l'été 2017, une nouvelle gouvernance métropolitaine s'installe. Cette nouvelle autorité responsable de la planification régionale, de la tarification et des grands projets de développement, mettra en place des ententes de service avec les quatre exploitants de la région, incluant la STM.

La STM sera donc désormais évaluée en fonction de sa performance et de la qualité de son service. À terme, cette refonte vise une planification régionale plus cohérente en plus de donner une meilleure prévisibilité aux exploitants en ce qui concerne leurs revenus et la planification de leurs travaux et de leur offre de service : des éléments qui se reflèteront sur l'expérience client.

Le budget 2018 reflète cette nouvelle réalité alors que la planification a été réalisée en concordance avec les paramètres qui seront prévus dans la première entente de service transitoire avec l'ARTM. Ainsi, parmi les changements qu'affiche ce budget, notons l'introduction des revenus provenant de l'ARTM. La nouvelle gouvernance octroie à l'Autorité l'essentiel des sources de revenus du transport collectif. En retour, l'entente établit l'offre de service que la STM doit livrer en contrepartie de la rémunération que l'Autorité doit lui verser.

Les dépenses, quant à elles, sont le reflet de l'évolution des activités et responsabilités propres à la STM. Elles se regroupent par conséquent sous les dépenses d'exploitation et celles du service de la dette net (en lien avec les dépenses d'investissements).

## L'excellence en mobilité : PSO 2025

Le Plan stratégique organisationnel 2025 (PSO 2025), publié en août dernier, concrétise le virage client autour d'orientations et d'actions concrètes qui misent sur un service et des infrastructures de qualité. Il constitue la feuille de route que s'est donnée la STM en matière d'excellence en mobilité pour les prochaines années et le budget 2018 découle de celle-ci.

## En continuité avec le virage client

### ► POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU BUS

Du côté des bus, des investissements significatifs de plus de 5 millions de dollars seront effectués en 2018 pour ajouter des autobus à des endroits stratégiques sur le réseau afin de réduire l'entassement des clients et les effets de la congestion routière. Dans les faits, 81 400 heures de service seront ajoutées au budget, ce qui portera le total à 5,3 millions d'heures. De plus, 4,4 millions de dollars seront consacrés au plan d'entretien des bus. Finalement, 100 nouveaux bus hybrides climatisés viendront remplacer des bus au diesel au cours de l'année. Il s'agit de bus moins polluants et plus confortables pour notre clientèle.

### ► SOUTENIR LA CROISSANCE DU TRANSPORT ADAPTÉ

En transport adapté, ce sont plus de 31 000 clients ayant des limitations fonctionnelles que la STM accompagne dans leurs déplacements. Pour 2018, nous prévoyons 131 000 déplacements additionnels pour un total de 4,1 millions, soit une hausse de 3,25 %. Fidèle à sa clientèle, la STM continue de répondre à la forte demande en absorbant les coûts liés à la hausse importante des déplacements.

### ► AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT DANS LE BUS ET AU TRANSPORT ADAPTÉ

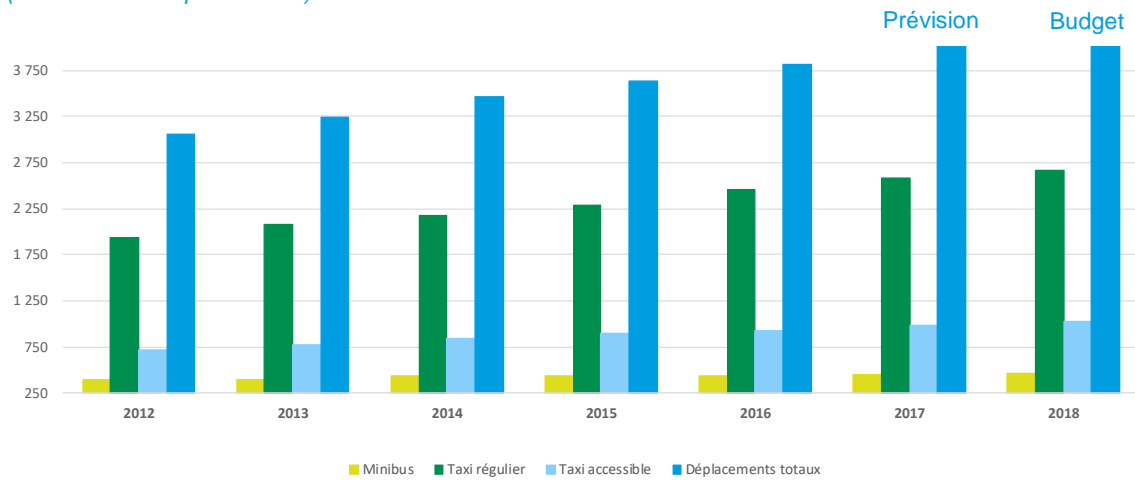
Les clients ont désormais accès aux horaires en temps réel grâce à iBUS. Un grand pas en avant ! La STM va poursuivre le déploiement du système d'information voyageurs en temps réel au transport adapté. Avec Extra, les clients du transport adapté auront aussi accès à des informations fiables qui leur permettront de mieux planifier leurs déplacements.

Notons également que 217 nouveaux abribus seront installés sur le réseau en 2018, dont 120 abribus interactifs.

# FAITS SAILLANTS

## ÉVOLUTION DES DÉPLACEMENTS AU TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)



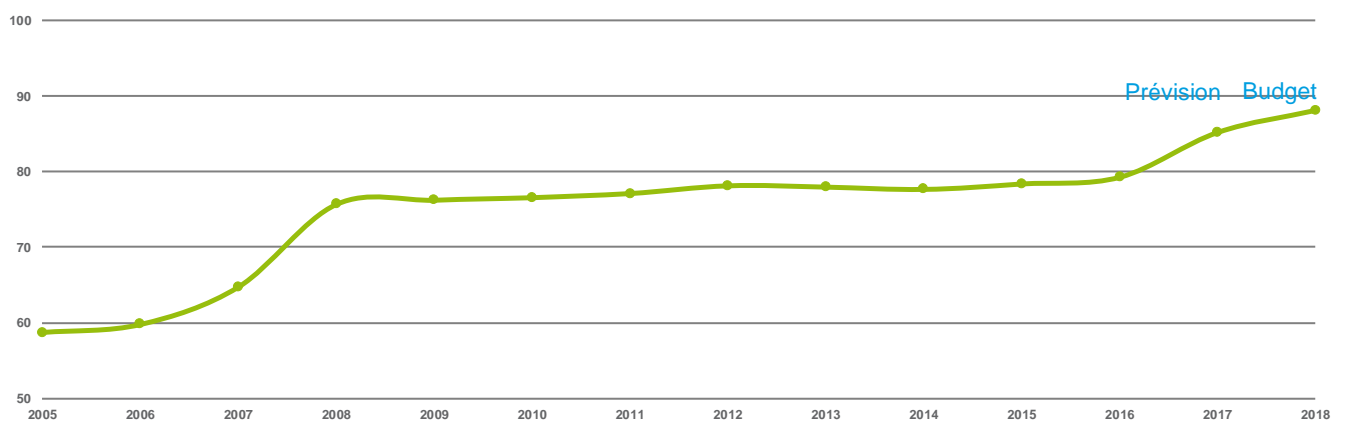
### ► AUGMENTATION DE LA CAPACITÉ DU RÉSEAU DU MÉTRO

Du côté métro, la STM procédera à une hausse de 3,4 % du service grâce à l'ajout de 2,9 millions de km parcourus. En tout, ce seront 88,1 millions de km-voiture qui seront parcourus au cours de l'année 2018, un nouveau record.

La STM complétera, en 2018, le déploiement de ses trains AZUR qui peuvent accueillir jusqu'à 8 % plus de voyageurs. Au total, 52 nouveaux trains auront été mis en service depuis 2016, dont 18 nouveaux au cours de 2018. En plus de la ligne orange, deux trains AZUR circulent dorénavant sur la ligne verte permettant ainsi à plus de clients de profiter de cette expérience unique. De façon concrète, les trains AZUR offrent plus d'espace et des ajouts de service pour la clientèle, ce qui constitue un pas de plus vers l'excellence en mobilité.

## KILOMÉTRAGE AU RÉSEAU DU MÉTRO

(en millions de kilomètres)



# FAITS SAILLANTS

## ► AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT DANS LE MÉTRO

En plus des ajouts de service, la STM ira plus loin dans l'amélioration de l'expérience client avec la poursuite du déploiement du réseau cellulaire dans 9 nouvelles stations ainsi que la mise en place de 13 stations *Espace client* en 2018 qui permettront à la clientèle d'avoir accès plus facilement à un service après-vente. Ainsi, les changeurs pourront répondre, à partir de leur loge, aux différents besoins exprimés par les clients plutôt que les diriger vers un Centre de service à la clientèle.

La STM poursuit également le déploiement du Programme accessibilité qui vise à accélérer la mise en place de l'accessibilité dans les stations de métro. En 2018, deux stations seront équipées d'ascenseurs. L'objectif est d'avoir 31 stations accessibles d'ici 2022 et 41 en 2025.

## ► CONTRÔLE DES DÉPENSES

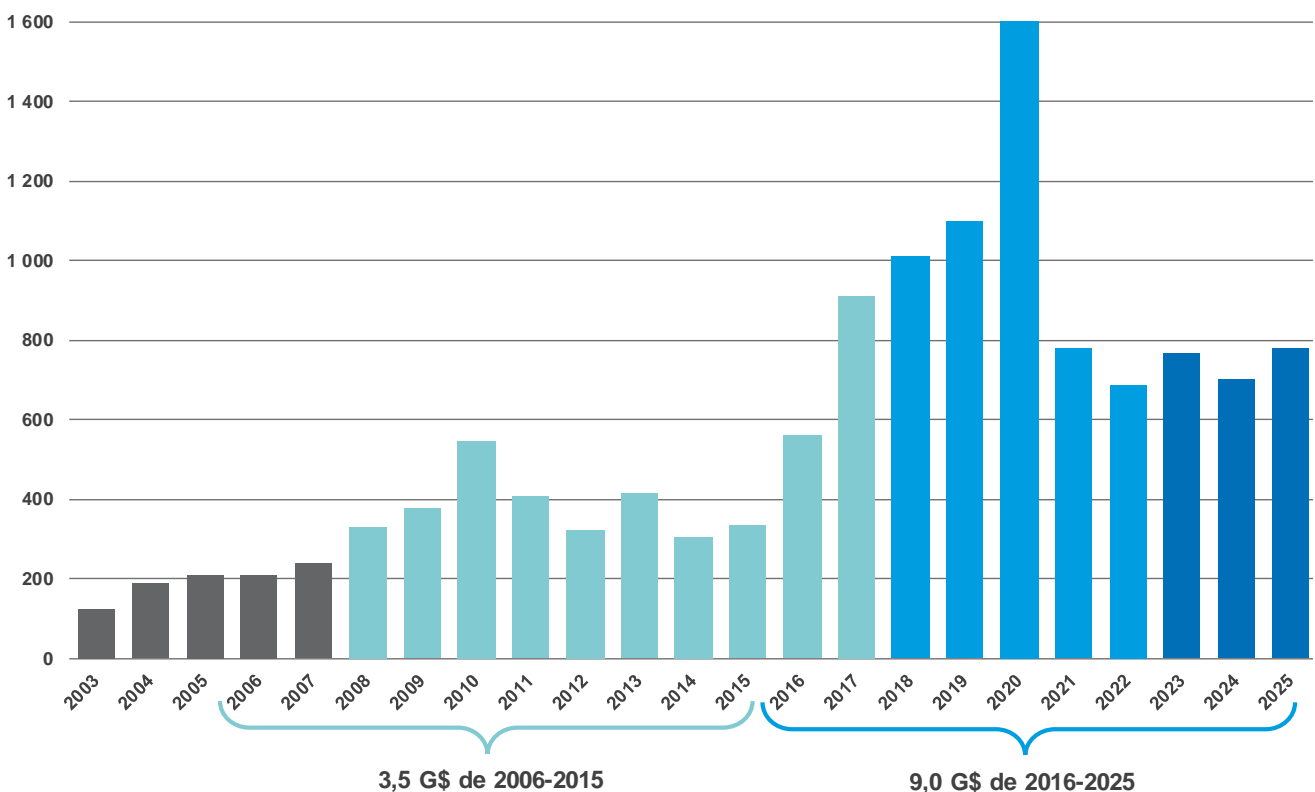
Le budget 2018 prévoit donc de nombreux ajouts de service et diverses mesures pour améliorer l'expérience client. Ceci sera réalisé en limitant la hausse des autres dépenses d'exploitation en dessous de 1,9 % passant de 1,33 milliard de dollars en 2017 à 1,39 milliard de dollars en 2018. La grande majorité de la hausse est attribuable à l'indexation des salaires ainsi qu'aux différents ajouts et améliorations de service.

Dans un souci d'amélioration continue, la STM poursuit également ses mesures d'excellence opérationnelle qui visent une révision de ses façons de faire. Pour le budget 2018, ces actions permettront de dégager 10 millions de dollars.

La rubrique « service de la dette net » passera, quant à elle, à 125 millions de dollars, en hausse de 16 millions de dollars par rapport à 2017. Cette augmentation est essentiellement liée à la poursuite des investissements dans le maintien des actifs, notamment avec l'arrivée des trains AZUR. Ces investissements permettront d'assurer la fiabilité de nos réseaux au bénéfice de notre clientèle. La réduction du déficit de maintien d'actifs est au cœur des orientations du PSO 2025 comme le démontre le graphique ci-dessous. Les investissements pour la période 2016 à 2025 sont considérables et en nette progression en comparaison avec la période de 2006 à 2015, confirmant ainsi les effets du virage client amorcé en 2015.

## ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS ANNUELS

(en millions de dollars)



# FAITS SAILLANTS

## ► DES COTES DE CRÉDIT DE HAUTE QUALITÉ MAINTENUES

Moody's fait ressortir la qualité de la gestion des risques financiers, incluant les risques de refinancement, et confirme pour la 9<sup>e</sup> année consécutive sa cote de Aa2.

De son côté, Standard & Poor's souligne de solides politiques et pratiques de gestion et de gouvernance, une bonne couverture de la dette ainsi qu'une très grande flexibilité financière.

Cette firme confirme la cote de crédit de la STM au niveau AA- pour une 3<sup>e</sup> année consécutive.



# LA STM EN BREF

Portrait de la STM .....	19
Expérience client.....	20
Profil de la clientèle .....	21
Plan du réseau 2017 .....	22
Gouvernance.....	24



# PORTRAIT DE LA STM

## La mission

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

## La STM en chiffres

### 15<sup>e</sup> entreprise en importance au Québec en 2017

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

Budget 2018 – Exploitation : **1 391 M\$**

Programme des immobilisations 2018-2027 : **10,1 G\$**



#### Réseau du métro<sup>1</sup>

Le métro comporte quatre lignes qui couvrent 71 kilomètres et desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant compte 852 voitures, dont 195 MR-63, 423 MR-73 et 234 AZUR qui parcourront 88,1 millions de kilomètres commerciaux en 2018.



#### Réseau des bus<sup>1</sup>

La STM possède un parc de 1 827 bus, dont 1 570 réguliers (12 mètres) et 257 articulés (18 mètres), ainsi que 16 minibus pour les navettes OR et le service urbain. Son réseau couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 kilomètres carrés. Il compte 220 lignes, dont 209 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite et 23 sont dédiées au service de nuit. De plus, environ 375 kilomètres de voies comportant des mesures préférentielles pour bus, incluant des voies réservées, permettent des déplacements plus rapides. L'offre de service bus devrait atteindre 68,2 millions de kilomètres commerciaux en 2018.



#### Transport adapté<sup>1</sup>

La STM offre un service de transport adapté porte à porte pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles avec son parc de 86 minibus. Ainsi, plus de 31 000 clients effectueront plus de 4,1 millions de déplacements en 2018 sur l'île de Montréal et en périphérie, à l'aide de minibus de la STM et des 13 fournisseurs de services de taxi réguliers et accessibles.

*Note 1 : en date du 1<sup>er</sup> septembre 2017*

# EXPÉRIENCE CLIENT

Afin de maintenir un niveau élevé de qualité de service et d'offrir la meilleure expérience possible à nos clients, nous prenons une mesure de satisfaction de clientèle à 360 degrés par le truchement de différentes mesures : le sondage de satisfaction, l'évaluation de normes de qualité de service ainsi que l'analyse des plaintes.

Depuis plusieurs années, nous prenons la mesure de la satisfaction de nos clients de façon continue, et ce, pour les différents services métro, bus et transport adapté.

Afin de s'assurer d'atteindre notre objectif de 90 % pour chacune des deux normes, nous mesurons plusieurs aspects du service de manière objective grâce à des clients mystères. Tout au long de l'année, des évaluations sont effectuées sur les réseaux de bus et métro, ainsi que dans les centres de services à la clientèle et les centres d'appels, afin de vérifier la qualité de l'accueil et de l'information. Ces indicateurs, ainsi que les indicateurs de performance opérationnelle, sont publiés deux fois par année par souci de transparence.

Et pour bien comprendre de quelle manière nous pouvons améliorer concrètement l'expérience liée aux déplacements dans notre réseau, nous avons amorcé une analyse exhaustive du parcours de nos clients. Comme première étape, nous avons identifié les moments de vérité ainsi que les irritants qui jalonnent leur parcours pour établir les assises de l'expérience client. Dans les prochains mois, des projets pilotes découleront de cette grande démarche et seront testés à petite échelle en mode exploratoire. La mesure des retombées permettra de confirmer ou d'infirmar la contribution à l'amélioration de l'expérience client; le cas échéant, un déploiement sera ensuite évalué avant une éventuelle implantation.

# 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 %	Inter-pointe (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

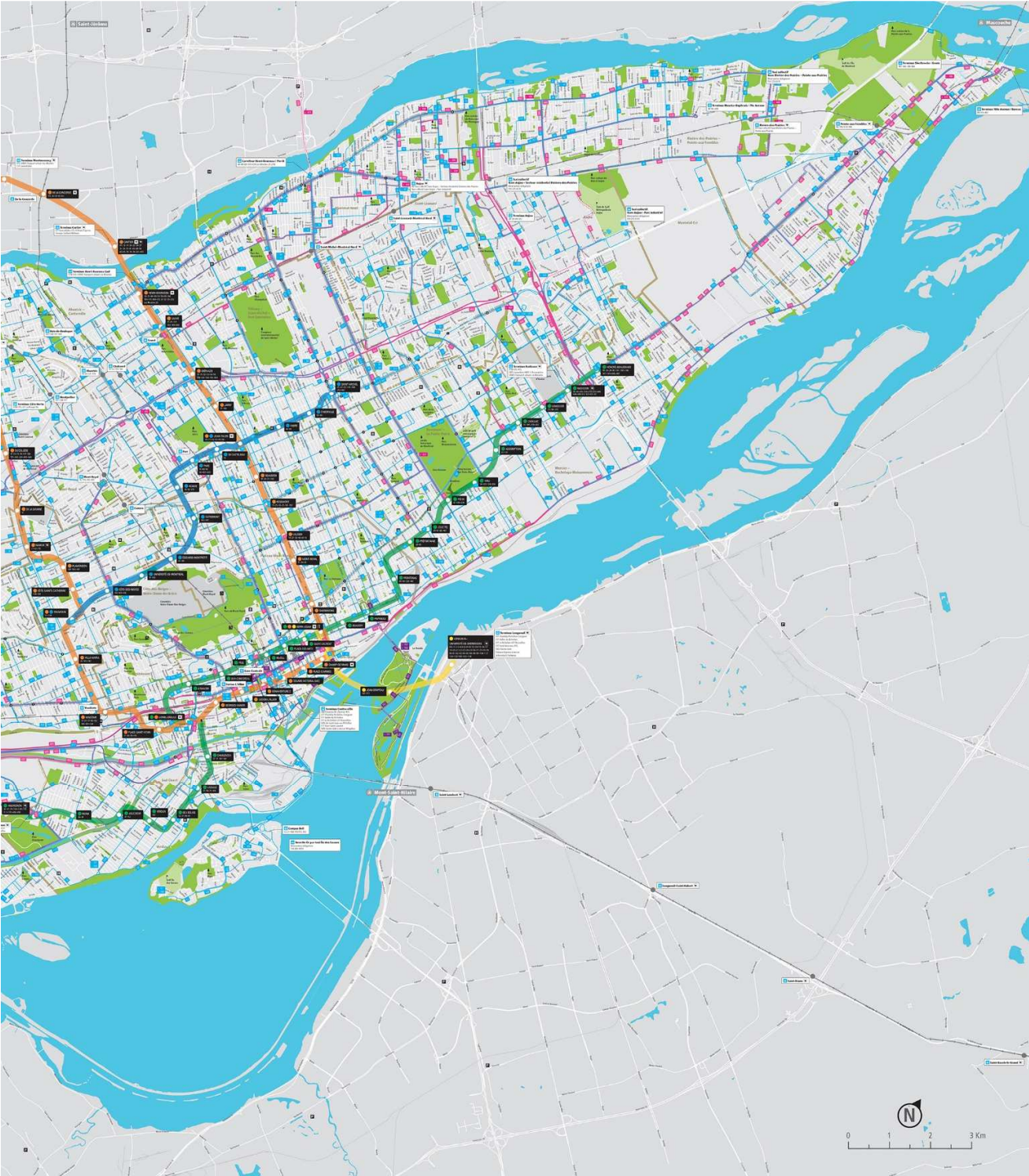
Femmes	55 %
Hommes	45 %

Source : dixième enquête Origine-Destination menée à l'automne 2013. La prochaine enquête sera effectuée en 2018.

# PLAN DU RÉSEAU 2017



# PLAN DU RÉSEAU 2017



# GOVERNANCE

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Notre conseil d'administration 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 un client des services de transport adapté et deux clients des services de transport collectif. Cette dernière désignation doit notamment permettre de faire accéder au conseil au moins une personne âgée de moins de 35 ans lors de sa nomination.

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

Notre conseil est formé de sept élus municipaux et de trois représentants des clientèles, regroupant cinq femmes et cinq hommes. Le président, Philippe Schnobb, assume ses fonctions à temps plein.



**Philippe Schnobb**

Président du conseil d'administration  
Représentant des clients du transport collectif



**Craig Sauvé**

Vice-président du conseil d'administration  
Conseiller de la Ville de Montréal, district de Saint-Henri-Est-Petite-Bourgogne-Pointe-Saint-Charles-Griffintown, Arrondissement du Sud-Ouest



**Marvin Rotrand**

Conseiller de la Ville de Montréal, district de Snowdon, Arrondissement de Côte-des-Neiges—Notre-Dame-de-Grâce



**Marie Plourde**

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



**Claudia Lacroix Perron**

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



**Francesco Miele**

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



**Marie-Andrée Mauger**

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



**Valérie Patreau**

Conseillère d'arrondissement, district Joseph-Beaubien, Arrondissement Outremont



**Laurence Parent**

Représentante des clients du transport adapté



**Georges Bourelle**

Maire de la Ville de Beaconsfield



# GOVERNANCE

## Les comités du conseil d'administration et leur rôle

Le conseil d'administration s'est doté de comités techniques qui sont chacun attirés à des domaines d'intervention spécifiques. En plus du président du conseil d'administration qui y agit à titre de membre d'office, ces comités sont composés de membres du conseil et d'experts externes.

### 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 ses 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 la question de l'accessibilité universelle.

#### Sous-comité - Accessibilité universelle

Le sous-comité a pour mandat de soutenir et de faciliter la mise en œuvre des orientations découlant de la politique corporative *Accessibilité universelle*. Ses fonctions contribuent à :

- Développer et mettre en œuvre des plans d'action en cette matière;
- Implanter des réflexes d'accessibilité universelle;
- Consulter et impliquer les milieux associatifs.

### Comité ressources humaines

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

### Comité finances

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier en matière de gestion de nos activités financières 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.

# GOVERNANCE

## Comité d'audit

Le comité a pour mandat d'encadrer les fonctions de la Vérification générale de la STM (interne) et d'audit indépendant 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, de la conformité aux lois et règlements applicables ainsi que de la présentation et la divulgation de l'information nécessaire pour en refléter fidèlement les activités et les résultats. La STM a un vérificateur général depuis 1982.

## 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 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* », présentée à la page 103 des annexes, et du plan de développement durable.

## Comité de suivi des actifs

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

## COMITÉ DE DIRECTION



De gauche à droite

**Michel Lafrance**

Directeur exécutif  
*Expérience client et activités commerciales*

**Renée Amilcar**

Directrice exécutive  
*Bus*

**Luc Tremblay**

Directeur général

**Alain Brière**

Directeur exécutif  
*Capital humain, approvisionnement et affaires juridiques*

**Luc Lamontagne**

Directeur exécutif  
*Technologies de l'information et innovations*

**Marie-Claude Léonard**

Directrice exécutive  
*Métro*

**François Chamberland**

Directeur exécutif  
*Ingénierie, infrastructures et projets majeurs*

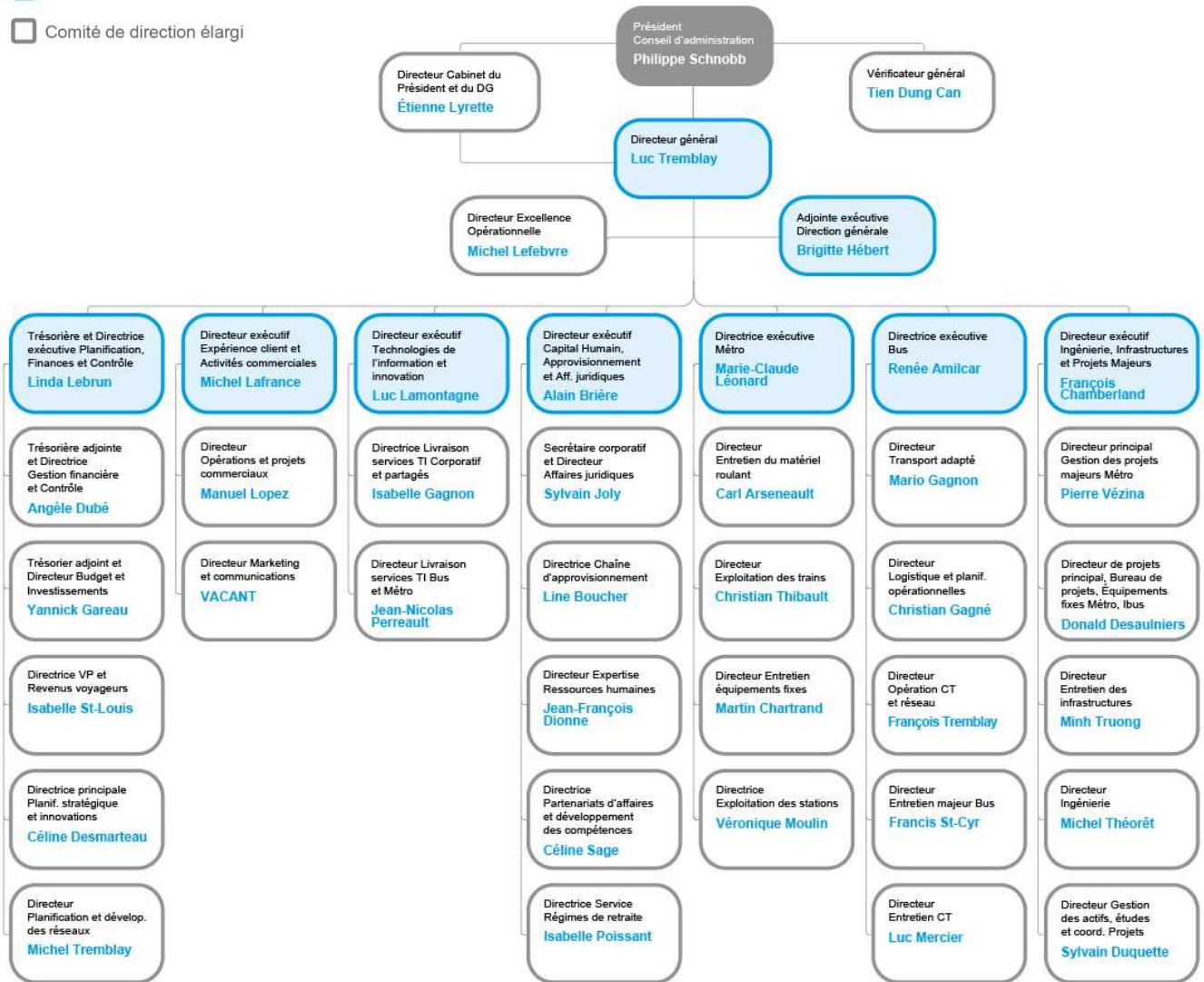
**Linda Lebrun**

Trésorière et directrice exécutive  
*Planification, finances et contrôle*

# GOVERNANCE

## L'ÉQUIPE DE DIRECTION DE LA STM

- Comité de direction
- Comité de direction élargi





# LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL

Le Plan stratégique organisationnel 2025 .....	30
Les valeurs, la mission et la vision .....	31
Les quatre orientations stratégiques .....	32
Le PSO 2025 en un coup d'œil .....	33
Les objectifs .....	34

# LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

Conformément aux obligations de la Loi sur les sociétés de transport, la STM devait produire une révision de son dernier Plan stratégique 2020, adopté en 2011 par son conseil d'administration et approuvé en 2012 par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Dans la foulée d'un virage axé sur l'amélioration de l'expérience client, le travail menant à l'élaboration du Plan stratégique organisationnel 2025 (PSO 2025) a été réalisé depuis 2015. Le PSO 2025 de la STM a été adopté par son conseil d'administration le 8 juin 2017.

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



Ce plan est concret et les actions qui le composent le sont également. Il s'articule autour d'une grande vision, l'excellence en mobilité, puis se décline de façon logique en quatre grandes orientations stratégiques, sept axes, 16 objectifs puis 31 cibles.

Réaliste, cohérent, responsable et profitant d'un contexte favorable, le PSO 2025 tient compte de cette nouvelle réalité :

- Des clients qui recherchent une expérience satisfaisante de bout en bout et qui ont des attentes évolutives
- De nombreux investissements afin de résorber le déficit de maintien des actifs tout en exploitant normalement son réseau
- La réforme de la gouvernance métropolitaine des transports collectifs
- Des sources de financement diverses et planifiées
- La période charnière que vit la STM avec les engagements en infrastructures de transport annoncés par les gouvernements fédéral et provincial ainsi que Montréal
- Le projet du Réseau électrique métropolitain
- L'accélération des chantiers routiers qui impactent la mobilité

Parce que le PSO 2025 est une véritable feuille de route pour déployer de façon gagnante la vision d'excellence en mobilité, l'agglomération de Montréal, la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et la nouvelle Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) sont également appelées à soutenir sa réalisation.

# LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

Le PSO 2025 aborde aussi 6 grandes initiatives :

- Amélioration sans précédent du service métro
- Un réseau de bus révisé pour un service amélioré
- Des investissements de 8 milliards de dollars pour un réseau de transport collectif fiable et de qualité
- Un service de transport adapté amélioré et un réseau plus accessible
- La mobilité réinventée
- Une solution aux chantiers routiers

## LES VALEURS, LA MISSION ET LA VISION

Au sein de la STM, **les valeurs** constituent des points de repère permanents qui permettent de guider la conduite à adopter par les membres du conseil d'administration et par l'ensemble des employés incluant ceux de la filiale Transgesco S.E.C. Le Plan stratégique organisationnel 2025 (PSO 2025) confirme les valeurs déjà bien épousées par la STM en plus d'ancrer plus que jamais le client au cœur de ses décisions. Ces valeurs sont d'ailleurs inscrites au Code d'éthique de la STM.

**La mission** d'une organisation est sa raison d'être, ce qui la distingue. Dans le cadre du PSO 2025, la STM a actualisé le libellé de sa mission pour tenir compte du rôle exercé par la STM, notamment en tant qu'exploitant et maître d'œuvre de prolongements de métro.

L'excellence en mobilité c'est «*aller encore plus loin*» pour les clients. Avec la multiplication des acteurs de la mobilité durable et l'évolution des technologies, les clients veulent une expérience agréable à bord, des transferts modaux facilités, des fréquences améliorées, de la ponctualité, de l'information clientèle de qualité, l'intégration des nouvelles technologies et une plus grande accessibilité. En bref, les clients recherchent l'excellence, de leur point de départ à leur arrivée. Le Plan stratégique organisationnel 2025 s'articule autour de la vision de la STM : **L'EXCELLENCE EN MOBILITÉ.**

### VALEURS

Orientation client

Travail d'équipe

Rigueur

Respect

Responsabilisation

Transparence

### MISSION

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

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

### VISION

L'excellence en mobilité

# LES QUATRE ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Favorable au transport collectif, le contexte en évolution offre à la STM d'importantes occasions à saisir :

- La satisfaction de la clientèle tout en assurant la pérennité du réseau
- La maîtrise du cadre organisationnel et financier
- L'engagement soutenu des employés

En adressant celles-ci, le PSO 2025 vise l'excellence en mobilité et repose sur **quatre orientations stratégiques** :

## 1. Améliorer l'expérience client

La STM maintient un point d'équilibre entre différentes priorités : offrir un service fiable, maintenir ses actifs en bon état et bonifier son offre de service. Les clients ont des attentes pour une expérience satisfaisante de bout en bout. Leur satisfaction repose entre autres sur l'information qui est disponible, la facilité d'y accéder, la fiabilité du service, la rapidité, l'accessibilité et des infrastructures en « bonne santé ».

## 2. Adapter l'organisation à l'évolution de la gouvernance

La STM revoit ses façons de faire et ses encadrements en tenant compte de l'expérience client et d'une nouvelle gouvernance qui permet à la STM de jouer son rôle de leader en mobilité durable en tant qu'exploitant. L'entente de service avec l'ARTM amènera une reddition de comptes et des ajustements au réseau en fonction des réseaux métropolitains.

## 3. Maîtriser les finances

Afin de se conformer aux obligations, la STM doit maîtriser l'entente de service avec l'ARTM. Soucieuse de la saine gestion, la STM cherche chaque année à contrôler ses dépenses et gérer ses ressources avec une efficacité maximale. La STM continue de revoir ses activités et ses processus. Elle déploie une culture d'excellence opérationnelle.

## 4. Attirer, développer et mobiliser les talents

Le PSO 2025 s'articule autour des employés, de recruter les meilleurs talents à la dotation, l'accueil, l'intégration et la formation jusqu'au transfert de connaissances aux départs à la retraite. Le PSO 2025 inclut aussi le Plan d'accès à l'égalité en emploi pour que les employés de la STM soient vraiment à l'image de ses clients. La mobilisation demeure également une priorité, car l'excellence de l'expérience client passe par des gestionnaires mobilisants et des employés engagés. Enfin, il est important d'avoir des relations de travail qui permettent l'innovation et la recherche de solutions gagnantes pour la clientèle.



# LE PSO 2025 EN UN COUP D'ŒIL

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

# LES OBJECTIFS

## Objectif 1 : Livrer l'offre de service promise

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

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

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

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

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

## Objectif 4 : Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle

- Mettre en œuvre le programme Accessibilité
- Mettre en œuvre les actions des neuf chantiers du Plan de développement d'accessibilité universelle

## Objectif 5 : Réduire le déficit de maintien des actifs

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

# LES OBJECTIFS

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

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

## Objectif 7 : Poursuivre l'électrification du réseau

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

## Objectif 8 : Bonifier le parcours client

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

## Objectif 9 : Développer le réseau favorisant la mobilité intégrée

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

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

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

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

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

# LES OBJECTIFS

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

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

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

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

## Objectif 14 : Attirer et retenir les talents

- Déployer la Marque employeur
- Optimiser le processus de dotation et les outils de sélection
- Optimiser l'accueil et l'intégration des nouveaux employés
- S'assurer que la rémunération globale soit compétitive
- Déployer le programme de diversité incluant le Plan d'accès à l'égalité en emploi

## Objectif 15 : Développer les compétences

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

## Objectif 16 : Encourager l'implication et le leadership

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

**TRANSGESCO S.E.C.**

# TRANSGESCO S.E.C.

Créée en 2003, Transgesco S.E.C., filiale à part entière, 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.

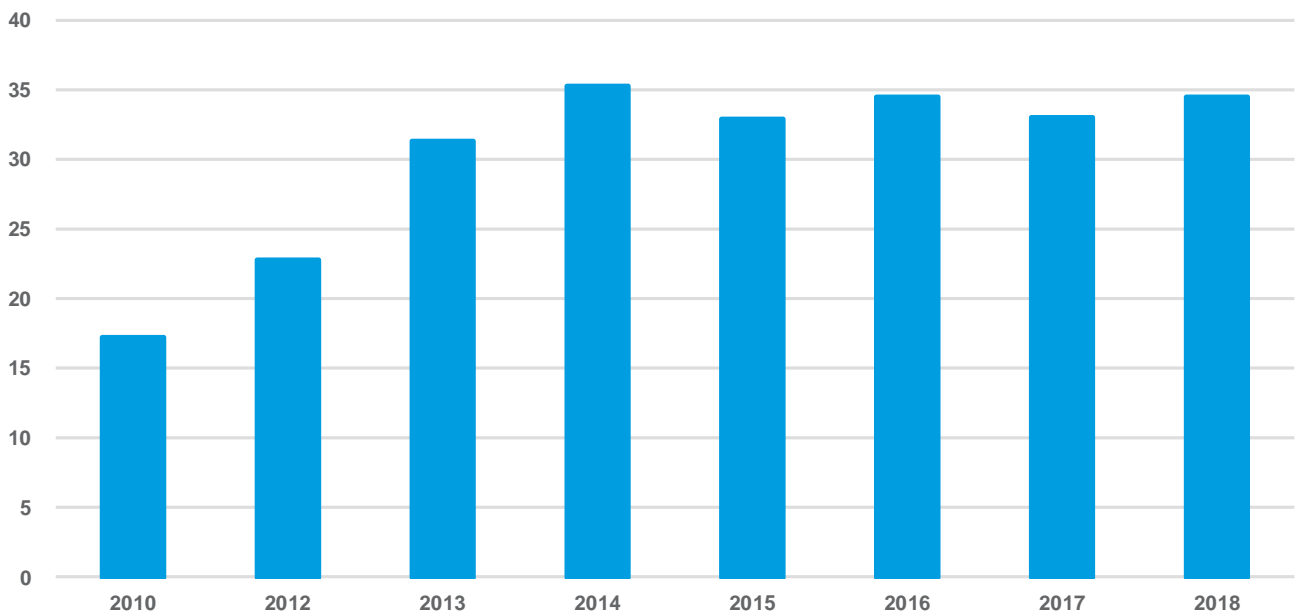
Le conseil des associés de Transgesco S.E.C., auquel siègent trois membres du conseil d'administration de la STM, en détermine les orientations, en adopte le plan stratégique de développement, en nomme les auditeurs externes et prend acte de ses états financiers.

L'entreprise, qui connaît une croissance depuis 2010, s'arrime au virage stratégique organisationnel de la STM en priorisant les partenaires d'affaires qui présentent des éléments de bonification de l'expérience client en plus de générer des revenus autres que tarifaires à partir du potentiel commercial, des actifs et des ressources de la STM. Pour les prochaines années, la croissance de Transgesco S.E.C. est inévitablement liée au développement des actifs immobiliers, dont les droits aériens.

---

## CROISSANCE DES REVENUS COMMERCIAUX 2010-2018<sup>1</sup>

(en millions de dollars)



Note 1 : les données réelles ont été utilisées pour les années 2010 à 2016 et celles des années 2017 et 2018 correspondent au budget.

# PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Principaux éléments retenus pour l'élaboration du budget.....	40
Planification budgétaire opérationnelle.....	41

# PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RETENUS POUR L'ÉLABORATION DU BUDGET

Le nouveau Plan stratégique organisationnel 2025 de la STM, le Plan de transport annuel de la STM et son cadre financier orientent l'élaboration du budget. Les principes d'une saine gestion des fonds publics, appuyés par le programme de l'excellence opérationnelle mis en place par la STM en 2016, les politiques à incidence budgétaire et tout autre élément connu, tels qu'énoncés ci-après, sont également pris en considération dans son élaboration.

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

## Éléments relatifs aux dépenses

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

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

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

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

## Éléments relatifs aux revenus

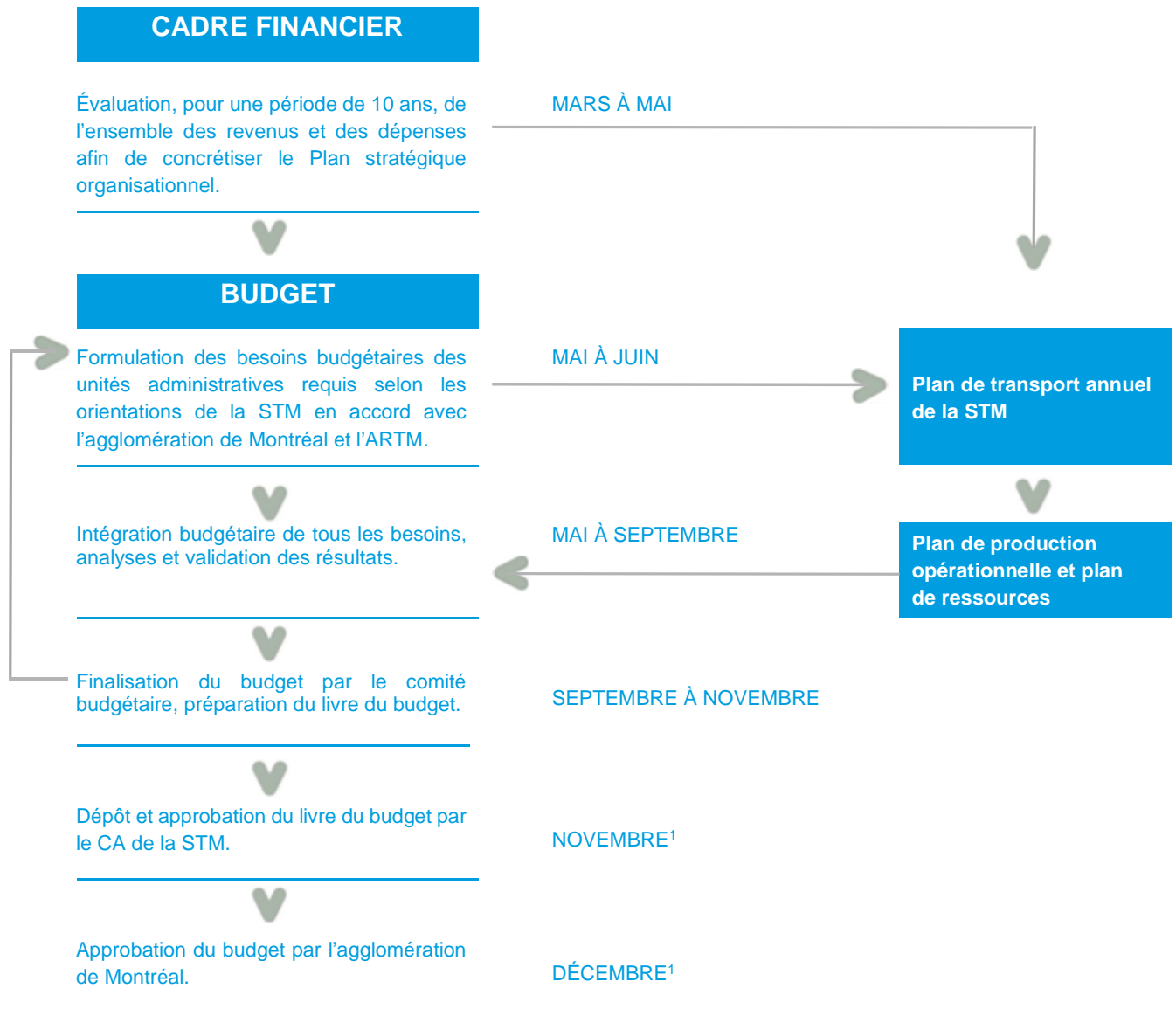
La mise en application de la nouvelle gouvernance métropolitaine confère à l'ARTM la compétence exclusive d'établir le cadre tarifaire et d'assurer le financement des services de transport collectif de la région métropolitaine. Cette nouvelle gouvernance génère des changements importants aux revenus de la STM qui reçoit désormais une rémunération de l'ARTM.

Cette rémunération est établie en fonction des coûts fixes et des coûts variables découlant de la livraison de l'offre de service prévue, des coûts de financement et des dépenses d'investissement non subventionnées.



# PLANIFICATION BUDGÉTAIRE OPÉRATIONNELLE

La STM s'est dotée d'un processus budgétaire annuel rigoureux et bien documenté permettant une prise de décision efficace. Le schéma suivant résume et intègre l'ensemble des étapes qui sous-tendent la confection du budget de la STM. Le travail pour le Programme des immobilisations 2018-2027 est réalisé avant celui du budget.



Note 1 : L'approbation du budget peut être légèrement décalée lors d'une année électorale municipale.

## Suivi budgétaire

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



# ANALYSE DES REVENUS ET DES DÉPENSES

Revenus par type 2016-2017-2018.....	44
Analyse des revenus 2017-2018.....	45
Répartition des dépenses 2018.....	46
Dépenses par type 2016-2017-2018.....	47
Heures et effectifs 2016-2017-2018.....	48
Analyse des dépenses 2017-2018.....	49

# REVENUS PAR TYPE 2016-2017-2018

(en milliers de dollars)

	Budget 2018	Budget 2017	Prévision 2017	Réel 2016	Budget 2018 vs 2017 Écart	Écart %
<b>Revenus provenant de l'ARTM</b>						
Rémunération liée à l'exploitation	1 211 662	-	-	-	-	-
Contribution aux immobilisations <sup>1</sup>	134 165	-	-	-	-	-
	<b>1 345 827</b>	-	-	-	-	-
<b>Autres revenus d'exploitation</b>						
Quote-part - Transgesco S.E.C.	34 508	33 005	33 475	34 432	1 503	4,6
Autres revenus	10 677	11 978	10 621	12 700	(1 301)	(10,9)
	<b>45 185</b>	<b>44 983</b>	<b>44 095</b>	<b>47 133</b>	<b>202</b>	<b>0,4</b>
<b>Revenus-clients</b>						
<b>Bus et métro</b>						
Titres STM		560 800	569 020	549 233	-	-
Recettes métropolitaines		65 985	67 880	65 611	-	-
		<b>626 786</b>	<b>636 900</b>	<b>614 844</b>	-	-
<b>Transport adapté</b>		<b>5 450</b>	<b>5 450</b>	<b>5 322</b>	-	-
		<b>632 235</b>	<b>642 350</b>	<b>620 166</b>	-	-
<b>Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté</b>						
		<b>40 029</b>	<b>42 029</b>	<b>39 998</b>	-	-
<b>Subventions du gouvernement du Québec liées à l'amélioration des services et autres</b>						
		<b>71 332</b>	<b>69 540</b>	<b>65 061</b>	-	-
<b>Surplus reporté</b>						
		-	<b>1 327</b>	-	-	-
<b>Contribution de l'agglomération de Montréal<sup>1</sup></b>						
		<b>455 600</b>	<b>455 600</b>	<b>431 201</b>	-	-
<b>Contributions régionales</b>						
Aide métropolitaine - métro		39 152	39 565	39 754	-	-
Aide métropolitaine - bus		3 978	4 014	3 933	-	-
Aide métropolitaine - intégration tarifaire		3 094	2 769	2 964	-	-
Transport adapté		464	451	417	-	-
Contribution régionale CMM		36 690	29 864	24 535	-	-
		<b>83 378</b>	<b>76 663</b>	<b>71 603</b>	-	-
<b>Total</b>	<b>1 391 012</b>	<b>1 327 557</b>	<b>1 331 603</b>	<b>1 275 161</b>	<b>63 455</b>	<b>4,8</b>

Note 1 : exclut la contribution au programme SOFIL.

Avec l'entrée en vigueur au 1er juin 2017 de la nouvelle gouvernance du transport collectif, la majorité des revenus usuels de la STM, soit les revenus-clients, les subventions du gouvernement du Québec liées à l'exploitation, les contributions régionales ainsi que la contribution municipale sont remplacés par un revenu versé par l'ARTM. Pour l'année 2017, ces changements seront reflétés seulement dans les états financiers de fin d'année.

# ANALYSE DES REVENUS 2017-2018

Avec l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> juin 2017 de la nouvelle gouvernance du transport collectif, la majorité des revenus usuels de la STM, soit les revenus-clients, les subventions du gouvernement du Québec liées à l'exploitation, les contributions régionales ainsi que la contribution municipale sont remplacés par un revenu versé par l'ARTM. Pour l'année 2017, ces changements seront reflétés seulement dans les états financiers de fin d'année. L'entente de service prévoit une rémunération liée à l'exploitation et une contribution aux immobilisations.

La STM conserve les autres revenus liés à l'exploitation.

La subvention du gouvernement du Québec liée aux intérêts du service de la dette continue d'être versée à la STM, mais est maintenant présentée en réduction des dépenses du service de la dette net, sous la rubrique « Subventions en intérêts ».

## Revenus provenant de l'ARTM

### Rémunération liée à l'exploitation

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

Le coût variable par service (coût par kilomètre commercial pour l'offre de service bus et métro, et coût par déplacement pour le transport adapté) est appliqué à l'offre de service prévue.

### Contribution aux immobilisations

L'ARTM rembourse à la STM ses dépenses réelles encourues dans le cadre de la réalisation de ses projets d'investissement, déductions faites des subventions reçues directement des instances provinciales et fédérales, mais excluant la contribution de l'agglomération de Montréal pour les projets financés par le programme SOFIL.

## Autres revenus d'exploitation

Les autres revenus d'exploitation sont globalement stables par rapport à 2017.

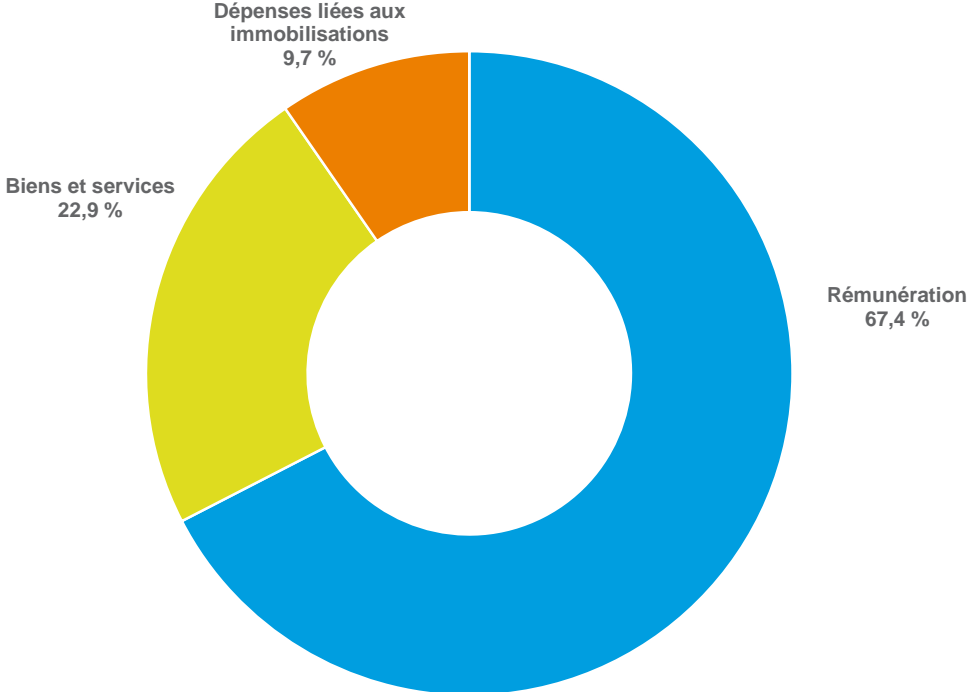
### Quote-part - Transgesco S.E.C

Les revenus prévus au budget 2018 de la filiale à part entière de la STM sont en hausse de 1,5 million de dollars par rapport au budget 2017 et s'explique par des revenus publicitaires liés à l'affichage au réseau du métro plus élevés.

### Autres revenus

Avec la mise en place de la nouvelle gouvernance, le contrat d'entretien des équipements métropolitains avec l'AMT, évalué à 1,4 million de dollars, est remplacé par une entente de gestion déléguée des équipements. La rémunération liée à cette nouvelle entente est maintenant présentée en réduction des dépenses s'y rattachant.

# RÉPARTITION DES DÉPENSES 2018



# DÉPENSES PAR TYPE 2016-2017-2018

(en milliers de dollars)

	Budget 2018	Budget 2017	Prévision 2017	Réel 2016	Budget 2018 vs 2017 Écart	Budget 2018 vs 2017 Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	602 311	576 005	572 298	527 949	26 306	4,6
Heures supplémentaires	40 643	41 909	47 686	54 624	(1 265)	(3,0)
Primes diverses et autres paiements	63 503	58 589	62 302	58 971	4 913	8,4
Avantages sociaux	146 773	137 404	142 456	133 586	9 369	6,8
Cotisations aux régimes publics	72 324	69 387	66 665	72 252	2 937	4,2
Coût de la CNESST	12 319	12 095	11 360	10 337	224	1,9
	<b>937 874</b>	<b>895 389</b>	<b>902 768</b>	<b>857 719</b>	<b>42 485</b>	<b>4,7</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	9 947	10 530	10 105	11 501	(583)	(5,5)
Énergie, taxes et permis	89 410	92 510	90 238	95 016	(3 100)	(3,4)
Services professionnels	13 498	13 610	15 863	17 781	(112)	(0,8)
Services techniques et autres services	93 867	90 780	91 993	80 601	3 087	3,4
Matériel et fournitures	65 208	63 110	61 466	60 703	2 098	3,3
Location	11 409	7 810	7 916	12 773	3 599	46,1
Financement des opérations	2 976	1 476	1 562	371	1 500	101,7
Dépenses diverses	32 658	31 350	26 622	23 689	1 308	4,2
	<b>318 974</b>	<b>311 174</b>	<b>305 765</b>	<b>302 435</b>	<b>7 799</b>	<b>2,5</b>
	<b>1 256 847</b>	<b>1 206 563</b>	<b>1 208 532</b>	<b>1 160 154</b>	<b>50 284</b>	<b>4,2</b>
<b>Dépenses liées aux immobilisations</b>						
<b>Service de la dette net</b>						
Dépenses en capital	270 949	260 168	261 021	239 177	10 781	4,1
Dépenses en intérêts	140 758	112 066	118 482	113 379	28 692	25,6
Subventions en capital	(200 108)	(185 706)	(195 404)	(181 936)	(14 402)	7,8
Subventions en intérêts	(86 911)	(77 727)	(74 921)	(75 221)	(9 185)	11,8
	<b>124 688</b>	<b>108 801</b>	<b>109 178</b>	<b>95 398</b>	<b>15 887</b>	<b>14,6</b>
<b>Budget spécial d'exploitation</b>	<b>9 476</b>	<b>12 193</b>	<b>13 893</b>	<b>18 282</b>	<b>(2 717)</b>	<b>(22,3)</b>
	<b>134 165</b>	<b>120 994</b>	<b>123 071</b>	<b>113 680</b>	<b>13 170</b>	<b>10,9</b>
<b>Total</b>	<b>1 391 012</b>	<b>1 327 557</b>	<b>1 331 603</b>	<b>1 273 834</b>	<b>63 455</b>	<b>4,8</b>

# HEURES ET EFFECTIFS 2016-2017-2018

	Budget 2018	Budget 2017	Prévision 2017	Réel 2016	Budget 2018 vs 2017 Écart	Budget 2018 vs 2017 Écart %
<b>Heures régulières (en milliers)</b>						
Gestionnaires	445	443	430	448	2	0,4
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	220	207	206	204	13	6,4
Professionnels syndiqués	606	617	527	512	(11)	(1,8)
Employés de bureau syndiqués	1 507	1 426	1 435	1 302	80	5,6
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	839	826	791	775	13	1,6
Commis divisionnaires et autres	407	411	408	394	(4)	(0,9)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	368	354	341	358	14	3,8
Inspecteurs	346	349	295	323	(3)	(0,9)
Chauffeurs, opérateurs et autres	8 612	8 323	8 480	8 199	289	3,5
Employés d'entretien	4 750	4 792	4 467	4 434	(42)	(0,9)
	<b>18 100</b>	<b>17 749</b>	<b>17 380</b>	<b>16 949</b>	<b>351</b>	<b>2,0</b>
<b>Heures supplémentaires (en milliers)</b>						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	1	-	-
Professionnels syndiqués	3	3	4		-	-
Employés de bureau syndiqués	20	20	24	31	-	-
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	77	73	75	72	4	5,4
Commis divisionnaires et autres	35	35	39	43	-	-
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	32	30	38	38	2	5,9
Inspecteurs	11	11	16	7	-	-
Chauffeurs, opérateurs et autres	402	470	425	513	(68)	(14,4)
Employés d'entretien	235	220	366	453	15	6,8
	<b>814</b>	<b>862</b>	<b>988</b>	<b>1 156</b>	<b>(48)</b>	<b>(5,5)</b>
<b>Total</b>	<b>18 914</b>	<b>18 611</b>	<b>18 368</b>	<b>18 105</b>	<b>303</b>	<b>1,6</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	213	213	210	216	-	-
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	105	99	99	98	6	6,0
Professionnels syndiqués	323	330	282	270	(7)	(2,0)
Employés de bureau syndiqués	825	784	788	714	41	5,2
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	402	396	379	371	6	1,6
Commis divisionnaires et autres	195	197	196	188	(2)	(0,9)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	176	170	164	179	6	3,4
Inspecteurs	166	167	141	154	(2)	(0,9)
Chauffeurs, opérateurs et autres	4 128	3 994	4 070	3 922	134	3,3
Employés d'entretien	2 275	2 304	2 146	2 132	(29)	(1,3)
<b>Total</b>	<b>8 809</b>	<b>8 655</b>	<b>8 476</b>	<b>8 244</b>	<b>154</b>	<b>1,8</b>



# ANALYSE DES DÉPENSES 2017-2018

Le budget 2018 présente une augmentation des dépenses de 63,5 millions de dollars, soit une hausse de 4,8 % par rapport au budget 2017.

(en millions de dollars)

Ajouts et améliorations de service	22,4	1,7 %
Service de la dette net	15,9	1,2 %
Dépenses courantes	25,2	1,9 %
<b>Total de la hausse des dépenses</b>	<b>63,5</b>	<b>4,8 %</b>

## Ajouts et améliorations de service

L'ensemble des clients de la STM pourront bénéficier des ajouts de service prévus au budget 2018 pour un investissement de 12,1 millions de dollars. Ces ajouts sont significatifs et se retrouvent tant au réseau des bus qu'au réseau du métro et au transport adapté.

- **Réseau du métro** : l'arrivée des nouvelles voitures AZUR permettra l'ajout de 2,9 millions de kilomètres par rapport à la prévision 2017, pour un total de 88,1 millions de kilomètres, soit une hausse de 3,4 %.
- **Réseau des bus** : ajout de 81 400 heures par rapport au service planifié en 2017, pour un total de 5,3 millions d'heures, soit une hausse de 1,6 %.
- **Transport adapté** : augmentation de 131 000 déplacements par rapport à la croissance prévue en 2017, pour atteindre 4,1 millions de déplacements, soit une hausse de 3,25 %.

De plus, des investissements de 10,3 millions de dollars sont prévus au réseau des bus afin d'améliorer la livraison du service et par le fait même l'expérience client au quotidien.

- L'ajout d'autobus à des endroits stratégiques sur le réseau pour réduire l'entassement des clients et les effets de la congestion routière.
- Plan d'entretien pour les moteurs et les transmissions afin d'améliorer la fiabilité et la disponibilité des bus.

## Service de la dette net

Les investissements prévus au Programme des immobilisations 2018-2027 amènent une hausse du service de la dette net de 15,9 millions de dollars en 2018.

Une large part de ces investissements sera consacrée à la poursuite de l'acquisition des voitures AZUR et à la rénovation des infrastructures et équipements du métro. Pour ce qui est de la livraison du service bus et du transport adapté, ils profiteront des investissements dans les systèmes d'information voyageurs (iBUS et Extra) et de l'achat de nouveaux véhicules et de la reconstruction du complexe Crémazie.

## Dépenses courantes

Les dépenses courantes sont en hausse de 25,2 millions de dollars en 2018, soit 1,9 % de plus qu'au budget 2017. Cette augmentation est essentiellement attribuable à l'indexation des salaires. De plus, au budget 2018, la STM a réalisé des économies récurrentes de 10 millions de dollars dans le cadre de son programme d'excellence opérationnelle. Ces économies s'ajoutent à celles de 9,8 millions de dollars réalisées au budget 2017. L'objectif de 20,5 millions de dollars est donc pratiquement atteint.



# PRÉVISIONS PAR MODE DE TRANSPORT

Dépenses par mode 2018 .....	52
Heures et effectifs par mode 2018 .....	53
Bus .....	54
Métro .....	55
Transport adapté .....	55
Soutien à l'exploitation et objectifs corporatifs.....	56

# DÉPENSES PAR MODE 2018

(en milliers de dollars)

	Bus	Métro	Transport adapté	Total STM
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>				
<b>Rémunération</b>				
Rémunération de base	372 918	208 141	21 252	602 311
Heures supplémentaires	25 874	13 097	1 672	40 643
Primes diverses et autres paiements	44 248	16 916	2 339	63 503
Avantages sociaux	92 007	49 568	5 199	146 773
Cotisations aux régimes publics	45 329	24 452	2 543	72 324
Coût de la CNESST	7 958	3 898	463	12 319
	<b>588 333</b>	<b>316 073</b>	<b>33 468</b>	<b>937 874</b>
<b>Biens et services</b>				
Dépenses majeures	8 271	1 540	136	9 947
Énergie, taxes et permis	56 711	30 641	2 058	89 410
Services professionnels	4 659	8 349	490	13 498
Services techniques et autres services	15 318	30 839	47 710	93 867
Matériel et fournitures	42 755	21 267	1 187	65 208
Location	5 066	5 865	478	11 409
Financement des opérations	1 139	1 819	17	2 976
Dépenses diverses	16 418	15 202	1 038	32 658
	<b>150 337</b>	<b>115 522</b>	<b>53 114</b>	<b>318 974</b>
	<b>738 671</b>	<b>431 595</b>	<b>86 582</b>	<b>1 256 847</b>
<b>Dépenses liées aux immobilisations</b>				
<b>Service de la dette net</b>	<b>47 748</b>	<b>76 216</b>	<b>725</b>	<b>124 688</b>
<b>Budget spécial d'exploitation</b>	<b>4 173</b>	<b>4 881</b>	<b>422</b>	<b>9 476</b>
	<b>51 921</b>	<b>81 097</b>	<b>1 146</b>	<b>134 165</b>
<b>Total</b>	<b>790 591</b>	<b>512 692</b>	<b>87 728</b>	<b>1 391 012</b>

# HEURES ET EFFECTIFS PAR MODE 2018

	Bus	Métro	Transport adapté	Total STM
<b>Heures régulières (en milliers)</b>				
Gestionnaires	225	193	27	445
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	131	82	7	220
Professionnels syndiqués	259	333	14	606
Employés de bureau syndiqués	737	698	71	1 507
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	413	397	29	839
Commis divisionnaires et autres	162	91	155	407
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	184	178	6	368
Inspecteurs	199	147	-	346
Chauffeurs, opérateurs et autres	6 882	1 486	244	8 612
Employés d'entretien	2 335	2 345	70	4 750
	<b>11 526</b>	<b>5 950</b>	<b>624</b>	<b>18 100</b>
<b>Heures supplémentaires (en milliers)</b>				
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	-	-	-	1
Professionnels syndiqués	2	1	-	3
Employés de bureau syndiqués	8	11	1	20
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	29	47	1	77
Commis divisionnaires et autres	14	6	15	35
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	18	14	1	32
Inspecteurs	3	8	-	11
Chauffeurs, opérateurs et autres	283	109	10	402
Employés d'entretien	178	53	4	235
	<b>534</b>	<b>247</b>	<b>33</b>	<b>814</b>
<b>Total</b>	<b>12 060</b>	<b>6 197</b>	<b>657</b>	<b>18 914</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>				
Gestionnaires	108	93	13	214
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	63	39	3	105
Professionnels syndiqués	138	178	8	323
Employés de bureau syndiqués	404	382	39	825
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	197	189	14	400
Commis divisionnaires et autres	77	44	74	195
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	88	86	3	177
Inspecteurs	95	70	-	166
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 299	712	117	4 128
Employés d'entretien	1 118	1 123	33	2 275
<b>Total</b>	<b>5 588</b>	<b>2 916</b>	<b>305</b>	<b>8 809</b>

# BUS

## Objectifs au Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2018	Prévision 2017	Réel 2016
1. Livrer l'offre de service promise	Taux de livraison (km commerciaux) <sup>1</sup>	%	99,4	99,4	99,4
2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible	Ponctualité des bus	%	82,0	81,5	81,5
7. Poursuivre l'électrification du réseau	Proportion des déplacements STM ayant recours à l'électricité	%	74,6	72,2	69,5
9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Offre de service (km commerciaux)	M km	68,2	67,2	67,0
12. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par km (km commerciaux)	\$	11,59	11,34	11,06
13. Améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Km commerciaux livrés / heure payée	Km /hr	6,9	7,0	7,0

Note 1 : en 2016, 2017 et 2018 le taux de livraison bus a été calculé sur la base des kilomètres globaux.

# MÉTRO

## Objectifs au Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2018	Prévision 2017	Réel 2016
1. Livrer l'offre de service promise	Taux de livraison (km commerciaux) <sup>1</sup>	%	99,7	99,9	99,5
2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible	Clients à l'heure	%	97,5	97,1	97,5
4. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Nombre de stations de métro accessibles par ascenseurs	Stations	14	12	11
			+ Bonaventure		
9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Offre de service (km commerciaux)	M km	88,1	85,2	79,3
12. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par km (km commerciaux)	\$	5,82	5,70	5,70
13. Améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Km commerciaux livrés / heure payée	Km /hr	18,3	18,5	17,1

Note 1 : incluant le kilométrage improductif

# TRANSPORT ADAPTÉ

## Objectifs au Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2018	Prévision 2017	Réel 2016
1. Livrer l'offre de service promise	Taux d'acceptation des demandes de déplacement	%	100	100	100
2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible	Ponctualité du transport adapté	%	82,0	80,3	80,9
12. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par déplacement	\$	21,16	20,79	20,99

# SOUTIEN À L'EXPLOITATION ET OBJECTIFS CORPORATIFS

## Objectifs au Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF		INDICATEUR	Unité	Cible 2018	Prévision 2017	Réel 2016
3.	Miser sur la qualité de service et augmenter le sentiment de sécurité	Information clientèle	%	Cibles à convenir en 2018		
		Confort et service à la clientèle	%			
		Billettique	%			
		Accessibilité universelle	%			
		Sentiment de sécurité	%			
4.	Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Niveau de maturité en accessibilité universelle	Niveau	Prochaine mesure en 2020		2,0 <sup>1</sup>
5.	Réduire le déficit de maintien des actifs	Déficit de maintien d'actifs	G\$	3,9	3,8	3,9
6.	Améliorer la performance lors de réalisation des investissements	Taux de réalisation des projets	%	80,0	104,7	93,7
8.	Bonifier le parcours client	Satisfaction générale des clients <sup>2</sup>	%	88,0	88,0	88,0
9.	Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Part modale STM (24 heures)	%	28,1	27,9	27,3
		Achalandage STM	M (dépl.)	431,3	426,5	416,2
10.	Renouveler l'organisation pour l'excellence de l'expérience client	Indice d'appropriation de l'excellence de l'expérience client	%	Prochaine mesure en 2019		62
11.	Agir comme chef de file en mobilité et développement durable	GES par km-passagers	Gr	45,1	45,9	47,2
14.	Attirer et retenir les talents	Indice de mobilisation des employés récents	%	Prochaine mesure en 2019		79,0
15.	Développer les compétences	Indice sur le développement des compétences				47,0
16.	Encourager l'implication et le leadership	Indice de mobilisation global				54,0

Note 1 : la dernière mesure a été réalisée en 2015

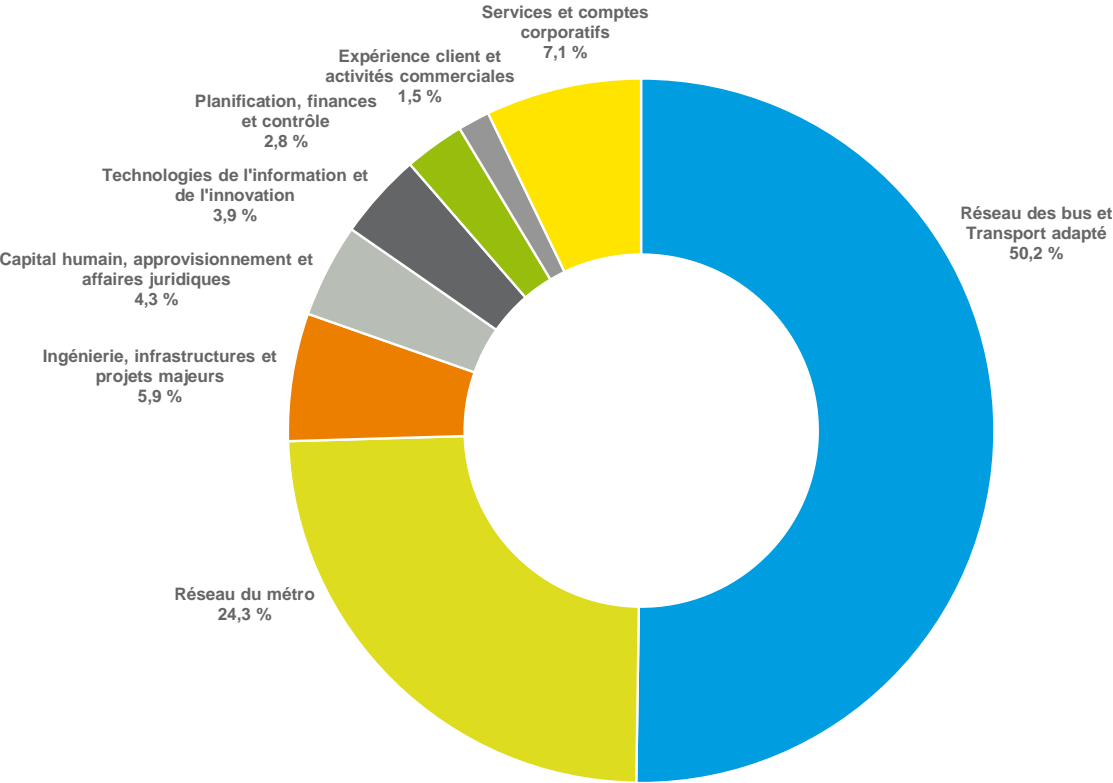
Note 2 : les données sont provisoires



# PRÉSENTATION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

Répartition des dollars par unité administrative 2018.....	58
Sommaire des unités administratives.....	59
Réseau des bus et transport adapté .....	60
Réseau du métro.....	61
Ingénierie, infrastructure et projets majeurs .....	63
Capital humain, approvisionnement et affaires juridiques .....	64
Technologies de l'information et de l'innovation.....	64
Planification, finances et contrôle .....	65
Expérience client et activités commerciales .....	66
Services et comptes corporatifs .....	67

# RÉPARTITION DES DOLLARS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE 2018



# SOMMAIRE DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

	Budget 2018	Budget 2017	Prévision 2017	Réel 2016	Budget 2018 vs 2017 Écart	Écart %
<b>Réseau des bus et Transport adapté</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	631 184	605 603	608 867	585 572	25 581	4,2
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	4 890	4 728	4 766	4 593	162	3,4
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	516	588	696	781	(72)	(12,2)
<b>Réseau du métro</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	305 437	300 505	290 204	282 195	4 933	1,6
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	2 288	2 309	2 166	2 193	(21)	(0,9)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	225	200	218	299	25	12,8
<b>Ingénierie, infrastructures et projets majeurs</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	73 677	76 483	69 183	65 147	(2 805)	(3,7)
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	576	603	536	513	(27)	(4,4)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	37	37	37	28	-	-
<b>Capital humain, approvisionnement et affaires juridiques</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	54 160	50 811	52 864	49 390	3 349	6,6
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	445	425	430	399	20	4,7
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	27	27	27	31	-	-
<b>Technologies de l'information et de l'innovation</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	49 616	44 383	47 206	43 405	5 233	11,8
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	223	189	206	175	34	18,0
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	3	3	3	7	-	-
<b>Planification, finances et contrôle<sup>1</sup></b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	34 691	40 996	40 512	37 731	(6 306)	(15,4)
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	274	284	264	261	(10)	(3,6)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	5	6	6	8	(1)	(13,6)
<b>Expérience client et activités commerciales<sup>1</sup></b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	18 456	27 533	26 659	24 800	(9 077)	(33,0)
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	97	100	87	93	(3)	(3,5)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	-	1	1	2	(1)	(99,2)
<b>Services et comptes corporatifs</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	89 627	60 250	73 037	71 912	29 377	48,8
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	16	16	21	17	-	-
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	-	-	-	-	-	-
<b>Total des dépenses liées à l'exploitation</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	1 256 847	1 206 563	1 208 532	1 160 154	50 284	4,2
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	8 809	8 655	8 476	8 244	154	1,8
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	814	862	988	1 156	(48,0)	(5,5)

Note 1 : la centralisation des dépenses reliées aux revenus clients et aux autres revenus explique la diminution des dépenses pour les secteurs Planification, finances et contrôle ainsi que pour Expérience client et activités commerciales.

# RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

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

La STM possède un parc de 1 827 bus, dont 1 570 réguliers (12 mètres) et 257 articulés (18 mètres), ainsi que 16 minibus pour les navettes OR et le service urbain. Son réseau couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 kilomètres carrés. Il compte 220 lignes, dont 209 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite et 23 sont dédiées au service de nuit. De plus, environ 375 kilomètres de voies comportant des mesures préférentielles pour bus, incluant des voies réservées, permettent des déplacements plus rapides. L'offre de service bus devrait atteindre 68,2 millions de kilomètres commerciaux en 2018.

Un service de transport collectif par taxi permet de compléter l'offre de service dans 12 secteurs où il n'est pas possible d'implanter un service d'autobus régulier.

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

## Transport adapté

La STM offre un service de transport adapté porte à porte pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles avec son parc de 86 minibus. Ainsi, plus de 31 000 clients effectueront plus de 4,1 millions de déplacements en 2018 sur l'île de Montréal et en périphérie, à l'aide de minibus de la STM et des 13 fournisseurs de services de taxi réguliers et accessibles.

# RÉSEAU DU MÉTRO

Le métro de Montréal est alimenté à 100 % par l'électricité depuis son inauguration en 1966. Il comporte quatre lignes de 71 kilomètres au total, qui desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant compte 852 voitures, soit 195 MR-63, 423 MR-73 et 234 AZUR au 1<sup>er</sup> septembre 2017. Celles-ci parcourront 88,1 millions de kilomètres en 2018 sur l'ensemble du réseau de Montréal.

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

## Entretien du matériel roulant

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

- en réalisant des programmes d'entretien préventif;
- en réalisant les entretiens curatifs;
- en réalisant des modifications techniques;
- en fournissant le service de l'équipe Urgences-Métro;
- en procédant au nettoyage des trains sur l'ensemble du réseau;
- en assurant le prolongement de la fin de vie utile des MR-73;
- en intégrant les voitures AZUR et en retirant les voitures MR-63 en fin de vie utile.

## Exploitation des trains

La direction Exploitation des trains est responsable de déterminer l'offre de service des trains et de gérer sa livraison à la clientèle de façon sécuritaire, efficiente et ponctuelle :

- en analysant l'achalandage et en tenant compte des critères d'entassement et du nombre de trains disponibles;
- en mobilisant les opérateurs de trains et le personnel de gestion, en ligne et en salle de contrôle, afin de livrer le service planifié et de gérer les écarts;
- en assurant un service de traitement des incidents;
- en assurant la coordination des mesures d'urgence;
- en fournissant aux autres directions de la STM un service de supervision, de coordination et d'information en temps réel sur les activités d'exploitation;
- en soutenant les services STM ainsi que les bureaux de projets dans la planification et la coordination des activités et travaux réalisés dans le métro par des entreprises externes.

# RÉSEAU DU MÉTRO

## Exploitation des stations

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

- en accueillant, en informant et en servant notre clientèle avec respect et courtoisie;
- en assurant la sécurité des lieux, des clients et des employés;
- en fournissant un environnement propre et en favorisant le développement durable;
- en impliquant et en mobilisant nos employés pour offrir des services qui favorisent les meilleures pratiques d'affaires;
- en collaborant à un déplacement confortable et fluide de notre clientèle.

## Entretien des équipements fixes

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

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

## Sûreté et contrôle

La direction Sûreté et contrôle est responsable de soutenir l'ensemble de l'entreprise en matière de sûreté industrielle et contrôle de titres, et ce, de manière performante en collaborant avec ses partenaires internes et externes. Elle participe concrètement à l'offre de service de la STM :

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

# INGÉNIERIE, INFRASTRUCTURES ET PROJETS MAJEURS

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

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

Elle est aussi responsable d'assurer la sécurité, la fiabilité, la disponibilité et l'apparence des infrastructures du parc immobilier de la STM.

## Le service Entretien des infrastructures (EDI)

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 réparation majeure du métro et des bus, 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 réparation** – EDI met en place des projets structurés de réparation, de concert avec les divisions d'ingénierie. Il s'agit de programmes de réparation 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.

## Projets majeurs

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

# CAPITAL HUMAIN, APPROVISIONNEMENT ET AFFAIRES JURIDIQUES

Soutenir au quotidien toutes les directions de l'entreprise dans la poursuite de leurs objectifs, prendre une part active au développement de l'entreprise, poursuivre les efforts en ce qui a trait à la protection de la personne et aux services d'aide aux employés et, finalement, assurer le respect des normes et des bonnes pratiques dans les domaines de responsabilités qui lui incombent.

## Secrétariat corporatif et affaires juridiques

Conseiller, accompagner et s'assurer du respect des normes en ce qui a trait aux matières juridiques et de gouvernance. Gérer et préserver les archives de la STM. Assurer la représentation et la défense des intérêts de la STM devant les instances administratives et judiciaires.

## Régimes de retraite

Travailler avec la STM, les syndicats et les différentes associations afin de s'assurer que les régimes de retraite sont administrés dans le respect des différentes normes et législations en vigueur. Prendre les moyens afin d'obtenir les rendements nécessaires pour respecter les obligations reliées aux versements de prestations tout en offrant un service de qualité aux participants.

## Expertise - Ressources humaines

Recruter, accueillir et intégrer les meilleures ressources. Poursuivre une dynamique collaborative de relations de travail qui favorise la communication et la recherche de solutions novatrices avec les partenaires syndicaux. Soutenir le développement d'une culture de santé et sécurité au travail.

## Partenariats d'affaires et développement des compétences

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

## Chaîne d'approvisionnement

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

# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE L'INNOVATION

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

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



# PLANIFICATION, 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 des 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. Finalement, la direction s'assure également du suivi des subventions des projets auprès des différents intervenants concernés.

## Gestion financière et contrôle

La direction Gestion financière et contrôle doit assurer la production des états financiers consolidés de la STM conformément aux normes comptables du secteur public, la gestion des paiements aux fournisseurs ainsi que la gestion des comptes clients. Elle est de plus responsable du contrôle de la saisie du temps et de la production de la paie hebdomadaire des employés. Elle veille également à ce que les systèmes financiers permettent de soutenir les opérations financières de l'entreprise.

## 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 6 autres autorités organisatrices de transport de la province qui utilisent le système centralisé 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 Planification stratégique et innovations est responsable de l'élaboration du Plan stratégique organisationnel de la STM et elle accompagne les directions dans sa réalisation et son suivi afin de mesurer l'atteinte des objectifs.

Elle assure également la maîtrise de la gestion de l'entente de service avec l'Autorité régionale de transport métropolitain et des relations avec les partenaires.

Par l'entremise de son Centre de compétences en intelligence d'affaires, elle assure l'intégrité et l'intégralité de l'information de gestion dans le but d'aider les gestionnaires dans leurs prises de décision. En collaboration avec la direction exécutive Technologies de l'information et innovation, elle assure également l'optimisation des processus et des systèmes financiers.

Elle contribue à l'amélioration de la performance en réalisant des démarches d'amélioration continue spécifiques aux secteurs d'affaires. Par l'entremise de la gestion intégrée des risques, elle contribue également à assurer une surveillance des contrôles internes et à assurer le suivi de leur application.

De plus, elle développe, coordonne et effectue la stratégie d'intégration du développement durable et de l'accessibilité universelle dans les processus décisionnels, les opérations ainsi que les projets, et publie la reddition de comptes des plans de développement durable et d'accessibilité universelle.

# PLANIFICATION, FINANCES ET CONTRÔLE

## Planification et développement des réseaux

La direction Planification et développement des réseaux développe des services de transport collectif performants en proposant des orientations, des solutions ou des services novateurs qui répondent aux besoins de la clientèle et du milieu. Elle assure un suivi de la performance des réseaux de transport collectif en ajustant en continu les niveaux d'offres de service, les temps de parcours et les horaires.

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

# EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

La direction exécutive est responsable de développer les stratégies de marketing, de positionnement, de communications, de service à la clientèle et d'activités commerciales. L'ensemble de ces actions vise à améliorer l'expérience client en faisant entendre sa voix dans toutes les sphères d'activités de la Société.

## Marketing, communications et affaires publiques

Créer et mettre en œuvre des stratégies d'acquisition, de fidélisation et de rétention de la clientèle qui s'articulent autour de la bonification du parcours et de l'amélioration de l'expérience client. En lien avec ces stratégies, développer des partenariats événementiels, tarifaires et commerciaux et mettre en place des initiatives de promotion du transport collectif.

Suivre l'évolution des comportements et attentes des clients afin de raffiner les stratégies marketing et communications à l'aide du panel client *Ma voix ma STM* et des données OPUS. Mesurer l'expérience client avec une approche 360° qui tient compte des perceptions de la clientèle, de l'évaluation des normes de service par des clients mystères et de la rétroaction des clients.

Définir, créer et déployer l'ensemble des communications de l'entreprise destinées à promouvoir les services de la STM et informer et échanger avec la clientèle tout au long de son parcours. Maintenir une communication en continu avec nos employés, joueurs clés de notre relation avec la clientèle.

Assurer le rayonnement de la STM dans les dossiers stratégiques et d'actualité pour faire valoir ses positions en projetant une image positive de l'organisation dans le discours public.

## Transgesco S.E.C.

Par le biais de partenariats d'affaires, générer des revenus autres que tarifaires à partir du potentiel commercial, des actifs et des ressources de la STM tout en contribuant à améliorer l'expérience de la clientèle de la STM.

Bonifier le parcours des clients grâce aux différents services rendus par ses partenaires, notamment un accès direct à plusieurs commerces et services, de l'information via des écrans dans les abribus, les stations et voitures de métro ainsi que le déploiement progressif du réseau cellulaire dans les stations et en tunnel.

# SERVICES ET COMPTES CORPORATIFS

## Direction générale

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

## Vérification générale

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

## Excellence opérationnelle

La direction Excellence opérationnelle assure une vision intégrée et une cohérence dans la planification, l'organisation et la coordination du déploiement de la démarche d'excellence opérationnelle. Elle est responsable de conseiller la haute direction quant aux orientations et stratégies à mettre en place pour atteindre les cibles fixées. Elle supporte également l'ensemble des directions exécutives dans la définition des mandats, livrables, échéances et indicateurs de suivi et assure une coordination des services supports requis pour livrer les résultats attendus et ainsi contribuer au développement d'une culture d'excellence opérationnelle dans l'entreprise.

## Comptes corporatifs

Dépenses ne pouvant être attribuées à un secteur particulier. Notons, entre autres, les taxes municipales, la cotisation à la CNESST, les assurances, les coûts d'énergie des bâtiments, la location de locaux, les passifs salariaux et les avantages sociaux futurs.



# PERSPECTIVES FINANCIÈRES EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENTS

Sommaire du Programme des immobilisations 2018-2027 .....	70
Impact des investissements sur le service de la dette.....	77
Financement des investissements .....	78

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2018-2027

Les investissements prévus au cours des dix prochaines années totalisent plus de 10 milliards de dollars. À titre comparatif, le précédent programme d'immobilisations (inclus dans le cadre financier du PSO 2025) affichait des investissements de 8 milliards de dollars.

Il est à noter que durant les années 2016 et 2017, le rythme des investissements s'est accru de façon significative. Forte de cette tendance, la STM investira plus d'argent dans le maintien et le développement de ses infrastructures au cours des 5 prochaines années qu'elle ne l'a fait au cours des 10 dernières.

Comparativement au PI 2017-2026, nous prévoyons investir 23 millions de plus en 2017. Pour les années 2018-2022, c'est une somme totale de 593 millions de plus pour ces cinq années.

## Sommaire des investissements

(en millions de dollars)	Nb projets	2017 et avant	2018	2019	2020	Total Projet	Total PI 2018-2027
<b>1. ACQUISITION DES VOITURES DE MÉTRO AZUR</b>	<b>2</b>	<b>1 381,1</b>	<b>354,4</b>	<b>106,5</b>	<b>302,4</b>	<b>2 144,4</b>	<b>763,3</b>
Acquisition des voitures de métro AZUR		1 196,3	346,1	88,4	252,9	1 883,7	687,4
Modification des ateliers et des équipements métro - voitures de métro AZUR		184,8	8,3	18,1	49,4	260,7	75,9
<b>2. RÉNO MÉTRO</b>	<b>5</b>	<b>659,6</b>	<b>164,2</b>	<b>262,3</b>	<b>372,5</b>	<b>1 834,8</b>	<b>1 175,2</b>
Réno-Systèmes - phase 3		374,6	39,5	37,5	48,5	500,0	125,4
Réno-Systèmes - phase 4		39,0	65,5	112,4	144,2	582,5	543,5
Programme d'accessibilité des stations de métro – phase 1		5,5	11,6	41,0	79,8	212,7	207,2
Réno-Infrastructures - phase 1		217,3	8,9	11,4	-	237,6	20,2
Réno-Infrastructures - phase 2		23,1	38,7	60,1	100,1	302,0	278,9
<b>3. AUTRES INFRASTRUCTURES MÉTRO</b>	<b>4</b>	<b>165,7</b>	<b>100,4</b>	<b>193,7</b>	<b>166,7</b>	<b>638,5</b>	<b>472,8</b>
Garage Côte-Vertu		69,6	84,3	142,1	115,8	418,1	348,5
Nouvel édicule et nouveau lien piétonnier - Vendôme		7,4	12,3	28,6	22,4	76,5	69,0
Agrandissement du centre d'attache Viau		3,4	3,5	19,2	28,5	54,5	51,1
Station Berri-UQAM : réfection majeure - phase 1		85,3	0,4	3,8	-	89,5	4,2
<b>4. TECHNOLOGIE ET INFRASTRUCTURES DE SURFACE</b>	<b>7</b>	<b>235,7</b>	<b>139,7</b>	<b>141,8</b>	<b>131,6</b>	<b>891,1</b>	<b>625,1</b>
Reconstruction du complexe Crémazie		44,5	75,2	41,2	37,2	262,9	218,4
Nouveau centre de transport Bellechasse		1,5	13,2	53,2	65,6	254,2	252,6
Système d'aide à l'exploitation et information voyageur iBUS		127,1	7,7	8,7	14,6	158,1	31,0
Programme de mesures préférentielles pour bus		22,7	3,1	3,2	2,4	79,0	26,1
Vision chaîne d'approvisionnement et RDA		6,5	24,8	23,8	11,8	76,0	69,5
Rénovation de l'édifice du 2000 Berri		21,6	10,5	4,6	-	36,7	15,1
EXTRA Connecte		11,8	5,3	7,0	-	24,1	12,3
<b>5. ÉLECTRIFICATION DU RÉSEAU (MATÉRIEL ROULANT)</b>	<b>4</b>	<b>181,1</b>	<b>117,4</b>	<b>208,9</b>	<b>528,3</b>	<b>1 705,1</b>	<b>1 524,0</b>
Acquisition des bus hybrides 12 mètres 2012-2017		168,3	101,1	42,8	-	312,2	143,9
Acquisition de bus 12 mètres phase 2		-	10,5	157,8	527,5	1 365,2	1 365,2
Électrification des véhicules de travaux en tunnel		2,7	3,5	6,4	0,8	13,4	10,7
Cité-Mobilité		10,0	2,3	1,9	-	14,3	4,3
<b>Sous-total des principaux projets autorisés</b>	<b>22</b>	<b>2 623,2</b>	<b>876,2</b>	<b>913,2</b>	<b>1 501,4</b>	<b>7 213,9</b>	<b>4 560,4</b>
<b>Pourcentage des principaux projets</b>		<b>96%</b>	<b>92%</b>	<b>91%</b>	<b>96%</b>	<b>95%</b>	<b>94%</b>
<b>Sous-total des autres projets autorisés</b>	<b>28</b>	<b>123,0</b>	<b>79,2</b>	<b>88,8</b>	<b>67,3</b>	<b>399,2</b>	<b>276,2</b>
<b>Total des projets autorisés</b>	<b>50</b>	<b>2 746,1</b>	<b>955,4</b>	<b>1 002,0</b>	<b>1 568,7</b>	<b>7 613,1</b>	<b>4 836,6</b>
<b>Total des projets en définition</b>	<b>9</b>	<b>0,8</b>	<b>37,7</b>	<b>59,1</b>	<b>75,3</b>	<b>626,4</b>	<b>625,6</b>
<b>Total des projets en identification</b>	<b>38</b>	<b>0,3</b>	<b>14,9</b>	<b>37,0</b>	<b>47,0</b>	<b>5 881,6</b>	<b>4 655,8</b>
<b>Total des investissements</b>	<b>97</b>	<b>2 747,3</b>	<b>1 007,9</b>	<b>1 098,0</b>	<b>1 691,1</b>	<b>14 121,1</b>	<b>10 118,1</b>

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2018-2027

## Acquisition des voitures de métro AZUR

Le projet vise l'acquisition de 52 trains de type « boa » composés de neuf voitures (sept motrices et deux remorques avec loge de conduite) en remplacement des voitures MR-63 qui ont atteint leur fin de vie utile ainsi que pour rencontrer les objectifs d'achalandage et les besoins liés au futur prolongement.

	2016	2017	2018	Total
Maintien	12	18	8	38
Développement	-	4	10	14
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>52</b>

## BÉNÉFICES

Les nouvelles voitures de métro sont dotées d'une suspension pneumatique et peuvent accueillir plus de passagers que les voitures MR-63 et MR-73, tout en permettant l'intercirculation d'une voiture à l'autre grâce à la configuration de type « boa ». Les voitures sont d'ailleurs accessibles aux personnes à mobilité réduite.

Ainsi, avec ce matériel roulant du 21<sup>e</sup> siècle, la STM pourra accroître la capacité de transport et améliorer la fiabilité du métro. Ce matériel favorisera l'expérience client grâce, entre autres, à un confort accru et à des systèmes d'information à la fine pointe de la technologie.

---

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2018-2027

## Réno-Métro

### Réno-Systèmes – phases 3 et 4

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

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

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

### BÉNÉFICES

Ce projet permettra :

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

---

### Programme d'accessibilité des stations de métro – phase 1

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

En pratique, l'accessibilité universelle permet d'accéder à un bâtiment ou à un lieu public, de s'y orienter et de s'y déplacer convenablement ainsi que d'utiliser pleinement l'ensemble des services offerts à la population, le tout appuyé par des outils de communication et d'information appropriés.

Pour ce faire, la phase 1 du programme prévoit la mise en œuvre d'ascenseurs dans 10 à 14 stations d'ici 2022 :

- ▶ 2018-2019 : Jean-Talon et Jean-Drapeau;
- ▶ 2019-2020 : McGill, Place-des-Arts, Jolicœur et Angrignon;
- ▶ En étude : Villa-Maria, Namur, Outremont, Édouard Montpetit, D'Iberville, Radisson, Préfontaine et Place St-Henri.

La STM rendra accessibles 41 stations d'ici 2025 et l'objectif est de rendre accessibles l'ensemble des stations de métro d'ici 2038.

### BÉNÉFICES

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

---



# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2018-2027

## Réno-Infrastructures – phase 1 et 2

Les infrastructures du réseau du métro représentent une part considérable des actifs immobiliers de la STM. Elles englobent les stations, le tunnel, les structures auxiliaires ainsi que les garages et ateliers. Considérant les années de mise en service du réseau initial et des prolongements et le fait que la plupart des composantes de ces infrastructures aient une durée de vie utile de 25 ou 40 ans, de nombreux travaux de réfection doivent être réalisés par la STM afin d'en assurer l'intégrité. Ces projets relatifs aux infrastructures ont été regroupés au sein du programme Réno-Infrastructures.

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

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

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

## BÉNÉFICES

Ce programme vise à maintenir la fiabilité, l'état, la disponibilité et la sécurité du réseau du métro tout en réduisant le déficit de maintien d'actifs.

---

## Autres infrastructures métro

### Garage Côte-Vertu

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

Plus spécifiquement, ce projet consiste à construire un garage et un tunnel de raccordement à l'arrière-gare de la station Côte-Vertu, permettant d'ajouter 10 espaces de stationnement ainsi qu'à installer un appareil de voie en avant-gare afin d'améliorer la flexibilité opérationnelle du réseau du métro. De plus, la fosse d'entretien, actuellement située en arrière-gare de la station Côte-Vertu, sera déplacée dans le garage.

## BÉNÉFICES

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

---

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2018-2027

## Nouvel édicule et nouveau lien piétonnier - Vendôme

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

La finalité du projet, réalisé dans le cadre d'un partenariat STM-CUSM-RTM, est de :

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

Solution proposée :

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

Le concept proposé n'inclut aucune mise à jour des infrastructures de l'édicule existant, sauf les travaux qui ont été faits pour les mesures transitoires.

## BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

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

---

## Technologies et infrastructures de surface

### Reconstruction du complexe Crémazie

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

Étant donné l'envergure des travaux, il a été décidé de démolir le bâtiment actuel et de construire un nouveau complexe de près de 40 000 m<sup>2</sup>.

Le complexe Crémazie ne peut cesser ses opérations. Ainsi, sa reconstruction se déroulera en trois phases et se terminera en avril 2021. Les derniers déménagements seront réalisés au mois de novembre 2021.

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

## BÉNÉFICES

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

---

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2018-2027

## Système d'aide à l'exploitation et information voyageur iBUS

Le présent projet consiste à implanter un système d'aide à l'exploitation et d'information aux voyageurs (SAEIV) incluant un système de radio communication permettant la régulation du service, l'annonce du prochain arrêt et l'information à la clientèle en temps réel.

D'une part, ce système permettra à la STM de connaître l'état global de son service afin d'optimiser la gestion de son parc de plus de 1 800 bus par une coordination et un ajustement en temps réel du service bus en fonction des perturbations impactant les déplacements de la clientèle (chantiers, détours, etc.).

D'autre part, ce système permettra d'informer la clientèle des changements affectant ses déplacements en temps réel, qu'il s'agisse de l'heure réelle de passage d'un bus, de perturbation de services (congestion, arrêts annulés, etc.), de trajets alternatifs, de même que le nom du prochain arrêt et autres informations pertinentes pour les passagers à bord d'un véhicule.

## BÉNÉFICES

La gestion du parc en temps réel permettra à la STM d'améliorer la livraison du service bus pour assurer une meilleure coordination avec le réseau du métro et les trains de banlieue. Ceci se traduira par une amélioration de l'expérience client puisque l'information sur les horaires des bus sera disponible en temps réel autant sur le site web de la STM que sur les appareils mobiles.

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2018-2027

## Électrification du réseau (matériel roulant)

### Acquisition des bus hybrides 12 mètres 2012-2017

De 2016 à 2019, la STM procédera à l'acquisition de 309 bus hybrides 12 mètres. Ces bus sont munis du système hybride à propulsion entièrement électrique.

Le moteur diesel active une génératrice qui, à son tour, produit l'énergie requise pour alimenter le moteur électrique de propulsion et pour recharger la batterie haute tension. Cela inclut que l'énergie cinétique, lors du ralentissement de l'autobus, est récupéré en énergie électrique au niveau de la batterie. De plus, lors de l'ouverture des portes ou si le bus est immobile plus de 3 minutes, le moteur diesel est automatiquement éteint.

Les bus seront équipés de systèmes de perception des titres, d'aide à l'exploitation et d'information aux voyageurs. De plus, ces bus seront équipés d'un système de climatisation.

### BÉNÉFICES

L'acquisition de ces véhicules permettra d'augmenter le service, de maintenir l'objectif du taux de réserve, d'augmenter le nombre de sorties en pointe et de contribuer à la réduction des GES et à l'accessibilité universelle.

---

### Acquisition de bus 12 mètres phase 2

Le projet prévoit, pour la période de 2019 à 2024, l'acquisition de 963 bus. L'acquisition de bus en ajout au parc existant permettra de faire face aux aléas des travaux, revoir et adapter l'offre de service bus tout en palliant aux imprévus. Ceci aura comme conséquence d'améliorer la régularité, la ponctualité et la fluidité du service bus. Ces bus seront munis d'un système hybride ou électrique, d'un système de perception des titres et d'un système d'aide à l'exploitation et d'information aux voyageurs. De plus, ces bus seront équipés d'une rampe avant, de caméras, d'un système de climatisation et de 2 emplacements pour clients en fauteuils roulants.

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

### BÉNÉFICES

Ce projet permettra :

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

# IMPACT DES INVESTISSEMENTS SUR LE SERVICE DE LA DETTE

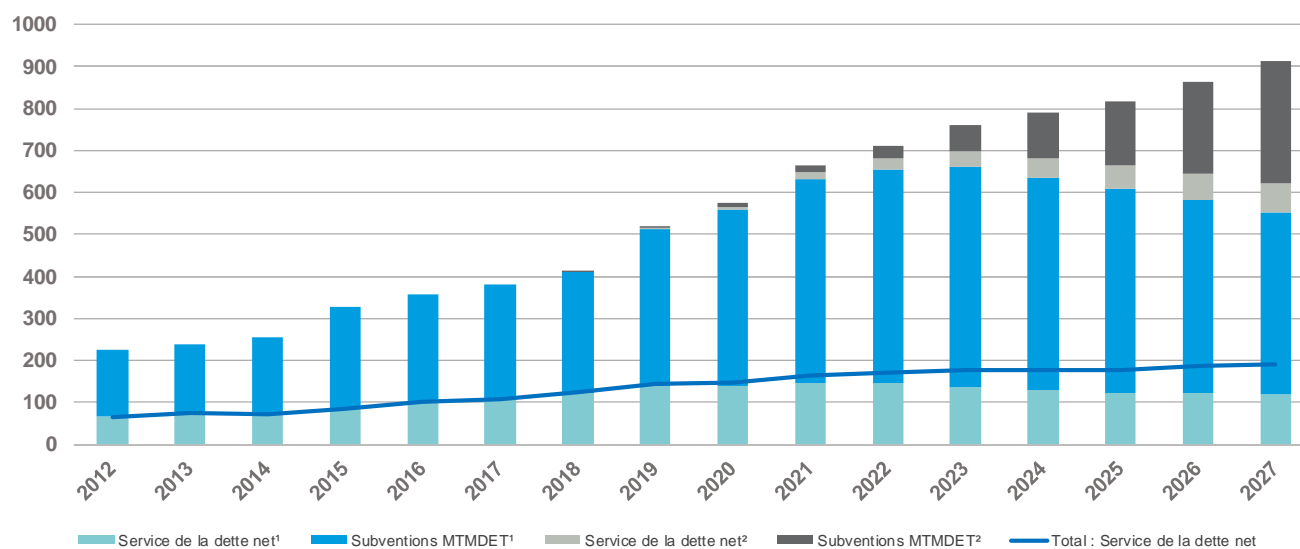
Le service de la dette net devrait se situer à 109,2 millions de dollars en 2017 pour atteindre 189,9 millions de dollars en 2027. Ceci représente un taux de croissance annuel moyen de 7,4 % par rapport à 12,9 % pour la période de 2012 à 2017. Durant cette même période, le service de la dette net a représenté, en moyenne, 6,5 % des dépenses d'exploitation nettes (excluant les charges remboursées par les partenaires).

En 2027, ce ratio devrait se situer à 10,7 %, en dessous de la limite supérieure de 16 %. Ces prévisions sont conformes à la directive de gestion de la dette à long terme, en ce qui a trait au ratio relié à l'endettement.

La portion du service de la dette admissible à une subvention passera de 71,3 % (pour la période de 2012 à 2017) à 75,8 % pour les dix prochaines années.

## ÉVOLUTION DU SERVICE DE LA DETTE

(en millions de dollars)



(En millions de dollars)	2012	2013	2014	2015	2016	Prévisions										
						2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Projets autorisés</b>																
Service de la dette brut <sup>1</sup>	227,0	240,2	255,6	327,6	357,8	379,5	410,9	511,8	558,1	632,7	654,9	660,2	634,0	609,1	582,0	551,5
Subventions MTMDET <sup>1</sup>	160,6	163,8	182,5	241,2	257,0	270,3	286,7	371,0	419,1	486,5	510,2	522,8	503,9	485,6	457,9	433,0
<b>Service de la dette net<sup>1</sup></b>	<b>66,4</b>	<b>76,4</b>	<b>73,1</b>	<b>86,3</b>	<b>100,8</b>	<b>109,2</b>	<b>124,2</b>	<b>140,9</b>	<b>139,0</b>	<b>146,2</b>	<b>144,7</b>	<b>137,4</b>	<b>130,0</b>	<b>123,5</b>	<b>124,1</b>	<b>118,5</b>
<b>Projets en définition et identification</b>																
Service de la dette brut <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-	0,8	7,5	18,4	32,1	56,6	101,3	156,4	207,7	280,8	361,9
Subventions MTMDET <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-	0,3	3,4	8,9	15,4	30,3	62,5	108,0	152,6	218,4	290,5
<b>Service de la dette net<sup>2</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>	<b>4,2</b>	<b>9,5</b>	<b>16,7</b>	<b>26,2</b>	<b>38,9</b>	<b>48,3</b>	<b>55,1</b>	<b>62,4</b>	<b>71,4</b>
<b>Total</b>																
Service de la dette brut	227,0	240,2	255,6	327,6	357,8	379,5	411,7	519,3	576,5	664,7	711,4	761,5	790,3	816,8	862,8	913,4
Subventions MTMDET	160,6	163,8	182,5	241,2	257,0	270,3	287,0	374,3	428,0	501,9	540,5	585,3	612,0	638,2	676,3	723,5
<b>Total : Service de la dette net</b>	<b>66,4</b>	<b>76,4</b>	<b>73,1</b>	<b>86,3</b>	<b>100,8</b>	<b>109,2</b>	<b>124,7</b>	<b>145,0</b>	<b>148,5</b>	<b>162,9</b>	<b>170,9</b>	<b>176,3</b>	<b>178,3</b>	<b>178,6</b>	<b>186,5</b>	<b>189,9</b>

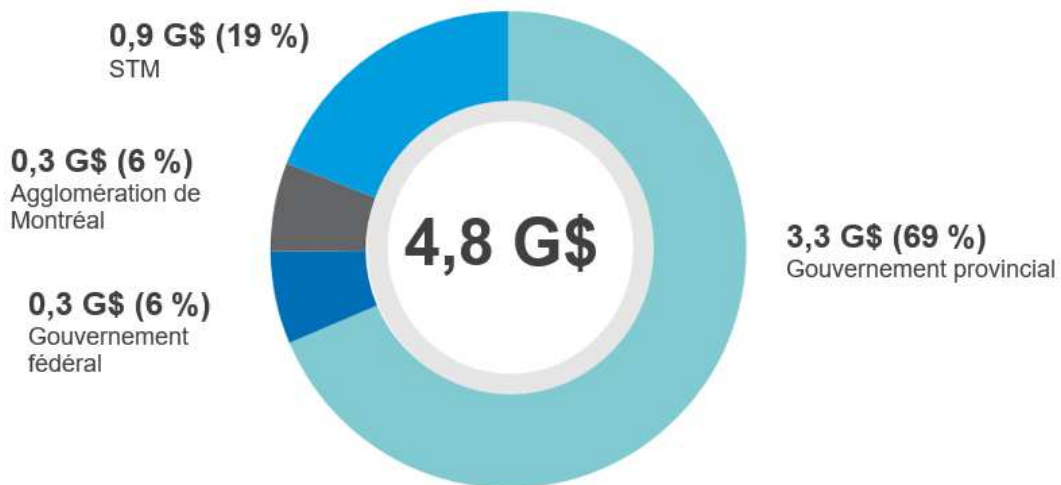
<sup>1</sup> Les montants pour les projets autorisés

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

# FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

## FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS PAR SOURCE 2018-2027<sup>1</sup>

(en milliards de dollars)



Note 1 : Projets autorisés seulement

# AUTRES INDICATEURS

Introduction .....	80
Dépenses totales.....	81
Dépenses totales de rémunération et en biens et services .....	82
Heures régulières et supplémentaires.....	83
Kilomètres commerciaux et heures de service totales – bus.....	84
Kilomètres commerciaux – voitures de métro .....	85
Déplacements en minibus et taxis – transport adapté.....	86
Dette brute et nette de la STM .....	87
Service de la dette net.....	88

# INTRODUCTION

Cette section présente certains aspects de l'évolution de la situation financière de la STM pour la période de 2009 à 2018. Lorsqu'il s'agit de valeurs monétaires, les résultats sont exprimés en dollars courants et en dollars constants de 2009. 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 2009 à 2018, est présenté ci-dessous. Les taux d'inflation pour 2017 et 2018 sont des prévisions.

IPC - Montréal	Réel 2009	Réel 2010	Réel 2011	Réel 2012	Réel 2013	Réel 2014	Réel 2015	Réel 2016	Prévision 2017	Prévision 2018
	1,000	1,012	1,040	1,061	1,070	1,086	1,101	1,110	1,120	1,138
Variation		1,15 %	2,79 %	2,03 %	0,83 %	1,48 %	1,38 %	0,80 %	0,90 %	1,60 %

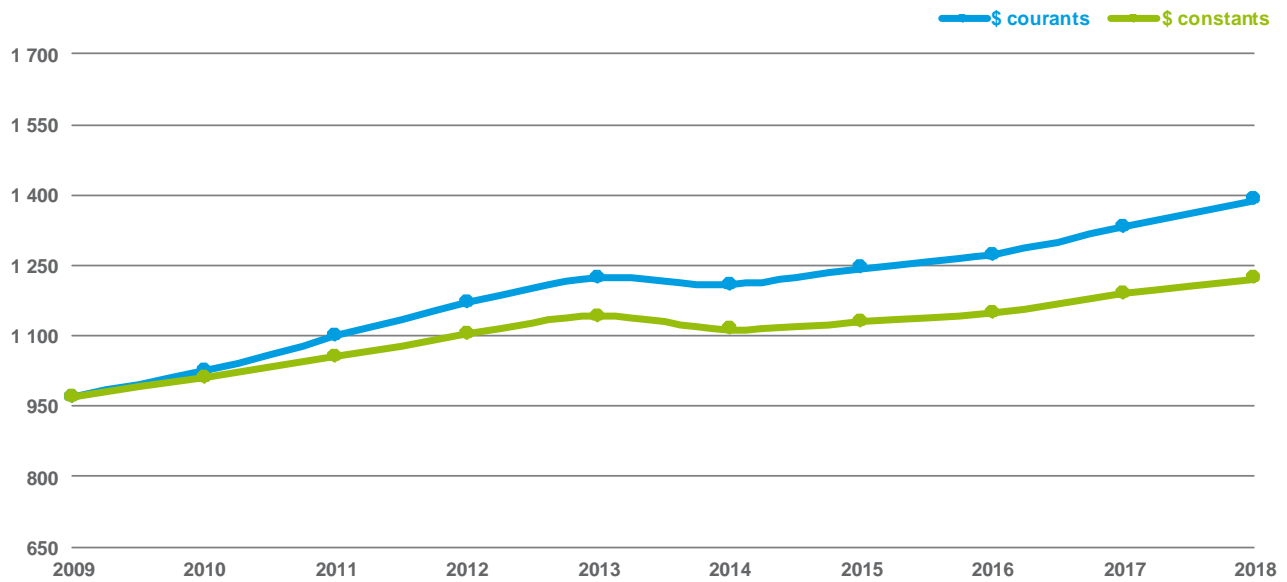
Sources : Statistique Canada  
STM (prévisions 2017-2018)



# DÉPENSES TOTALES

(en millions de dollars)

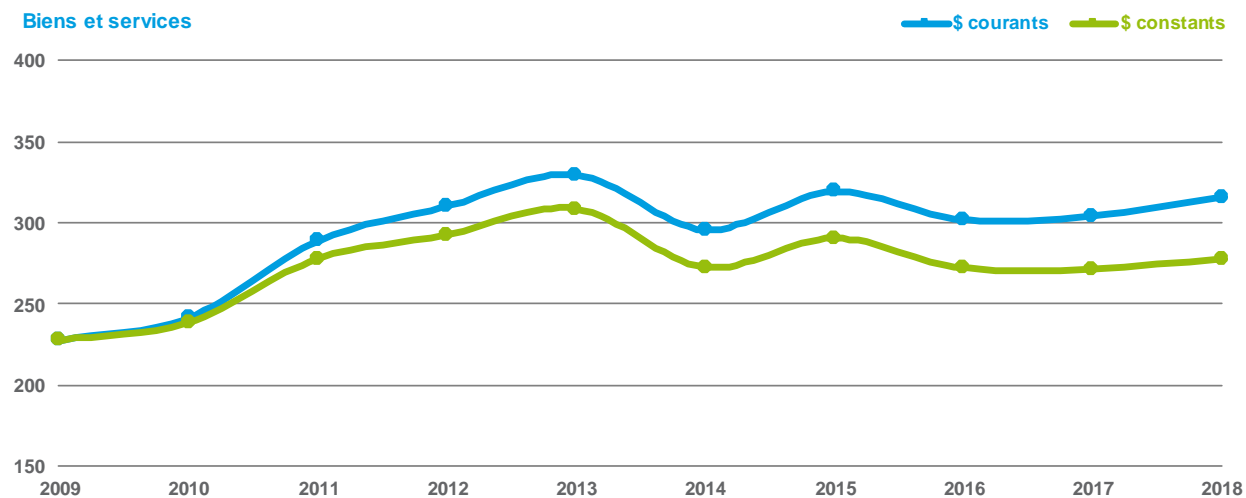
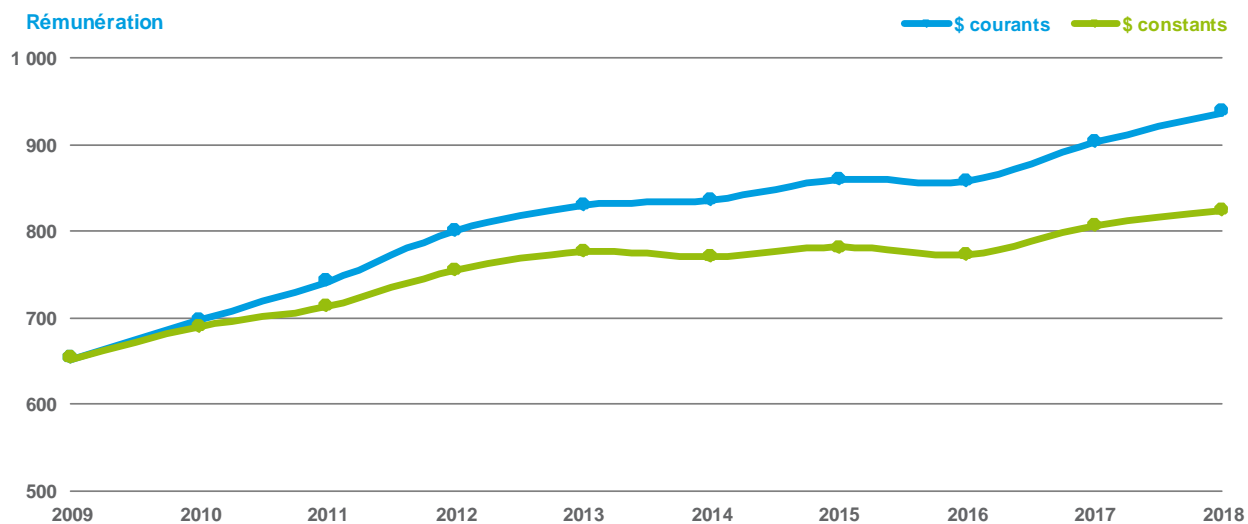
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prévision 2017	Budget 2018	Variation 2009-2018
\$ courants	970,5	1 023,9	1 098,5	1 170,0	1 223,3	1 209,2	1 244,2	1 273,8	1 331,6	1 391,0	43,3 %
\$ constants	970,5	1 011,8	1 056,2	1 102,8	1 143,2	1 113,5	1 130,0	1 147,6	1 188,9	1 222,4	26,0 %



# DÉPENSES TOTALES DE RÉMUNÉRATION ET EN BIENS ET SERVICES

(en millions de dollars)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prévision 2017	Budget 2018	Variation 2009-2018
<b>Dépenses totales de rémunération</b>											
\$ courants	653,7	698,0	742,1	801,0	830,2	836,0	860,3	857,7	902,8	937,9	43,5 %
\$ constants	653,7	689,7	713,5	754,9	775,9	769,8	781,4	772,7	806,0	824,2	26,1 %
<b>Dépenses totales en biens et services</b>											
\$ courants	228,2	241,8	289,1	310,4	329,9	296,0	319,6	302,1	304,2	316,0	38,5 %
\$ constants	228,2	238,9	277,9	292,5	308,4	272,5	290,3	272,1	271,6	277,7	21,7 %

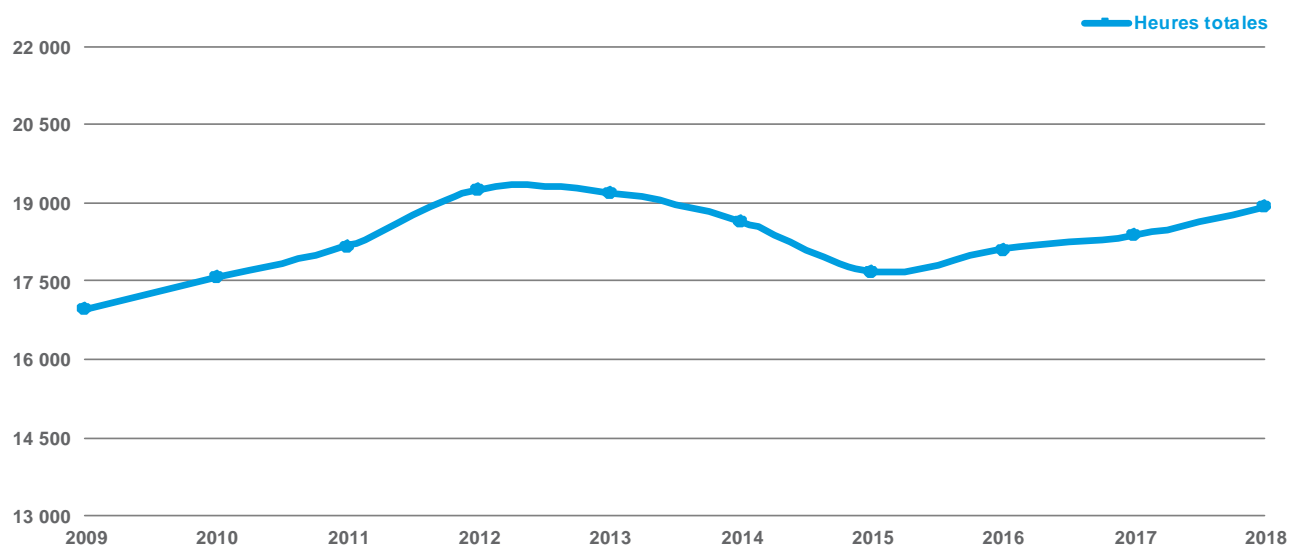


Note : les dépenses excluent les frais de financement des opérations, les dépenses liées aux investissements, et les dépenses liées à l'administration des régimes de retraite de la STM. La baisse des biens et services observée en 2014 est principalement causée par le gel des services professionnels et par diverses mesures de rationalisation. De plus, la ristourne de la TVQ s'applique depuis l'année 2014. Pour les années suivantes, les mesures de rationalisation et d'excellence opérationnelle ont permis de limiter la progression des dépenses.

# HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES

(en milliers d'heures)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prévision 2017	Budget 2018	Variation 2009-2018
Heures régulières	15 766	16 407	16 931	17 940	17 912	17 394	16 376	16 949	17 380	18 100	14,8 %
Heures supplémentaires	1 212	1 162	1 239	1 304	1 277	1 236	1 292	1 156	988	814	-32,8 %
<b>Heures totales</b>	<b>16 977</b>	<b>17 569</b>	<b>18 170</b>	<b>19 244</b>	<b>19 190</b>	<b>18 631</b>	<b>17 668</b>	<b>18 105</b>	<b>18 368</b>	<b>18 914</b>	<b>11,4 %</b>

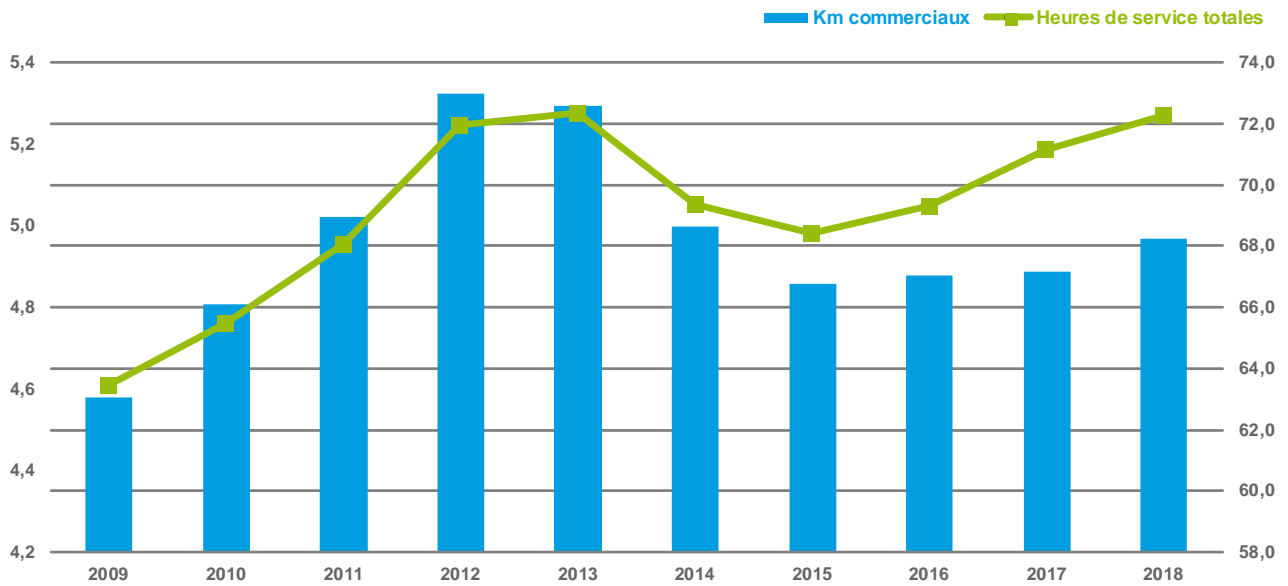


Note : la diminution observée depuis 2013 s'explique par le gel de l'embauche et de la dotation en vigueur depuis juin 2014. Pour les autres années, la hausse est liée à l'augmentation de l'offre de service au réseau des bus et du métro.

# KILOMÈTRES COMMERCIAUX ET HEURES DE SERVICE TOTALES – BUS

(en millions)

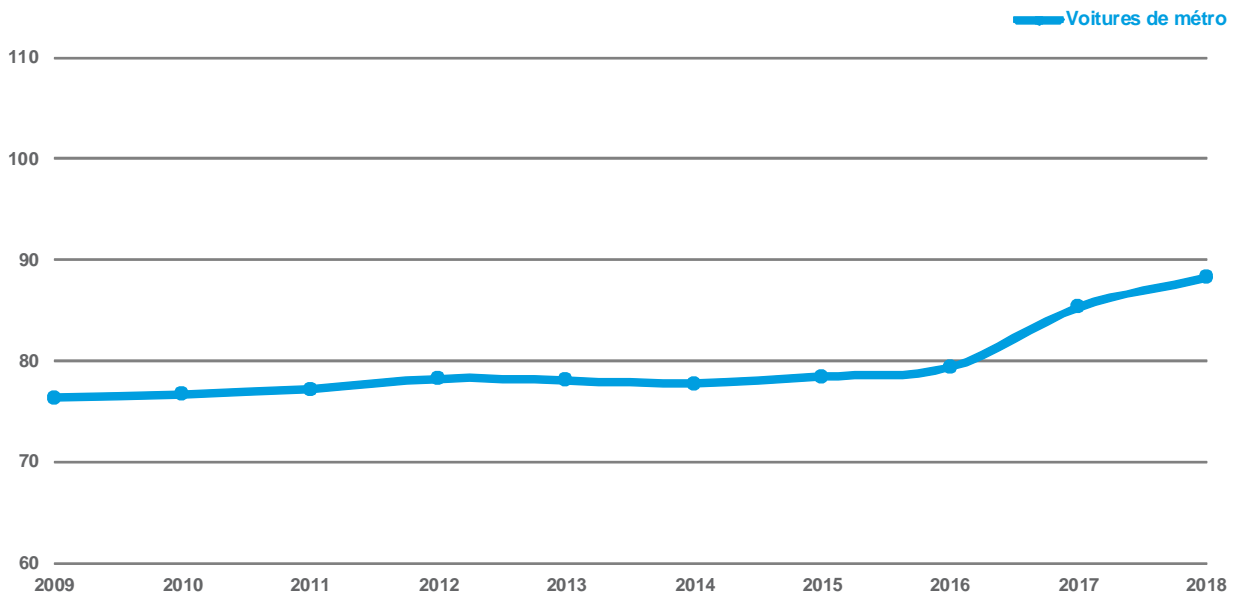
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prévision 2017	Budget 2018	Variation 2009-2018
Km commerciaux	63,0	66,1	68,9	73,0	72,5	68,6	66,8	67,0	67,2	68,2	8,2 %
Heures de service totales	4,6	4,8	5,0	5,2	5,3	5,1	5,0	5,0	5,2	5,3	14,3 %



# KILOMÈTRES COMMERCIAUX – VOITURES DE MÉTRO

(en millions de kilomètres)

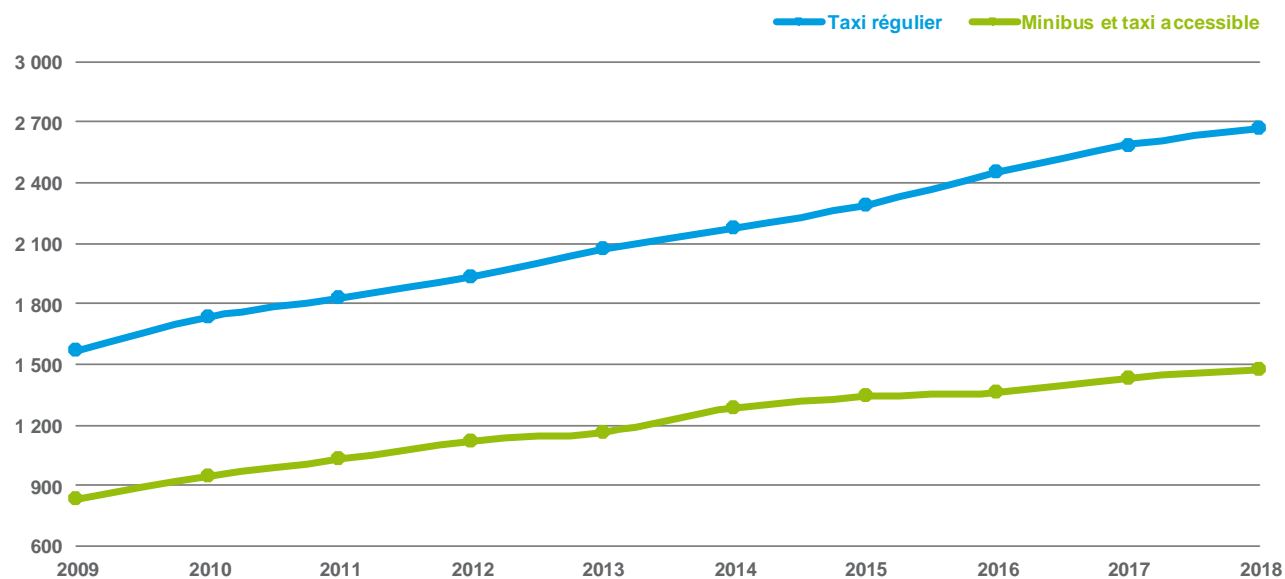
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prévision 2017	Budget 2018	Variation 2009-2018
Voitures de métro	76,3	76,6	77,1	78,2	78,0	77,7	78,4	79,3	85,2	88,1	15,6 %



# DÉPLACEMENTS EN MINIBUS ET TAXIS – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)

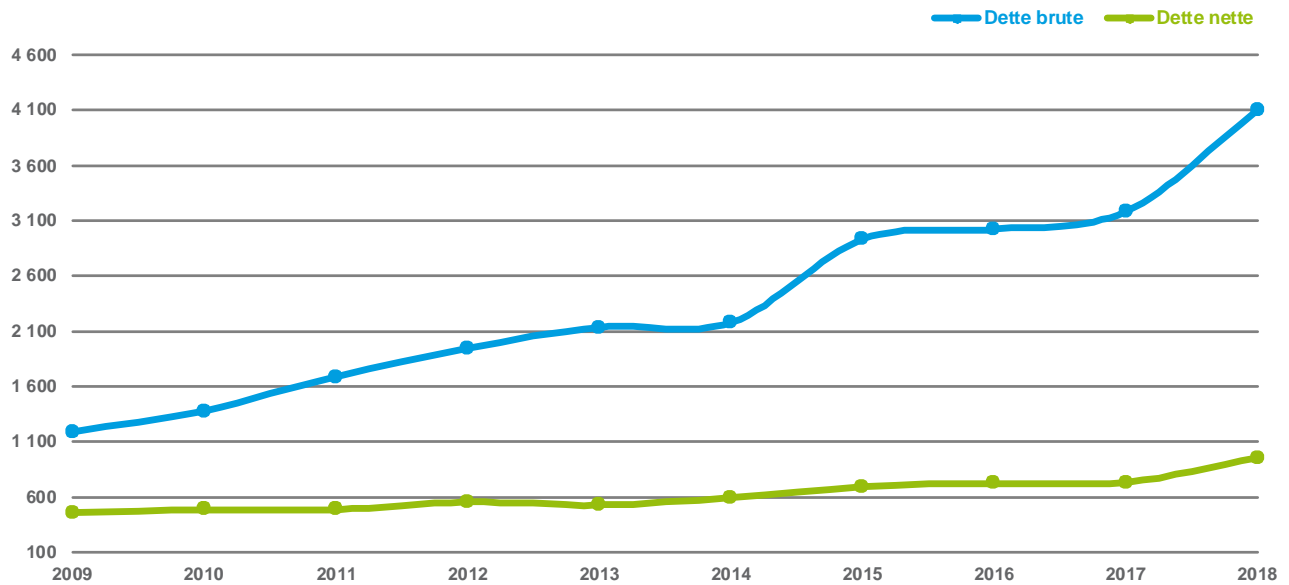
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prévision 2017	Budget 2018	Variation 2009-2018
Minibus	415	412	395	400	396	435	437	438	447	457	10,3 %
Taxi régulier	1 574	1 735	1 828	1 933	2 069	2 177	2 288	2 450	2 584	2 670	69,7 %
Taxi accessible	423	537	635	723	767	848	903	922	984	1 020	141,1 %
<b>Total</b>	<b>2 411</b>	<b>2 685</b>	<b>2 859</b>	<b>3 056</b>	<b>3 233</b>	<b>3 460</b>	<b>3 628</b>	<b>3 809</b>	<b>4 016</b>	<b>4 147</b>	<b>72,0 %</b>



# DETTE BRUTE ET NETTE DE LA STM

(en millions de dollars)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prévision 2017	Budget 2018	Variation 2009-2018
Dette brute	1 181,8	1 374,5	1 684,4	1 940,2	2 127,4	2 174,0	2 930,1	3 014,4	3 178,9	4 098,0	246,7 %
Dette nette	454,3	484,4	484,7	550,4	524,3	589,8	693,1	720,8	732,2	954,0	110,0 %

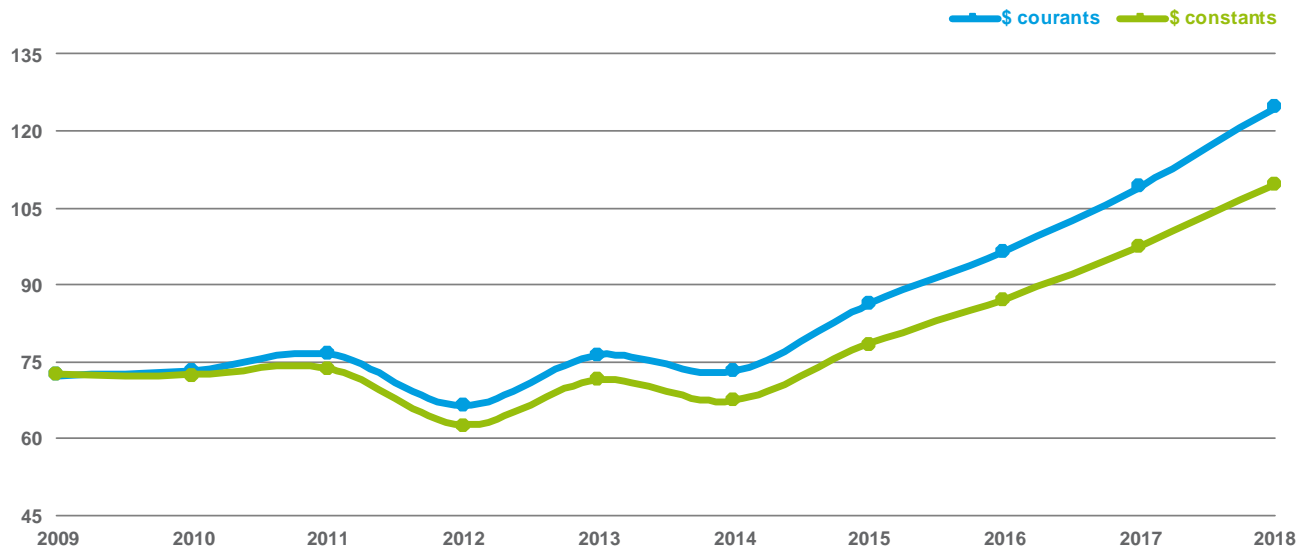


Note : l'augmentation de la dette brute en 2015 s'explique par la cession des actifs et passifs liés au prolongement du métro sur le territoire de la Ville de Laval.

# SERVICE DE LA DETTE NET

(en millions de dollars)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Prévision 2017	Budget 2018	Variation 2009-2018
\$ courants	72,4	73,2	76,6	66,4	76,4	73,1	86,3	96,6	109,2	124,7	72,2 %
\$ constants	72,4	72,3	73,6	62,5	71,4	67,3	78,4	87,0	97,5	109,6	51,4 %





# ANNEXES

Principales pratiques budgétaires .....	90
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales.....	92
Excédent d'investissement à des fins fiscales.....	93
Excédent accumulé .....	94
Pratiques de gestion financière .....	95
Définition des types de revenus .....	104
Définition des types de dépenses.....	105

# 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 certaines mesures d'allègement décrites à la section portant sur l'excédent accumulé. Le résultat obtenu à la suite de ces ajustements est présenté à l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales. Le budget de la STM est préparé à l'aide des mêmes règles comptables que celles utilisées pour la préparation de l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales, tel que présenté à la page 92. La présentation utilisée pour préparer le budget diffère de celle utilisée pour l'excédent de fonctionnement.

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

## 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 d'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.

## Constataion des revenus

Les revenus tirés du transport des clients sont constatés au moment où les titres de transport (passages ou titres illimités de courte durée) sont utilisés par la clientèle. Pour les titres calendaires (hebdo, mensuel et 4 mois), les revenus sont constatés dans la ou les périodes où ces titres sont valides.

Les contributions et subventions sont constatées lorsque les conditions donnant droit à ces sommes sont remplies, dans la mesure où elles ont été autorisées et qu'une estimation raisonnable des montants est possible.

Les autres revenus 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, nettes des gains et pertes actuariels non amortis et de la provision pour moins-value. L'évaluation actuarielle de l'obligation au titre des prestations constituées est établie selon la méthode de répartition des prestations au prorata des années de service avec projection des salaires. Elle est aussi basée sur des hypothèses actuarielles qui incorporent la meilleure estimation de la direction reliée, entre autres, aux taux d'actualisation, aux taux de rendement prévus des actifs des régimes et aux taux de croissance des salaires et des coûts des soins de santé.

Les actifs des régimes sont évalués selon une valeur liée au marché lissée sur une période de trois ans.

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

Les gains et pertes actuariels, résultant des écarts par rapport aux résultats prévus ou découlant des modifications des hypothèses actuarielles, sont reportés puis amortis sur la durée de service moyenne restante des employés actifs ou sur la période restante d'espérance de vie lorsqu'il n'y a plus d'employés actifs.

## Instruments financiers dérivés

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

Dans le cadre de la gestion de ses risques de devises et de taux d'intérêt sur la dette à long terme, la STM documente en bonne et due forme son objectif et sa stratégie de gestion des risques sur lesquels reposent ses activités de couverture ainsi que les relations entre les instruments de couverture et les éléments couverts. Ce processus consiste à rattacher ces instruments financiers dérivés à des actifs et passifs spécifiques, à des engagements fermes ou à des opérations spécifiques prévues.

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

# EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2018	Prévision 2017	Réel 2016
<b>Revenus</b>			
Revenus provenant de l'ARTM	1 345 827	-	-
Revenus-clients	-	642 350	620 166
Contribution de l'agglomération de Montréal	-	455 600	431 201
Subventions	86 911	186 489	180 279
Contributions régionales	-	76 663	71 603
Autres revenus	63 711	63 308	62 212
	<b>1 496 449</b>	<b>1 424 410</b>	<b>1 365 461</b>
<b>Charges</b>			
Service bus, métro et TA	1 492 965	1 426 078	1 541 779
Intérêts et frais de financement	135 483	111 793	96 696
	<b>1 628 448</b>	<b>1 537 872</b>	<b>1 638 475</b>
<b>Déficit de fonctionnement avant conciliation à des fins fiscales</b>	<b>(131 999)</b>	<b>(113 462)</b>	<b>(273 014)</b>
<b>CONCILIATION À DES FINS FISCALES</b>			
<b>Amortissement des immobilisations</b>	<b>255 817</b>	<b>244 337</b>	<b>228 200</b>
<b>Financement</b>			
Remboursement de la dette à long terme net des refinancements	(196 706)	(419 456)	(197 214)
Subvention sur le remboursement de la dette à long terme et sur la contribution au fonds d'amortissement	200 108	195 404	181 938
Financement à long terme des activités de fonctionnement	1 668	1 532	2 147
	<b>5 069</b>	<b>(222 520)</b>	<b>(13 129)</b>
<b>Affectations</b>			
Activités d'investissement	(28 250)	(27 250)	(38 856)
Excédent de fonctionnement non affecté	-	1 327	-
Dépenses constatées à pourvoir	(7 868)	(21 654)	154 024
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs - Fonds d'amortissement	(92 769)	139 222	(55 898)
	<b>(128 887)</b>	<b>91 645</b>	<b>59 270</b>
<b>Excédent de fonctionnement à des fins fiscales</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 327</b>

Note : avec l'entrée en vigueur au 1er juin 2017 de la nouvelle gouvernance du transport collectif, la majorité des revenus usuels de la STM, soit les revenus-clients, les subventions du gouvernement du Québec liées à l'exploitation, les contributions régionales ainsi que la contribution municipale sont remplacés par un revenu versé par l'ARTM. Pour l'année 2017, ces changements seront reflétés seulement dans les états financiers de fin d'année.

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 et d'investissement.

# EXCÉDENT D'INVESTISSEMENT À DES FINS FISCALES

<i>(en milliers de dollars)</i>	<b>Budget 2018</b>	<b>Prévision 2017</b>	<b>Réel 2016</b>
<b>REVENUS D'INVESTISSEMENT</b>	704 031	624 000	444 458
<b>CONCILIATION À DES FINS FISCALES</b>			
<b>Immobilisations</b>			
Acquisitions	<u>(942 539)</u>	<u>(817 392)</u>	<u>(667 566)</u>
<b>Financement</b>			
Financement à long terme des activités d'investissement	210 258	166 142	110 830
<b>Affectations</b>			
Activités de fonctionnement	<u>28 250</u>	<u>27 250</u>	<u>38 856</u>
	<u>(704 031)</u>	<u>(624 000)</u>	<u>(517 880)</u>
<b>Excédent (déficit) d'investissement à des fins fiscales</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(73 422)</b>

# EXCÉDENT ACCUMULÉ

## Fonds de roulement

Ce fonds est constitué 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 à la fin de l'exercice représente le montant non engagé à la fin de l'exercice et disponible pour des acquisitions futures.

<i>(en milliers de dollars)</i>	<b>Budget 2018</b>	<b>Prévision 2017</b>	<b>Réel 2016</b>
Solde au début de l'exercice	7 000	7 000	7 000
Financement des dépenses d'immobilisations	-	-	-
Contribution des activités de fonctionnement	-	-	-
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>7 000</b>	<b>7 000</b>	<b>7 000</b>

En 2018, il n'est pas prévu d'utiliser le fonds de roulement pour financer des immobilisations.

## 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 de l'application des mesures d'allègement liées aux avantages sociaux futurs, ainsi qu'au solde de la dette à long terme en lien avec les frais d'émission qui ont été financés à même les activités de fonctionnement.

<i>(en milliers de dollars)</i>	<b>Budget 2018</b>	<b>Prévision 2017</b>	<b>Réel 2016</b>
Solde au début de l'exercice	(108 198)	(129 852)	24 172
Variation de l'exercice	7 868	21 654	(154 024)
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>(100 330)</b>	<b>(108 198)</b>	<b>(129 852)</b>

Un solde créditeur indique une réduction des charges à être constatées à l'état des activités de fonctionnement à des fins fiscales dans les années à venir. La variation positive 2017 et 2018 s'explique par l'amortissement des mesures d'allègement liées aux avantages sociaux futurs.

La variation négative des avantages sociaux futurs de 2016 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. Pour ces surplus, la STM doit comptabiliser une obligation implicite et une provision pour moins-value au niveau des Normes comptables canadiennes pour le secteur public, car ils n'appartiennent pas à la STM. La variation de ces éléments est compensée par une affectation équivalente des dépenses constatées à pourvoir.

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

## GESTION ENTOURANT L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE

### Planification à long terme

Conformément aux obligations de la Loi sur les sociétés de transport, la STM devait produire une révision de son dernier Plan stratégique 2020, adopté en 2011 par son conseil d'administration et approuvé en 2012 par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Dans la foulée d'un virage axé sur l'amélioration de l'expérience client, le travail menant à l'élaboration du Plan stratégique organisationnel 2025 (PSO 2025) a été réalisé depuis 2015. Le PSO 2025 de la STM a été adopté par son conseil d'administration le 8 juin 2017.

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

### Équilibre budgétaire annuel

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

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## GESTION ENTOURANT LES INVESTISSEMENTS D'AFFAIRES

### Mise en contexte et objectifs

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

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

- Les objectifs d'investissements du portefeuille sont établis par le Plan stratégique organisationnel;
- Les catégories du portefeuille de projets sont définies;
- Pour être inclus dans le portefeuille de projets, un projet doit générer des bénéfices ou permettre à la STM de se conformer à une loi ou à un règlement. Les enjeux liés au développement durable et à l'accessibilité universelle sont également considérés;
- Les investissements requis pour la réalisation d'un projet respectent les cibles établies relativement au service de la dette.

### Gouvernance et processus

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

Les principales règles établies dans une politique de gestion approuvée en 2015 sont les suivantes :

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

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

- PSO 2025 (axes et objectifs);
- Critères spécifiques à chacune des catégories;
- Disponibilité des ressources;
- Risques liés à la réalisation des projets;
- Réalisation des bénéfices.

### Les bénéfices mesurés du portefeuille de projets

Les bénéfices sous forme d'indicateurs que nous avons répertoriés pour certains projets déjà autorisés sont présentés par secteurs, soit trois secteurs d'affaires (Métro, Bus et Transport adapté) et un secteur administratif. La contribution des projets du portefeuille à ces indicateurs est exprimée sous forme de mesure prise avant la réalisation du projet et d'une cible à atteindre au moment où les livrables sont transférés et intégrés aux opérations de façon à livrer les bénéfices attendus.



# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

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

## Gestion des immobilisations (DS FIN 001)

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

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

Cette directive 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 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 :

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

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

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

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

- toujours prévoir un fonds d'amortissement pour chaque dette ne prévoyant pas de remboursement annuel et dont le terme est supérieur à un (1) an afin de pouvoir en assurer le remboursement complet à l'échéance;
- toujours faire en sorte que la totalité des transactions effectuées en devises étrangères soit immédiatement convertie en devises canadiennes.

Les stratégies de gestion de la dette sont les suivantes :

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

## La gestion des placements (DS FIN 005)

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

La directive définit :

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

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

## La gestion des risques financiers (DS FIN 006)

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

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

## SAINE GESTION DES DÉPENSES D'EXPLOITATION

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

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

### Optimiser les processus administratifs et décisionnels de l'organisation

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

### Guide d'acquisition (2011)

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

- l'Assemblée nationale : dans la Loi sur les sociétés de transport en commun (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 prévoyant l'exercice des pouvoirs du conseil d'administration et du directeur général, et la signature de certains actes, documents ou écrits de la STM (R-011) qui fixe les paramètres gouvernant la prise de décisions dans les différents domaines de gestion des activités de la STM;
  - dans le Règlement sur le contrôle et le suivi budgétaire de la STM (R-091-1 tel que modifié) qui détermine les règles à suivre avant qu'une dépense contractuelle ne soit engagée;
  - dans le Règlement sur la gestion contractuelle (R-175) qui sera en vigueur le 1er janvier 2018.
- 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.

Ces cinq documents visent à assurer l'équité, l'intégrité, la transparence et l'accessibilité aux marchés, à accroître la concurrence dans les processus d'attribution de contrats ainsi qu'à obtenir des biens et des services au meilleur prix. Les employés impliqués dans ce type de démarche doivent aussi respecter les normes prescrites par le Code d'éthique de la STM. Tout employé de la STM ou membre de son 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* ».

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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 directeur informatique.

## Gestion contractuelle (R-175)

Le règlement de la gestion contractuelle instaure les mesures exigées en vertu de l'article 103.2 de la Loi sur les sociétés de transport en commun (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.

## 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 de 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 accordé pour le contrat;
- en faisant autoriser une dépense supplémentaire pour ce contrat, lorsque les coûts de la modification entraînent un dépassement des montants déjà autorisés.

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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.

## 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.

## 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.

## Améliorer le suivi de la performance et la gestion des risques dans tous les secteurs d'activités

Afin de suivre leur performance et de faciliter la prise de décision, la STM poursuivra sa démarche de doter tous ses secteurs d'activités d'outils de gestion, tels que des tableaux de bord et des indicateurs. Ainsi, 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 le soutien aux démarches d'amélioration spécifiques aux secteurs d'activités visant à optimiser les processus, minimiser les risques, assurer une surveillance des contrôles et d'orienter et 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 a mis en place un programme d'attestation de l'information financière pour ses états financiers annuels basés sur les meilleures pratiques dans le domaine. Chaque année, le directeur général et le trésorier attestent que la direction maintient des systèmes de contrôles internes de qualité qui ont pour objet de fournir une assurance raisonnable que les états financiers publiés donnent une image fidèle de la STM et ne contiennent pas de fausses informations. Ils attestent également l'efficacité des contrôles internes à l'égard de l'information financière.

La STM requiert que des contrôles internes financiers 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.

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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 d'attestation des contrôles internes à l'égard de l'information financière est mis en place.
- L'amélioration continue du système des contrôles internes financiers tient compte notamment des recommandations du programme d'attestation des contrôles internes à l'égard de l'information financière, des rapports de la vérification générale et de ceux des auditeurs externes.

## Contrôles internes financiers (DS FIN 007)

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

## AUTRES PRATIQUES DE GESTION

### Gestion intégrée des risques (PC 1.17)

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

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

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

# 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 et processus décisionnels (PC 1.13)

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

Le développement durable à la STM s'inscrit également dans une démarche d'amélioration continue, comprenant l'amélioration de son système de gestion environnementale inspiré de la norme ISO 14001, une revue de direction et une reddition de comptes interne et externe annuelle. Depuis 2009, la STM rédige et publie chaque année un rapport de développement durable selon les critères du Global Reporting Initiative (GRI) G4.

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

Le leadership de la STM en matière de développement durable a été encore une fois souligné en 2017 par Novae pour le projet de mise en valeur des MR63.

## 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, la sécurité et le comportement des personnes, 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.

## ■ Quote-part – Transgesco S.E.C.

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

## ■ Revenus provenant de l'ARTM

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

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

## ■ Revenus-clients

Revenus perçus de la clientèle utilisant les services de transport.

## ■ 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 PADTC 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 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 MTMDET.

## ■ 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 CNESST, les prestations de maternité et parentales et le maintien d'assurance lors de certaines absences prolongées.

## ■ Cotisations aux régimes publics

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

## ■ Coût de la CNESST

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

## ■ Dépenses diverses

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

## ■ Dépenses majeures

Dépenses en immobilisations 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

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

## ■ Services professionnels

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

## ■ Services techniques et autres services

Coûts des services confiés à des firmes externes pour l'exécution de certains contrats de réparation. Comprend également les coûts relatifs aux contrats de taxi pour le transport régulier et adapté, au contrat de transport d'argent, au coût de la surveillance policière assumée par le 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.

# INDEX DES SIGLES, ACRONYMES ET AUTRES ABRÉVIATIONS

# INDEX DES SIGLES, ACRONYMES ET AUTRES ABRÉVIATIONS

<b>ARTM</b>	Autorité régionale de transport métropolitain
<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>CGPP</b>	Comité de gestion de portefeuille de projets
<b>CNESST</b>	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
<b>DS</b>	Directive sectorielle
<b>FIN</b>	Finances
<b>FITC</b>	Fonds pour les infrastructures du transport en commun
<b>GES</b>	Gaz à effet de serre
<b>GFOA</b>	Government Finance Officers Association
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>IPC</b>	Indice des prix à la consommation
<b>KM</b>	Kilomètre
<b>LEED</b>	Leadership in Energy and Environmental Design
<b>MAMOT</b>	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
<b>MPB</b>	Mesures préférentielles bus
<b>MR-63</b>	Matériel roulant 1963
<b>MR-73</b>	Matériel roulant 1973
<b>MTMDET</b>	Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports
<b>OPUS</b>	Marque de commerce de la carte à puce commune de transport
<b>OPTC</b>	Organisme public de transport en commun
<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>PC</b>	Politique corporative
<b>PCGR</b>	Principes comptables généralement reconnus
<b>PG</b>	Politique générale
<b>PI</b>	Programme des immobilisations
<b>RTM</b>	Réseau de transport métropolitain
<b>SOFIL</b>	Société de financement des infrastructures locales
<b>SPVM</b>	Service de police de la Ville de Montréal
<b>STM</b>	Société de transport de Montréal
<b>TA</b>	Transport adapté







## **Publié par la Société de transport de Montréal**

Direction exécutive  
Planification, finances et contrôle

Direction  
Budget et investissements

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

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