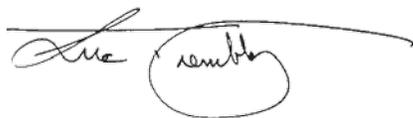


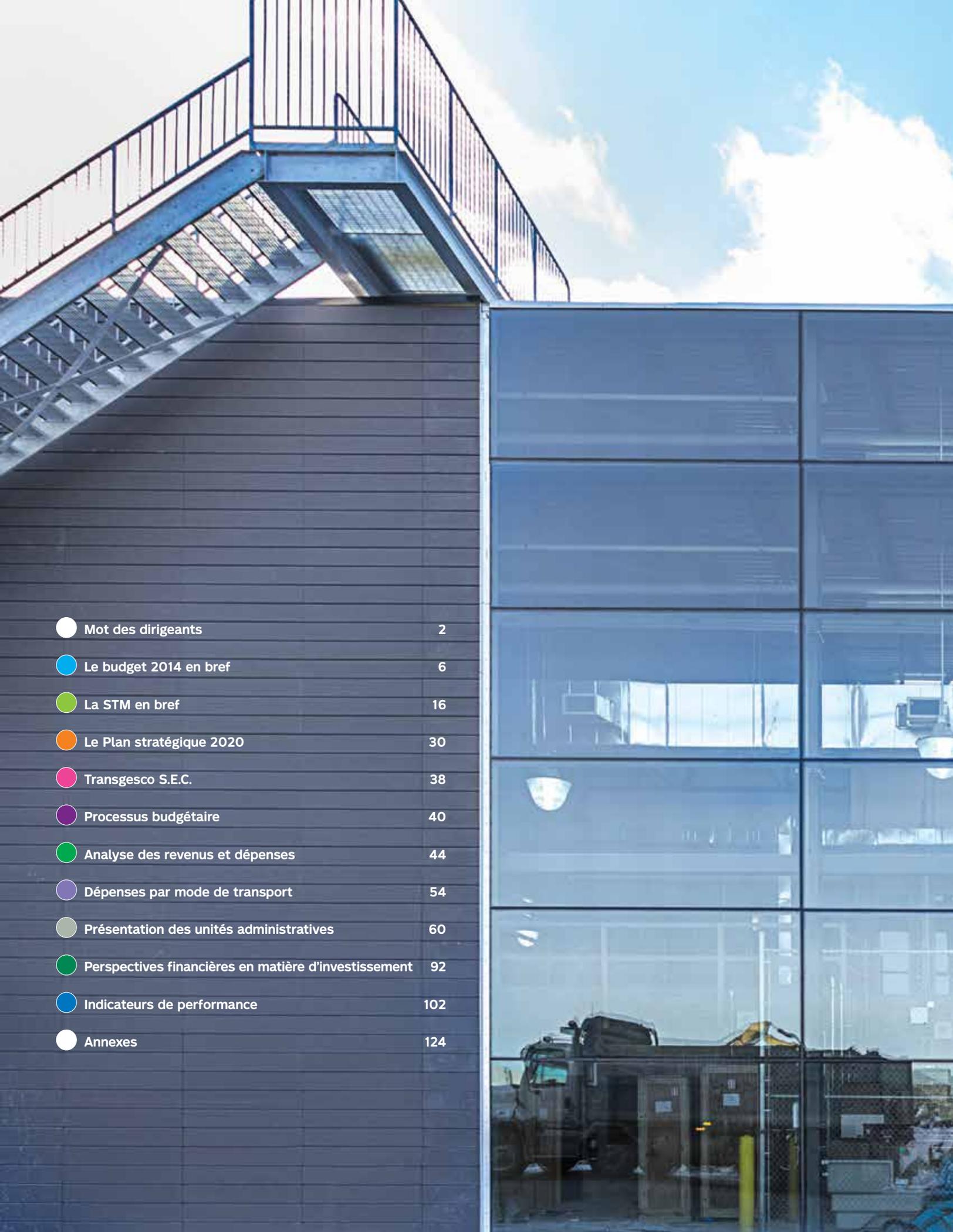
BUDGET 2014

Au nom de la direction exécutive Finances et contrôle, nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration du Budget 2014, tout particulièrement les gestionnaires, l'ensemble de la direction Budget et investissements, le comité budgétaire ainsi que les membres du comité de direction.

Votre collaboration, si enthousiaste et si efficace, votre engagement et vos précieux efforts furent particulièrement importants afin de surmonter les nombreux défis pour atteindre l'équilibre budgétaire.

A handwritten signature in black ink, reading "Luc Tremblay". The signature is written in a cursive style with a long horizontal line extending to the right from the end of the name.

Luc Tremblay, CPA, CA
Trésorier et directeur exécutif
Finances et contrôle



● Mot des dirigeants	2
● Le budget 2014 en bref	6
● La STM en bref	16
● Le Plan stratégique 2020	30
● Transgesco S.E.C.	38
● Processus budgétaire	40
● Analyse des revenus et dépenses	44
● Dépenses par mode de transport	54
● Présentation des unités administratives	60
● Perspectives financières en matière d'investissement	92
● Indicateurs de performance	102
● Annexes	124

MOT DU PRÉSIDENT

À la recherche d'une solution de financement durable

Nous vivons une période économique difficile. Le contexte des finances publiques qui prévaut au Québec exerce une pression à la baisse sur les revenus de la STM. À l'instar de ses principaux partenaires, que sont le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal, la STM présente un budget pragmatique. Celui-ci se chiffre à 1,3 milliard de dollars, en hausse de seulement 0,6% comparativement à 2013. Pour y arriver, la STM a procédé à la révision de l'ensemble de ses activités et à des compressions de 65 millions de dollars.

La contribution de l'agglomération de Montréal augmente de 12,5 millions de dollars, soit une hausse de 3,2% par rapport à l'an dernier. De plus, depuis le 1^{er} janvier 2014, la STM bénéficie d'une ristourne de la TVQ du gouvernement du Québec de 62,8% sur ses achats de biens et services, qui représentent 16,3 millions de dollars. La Ville a donc révisé sa contribution de base en tenant compte de ce montant. L'effet de ces deux mesures porte donc la contribution de l'agglomération de Montréal à 384,1 millions de dollars pour 2014, à laquelle il faut ajouter 16,7 millions de dollars de la SOFIL pour un total de 400,8 millions de dollars.

Pour établir la grille tarifaire 2014, nous nous sommes appuyés sur différents facteurs, dont les investissements nécessaires pour soutenir les améliorations de service et le programme de modernisation de nos infrastructures. La hausse tarifaire moyenne de 3,2% s'inscrit dans la moyenne des hausses de la grande région métropolitaine. En matière de tarification, notre objectif est de fidéliser et récompenser notre clientèle régulière et de proposer à la clientèle occasionnelle une gamme de titres à des prix compétitifs dans des périodes moins achalandées. Mais l'effort constant de nos clients ne saurait répondre aux importants défis financiers de la STM.

Pour y parvenir, la STM devra obtenir de nouvelles sources de financement prévisibles et aptes à faire face à l'ampleur des besoins. Elle a récemment formulé au gouvernement du Québec ses propositions pour stabiliser sa situation financière. Pérenniser le financement du transport collectif doit donc d'abord passer par l'augmentation du financement gouvernemental dédié aux immobilisations. Il faut ensuite bonifier considérablement le financement pour l'amélioration de service en transport collectif dans le cadre du Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques et offrir aux municipalités les moyens de contribuer davantage au transport collectif. Des moyens efficaces existent pour aller chercher de nouveaux revenus dans le respect des principes d'efficacité et d'équité. Le gouvernement doit également rétablir un financement adéquat du transport adapté et garantir à la STM des tarifs d'électricité cohérents avec ses objectifs d'électrification des transports. Le dépôt attendu de la Politique québécoise de mobilité durable constitue une occasion exceptionnelle d'apporter des réponses adaptées à ces enjeux.

Malgré les défis financiers que nous aurons à relever, le client demeure au centre de nos priorités. C'est pourquoi la STM maintient le cap et poursuit la réalisation de plusieurs grands projets. Parmi ceux-ci, mentionnons l'arrivée de l'information en temps réel avec iBUS, la mise en opération du centre de transport Stinson, qui vise une certification LEED Or, le déploiement du réseau cellulaire dans plusieurs stations du centre-ville et celui des écrans Métrovision, et les voitures AZUR, dont nous devrions recevoir le train prototype d'ici quelques semaines.

Par ailleurs, la Société est résolument tournée vers l'avenir, notamment avec l'ajout de mesures préférentielles pour bus (MPB) sur plusieurs axes et l'électrification du réseau de surface. En effet, nous continuerons de jouer un rôle clé dans cette priorité du gouvernement en poursuivant les tests sur différents véhicules électriques avec nos partenaires ainsi que nos démarches pour devenir la première ville nord-américaine à participer au programme Cité Mobilité du Groupe Volvo. La STM ne ménagera donc aucun effort pour bonifier l'expérience-client et répondre toujours plus efficacement aux besoins de mobilité de la collectivité montréalaise.



Philippe Schnobb
Président du conseil d'administration

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Des efforts importants de rationalisation

Après des années de gestion rigoureuse des dépenses et devant l'ampleur des défis de transport collectif, la STM a dû consentir à d'importants efforts de rationalisation pour boucler son budget en 2014. Tout en tentant de minimiser les impacts pour la clientèle, la Société a mis de l'avant un certain nombre de mesures d'optimisation ainsi que des efforts supplémentaires sur le plan des activités de nature administrative en ciblant les budgets des biens et services et en ne remplaçant pas les postes vacants dans plusieurs secteurs.

En ce qui a trait à l'offre de service, le réseau de bus connaîtra une baisse globale de 3,1 %, soit 165 500 heures, sur un total de 5,4 millions d'heures. Les normes de charge, notamment en période hors pointe et week-end, passeront de 33 à 35 passagers/heure pour les bus réguliers et de 50 à 53 passagers/heure pour les bus articulés.

Le réseau du métro maintiendra son offre de service maximale actuelle de 78,1 millions de kilomètres prévus et accueillera les nouvelles voitures AZUR. Pour une cinquième année consécutive, le dernier balisage international réalisé par le Collège impérial de Londres pour l'année 2012 a reconfirmé que le métro de Montréal figurait parmi les plus productifs au monde en fonction des heures travaillées par kilomètre-voiture, même s'il doit toujours composer avec des voitures de métro parmi les plus vieilles au monde.

Le service du transport adapté sera bonifié de 4,2 % par rapport au budget de 2013, pour atteindre 3,4 millions de déplacements. Ce niveau de service, qui représente plus que le double des déplacements réalisés en 2005, vise à répondre à la demande grandissante de cette clientèle, et ce, malgré le plafonnement de l'aide du gouvernement du Québec.

Considérant l'âge de nos équipements et de nos infrastructures, nous devons investir massivement dans le maintien des actifs pour assurer la pérennité du transport collectif et sa croissance. Conformément à notre Programme triennal d'immobilisations 2014-2016, nous investirons près de 2,2 milliards de dollars au cours des trois prochaines années. Une part importante de ces investissements, soit 77 %, sera consacrée au maintien des actifs. Malgré ces efforts, le retard que nous avons pris au cours des dernières années en matière de remplacement de nos actifs qui ont atteint leur durée de vie utile ne permettra pas de réduire son déficit d'investissement qui est évalué à 3 milliards de dollars au 31 décembre 2013.

Ces investissements pour le maintien des actifs exercent une forte pression sur le service de la dette qui passera de 77,5 millions de dollars en 2014 à 109,3 millions de dollars en 2016. De plus, comme la hausse des coûts d'exploitation n'est pas entièrement compensée par les hausses de revenus, le budget que nous vous présentons anticipe un manque à gagner de près de 20 millions de dollars. Grâce à la forte mobilisation de tous nos employés, nous sommes convaincus que tous nos efforts nous permettront de poursuivre notre croissance et d'atteindre notre objectif de 422,4 millions de déplacements en 2014, ce qui constituera un record historique pour une sixième année consécutive.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carl Desrosiers', written in a cursive style.

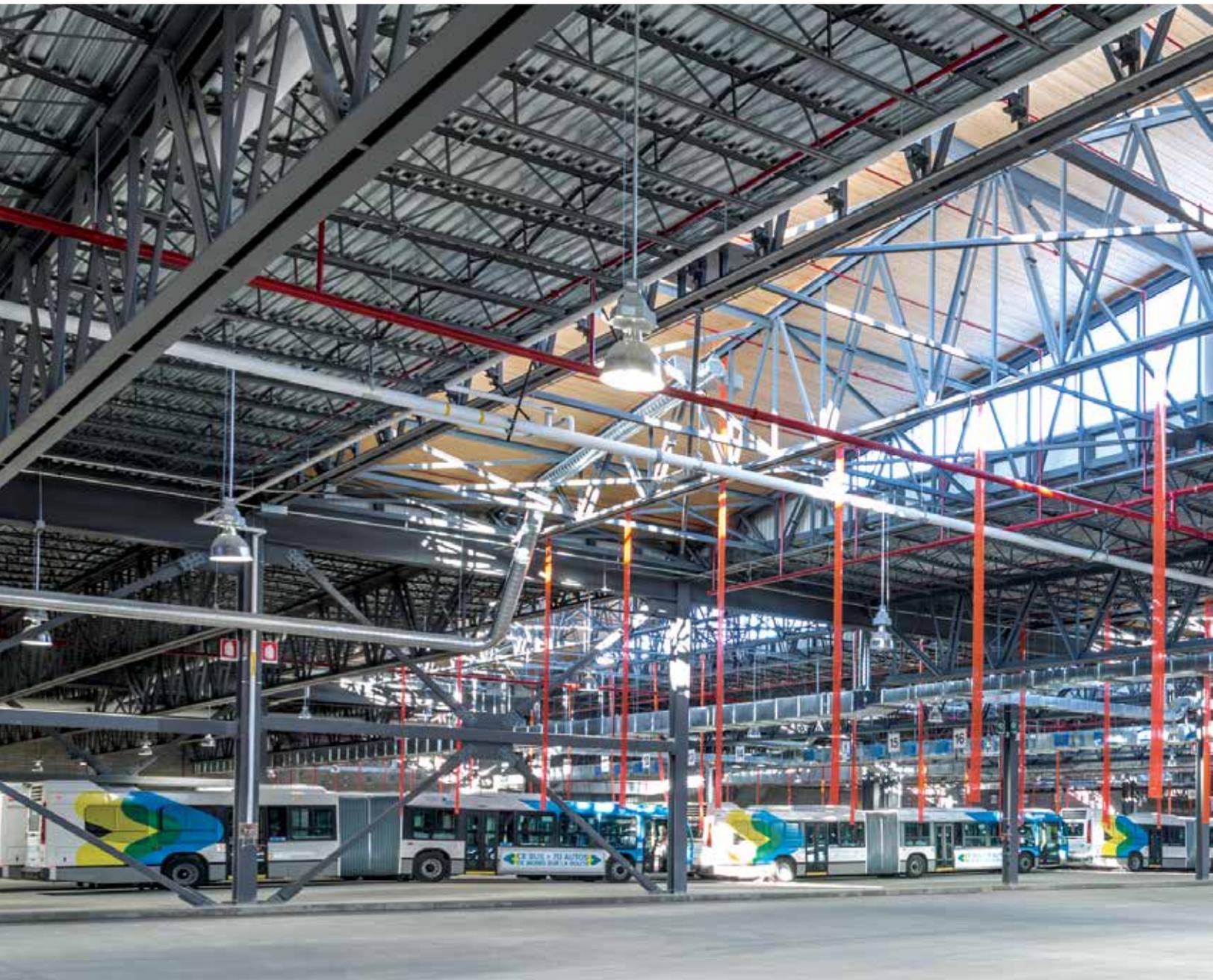
Carl Desrosiers
Directeur général

APPROUVÉ PAR

le conseil d'administration
de la Société de transport de Montréal,
le 27 janvier 2014

PRÉPARÉ PAR

la direction Budget et investissements,
direction exécutive Finances
et contrôle



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.



LE BUDGET 2014 EN BREF

Revenus	7
Dépenses	7
Grille tarifaire.....	8
Une offre tarifaire sur mesure.....	9
Faits saillants	10

REVENUS

(en milliers de dollars)

Revenus-clients		
Bus et métro	605 001	
Transport adapté	4 435	
Total des revenus-clients		609 436
Autres revenus d'exploitation		
Quote-part - Transgesco S.E.C.	27 900	
Autres revenus	11 336	
Total des autres revenus d'exploitation		39 236
Total des revenus d'exploitation		648 672
Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté		41 429
Subventions du gouvernement du Québec liées à l'amélioration des services et autres		63 082
Subvention du gouvernement du Québec liée aux intérêts du service de la dette		64 995
Nouvelles sources de revenus		20 000
Contribution de l'agglomération de Montréal		384 100
Contributions régionales		
Aides métropolitaines et autres	48 351	
Contribution régionale CMM	33 906	
Total des contributions régionales		82 257
Total des revenus		1 304 535

DÉPENSES

(en milliers de dollars)

Bus et métro		
Dépenses liées à l'exploitation	1 084 431	
Dépenses liées aux investissements ¹	143 000	
Total bus et métro		1 227 431
Transport adapté		
Dépenses liées à l'exploitation		70 849
Dépenses imprévues		6 255
Total des dépenses		1 304 535

¹ Les dépenses liées aux investissements sont déduites de la subvention du gouvernement du Québec liée au capital du service de la dette.

GRILLE TARIFAIRE

BUS ET MÉTRO

(en dollars)

2014

2013

Tarif ordinaire

1 passage*	3,00	3,00
2 passages	5,50	5,50
10 passages	25,50	24,50
Soirée illimitée* (18 h à 5 h le lendemain)	5,00	4,00
1 jour (24 h)*	10,00	9,00
Week-end illimité * (vendredi 18 h au lundi 5 h)	13,00	12,00
3 jours* (consécutifs)	18,00	18,00
CAM hebdo	24,50	23,75
CAM mensuelle	79,50	77,00
Aéroport P.E. Trudeau (747)*	10,00	9,00

Tarif réduit

1 passage*	2,00	2,00
2 passages	3,50	3,50
10 passages	15,50	14,50
CAM hebdo	14,75	14,00
CAM mensuelle	47,25	45,00
CAM 4 mois (consécutifs)	180,00	175,00
Groupe* (1 passage ordinaire + 10 enfants de 6 à 13 ans)	15,50	14,50

Carte OPUS

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

* Seuls ces titres sont acceptés aux points d'entrée du réseau de la STM (bus ou métro) situés hors de son territoire.

TRANSPORT ADAPTÉ (Montréal seulement)

(en dollars)

2014

2013

Tarif ordinaire

Montant exact (escompté au prix d'un passage en lot de 10)	2,55	2,45
1 passage (carte magnétique seulement)	3,00	3,00
CAM hebdo	24,50	23,75
CAM mensuelle	79,50	77,00

Tarif réduit

Montant exact (escompté au prix d'un passage en lot de 10)	1,55	1,45
1 passage (carte magnétique seulement)	2,00	2,00
CAM hebdo	14,75	14,00
CAM mensuelle	47,25	45,00
CAM 4 mois (consécutifs)	180,00	175,00

Carte OPUS

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

UNE OFFRE TARIFAIRE SUR MESURE

Les programmes d'abonnement

Ayant reconduit son appui pour une troisième année consécutive, Mobilité Montréal – avec l'appui financier de Transports Québec offrira à nouveau en 2014 un mois gratuit aux clients s'étant récemment abonnés aux programmes OPUS à l'année et OPUS & Cie. Les clients étant déjà abonnés depuis plus d'un an et qui ont déjà obtenu leur mois gratuit ne sont toutefois pas laissés pour compte puisqu'ils bénéficieront d'un gel tarifaire pour 2014. Au total, ce sont 32 000 clients abonnés qui s'évitent de recharger leur carte OPUS chaque mois et qui profitent d'offres de partenaires. Demeurer un abonné fidèle de la STM a donc plus d'avantages que jamais!

Maestro, le statut VIP

Instaurée en 2013, cette initiative permet aux clients abonnés depuis plus de 12 mois d'accéder au statut Maestro. Le client Maestro peut être accompagné d'un ami qui voyage gratuitement les soirs et les week-ends lors de ses déplacements avec la STM en plus de pouvoir utiliser le Réseau de transport de la Capitale (RTC) gratuitement en tout temps. Ces avantages s'ajoutent à ceux des abonnés à l'année, contribuant à récompenser concrètement les clients les plus fidèles. En 2013, plus de 3 700 clients se sont prévalus de ce statut et en 2014, quelque 10 000 nouveaux clients deviendront admissibles à leur tour.

De nouvelles alternatives pour les clients occasionnels

Soucieuse de proposer une plus grande flexibilité à sa clientèle occasionnelle, la STM rendra le titre 1 passage ordinaire disponible sur la carte L'Occasionnelle dans ses quelque 400 points de vente situés à l'extérieur du réseau du métro. Ainsi, les clients n'ayant pas la monnaie exacte pour monter à bord du bus auront une nouvelle alternative leur permettant d'acquitter leur passage. Dans cette même lignée, la clientèle se dirigeant vers l'aéroport a maintenant la possibilité de se procurer un ticket pour la ligne 747, en direction de l'aéroport, en payant avec une carte de crédit à des bornes de paiement de notre collaborateur Stationnement de Montréal. Enfin, il sera bientôt possible pour des partenaires de l'industrie touristique d'émettre des bons d'échange électroniques prépayés dans le cadre d'un projet pilote. Leurs clients en visite à Montréal devront simplement les présenter à des bornes en libre-service à leur arrivée à l'aéroport afin d'obtenir un titre valide pour la 747.

Et ça continue: le programme Sorties en famille!

En reconduisant le programme Sorties en famille aux mêmes périodes qu'en 2013, ce sont plus de 1,5 million d'enfants qui pourront voyager gratuitement sur le réseau de la STM en 2014. Avec les rabais avantageux offerts par des partenaires et la gratuité de transport offerte lors de la plupart des congés scolaires, le transport collectif s'affiche dorénavant comme incontournable lors d'activités avec de jeunes enfants.

Des week-ends en transport collectif

Pour son année de lancement, le titre Week-end illimité a connu un succès marqué. Il est indéniable que ce titre est un incontournable pour plusieurs grands événements auxquels la STM s'associe et il poursuivra son ascension en 2014. Dans la même foulée, la création du titre Week-end Édition spéciale pour les événements débutant en milieu de journée le vendredi a été des plus appréciée lors du festival Osheaga alors que les 50 000 titres produits ont tous été écoulés. Forte de ce succès et de plusieurs autres initiatives tarifaires événementielles, la STM entend poursuivre les efforts nécessaires pour rendre les déplacements de milliers de clients participants aux grands événements montréalais plus fluides et agréables.

FAITS SAILLANTS

En attente d'une solution de financement durable

Au cours des 10 dernières années, la STM a terminé son exercice financier avec un déficit à sept reprises. Cette situation témoigne du sous-financement du transport collectif. Elle s'explique notamment par les coûts croissants liés au remplacement des actifs et son impact sur le service de dette net de la STM, ainsi que par la progression plus faible que prévu des revenus autonomes et des revenus provenant de nos partenaires, soit le MTQ, l'agglomération de Montréal et la CMM.

Au cours des ans, la STM est parvenue à minimiser momentanément le déficit structurel grâce à une gestion serrée de ses dépenses d'exploitation courantes, une croissance exceptionnelle de son achalandage (12 % en cinq ans) et à l'apport de revenus ponctuels certaines années. Malgré cela, l'agglomération de Montréal a dû combler à quatre reprises, conformément à la loi, le déficit par le versement d'une contribution spéciale non récurrente.

En 2011, la STM a enfin atteint l'équilibre budgétaire grâce à l'entente avec la CMM visant la majoration de 1,5¢ de la taxe sur l'essence. Depuis ce temps, plusieurs facteurs défavorables ont eu pour effet de faire ressurgir le déficit structurel de la STM. Parmi ceux-ci, notons que les revenus de la taxe sur l'essence et la portion attribuable au déficit du métro ont été moins élevés. De plus, l'agglomération de Montréal a diminué sa contribution de base de 15 millions de dollars à partir de 2011 et le MTQ a plafonné son financement au transport adapté. Par ailleurs, la croissance des revenus clients a été atténuée par la migration entre certains titres de transport moins profitables. Pour 2013, la STM prévoit d'ailleurs un déficit de 16 millions de dollars que l'agglomération de Montréal devra de nouveau absorber par une contribution spéciale.

C'est dans ce contexte financier difficile que la STM présente son budget 2014. Ce dernier prévoit des dépenses de 1,3 milliard de dollars, en hausse de seulement 0,6 % par rapport au budget 2013. Afin de présenter un budget équilibré, la direction a révisé une fois de plus l'ensemble de ses activités et a réalisé des coupures de l'ordre de 65 millions de dollars tout en maintenant, sous la rubrique « Nouvelles sources de revenus », un manque à gagner de 20 millions de dollars.

La contribution de l'agglomération de Montréal augmente de 12,5 millions de dollars en 2014, soit une hausse de 3,2 % par rapport au budget 2013. De plus, à compter du 1^{er} janvier 2014, la STM bénéficiera d'une ristourne de la TVQ du gouvernement du Québec de 62,8 % sur ses achats de biens et services. Selon la Ville de Montréal, cette ristourne s'élèverait à 16,3 millions de dollars. Elle a donc révisé sa contribution de base en tenant compte de ce montant. L'effet de ces deux mesures porte donc la contribution de l'agglomération de Montréal à 384,1 millions de dollars pour 2014.

Sur le plan des dépenses d'investissement, l'agglomération de Montréal prévoit investir 16,7 millions de dollars additionnels en 2014 pour un total de 121,1 millions de dollars depuis le début du programme de la Société de financement des infrastructures locales du Québec (SOFIL) en 2007.

Malgré ces efforts, la contribution de base de l'agglomération n'a augmenté que de 22,5 millions de dollars depuis 2011, soit une hausse moyenne de 2 % par année. Ceci rappelle l'urgence de trouver une nouvelle source de financement pour le transport collectif et que celle-ci soit dédiée, indexée et récurrente. En ce sens, l'adoption prochaine par le gouvernement du Québec de la Politique québécoise de mobilité durable serait un pas dans la bonne direction, dans la mesure où elle confirme le financement des dépenses d'exploitation pour l'amélioration des services du réseau régulier et du transport adapté tout en amenant une solution récurrente au déficit structurel de la Société.

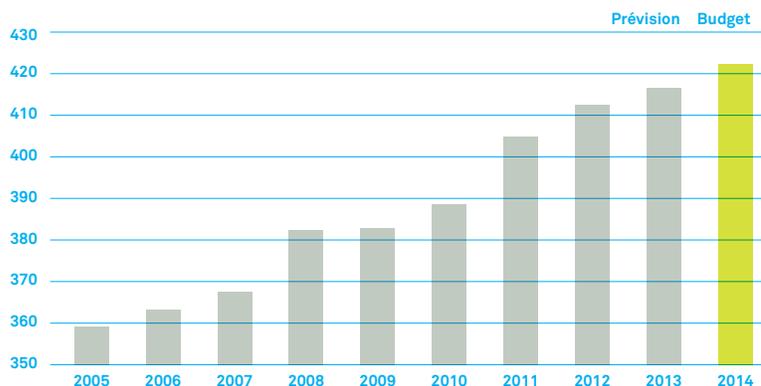
FAITS SAILLANTS

Préserver le service au client

En 2013, la STM prévoit atteindre un nouveau record historique de 416,7 millions de déplacements et poursuivre en 2014 avec un objectif de 422,4 millions de déplacements, soit une croissance de 1,4 %.

ACHALANDAGE

(en millions de déplacements)



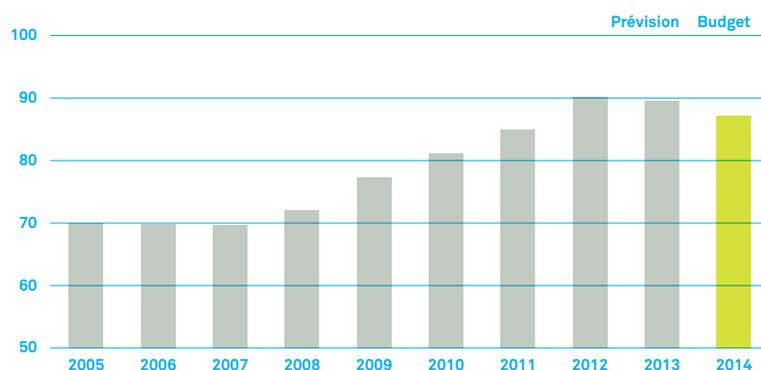
Le client demeure la raison d'être de la STM. L'exercice de rationalisation des dépenses pour l'année 2014 s'est donc fait en ciblant davantage les activités de nature administrative tout en tentant de minimiser les impacts pour la clientèle. Néanmoins, après des années de gestion rigoureuse des dépenses et devant l'ampleur du défi, cet objectif est de plus en plus difficile à atteindre.

Plusieurs efforts seront consentis afin d'améliorer l'expérience client. Par l'entremise de sa filiale commerciale, Trangesco S.E.C. et de son partenaire Québecor Média, la STM prévoit remplacer, d'ici la fin de l'année 2014, près de 300 abribus plus attrayants pour sa clientèle. Le réseau de téléphonie cellulaire sera progressivement déployé, en collaboration avec Bell, Rogers, Telus et Vidéotron, dans les tronçons entre Atwater et Beaudry (ligne verte) et Mont-Royal et Bonaventure (ligne orange). De plus, l'installation des écrans d'information en temps réel sera complétée dans l'ensemble du réseau du métro et la STM poursuivra la mise en service de voies réservées et plantera vers la fin de l'année le nouveau système d'information en temps réel dans certains bus (iBUS).

Sur le plan de l'offre de service, c'est le réseau de bus qui est le plus affecté puisque l'optimisation de la livraison et la révision des normes de charge en périodes creuses amèneront une diminution de 165 500 heures de service, soit une baisse de 3,1 % par rapport au budget 2013. Ces mesures ont toutefois été ciblées afin de minimiser l'impact sur la clientèle.

OFFRE DE SERVICE BUS

(en millions de kilomètres parcourus)



FAITS SAILLANTS

Le réseau du métro, qui a atteint son offre de service maximale avec 78,1 millions de kilomètres prévus, accueillera les nouvelles voitures AZUR en 2014, dont les tests en service clientèle devraient être complétés en 2014. Pour une cinquième année consécutive, le dernier balisage international réalisé par le Collège impérial de Londres pour l'année 2012 a reconfirmé que le métro de Montréal figurait parmi les plus productifs au monde en fonction des heures travaillées par kilomètre-voiture, même s'il doit toujours composer avec des voitures de métro parmi les plus vieilles au monde.

En ce qui a trait au transport adapté, l'offre de service sera bonifiée de 4,2% par rapport au budget 2013 pour atteindre 3,4 millions de déplacements. Ce niveau de service représente plus que le double des déplacements réalisés en 2005. Lors de l'exercice de rationalisation pour atteindre l'équilibre budgétaire 2014, la direction de la STM a décidé de répondre à la demande de cette clientèle, et ce, malgré le plafonnement de l'aide du gouvernement du Québec.

CROISSANCE DU TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)



Consolider la grille tarifaire afin d'atteindre les objectifs de revenus et d'achalandage

Pour la troisième année consécutive, la STM n'indexe pas les tarifs des titres 1 passage (ordinaire: 3\$ / réduit: 2\$) tandis que le tarif du titre 2 passages, lancé en 2011, est une fois de plus maintenu à son prix de lancement (ordinaire: 5,50\$ / réduit: 3,50\$). Notons également qu'aucune hausse n'est appliquée au titre 3 jours, qui est toujours offert à 18\$.

Maintenu au tarif de 4\$ depuis son introduction en 2011, le titre Soirée illimitée est majoré à 5\$. Du côté des titres mensuels: le titre à tarif ordinaire est offert à 79,50\$, soit une hausse de 2,50\$ (3,2%) comparativement à 2013. Le titre mensuel à tarif réduit est porté à 47,25\$, une augmentation de 2,25\$ (5,0%). Cette hausse plus marquée du côté du titre réduit permettra de respecter l'objectif fixé par le Conseil d'administration de ramener à 40%, d'ici 2015, le rabais offert à la clientèle du tarif réduit. Par ailleurs, les clients bénéficiant du tarif réduit peuvent également se procurer le titre CAM 4 mois au coût avantageux de 180\$, soit l'équivalent de quatre titres CAM au tarif réduit de 2013.

FAITS SAILLANTS

En 2014, la Société concentrera ses efforts à la consolidation et la promotion de son offre tarifaire, notamment les titres destinés à la clientèle occasionnelle. À la suite des initiatives visant à mieux faire connaître le titre Soirée illimitée ainsi que le titre Week-end illimité lancé l'an dernier, ceux-ci ont connu une forte popularité avec des ventes de près de 1 200 000 titres. Ces titres sont tout indiqués lors d'événements majeurs dans la grande métropole.

La STM continuera également de mieux faire connaître les programmes d'abonnement et le statut Maestro. L'abonné qui détient ce statut obtient le privilège de pouvoir amener un ami gratuitement les soirs et week-ends lors de ses déplacements sur le réseau en plus d'avoir un accès illimité au Réseau de transport de la Capitale (RTC). En 2014, ce sont 10 000 abonnés qui deviendront admissibles et qui pourront profiter des avantages du statut Maestro au même titre que les 3 700 abonnés qui ont obtenu ce statut en 2013.

Des investissements pour assurer la pérennité du transport collectif à Montréal

Conformément à son Programme triennal d'immobilisations 2014-2016, la STM prévoit investir près de 2,2 milliards de dollars au cours des trois prochaines années. Une part importante de ces investissements, soit 77 %, sera consacrée au maintien des actifs. Malgré ces efforts, le retard qu'elle a pris au cours des dernières années en matière de remplacement de ses actifs qui ont atteint leur durée de vie utile ne permettra pas de réduire son déficit d'investissement, qui est évalué à 3 milliards de dollars au 31 décembre 2013.

La STM poursuivra donc ses programmes Réno-Systèmes et Réno-Infrastructures, qui permettront de rénover et de mettre à niveau les stations, les tunnels et les centres d'entretien du métro. Ces deux programmes représentent des investissements de 508,5 millions de dollars pour la période 2014 à 2016. La phase 1 de la réfection majeure de la station Berri-UQAM nécessitera quant à elle des investissements de 56 millions de dollars pour les trois prochaines années. Pour ce qui est du projet d'acquisition des nouvelles voitures AZUR, rappelons que l'objectif est de remplacer les 336 anciennes voitures qui datent de l'ouverture du métro en 1966 et que les tests en service clientèle devraient être complétés en 2014. De plus, la Société investira 89,2 millions de dollars au cours des trois prochaines années pour la reconstruction du Complexe Crémazie, érigé en 1948. À terme, ce sont 192,8 millions de dollars qui seront investis pour cet important atelier dédié principalement à l'entretien des bus.

Afin d'attirer davantage les clients, la STM doit également augmenter la qualité et la quantité de ses services. Le réseau des bus a ouvert tel que prévu le nouveau centre de transport Stinson le 6 janvier dernier. Ce centre permettra éventuellement d'accueillir 300 bus supplémentaires. De plus, la Société compte implanter un nouveau système d'aide à l'exploitation et à l'information en temps réel aux voyageurs, dénommé iBUS. Ce système permettra également à la STM d'améliorer la ponctualité des bus, d'augmenter la vitesse commerciale sur les voies express et réservées, d'assurer une meilleure coordination du service, et d'améliorer la sécurité des chauffeurs et de la clientèle. Ce projet majeur sera implanté sur le réseau à compter de la fin de 2014, au coût de 200 millions de dollars. Par ailleurs, la STM poursuivra la mise en service de MPB (mesures prioritaires pour bus) afin d'atteindre son objectif de 370 kilomètres en 2020.

Bien que ces investissements soient en partie financés par divers programmes gouvernementaux, l'impact sera majeur sur le service de dette de la STM au cours des prochaines années. En effet, pour la période 2014-2016, celle-ci devra financer un montant de 471 millions de dollars. Cela se traduira par une hausse du service de la dette net qui passera de 77,5 millions en 2014 à 109,3 millions de dollars en 2016. Rappelons que cet accroissement crée une pression supplémentaire sur l'équilibre budgétaire de la STM et explique en grande partie son déficit structurel.

FAITS SAILLANTS

Une autre année de rationalisation

Les dépenses prévues pour l'année 2014 sont en hausse de 7,1 millions de dollars, soit une augmentation de 0,6 % par rapport au budget 2013. Ce résultat exceptionnel s'explique par la rationalisation de l'ensemble des dépenses dans le cadre de l'exercice budgétaire, alors que plus d'une centaine de mesures furent appliquées dans tous les secteurs de l'entreprise pour des économies de l'ordre de 65 millions de dollars. Ces économies nous permettent notamment de réduire la hausse des dépenses courantes à seulement 1,7 % par rapport à 2013. Par ailleurs, les économies affectant la clientèle représentent une diminution de 0,4 % alors que la réduction du service de la dette amène une économie de 0,2 %, toujours par rapport au budget 2013.

Deux éléments méritent d'être présentés distinctement, soit l'économie de 16,3 millions de dollars résultant de l'application, à partir de 2014, d'une ristourne de 62,8 % sur la TVQ et d'une hausse de 9,6 millions de dollars reliée au traitement comptable des avantages sociaux futurs. Ensemble, ces deux éléments amènent une réduction de 0,5 % par rapport au budget 2013.

ÉVOLUTION DU BUDGET PAR CATÉGORIE

	2014		2013		2012	
	M\$	en %	M\$	en %	M\$	en %
Service à la clientèle	(5,8)	-0,4 %	18,3	1,5 %	18,4	1,6 %
Dépenses liées aux investissements	(2,9)	-0,2 %	18,5	1,5 %	6,6	0,5 %
Entretien des infrastructures	–	–	2,1	0,2 %	4,5	0,4 %
Éléments exceptionnels	(6,7)	-0,5 %	–	–	–	–
Dépenses d'exploitation courante	22,5	1,7 %	30,9	2,5 %	34,6	3,0 %
Total des dépenses	7,1	0,6 %	69,8	5,7 %	64,1	5,5 %

De plus, la STM maintient ses excellentes cotes de crédit, soit A+ de la firme de notation Standard & Poor's et Aa2 de la firme Moody's. Ces firmes soulignent ainsi la saine gestion des dépenses de la Société et le contrôle rigoureux de ses coûts.

Malgré les rationalisations des dépenses des dernières années, la STM prévoit, tout comme pour l'année 2013, un manque à gagner de 20 millions de dollars dans son budget 2014.

La Société prévoyait régler en partie ce manque à gagner en révisant certains paramètres de l'entente actuelle de la Communauté métropolitaine de Montréal sur le partage de la taxe additionnelle de 1,5 ¢ sur le litre d'essence. À défaut de consensus, l'application de cette entente se retrouve présentement devant une impasse. C'est donc tout le débat sur le financement du transport collectif qui doit être relancé.

De plus, rappelons que la Commission du transport de la CMM publiait, le 16 août 2012, un rapport de consultation publique qui proposait, par voie de consensus, des pistes de solution pour financer de façon dédiée, indexée et récurrente le transport collectif. Ce rapport proposait, entre autres, une augmentation graduelle de la taxe sur l'essence pour atteindre un total de cinq cents sur le litre d'essence. Cette recommandation est toutefois demeurée sans suite.

Une autre grande inconnue est la nouvelle Politique québécoise de mobilité durable (PQMD). La STM espère que le gouvernement du Québec l'annonce très prochainement, mais surtout qu'il confirme son financement des dépenses d'exploitation pour l'amélioration des services du réseau régulier et du transport adapté tout en amenant une solution récurrente au déficit structurel de la Société.



MOUVEMENT COLLECTIF

str

LA STM EN BREF

Portrait de la STM	17
Achalandage	18
Profil de la clientèle	19
Plan du réseau 2013	20
Une entreprise performante	22
Les indicateurs	24
Les partenariats	25
Gouvernance	26
L'équipe de direction de la STM.....	29

PORTRAIT DE LA STM

La mission

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

La STM en chiffres

14^e entreprise en importance au Québec

Employés permanents : **9 409**

Valeur de remplacement des actifs : **14,5 G\$***

Budget 2014 – Exploitation : **1 305 M\$**

PTI 2014-2016 : **2,2 G\$**

**En cours de révision*



Réseau du métro

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



Réseau des bus

La STM possède un parc de 1721 bus, dont 8 hybrides et 212 articulés, ainsi que 102 minibus. Son réseau couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 km². Il compte 220 lignes, dont 209 sont accessibles aux personnes en fauteuil roulant et 23 sont dédiées au service de nuit. De plus, environ 190 kilomètres de voies comportant des mesures préférentielles pour bus, incluant des voies réservées, permettent des déplacements plus rapides. L'offre de service bus a atteint 89,7 millions de kilomètres en 2013.



Transport adapté

La STM offre un service de transport adapté porte-à-porte pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles. Ainsi, plus de 25 500 clients effectuent chaque année plus de 3,2 millions de déplacements sur l'île de Montréal et en périphérie, à l'aide de minibus de la STM et de 14 fournisseurs de services de taxis ordinaires et accessibles.

ACHALANDAGE

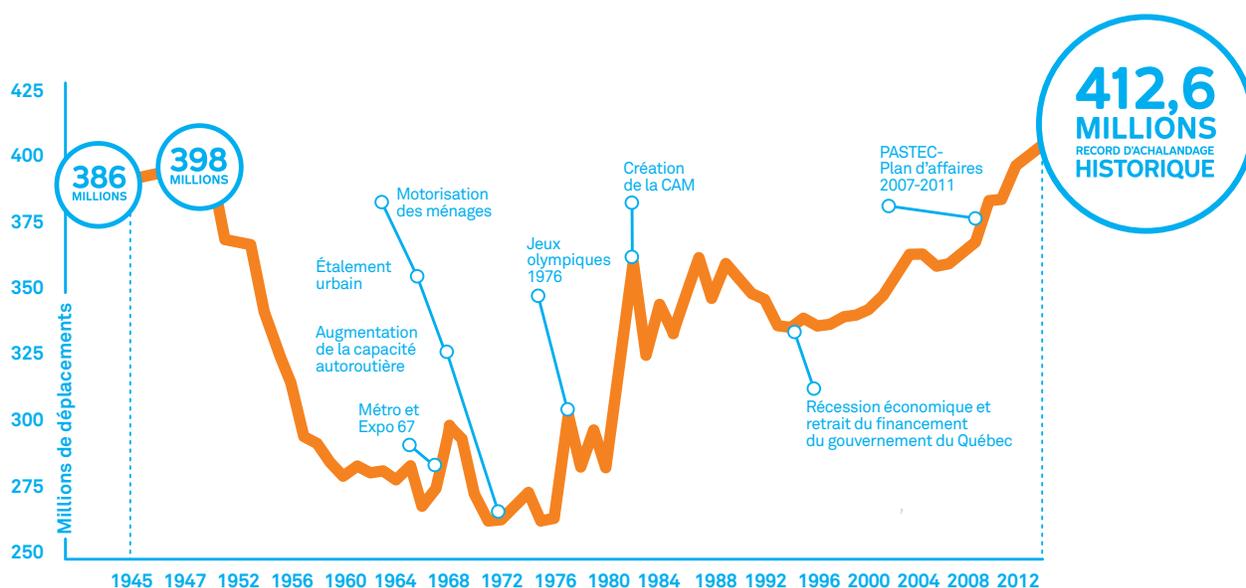
En 2013, l'achalandage prévu est de 416,7 millions de déplacements, un record dans l'histoire du transport collectif à Montréal, soit une croissance de 1,0 % par rapport à 2012. Cet excellent résultat permet à la STM de présenter une croissance de 14,7 % par rapport au début, en 2007, du Programme d'amélioration des services de transport en commun (PASTEC) et ainsi de dépasser la cible de 9 % visée par ce programme.

Pour obtenir un tel résultat, la STM a bonifié de façon exceptionnelle son offre de service depuis 2007. Pour le réseau de bus, cela se traduit par une augmentation de 28,5 %, soit une hausse de 19,9 millions de kilomètres alors que pour le réseau de métro, l'augmentation est de 30,4 %, soit un ajout de 18,2 millions de kilomètres. De plus, le taux de satisfaction générale de la clientèle est passé de 84 % à 85 % entre 2006 et 2013.

416,7 Millions de déplacements 2013 en bus et en métro : une hausse de 1,0 % par rapport à 2012

3,2 Millions de déplacements 2013 effectués en transport adapté : une hausse de 5,8 % par rapport à 2012

85 % Taux de satisfaction de la clientèle en 2013



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

83 %	Île de Montréal
17 %	Rives sud et nord de Montréal

Déplacements

87 % (plus d'un million)	Entre 6 h et 18 h 30 en semaine
71 %	Pour le travail et les études (excluant les retours au domicile)

Revenu familial

Inférieur à 40 000 \$	43 %
80 000 \$ et plus	23 %

Groupes d'âge

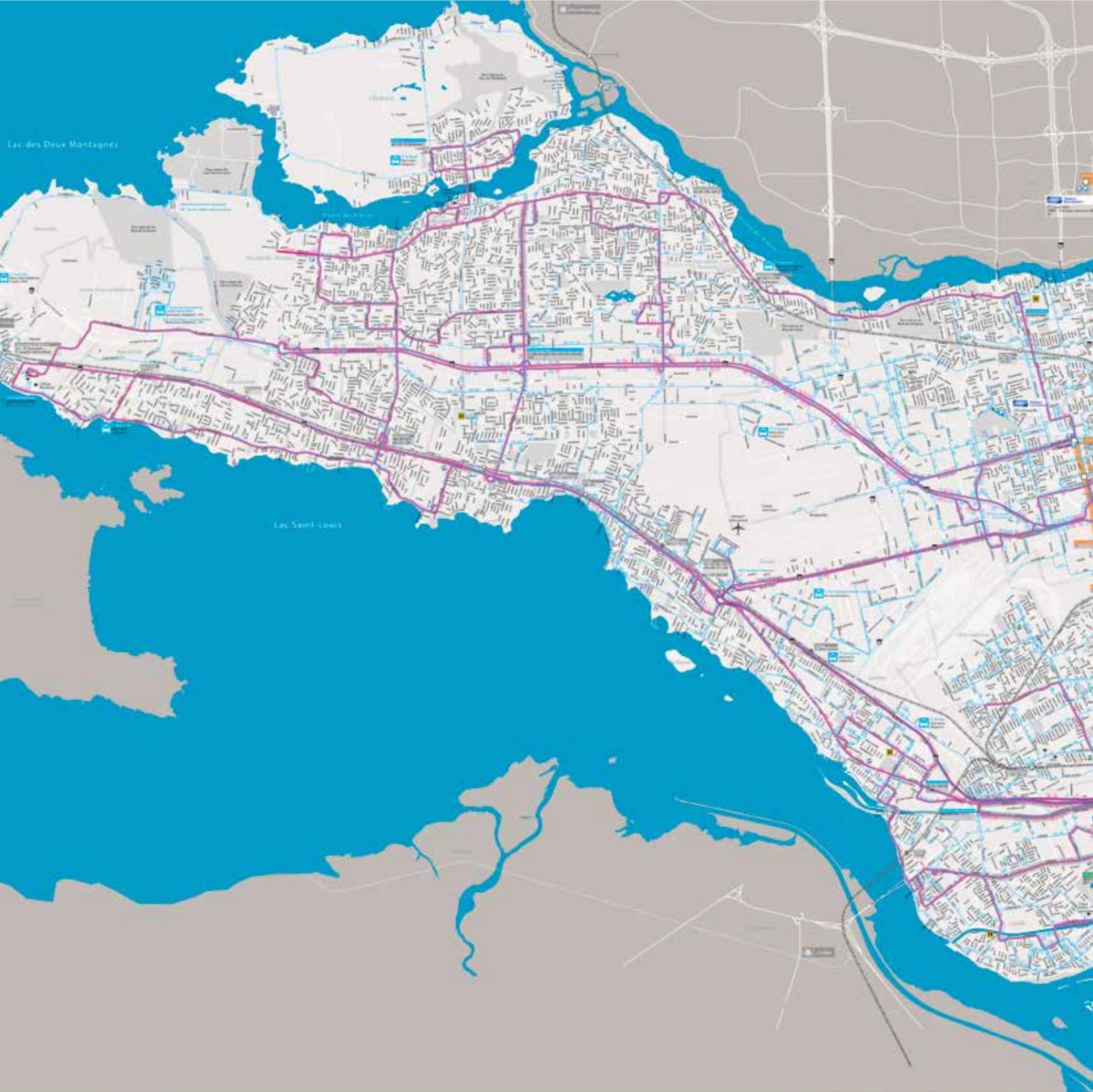
5 à 14 ans	5,8 %
15 à 24 ans	28,8 %
25 à 34 ans	20,8 %
35 à 44 ans	15,1 %
45 à 54 ans	14,1 %
55 à 64 ans	8,4 %
65 ans et +	6,9 %

Sexe

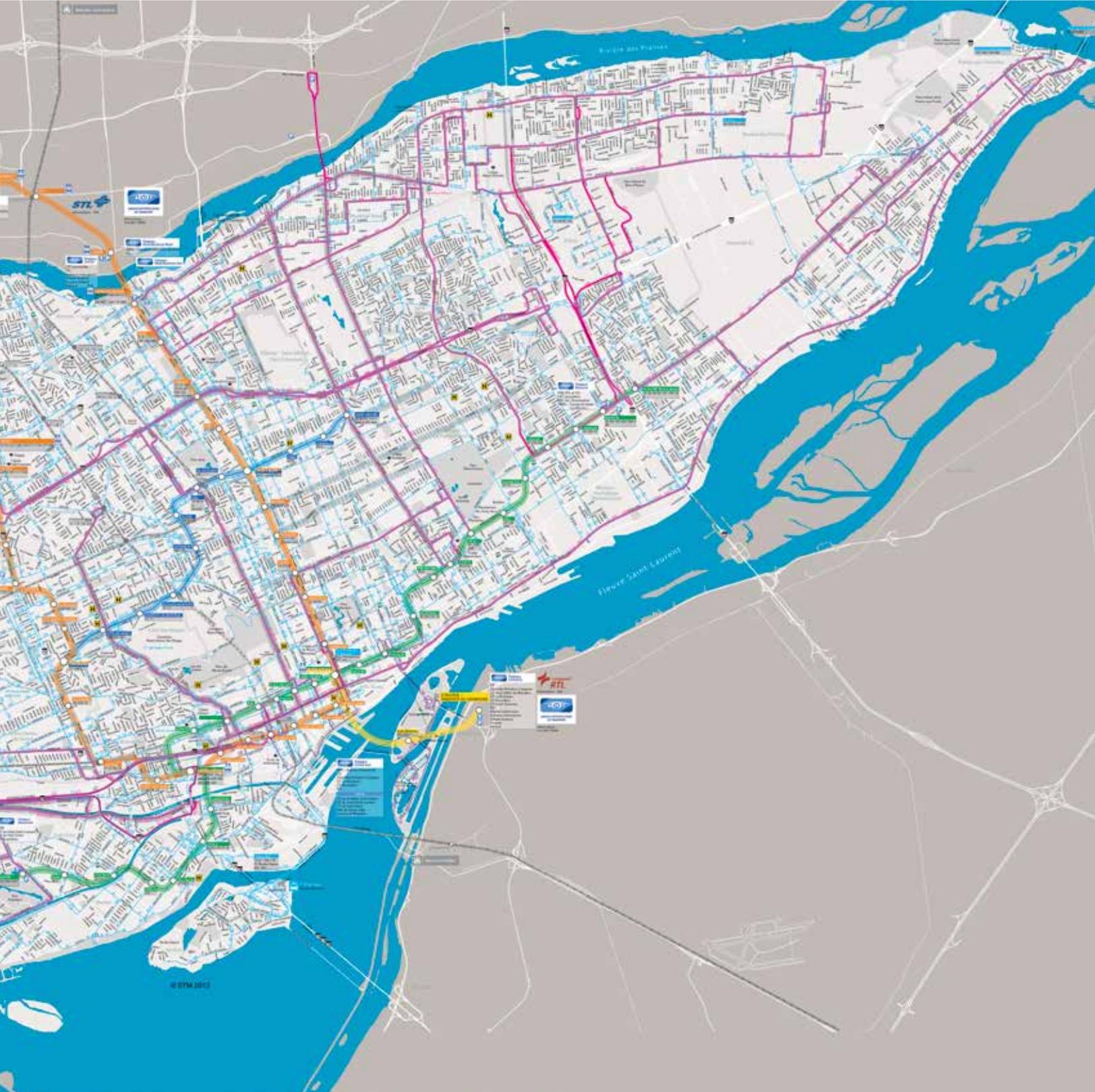
Femmes	55 %
Hommes	45 %

Source : neuvième enquête Origine-Destination menée à l'automne 2008

PLAN DU RÉSEAU 2013



PLAN DU RÉSEAU 2013



UNE ENTREPRISE PERFORMANTE

Deux prix Mercuriades pour la STM!

La STM s'est particulièrement démarquée dans le cadre du 32^e concours Les Mercuriades de la Fédération des chambres de commerce du Québec. L'entreprise a reçu deux prix Mercuriades Administration publique dans les catégories *Accroissement de la productivité* et *Développement durable*. Plus de 800 gens d'affaires étaient présents lors de la soirée de gala qui s'est tenue au Palais des congrès de Montréal, le 12 avril 2012, sous la présidence d'honneur de Mme Monique F. Leroux, présidente et chef de la direction du Mouvement Desjardins. M.Yves Devin, alors directeur général de la STM, a reçu ces prix prestigieux des mains de M. Alain Paquet, alors ministre délégué aux Finances.



La gouvernance à la STM reconnue de nouveau

Au cours des dernières années, la STM a mis en œuvre de nombreuses mesures pour moderniser sa gouvernance. Dans le but de faire le point sur le travail accompli, la Société a mandaté l'École nationale d'administration publique de lui fournir une évaluation de ses pratiques en matière de gouvernance. Ce mandat a été réalisé sous la direction de M. André Dicaire, ex-secrétaire général du gouvernement du Québec. Le rapport souligne que les initiatives mises de l'avant au cours des dernières années démontrent une intégration réussie des grands principes de la gouvernance que sont la responsabilisation, l'efficacité, l'intégrité et la transparence. Ce rapport confirme les résultats obtenus en 2011 dans la recherche dirigée par la Washington Metropolitan Area Transit Authority en matière de gouvernance.

Une entente gagnante

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

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

- le nombre de kilomètres des bus en service est passé de 69,8 millions en 2006 à plus de 90,1 millions en 2012, représentant une hausse significative de l'offre de service de 29 %;
- le taux d'immobilité (disponibilité des bus) a diminué de 22,9 % en 2007 à 16,3 % en 2012, soit une amélioration équivalente à 113 bus supplémentaires sur la route selon le parc au 31 décembre 2012;
- le coût kilométrique de référence était de 1,22 \$ en 2007 et il a diminué à 1,03 \$ en 2011. Avec la diminution du taux d'immobilité, ces résultats ont permis à la STM de réaliser des économies cumulatives de 34,3 M\$ à la fin de la première entente;
- malgré le fait que la référence soit maintenant l'année 2011, la première année de la nouvelle entente, soit 2012, permet une économie de 2,5 M\$ à l'entretien des bus et de 1,6 M\$ à l'entretien du matériel roulant du métro, et ce, pour un total de 4,1 M\$.

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

D'excellentes cotes de crédit

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

UNE ENTREPRISE PERFORMANTE

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

Des revenus commerciaux en croissance

La société en commandite Transgesco, responsable de la gestion des activités commerciales de la STM, prévoit présenter un excédent de 26,6 millions de dollars en 2013, soit une hausse de 16,5 % par rapport aux résultats de 2012.

Des résultats exceptionnels avec OPUS

En plus d'accroître la rapidité de la perception et la flexibilité tarifaire, OPUS aurait permis de diminuer la fraude et de récupérer quelque 13 millions de dollars par année.

Le métro de Montréal demeure parmi les plus productifs au monde

Pour une cinquième année consécutive, le Collège impérial de Londres a établi que le réseau de métro de la STM se distingue de ses pairs à plusieurs égards, et ce, malgré le fait que ses voitures soient parmi les plus vieilles au monde. D'une part, la STM se classe en première position en ce qui a trait à la productivité de la main-d'œuvre, qui est la plus élevée en matière de kilomètres-voiture. D'autre part, le matériel roulant continue d'afficher un bon taux de fiabilité, ce qui permet à la STM de livrer un service de qualité à sa clientèle. D'ailleurs, l'année 2012 aura été celle où le MR-73 aura offert sa meilleure fiabilité. Le métro de Montréal est en outre considéré comme dégageant l'une des empreintes de carbone les plus faibles au monde.

PASTECC

En 2012, la STM a augmenté son offre de service de 4 %. Dans le cadre du Programme d'amélioration des services de transport en commun (PASTECC), les mesures suivantes ont été mises de l'avant :

- Création de la ligne 71 – Du Centre dans le quartier de Pointe-Saint-Charles avec accès aux principaux générateurs de déplacements ainsi qu'aux stations de métro Lionel-Groulx, Charlevoix et LaSalle
- Développement de dessertes par taxi collectif pour les aînés à l'Île-des-Soeurs, Pointe-Claire et Dorval
- Bonification de l'offre de taxi collectif à Senneville.

De plus, en prévision des travaux de réfection de l'échangeur Turcot, quatre nouvelles lignes de bus express ont été créées afin d'assurer la mobilité de la clientèle provenant de l'Ouest de l'île, à destination du centre-ville : les lignes 405 – Express Bord-du-Lac, 425 – Express Anse-à-l'Orme et 485 – Express Antoine-Faucon, toutes à destination de la station de métro Lionel-Groulx, ainsi que la ligne 475 – Express Dollard-des-Ormeaux, faisant le lien entre le stationnement incitatif du Centre civique et la station de métro Côte-Vertu.

Par ailleurs, le réaménagement du carrefour Henri-Bourassa/Pie-IX a donné lieu au prolongement de certains voyages de la ligne 139 – Pie-IX jusqu'à un stationnement incitatif situé à Laval.

Afin de faciliter la compréhension de l'utilisation de son réseau de bus, la STM a introduit les familles de service. Ainsi, cinq familles ont été créées : réseau local (lignes 10 à 299), réseau 10 max (lignes 10 à 250), réseau de nuit (lignes 300 à 399), réseau express (lignes 400 à 499) et réseau de navettes (lignes 700 à 799).

Finalement, quatre nouvelles voies réservées ont été aménagées sur les axes Saint-Jean et Sherbrooke Ouest, dans le cadre du Programme de mesures préférentielles pour bus (MPB), ainsi que sur les axes Pie-IX et Léger dans le cadre des mesures de mitigation reliées aux grands chantiers.

LES INDICATEURS

RÉSEAU DU MÉTRO

Kilomètres parcourus 78,0 millions de kilomètres-voitures parcourus en 2013 par rapport à 78,2 millions en 2012 et 77,1 millions en 2011

Fiabilité 97,5% des clients arrivent à l'heure en 2013

RÉSEAU DES BUS

Kilomètres parcourus 89,7 millions de kilomètres parcourus en 2013 par rapport à 90,1 millions en 2012

Ponctualité 82,8% en 2013

TRANSPORT ADAPTÉ

Déplacements porte-à-porte 3 232 779 en 2013 par rapport à 3 055 937 en 2012

Une progression de 7% par année depuis 2005.

LES PARTENARIATS

Partenariats

La STM est un partenaire incontournable des grands événements montréalais et contribue à leur succès. En effet, le nombre croissant de partenariats démontre clairement que le transport collectif constitue un élément clé de leur réussite. Le choix de ceux-ci se confirme par ailleurs par des consultations auprès de la clientèle participante.

En 2012, 80 ententes de partenariat ont été conclues. Parmi celles-ci, mentionnons :

Alouettes de Montréal	Festival Vue sur la relève
Art souterrain	Fête des Neiges
Canadiens de Montréal	Grand Prix du Canada
Cirque du Soleil	Grands voiliers (Société du Vieux-Port)
Défi sportif	Igloofest
Défilé du père Noël	Jour de la terre
Écocité 2011	Journée des musées montréalais
En ville sans ma voiture	Journées de la culture
Espace pour la vie	La Tohu
Féria du vélo de Montréal	Les FrancoFolies de Montréal
Festival de musique Osheaga	Les Grands Ballets Canadiens
Festival des Films du Monde	Love
Festival du film pour enfants	Métropolis Bleu
Festival du Monde Arabe	Musée McCord
Festival du nouveau cinéma	Mutek
Festival Juste pour rire	Opéra de Montréal
Festival Le Goût des Caraïbes	Parcs Canada
Festival Montréal complètement cirque	Piknic Electronik
Festival Montréal en lumière – Nuit Blanche	Quartier des Spectacles
Festival Nuits d'Afrique	Tennis Canada – Coupe Rogers
Festival TransAmériques	Théâtre Jean-Duceppe

Accessibilité universelle

En 2012, la STM a adopté son Plan triennal d'accessibilité universelle 2012-2015, qui s'inscrit dans la continuité de ses efforts pour rendre son réseau toujours plus accessible. Ce plan de développement est le fruit de nombreuses consultations auprès des représentants des milieux associatifs, et ce, à chacune des étapes de son élaboration.

La STM agit en collaboration avec des regroupements associatifs représentant l'ensemble des personnes ayant des limitations fonctionnelles afin que les besoins de cette clientèle soient intégrés dans tous les projets de transport collectif. De plus, la Société a mis sur pied un comité associatif en accessibilité universelle qui permet d'assurer régulièrement les suivis des projets conformément au Plan. Il est composé de représentants de la STM et de personnes ayant des limitations fonctionnelles, ainsi que du Regroupement des usagers du transport adapté et accessible de l'île de Montréal (RUTA) et de l'Office des personnes handicapées du Québec.

De plus, la STM, la Ville de Montréal et le RUTA ont uni leurs voix pour demander au gouvernement du Québec de mettre en place un nouveau programme dédié à l'accessibilité universelle au réseau régulier de transport collectif à Montréal.

GOUVERNANCE

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Le 28 novembre 2013, le conseil d'agglomération désignait les 10 membres du nouveau conseil, incluant son président et son vice-président à la suite des élections municipales du 3 novembre 2013.



Philippe Schnobb
Président
Représentant des clients
du transport collectif



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



Marie Turcotte
Représentante
des clients du
transport adapté



Francesco Miele
Conseiller
Ville de Montréal
District Côte-
de-Liesse
Arrondissement
de Saint-Laurent



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



Pierre Gagnier
Maire de
l'arrondissement
Ahuntsic-
Cartierville



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



**Nathalie Pierre-
Antoine**
Conseillère
d'arrondissement
Rivière-des-
Prairies – Pointe-
aux-Trembles



Marie Plourde
Conseillère
d'arrondissement
District Mile End



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

GOUVERNANCE

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

Rôle et responsabilités

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

LES COMITÉS ET LEUR RÔLE

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

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

Ces comités ont pour la plupart été créés dans le cadre d'une démarche de révision des règles de gouvernance entre 2006 et 2008. Le 18 décembre 2013, le conseil d'administration en modifiait le nombre et les mandats selon la répartition suivante :

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 Société 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 des dossiers touchant l'accessibilité.

Comité ressources humaines

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier en matière de gestion des ressources humaines de la Société 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'adjoint au besoin des experts externes qui comparent et effectuent un étalonnage de la rémunération des cadres dans les sociétés publiques québécoises et dans les sociétés de transport public nord-américaines.

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

GOVERNANCE

Comité des finances

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

Comité de vérification

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

Comité gouvernance, éthique et développement durable

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier en matière de gouvernance, d'éthique et de développement durable dans la gestion des activités de la Société ainsi que de formuler au conseil les recommandations appropriées.

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

Comité de suivi des actifs

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier afin d'assurer un suivi stratégique concernant le maintien des actifs de la Société ainsi que la réalisation des projets majeurs, la gestion des biens patrimoniaux, de l'architecture et des arts. Il formule au conseil d'administration les recommandations appropriées. Un sous-comité a été formé pour traiter plus spécifiquement des dossiers touchant les technologies de l'information.

L'ÉQUIPE DE DIRECTION DE LA STM

- Comité de direction
- Comité de direction élargi

Conseil d'administration
Président
Philippe Schnobb

Adjoint au président
Étienne Lyrette

Vérificatrice générale
Suzanne Bourque

Directeur général
Carl Desrosiers

Adjointe exécutive au directeur général
Brigitte Hébert

Directeur exécutif
Activités commerciales
Michel Lafrance

Secrétaire générale et directrice exécutive
Affaires juridiques
Sylvie Tremblay

Directeur exécutif
Gestion des projets majeurs
Pierre Dauphinais

Directrice principale
Affaires publiques
Odile Paradis

Directeur
Affaires corporatives et développement durable
André Porlier

Directeur
Opérations et projets commerciaux
Manuel Lopez

Secrétaire général adjoint
Secrétariat général
Christian Portelance

Directeur
Affaires juridiques
Sylvain Joly

Directeur principal
Gestion des projets majeurs
Pierre Vézina

Directeur exécutif
Ressources humaines et services partagés
Alain Brière

Directeur exécutif et trésorier
Finances et contrôle
Luc Tremblay

Directrice exécutive
Planification, marketing et communications
Denise Vaillancourt

Directeur exécutif
Métro
Dominique Lemay

Directeur exécutif
Bus
André Poisson

Directeur exécutif
Services techniques
François Chamberland

Directeur
Ressources humaines
Michel Lefebvre

Directrice principale
Planification stratégique et innovations
Céline Desmarteau

Directrice
Communications et service à la clientèle
Isabelle Trottier

Directeur
Entretien du matériel roulant
Carl Arseneault

Directeur
Projets spéciaux
Serge Jolin

Directeur
Entretien des infrastructures
Minh Truong

Directeur
Régimes de retraite
Jacques Fontaine

Directrice et trésorière adjointe – Gestion financière et contrôle
Angèle Dubé

Directeur
Marketing
Pierre Bourbonnière

Directeur
Entretien des équipements fixes
Christian Thibault

Directeur
Livraison du service
Marc Vendette

Directeur
Technologie de l'information
Luc Lamontagne

Directeur et trésorier adjoint – Budget et investissements
Alain Fraser

Directeur – Planification et développement du réseau
Marc Bélanger

Directrice
Exploitation des stations
Marie-Claude Léonard

Directeur
Transport adapté
Mario Gagnon

Directrice
Chaîne d'approvisionnement
Line Boucher

Directeur
Vente et perception et revenus voyageurs
Gordon Teasdale

Directeur délégué
Serge Dupont

Directrice
Entretien bus
Renée Amilcar

Directeur
Exploitation des trains
Sylvain Duquette

Directrice
Sûreté et contrôle
Nevine Tadros

LE PLAN STRATÉGIQUE 2020

Le Plan stratégique 2020.....	31
Priorités et actions	32
Assises du Plan stratégique 2020	33
Facteurs d'influence	33
Quatre conditions de succès pour réussir le Plan stratégique 2020	34
Le cadre financier 2011-2020	35

LE PLAN STRATÉGIQUE 2020

Le plan

Préparé conformément à la Loi sur les sociétés de transport en commun, le Plan stratégique 2020 a été adopté par le conseil d'administration de la STM le 7 septembre 2011, par le conseil d'agglomération de Montréal le 27 octobre 2011 et par la Communauté métropolitaine de Montréal le 14 juin 2012. Il présente une perspective de développement du transport collectif jusqu'en 2020 pour tous les modes de transport, les équipements et les infrastructures. Par ailleurs, il sera revu tous les ans et mis à jour tous les cinq ans. D'ailleurs, la STM débutera un processus de révision en 2014 qui aboutira à un plan révisé pour 2015.

Préparé avec le concours de tous les gestionnaires de l'entreprise et des membres du conseil d'administration, le Plan stratégique 2020 s'inscrit dans la foulée du Plan d'affaires 2007-2011, puisqu'il s'appuie sur les mêmes priorités. Forte des excellents résultats obtenus notamment dans le cadre du plan d'affaires, la STM maintient le cap tout en augmentant la cadence. Ainsi, notre engagement collectif jusqu'en 2020 repose sur des priorités déjà établies.

La vision

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

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

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

L'objectif

**AUGMENTER DE 40 % L'ACHALANDAGE
POUR ATTEINDRE 540 MILLIONS
DE DÉPLACEMENTS
EN 2020**

PRIORITÉS ET ACTIONS

PRIORITÉS

STRATÉGIES

1 Développer les services	<ol style="list-style-type: none">1 Rénover, prolonger le réseau de métro et augmenter l'offre de service2 Améliorer l'offre de service tout en diversifiant le réseau de bus3 Mettre en service la première ligne de tramway4 Collaborer à la mise en place de tout projet de transport collectif sur le territoire de l'île de Montréal5 Renforcer l'offre de service en transport adapté
2 Améliorer l'expérience client et la mise en marché	<ol style="list-style-type: none">6 Développer l'image de marque Mieux respirer7 Implanter un programme sur la qualité de service8 Améliorer la fiabilité et la ponctualité du service9 Améliorer la qualité de l'information à la clientèle10 Offrir un environnement sécuritaire, convivial et agréable11 Appliquer les mesures d'accessibilité universelle12 Diversifier l'offre tarifaire
3 Attirer, développer et mobiliser les talents	<ol style="list-style-type: none">13 Déployer des moyens novateurs pour recruter du personnel et développer leurs compétences14 Poursuivre l'effort de mobilisation des employés et des gestionnaires15 Poursuivre la dynamique collaborative des relations de travail16 Contribuer à créer un milieu de travail sain, sécuritaire et inclusif
4 Organiser la gestion des investissements	<ol style="list-style-type: none">17 Générer de la valeur ajoutée lors du renouvellement des actifs18 Optimiser la gestion du portefeuille de projets et améliorer la réalisation des projets
5 Améliorer davantage la performance	<ol style="list-style-type: none">19 Augmenter et diversifier les revenus20 Exercer un contrôle rigoureux des dépenses
6 Faire du développement durable l'élément central de toutes les décisions	<ol style="list-style-type: none">21 Participer à l'effort gouvernemental d'électrification des transports22 Réduire l'empreinte écologique de l'entreprise23 Promouvoir le développement durable

ASSISES DU PLAN STRATÉGIQUE 2020

Le transport collectif, un moyen de transport privilégié

Les propositions de la STM présentées dans son plan s'inscrivent dans la foulée des orientations énoncées dans la Politique québécoise du transport collectif du ministère des Transports du Québec, dans le Plan de transport de la Ville de Montréal, dans le Plan de développement durable de la collectivité montréalaise et dans la Vision 2025 de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), qui visent notamment à faire du transport collectif le moyen de transport privilégié de déplacement dans la grande région de Montréal.

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

Lors de la Conférence des Nations unies sur les changements climatiques en 2005, la Ville de Montréal s'engageait, en signant la Déclaration des maires et des dirigeants municipaux sur les changements climatiques, à réduire de 30 % les émissions de gaz à effet de serre (GES) pour 2020. À la suite de la conférence de Copenhague en 2009, ce fut au tour du gouvernement du Québec de se fixer une cible, soit 20 % de réduction pour 2020 par rapport à 1990. Au Québec, le secteur des transports est le premier grand responsable des émissions de GES dans une proportion de 43 % des GES émis en 2008.

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

Conformément à la volonté du gouvernement du Québec d'encourager le développement d'une filière de transport électrique et de son nouveau Plan d'action 2011-2020 sur les véhicules électriques, la STM prévoit que tous les nouveaux véhicules seront à propulsion électrique à compter de 2025.

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

Le transport collectif engendre une activité économique importante pour le Québec. Selon l'étude publiée en novembre 2010 par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, les organismes de transport collectif de la seule région métropolitaine ont injecté dans l'économie 1,8 milliard de dollars, générant une valeur ajoutée de 1,1 milliard de dollars, et soutenu 14 110 emplois-années, dont 10 595 emplois directs et 3 515 emplois indirects chez leurs fournisseurs. L'étude souligne également d'autres bénéfices économiques liés au transport collectif :

- son impact sur l'économie québécoise est près de trois fois supérieur à celui du transport privé par automobile, en raison du taux d'importation beaucoup plus faible;
- le coût unitaire d'un déplacement d'un passager par kilomètre est trois fois moins élevé que le transport privé en automobile, ce qui fait économiser près de 800 millions de dollars en frais de déplacement aux utilisateurs montréalais. Une économie qui se traduit par un pouvoir d'achat accru des ménages, qui peut être consacré à l'alimentation, au logement ou aux loisirs, et par des retombées économiques deux fois plus importantes pour la région de Montréal;
- son bénéfice sur les recettes du gouvernement du Québec est évalué à 217 millions de dollars et s'élève à 86 millions de dollars pour le gouvernement du Canada;
- le coût global de la congestion dans la région de Montréal est évalué à 1,4 milliard de dollars du PIB et représente une augmentation annuelle de 10,5 % au cours de la période 1995-2000.

FACTEURS D'INFLUENCE

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

QUATRE CONDITIONS DE SUCCÈS POUR RÉUSSIR LE PLAN STRATÉGIQUE 2020

Un financement dédié, indexé et récurrent

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

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

Une nouvelle gouvernance régionale

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

Un développement urbain favorable au transport collectif

En prenant les mesures appropriées, les autorités locales et régionales peuvent apporter un meilleur équilibre dans le partage de l'espace public. Elles pourraient augmenter l'attractivité des quartiers centraux par des aménagements et des design urbains de qualité, encourager un partage de la voie plus favorable au transport collectif sur le réseau artériel métropolitain, compte tenu du nombre de personnes déplacées et non pas du nombre de véhicules qui y circulent, et favoriser le développement du transport collectif et d'autres solutions de rechange à l'auto solo.

Dans le cadre de la consultation menée par la CMM sur la version préliminaire du Plan métropolitain d'aménagement et de développement, la STM a présenté 20 recommandations regroupées dans un mémoire. Elle affirme ainsi sa conviction que seule une approche globale et intégrée, conjuguant un aménagement plus efficient du territoire à des mesures de transport collectif, permettra de développer la région montréalaise de façon durable.

Des mesures de gestion de la demande à l'auto solo

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

LE CADRE FINANCIER 2011-2020

Les investissements

Afin d'atteindre les objectifs d'amélioration du service au cours des prochaines années, le Plan stratégique 2020 prévoit des investissements totaux de 11,5 milliards de dollars pour les secteurs métro, bus et tramway. Cette somme se répartit ainsi : 6,2 milliards de dollars pour le maintien des actifs, 3,7 milliards de dollars pour le développement et 1,6 milliard de dollars pour les prolongements de métro. En date du 30 novembre 2013, les prévisions pour les projets entamés totalisent 6,4 milliards de dollars.

RÉPARTITION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT 2011-2020 DE 11,5G\$

PROJET	MAINTIEN DES ACTIFS	M\$
1	Remplacement de 342 voitures de métro MR-63 par des MPM-10*	1 513
2	Modification des ateliers MPM-10*	262
3	Réno-Systèmes phase II*	122
4	Réno-Systèmes phases III* et IV	995
5	Remplacement des bus*	717
6	Station Berri-UQAM – réfection majeure phase I*	86
7	Réno-Infrastructures métro phases I* et II	500
12	Remplacement des voitures de métro MR-73	917
14	Remplacement des systèmes d'exploitation (iBUS)*	199
15	Réfection d'infrastructures réseau de bus (Saint-Denis et Crémazie)	444
20	Autres projets de maintien	443
	TOTAL	6 198

PROJET	OPTIMISATION ET DÉVELOPPEMENT	M\$
8	Ajout de 126 voitures de métro*	557
9	Infrastructure pour le réseau de bus (nouveau centre de transport)*	278
10	Acquisition de bus*	565
11	Programme de mesures préférentielles pour bus (MPB)* (partiellement)	153
13	Modification des ateliers pour remplacement des voitures MR-73	654
16	SRB Henri-Bourassa	307
17	Prolongements du métro	1 610
18	Tramway centre-ville – Côte-des-Neiges	1 122
19	Autres projets d'optimisation et de développement	40
	TOTAL	5 286

* Projets pour lesquels la STM a obtenu une autorisation du MTQ, que ce soit par le PQI 2010-2014 ou par le programme SOFIL.

LE CADRE FINANCIER 2011-2020

Le financement des investissements

Les investissements nécessaires aux réseaux de métro, de bus et de tramway totalisent 11,5 milliards de dollars. En se basant sur les programmes déjà en place, le financement proviendrait du gouvernement du Canada (0,8 milliard de dollars ou 7 %), du gouvernement du Québec (7,5 milliards de dollars ou 65 %) ainsi que de la Ville de Montréal et de la STM (3,2 milliards de dollars ou 28 %).

SOURCE DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS POUR LA PÉRIODE 2011-2020

En millions de \$		Financement gouvernemental		Montréal		Nouvelles sources
SECTEURS	INVESTISSEMENTS	FÉDÉRAL Comptant	PROVINCIAL Dettes	VILLE Comptant	STM Comptant/Dettes	AUTRES
Métro	5 735	18	4 355	4	1 359	
Bus et transport adapté	3 017	792	1 527	240	458	
Tramway	1 122	-	-	-	-	1 122
Prolongements du métro	1 610	-	1 610	-	-	
TOTAL	11 484	810	7 491	244	1 816	1 122

Le financement supplémentaire requis

Pour les dépenses d'exploitation, la réalisation du Plan stratégique 2020 requiert un financement supplémentaire dès les prochaines années. En 2020, ce financement s'élèvera à 262 millions de dollars, dont 68 millions de dollars pour l'exploitation courante et le développement de services associés aux secteurs bus, métro, tramway et transport adapté et 194 millions de dollars pour les programmes d'immobilisation liés au maintien et au développement. Les projections financières du cadre 2011-2020 ont été élaborées sur la base du maintien et de la reconduction des paramètres financiers, incluant celles dédiées au métro, des programmes et des initiatives des gouvernements et des contributions directes et indirectes de l'agglomération de Montréal.

LE CADRE FINANCIER 2011-2020

Le financement

PRÉVISIONS SELON LES SOURCES ACTUELLES DE FINANCEMENT

(en millions de dollars)

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

Malgré que le Plan stratégique 2020 de la STM prévoit un financement supplémentaire requis pour les années 2012 à 2014, la Société est parvenue à présenter des budgets équilibrés. Ces résultats exceptionnels s'expliquent principalement par une hausse plus importante de l'achalandage et un revenu moyen par déplacement plus élevé. De plus, les charges d'exploitation et d'investissement sont moins élevées que celles anticipées dans le Plan stratégique 2020 en raison d'une gestion serrée des dépenses et d'une constante amélioration de la productivité (plus de service à moindre coût).

Mise en garde

Afin d'arrimer son cadre financier avec les projections financières de l'agglomération de Montréal, les ajustements suivants ont été apportés à la contribution de l'agglomération de Montréal :

- ajout de la contribution au programme SOFIL pour 2012 (17 millions de dollars) et pour les années 2013 à 2020 (22 millions de dollars par année). La STM traite cette contribution comme un remboursement des dépenses d'investissement, ce qui lui évite d'avoir recours à l'endettement pour financer ses actifs;
- diminution de 15 millions de dollars pour l'année 2012 à titre de contribution spéciale de la STM.

TRANSGESCO S.E.C.

Les objectifs 2020..... 39

LES OBJECTIFS 2020

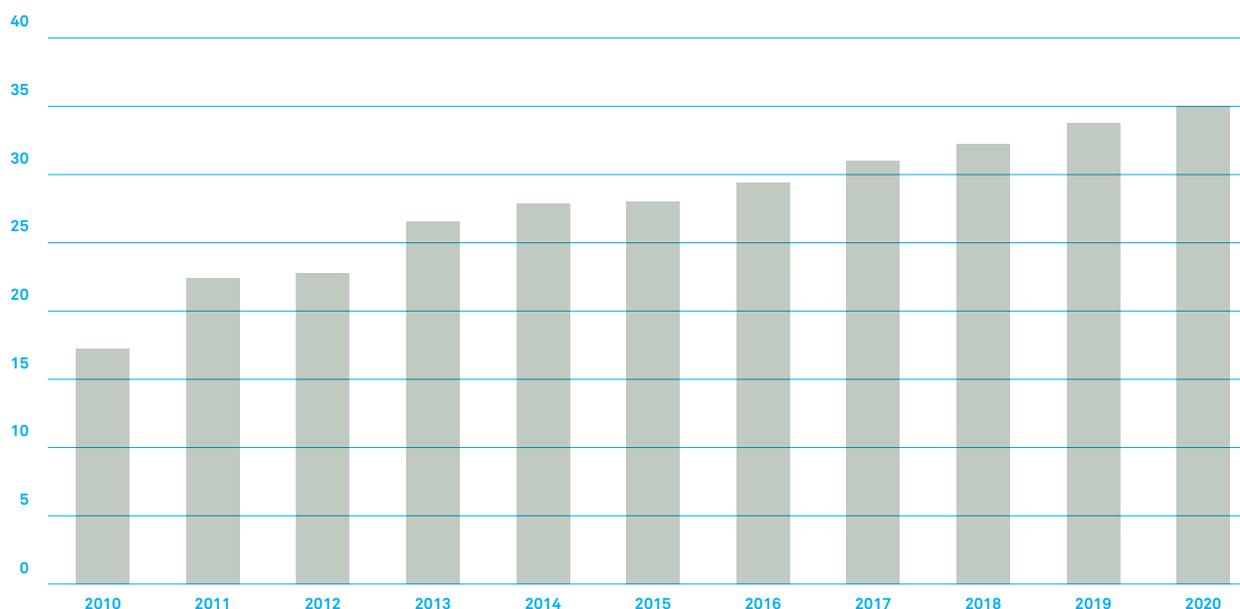
Créée en 2003, Transgesco S.E.C., filiale à part entière, a pour mandat de gérer, administrer, exploiter et développer divers partenariats avec des intervenants du secteur privé, visant à exercer toutes activités commerciales connexes à l'entreprise de transport en commun de la STM.

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

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

CROISSANCE DES REVENUS COMMERCIAUX NETS 2010-2020

(en millions de dollars)



NOTES

Les données réelles ont été utilisées pour les années 2010 à 2012 du graphique ci-dessus. Celles des années 2013 et 2014 correspondent à la prévision et au budget respectivement. Les revenus commerciaux nets des années 2015 à 2020 sont extraits du Plan stratégique 2020.

Les revenus commerciaux nets du graphique excluent les immobilisations au bénéfice de la STM, principalement les abribus, de 2,5 millions de dollars prévus en 2013 et 5,0 millions de dollars au budget 2014.

PROCESSUS BUDGÉTAIRE

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

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RETENUS POUR L'ÉLABORATION DU BUDGET

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

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

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

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

Éléments relatifs aux revenus

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

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

Les diverses subventions du gouvernement du Québec sont évaluées en fonction des programmes en vigueur, soit le Programme d'aide gouvernementale au transport adapté aux personnes handicapées, le Programme d'aide gouvernementale à l'amélioration des services de transport en commun, le Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes et autres programmes liés aux investissements. Dans le cadre de sa nouvelle Politique québécoise de mobilité durable (PQMD), le gouvernement du Québec devrait annoncer certains changements aux programmes existants. D'autres subventions gouvernementales peuvent s'ajouter selon le cas. L'agglomération de Montréal fixe sa contribution en tenant compte de l'équilibre budgétaire de la STM et de sa propre situation financière.

Éléments relatifs aux dépenses

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

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

Les dépenses intègrent des hypothèses concernant la rémunération et les cotisations de l'employeur qui respectent le cadre de négociation énoncé par l'agglomération de Montréal ainsi que l'ensemble des obligations liées aux conventions collectives existantes.

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

PLANIFICATION BUDGÉTAIRE STRATÉGIQUE

PLAN DE TRANSPORT DE LA VILLE DE MONTRÉAL



PLAN STRATÉGIQUE 2020



PLAN DE TRANSPORT ANNUEL DE LA STM



BUDGET ANNUEL

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

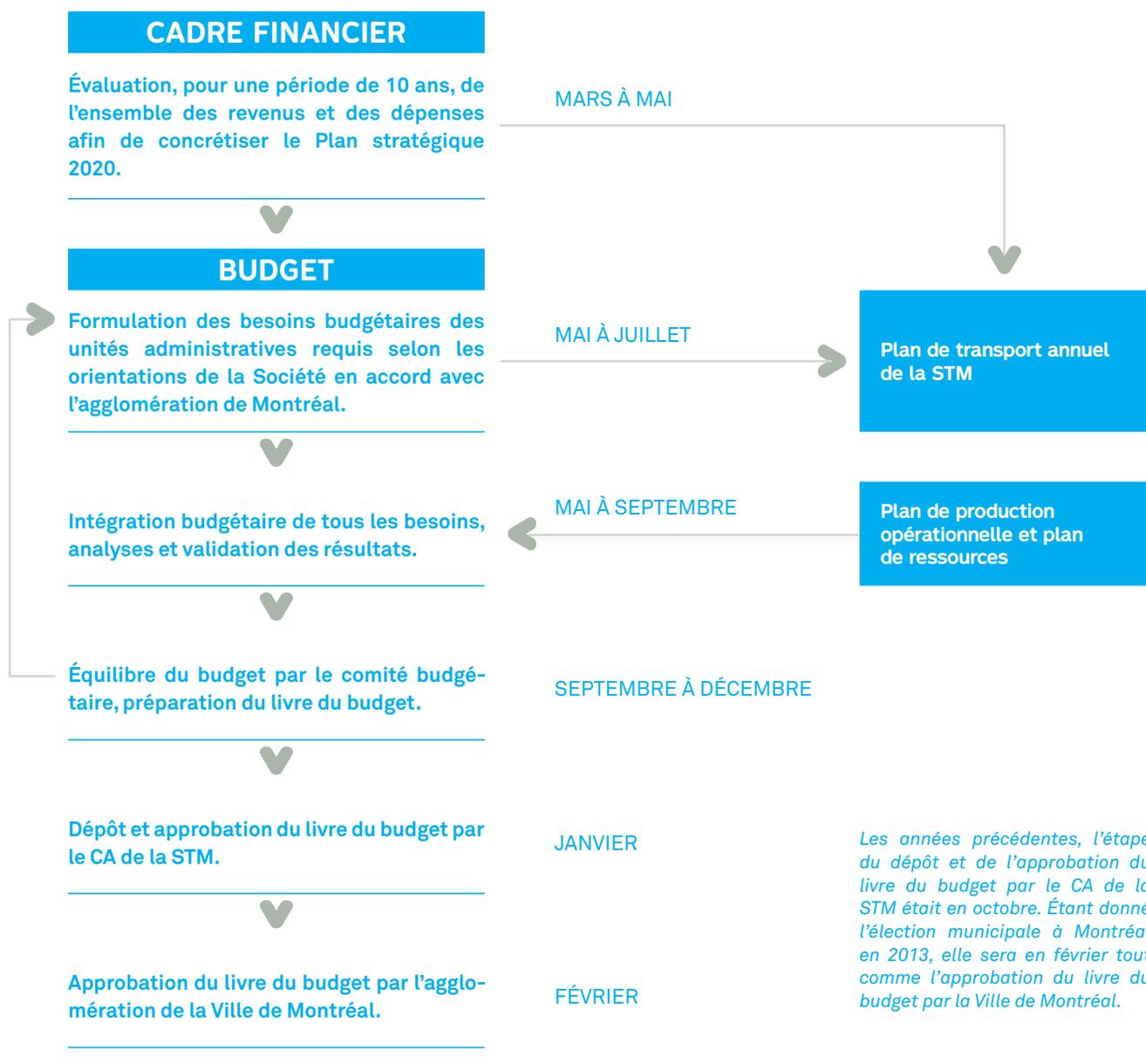
Plan stratégique dans lequel on retrouve les priorités de l'entreprise soutenues par diverses stratégies qui se déclinent à leur tour en actions.

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

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

PLANIFICATION BUDGÉTAIRE OPÉRATIONNELLE

La STM s'est dotée d'un processus budgétaire annuel rigoureux et bien documenté permettant une prise de décision efficace. Le schéma suivant résume et intègre l'ensemble des étapes qui sous-tendent la confection du budget de la STM. Le travail pour le Programme triennal d'immobilisations 2014-2015-2016 (PTI) est complété avant le livre du budget.



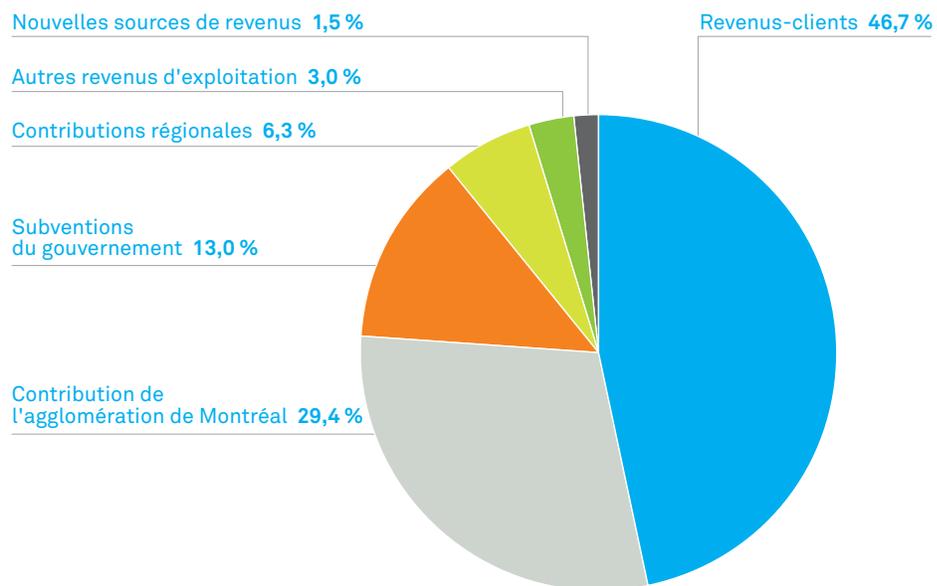
Suivi budgétaire

Toujours avec le même souci d'exceller en matière de gestion financière, plusieurs solutions ont été créés 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 garantissant une gestion rigoureuse des revenus et dépenses de la STM.

ANALYSE DES REVENUS ET DÉPENSES

Répartition des revenus 2014	45
Revenus 2012-2013-2014	46
Analyse des revenus 2013-2014	47
Répartition des dépenses 2014	49
Dépenses par type 2012-2013-2014	50
Heures régulières et supplémentaires 2012-2013-2014	51
Analyse des dépenses 2013-2014	52

RÉPARTITION DES REVENUS 2014



REVENUS 2012-2013-2014

(en milliers de dollars)

	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Écart %
Revenus-clients						
Bus et métro						
Titres STM	538 064	521 000	515 722	499 068	17 064	3,3
Recettes métropolitaines	66 937	65 881	64 236	61 025	1 056	1,6
	605 001	586 881	579 958	560 093	18 120	3,1
Transport adapté	4 435	4 107	4 042	3 509	329	8,0
	609 436	590 988	584 000	563 602	18 449	3,1
Autres revenus d'exploitation						
Quote-part - Transgesco S.E.C.	27 900	25 515	26 553	22 769	2 385	9,3
Autres revenus	11 336	10 842	11 414	17 777	494	4,6
	39 236	36 357	37 967	40 546	2 879	7,9
Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté	41 429	43 663	42 629	41 085	(2 234)	(5,1)
Subventions du gouvernement du Québec liées à l'amélioration des services et autres	63 082	66 155	67 109	68 220	(3 073)	(4,6)
Subvention du gouvernement du Québec liée aux intérêts du service de la dette	64 995	66 545	55 138	51 261	(1 550)	(2,3)
Nouvelles sources de revenus	20 000	20 000				
Surplus reporté		5 000	4 062	5 721	(5 000)	(100,0)
Contribution de l'agglomération de Montréal¹	384 100	387 900	387 900	372 900	(3 800)	(1,0)
Contribution spéciale de l'agglomération de Montréal			16 000			
Contributions régionales						
Aide métropolitaine - métro	38 733	39 250	39 083	39 625	(517)	(1,3)
Aide métropolitaine - bus	4 757	4 736	5 181	4 834	21	0,4
Aide métropolitaine - intégration tarifaire	3 156	3 331	3 002	3 317	(175)	(5,2)
Équipements métropolitains	1 332	1 391	1 190	1 267	(59)	(4,2)
Transport adapté	373	160	371	217	213	133,1
Contribution régionale CMM	33 906	31 923	34 300	32 774	1 983	6,2
	82 257	80 791	83 127	82 034	1 466	1,8
Total	1 304 535	1 297 398	1 277 930	1 225 370	7 137	0,6

¹ Exclut la contribution au programme SOFIL.

ANALYSE DES REVENUS 2013-2014

En 2014, les revenus sont en hausse de 7,1 millions de dollars, soit 0,6 % par rapport au budget 2013. Voici les principales variations par catégorie de revenus.

Revenus-clients

La prévision pour 2013 anticipe un achalandage en hausse de 1,0 % par rapport à 2012. Ce résultat est en deçà de l'accroissement de 2,1 % qui était prévu au budget 2013. Malgré la hausse de l'achalandage liée aux titres mensuels, les ventes de titres illimités de courte durée demeurent sous le niveau anticipé au budget tout comme les ventes de passages. Notons toutefois que la fidélisation grandissante de notre clientèle s'exprime par l'augmentation de la popularité des programmes OPUS à l'année et OPUS & Cie, qui comptent maintenant plus de 32 000 abonnés.

L'offre tarifaire étant déjà bien diversifiée, 2014 s'annonce plutôt comme une année de consolidation. Ainsi, une augmentation de 1,4 % de l'achalandage est prévue au budget 2014 par rapport à la prévision officielle de 2013 établie au 31 août. Ayant toujours pour objectif de gagner la clientèle plus occasionnelle, la STM misera sur la popularité grandissante de ses titres Soirée illimitée et Week-end illimité, en plus de son programme Sorties en famille de concert avec ses partenaires, pour faire du transport collectif le choix optimal comme moyen de transport lors des sorties dans le grand Montréal. Voici, par rapport au budget 2013, les principales variations prévues en 2014 au chapitre des revenus-clients :

(en millions de dollars)

Révision à la baisse des prévisions de croissance des revenus en 2013	(5,3)
Hausse de l'achalandage pour les titres STM	9,9
Effet net de la stratégie tarifaire pour les titres STM	12,4
Hausse des recettes métropolitaines et revenus du transport adapté	1,4
	<hr/> 18,4

Autres revenus d'exploitation

La quote-part de Transgesco S.E.C., filiale à part entière de la STM, est en hausse de 2,4 millions de dollars pour atteindre 27,9 millions de dollars au budget 2014. Cette hausse des revenus s'explique par une augmentation des revenus publicitaires provenant des ententes actuelles.

Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté

Pour l'année 2014, la subvention atteindra un montant de 41,4 millions de dollars. Ce montant a été établi en fonction des modalités du programme d'aide du gouvernement du Québec pour la période de 2009 à 2012 et prolongé à 2013 tout en considérant le gel de l'aide octroyée. Concrètement, aucune indexation de l'aide n'est prévue pour l'année 2013 et celle reliée à la croissance des déplacements est plafonnée en fonction de la disponibilité des crédits budgétaires du MTQ.

En l'absence d'orientation du gouvernement du Québec concernant sa nouvelle politique de mobilité durable à être annoncée début 2014, nous posons l'hypothèse que le programme est à nouveau prolongé pour 2014 et que le gel est maintenu.

Rappelons que le transport adapté est appelé à connaître une hausse d'achalandage de 4,2 % en 2014 par rapport au budget 2013, ce qui porte à 102 % la hausse depuis 2005. Pendant cette même période, le taux de subvention des dépenses du transport adapté s'est graduellement effrité, passant de 69,4 % en 2005 à un taux prévu de 58,5 % en 2014.

ANALYSE DES REVENUS 2013-2014

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

La subvention du gouvernement du Québec liée à l'amélioration des services et autres représente 63,1 millions de dollars en 2014, soit 56,4 millions de dollars concernant le PAGASTC et 6,7 millions de dollars à titre de remboursement à 100 % des coûts d'exploitation additionnels encourus dans le cadre de l'offre de service reliée aux diverses mesures de mitigation annoncées par Mobilité Montréal.

Le PAGASTC, créé en 2007, qui permettait aux organismes de transport de recouvrer 50 % des coûts affectés à l'instauration d'initiatives visant à accroître l'offre de service et qui fixait des objectifs à atteindre en 2011 par rapport à 2006, a été reconduit et bonifié en 2012 pour ensuite être reconduit à nouveau en 2013. En l'absence d'orientation du gouvernement du Québec concernant sa nouvelle politique de mobilité durable à être annoncée début 2014, nous posons l'hypothèse que la subvention est reconduite pour 2014. La subvention PAGASTC prévue pour 2014 est en baisse de 3,1 millions de dollars par rapport au budget de 2013 à la suite de l'optimisation et de la révision des normes de charge au réseau des bus. De plus, la non-indexation de cette aide nous occasionne également un manque à gagner.

Subvention du gouvernement du Québec liée aux intérêts du service de la dette

En lien avec la diminution de la dépense du service de la dette bus-métro, la subvention liée aux intérêts du service de la dette est en baisse de 1,6 million de dollars pour un budget de 65,0 millions de dollars en 2014.

Il est à noter que les subventions au comptant provenant de la SOFIL ne figurent pas à titre de subventions du gouvernement liées aux intérêts du service de la dette.

Nouvelles sources de revenus

Malgré les efforts de la direction pour contenir la hausse des dépenses courantes, le déficit structurel de la STM nécessite toujours une nouvelle source de revenus dédiée, indexée et récurrente. Tout comme pour le budget 2013, la société a dû prévoir un manque à gagner de 20 millions de dollars pour équilibrer son budget 2014. À court et moyen terme, la STM entend combler ce manque à gagner en maximisant sa part des revenus de la taxe additionnelle sur l'essence, en appuyant les propositions de la CMM quant au financement du transport collectif et en escomptant une participation accrue du gouvernement du Québec par l'entremise de la nouvelle Politique québécoise de mobilité durable (PQMD).

Contribution de l'agglomération de Montréal

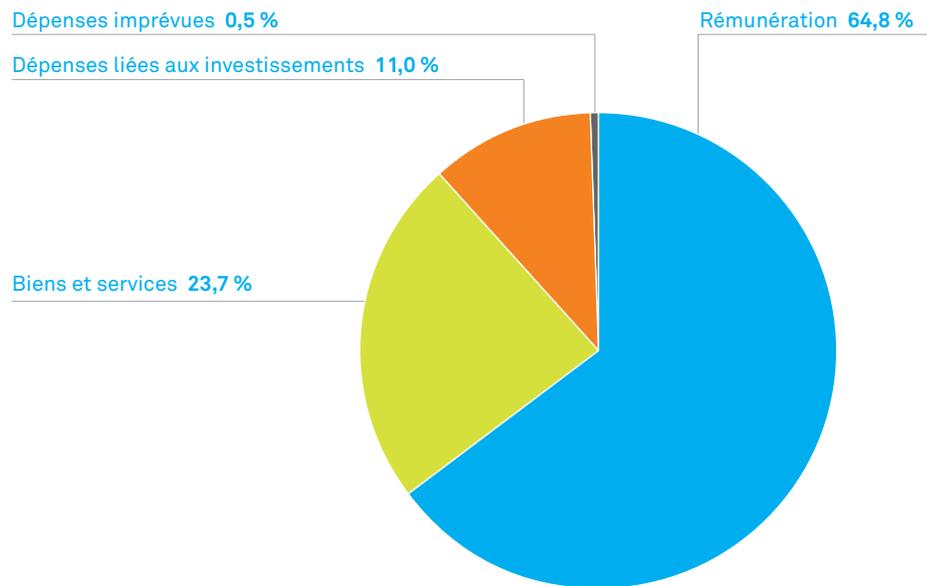
À compter du 1^{er} janvier 2014, la STM bénéficiera d'une ristourne de TVQ du gouvernement du Québec de 62,8 % sur les achats de biens et services. L'agglomération de Montréal a estimé l'économie de cette ristourne pour la STM à 16,3 millions de dollars et a décidé de réduire d'autant sa contribution. En contrepartie, l'agglomération de Montréal augmente de 12,5 millions de dollars sa contribution. L'effet net de ces deux décisions est une baisse de 3,8 millions de dollars en 2014 pour une contribution totale de 384,1 millions de dollars.

Concernant sa contribution au programme SOFIL, elle est de 16,7 millions de dollars au budget 2014, pour un grand total de 121,1 millions de dollars depuis le début du programme en 2006. Rappelons que ce programme permet de réduire les emprunts de la STM nécessaires au financement de ses investissements en immobilisations.

Contributions régionales

Les contributions régionales sont en hausse de 1,5 million de dollars en 2014 par rapport au budget 2013, en raison principalement d'une hausse escomptée de la contribution régionale CMM. Cette hausse représente une augmentation de la part STM des revenus provenant de la taxe additionnelle de 1,5 ¢ du litre d'essence à la suite de l'augmentation de la portion attribuable au déficit du métro. Rappelons toutefois que les revenus de cette taxe sont moindres que prévu et que la STM souhaite en revoir certains paramètres. De plus, la STM est encore une fois pénalisée par la décision de l'AMT de plafonner les aides métropolitaines, en particulier pour celle dédiée au réseau du métro.

RÉPARTITION DES DÉPENSES 2014



DÉPENSES PAR TYPE 2012-2013-2014

(en milliers de dollars)

	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	548 027	536 410	530 808	512 667	11 617	2,2
Heures supplémentaires	37 139	39 881	48 442	55 689	(2 742)	(6,9)
Primes diverses et autres paiements	56 043	53 010	51 689	52 841	3 033	5,7
Avantages sociaux	126 924	113 863	119 922	108 598	13 061	11,5
	768 133	743 163	750 860	729 795	24 970	3,4
Cotisations aux régimes publics	67 296	65 696	63 971	62 981	1 600	2,4
Coût de la CSST	10 318	9 190	10 085	8 207	1 128	12,3
	77 614	74 886	74 056	71 188	2 728	3,6
	845 747	818 049	824 915	800 983	27 698	3,4
Biens et services						
Dépenses majeures	21 714	24 627	22 073	25 690	(2 913)	(11,8)
Énergie, taxes et permis	93 820	96 555	97 095	92 978	(2 735)	(2,8)
Services professionnels	20 032	25 077	21 587	27 261	(5 045)	(20,1)
Services techniques et autres services	76 158	77 244	76 887	74 788	(1 086)	(1,4)
Matériel et fournitures	55 871	61 032	60 194	56 297	(5 161)	(8,5)
Location	11 370	11 883	11 864	12 168	(513)	(4,3)
Financement des opérations	3 682	4 182	4 182	3 004	(500)	(12,0)
Dépenses diverses	26 888	26 749	28 350	21 205	139	0,5
	309 534	327 349	322 232	313 392	(17 814)	(5,4)
	1 155 280	1 145 397	1 147 147	1 114 376	9 885	0,9
Dépenses liées aux investissements						
Service de la dette - bus et métro	142 524	145 423	130 308	105 947	(2 899)	(2,0)
Virement au fonds de roulement	476	476	476	984		
	143 000	145 899	130 783	106 931	(2 899)	(2,0)
Dépenses imprévues	6 255	6 102			153	2,5
Total	1 304 535	1 297 398	1 277 930	1 221 307	7 139	0,6

HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES 2012-2013-2014

(en milliers d'heures)

	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013	
					Écart	Écart %
Heures régulières						
Gestionnaires	482	479	496	543	3	0,5
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	224	238	239	224	(14)	(5,7)
Professionnels syndiqués	617	613	619	561	4	0,7
Employés de bureau syndiqués	1 462	1 489	1 502	1 447	(27)	(1,8)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	885	833	813	787	52	6,2
Commis divisionnaires et autres	410	430	416	403	(19)	(4,5)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	395	382	384	375	13	3,3
Inspecteurs	372	358	370	314	14	4,0
Chauffeurs, opérateurs et autres	8 244	8 488	8 306	8 258	(243)	(2,9)
Employés d'entretien	5 035	5 059	4 739	4 768	(24)	(0,5)
	18 127	18 369	17 884	17 678	(242)	(1,3)
Heures CSST						
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	3	3	3	4		
Commis divisionnaires et autres	1	2	1		(1)	(45,2)
Inspecteurs	8	18	18	1	(10)	(54,9)
Chauffeurs, opérateurs et autres	176	174	199	193	2	1,0
Employés d'entretien	80	77	73	63	3	3,5
	268	274	293	261	(6)	(2,2)
Heures supplémentaires						
Professionnels syndiqués et non syndiqués	4	3	3	9	1	30,9
Employés de bureau syndiqués	22	24	26	54	(2)	(7,6)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	64	59	62	81	6	9,7
Commis divisionnaires et autres	32	50	48	53	(18)	(35,6)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	31	29	42	44	3	9,5
Inspecteurs	12	12	12	6		
Chauffeurs, opérateurs et autres	391	523	507	599	(132)	(25,2)
Employés d'entretien	246	237	419	459	9	3,8
	802	935	1 118	1 304	(133)	(14,2)
Total	19 197	19 578	19 295	19 244	(381)	(1,9)

ANALYSE DES DÉPENSES 2013-2014

Le budget 2014 présente une augmentation des dépenses de 7,1 millions de dollars, soit une hausse de seulement 0,6 % par rapport au budget 2013. Cette augmentation se répartit et s'explique selon diverses catégories. Le tableau suivant en présente l'évolution sur trois années.

ÉVOLUTION DU BUDGET PAR CATÉGORIE

	2014		2013		2012	
	M\$	en %	M\$	en %	M\$	en %
Service à la clientèle	(5,8)	-0,4 %	18,3	1,5 %	18,4	1,6 %
Dépenses liées aux investissements	(2,9)	-0,2 %	18,5	1,5 %	6,6	0,5 %
Entretien des infrastructures	–	–	2,1	0,2 %	4,5	0,4 %
Éléments exceptionnels	(6,7)	-0,5 %	–	–	–	–
Dépenses d'exploitation courante	22,5	1,7 %	30,9	2,5 %	34,6	3,0 %
Total des dépenses	7,1	0,6 %	69,8	5,7 %	64,1	5,5 %

Service à la clientèle : diminution de 5,8 millions de dollars, soit -0,4 %

L'ouverture du nouveau centre de transport Stinson permettra de consolider la croissance des dernières années tout en s'assurant d'une capacité de développement pour l'avenir. De plus, la STM prévoit une croissance de 4,2 % des déplacements en transport adapté et l'expérience client sera bonifiée par le remplacement de 300 abribus, le déploiement progressif du réseau de téléphonie cellulaire dans le métro et l'ajout d'écrans d'information aux clients.

Bien que l'exercice de rationalisation pour équilibrer le budget 2014 ciblait d'abord les dépenses de nature administrative, l'ampleur du défi financier auquel la STM devait faire face en 2014 nous a obligés à rationaliser les dépenses du côté de l'exploitation. Notons, entre autres, que l'optimisation et la révision des normes de charges au réseau des bus ont été ciblées afin de minimiser l'impact sur la clientèle tout en permettant des économies significatives.

(en millions de dollars)

Ouverture du nouveau centre de transport Stinson	6,7
Croissance de 4,2 % du service au transport adapté	4,2
Dépenses liées aux contrats de Transgesco et aux ententes de partenariat	4,2
Total des hausses reliées au service à la clientèle	15,1
Optimisation de la livraison du service bus	-10,0
Révision des normes de charge au réseau des bus (heures creuses, samedis et dimanches)	-2,8
Diminution de la couverture aux loges des changeurs	-3,6
Retrait de la visibilité sur les quais des stations	-1,2
Rationalisation des ressources affectées à l'activité d'entretien en stations	-1,0
Report du déploiement additionnel des supports à vélo prévu en 2014	-0,5
Arrêt du programme Embelli-stations	-1,8
Total des mesures de rationalisation	-20,9
	-5,8

ANALYSE DES DÉPENSES 2013-2014

Dépenses liées aux investissements : baisse de 2,9 millions de dollars, soit -0,2 %

Cette baisse s'explique essentiellement par la diminution de service de la dette par rapport au budget 2013. Afin de minimiser une partie du manque à gagner 2013, la STM a reporté les financements prévus en 2013 avec la Ville de Montréal et privilégié le financement à court terme. Ces reports ont un impact encore plus favorable en 2014 puisque les remboursements en capital, prévus cette année, sont également reportés d'un an. Cette mesure est ponctuelle.

Éléments exceptionnels : baisse de 6,7 millions de dollars, soit -0,5 %

Deux éléments exceptionnels retiennent l'attention en 2014 et doivent être présentés distinctement, soit une hausse de 9,6 millions de dollars reliée au traitement comptable des avantages sociaux futurs et une économie estimée à 16,3 millions de dollars à la suite de l'application de la nouvelle ristourne de 62,8% de TVQ payée par la STM sur ces biens et services. Notons que cette dernière économie a amené l'agglomération de Montréal à diminuer d'autant sa contribution.

(en millions de dollars)

Traitement comptable des avantages sociaux futurs	9,6
Ristourne TVQ	-16,3
	-6,7

Gestion rigoureuse des dépenses courantes : hausse de 22,5 millions de dollars, soit 1,7 %

La simple évolution des dépenses de la STM, soit l'application des conventions collectives et l'indexation des autres coûts de rémunération et des principaux contrats de biens et services, génère une augmentation de 39,3 millions de dollars des dépenses courantes, soit une hausse de 3,0% par rapport au budget 2013.

Depuis plusieurs années, la STM a mis en place plusieurs programmes dans le but de limiter le plus possible l'évolution de cette catégorie de dépenses. Encore une fois cette année, une vaste démarche de rationalisation de l'ensemble des activités courantes de tous les secteurs de l'entreprise a permis d'absorber les nouveaux besoins et de contenir la hausse à seulement 1,7 %, et ce, malgré des actifs vieillissants qui exigent de plus en plus d'entretien.

(en millions de dollars)

Indexation des salaires et révision des autres coûts reliés à la rémunération	33,2
Indexation du prix du diesel (inclut l'effet de stabilisation du dernier SWAP)	3,2
Autres indexations : électricité, contrat SPVM et taxis	2,9
Total des hausses de dépense courante	39,3
Transfert des kilomètres de 50 APS2 à des bus plus récents	1,5
Report d'études techniques et de services professionnels (48 mesures)	-4,5
Abolition de 13 chefs d'opérations au réseau des bus	-1,4
Abandon du projet Midibus électrique et diminution des projets spéciaux	-3,3
Autres rationalisations des dépenses administratives	-6,1
Total des mesures de rationalisation¹	-16,8
	22,5

¹ En ajoutant les mesures présentées sous la catégorie service clientèle (-20,9 millions de dollars) et la réduction du service de la dette (-2,9 millions de dollars), c'est un total de 40,6 millions de dollars de coupures qui ressortent en comparant le budget 2013 avec le budget 2014. En considérant les mesures pour absorber, reporter ou annuler les nouveaux besoins recueillis dans le cadre du processus budgétaire, il faut ajouter 24,4 millions de dollars d'économies pour un total de 65 millions de dollars.

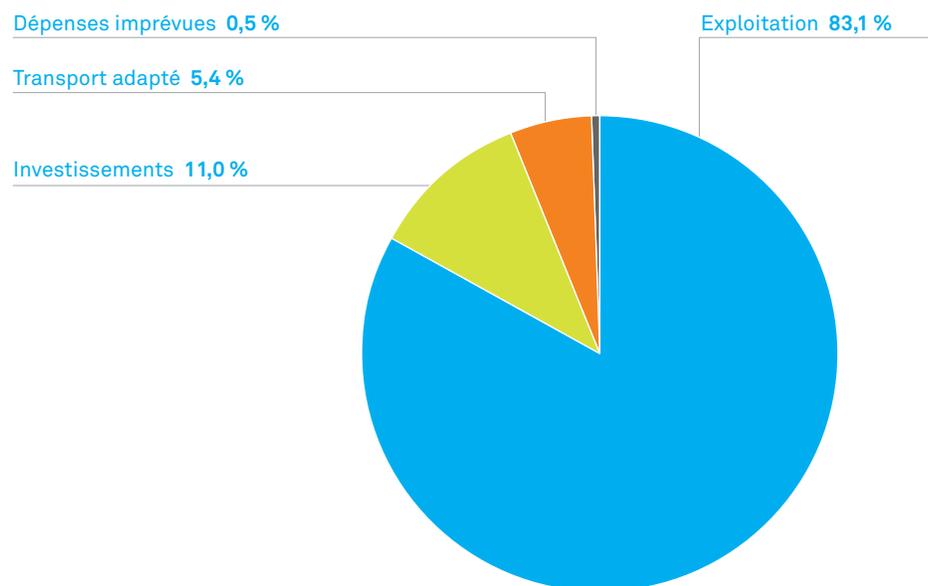
DÉPENSES PAR MODE DE TRANSPORT

Sommaire des dépenses par mode de transport 2012-2013-2014	55
Dépenses 2012-2013-2014 – Bus et métro	56
Heures régulières et supplémentaires 2012-2013-2014 – Bus et métro	57
Dépenses 2012-2013-2014 – Transport adapté	58
Heures régulières et supplémentaires 2012-2013-2014 – Transport adapté	59

SOMMAIRE DES DÉPENSES PAR MODE DE TRANSPORT 2012-2013-2014

(en milliers d'heures)

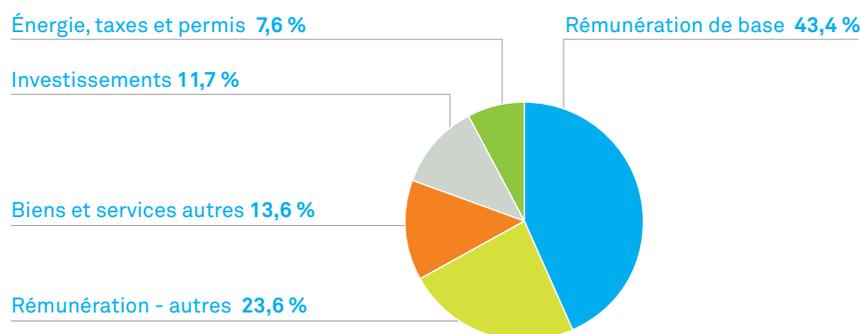
	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Écart %
Bus et métro						
Dépenses liées à l'exploitation	1 084 431	1 075 602	1 079 553	1 050 554	8 829	0,8
Dépenses liées aux investissements						
Service de la dette - bus et métro	142 524	145 423	130 308	105 947	(2 899)	(2,0)
Virement au fonds de roulement	476	476	476	984		
	143 000	145 899	130 783	106 931	(2 899)	(2,0)
	1 227 431	1 221 500	1 210 336	1 157 485	5 930	0,5
Transport adapté						
Dépenses liées à l'exploitation	70 849	69 796	67 594	63 822	1 053	1,5
Dépenses imprévues	6 255	6 102			153	2,5
Total	1 304 535	1 297 398	1 277 930	1 221 307	7 137	0,6



DÉPENSES 2012-2013-2014 – BUS ET MÉTRO

(en milliers de dollars)

	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	533 226	522 216	517 088	499 973	11 010	2,1
Heures supplémentaires	35 878	38 561	46 860	54 028	(2 682)	(7,0)
Primes diverses et autres paiements	54 247	51 299	50 064	51 256	2 948	5,7
Avantages sociaux	124 387	111 485	117 640	106 402	12 902	11,6
	747 737	723 560	731 652	711 660	24 177	3,3
Cotisations aux régimes publics	65 522	63 981	62 330	61 393	1 541	2,4
Coût de la CSST	10 144	9 023	9 918	8 041	1 121	12,4
	75 666	73 004	72 248	69 434	2 662	3,6
	823 404	796 564	803 900	781 094	26 839	3,4
Biens et services						
Dépenses majeures	19 951	22 352	20 087	23 771	(2 401)	(10,7)
Énergie, taxes et permis	93 820	96 555	97 095	92 978	(2 735)	(2,8)
Services professionnels	19 842	24 793	21 303	27 100	(4 950)	(20,0)
Services techniques et autres services	35 987	37 672	38 800	39 131	(1 685)	(4,5)
Matériel et fournitures	55 577	60 898	60 004	56 106	(5 321)	(8,7)
Location	11 357	11 869	11 850	12 168	(512)	(4,3)
Financement des opérations	3 682	4 182	4 182	3 004	(500)	(12,0)
Dépenses diverses	20 813	20 717	22 332	15 202	96	0,5
	261 027	279 037	275 653	269 460	(18 010)	(6,5)
	1 084 431	1 075 602	1 079 553	1 050 554	8 829	0,8
Dépenses liées aux investissements						
Service de la dette - bus et métro	142 524	145 423	130 308	105 947	(2 899)	(2,0)
Virement au fonds de roulement	476	476	476	984		
	143 000	145 899	130 783	106 931	(2 899)	(2,0)
Total	1 227 431	1 221 500	1 210 336	1 157 485	5 931	0,5



HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES 2012-2013-2014 – BUS ET MÉTRO

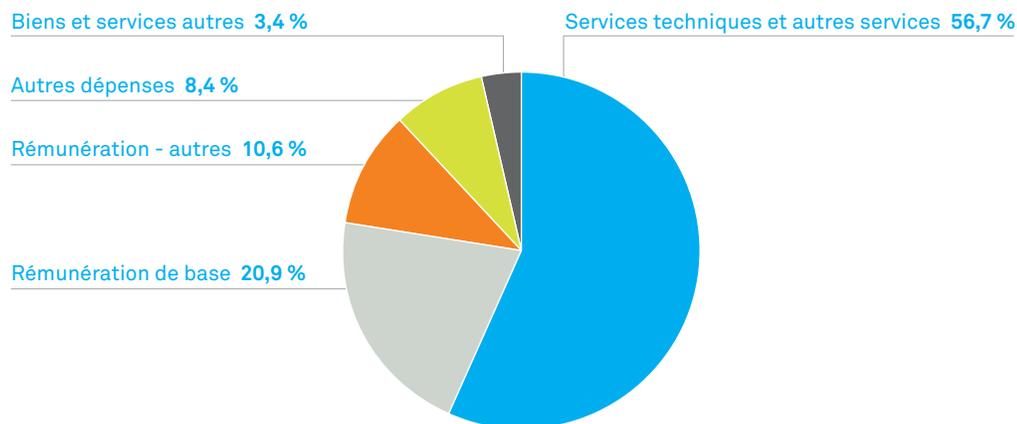
(en milliers d'heures)

	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Écart %
Heures régulières						
Gestionnaires	460	458	475	521	2	0,5
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	224	238	239	224	(14)	(5,7)
Professionnels syndiqués	615	611	618	558	4	0,7
Employés de bureau syndiqués	1 434	1 463	1 474	1 424	(29)	(2,0)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	856	800	780	755	56	7,0
Commis divisionnaires et autres	256	290	278	272	(35)	(11,9)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	395	382	384	375	13	3,3
Inspecteurs	372	358	370	314	14	4,0
Chauffeurs, opérateurs et autres	8 007	8 241	8 080	8 026	(233)	(2,8)
Employés d'entretien	5 035	5 059	4 739	4 768	(24)	(0,5)
	17 655	17 900	17 436	17 236	(245)	(1,4)
Heures CSST						
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	3	3	3	4		
Commis divisionnaires et autres		1	1		(1)	(100,0)
Inspecteurs	8	18	18	1	(10)	(54,9)
Chauffeurs, opérateurs et autres	169	167	191	185	2	1,0
Employés d'entretien	80	77	73	63	3	3,5
	260	266	285	253	(6)	(2,2)
Heures supplémentaires						
Professionnels syndiqués et non syndiqués	4	3	3	9	1	30,9
Employés de bureau syndiqués	21	22	24	51	(1)	(4,0)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	63	57	60	77	6	9,9
Commis divisionnaires et autres	17	34	28	33	(18)	(51,4)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	31	29	42	44	3	9,5
Inspecteurs	12	12	12	6		
Chauffeurs, opérateurs et autres	381	511	495	586	(130)	(25,5)
Employés d'entretien	246	237	419	459	9	3,8
	775	906	1 084	1 266	(131)	(14,4)
Total	18 690	19 072	18 805	18 755	(382)	(2,0)

DÉPENSES 2012-2013-2014 – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de dollars)

	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	14 801	14 194	13 720	12 694	607	4,3
Heures supplémentaires	1 261	1 320	1 581	1 661	(59)	(4,5)
Primes diverses et autres paiements	1 796	1 710	1 625	1 585	86	5,0
Avantages sociaux	2 537	2 378	2 282	2 195	160	6,7
	20 396	19 603	19 208	18 135	793	4,0
Cotisations aux régimes publics	1 774	1 714	1 641	1 588	60	3,5
Coût de la CSST	174	167	166	166	7	3,9
	1 948	1 882	1 808	1 754	66	3,5
	22 344	21 485	21 015	19 889	859	4,0
Biens et services						
Dépenses majeures	1 763	2 275	1 986	1 919	(512)	(22,5)
Services professionnels	190	284	284	161	(95)	(33,3)
Services techniques et autres services	40 171	39 572	38 087	35 657	599	1,5
Matériel et fournitures	294	133	189	191	161	120,3
Location	13	14	14		(1)	(5,7)
Dépenses diverses	150	179	179	125	(29)	(16,0)
	42 582	42 458	40 740	38 055	124	0,3
	64 925	63 943	61 756	57 944	983	1,5
Autres dépenses						
Énergie, entretien, taxes et informatique	5 924	5 853	5 839	5 878	71	1,2
Total	70 849	69 796	67 594	63 822	1 053	1,5



HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES 2012-2013-2014 – TRANSPORT ADAPTÉ

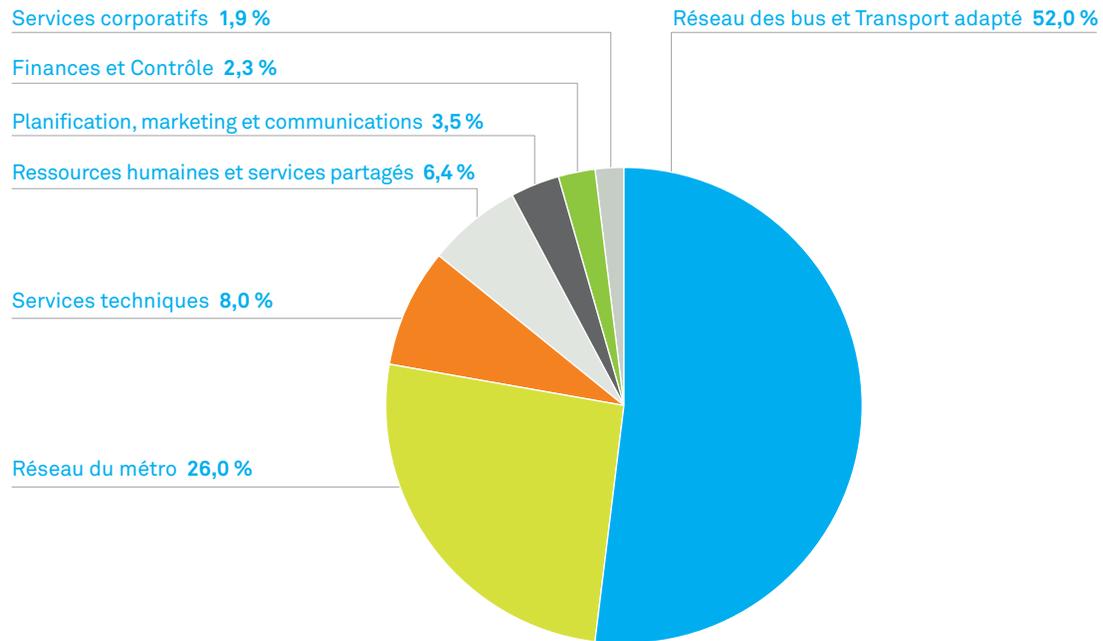
(en milliers d'heures)

	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013	
					Écart	Écart %
Heures régulières						
Gestionnaires	21	21	22	21		
Professionnels syndiqués	2	2	1	3		
Employés de bureau syndiqués	28	26	28	23	2	7,0
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	29	33	33	32	(4)	(11,5)
Commis divisionnaires et autres	155	139	138	131	15	11,1
Chauffeurs, opérateurs et autres	237	247	226	232	(10)	(4,0)
	472	469	448	442	4	0,8
Heures CSST						
Commis divisionnaires et autres	1	1	1			
Chauffeurs, opérateurs et autres	7	7	7	8		
	8	8	8	8		
Heures supplémentaires						
Employés de bureau syndiqués	1	2	2	2	(1)	(58,8)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	1	1	2	4		
Commis divisionnaires et autres	15	15	19	20		
Chauffeurs, opérateurs et autres	10	12	12	12	(1)	(12,2)
	27	30	35	39	(2)	(7,8)
Total	508	506	490	489	2	0,3

PRÉSENTATION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

Répartition des dollars par unité administrative 2014	61
Sommaire des unités administratives	62
Réseau des bus et Transport adapté	63
Réseau du métro	66
Services techniques	70
Ressources humaines et services partagés	74
Planification, marketing et communications	78
Finances et contrôle	82
Services corporatifs	86
Comparatif des réseaux bus, métro et services de soutien opérationnel (budget 2014)	90

RÉPARTITION DES DOLLARS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE 2014



SOMMAIRE DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Écart %
Réseau des bus et Transport adapté						
Dollars (<i>en milliers</i>)	565 377	556 510	548 489	525 581	8 867	1,6
Heures régulières (<i>en milliers</i>)	10 119	10 175	9 966	9 892	(56)	(0,6)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	506	638	734	822	(131)	(20,6)
Effectif (<i>en années-personnes</i>)	4 860	4 885	4 785	4 742	(26)	(0,5)
Réseau du métro						
Dollars (<i>en milliers</i>)	282 405	286 096	285 431	259 729	(3 692)	(1,3)
Heures régulières (<i>en milliers</i>)	4 964	5 158	4 882	4 809	(194)	(3,8)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	229	235	322	356	(6)	(2,6)
Effectif (<i>en années-personnes</i>)	2 387	2 482	2 350	2 305	(95)	(3,8)
Services techniques						
Dollars (<i>en milliers</i>)	87 182	88 318	89 519	83 154	(1 136)	(1,3)
Heures régulières (<i>en milliers</i>)	1 340	1 301	1 290	1 214	39	3,0
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	38	34	34	57	4	10,5
Effectif (<i>en années-personnes</i>)	679	659	654	608	20	3,0
Ressources humaines et services partagés						
Dollars (<i>en milliers</i>)	69 689	74 049	74 498	69 861	(4 360)	(5,9)
Heures régulières (<i>en milliers</i>)	993	1 034	1 047	962	(41)	(4,0)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	19	17	17	45	2	10,6
Effectif (<i>en années-personnes</i>)	512	533	539	496	(20)	(3,8)
Planification, marketing et communications						
Dollars (<i>en milliers</i>)	37 964	35 908	35 354	35 588	2 056	5,7
Heures régulières (<i>en milliers</i>)	410	399	405	411	11	2,7
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	4	4	4	7		
Effectif (<i>en années-personnes</i>)	213	207	211	213	6	2,8
Finances et contrôle						
Dollars (<i>en milliers</i>)	24 612	25 090	25 089	25 399	(478)	(1,9)
Heures régulières (<i>en milliers</i>)	373	370	380	366	3	0,9
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	6	6	6	17	(1)	(14,0)
Effectif (<i>en années-personnes</i>)	196	195	200	192	2	0,8
Services corporatifs						
Dollars (<i>en milliers</i>)	20 967	22 230	18 906	31 571	(1 263)	(5,7)
Heures régulières (<i>en milliers</i>)	196	205	207	202	(9)	(4,2)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)				1		
Effectif (<i>en années-personnes</i>)	100	104	106	102	(4)	(3,8)

NOTE

Dans cette section, les heures régulières comprennent les heures CSST.

RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

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

Son parc est composé de 1721 autobus, dont 8 hybrides et 212 articulés, et de 102 minibus urbains. Il permet de parcourir plus de 87 millions de kilomètres et de desservir la clientèle sur 220 lignes, dont 209 sont accessibles aux personnes en fauteuil roulant et 23 sont dédiées au service de nuit.

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

Afin de favoriser une plus grande rapidité, des mesures préférentielles pour bus sont implantées sur près de 239 kilomètres (voies réservées, prolongation du feu vert et ajout de feux chandelles).

En plus de rendre le transport collectif accessible aux fauteuils roulants sur la majorité des lignes de son réseau régulier, la STM offre un service de transport collectif adapté qui dessert plus de 25 500 clients ayant des limitations fonctionnelles permanentes et importantes. Effectuant plus de trois millions de déplacements par année, le service de transport adapté de la STM exploite des minibus adaptés et fait affaire avec 14 intermédiaires de service par taxi de la région de Montréal.

La STM exploite un centre d'entretien majeur des bus et neuf centres de transport dont le centre de transport Stinson ouvert en janvier 2014. La STM vise à obtenir la certification de LEED Or pour ce bâtiment. Ce serait une première au Canada qui s'inscrirait dans l'engagement de la STM à placer le développement durable au cœur de ses actions.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	283 916	274 783	269 860	260 901	9 133	3,3
Heures supplémentaires	21 895	26 352	30 841	33 212	(4 457)	(16,9)
Primes diverses et autres paiements	37 189	35 300	34 586	32 357	1 888	5,3
Avantages sociaux	52 239	49 200	48 035	45 936	3 039	6,2
Cotisations aux régimes publics	35 823	34 697	33 880	32 531	1 126	3,2
Coût de la CSST	3 895	3 765	4 246	3 773	131	3,5
	434 957	424 096	421 448	408 709	10 860	2,6
Biens et services						
Dépenses majeures	6 010	5 938	5 650	4 115	73	1,2
Énergie, taxes et permis	54 725	57 189	54 714	52 674	(2 464)	(4,3)
Services professionnels	222	575	575	240	(352)	(61,3)
Services techniques et autres services	41 244	40 700	39 111	36 751	544	1,3
Matériel et fournitures	27 499	27 320	26 337	22 660	179	0,7
Location	37	33	29	8	4	11,6
Dépenses diverses	683	660	625	423	23	3,4
	130 420	132 414	127 040	116 872	(1 994)	(1,5)
Total	565 377	556 510	548 489	525 581	8 867	1,6

NOTE

Les données présentées sont celles prévues au budget 2014.

Les coûts d'énergie sont en baisse en lien avec la réduction de 3,1 % de l'offre de service bus. Pour le transport adapté, l'effet net de la hausse de 4,2 % des déplacements et de la ristourne TVQ est une augmentation des coûts de services techniques.

RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers d'heures)	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Écart %
Heures régulières						
Gestionnaires	116,2	113,8	115,9	118,9	2,4	2,1
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	6,3	6,3	5,4	5,6		
Professionnels syndiqués	31,7	34,0	28,8	36,7	(2,3)	(6,8)
Employés de bureau syndiqués	125,3	120,7	122,6	119,7	4,5	3,7
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	461,7	410,6	401,4	385,9	51,1	12,5
Commis divisionnaires et autres	323,3	345,2	331,3	319,2	(21,9)	(6,4)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	172,3	159,7	157,6	157,4	12,5	7,8
Chauffeurs, opérateurs et autres	6 936,5	7 050,0	6 953,5	6 878,1	(113,5)	(1,6)
Employés d'entretien	1 945,9	1 935,1	1 849,2	1 870,7	10,8	0,6
Total	10 119,1	10 175,4	9 965,7	9 892,3	(56,4)	(0,6)
Heures supplémentaires						
Professionnels syndiqués	0,2	0,2	0,2	0,9		
Employés de bureau syndiqués	1,5	2,4	3,7	4,5	(1,0)	(39,6)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	24,7	20,1	23,2	33,7	4,7	23,4
Commis divisionnaires et autres	26,1	43,7	41,7	46,4	(17,7)	(40,4)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	16,2	14,6	21,9	20,1	1,5	10,5
Chauffeurs, opérateurs et autres	275,7	403,5	387,6	480,4	(127,8)	(31,7)
Employés d'entretien	161,9	153,1	255,4	235,9	8,8	5,7
Total	506,2	637,6	733,6	822,0	(131,4)	(20,6)
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	56	55	56	57	1	2,1
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	3	3	3	3		
Professionnels syndiqués	17	18	15	19	(1)	(6,8)
Employés de bureau syndiqués	69	66	68	66	2	3,7
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	221	197	192	184	25	12,5
Commis divisionnaires et autres	155	166	159	153	(11)	(6,3)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	83	77	75	75	6	7,8
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 325	3 378	3 332	3 291	(53)	(1,6)
Employés d'entretien	932	927	886	894	5	0,6
Total	4 860	4 885	4 785	4 742	(26)	(0,5)

NOTE

La réduction de 3,1% du service bus se traduit par une réduction importante des heures supplémentaires et des effectifs chauffeurs. Le projet iBUS, par la création du centre opérationnel principal (COP), amène une conversion de postes entre les commis divisionnaires et les gestionnaires de 1^{er} niveau – transport. De plus, l'ajout de gestionnaires et d'employés de bureau a été nécessaire à la suite de l'ouverture du centre de transport Stinson.

RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

Actions du Plan stratégique 2020

Priorité 1

Actions

Développer les services

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

Priorité 2

Actions

Améliorer l'expérience client et la mise en marché

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

Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2011	Réel 2012	Prévision 2013	Cible 2014	Cible 2020
Offre de service <i>(en millions de kilomètres)</i>	84,9	90,1	89,6	87,1	107,4
Mesures préférentielles pour bus <i>(en kilomètres)</i>	136,0	147,8	190,1	239,2	370,0
Parc de bus <i>(en unités)</i>	1 696	1 712	1 767	1 721	2 089
Ponctualité des bus <i>(en pourcentage)</i>	82,6	81,8	83,0	82,0	90,0
Taux d'immobiles des bus <i>(en pourcentage)</i>	16,3	16,3	17,8	17,5	17,5
Déplacements – TA <i>(en millions)</i>	2,9	3,1	3,3	3,4	4,3
Taux d'immobiles – TA <i>(en pourcentage)</i>	30,0	31,4	17,0	18,0	15,0

RÉSEAU DU MÉTRO

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

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

Entretien du matériel roulant

La direction Entretien du matériel roulant fournit des voitures de métro sécuritaires, fiables et accueillantes afin de répondre aux attentes des clients en matière de déplacements. De plus, elle fournit des véhicules travaux pour contribuer à la pleine réalisation des programmes d'entretien et de rénovation des équipements et infrastructures du métro. Elle offre au réseau du métro une expertise spécialisée en entretien et en dépannage des voitures de métro et des véhicules de travaux de la voie tout en participant au développement durable par sa contribution au bon fonctionnement du transport en commun.

Exploitation des trains

La direction Exploitation des trains est responsable des éléments suivants :

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

Exploitation des stations

La direction Exploitation des stations est responsable de fournir à la clientèle et à son personnel un environnement propre, sécuritaire et accueillant, et ce, dans les 68 stations du réseau du métro, de l'extérieur de l'édicule jusqu'à la pierre de quai. Elle assure la vente et la perception des titres de transport ainsi que le service d'entretien sanitaire dans trois bâtiments administratifs, soit le 2000 Berri, le 159 Saint-Antoine et le 2111 Berri. Ses efforts convergent pour faciliter l'expérience client en station :

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

RÉSEAU DU MÉTRO

Entretien des équipements fixes

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

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

EÉF compte 450 employés répartis dans six groupes et a sous sa responsabilité plusieurs équipements et systèmes.

Sûreté et contrôle

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

(en milliers de dollars)	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Budget 2014 vs 2013 Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	144 733	145 031	138 530	132 468	(298)	(0,2)
Heures supplémentaires	10 729	10 526	14 598	15 655	203	1,9
Primes diverses et autres paiements	13 867	12 989	12 395	11 924	878	6,8
Avantages sociaux	26 826	26 776	25 259	25 037	50	0,2
Cotisations aux régimes publics	18 029	17 972	16 974	16 740	57	0,3
Coût de la CSST	1 599	1 647	1 567	1 193	(48)	(2,9)
	215 782	214 941	209 323	203 015	841	0,4
Biens et services						
Dépenses majeures	3 618	3 368	3 544	3 027	250	7,4
Énergie	23 686	23 712	24 617	23 537	(27)	(0,1)
Services professionnels	1 090	1 138	1 138	612	(48)	(4,2)
Services techniques et autres services	18 123	19 035	20 539	4 121	(913)	(4,8)
Matériel et fournitures	19 590	22 316	23 451	21 883	(2 726)	(12,2)
Location	1 351	1 530	1 515	1 471	(180)	(11,7)
Dépenses diverses	(834)	55	1 304	2 062	(890)	(1 607,6)
	66 623	71 156	76 107	56 713	(4 533)	(6,4)
Total	282 405	286 096	285 431	259 729	(3 692)	(1,3)

NOTE

La ristourne TVQ et diverses rationalisations de dépenses amènent une réduction significative de biens et services.

RÉSEAU DU MÉTRO

(en milliers d'heures)	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Écart %
Heures régulières						
Gestionnaires	59,6	59,6	59,1	68,3		
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	14,6	12,5	14,5	13,8	2,1	16,6
Professionnels syndiqués	26,2	30,2	30,2	18,1	(4,0)	(13,3)
Employés de bureau syndiqués	110,5	141,2	131,9	109,7	(30,6)	(21,7)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	418,5	417,7	406,0	394,6	0,8	0,2
Commis divisionnaires et autres	33,3	31,3	31,3	30,5	2,0	6,3
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	172,7	176,1	179,8	168,8	(3,4)	(1,9)
Inspecteurs	379,7	375,2	387,9	315,2	4,5	1,2
Chauffeurs, opérateurs et autres	1 393,2	1 519,4	1 473,8	1 484,9	(126,2)	(8,3)
Employés d'entretien	2 355,6	2 394,6	2 167,1	2 205,1	(39,0)	(1,6)
Total	4 963,9	5 157,8	4 881,5	4 808,9	(193,9)	(3,8)
Heures supplémentaires						
Professionnels syndiqués	1,6	0,8	0,8	1,6	0,9	116,6
Employés de bureau syndiqués	5,1	5,3	6,7	8,2	(0,2)	(3,1)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	39,5	38,5	38,5	47,4	1,0	2,6
Commis divisionnaires et autres	4,6	4,6	4,6	2,2		
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	12,8	11,6	17,9	20,3	1,1	9,7
Inspecteurs	12,0	12,0	12,0	5,6		
Chauffeurs, opérateurs et autres	113,7	117,8	117,8	115,3	(4,0)	(3,4)
Employés d'entretien	39,6	44,6	124,0	155,1	(4,9)	(11,1)
Total	229,0	235,1	322,1	355,7	(6,1)	(2,6)
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	29	29	28	33		
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	7	6	7	7	1	16,6
Professionnels syndiqués	14	16	16	10	(2)	(13,3)
Employés de bureau syndiqués	60	77	72	60	(17)	(21,7)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	201	200	195	189		
Commis divisionnaires et autres	16	15	15	15	1	6,3
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	83	84	86	81	(2)	(1,9)
Inspecteurs	182	180	186	151	2	1,2
Chauffeurs, opérateurs et autres	668	728	706	711	(60)	(8,3)
Employés d'entretien	1 128	1 147	1 038	1 051	(19)	(1,6)
Total	2 387	2 482	2 350	2 305	(95)	(3,8)

NOTE

La diminution du nombre d'employés de bureau s'explique par le retrait de la visibilité sur les quais des stations, alors que la diminution de la couverture aux loges des changeurs se traduit par une réduction importante pour le groupe chauffeurs, opérateurs et autres. De plus, la rationalisation des ressources affectées à l'activité d'entretien en stations amène une réduction pour les employés d'entretien.

RÉSEAU DU MÉTRO

Actions du Plan stratégique 2020

Priorité 2

Améliorer l'expérience client et la mise en marché

Actions

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

Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2011	Réel 2012	Prévision 2013	Cible 2014	Cible 2020
Offre de service <i>(en millions de kilomètres)</i>	77,1	78,2	78,0	78,1	97,2
Clients à l'heure dans le métro <i>(en pourcentage)</i>	97,6	97,6	97,4	97,6	98,1
Taux d'immobiles <i>(en pourcentage)</i>	13,7	13,3	13,5	14,3	12,0

SERVICES TECHNIQUES

Entretien des infrastructures

Assurer la sécurité, la fiabilité, l'apparence ainsi que l'adaptation des installations du parc immobilier et des équipements connexes au moindre coût pour assurer la livraison du service. Maintenir et améliorer les trois activités principales d'Entretien des infrastructures (EDI) : maintenir un programme d'entretien préventif efficace, minimiser les délais de réparation en cas de bris et optimiser les programmes de réfection et d'installation d'équipements. Maintenir un programme de formation efficace pour s'assurer d'avoir les compétences et les talents requis pour accomplir notre mandat et ainsi assurer une mobilisation des employés et des gestionnaires du secteur.

Programme d'entretien préventif – EDI entretient l'infrastructure des centres de transport, des bâtiments administratifs, des ateliers de réfection majeure du métro et des autobus, ainsi que des édicules et quais de métro. De plus, EDI réalise un programme d'entretien préventif sur 10 000 pièces d'équipement rattachées aux différents bâtiments, telles 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. Ses employés et gestionnaires bénéficient d'une formation d'appoint afin de maintenir leurs compétences.

Programmes de réfection – EDI met en place des projets structurés de réfection, de concert avec l'ingénierie. Il s'agit de programmes de réfection qui ciblent une catégorie d'équipement, comme des vérins hydrauliques, des sites ciblés ou encore les abords des stations de métro. Ce sont aussi des projets spécifiques d'envergure moyenne, comme la sécurisation des accès de certains sites ou le remplacement ponctuel d'équipements en fin de vie utile.

Ingénierie

Assumer le leadership technique des équipements, systèmes, réseaux et processus d'exploitation et maintenir les infrastructures de la STM.

SERVICES TECHNIQUES

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013	
					Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	45 428	43 148	45 828	41 121	2 280	5,3
Heures supplémentaires	1 821	1 619	1 619	2 692	202	12,5
Primes diverses et autres paiements	2 092	1 699	1 682	1 695	393	23,2
Avantages sociaux	8 618	7 923	7 863	8 445	695	8,8
Cotisations aux régimes publics	5 383	5 015	4 977	5 191	368	7,3
Coût de la CSST	131	124	124	229	8	6,4
	63 474	59 527	62 092	59 372	3 947	6,6
Biens et services						
Dépenses majeures	2 048	1 738	1 738	1 035	310	17,8
Autres taxes et permis	240	240	240	236		
Services professionnels	9 247	9 975	9 175	8 654	(728)	(7,3)
Services techniques et autres services	1 651	1 758	1 758	4 644	(106)	(6,1)
Matériel et fournitures	6 569	9 085	8 521	8 311	(2 516)	(27,7)
Location	189	294	294	376	(105)	(35,8)
Dépenses diverses	3 764	5 701	5 701	525	(1 937)	(34,0)
	23 708	28 791	27 427	23 782	(5 083)	(17,7)
Total	87 182	88 318	89 519	83 154	(1 136)	(1,3)

NOTE

La réduction du budget de biens et services s'explique par la rationalisation des services professionnels, l'arrêt du projet Embelli-stations, la diminution de projets au PEPM et la ristourne TVQ.

SERVICES TECHNIQUES

<i>(en milliers d'heures)</i>	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013	
					Écart	Écart %
Heures régulières						
Gestionnaires	77,3	77,3	77,3	88,2		
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	2,1	2,1	2,1	3,0		
Professionnels syndiqués	282,3	295,6	295,6	231,7	(13,3)	(4,5)
Employés de bureau syndiqués	319,0	295,5	295,5	315,1	23,5	7,9
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	49,8	46,2	46,2	48,6	3,7	7,9
Employés d'entretien	609,2	584,3	573,8	527,4	24,8	4,2
Total	1 339,6	1 300,9	1 290,4	1 214,0	38,6	3,0
Heures supplémentaires						
Professionnels syndiqués	1,4	1,4	1,4	4,4		
Employés de bureau syndiqués	2,8	3,0	3,0	10,2	(0,3)	(8,4)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	2,5	2,5	2,5	4,6	0,1	2,4
Employés d'entretien	30,9	27,2	27,2	38,2	3,8	13,8
Total	37,6	34,0	34,0	57,3	3,6	10,5
Effectif <i>(en années-personnes)</i>						
Gestionnaires	37	37	37	42		
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	1		
Professionnels syndiqués	150	157	157	123	(7)	(4,4)
Employés de bureau syndiqués	175	162	162	172	13	8,0
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	24	22	22	23	2	7,9
Employés d'entretien	292	280	275	245	12	4,2
Total	679	659	654	608	20	3,0

NOTE

La hausse du nombre d'employés d'entretien est attribuable au vieillissement des infrastructures et à l'ouverture du nouveau centre de transport Stinson. La direction exécutive des services techniques a transféré des employés professionnels syndiqués pour des employés de bureau syndiqués afin de mieux répondre à ses besoins. L'effet net est un ajout d'employés principalement en raison du projet de cadencage.

SERVICES TECHNIQUES

Actions du Plan stratégique 2020

Priorité 6

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

Actions

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

Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2011	Réel 2012	Prévision 2013	Cible 2014	Cible 2020
Intensité des émissions de gaz à effet de serre par kilomètre-passager (gCO ₂ éq)	48,6	47,4	42,6	42,2	39,0

RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

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

Chaîne d'approvisionnement

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

Protection de la personne

Offrir des services-conseils neutres et impartiaux afin d'aider les personnes à trouver une solution satisfaisante aux difficultés rencontrées dans le milieu de travail, qu'il s'agisse de relations interpersonnelles conflictuelles, de harcèlement, de discrimination ou de violence. Assurer également l'application de la politique d'entreprise sur le respect de l'intégrité physique et psychologique de la personne.

Régimes de retraite

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

Ressources humaines

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

Technologies de l'information

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

RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

(en milliers de dollars)	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013	
					Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	36 958	36 955	37 568	34 405		
Heures supplémentaires	926	823	823	2 041	103	12,5
Primes diverses et autres paiements	1 242	1 179	1 195	1 096	62	5,3
Avantages sociaux	6 511	6 473	6 551	6 600	38	0,6
Cotisations aux régimes publics	4 080	4 122	4 175	4 050	(42)	(1,0)
Coût de la CSST	37	28	28	82	9	30,7
	49 753	49 580	50 340	48 273	173	0,3
Biens et services						
Dépenses majeures	3 341	5 061	5 341	68	(1 720)	(34,0)
Services professionnels	3 075	4 505	4 505	7 735	(1 430)	(31,7)
Services techniques et autres services	8 152	7 899	8 078	7 398	253	3,2
Matériel et fournitures	690	1 085	685	1 939	(395)	(36,4)
Location	413	577	577	430	(164)	(28,4)
Dépenses diverses	4 265	5 342	4 971	4 019	(1 077)	(20,2)
	19 936	24 468	24 157	21 588	(4 533)	(18,5)
Total	69 689	74 049	74 498	69 861	(4 360)	(5,9)

Dans son ensemble, les biens et services de la direction exécutive Ressources humaines et services partagés ont été diminués lors du processus budgétaire principalement pour les projets spéciaux (dépenses majeures), la formation (dépenses diverses) et les services professionnels.

(en milliers d'heures)	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013	
					Écart	Écart %
Heures régulières						
Gestionnaires	102,3	98,0	98,0	100,7	4,3	4,4
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	144,9	158,6	158,6	150,9	(13,6)	(8,6)
Professionnels syndiqués	45,1	42,6	42,6	46,3	2,5	6,0
Employés de bureau syndiqués	496,7	513,3	525,5	473,1	(16,6)	(3,2)
Employés d'entretien	204,1	221,9	221,9	191,5	(17,8)	(8,0)
Total	993,1	1 034,4	1 046,6	962,5	(41,2)	(4,0)
Heures supplémentaires						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	0,1	0,1	0,1			
Professionnels syndiqués	0,1	0,1	0,1	0,5		
Employés de bureau syndiqués	5,5	5,0	5,0	14,5	0,5	9,4
Employés d'entretien	13,7	12,3	12,3	29,8	1,4	11,2
Total	19,3	17,5	17,5	44,9	1,9	10,6
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	49	47	47	48	2	4,4
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	69	76	76	72	(6)	(8,5)
Professionnels syndiqués	24	23	23	25	1	6,1
Employés de bureau syndiqués	272	281	288	259	(9)	(3,2)
Employés d'entretien	98	106	106	91	(8)	(7,9)
Total	512	533	539	496	(20)	(3,8)

L'effort de rationalisation budgétaire a permis la réduction des effectifs.

RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

Actions du Plan stratégique 2020

Priorité 3

Attirer, développer et mobiliser les talents

Actions

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

RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2011	Réel 2012	Prévision 2013	Cible 2014	Cible 2020
Taux d'absentéisme (<i>en pourcentage</i>)	7,5	7,5	7,6	7,4	6,0
Nombre d'heures de formation/employé (<i>en heures</i>)	28,0	25,6	15,3	19,0	30,0
Nombre d'accidents du travail (<i>fréquence avec perte de temps</i>)	6,4	6,1	6,1	6,1	5,5
Nombre d'accidents du travail (<i>gravité</i>)	212,2	251,2	260	250	205,0

PLANIFICATION, MARKETING ET COMMUNICATIONS

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

Communications et service à la clientèle

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

Marketing

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

Planification et développement des réseaux

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

PLANIFICATION, MARKETING ET COMMUNICATIONS

(en milliers de dollars)	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013	
					Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	14 635	13 815	15 524	14 784	820	5,9
Heures supplémentaires	214	209	209	316	5	2,2
Primes diverses et autres paiements	748	719	675	666	29	4,0
Avantages sociaux	2 642	2 381	2 470	2 536	261	11,0
Cotisations aux régimes publics	1 647	1 541	1 574	1 593	106	6,9
Coût de la CSST	23	22	22	20	1	5,1
	19 908	18 687	20 474	19 914	1 221	6,5
Biens et services						
Dépenses majeures	623	224	124	373	399	178,0
Services professionnels	3 259	5 229	3 809	4 673	(1 970)	(37,7)
Services techniques et autres services	1 888	2 577	2 127	3 911	(688)	(26,7)
Matériel et fournitures	299	315	315	358	(16)	(5,1)
Location	40	30	30	121	10	32,0
Dépenses diverses	11 947	8 846	8 476	6 236	3 101	35,1
	18 056	17 221	14 881	15 674	835	4,8
Total	37 964	35 908	35 354	35 588	2 056	5,7

Le regroupement des dépenses diverses comprend un ajustement comptable afin de refléter les opérations communes avec la filiale Transgesco S.E.C. Les efforts de rationalisation et le remboursement de la ristourne TVQ ont permis la réduction du budget des services professionnels et celui des services techniques et autres services.

(en milliers d'heures)	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013	
					Écart	Écart %
Heures régulières						
Gestionnaires	35,5	35,5	48,3	45,3		
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	2,1	2,1	2,1	1,8		
Professionnels syndiqués	125,9	105,2	113,6	114,0	20,7	19,6
Employés de bureau syndiqués	147,4	155,3	155,3	156,4	(7,9)	(5,1)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	8,3	8,3	8,3	8,8		
Chauffeurs, opérateurs et autres	90,7	92,8	77,2	84,6	(2,1)	(2,3)
Total	410,0	399,3	404,9	410,9	10,7	2,7
Heures supplémentaires						
Employés de bureau syndiqués	2,8	2,8	2,8	4,1		
Chauffeurs, opérateurs et autres	1,5	1,5	1,5	2,9		
Total	4,3	4,3	4,3	7,0		
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	17	17	23	22		
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	1		
Professionnels syndiqués	67	56	60	61	11	19,7
Employés de bureau syndiqués	81	85	85	85	(4)	(5,0)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	4	4	4	4		
Chauffeurs, opérateurs et autres	43	44	37	41	(1)	(2,2)
Total	213	207	211	213	6	2,8

Il y a conversion de postes d'employés de bureau syndiqués en postes de professionnels syndiqués. De plus, des postes de professionnels syndiqués ont été ajoutés dans le but de diminuer l'utilisation des services professionnels et pour soutenir le nouveau programme Merci.

PLANIFICATION, MARKETING ET COMMUNICATIONS

Actions du Plan stratégique 2020

Priorité 1

Développer les services

Actions

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

Priorité 2

Améliorer l'expérience client et la mise en marché

Actions

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

PLANIFICATION, MARKETING ET COMMUNICATIONS

Actions du Plan stratégique 2020

Priorité 2

Améliorer l'expérience client et la mise en marché

Actions

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

Priorité 5

Améliorer davantage la performance

Action

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

Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2011	Réel 2012	Prévision 2013	Cible 2014	Cible 2020
Achalandage (<i>en millions de déplacements</i>)	404,8	412,6	416,7	422,4	540,0
Satisfaction générale STM (<i>en pourcentage</i>)	89	88	85	86	90
Satisfaction générale de la clientèle bus (<i>en pourcentage</i>)	80	82	78	80	85
Satisfaction générale de la clientèle métro (<i>en pourcentage</i>)	85	84	79	82	88

FINANCES ET CONTRÔLE

Favoriser la gestion et l'allocation optimales des ressources financières de l'entreprise en améliorant la performance, en soutenant la prise de décision, en planifiant l'avenir et en étant une force de proposition, tout en assurant, au quotidien, les opérations financières de l'entreprise.

Budget et investissements

Se consacrant principalement à la gestion budgétaire, au suivi financier des projets et aux opérations de trésorerie, l'équipe de la direction Budget et investissements s'assure de la production d'importants livrables, tels que le budget, le programme triennal d'immobilisations et le suivi budgétaire mensuel. Le financement des investissements ainsi que la gestion des placements du fonds d'amortissement et des risques financiers font aussi partie de ses activités. Le soutien à la haute direction et à tous les gestionnaires de l'entreprise teinte le quotidien de l'équipe. De plus, elle assure l'établissement et le maintien d'un portefeuille de projets optimisé. Cette optimisation est effectuée en fonction des objectifs stratégiques à atteindre, des ressources humaines et financières disponibles ainsi que du potentiel de récupération des bénéfices générés par ses projets.

Gestion financière et contrôle

La fonction Gestion financière doit assurer la production des états financiers de la STM conformément aux normes comptables du secteur public, la gestion des paiements aux fournisseurs ainsi que la gestion des comptes à recevoir. Elle est de plus responsable du contrôle de la saisie du temps et de la production de la paie hebdomadaire des employés, et ce, tout en veillant à ce que les systèmes financiers permettent de soutenir les opérations financières de l'entreprise. La fonction contrôle voit à ce que les contrôles internes financiers à la STM soient appropriés et fiables en mettant en place un programme de certification des contrôles internes financiers.

Vente et perception et revenus voyageurs

La direction Vente et perception et revenus voyageurs est responsable de la gestion et de l'exploitation du système OPUS et des supports qui s'y rattachent, de même que de leur consolidation et de leur développement. De plus, elle assure la coordination auprès de 17 autres autorités organisatrices de transport de la province qui utilisent le système centralisé de la STM et les mêmes supports. Elle gère également le réseau de vente de titres dans les agences depositaires 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.

FINANCES ET CONTRÔLE

(en milliers de dollars)	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	13 887	13 243	14 089	13 279	644	4,9
Heures supplémentaires	268	326	326	804	(58)	(17,8)
Primes diverses et autres paiements	549	503	516	486	46	9,2
Avantages sociaux	2 416	2 230	2 303	2 415	186	8,4
Cotisations aux régimes publics	1 507	1 439	1 481	1 447	68	4,7
Coût de la CSST				6		
	18 627	17 741	18 715	18 437	886	5,0
Biens et services						
Dépenses majeures	96	102	202		(6)	(5,7)
Services professionnels	749	799	774	702	(49)	(6,2)
Services techniques et autres services	1 245	1 521	1 521	1 755	(275)	(18,1)
Matériel et fournitures	570	595	595	681	(24)	(4,1)
Location	28	30	30		(2)	(5,7)
Dépenses diverses	3 295	4 304	3 254	3 823	(1 008)	(23,4)
	5 985	7 349	6 374	6 961	(1 365)	(18,6)
Total	24 612	25 090	25 089	25 399	(478)	(1,9)

Un nouveau contrat de fourniture de cartes OPUS permet à la direction exécutive Finances et contrôle de diminuer le budget des dépenses diverses. Une optimisation du contrat avec notre transporteur sécuritaire d'argent permettra l'économie de services techniques et autres services en 2014.

(en milliers d'heures)	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Écart %
Heures régulières						
Gestionnaires	51,2	47,0	50,3	52,6	4,2	8,9
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	2,1	2,1	2,1	2,5		
Professionnels syndiqués	48,9	49,8	49,8	43,0	(0,9)	(1,9)
Employés de bureau syndiqués	216,6	216,6	223,5	215,2		
Commis divisionnaires et autres	54,7	54,7	54,7	53,0		
Total	373,4	370,2	380,4	366,3	3,2	0,9
Heures supplémentaires						
Professionnels syndiqués	0,1	0,1	0,1	0,7		
Employés de bureau syndiqués	4,1	5,0	5,0	11,7	(0,9)	(18,0)
Commis divisionnaires et autres	1,3	1,3	1,3	4,4		
Total	5,5	6,4	6,4	16,8	(0,9)	(14,0)
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	25	23	24	25	2	9,0
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	1		
Professionnels syndiqués	26	27	27	23		
Employés de bureau syndiqués	119	119	122	118		
Commis divisionnaires et autres	26	26	26	25		
Total	196	195	200	192	2	0,8

FINANCES ET CONTRÔLE

Actions du Plan stratégique 2020

Priorité 4

Action

Optimiser la gestion des investissements

- Renforcer les mécanismes de gestion de portefeuille de projets

Priorité 5

Actions

Améliorer davantage la performance

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

Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2011	Réel 2012	Prévision 2013	Cible 2014	Cible 2020
Coûts d'exploitation/déplacement <i>(en dollars)</i>	2,41	2,55	2,59	2,57	2,83
Coûts d'exploitation/kilomètre <i>(en dollars)</i>	6,02	6,24	6,44	6,56	7,25
Taux d'autofinancement <i>(en pourcentage)</i>	57,9	57,2	57,2	59,4	58,2
Part des revenus-clients <i>(en pourcentage)</i>	46,4	46,0	45,7	46,7	47,7



TEST ROUTIER



100 % électrique



STO STM

SERVICES CORPORATIFS

Direction générale

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

Affaires publiques

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

Relations externes et planification stratégique

Élaborer le plan stratégique de la STM et accompagner les directions dans sa réalisation et son suivi. Coordonner des démarches visant l'amélioration de la performance, le développement durable et la responsabilité sociale de la STM. Conseiller la haute direction et assurer ses relations avec ses parties prenantes.

Gestion des projets majeurs

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

Secrétariat général et direction exécutive Affaires juridiques

Conseiller et accompagner l'organisation en matière juridique et de gouvernance. Assurer la représentation et la défense des intérêts de la Société devant les instances administratives et judiciaires.

Vérification générale

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

SERVICES CORPORATIFS

(en milliers de dollars)	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	8 971	9 400	9 379	6 264	(429)	(4,6)
Heures supplémentaires	25	25	25	2		
Primes diverses et autres paiements	198	190	188	444	8	4,0
Avantages sociaux	1 502	1 545	1 541	3 595	(43)	(2,8)
Cotisations aux régimes publics	901	911	911	1 889	(9)	(1,0)
	11 597	12 071	12 045	12 193	(474)	(3,9)
Biens et services						
Dépenses majeures	5 218	4 896	2 830	211	321	6,6
Services professionnels	1 711	2 855	1 610	2 391	(1 144)	(40,1)
Services techniques et autres services	46	102	102	13 759	(56)	(54,8)
Matériel et fournitures	121	116	116	520	5	4,0
Location	110	129	129	337	(20)	(15,2)
Dépenses diverses	2 165	2 061	2 074	2 160	104	5,1
	9 369	10 159	6 861	19 378	(790)	(7,8)
Total	20 967	22 230	18 906	31 571	(1 263)	(5,7)

Diminution des honoraires juridiques et autres services professionnels dans le cadre de la rationalisation des dépenses.

(en milliers d'heures)	Budget 2014	Budget 2013	Prévision 2013	Réel 2012	Budget 2014 vs 2013 Écart	Écart %
Heures régulières						
Gestionnaires	39,7	48,0	47,4	49,6	(8,4)	(17,4)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	52,2	54,3	54,5	44,4	(2,1)	(3,8)
Professionnels syndiqués	57,3	55,4	58,2	53,4	1,9	3,4
Employés de bureau syndiqués	46,8	46,8	47,3	54,9		
Total	196,0	204,5	207,4	202,3	(8,6)	(4,2)
Heures supplémentaires						
Professionnels syndiqués	0,3	0,3	0,3	0,6		
Employés de bureau syndiqués				0,3		
Total	0,3	0,3	0,3	1,0		
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	19	23	23	24	(4)	(17,3)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	25	26	26	21	(1)	(3,8)
Professionnels syndiqués	31	30	31	28	1	3,4
Employés de bureau syndiqués	26	26	26	29		
Total	100	104	106	102	(4)	(3,8)

Rationalisation des effectifs dans les services suivants: Relations externes et planification stratégique, Gestion des projets majeurs et Vérification générale.

SERVICES CORPORATIFS

Actions du Plan stratégique 2020

Priorité 1

Développer les services

Actions

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

Priorité 2

Améliorer l'expérience client et la mise en marché

Actions

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

Priorité 4

Optimiser la gestion des investissements

Actions

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

Priorité 5

Améliorer davantage la performance

Actions

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

SERVICES CORPORATIFS

Actions du Plan stratégique 2020

Priorité 6

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

Actions

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

Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2011	Réel 2012	Prévision 2013	Cible 2014	Cible 2020
Revenus commerciaux nets <i>(en millions de dollars)</i>	22,4	22,8	26,6	27,9	35,0
Taux de réalisation des dépenses d'investissement <i>(en pourcentage)</i>	69,2	54,9	71,8	68,0	70,0
Taux de récupération des matières résiduelles non dangereuses <i>(en pourcentage)</i>	63,0	67,0	65,0	68,0	80,0
Proportion des projets faisant l'objet d'une évaluation au plan du développement durable <i>(en pourcentage)</i>	56,0	100,0	100,0	100,0	100,0

COMPARATIF DES RÉSEAUX BUS, MÉTRO ET SERVICES TECHNIQUES (BUDGET 2014)

<i>(en milliers de dollars)</i>	Bus et Transport adapté	Métro	Services techniques
Dépenses liées à l'exploitation			
Rémunération			
Rémunération de base	283 916	144 733	45 428
Heures supplémentaires	21 895	10 729	1 821
Primes diverses et autres paiements	37 189	13 867	2 092
Avantages sociaux	52 239	26 826	8 618
Cotisations aux régimes publics	35 823	18 029	5 383
Coût de la CSST	3 895	1 599	131
	434 957	215 782	63 474
Biens et services			
Dépenses majeures	6 010	3 618	2 048
Énergie, taxes et permis	54 725	23 686	240
Services professionnels	222	1 090	9 247
Services techniques et autres services	41 244	18 123	1 651
Matériel et fournitures	27 499	19 590	6 569
Location	37	1 351	189
Dépenses diverses	683	(834)	3 764
	130 420	66 623	23 708
Total	565 377	282 405	87 182

COMPARATIF DES RÉSEAUX BUS, MÉTRO ET SERVICES TECHNIQUES (BUDGET 2014)

<i>(en milliers d'heures)</i>	Bus et Transport adapté	MéTRO	Services techniques
Heures régulières			
Gestionnaires	116,2	59,6	77,3
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	6,3	14,6	2,1
Professionnels syndiqués	31,7	26,2	282,3
Employés de bureau syndiqués	125,3	110,5	319,0
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	461,7	418,5	
Commis divisionnaires et autres	323,3	33,3	
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	172,3	172,7	49,8
Inspecteurs		379,7	
Chauffeurs, opérateurs et autres	6 936,5	1 393,2	
Employés d'entretien	1 945,9	2 355,6	609,2
Total	10 119,1	4 963,9	1 339,6
Heures supplémentaires			
Professionnels syndiqués	0,2	1,6	1,4
Employés de bureau syndiqués	1,5	5,1	2,8
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	24,7	39,5	
Commis divisionnaires et autres	26,1	4,6	
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	16,2	12,8	2,5
Inspecteurs		12,0	
Chauffeurs, opérateurs et autres	275,7	113,7	
Employés d'entretien	161,9	39,6	30,9
Total	506,2	229,0	37,6
Effectif (en années-personnes)			
Gestionnaires	56	29	37
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	3	7	1
Professionnels syndiqués	17	14	150
Employés de bureau syndiqués	69	60	175
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	221	201	
Commis divisionnaires et autres	155	16	
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	83	83	24
Inspecteurs		182	
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 325	668	
Employés d'entretien	932	1 128	292
Total	4 860	2 387	679

PERSPECTIVES FINANCIÈRES EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT

Sommaire du Programme triennal d'immobilisations 2014-2015-2016	93
Financement des dépenses d'investissement	99
Impact des dépenses d'investissement sur l'endettement	100
Impact des dépenses d'investissement sur le service de la dette	101

SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2014-2015-2016

Les investissements prévus au Programme triennal d'immobilisations (PTI) se répartissent sur 44 projets. Toutefois, quelques grands projets totalisent 95 % des investissements, pour un montant d'environ 2 milliards de dollars. Ces projets sont essentiels à la poursuite des activités de la STM et au maintien des infrastructures existantes.

GRANDS PROJETS D'INVESTISSEMENT

<i>(en milliers de dollars)</i>	2014	2015	2016	Total
1. ACQUISITION DE VOITURES DE MÉTRO AZUR (MPM-10)	198 388	387 004	374 091	959 483
Acquisition de voitures de métro Azur (MPM-10)	173 393	381 194	371 717	926 304
Modifications des ateliers et des équipements Métro pour les voitures de métro Azur (MPM-10)	24 995	5 810	2 374	33 179
2. RÉNO MÉTRO	164 973	186 794	156 755	508 522
Réno-Infrastructures métro – phase I	51 578	60 000	60 000	171 578
Réno-Systèmes – phase III	113 395	126 794	96 755	336 944
3. iBUS	43 285	72 624	15 909	131 818
Système d'exploitation (iBUS)	43 285	72 624	15 909	131 818
4. MESURES PRÉFÉRENTIELLES POUR BUS	14 360	23 476	18 485	56 321
Programme de mesures préférentielles pour bus	14 360	23 476	18 485	56 321
5. CENTRES DE TRANSPORT	17 727	24 776	50 484	92 987
Infrastructures au Réseau des bus – phase II (Stinson)	3 761	0	0	3 761
Reconstruction du Complexe Crémazie	13 966	24 776	50 484	89 226
6. RÉFECTION MAJEURE DE BERRI-UQAM	11 500	19 999	24 476	55 975
Station Berri-UQAM : réfection majeure – phase I	11 500	19 999	24 476	55 975
7. ÉLECTRIFICATION DU RÉSEAU DE SURFACE	51 449	99 773	113 323	264 545
Acquisition des bus hybrides articulés 18 mètres (60 pi) 2013-2018	6 011	29 094	63 335	98 440
Acquisition des bus hybrides 12 mètres (40 pi) 2012-2017	43 182	70 257	49 988	163 427
Mise en service d'une desserte propre avec midibus électriques	2 256	422	0	2 678
Total des grands projets	501 682	814 446	753 523	2 069 651
Total des investissements	566 332	844 669	763 096	2 174 097
Pourcentage des grands projets	89 %	96 %	99 %	95 %

SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2014-2015-2016

Nouvelles voitures de métro AZUR

Le projet vise l'acquisition de 468 voitures de métro afin de remplacer les 342 MR-63 et d'assurer les besoins futurs ayant trait à la croissance de l'achalandage (63 voitures) et aux prolongements de métro (63 voitures). Avec ce matériel roulant du 21^e siècle, la STM pourra accroître de quelque 10 % la capacité de transport et améliorer de façon significative l'expérience client grâce, entre autres, à un confort accru et à des systèmes d'information à la fine pointe de la technologie. Le renouvellement et l'accroissement du parc de voitures du métro sont essentiels au Plan stratégique 2020, qui a pour objectif l'augmentation de l'achalandage et l'amélioration de la fiabilité du service.

Depuis 2010, la STM a entamé des travaux préparatoires à l'arrivée des nouvelles voitures, notamment le réaménagement majeur de l'Atelier de petite révision Youville, la conception et la mise en service de simulateurs de conduite compacts pour les opérateurs, le rehaussement de certains quais des stations devant être munies d'ascenseurs, la correction d'interférences d'équipements en tunnel avec les prochaines voitures, la transformation des programmes de formation nécessaires à l'exploitation des prochains trains utilisant une technologie de simulation et d'apprentissage en ligne, la finalisation de la conception du système radio à large bande (SRLB) et le début des travaux d'installation en tunnel. Le présent PTI prévoit des investissements de l'ordre de 926,3 millions de dollars pour les trois prochaines années sur un budget global de 2,2 milliards de dollars.

Rappelons que le train prototype de neuf voitures sera soumis à différents tests dans le réseau de la STM au début de 2014, pour une période variant de six mois à un an.

RÉCEPTION DES VOITURES ¹	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
	36	126	117	108	81	468

¹ Selon le contrat, à raison d'un train (9 voitures) par mois.

IMPACT

Les bénéfices prévus sont principalement reliés aux coûts de maintenance et à la consommation moindre d'énergie. De plus, ce projet générera une capacité supérieure de transport, un meilleur service voyageur, une sécurité accrue et une accessibilité améliorée.

Réno-Métro

Regroupés sous le vocable Réno-Métro, les programmes Réno-Infrastructures métro – phase I et Réno-Systèmes – phase III permettent d'effectuer des travaux de modernisation du réseau de métro qui visent l'amélioration et le maintien en bon état des équipements fixes et des infrastructures.

Réno-Infrastructures – La première phase du programme Réno-Infrastructures vise principalement des investissements jugés prioritaires, notamment des travaux d'amélioration de l'accessibilité et des réfections majeures en tunnel. Dans le cadre de ce programme, la STM prévoit des investissements totaux de 250 millions de dollars, dont 171,6 millions de dollars seront déboursés entre 2014 et 2016.

IMPACT

La réfection ou le remplacement des infrastructures et de leurs composantes permettra de prolonger leur durée de vie et de stabiliser les coûts d'entretien. Ce programme permet également de s'attaquer au déficit d'investissement.

SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2014-2015-2016

Réno-Systèmes – La phase III du programme Réno-Systèmes a pour objectif de remplacer ou de remettre à niveau les équipements fixes directement liés à l'exploitation, soit les installations motorisées, les équipements de voies, l'équipement d'énergie d'exploitation et de contrôle des trains et les systèmes de télécommunication et de contrôle des procédés d'exploitation. Les investissements totaux prévus sont de 500 millions de dollars, dont 336,9 millions de dollars seront déboursés au cours des trois prochaines années.

IMPACT

Le remplacement d'équipements en fin de vie utile contribuera à maintenir la fiabilité, la maintien, la disponibilité et la sécurité des équipements fixes du métro (diminution des interruptions de service) et permettra de plus de stabiliser les coûts d'entretien. Ce programme permettra aussi de réduire le déficit d'investissement.

iBus

La STM a octroyé en septembre 2012 le contrat pour l'acquisition et la mise en service d'un système d'aide à l'exploitation et d'information aux voyageurs (SAEIV), qui constitue l'élément central du projet iBUS, prévu au Plan stratégique 2020. Ce contrat comprend la fourniture de la solution technologique (GPS, logiciels, ordinateurs de bord, consoles, systèmes audio), les afficheurs, les bornes d'information, le système de radiocommunication et l'installation. Ainsi, la STM procédera, vers la fin de 2014, à l'installation graduelle du SAEIV dans ses bus et ses véhicules de service, et ce, après les phases de conception et une période de tests et d'essais. Le présent PTI comprend des investissements de 131,8 millions de dollars au cours des trois prochaines années sur des investissements totaux de 191 millions de dollars.

Grâce à ce projet, les usagers du service de bus pourront connaître les ajustements apportés aux horaires et aux parcours, et avoir accès à l'information sur l'heure de passage réelle d'un bus à un arrêt, sur les perturbations de service et les trajets alternatifs, de même que le nom du prochain arrêt pour les passagers à bord d'un véhicule. De plus, la STM pourra améliorer la ponctualité des bus avec une gestion du parc en temps réel, augmenter la vitesse commerciale sur les voies express et réservées, assurer une meilleure coordination avec le réseau de métro et les trains de banlieue, et améliorer la sécurité des chauffeurs et de la clientèle.

En plus de l'implantation de iBUS, la STM va acquérir un système de comptage automatisé et d'acquisition des données (SCAD) installé dans l'ensemble du parc de bus qui permettra d'optimiser la planification, d'exercer un contrôle rigoureux des coûts tout en améliorant la satisfaction de la clientèle, notamment en réduisant l'entassement des usagers dans les bus. Le projet représente des investissements totaux de 7,8 millions de dollars, dont 5,9 millions de dollars prévus au présent PTI.

IMPACT

Ce projet aura plusieurs impacts sur l'exploitation du réseau des bus, optimisera l'offre de service en matière d'utilisation des ressources chauffeurs et de bus, et augmentera la satisfaction des voyageurs, l'achalandage et les revenus-clients. Par ce projet, la STM répondra aux attentes de la clientèle en améliorant la ponctualité des bus et la régularité du service et permettra aux voyageurs d'avoir accès à de l'information en temps réel.

SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2014-2015-2016

Mesures préférentielles pour bus

Le programme de mesures préférentielles pour bus (MPB) permet d'améliorer la qualité de service, la rapidité et la fiabilité du réseau de bus. Ce programme consiste à offrir, d'ici 2020, un réseau de plus de 370 kilomètres de voies comportant des mesures préférentielles sur l'île de Montréal. Déployé en deux temps, le programme prévoit d'abord la mise en place de voies réservées et de feux prioritaires sur l'île de Montréal et, par la suite, l'implantation d'un système de détection des bus en temps réel. Les investissements seront de l'ordre de 112 millions de dollars.

À la fin de 2013, le réseau de la STM prévoyait 190,1 kilomètres de mesures préférentielles bus (MPB). Pour l'année 2014, un ajout d'environ 50 kilomètres est prévu. Afin d'atteindre son objectif de 370 kilomètres de voies comportant des mesures préférentielles en 2020, la STM compte ajouter une cinquantaine de kilomètres de MPB par année d'ici la fin de 2016.

IMPACT

L'implantation des différentes mesures préférentielles amènera, à terme, une réduction estimée de 10 % à 20 % des heures de service sur les lignes implantées, pour des économies annuelles estimées à environ 17 millions de dollars. Ces économies seront réinvesties dans l'amélioration du service à la clientèle.

Centres de transport

En vue d'augmenter son parc de bus pour soutenir la croissance de son offre de service, la STM a ouvert, en janvier 2014, le nouveau centre de transport Stinson et planifie la reconstruction du Complexe Crémazie.

Construction du centre de transport Stinson – La première phase du projet du Centre de transport Stinson s'est terminée en 2012 selon les échéanciers et les budgets prévus. Cette phase consistait en la préparation et la décontamination du terrain, la démolition des bâtiments et la construction des fondations périmétriques.

La deuxième phase, qui a débuté vers la fin de 2012, consiste en la construction du bâtiment et à son aménagement extérieur pour la mise en service en janvier 2014, tel que prévu. Situé dans l'arrondissement de Saint-Laurent, en bordure des rues Stinson et Montpellier, ce bâtiment de deux étages, d'une superficie totale de plancher de 38 400 m², abritera 300 bus, soit 200 bus réguliers et 100 bus articulés, et peut accueillir plus de 750 employés. Il s'agit du seul centre de transport où la circulation des véhicules se fait entièrement à l'intérieur du bâtiment. C'est également le premier bâtiment de la STM où des principes d'accessibilité universelle sont intégrés dès la construction. La STM vise à obtenir l'accréditation LEED Or pour ce bâtiment, ce qui serait une première au Canada et qui s'inscrit dans l'engagement de la STM à placer le développement durable au cœur de ses actions. L'investissement total de ce projet est de 156,9 millions de dollars et la construction sera finalisée en 2014.

IMPACT

Ce nouveau centre de transport est construit en vue d'être accrédité LEED Or, ce qui amènera une baisse des coûts de consommation d'énergie et contribuera à promouvoir le développement durable. En effet, la STM entend construire à l'avenir des bâtiments selon les critères suivants : aménagement écologique des sites, gestion efficace de l'eau, énergie et atmosphère, matériaux et ressources ainsi que la qualité des environnements intérieurs.

SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2014-2015-2016

Reconstruction du Complexe Crémazie – Construit en 1948, le Complexe Crémazie est un atelier d'entretien de bus abritant des activités d'entretien mécanique majeur, de fabrication et de réusinage de pièces. Ce bâtiment nécessite des travaux importants afin de le rendre conforme aux normes actuelles et de l'adapter aux besoins d'entretien actuels et futurs. Les travaux de reconstruction du Complexe Crémazie sont prévus pour 2015 et se termineront en 2019. Le complexe, qui aura alors une superficie de 37 200 m², permettra une optimisation des activités mesurables, entre autre par des gains de capacité d'entretien, un meilleur contrôle des inventaires et des flux de marchandises et un accroissement de la mobilisation des employés. Ces améliorations devraient engendrer des économies récurrentes annuellement en plus d'éviter certains coûts d'exploitation. L'enveloppe budgétaire totale prévue pour ce projet est de 192,8 millions de dollars. La STM vise également l'obtention de la certification LEED Or pour ce bâtiment.

IMPACT

La reconstruction du Complexe Crémazie, qui vise une certification LEED Or, permettra une mise à niveau des installations de l'usine actuelle en plus de les rendre conformes à la réglementation en vigueur et de répondre aux besoins futurs d'entretien et de l'entreprise en y intégrant plusieurs demandes d'espaces de plusieurs autres secteurs d'activité.

Ce projet contribuera à promouvoir le développement durable à la STM et permettra des bénéfices en matière d'amélioration de la performance des activités d'entretien bus, de chaîne d'approvisionnement et d'entretien d'appareil de levage tout en réduisant les coûts de location d'espaces et en contribuant à des économies d'énergie.

Réfection majeure de la station Berri-UQAM

La STM a amorcé en 2010 une importante cure de rajeunissement de la station la plus achalandée du réseau qui compte 12,7 millions d'entrées par année. Les travaux de rénovation visaient notamment le retrait et la stabilisation de la majorité des murs de blocs et des différents parements architecturaux, ainsi que de certains plafonds dans les zones accessibles au public. Les pastilles grises, qui habillaient cette station centrale depuis son inauguration en 1966, ont disparu progressivement pour laisser place à un fini temporaire.

À la suite de cette première étape maintenant terminée, la STM procède à la réfection de la majorité des composantes mécaniques, électriques et architecturales de la station. L'ensemble des travaux intérieurs (phase 1), qui représentent au total des investissements de 90,2 millions de dollars, dont 56 millions de dollars seront déboursés au cours des trois prochaines années, permettront notamment la mise en évidence de la signalétique, tout en respectant la valeur patrimoniale de la station. Par ailleurs, des travaux de réfection, touchant entre autres la membrane d'étanchéisation et les alentours de la station, seront réalisés dans le cadre d'une phase ultérieure du programme Réno-Infrastructures.

IMPACT

La réfection de cette station prolongera sa durée de vie et stabilisera les coûts de son entretien.

SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2014-2015-2016

Électrification du réseau de surface

En vue de répondre à l'objectif qu'elle s'est fixée dans son Plan stratégique 2020, soit de se doter uniquement de véhicules électriques à partir de 2025, la STM prévoit la réalisation de plusieurs projets liés à différents modes de propulsion (hybride et électrique). Au cours des trois prochaines années, la STM va acquérir des bus à propulsion hybride pour le remplacement de ses bus les plus anciens ainsi que pour l'augmentation de son service. De plus, elle acquerra trois bus entièrement électriques ainsi qu'un système de recharge par conduction qui sera installé au bout d'une ligne de bus existante à déterminer dans le cadre de la réalisation d'un projet de démonstration fait en partenariat avec Nova Bus, Cité Mobilité. Le projet évalué à un coût de près de 15 millions de dollars est financé par le MTQ en lien avec la Stratégie nationale d'électrification des transports du gouvernement du Québec, dévoilée le 1^{er} novembre 2013. Enfin, également dans le cadre de la Stratégie d'électrification du gouvernement, la STM implantera un réseau d'électrobus à recharge dynamique au cours des prochaines années, dont la première phase de réalisation est le boulevard Saint-Michel. L'électrobus devrait être mis en service en 2017.

IMPACT

L'objectif premier poursuivi par l'électrification est la diminution substantielle des émissions de GES de la STM. Ainsi, en n'acquérant que des bus électriques à compter de 2025 et compte tenu que la durée de vie d'un bus est de 16 ans, la STM vise l'objectif « zéro émission » pour 2040. Le « virage électrique » que la STM a entrepris (d'abord avec les hybrides) est un choix « écologique » (réduction des GES, mais aussi réduction de la « pollution sonore ») et non économique. En effet, l'électrification du réseau bus ne représente aucune économie financière, au contraire. Les véhicules sont majoritairement plus chers et aussi, comme il s'agit d'un changement important, cela représente aussi des coûts d'exploitation plus élevés.

FINANCEMENT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

<i>(en milliers de dollars)</i>	2014	2015	2016	Total
FINANCEMENT AU COMPTANT				
Non capitalisable				
Budget d'exploitation	11 812	8 119	3 330	23 261
Capitalisable				
Fonds de roulement	2 051	0	0	2 051
Budget d'exploitation	758	0	0	758
Gouvernement provincial – subvention au comptant	24 407	40 921	32 839	98 167
Gouvernement fédéral – subvention au comptant	32 823	54 391	41 292	128 506
Agglomération de Montréal – subvention au comptant	16 673	26 777	19 910	63 360
Sous-total	88 524	130 208	97 371	316 103
FINANCEMENT SUR EMPRUNT				
Non subventionné	126 154	165 943	153 243	445 340
Subventionné	351 654	548 518	512 482	1 412 654
Sous-total	477 808	714 461	665 725	1 857 994
FINANCEMENT TOTAL	566 332	844 669	763 096	2 174 097

Dans un souci d'optimisation des ressources financières, la STM établit ses besoins de financement annuel par le biais de la dette à long terme en tenant compte du taux de réalisation historique des projets. Toutefois, pour 2014, la prévision de financement inclut un report de financement de 2013.

Déficit d'investissement

Tous les actifs de la STM sont maintenus en bon état par leurs programmes d'entretien. Les programmes d'entretien sont prévus dans le budget d'opération de la STM. Malgré ces programmes d'entretien, il arrive un moment où un actif doit subir une réfection majeure qui déborde du cadre des programmes d'entretien et il arrive aussi un moment où l'actif doit être remplacé par un nouveau. Cette réfection majeure ou ce remplacement nécessite des investissements importants que l'on qualifie de besoins d'investissement. Le besoin en investissement est habituellement requis quand un ou plusieurs des critères suivants sont remplis :

- l'atteinte de la fin de vie utile de l'actif;
- la détérioration de la condition de l'actif;
- la performance attendue de cet actif n'est pas atteinte.

Un exercice est actuellement en cours en vue de préciser les besoins en investissement qui seront requis d'ici 2030 afin de répondre aux besoins de réfection majeure et de remplacement des actifs tout en éliminant le déficit d'investissement accumulé qui est estimé à 3,0 milliards de dollars au 31 décembre 2013.

IMPACT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT SUR L'ENDETTEMENT

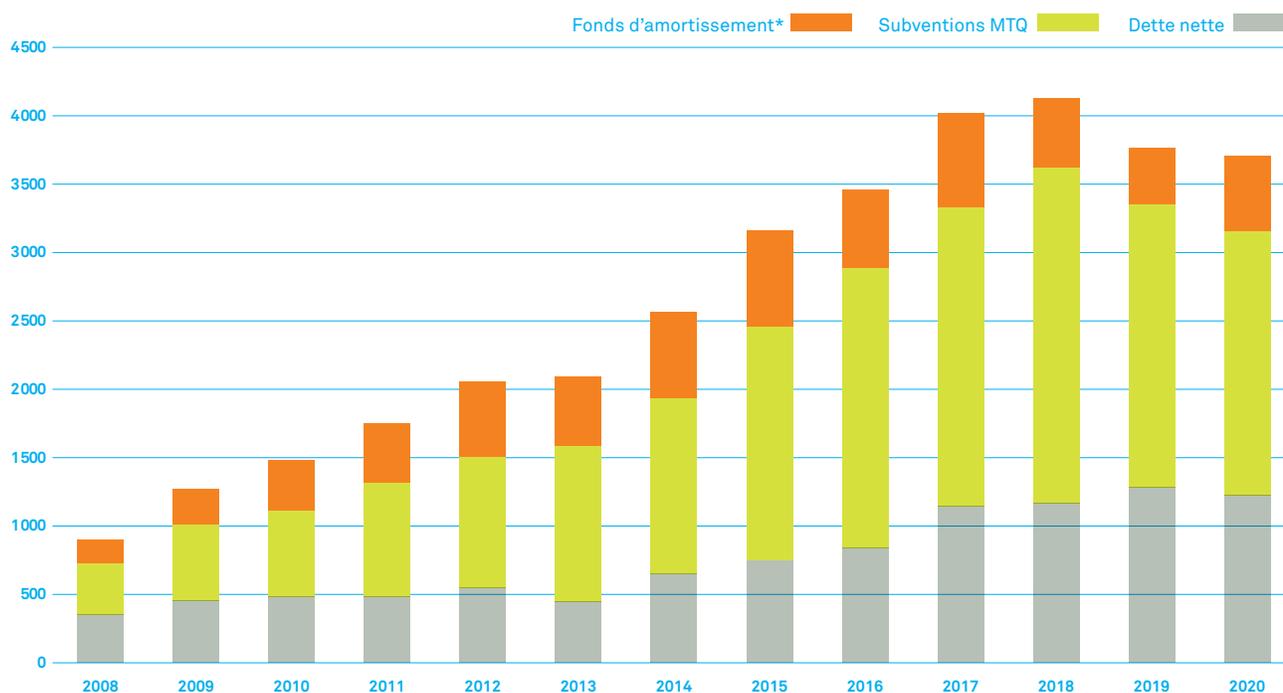
Le financement d'une partie des dépenses capitalisables se fait par émission de dette. Depuis juillet 2013, la portion subventionnée des projets est financée auprès de Financement-Québec, alors que la portion non subventionnée est financée auprès de la Ville de Montréal.

De 2008 à 2013, la dette brute s'est accrue de 1,2 milliard, ce qui représente un taux de croissance annuelle moyenne de 28,0%. Pour les trois prochaines années, elle augmentera de 1,5 milliard, soit un taux de croissance de 22,9%. Cette augmentation est atténuée par le financement au comptant de certains projets, provenant des programmes de subventions fédéral, provincial et municipal.

Selon les prévisions, le montant de la dette nette en circulation totalisera 444,5 millions de dollars (après subvention et fonds d'amortissement) au 31 décembre 2013 pour atteindre 838,2 millions de dollars au 31 décembre 2016. L'évolution de la dette ainsi que sa répartition sont présentées au tableau suivant.

ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT

(en millions de dollars)



	2008	2009	2010	2011	2012	PRÉVISION							
Fonds d'amortissement	158,8	169,2	261,1	366,4	435,2	547,4	512,4	629,0	703,8	574,6	683,5	513,0	416,6
Subventions MTQ	377,4	558,4	629,0	833,3	954,6	1 135,5	1 284,1	1 707,2	2 043,8	2 187,7	2 451,6	2 065,4	1 930,7
Dette nette	351,1	454,3	484,4	484,7	550,4	444,5	652,1	748,0	838,2	1 144,4	1 164,5	1 281,1	1 222,6
Total	887,3	1 181,9	1 374,5	1 684,4	1 940,2	2 127,4	2 448,6	3 084,2	3 585,8	3 906,7	4 299,6	3 859,5	3 569,9

* Un fonds d'amortissement est prévu 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.

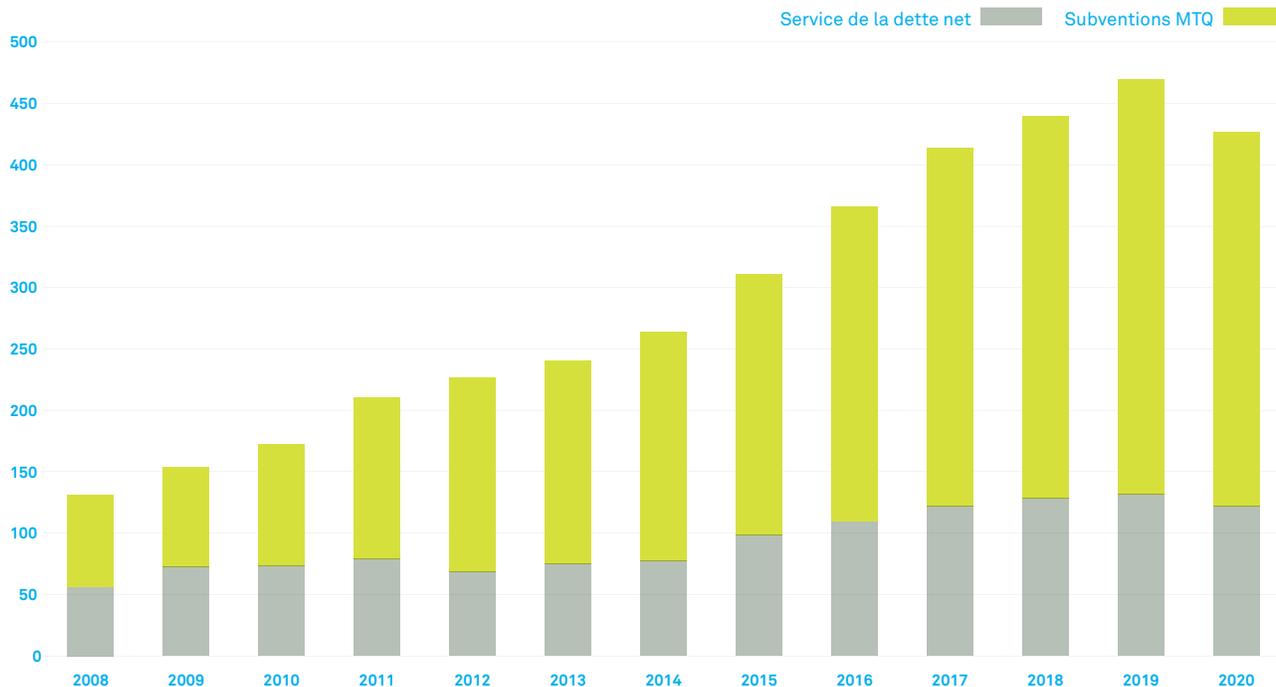
IMPACT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT SUR LE SERVICE DE LA DETTE

Le service de la dette net devrait se situer à 75,1 millions de dollars en 2013 pour atteindre 109,3 millions de dollars en 2016. Ceci représente un taux de croissance annuelle moyenneté de 15,2 % par rapport à 6,8 % pour la période de 2008 à 2013. Durant cette même période, le service de la dette nette a représenté, en moyenne, 6,0 % des dépenses d'exploitation nettes (excluant les charges remboursées par les partenaires). En 2016, ce ratio devrait se situer à 7,5 %. Ces prévisions respectent la cible que la STM s'est fixée, conformément à sa politique de gestion de la dette à long terme, en ce qui a trait au ratio relié à l'endettement. Cette cible se situe entre 6 % et 10 % et le seuil critique est de 16 %.

La portion du service de la dette admissible à une subvention passera de 61,5 % (pour la période de 2008 à 2013) à 69,7 % pour les trois prochaines années.

ÉVOLUTION DU SERVICE DE LA DETTE

(en millions de dollars)



	2008	2009	2010	2011	2012	PRÉVISION							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020					
Service de la dette brut	131,2	153,7	172,4	210,3	226,9	240,6	264,5	311,4	365,9	414,2	440,1	470,0	426,9
Subventions MTQ	75,2	81,3	99,2	131,3	158,6	165,5	187,0	213,0	256,6	292,3	311,7	338,5	305,1
Service de la dette net	56,0	72,4	73,2	79,0	68,3	75,1	77,5	98,4	109,3	121,9	128,4	131,5	121,8

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Introduction	103
Revenus totaux	104
Revenus d'exploitation – Bus et métro	105
Revenus d'exploitation – Bus et métro par déplacement	106
Achalandage – Bus et métro	107
Contributions régionales	108
Taux d'autofinancement des dépenses d'exploitation – Bus et métro	109
Contribution de l'agglomération de Montréal	110
Dépenses totales	111
Dépenses totales de rémunération et en biens et services	113
Dépenses liées à l'exploitation – Bus et métro	114
Dépenses liées à l'exploitation – Bus et métro – par kilomètre parcouru	115
Heures régulières et supplémentaires	116
Heures de service – Bus	117
Kilomètres parcourus – Bus et voitures de métro	118
Dépenses liées au transport adapté – par déplacement	119
Déplacements en minibus et taxis – Transport adapté	120
Dettes brute et nette de la STM	121
Service de la dette net – Bus et métro	122

INTRODUCTION

Cette section présente certains aspects de l'évolution de la situation financière de la STM pour la période de 2005 à 2014. Lorsqu'il s'agit de valeurs monétaires, les résultats sont exprimés en dollars courants et en dollars constants de 2005. 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 2005 à 2014, est présenté ci-dessous. Les taux d'inflation pour 2013 et 2014 sont des prévisions.

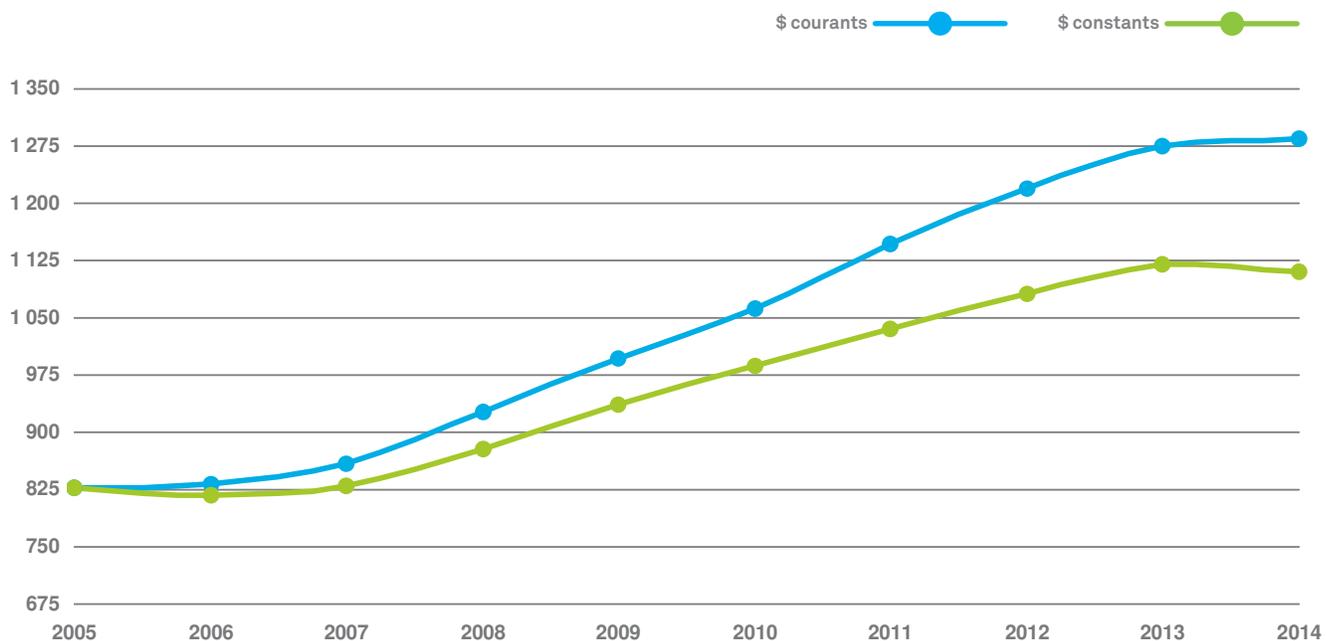
IPC – MONTRÉAL	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	PRÉVISION	PRÉVISION
	1,000	1,018	1,034	1,056	1,064	1,076	1,106	1,128	2013	2014
VARIATION		1,78 %	1,57 %	2,09 %	0,80 %	1,15 %	2,79 %	2,03 %	0,83 %	1,70 %

Source : Statistique Canada pour les années 2005 à 2012.

REVENUS TOTAUX

(en millions de dollars)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
\$ courants	827,5	833,2	858,7	927,2	995,7	1 062,6	1 145,9	1 219,6	1 273,9	1 284,5	55,2 %
\$ constants	827,5	818,5	830,5	878,0	935,8	987,5	1 036,1	1 081,2	1 120,4	1 110,9	34,3 %



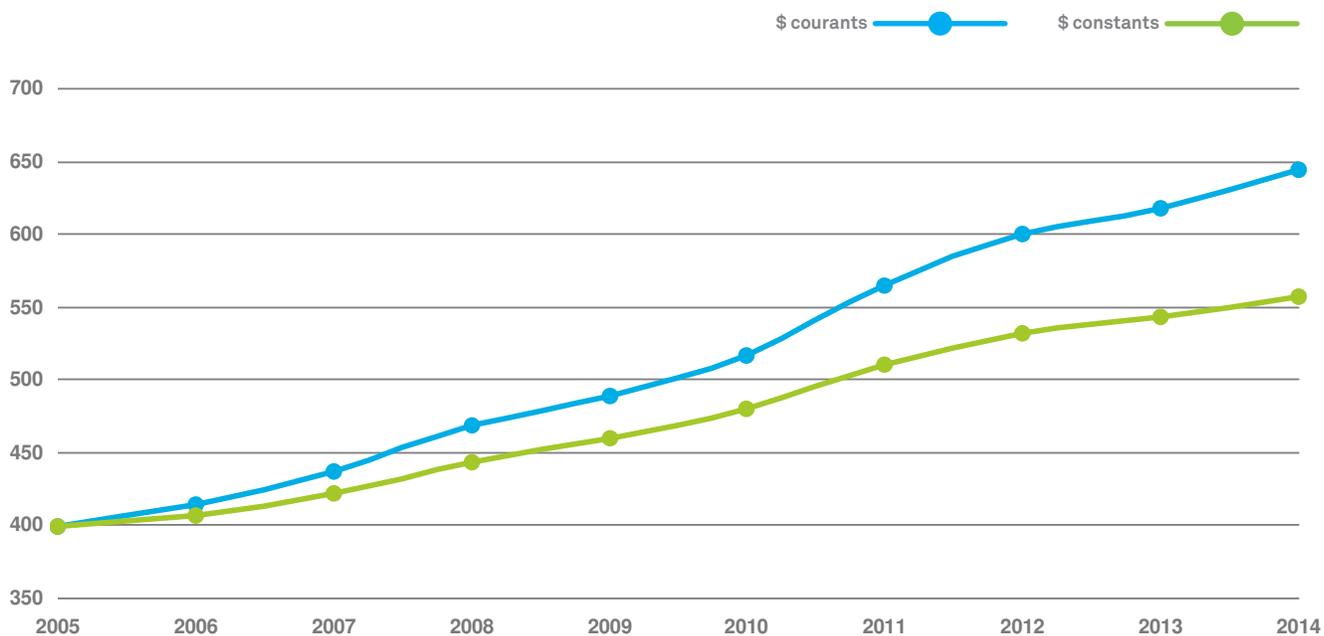
NOTE

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

REVENUS D'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO

(en millions de dollars)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
\$ courants	399,4	414,5	437,0	468,8	489,3	516,4	564,7	600,6	617,9	644,2	61,3 %
\$ constants	399,4	407,1	422,6	443,9	459,9	479,9	510,6	532,5	543,5	557,1	39,5 %



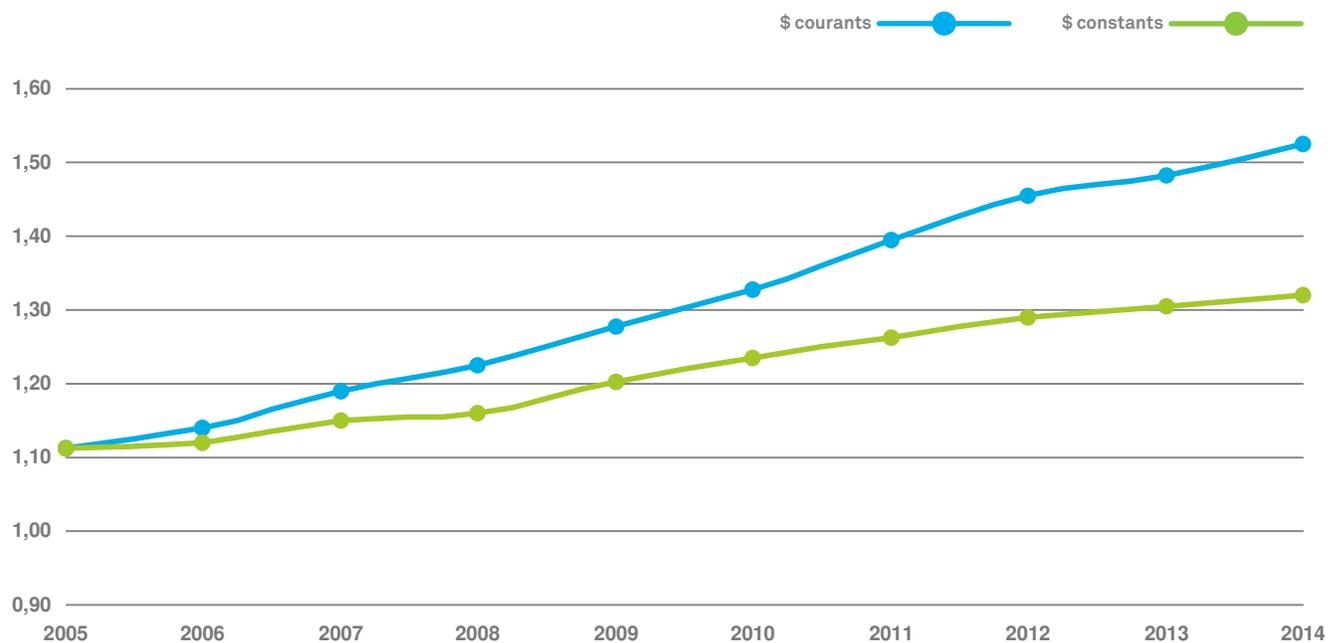
NOTE

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

REVENUS D'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO PAR DÉPLACEMENT

(en dollars)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
\$ courants	1,11	1,14	1,19	1,23	1,28	1,33	1,40	1,46	1,48	1,53	37,2 %
\$ constants	1,11	1,12	1,15	1,16	1,20	1,23	1,26	1,29	1,30	1,32	18,7 %



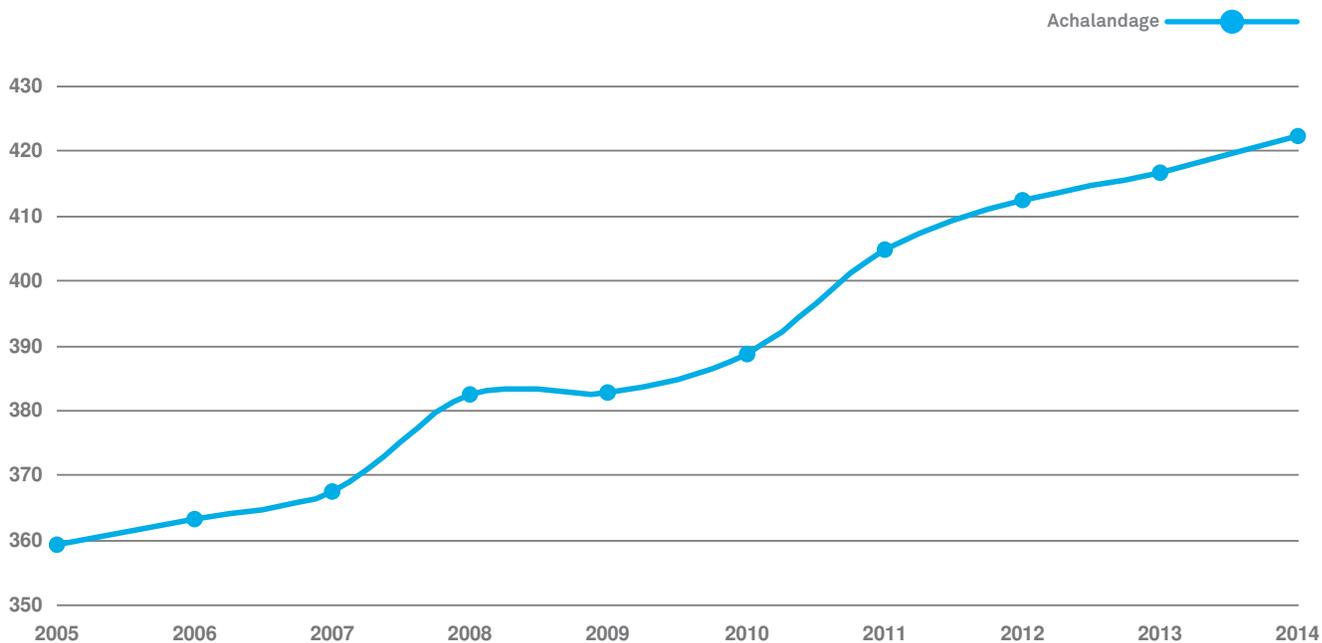
NOTE

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

ACHALANDAGE – BUS ET MÉTRO

(en millions de déplacements)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
Achalandage	359,3	363,3	367,5	382,5	382,8	388,6	404,8	412,6	416,7	422,4	17,6 %



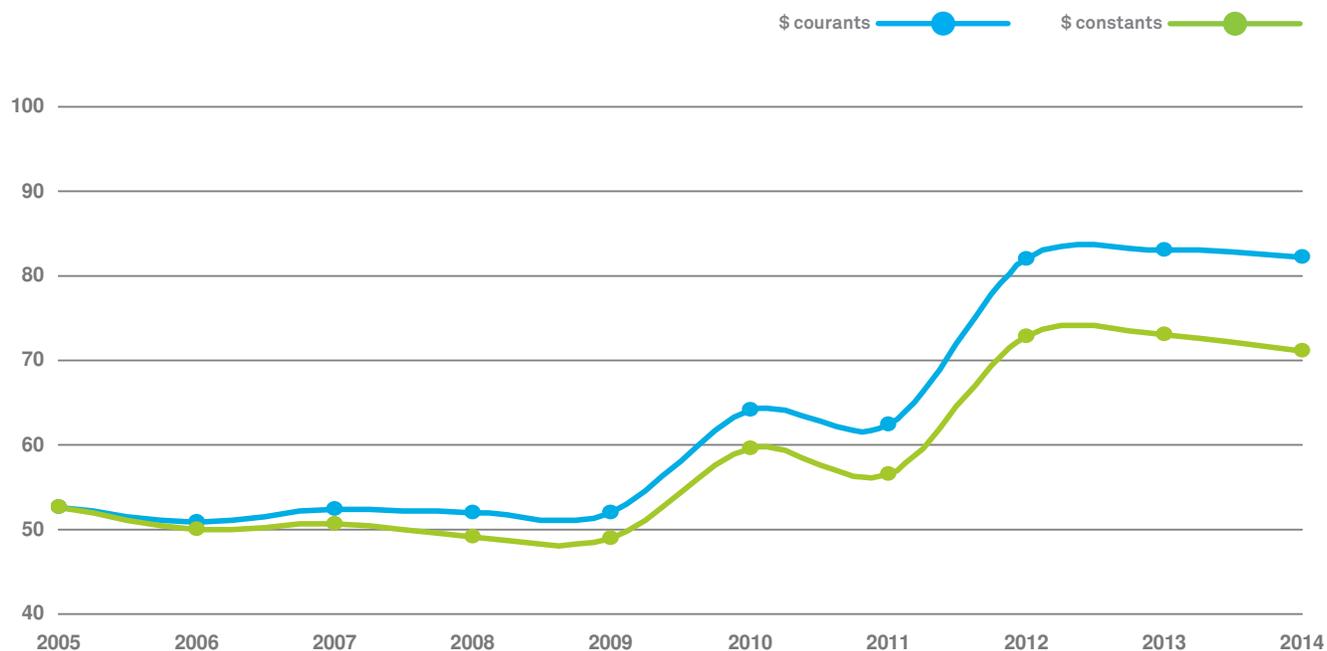
NOTE

Les améliorations de service, la disponibilité des modes de transport alternatifs (incluant le coût et la durée du déplacement), la conjoncture économique, les actions marketing ainsi que l'image et la notoriété de la STM expliquent la hausse de l'achalandage. Depuis 2006, une combinaison de tous ces facteurs jumelée à une plus grande conscientisation verte des Montréalais expliquent l'évolution impressionnante de l'achalandage.

CONTRIBUTIONS RÉGIONALES

(en millions de dollars)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
\$ courants	52,7	50,9	52,4	51,9	52,0	64,0	62,4	82,0	83,1	82,3	56,1 %
\$ constants	52,7	50,0	50,6	49,2	48,9	59,5	56,4	72,7	73,1	71,1	35,0 %



NOTE

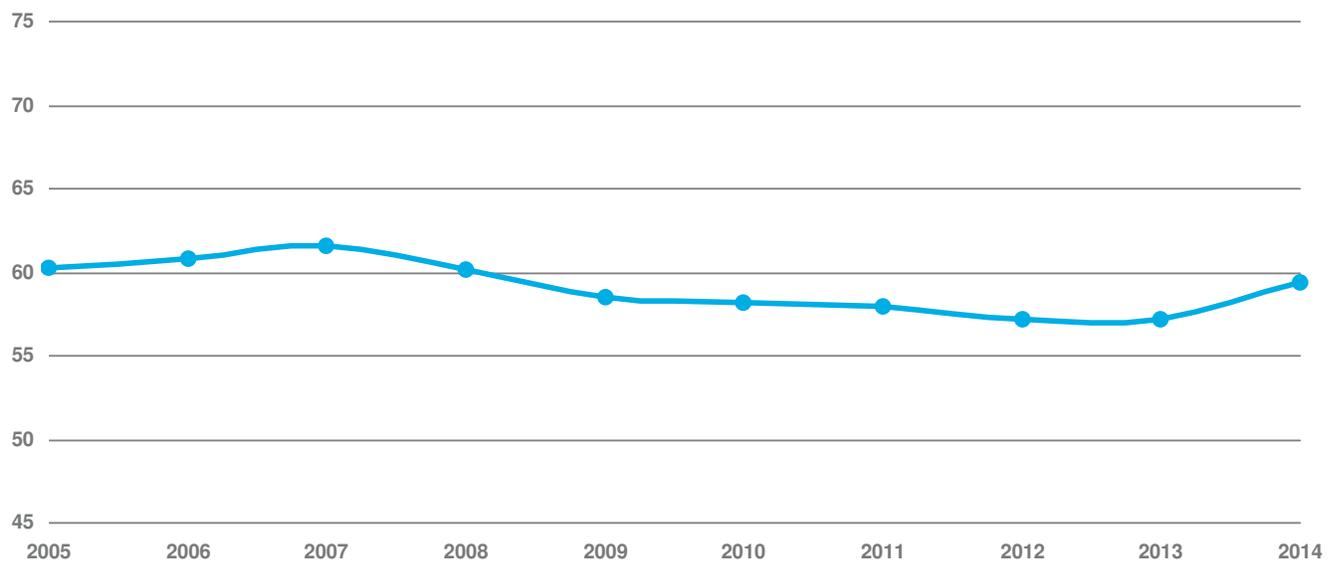
Depuis 2010, les contributions régionales incluent la part de la STM de la nouvelle taxe de 1,5¢ sur l'essence.

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

(en pourcentage)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
Taux	60,25	60,82	61,57	60,21	58,53	58,23	57,92	57,17	57,24	59,41	-1,4 %

$$\text{Taux d'autofinancement} = \frac{\text{Revenus d'exploitation – bus et métro}}{\text{Dépenses liées à l'exploitation – bus et métro}} \times 100$$



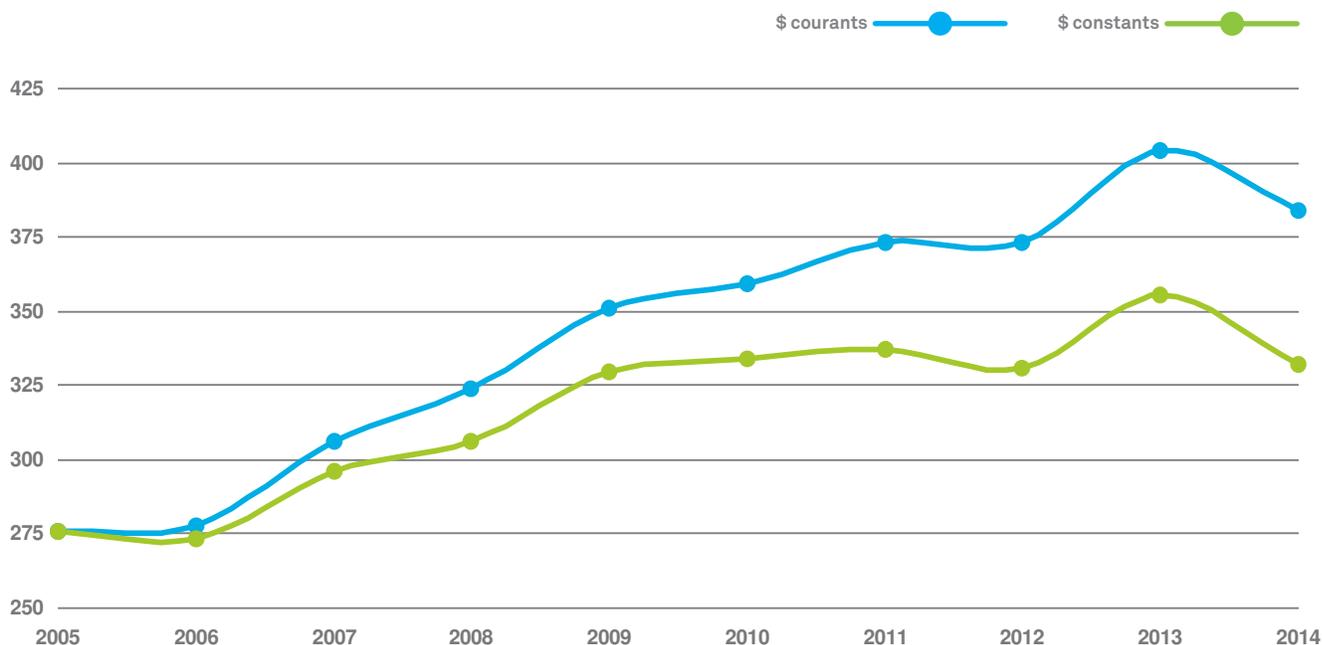
NOTE

La diminution observée pour les années 2008 à 2012 s'explique par la hausse des coûts liés à l'amélioration du service, financés par le gouvernement du Québec et l'agglomération de Montréal. Pour 2014, la hausse s'explique par l'importance des coupures budgétaires.

CONTRIBUTION DE L'AGGLOMÉRATION DE MONTRÉAL

(en millions de dollars)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
\$ courants	276,2	278,0	306,0	323,7	350,9	359,4	372,9	372,9	403,9	384,1	39,1 %
\$ constants	276,2	273,1	296,0	306,5	329,8	334,0	337,2	330,6	355,2	332,2	20,3 %



NOTE

La tendance à la hausse de la contribution de l'agglomération de Montréal s'est arrêtée en 2011.

L'année 2013 comprend une contribution non récurrente de 16 M\$ pour éponger le déficit prévu de la STM.

Contribution spéciale de l'agglomération de Montréal (non récurrente) :

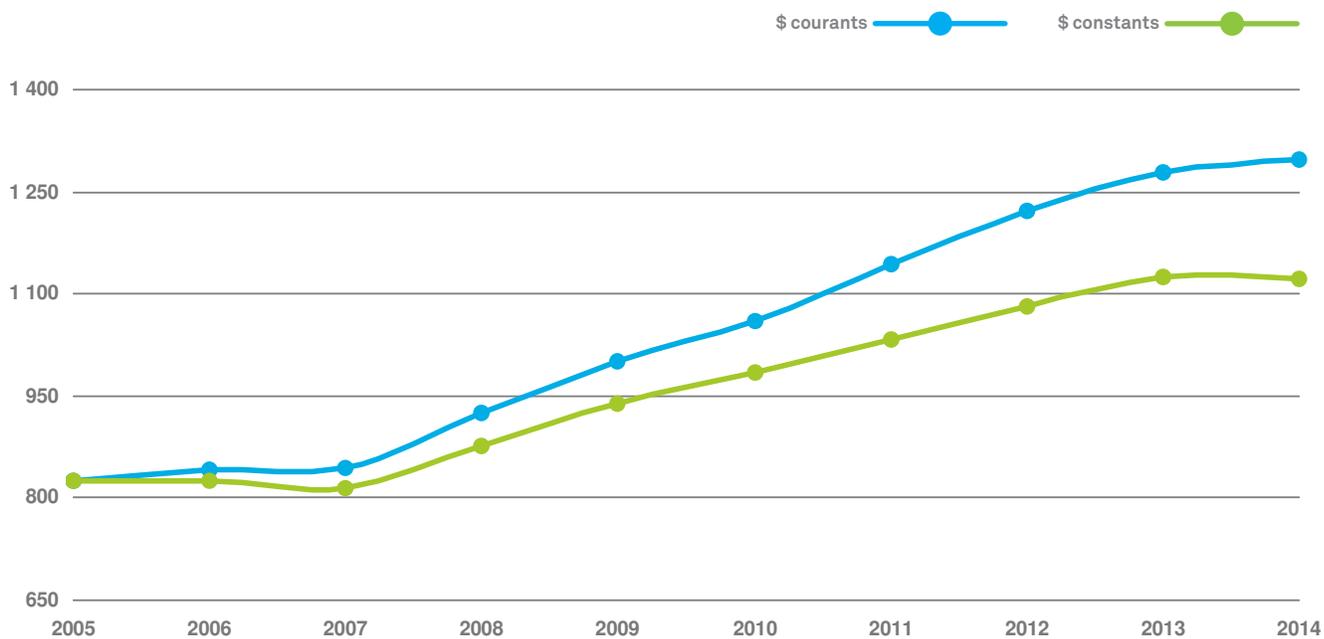
2005	8,2 M\$
2007	29,0 M\$
2008	22,0 M\$
2009	18,9 M\$
2011	- 15,0 M\$
2013	16,0 M\$

À compter du 1^{er} janvier 2014, la STM bénéficiera d'une ristourne de TVQ du gouvernement du Québec de 62,8 % sur les achats de biens et services. L'agglomération de Montréal a estimé l'économie de cette ristourne pour la STM à 16,3 millions de dollars et a décidé de réduire d'autant sa contribution. En contrepartie, l'agglomération de Montréal augmente de 12,5 millions de dollars sa contribution. L'effet net de ces deux décisions est une baisse de 3,8 millions de dollars en 2014 pour une contribution totale de 384,1 millions de dollars.

DÉPENSES TOTALES

(en millions de dollars)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
\$ courants	826,5	841,5	843,5	925,0	1 000,1	1 059,6	1 143,2	1 221,3	1 277,9	1 298,3	57,1 %
\$ constants	826,5	826,6	815,8	875,9	940,0	984,7	1 033,6	1 082,7	1 123,9	1 122,8	35,8 %



NOTE

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

Pour la période de 2007 à 2013, les dépenses ont augmenté à la suite de la hausse de l'offre de service. La hausse des dépenses courantes est limitée en moyenne à l'inflation et reflète l'engagement de la STM à contrôler celles-ci.

Pour 2014, l'importance des rationalisations des dépenses se traduit par une hausse inférieure à l'inflation.

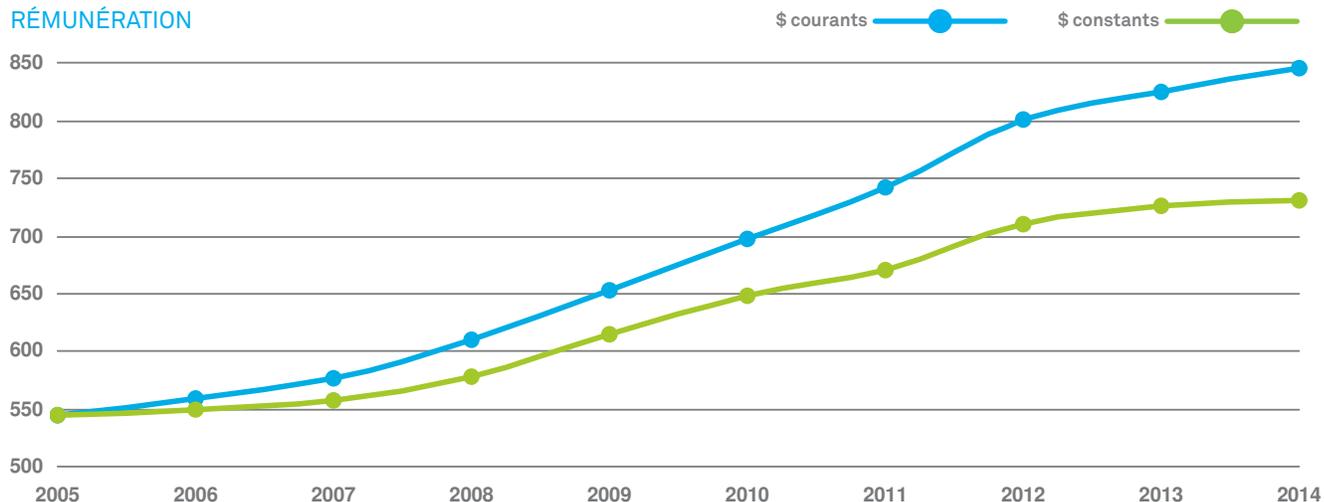


DÉPENSES TOTALES DE RÉMUNÉRATION ET EN BIENS ET SERVICES

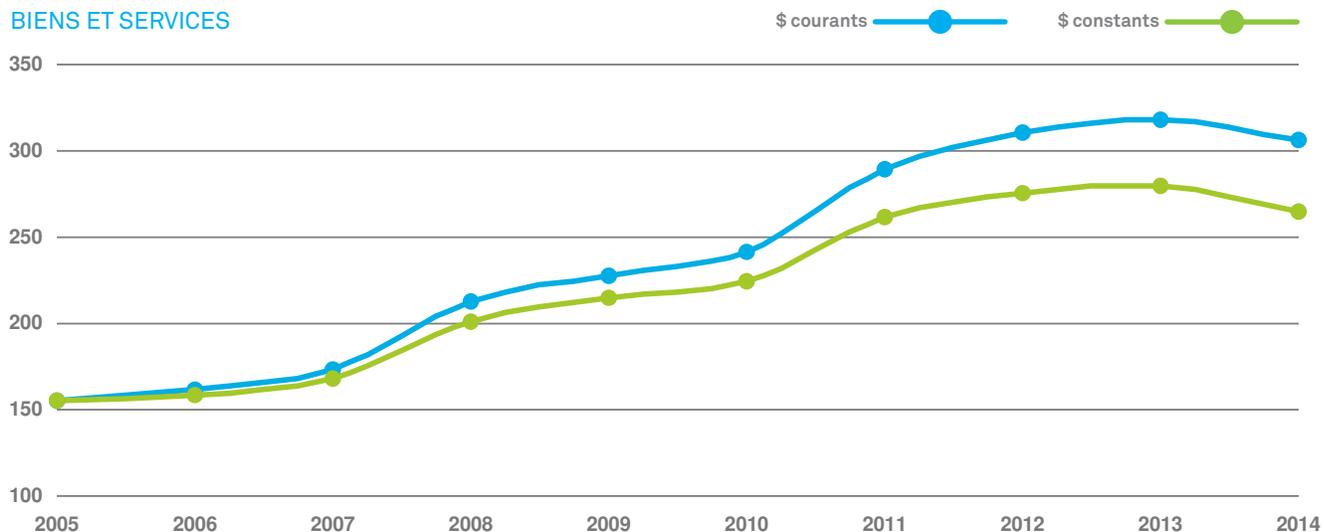
(en millions de dollars)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
Dépenses totales de rémunération											
\$ courants	544,3	559,6	577,0	610,0	653,7	698,0	742,1	801,0	824,9	845,7	55,4 %
\$ constants	544,3	549,7	558,1	577,6	614,4	648,7	670,9	710,1	725,5	731,4	34,4 %
Dépenses totales en biens et services											
\$ courants	154,9	161,4	173,8	212,6	228,2	241,8	289,1	310,4	318,1	305,9	97,4 %
\$ constants	154,9	158,5	168,1	201,4	214,4	224,7	261,4	275,2	279,7	264,5	70,7 %

RÉMUNÉRATION



BIENS ET SERVICES



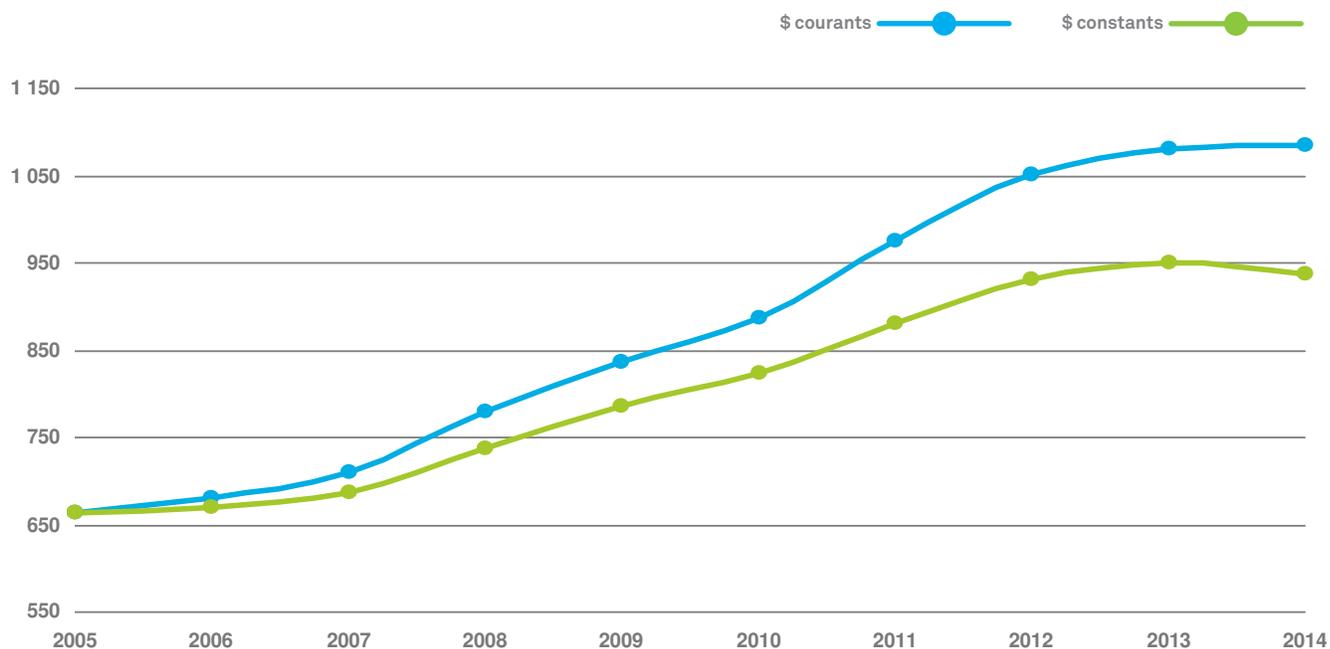
NOTE

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

DÉPENSES LIÉES À L'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO

(en millions de dollars)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
\$ courants	662,9	681,4	709,7	778,6	836,0	886,8	975,0	1 050,6	1 079,6	1 084,4	63,6 %
\$ constants	662,9	669,4	686,4	737,3	785,7	824,1	881,5	931,3	949,5	937,8	41,5 %



NOTE

La tendance à la hausse des dépenses liées à l'exploitation en dollars constants s'est terminée à la suite du plafonnement de l'offre de service et de plusieurs rationalisations de dépenses.

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

(en dollars)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
\$ courants	5,15	5,26	5,28	5,27	5,44	5,62	6,02	6,24	6,44	6,56	27,5 %
\$ constants	5,15	5,16	5,10	4,99	5,12	5,23	5,44	5,53	5,67	5,68	10,2 %



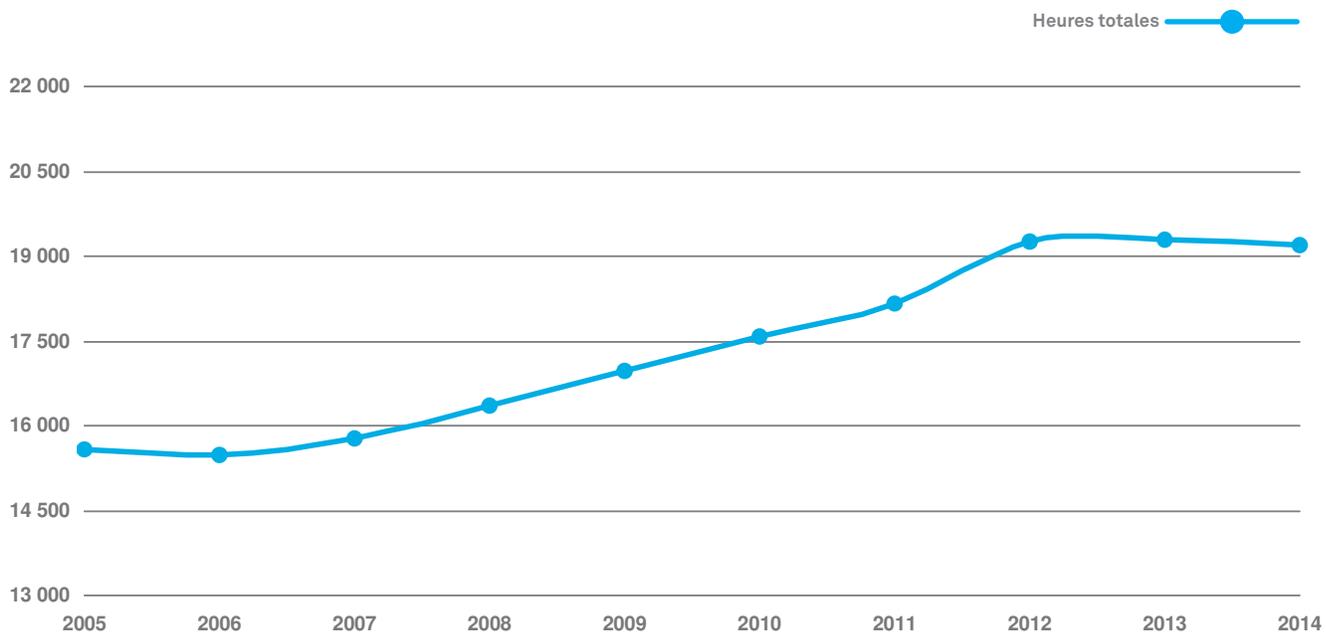
NOTE

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

HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES

(en milliers d'heures)

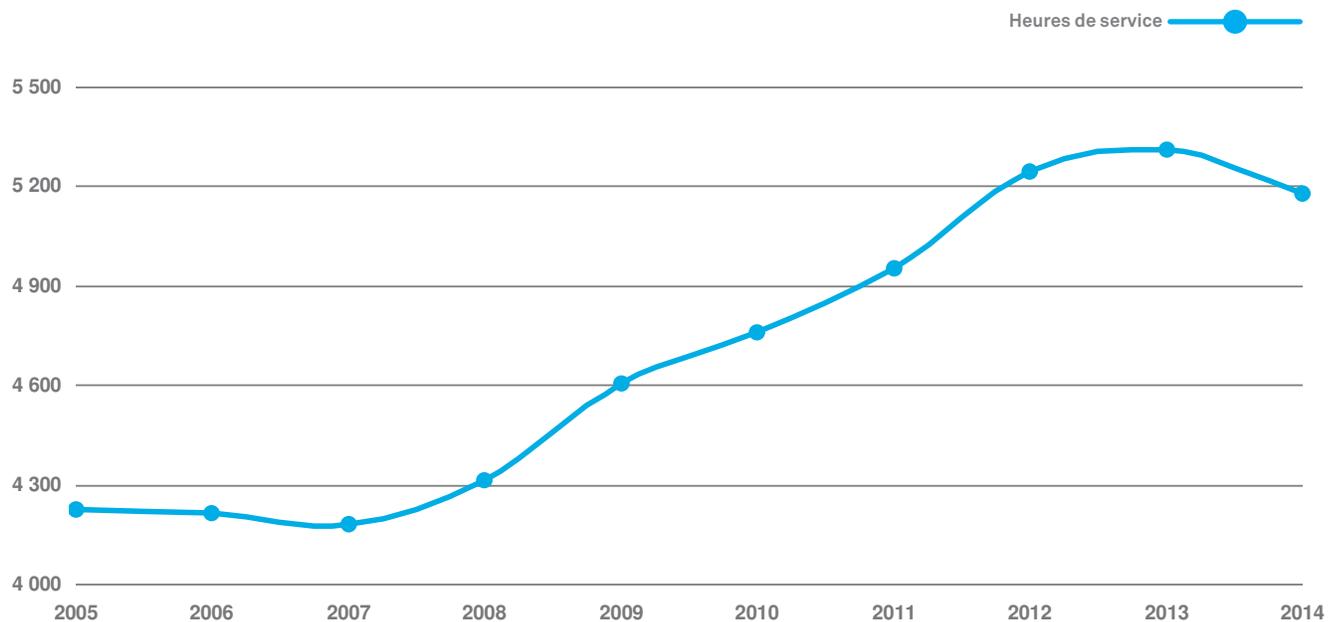
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
Heures régulières	14 568	14 412	14 622	15 097	15 766	16 407	16 931	17 940	18 177	18 395	26,3 %
Heures supplémentaires	1 005	1 083	1 149	1 273	1 212	1 162	1 239	1 304	1 118	802	-20,2 %
Heures totales	15 573	15 495	15 770	16 370	16 977	17 569	18 170	19 244	19 295	19 197	23,3 %



HEURES DE SERVICE – BUS

(en milliers d'heures)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
Heures de service	4 226,7	4 217,0	4 182,1	4 313,1	4 606,3	4 758,5	4 951,8	5 245,2	5 314,9	5 179,9	22,6 %



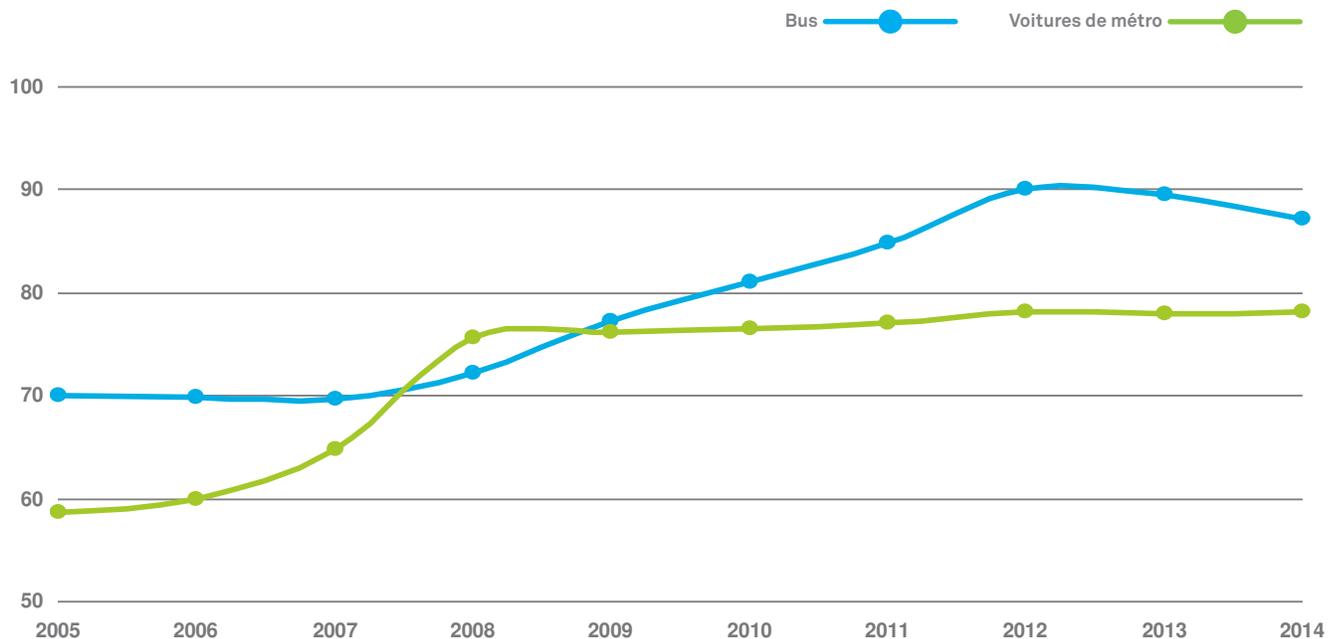
NOTE

La baisse observée en 2014 fait suite à l'optimisation de la livraison du service et à la révision des normes de charges (heures creuses, samedis et dimanches).

KILOMÈTRES PARCOURUS – BUS ET VOITURES DE MÉTRO

(en millions de kilomètres)

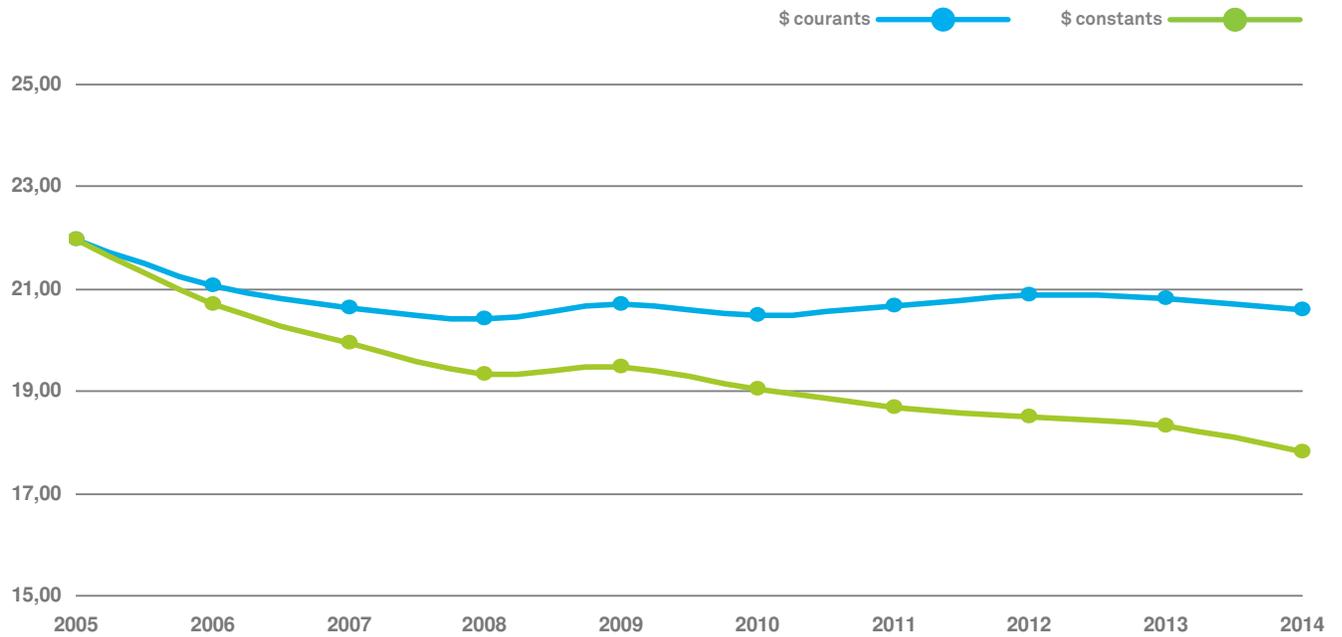
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
Bus	70,0	69,8	69,7	72,1	77,3	81,1	84,9	90,1	89,6	87,1	24,5 %
Voitures de métro	58,8	59,8	64,8	75,7	76,3	76,6	77,1	78,2	78,0	78,1	33,0 %



DÉPENSES LIÉES AU TRANSPORT ADAPTÉ – PAR DÉPLACEMENT

(en dollars)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
\$ courants	21,95	21,07	20,63	20,41	20,72	20,48	20,67	20,88	20,81	20,60	-6,2 %
\$ constants	21,95	20,70	19,95	19,33	19,47	19,04	18,69	18,51	18,31	17,82	-18,8 %



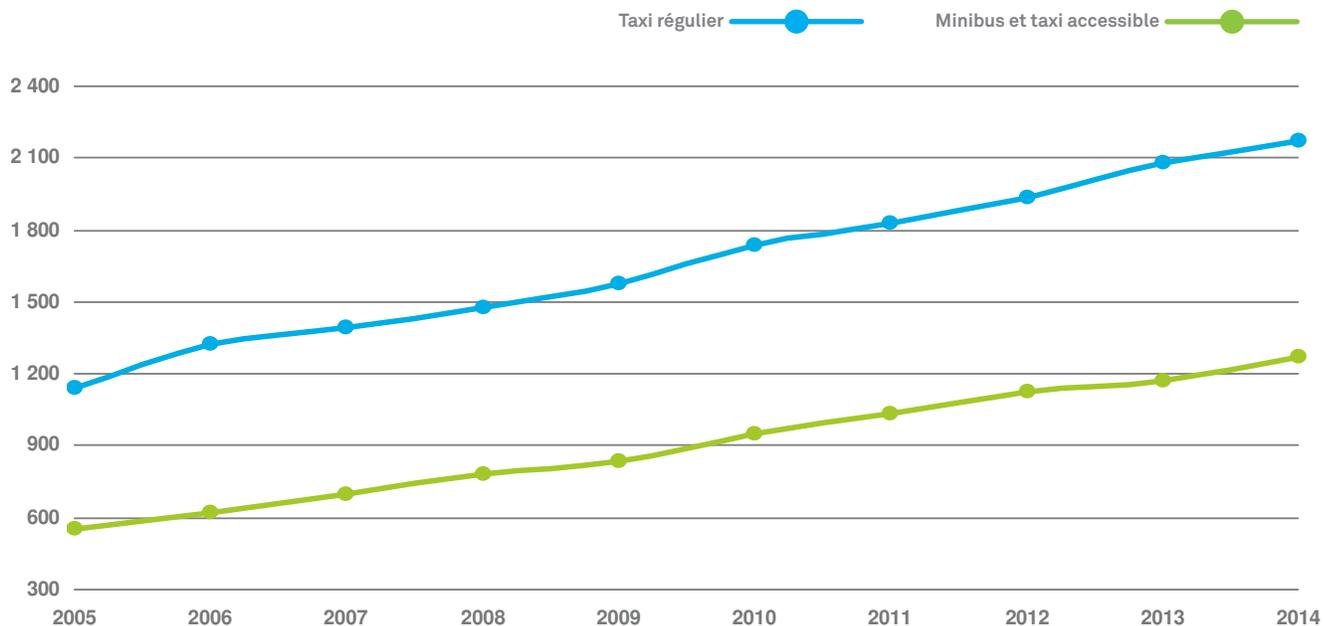
NOTE

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

DÉPLACEMENTS EN MINIBUS ET TAXIS – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)

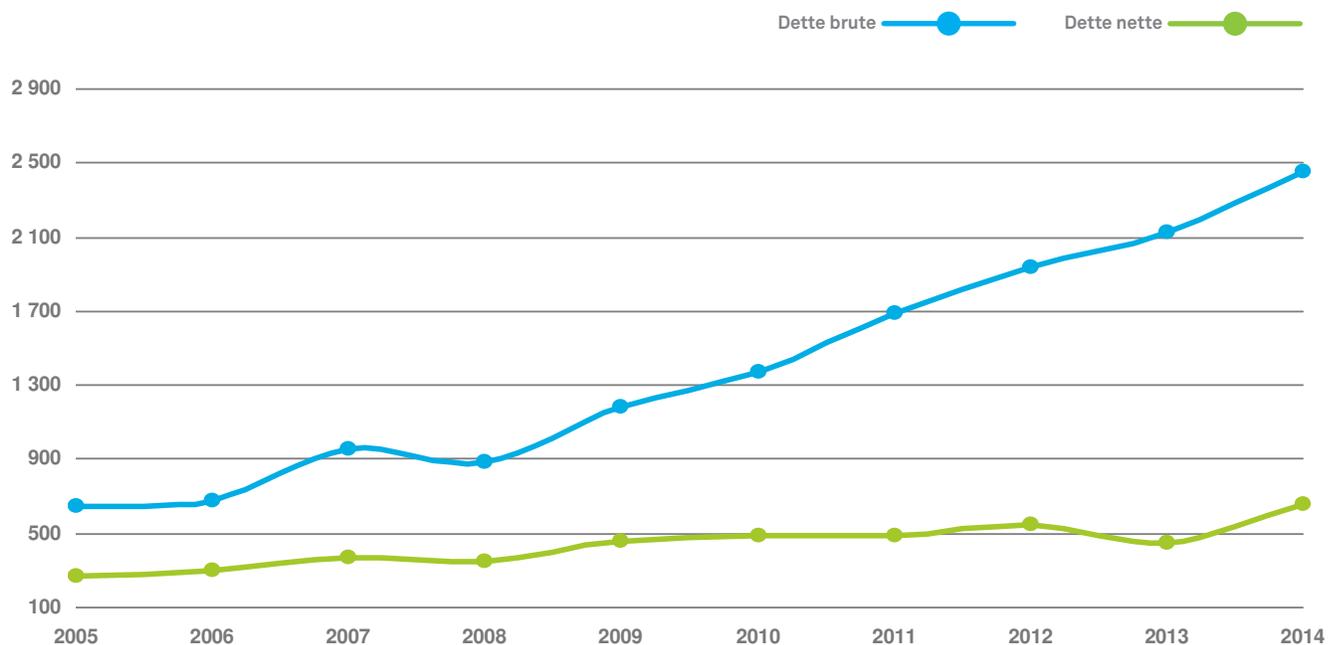
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
Minibus	397	403	394	400	415	412	395	400	408	411	3,6 %
Taxi régulier	1 144	1 322	1 389	1 475	1 574	1 735	1 828	1 933	2 077	2 167	89,5 %
Taxi accessible	158	215	302	382	423	537	635	723	762	861	443,3 %
Total	1 699	1 940	2 085	2 257	2 411	2 685	2 859	3 056	3 248	3 439	102,4 %



DETTE BRUTE ET NETTE DE LA STM

(en millions de dollars)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
Dette brute	647,6	672,5	951,2	887,3	1 181,8	1 374,5	1 684,4	1 940,2	2 127,4	2 448,6	278,1 %
Dette nette	267,5	296,4	369,3	351,1	454,3	484,4	484,7	550,4	444,5	652,1	143,8 %



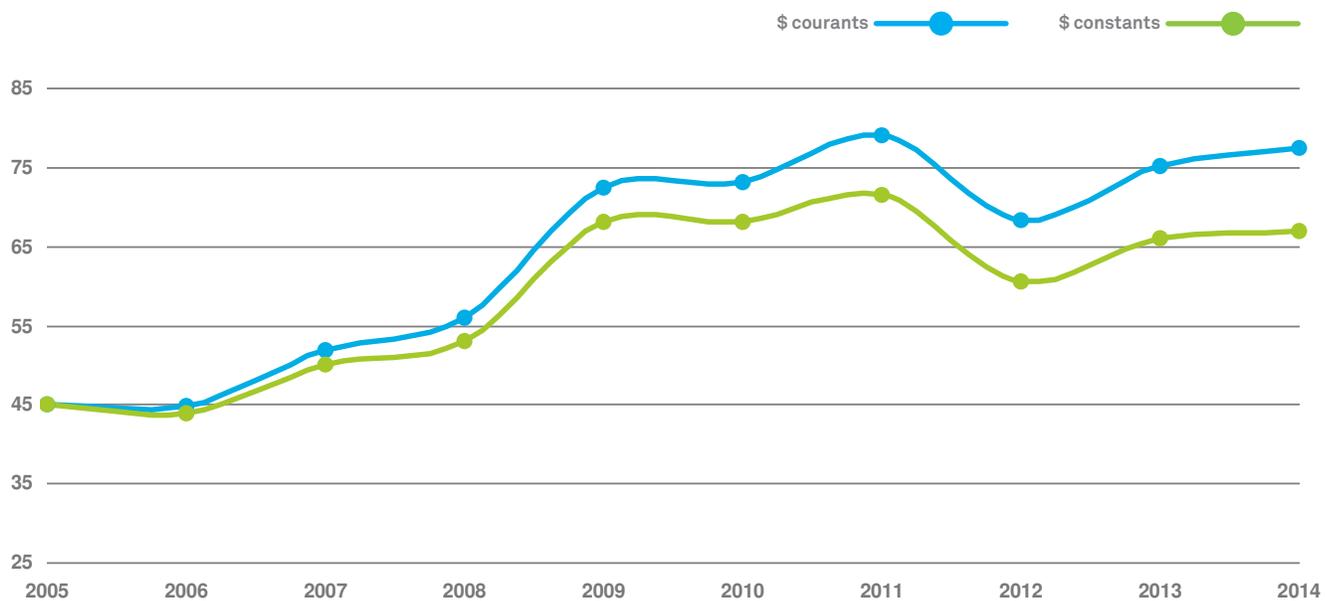
NOTE

Excluant les trains de banlieue dont le financement s'est terminé en 2007.

SERVICE DE LA DETTE NET – BUS ET MÉTRO

(en millions de dollars)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
\$ courants	45,0	44,8	51,9	56,0	72,4	73,2	79,0	68,3	75,1	77,5	72,1 %
\$ constants	45,0	44,0	50,2	53,0	68,0	68,0	71,4	60,5	66,1	67,0	48,8 %





ANNEXES

Principales pratiques budgétaires	125
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales	127
Analyse des affectations	128
Pratiques de gestion financière	133
Définition des types de revenus	144
Définition des types de dépenses	146
Titres de transport – Tarifs ordinaires et réduits	148
Titres de transport mensuels en dollars courants et constants (1996-2014)	149
Consommation de titres	150
Grille tarifaire – Villes nord-américaines	151
Index des sigles, acronymes et autres abréviations	152

PRINCIPALES PRATIQUES BUDGÉTAIRES

La STM est assujettie aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. En vertu de ces normes, les états financiers sont préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

La Loi sur les sociétés de transport en commun (L.R.Q., c. S-30.01), en vertu de laquelle la STM est constituée, exige qu'elle produise également des états financiers et son budget conformément aux normes du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). 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 au montant à pourvoir dans le futur les montants des mesures d'allègements relativement à la perte du congé partiel des cotisations de l'employeur pour les avantages sociaux futurs liés aux régimes de retraite. Le résultat obtenu à la suite de ces ajustements est présenté à l'état de fonctionnement à des fins fiscales. Le budget 2014 de la Société est préparé à l'aide des mêmes normes que celles utilisées pour la préparation de l'état des activités de fonctionnement à des fins fiscales, tel que présenté à la page 127. Seul le mode de présentation utilisé pour préparer le budget de la page 7 diffère de celui utilisé à la page 127.

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

Méthode de comptabilité

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

Conversion des devises

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

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

Instruments financiers dérivés

La Société conclut périodiquement des contrats de swaps de devises et de taux d'intérêt ainsi que des contrats de swaps sur marchandises avec d'importantes institutions financières pour se protéger en partie des fluctuations de taux de change, d'intérêt et du prix de certains achats (carburant). La Société 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 Société documente en bonne et due forme son objectif et sa stratégie de gestion des risques sur lesquels reposent ses activités de couverture ainsi que les relations entre les instruments de couverture et les éléments couverts. Ce processus consiste à rattacher ces instruments financiers dérivés à des actifs et passifs spécifiques, à des engagements fermes ou à des opérations prévues spécifiques.

PRINCIPALES PRATIQUES BUDGÉTAIRES

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

La Société utilise périodiquement des contrats de swaps sur marchandises pour se couvrir des fluctuations du prix du carburant. Les gains et pertes qui y sont reliés sont constatés dans l'état des résultats au cours de la période où ils sont réalisés et sont présentés avec la charge relative à l'élément couvert.

Avantages sociaux futurs

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

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

Les actifs des régimes sont évalués selon une valeur liée au marché établie sur une période n'excédant pas cinq ans.

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

Les gains et pertes actuariels, résultant de l'écart entre le rendement réel et le rendement prévu des actifs des régimes ou découlant des modifications des hypothèses actuarielles, sont reportés puis amortis sur la durée de service moyenne restante des employés actifs ou sur la période restante d'espérance de vie lorsqu'il n'y a plus d'employés actifs. La durée de service moyenne restante varie de 3 à 13 ans, alors que la période restante d'espérance de vie varie de 17 à 25 ans.

Constatation des revenus

Les revenus tirés du transport des clients sont constatés au moment où les titres de transport (1, 2, 6 ou 10 passages) sont utilisés par la clientèle. Pour ce qui est des titres hebdomadaires ou mensuels, les revenus sont constatés dans la période où ces titres sont valides.

Les contributions et subventions sont constatées lorsque les conditions donnant droit à ces aides gouvernementales ou municipales sont remplies. Les autres revenus comprennent essentiellement des redevances de publicité, des recouvrements, des droits afférents aux tarifs réduits et cartes à puces, des ristournes d'assurances, ainsi que des revenus de placement du fonds d'amortissement qui serviront au remboursement de la dette à long terme. Ils sont comptabilisés lorsque l'opération à l'origine de leur constatation a été réalisée.

EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2014	Prévision 2013	Réel 2012 (redressé)
Revenus			
Revenus-clients	609 436	584 000	563 602
Contribution de l'agglomération de Montréal	384 100	387 900	372 900
Contribution additionnelle de l'agglomération de Montréal		16 000	
Subventions	169 506	164 876	259 893
Contributions régionales et des municipalités hors de l'agglomération de Montréal	82 257	83 127	82 034
Nouvelles sources de revenus	20 000		
Autres revenus	59 539	48 239	51 460
	1 324 838	1 284 142	1 329 889
Charges			
Service de bus et métro	1 100 037	1 218 437	1 205 876
Service de transport adapté	69 852	66 594	61 784
Intérêts et frais de financement	108 413	92 843	73 622
	1 278 302	1 377 874	1 341 282
Excédent (déficit) de fonctionnement avant conciliation à des fins fiscales	46 536	(93 732)	(11 393)
CONCILIATION À DES FINS FISCALES			
Amortissement des immobilisations	194 309	185 056	172 762
Financement			
Remboursement de la dette à long terme net des refinancements	(246 697)	(75 221)	(90 462)
Subventions sur la dette à long terme et la contribution au fonds d'amortissement	8 192	10 339	8 251
	(238 505)	(64 882)	(82 211)
Affectations			
Activités d'investissement	(45 107)	(37 080)	(28 478)
Fonds d'amortissement	35 581	(100 574)	(68 829)
Fonds de roulement	1 575	(476)	(984)
Excédent de fonctionnement non affecté		4 062	5 721
Dépenses constatées à pourvoir	5 611	107 626	17 474
	(2 340)	(26 442)	(75 096)
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales			4 062

NOTE

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

ANALYSE DES AFFECTATIONS¹

EXCÉDENT ACCUMULÉ²

(en milliers de dollars)

	Budget 2014	Prévision 2013	Réel 2012
			Redressé
Excédent de fonctionnement non affecté	-	-	4 062
Excédent de fonctionnement affecté	999	999	999
Fonds de roulement	4 477	6 052	5 576
Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés	1 251	1 251	1 251
Financement des investissements en cours	(44 403)	26 891	211 195
Dépenses constatées à pourvoir	108 284	113 895	221 521
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs	1 535 196	1 340 896	1 061 122
	1 605 804	1 489 984	1 505 726

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

L'excédent accumulé représente la différence entre les actifs financiers et non financiers et les passifs à l'état de la situation financière. Sa variation est en fonction de l'excédent de l'exercice à l'état des résultats présenté aux états financiers.

Variation des postes de l'excédent accumulé

EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT NON AFFECTÉ²

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

(en milliers de dollars)

	Budget 2014	Prévision 2013	Réel 2012
			Redressé
Solde au début de la période	-	4 062	5 721
Excédent de fonctionnement de l'exercice à des fins fiscales	-	-	4 062
Affectation aux activités de fonctionnement	-	(4 062)	(5 721)
Solde à la fin de la période	-	-	4 062

EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ²

L'excédent de fonctionnement affecté comprend la partie de l'excédent accumulé dont l'utilisation est réservée par résolution à des fins précises (placement dans une filiale).

(en milliers de dollars)

	Budget 2014	Prévision 2013	Réel 2012
			Redressé
Solde au début de la période	999	999	999
Solde à la fin de la période	999	999	999

¹ Cette section présente le réel pour l'année 2012, la prévision pour l'année 2013 ainsi que le budget de l'année 2014.

² Non vérifié.

ANALYSE DES AFFECTATIONS

FONDS DE ROULEMENT²

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2014	Prévision 2013	Réel 2012
			Redressé
Solde au début de la période	6 052	5 576	4 592
Financement des dépenses d'immobilisations	(2 051)	-	-
Contribution des activités de fonctionnement	476	476	984
Solde à la fin de la période	4 477	6 052	5 576

SOLDES DISPONIBLES DES RÈGLEMENTS D'EMPRUNTS FERMÉS²

Ce poste représente l'ensemble des sommes disponibles à la suite de la fermeture des règlements d'emprunts. Le solde à la fin de la période pour une année est la différence entre le financement par règlement d'emprunt et les dépenses associées.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2014	Prévision 2013	Réel 2012
			Redressé
Solde au début de la période	1 251	1 251	1 251
Solde à la fin de la période	1 251	1 251	1 251

FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS EN COURS²

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2014	Prévision 2013	Réel 2012
			Redressé
Solde au début de la période	26 891	211 195	79 083
Excédent (déficit) d'investissement de la période à des fins fiscales	(71 294)	(184 304)	132 112
Solde à la fin de la période	(44 403)	26 890	211 195

² Non vérifié.

ANALYSE DES AFFECTATIONS

DÉPENSES CONSTATÉES À POURVOIR²

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

Passifs salariaux – Application des mesures transitoires relatives au passage à la comptabilité d'exercice au 1^{er} janvier 2000 (vacances amorties sur une période maximale de 20 ans). En 2012, la totalité a été amortie, ce qui explique l'absence de montant en 2013 et 2014.

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

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2014	Prévision 2013	Réel 2012
			Redressé
Solde au début de la période			
Passifs salariaux	-	-	(6 164)
Avantages sociaux futurs	211 647	219 763	241 618
Mesure d'appariement fiscal pour revenus de transfert	(4 958)	(5 448)	(5 431)
	206 689	214 315	230 023
Variation de la période			
Passifs salariaux	-	-	6 164
Avantages sociaux futurs	(6 011)	(108 116)	(21 855)
Mesure d'appariement fiscal pour revenus de transfert	400	490	(1 783)
	(5 611)	(107 626)	(17 474)
Solde à la fin de la période			
Avantages sociaux futurs	205 636	111 647	219 763
Mesure d'appariement fiscal pour revenus de transfert	(4 558)	(4 958)	(7 214)
	201 078	106 689	212 549

Un solde positif indique une réduction des charges à être constatée à l'état de fonctionnement à des fins fiscales dans les années à venir.

² Non vérifié.

ANALYSE DES AFFECTATIONS

INVESTISSEMENT NET DANS LES IMMOBILISATIONS ET AUTRES ACTIFS²

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

L'excédent accumulé des fonds d'amortissement est maintenant présenté dans l'investissement net dans les immobilisations et autres actifs.

(en milliers de dollars)

	Budget 2014	Prévision 2013	Réel 2012
			Redressé
Solde au début de la période	1 340 896	1 061 122	1 147 567
Activités d'investissement			
Acquisition d'immobilisations	597 576	523 994	244 292
Financement	(411 891)	(224 620)	(309 015)
	185 685	299 374	(64 723)
Activités de fonctionnement			
Immobilisations	(194 309)	(185 056)	(172 762)
Financement	238 505	64 882	82 211
Contribution au fonds d'amortissement	111 519	100 574	105 959
Remboursement de la dette à long terme à même le fonds d'amortissement	(147 100)	-	(37 130)
	8 615	(19 600)	(21 722)
Solde à la fin de la période	1 535 196	1 340 897	1 061 122
COMPOSITION			
Éléments d'actif			
Fonds d'amortissement	500 197	535 778	435 204
Débiteurs à affecter au remboursement de la dette à long terme	252 861	105 094	77 606
Immobilisations	3 230 705	2 827 438	2 488 498
	3 983 763	3 468 310	3 001 308
Éléments de passif			
Dette à long terme	(2 448 595)	(2 127 442)	(1 940 216)
Activités de fonctionnement à financer	28	28	30
	(2 448 567)	(2 127 414)	(1 940 186)
	1 535 196	1 340 896	1 061 122

L'augmentation de l'investissement net dans les immobilisations et autres actifs pour la prévision 2013 et pour le budget 2014 est liée à la hausse des acquisitions des immobilisations.

² Non vérifié.

ANALYSE DES AFFECTATIONS

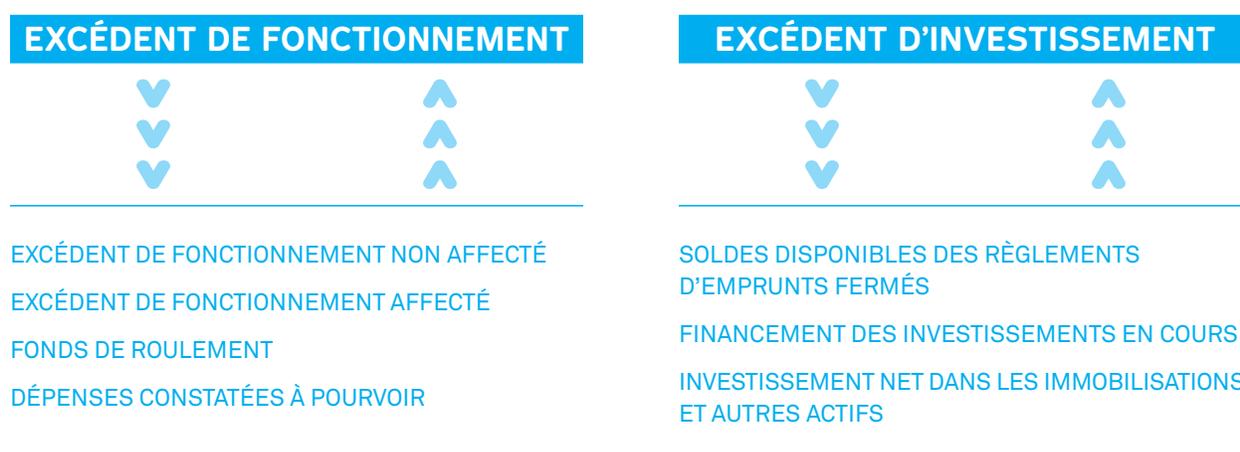
INVESTISSEMENT NET DANS LES IMMOBILISATIONS ET AUTRES ACTIFS²

(suite)

Afin de résumer les fonds de la STM, le budget de fonctionnement contribue à l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales et le programme triennal d'immobilisations (PTI) contribue à l'excédent d'investissement à des fins fiscales.

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

Relation entre les différents fonds de la STM



PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

GESTION ENTOURANT L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE

Équilibre budgétaire annuel

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

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

Planification à long terme

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

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

Le Plan stratégique 2020 de la STM propose un objectif de développement de l'offre de service qui permettra à la Société de réaliser 540 millions de déplacements en 2020, soit une hausse de plus de 40 % comparativement à l'achalandage de l'année 2010.

Pour la durée couverte par le Plan stratégique 2020, la STM prévoit investir 11,5 milliards de dollars, dont 6,2 milliards de dollars pour assurer la pérennité des réseaux et 5,3 milliards de dollars pour le développement de nouveaux services. Ces investissements créeront une forte pression sur les résultats de la STM, générant ainsi un manque à gagner pour les années futures. La Société est actuellement à analyser divers scénarios permettant d'atteindre son équilibre financier tout en lui assurant sa pérennité et l'atteinte de ses objectifs opérationnels.

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

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

GESTION ENTOURANT LES INVESTISSEMENTS D'AFFAIRES

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

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

Dans un contexte où la capacité financière et humaine est limitée, la gestion de portefeuille de projet (GPP) a été étendue à l'ensemble des projets de la STM. Cette démarche vise à mettre en priorité les meilleurs projets dont la finalité est de livrer des bénéfices. Plus spécifiquement, la gestion de portefeuille de projets comporte les avantages suivants :

- la correspondance des projets avec les orientations stratégiques;
- l'attribution optimisée des ressources;
- une meilleure coordination et une meilleure synergie entre les projets;
- l'uniformisation de la présentation des projets.

Les projets font l'objet d'une autorisation et d'un suivi, selon le processus de gestion de portefeuille de projets. Ce processus s'inspire des meilleures pratiques reconnues dans le domaine et a été amélioré au fil des ans afin de répondre à la réalité de la STM.

Cette approche nous a permis de mettre en place des mécanismes de gestion aussi rigoureux qu'innovateurs. Ainsi, en renforçant sa gestion de portefeuille de projets, la STM garantit la mise en priorité de ses projets et permet l'optimisation des bénéfices prévus.

Il est à noter que la mise en place de la gestion de portefeuille de projets a été grandement facilitée par le comité GPP. Composé de membres de la haute direction, ce comité se réunit de 10 à 12 fois par année pour étudier les projets et choisir les meilleurs parmi ceux qui lui sont présentés. La participation et le soutien des membres du comité GPP ont permis de positionner le choix des projets au niveau stratégique, tout en améliorant la gouvernance reliée à l'autorisation des projets.

Gestion des bénéfices

Les opérations courantes permettent la production quotidienne de produits et services ayant des bénéfices (ou valeur) pour la clientèle. Quant à eux, les projets ont pour objectif de créer de nouveaux produits ou services, dont les bénéfices répondent aux objectifs stratégiques de la STM. Ainsi, la réalisation des bénéfices est la raison d'être des projets. La gestion des bénéfices permet :

- de déterminer l'envergure du projet et de développer le plan de projet;
- de vérifier l'atteinte des objectifs stratégiques et financiers;
- de s'assurer que les projets du portefeuille génèrent de la valeur;
- d'optimiser les ressources;
- de s'assurer que les résultats sont documentés, mesurés et transférés aux opérations.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

Au cours de la dernière année, un processus de gestion des bénéfices a été intégré au cycle de vie d'un projet. Des livrables reliés à la gestion des bénéfices sont prévus dès l'identification du projet. Le plan de réalisation des bénéfices ainsi que la charte de projet sont les deux documents de référence qui devront être mis à jour tout au long du projet, et ce, jusqu'au transfert du résultat aux opérations.

Des activités de gestion du changement ont aussi été intégrées au cycle de vie du projet, puisqu'elles permettent de mettre en place les conditions facilitant la livraison des bénéfices.

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

Gestion des immobilisations (DS FIN 001)

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

- d'orienter la Société 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 MAMROT.

GESTION DES RECETTES

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

Diversification des recettes : augmenter les revenus commerciaux nets

En 2003, la STM créait la société Transgesco S.E.C., qui a pour mission de développer des revenus (publicité dans les stations de métro, sur les bus et dans les abribus, journaux gratuits, afficheurs sur les quais, téléphone cellulaire, partenariats promotionnels et développement durable) autres que tarifaires à partir du potentiel commercial des actifs et des ressources de la STM.

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

Tarifs : maintenir la contribution de la clientèle

Principale source de financement, les revenus provenant de la clientèle, en hausse constante et pondérée, représentent 47% des revenus totaux en 2014. Pour augmenter ses revenus, la STM élaborera une stratégie tarifaire à long terme, en tenant compte notamment des critères suivants :

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

Ces revenus cumulés aux revenus commerciaux nets devraient équivaloir à 50% des revenus totaux. Grâce à la mise en place du système de vente et de perception, et à la mise en marché de la carte OPUS, la fraude est ainsi réduite.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

Développer une stratégie tarifaire pour les déplacements métropolitains en transport adapté

En ce qui a trait au transport adapté, la STM étudiera la possibilité d'établir une nouvelle grille tarifaire pour les déplacements métropolitains. Pour ce faire, elle entreprendra des discussions avec l'AMT et avec les autres organismes de transport de la région au cours des prochaines années.

POLITIQUE EN MATIÈRE DE DÉPENSES

Gestion des opérations de trésorerie (PC 3.07)

Dans le but d'atténuer les risques financiers et budgétaires auxquels la Société est exposée, la direction exécutive Finances et contrôle a élaboré une politique corporative sur la gestion des opérations de trésorerie. 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 Société, ainsi qu'aux normes réglementaires canadiennes, québécoises et internationales.

Cette politique a pour objectif de :

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

Cette politique comporte les trois volets suivants :

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

La nature des opérations de la Société nécessite d'importantes infrastructures. Ses stations de métro, son matériel roulant et ses édifices n'en sont que quelques exemples. Le maintien de tels équipements, leur remplacement ou leur accroissement génère beaucoup de besoins en investissements qui sont financés par l'émission de dettes. De plus, les infrastructures font principalement l'objet de subventions provenant des différents 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 de Financement-Québec. Tous les autres emprunts long terme sont réalisés auprès de la Ville de Montréal. Le financement court terme ou temporaire est réalisé directement auprès du marché des capitaux.

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

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

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

Les stratégies de gestion de la dette sont les suivantes :

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

Afin de faciliter le suivi et le contrôle de la dette de la STM, les responsables des opérations de trésorerie se dotent de ratios concernant les liquidités, l'endettement et la structure financière. D'ailleurs, tous les quadrimestres, les responsables des opérations de trésorerie présentent une évaluation et un suivi de ces ratios au Comité de trésorerie. La cible d'endettement du service de la dette net sur les dépenses d'exploitation nettes se situe entre 6 % et 10 % et le seuil critique est de 16 %. En 2014, ce ratio est évalué à 5,8 %.

Voici la liste des différents ratios¹ utilisés ainsi que leurs cible et seuil critique² :

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

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

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

b. La gestion des placements (DS FIN 005)

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

La directive définit :

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

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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 Société.

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

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

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

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

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

Saine gestion des dépenses d'exploitation

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

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

Soucieuse de s'améliorer constamment, elle a mis sur pied une nouvelle fonction contrôle dont la responsabilité est d'assurer que les contrôles internes financiers, budgétaires et de conformité à la STM soient appropriés et fiables en mettant en place un programme de certification des contrôles internes financiers.

b. Optimiser les processus administratifs et décisionnels de l'organisation

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

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

c. Gestion contractuelle (PC 4.09)

La politique de gestion contractuelle instaure les mesures exigées en vertu de l'article 103.2 de la Loi sur les sociétés de transport en commun et vise à assurer un haut niveau de transparence et une saine gestion des contrats au sein de la Société de transport de Montréal. Par cette politique, la Société instaure une série de 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 lobbying (L.R.Q., c. T-11.011) et du Code de déontologie des lobbyistes (L.R.Q., c. T-11.011, r. 0.2) adopté sous l'égide de cette loi;
- prévenir les gestes d'intimidation, de trafic d'influence ou de corruption;
- prévenir les situations de conflit d'intérêts;
- prévenir toute autre situation susceptible de compromettre l'impartialité et l'objectivité du processus de demande de soumissions et de la gestion du contrat qui en résulte;
- encadrer la prise de toute décision qui a pour effet d'autoriser la modification d'un contrat.

Cette politique s'applique à tout contrat de la Société sans égard au montant de la dépense et quel que soit le processus d'acquisition applicable.

Cette politique lie les membres du conseil d'administration de la Société, les membres des comités de celui-ci, les membres du personnel de la Société et l'ensemble des intervenants internes ou externes impliqués dans un processus d'acquisition de la Société.

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

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

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

Pour s'assurer que toutes les modifications apportées aux contrats de la Société 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 politique PG 4.10 vise à préciser :

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

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, telle que la réserve pour contingences.

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.

e. Guide d'acquisition (2011)

Les processus d'acquisition à la Société peuvent sembler complexes. Il importe de comprendre que la STM est une entreprise publique évoluant dans un cadre légal rigoureux. Nos 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 Société et qui énonce l'ensemble de ses droits, pouvoirs et modalités d'acquisition de biens et services;
- le conseil d'administration de la Société :
 - dans le Règlement intérieur (R-062) qui fixe les règles de régie interne et les paramètres gouvernant la prise de décision;
 - dans le Règlement autorisant la signature de certains actes, documents ou écrits de la Société par les gestionnaires (R-009) qui détermine la personne autorisée à signer les ententes écrites avec les fournisseurs;
 - dans le Règlement sur le contrôle et le suivi budgétaire de la Société (R-091-1) qui détermine les règles à suivre avant qu'une dépense contractuelle ne soit engagée;
 - dans la Politique corporative sur la gestion contractuelle (PC 4.09);
- le directeur général de la Société : dans la Politique générale (PG 1.02) qui fixe les règles de délégation de pouvoirs d'autorisation de dépenses aux gestionnaires.

Ces six documents visent à assurer l'équité, l'intégrité, la transparence et l'accessibilité aux marchés, à accroître la concurrence dans les processus d'attribution de contrats ainsi qu'à obtenir des biens et 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 Société. Tout employé de la Société 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 directive D 1.03 – Demande d'autorisation au directeur général a été élaborée par la STM afin de mieux encadrer les demandes à son attention. Selon les niveaux des règles de délégation de pouvoirs et à l'exception des dossiers nécessitant l'approbation du conseil d'administration de la Société, tout dossier transmis au directeur général pour son approbation doit être accompagné d'un formulaire standard.

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

f. 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.

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

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

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

h. Gérer les risques

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

GESTION DE L'INFORMATION

La politique corporative PC 5.02 indique que la Société 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 Société 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 Société 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 au personnel de la Société 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 Société 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 Société doivent intégrer à leurs activités courantes un programme de gestion des documents. Cette directive s'applique à tous les documents de la Société, 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.

PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE (PC 1.13)

En faisant la promotion du développement durable, la STM assure son leadership en ce domaine et incite son personnel, sa clientèle ainsi que la population en général à adopter des comportements de plus en plus responsables sur les plans environnemental, social et économique.

La Société de transport de Montréal contribue au développement durable et s'engage à mobiliser ses employés, ses clients et ses fournisseurs pour en faire une réalité.

Comme partenaire du Plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise, préparé par la Ville de Montréal, la STM s'engage à plusieurs actions afin d'honorer son partenariat. Le développement durable à la Société s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, comprenant une revue de direction et une reddition de comptes interne et externe annuelle.

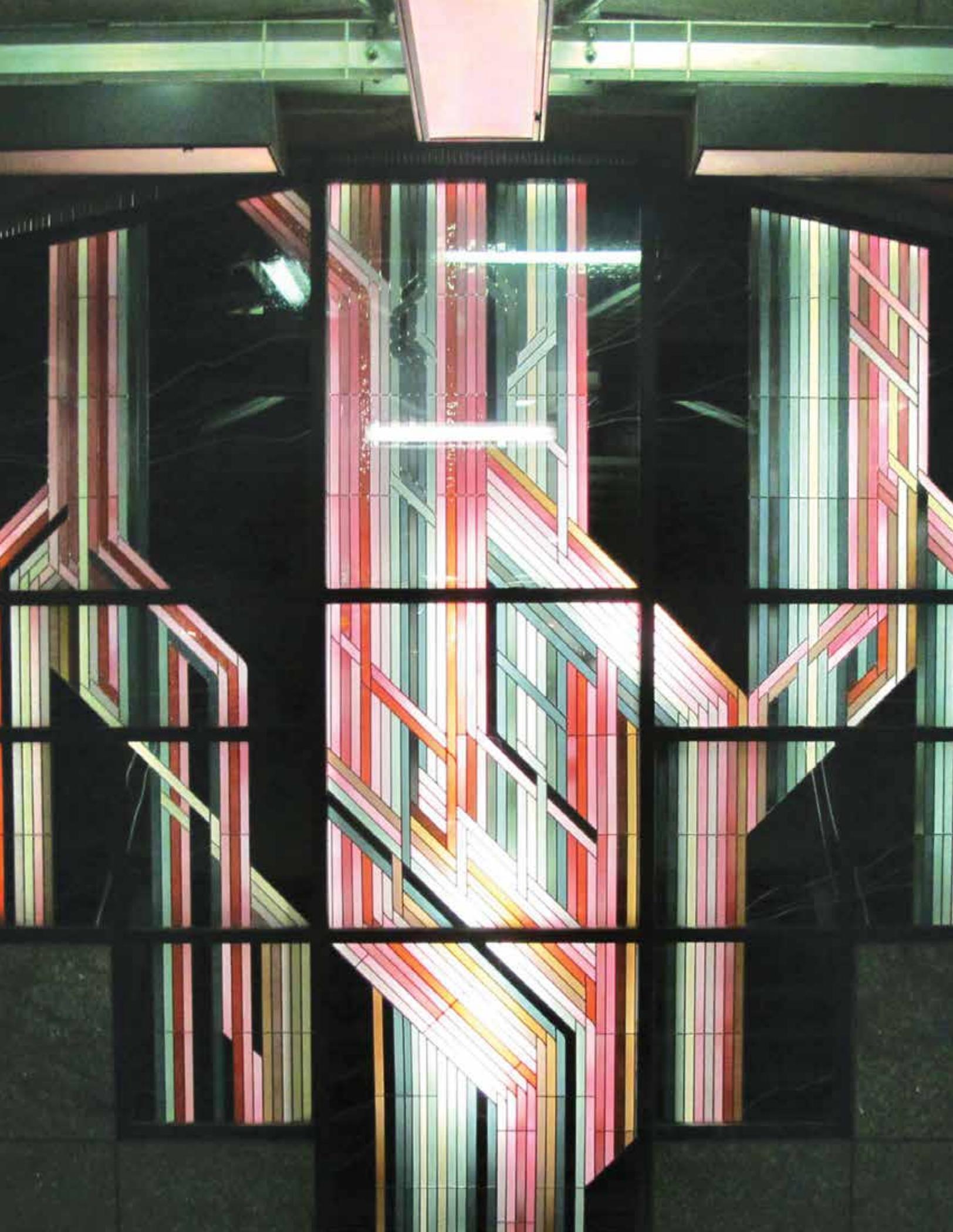
Depuis 2009, la STM rédige et publie chaque année un bilan de développement durable selon les critères de la Global Reporting Initiatives (GRI). Le Plan de développement durable 2020 qui a été adopté en avril 2013 a été élaboré dans une perspective d'amélioration continue et fait suite au plan d'action en développement durable 2007-2011. Le Plan de développement durable 2020 tient compte des grands objectifs du Plan stratégique 2020 de la STM, de la consultation des parties prenantes et des meilleures pratiques de l'industrie.

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

AUTRES PRATIQUES AFFECTANT LA GESTION FINANCIÈRE

Plusieurs politiques, directives ou guides, bien qu'ils ne traitent pas directement de la gestion financière, viennent encadrer la prise de décision au sein de la STM et contribuent à la saine gestion des ressources de l'entreprise et à l'atteinte de ses objectifs. Notons, entre autres, les 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 gestion des ressources humaines, l'utilisation des biens de l'entreprise et la gestion salariale.



DÉFINITION DES TYPES DE REVENUS

■ Autres revenus

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

■ Contribution de l'agglomération de Montréal

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

■ Contributions régionales – aide métropolitaine – bus

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

■ Contributions régionales – aide métropolitaine – intégration tarifaire

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

■ Contributions régionales – aide métropolitaine – métro

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

■ Contributions régionales – contribution régionale CMM

Somme liée à l'entente de 2010 entre les municipalités du territoire de la CMM pour le financement du transport métropolitain. Cependant, pour qu'elle soit concrétisée sur le plan comptable dans son ensemble, cela requiert un changement à la loi de l'AMT. Pour le moment, cette somme représente la quote-part de la STM aux recettes liées à la nouvelle taxe sur l'essence de 1,5 ¢, en vigueur dans la région depuis le 1^{er} mai 2010.

■ Contributions régionales – équipements métropolitains

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

■ Contributions régionales – transport adapté

La subvention est établie en fonction des modalités du Programme d'aide métropolitaine de l'AMT en lien avec le programme d'aide du gouvernement du Québec pour la période de 2009 à 2012, où on avance l'hypothèse qu'il sera reconduit pour 2013 et 2014.

■ Quote-part – Transgesco S.E.C.

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

■ Nouvelles sources de revenus

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

■ Revenus-clients – recettes métropolitaines

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

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

Méthode de partage pour 2014 : le premier montant de 23\$ par titre est versé en proportion des déplacements sur chaque réseau pour chaque zone tarifaire. Le solde du montant à partager par zone est ensuite réparti en proportion de la distance parcourue par les acheteurs de titres métropolitains sur chaque réseau (passagers-km).

DÉFINITION DES TYPES DE REVENUS

■ Revenus-clients – titres STM

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

■ Revenus-clients – transport adapté

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

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

Aide financière accordée par le gouvernement du Québec et établie selon les critères définis par le PAGASTC afin de soutenir financièrement une partie des dépenses d'exploitation de certaines initiatives visant à accroître l'offre de service. L'hypothèse est posée que le PAGASTC est maintenu pour 2014. 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. Jusqu'en 2012, elle comprenait une enveloppe indexée annuellement ainsi qu'un montant alloué pour la croissance dans les déplacements réalisés. L'aide a été prolongée en 2013 avec un gel du montant selon le niveau 2012 et l'hypothèse est posée que le programme est maintenu pour 2014 selon les mêmes conditions.

■ 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 MTQ.

■ Surplus reporté

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

DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

■ Avantages sociaux

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

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

■ Cotisations aux régimes publics

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

■ Coût de la CSST

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

■ Dépenses diverses

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

■ Dépenses imprévues

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

■ Dépenses majeures

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

■ Énergie, taxes et permis

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

■ Financement des opérations

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

■ Heures supplémentaires

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

■ Location

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

■ Matériel et fournitures

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

■ Primes diverses et autres paiements

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

DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

■ Rémunération de base

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

■ Service de la dette – bus et métro

Coût, en capital et intérêts, du remboursement de la dette à long terme contractée pour le financement de projets d'investissement. Ce montant inclut le versement au fonds d'amortissement, mais exclut la portion du capital qui est subventionné.

■ 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 au contrat de gardiennage des propriétés de la Société.

■ Virement au fonds de roulement

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

TITRES DE TRANSPORT – TARIFS ORDINAIRES ET RÉDUITS

(en dollars)

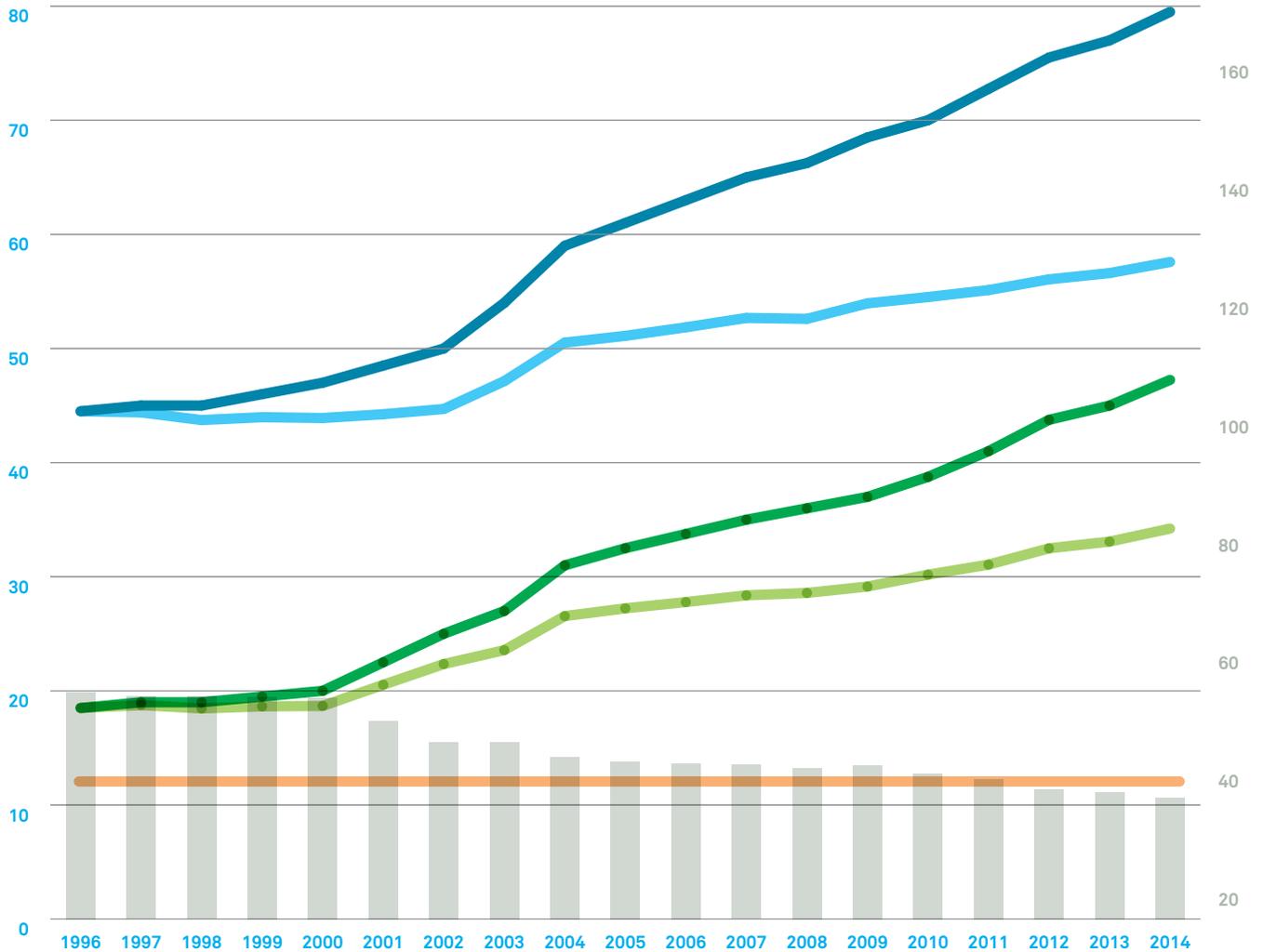
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
CAM mensuelle											
Tarif ordinaire	61,00	63,00	65,00	66,25	68,50	70,00	72,75	75,50	77,00	79,50	30,33 %
Tarif réduit	32,50	33,75	35,00	36,00	37,00	38,75	41,00	43,75	45,00	47,25	45,38 %
CAM hebdo											
Tarif ordinaire	18,00	18,50	19,00	19,25	20,00	20,50	22,00	23,50	23,75	24,50	36,11 %
Tarif réduit	9,75	10,25	10,75	11,00	11,25	11,50	12,75	13,75	14,00	14,75	51,28 %
CAM 4 mois (consécutifs)											
Tarif réduit						148,00	155,00	164,00	175,00	180,00	
CAM Longueuil											
Tarif ordinaire							82,00				
Tarif réduit							49,00				
10 passages (coût unitaire)											
Tarif ordinaire					2,00	2,10	2,25	2,40	2,45	2,55	
Tarif réduit					1,08	1,20	1,30	1,40	1,45	1,55	
6 passages (coût unitaire)											
Tarif ordinaire	1,88	1,92	1,96	2,00	2,13	2,21	2,38				
Tarif réduit	0,96	1,00	1,04	1,08	1,13	1,25	1,42				
2 passages (coût unitaire)											
Tarif ordinaire							2,75	2,75	2,75	2,75	
Tarif réduit							1,75	1,75	1,75	1,75	
1 passage¹											
Tarif ordinaire	2,50	2,50	2,75	2,75	2,75	2,75	3,00	3,00	3,00	3,00	20,00 %
Tarif réduit	1,25	1,50	1,75	1,75	1,75	1,75	2,00	2,00	2,00	2,00	60,00 %
1 jour (24 h)¹											
Tarif ordinaire	8,00	9,00	9,00	9,00	9,00	7,00	8,00	8,00	9,00	10,00	25,00 %
Aéroport P.-E. Trudeau (747)¹											
Tarif ordinaire						7,00	8,00	8,00	9,00	10,00	
Groupe (1 tarif ordinaire + un maximum de 10 enfants de 6 à 13 ans)¹											
Tarif réduit						12,00	13,00	14,00	14,50	15,50	
Soirée illimitée (18 h à 5 h le lendemain)¹											
Tarif ordinaire							4,00	4,00	4,00	5,00	
Week-end illimité (18 h le vendredi à 5 h le lundi)¹											
Tarif ordinaire									12,00	13,00	
3 jours (consécutifs)¹											
Tarif ordinaire	16,00	17,00	17,00	17,00	17,00	14,00	16,00	16,00	18,00	18,00	12,50 %

¹ Depuis janvier 2011, seuls ces titres sont acceptés aux points d'entrée du réseau de la STM (bus et métro) situés hors de son territoire.

TITRES DE TRANSPORT MENSUELS EN DOLLARS COURANTS ET CONSTANTS (1996-2014)

PRIX DU TITRE
(en dollars)

RABAIS ACCORDÉ AU TARIF RÉDUIT
(en pourcentage)



- CAM ordinaire
- CAM ordinaire en dollars de 1996
- CAM réduite
- CAM réduite en dollars de 1996
- █ Rabais tarif réduit
- OBJECTIF : 40 % d'ici 2015

AUGMENTATION ANNUELLE MOYENNE 1996-2014

CAM ORDINAIRE	Nominale	3,3 %
	Réelle	1,4 %
CAM RÉDUITE	Nominale	5,3 %
	Réelle	3,5 %

NOTE

Afin d'obtenir les tarifs en dollars courants et constants, l'IPC Montréal a été utilisé. Pour les années 1996 à 2012, les taux sont issus des rapports officiels.

CONSOMMATION DE TITRES

(en millions de titres)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prévision 2013	Budget 2014	Variation 2005-2014
CAM mensuelle											
Tarif ordinaire	2,15	2,22	2,29	2,43	2,50	2,48	2,50	2,61	2,68	2,72	26,71 %
Tarif réduit	1,62	1,63	1,64	1,61	1,58	1,55	1,49	1,53	1,53	1,55	-4,69 %
CAM hebdo											
Tarif ordinaire	1,58	1,54	1,43	1,49	1,40	1,46	1,45	1,30	1,21	1,15	-27,06 %
Tarif réduit	0,27	0,25	0,23	0,23	0,23	0,13	0,14	0,14	0,13	0,12	-55,18 %
CAM 4 mois (consécutifs) (en milliers de titres)											
Tarif réduit						10,58	22,43	32,54	41,03	44,61	
CAM Longueuil (en milliers de titres)											
Tarif ordinaire							50,46				
Tarif réduit							12,96				
Campus (en milliers de titres)											
Tarif réduit							19,30	18,21			
10 passages											
Tarif ordinaire					12,36	19,04	18,59	21,49	20,19	20,73	
Tarif réduit					3,96	7,14	7,38	8,67	8,17	8,38	
6 passages											
Tarif ordinaire	35,55	34,91	36,70	36,50	22,47	14,89	12,02	1,19	0,18		
Tarif réduit	13,32	13,59	13,43	13,67	5,78	2,24	1,86	0,16	0,01		
2 passages											
Tarif ordinaire							6,34	11,53	12,62	13,20	
Tarif réduit							0,39	0,63	0,69	0,71	
1 passage											
Tarif ordinaire	20,14	20,45	17,29	18,14	21,40	27,50	23,42	23,98	24,04	24,29	20,61 %
Tarif réduit	2,64	2,56	1,96	1,97	1,42	1,48	1,42	1,30	1,32	1,30	-50,83 %
Autres titres (en milliers de titres)											
1 jour (24 h)											
Tarif ordinaire	58,49	49,57	50,98	64,22	87,88	581,80	987,47	1 408,84	1 279,27	1 219,01	1 984,13 %
Aéroport P.-E. Trudeau (747)											
Tarif ordinaire						92,10	102,56	92,97	74,88	76,01	
Groupe (1 tarif ordinaire + un maximum de 10 enfants de 6 à 13 ans)											
Tarif réduit						9,48	15,39	18,48	15,42	15,15	
Soirée illimitée (18 h à 5 h le lendemain)											
Tarif ordinaire							312,66	824,39	1 073,93	1 160,75	
Week-end illimité (18 h le vendredi à 5 h le lundi)											
Tarif ordinaire								198,77	224,40		
3 jours (consécutifs)											
Tarif ordinaire	52,00	51,50	52,54	65,08	81,36	258,55	356,32	539,73	448,51	422,74	712,97 %

GRILLE TARIFAIRE – VILLES NORD-AMÉRICAINES

TARIFS ORDINAIRES 2013

(en dollars canadiens)

	En espèces	Billets	Titre mensuel
CANADA			
Montréal	3,00	2,45	77,00
Québec	3,00	2,75	79,25
Winnipeg	2,50	2,15	82,80
Laval	3,00	2,50	84,00
Longueuil	3,25	2,92	87,00
Edmonton	3,20	2,40	89,00
Calgary	3,00	3,00	94,00
Ottawa*	3,40	2,72	98,75
Vancouver	4,00	3,15	124,00
Toronto	3,00	2,65	128,50
ÉTATS-UNIS			
Boston	2,59	2,07	72,42
Los Angeles	1,55	1,55	77,59
Philadelphie*	2,33	1,86	94,14
Atlanta	2,59	2,20	98,28
Chicago	2,33	2,33	103,45
New York	2,84	2,59	115,86

* Prix à partir du 1^{er} juillet 2013

NOTE

Le taux de change utilisé est celui de la Banque du Canada au 16 octobre 2013 (1,00 \$ US – 1,0345 \$ CA).

INDEX DES SIGLES, ACRONYMES ET AUTRES ABRÉVIATIONS

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



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 2013

1^{er} janvier 2013

Directeur général

PRIX D'EXCELLENCE POUR LA PRÉSENTATION DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES
Government Finance Officers Association (GFOA)

La Government Finance Officers Association, qui regroupe des représentants gouvernementaux des États-Unis et du Canada, a décerné à la Société de transport de Montréal (STM) son **Prix d'excellence pour la présentation des documents budgétaires** de l'exercice financier débutant le 1^{er} janvier 2013.

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

Le prix d'excellence est attribué pour une seule année. La STM croit que les présents documents budgétaires respectent les mêmes critères et compte les soumettre au concours du prix d'excellence de 2014.

Publié par la Société de transport de
Montréal

Direction exécutive
Finances et contrôle

Direction
Budget et investissements

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

stm.info