

# Budget 2016

MOUVEMENT  
COLLECTIF





GOVERNMENT FINANCE OFFICERS ASSOCIATION

*Prix d'excellence  
pour la présentation des  
documents budgétaires*

ATTRIBUÉ À LA

**Société de transport de Montréal  
Québec**

pour l'exercice financier 2015  
1<sup>er</sup> janvier 2015



Directeur général

**PRIX D'EXCELLENCE POUR LA PRÉSENTATION DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES pour la 6<sup>e</sup> année  
Government Finance Officers Association (GFOA)**

La GFOA, qui regroupe des représentants gouvernementaux des États-Unis et du Canada, a décerné à la Société de transport de Montréal (STM) le **Prix d'excellence pour la présentation des documents budgétaires** de l'exercice financier débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

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 2016.

Au nom de la Direction exécutive Planification, finances et contrôle, nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration du Budget 2016, tout particulièrement les gestionnaires, l'ensemble des employés de la direction Budget et investissements, le comité budgétaire ainsi que les membres du comité de direction.

Votre collaboration, si enthousiaste et si efficace, votre engagement et vos précieux efforts ont été particulièrement importants afin de surmonter les nombreux défis pour atteindre l'équilibre et nous permettre de vous présenter le livre du budget 2016.



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

**Linda Lebrun, CPA, CA**  
Trésorière et directrice exécutive  
Planification, finances et contrôle

**APPROUVÉ PAR**

le conseil d'administration  
de la Société de transport de Montréal,  
le 17 novembre 2015

**PRÉPARÉ PAR**

la Direction Budget et investissements,  
direction exécutive Planification, finances et contrôle

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Mot des dirigeants .....</b>	<b>7</b>
<b>Budget 2016 en bref.....</b>	<b>10</b>
<b>La STM en bref .....</b>	<b>17</b>
<b>Le Plan stratégique.....</b>	<b>33</b>
<b>Transgesco S.E.C. ....</b>	<b>36</b>
<b>Processus budgétaire .....</b>	<b>38</b>
<b>Analyse des revenus et des dépenses .....</b>	<b>42</b>
<b>Dépenses par mode de transport.....</b>	<b>52</b>
<b>Présentation des unités administratives .....</b>	<b>58</b>
<b>Perspectives financières en matière d'investissement.....</b>	<b>88</b>
<b>Indicateurs de performance .....</b>	<b>98</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>115</b>

# MOT DES DIRIGEANTS

## Le client au cœur des priorités de la STM

Avec la présentation du budget 2016, la nouvelle direction de la Société de transport de Montréal entreprend un virage stratégique en mettant l'expérience de ses clients au cœur de ses priorités. Deux orientations guideront les actions de la STM, à savoir la planification efficace du service et la réduction du déficit de maintien de ses actifs, deux conditions de base à une offre de service de qualité. En conséquence, elle dépose un budget de 1,5 milliard de dollars, avec une hausse des dépenses courantes de seulement 1 % grâce à une gestion rigoureuse. Dans l'esprit de ce virage, la STM démontre sa volonté de mettre le client au premier plan en accordant un répit qui préserve les tarifs au niveau de 2015 pour les six premiers mois de l'année.

Pour une première en 2016, l'agglomération de Montréal et la STM ont conclu un engagement renforcé dans le temps, notamment en ce qui a trait aux critères qui encadreront désormais le financement de la Société et qui permettront une meilleure prévisibilité budgétaire. Cela se traduira par une hausse de 5,1 % par rapport à l'an dernier de sa contribution de base au transport collectif, ce qui représente 20,7 millions de dollars pour un total de 429,8 millions de dollars.

## Planification efficace du service

La STM investit dans des améliorations ciblées et dans plusieurs initiatives qui seront mises de l'avant pour bonifier les déplacements de la clientèle du transport collectif grâce à l'ajout de 45 000 heures de service au réseau bus, notamment pour mieux desservir des secteurs en développement et certaines lignes spécifiques. De plus, une cinquantaine de km de mesures prioritaires pour bus (MPB) seront ajoutés afin d'atteindre la cible de 375 km d'ici 2017. Par ailleurs, l'arrivée des trains AZUR en cours d'année permettra d'ajouter des trains dans le réseau du métro en plus d'offrir une capacité supplémentaire de 8 %, ce qui permettra notamment de désengorger la ligne orange. De plus, le système iBUS sera graduellement déployé en 2016 et permettra de localiser en temps réel les bus de la STM.

Aussi, la STM procédera à l'acquisition de 27 nouveaux bus à propulsion hybride, dont 20 seront climatisés, à la mise en place d'un projet-pilote d'embarquement par toutes les portes des bus. De plus, l'implantation graduelle d'une nouvelle signalétique dans les stations de métro ainsi que l'évolution du rôle des changeurs pour en faire des agents de service à la clientèle seront déployées. Ces initiatives s'ajouteront à celles déjà en cours comme la poursuite du déploiement du réseau mobile cellulaire dans 14 nouvelles stations de métro sur la ligne orange, l'ajout de 310 abribus additionnels au design moderne avec son partenaire Québecor Médias et l'installation de nouveaux ascenseurs.

Pour ce qui est du transport adapté, la STM assumera un investissement supplémentaire de 3,5 millions de dollars pour répondre à la demande croissante. Néanmoins, elle réitère l'importance de trouver une solution pour limiter l'impact de cette croissance sur son budget d'exploitation et donne son appui à la démarche entreprise par l'Association du transport urbain du Québec (ATUQ) en ce sens.

## Réduction du déficit de maintien des actifs

La STM accélère ses investissements dans le maintien de ses actifs avec un budget de 639 millions de dollars en 2016, pour un total de 2,8 milliards de dollars pour les trois prochaines années. À titre indicatif, seulement 3,6 milliards de dollars avaient été investis au cours des 13 dernières années. Elle entend faire passer sa cible de réalisation de 61 % à 75 %. Le programme de rénovation et de remplacement de certaines infrastructures du métro, qui ont atteint leur durée de vie utile, permet d'assurer la qualité et la fiabilité de ses services, tout en visant la réduction du déficit de maintien des actifs évalués à 4,3 milliards de dollars.

La STM continuera à gérer ses finances de façon rigoureuse et poursuivra ses efforts d'optimisation de sa performance. À cet égard et pour la première fois de son histoire, la Société a vu sa cote de crédit révisée à la hausse par la firme Standard & Poor's pour atteindre le niveau aa- en raison de sa bonne gestion. Moody's a pour sa part maintenu pour la 7<sup>e</sup> année consécutive sa cote de Aa2 pour souligner la saine gestion de ses dépenses.

Le budget 2016 s'inscrit dans le contexte de la refonte de la gouvernance métropolitaine du transport collectif, qui nous avons confiance, permettra notamment la mise en place des sources de financement nécessaires au bon fonctionnement de nos activités. Cette nouvelle gouvernance est essentielle pour faire face à la demande grandissante en matière de transport collectif et sera bénéfique pour tous. C'est pourquoi la STM entreprend son virage stratégique qui place l'expérience de ses clients au cœur de ses priorités et ce, avec l'appui de ses partenaires, qui incluent l'agglomération de Montréal et le ministère des Transports du Québec.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P Schnobb'.

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



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luc Tremblay'.

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

## **NOTE LIMINAIRE**

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

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

Le budget 2015 présenté dans ce document est redressé pour prendre en considération la cession générale des actifs et passifs relatifs au prolongement du métro sur le territoire de la Ville de Laval par l'AMT.

# BUDGET 2016

## EN BREF

Revenus et dépenses.....	11
Faits saillants .....	12
Grille tarifaire.....	16

# REVENUS

(en milliers de dollars)

<b>Revenus-clients</b>		
Bus et métro	617 325	
Transport adapté	5 220	
<b>Total des revenus-clients</b>		622 545
<b>Autres revenus d'exploitation</b>		
Quote-part - Transgesco S.E.C.	31 521	
Autres revenus	13 284	
<b>Total des autres revenus d'exploitation</b>		44 805
<b>Total des revenus d'exploitation</b>		667 350
<b>Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté</b>		40 163
<b>Subventions du gouvernement du Québec liées à l'amélioration des services et autres</b>		64 082
<b>Subvention du gouvernement du Québec liée au service de la dette</b>		246 794
<b>Contribution de l'agglomération de Montréal</b>		429 800
<b>Contributions régionales</b>		
Aides métropolitaines et autres	47 213	
Contribution régionale CMM	36 690	
<b>Total des contributions régionales</b>		83 903
<b>Total des revenus</b>		1 532 093

# DÉPENSES

(en milliers de dollars)

<b>Bus et métro</b>		
Dépenses liées à l'exploitation	1 107 251	
Dépenses liées aux investissements	344 589	
<b>Total bus et métro</b>		1 451 840
<b>Transport adapté</b>		
Dépenses liées à l'exploitation		74 253
<b>Dépenses imprévues</b>		6 000
<b>Total des dépenses</b>		1 532 093

# FAITS SAILLANTS

## Un virage stratégique significatif

Le budget 2016, qui s'élève à 1,5 milliard de dollars, amorce un nouveau cycle budgétaire axé sur l'amélioration de l'expérience des clients. Deux orientations guideront donc les actions de la STM, soit la planification efficace du service et la réduction du déficit de maintien des actifs, deux conditions de base à une offre de service de qualité.

Les dépenses prévues sont en hausse de 38,1 millions de dollars, soit une augmentation de 2,5 % par rapport au budget 2015. L'impact des projets d'investissement sur le service de la dette et sur les dépenses d'exploitation explique en bonne partie cette hausse alors que les dépenses courantes augmentent légèrement de 1 % par rapport au budget 2015. Pour une troisième année consécutive, la STM présente un budget comportant d'importantes mesures de rationalisation de ces dépenses.

Grâce à ces efforts et grâce à la contribution de l'agglomération de Montréal, le budget 2016 prévoit des améliorations de service et plusieurs mesures et projets visant à améliorer directement l'expérience des clients. La première bonne nouvelle pour ceux-ci est un répit qui préserve les tarifs au niveau de 2015 pour les six premiers mois de l'année.

## Planification efficace du service

Au réseau des bus, l'amélioration de l'expérience des clients repose avant tout sur la capacité de la STM à livrer le service planifié. Un ajout de 45 000 heures de service sera fait. Ainsi, 15 000 heures de service permettront d'ajuster plusieurs temps de parcours en fonction des conditions de circulation sur l'île de Montréal et ainsi améliorer la ponctualité des bus. De plus, 20 000 heures de service seront dédiées à l'augmentation du nombre de voyages sur environ 25 lignes en fonction de la charge moyenne. Finalement, 10 000 heures additionnelles serviront à ajuster le réseau en fonction du développement urbain.

Par ailleurs, le système iBUS sera graduellement déployé en 2016 et permettra de localiser en temps réel les bus de la STM. Le client sera informé en continu et en temps réel sur l'heure précise de passage des bus, que ce soit sur son appareil mobile ou sur les bornes d'information et les abribus numériques.

Si tous les tests se déroulent comme prévu, les clients du métro pourront monter à bord du nouveau train Azur en 2016. Il s'agira d'un événement historique. L'arrivée d'Azur permettra d'ajouter des trains dans le réseau pour un total de 600 000 km-voiture en plus d'offrir une capacité supplémentaire de 8 %. De plus, les ajouts de trains réalisés pendant l'année 2015 sur la ligne verte et la ligne orange se reflèteront tout au long de la prochaine année pour une hausse de 700 000 km-voiture.

Plusieurs autres mesures se poursuivront en 2016 alors que de nouvelles s'ajouteront afin d'améliorer concrètement l'expérience du client et le service planifié. Outre les gestes au quotidien des employés, les mesures suivantes sont prévues :

- Acquisition de 27 nouveaux bus hybrides, dont 20 seront climatisés;
- Ajout d'ascenseurs aux stations Snowdon et Rosemont;
- Implantation de 50 km de nouvelles mesures préférentielles pour bus;
- Installation de 310 nouveaux abribus additionnels au design moderne, ce qui portera le total à 900 abribus, dont 75 interactifs;
- Projet pilote d'embarquement par les portes arrière des bus;
- Publication des indicateurs de la STM par souci de transparence envers les Montréalais;
- Implantation de la nouvelle signalétique dans 3 nouvelles stations dans la foulée du projet pilote à la station Beaubien en 2015;
- Preuve de concept pour la technologie NFC;
- Poursuite du déploiement du réseau de téléphonie sans fil avec 14 nouvelles stations sur la ligne orange, ce qui portera le total à 29 stations.

# FAITS SAILLANTS

Toujours soucieuse d'offrir une meilleure expérience à ses clients et pour répondre à la demande croissante au transport adapté, la STM investira 3,5 millions de dollars supplémentaires en 2016. L'offre de service atteindra 3,8 millions de déplacements, soit une croissance de 4,7 % par rapport à la prévision de l'année 2015. La STM a décidé, encore une fois, de répondre à la demande et d'en assumer les coûts.

## Des investissements pour augmenter la fiabilité, la ponctualité et l'accessibilité

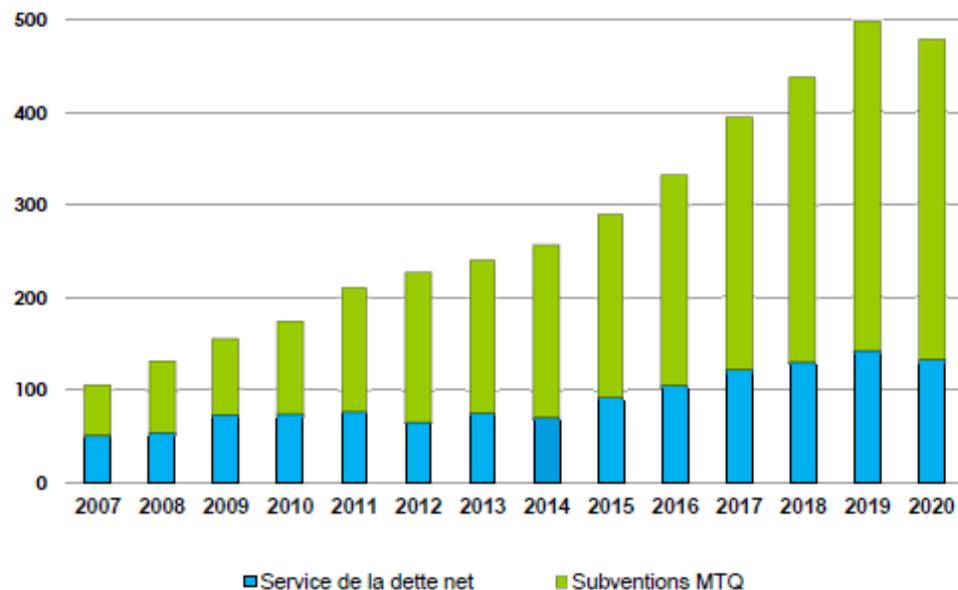
Conformément à son Programme triennal d'immobilisations 2016-2018, la STM prévoit investir près de 2,8 milliards de dollars au cours des trois prochaines années. Une large part de ces investissements, soit 73 %, seront investis dans ses installations et équipements. Elle fait ainsi le choix de les rénover, une condition de base à une offre de service de qualité.

En considérant la vie utile et l'état de ses actifs, la STM a évalué en 2014 que son déficit d'investissement s'élevait à 4,3 milliards de dollars. Les efforts consacrés au maintien des actifs devront donc être intensifiés si la STM veut atteindre son objectif de ramener son déficit d'investissement sous la barre du milliard de dollars en 2030. Ces efforts représentent des investissements de l'ordre de 700 millions de dollars en moyenne par année.

Bien que ces investissements soient en grande partie financés par divers programmes gouvernementaux, l'impact sera majeur sur le service de la dette net de la STM au cours des prochaines années. En effet, pour la période 2016-2018, celle-ci devra financer un montant de 594 millions de dollars. Cela se traduira par une hausse du service de la dette net qui passera de 73 millions au budget 2014 à 126 millions de dollars en 2018. Rappelons que le service de la dette net et les coûts non capitalisables des projets font partie intégrante des dépenses d'exploitation au même titre que la rémunération des chauffeurs ou l'entretien du métro. Ils contribuent donc en grande partie au déficit structurel de la STM et demeurent une préoccupation importante pour le futur.

## ÉVOLUTION DU SERVICE DE LA DETTE

(en millions de dollars)



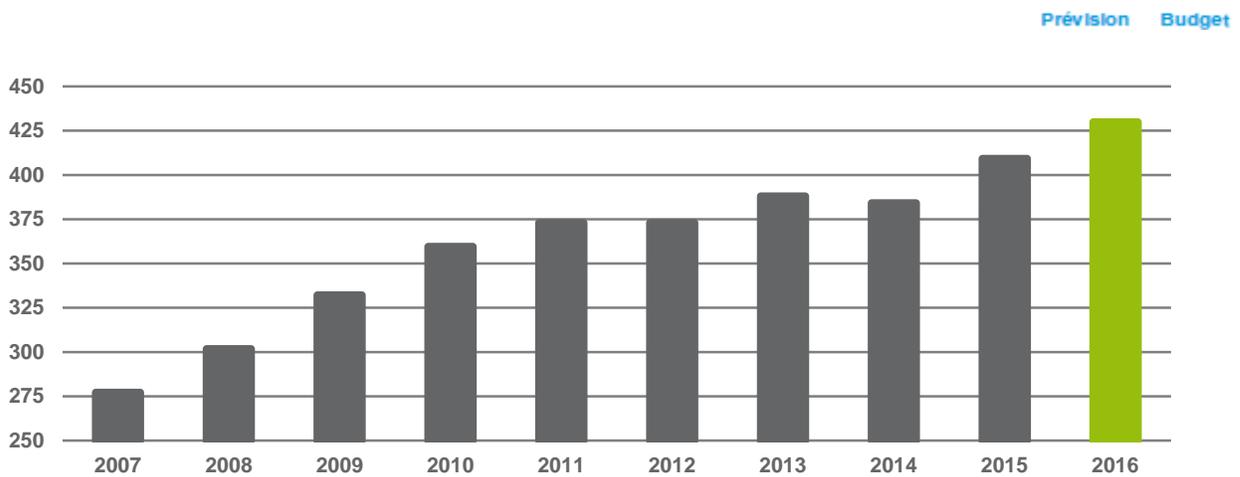
# FAITS SAILLANTS

## L'agglomération de Montréal : alliée du virage stratégique de la Société

Pour une première en 2016, l'agglomération de Montréal et la STM ont conclu un engagement renforcé dans le temps, notamment en ce qui a trait aux critères qui encadreront désormais le financement de la Société et qui permettront une meilleure prévisibilité budgétaire. Cela se traduira par une hausse de 5,1 % par rapport à l'an dernier de sa contribution de base au transport collectif, ce qui représente 20,7 millions de dollars pour un total de 429,8 millions de dollars. La contribution de l'agglomération de Montréal est déterminée en fonction de critères spécifiques et prévisibles. La part reliée aux dépenses d'exploitation est indexée en tenant compte de l'inflation et de l'amélioration du service. D'autre part, l'agglomération compensera l'augmentation du service de la dette nette.

Depuis 2 ans, l'agglomération de Montréal aura donc investi bien au-delà de l'inflation, soit pas moins de 45,7 millions de dollars.

### CONTRIBUTION DE L'AGGLOMÉRATION DE MONTRÉAL (excluant les contributions spéciales) (en millions de dollars)



Sur le plan des dépenses d'investissement, l'agglomération de Montréal est également partenaire de la STM et prévoit investir 17,2 millions de dollars en 2016. Au total, elle aura investi 131,8 millions de dollars depuis le début du programme de la Société de financement des infrastructures locales du Québec (SOFIL) en 2006.

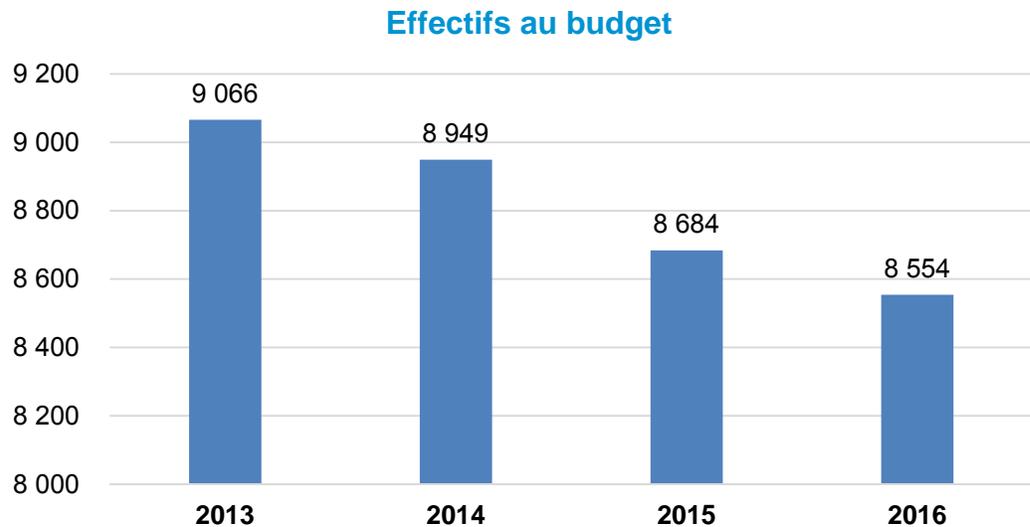
# FAITS SAILLANTS

## Assainissement des finances : des efforts récompensés

La STM a toujours maintenu l'évolution de ses dépenses courantes au niveau de l'inflation. Les mesures d'optimisation et de rationalisation nécessaires pour équilibrer le budget ont mené à une diminution constante de ses effectifs.

### ÉVOLUTION DES EFFECTIFS AU BUDGET D'EXPLOITATION

(équivalent personne-année)



Lors de la préparation du budget 2016, l'ensemble des gestionnaires de la Société a réalisé des mesures de rationalisation de l'ordre de 20,4 millions de dollars.

Ces efforts furent d'ailleurs soulignés par la firme Standard & Poor's qui a tout récemment révisé à la hausse la cote de crédit de la STM de A+ à AA-. Il s'agit d'une première dans l'histoire de la STM. Moody's a pour sa part maintenu pour la 7<sup>e</sup> année consécutive sa cote de Aa2 pour souligner la saine gestion de ses dépenses. Mais la vraie récompense pour l'ensemble des employés de la Société est que ces efforts permettent de garder le client au cœur de nos décisions.

# GRILLE TARIFAIRE

## BUS ET MÉTRO

(en dollars)

	2016	2015
<b>Tarif ordinaire</b>		
1 passage <sup>1</sup>	3,25	3,25
2 passages <sup>1</sup>	6,00	6,00
10 passages	26,50	26,50
Soirée illimitée <sup>1</sup> (18 h à 5 h le lendemain)	5,00	5,00
1 jour <sup>1</sup> (24h)	10,00	10,00
Week-end illimité <sup>1</sup> (vendredi 18 h au lundi 5 h)	13,00	13,00
3 jours <sup>1</sup> (consécutifs)	18,00	18,00
Hebdo (lundi au dimanche)	25,50	25,50
Mensuel	82,00	82,00
Aéroport P.-E. Trudeau <sup>1</sup> (747)	10,00	10,00
<b>Tarif réduit</b>		
1 passage <sup>1</sup>	2,25	2,25
2 passages <sup>1</sup>	4,00	4,00
10 passages	16,00	16,00
Hebdo (lundi au dimanche)	15,50	15,50
Mensuel	49,25	49,25
4 mois (consécutifs)	189,00	189,00
Groupe <sup>1</sup> (1 passage ordinaire + 10 enfants de 6 à 13 ans)	16,00	16,00

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

## TRANSPORT ADAPTÉ (Montréal seulement)

(en dollars)

	2016	2015
<b>Tarif ordinaire</b>		
Montant exact	2,65	2,65
1 passage (carte magnétique seulement)	3,25	3,25
Hebdo (lundi au dimanche)	25,50	25,50
Mensuel	82,00	82,00
<b>Tarif réduit</b>		
Montant exact	1,60	1,60
1 passage (carte magnétique seulement)	2,25	2,25
Hebdo (lundi au dimanche)	15,50	15,50
Mensuel	49,25	49,25
4 mois (consécutifs)	189,00	189,00

## TRANSPORT ADAPTÉ (Déplacements hors Montréal)

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

## CARTE OPUS

(en dollars)

	2016	2015
Prix de la carte	6,00	6,00
Carte gratuite avec abonnement		

# LA STM EN BREF

Portrait de la STM .....	18
Satisfaction de la clientèle .....	19
Service à la clientèle .....	20
Profil de la clientèle .....	21
Plan du réseau 2015 .....	22
Une entreprise performante .....	24
Les partenariats .....	26
Rendre le transport collectif accessible au plus grand nombre .....	27
Gouvernance .....	29

# PORTRAIT DE LA STM

## La STM en chiffres

---

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

---

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

---

Budget 2016 – Exploitation : **1 532 M\$**

---

PTI 2016-2018 : **2,8 G\$**

---



#### Réseau du métro

Le métro comporte quatre lignes qui couvrent 71 km et desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant compte 759 voitures, dont 336 MR-63 et 423 MR-73, qui parcourront 79,6 millions de kilomètres en 2016.



#### Réseau des bus

La STM possède un parc de 1 748 bus, dont 35 hybrides et 257 articulés, ainsi que 16 minibus pour les Navettes OR et le service urbain. Son réseau couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 km<sup>2</sup>. Il compte 220 lignes, dont 209 sont accessibles aux personnes en fauteuil roulant et 23 sont dédiées au service de nuit. De plus, environ 273,7 km de voies comportant des mesures préférentielles pour bus, incluant des voies réservées, permettent des déplacements plus rapides. L'offre de service bus devrait atteindre 84,6 millions de kilomètres en 2016.



#### Transport adapté

La STM offre un service de transport adapté porte-à-porte pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles avec son parc de 86 minibus. Ainsi, plus de 30 000 clients effectueront plus de 3,8 millions de déplacements en 2016 sur l'île de Montréal et en périphérie, à l'aide de minibus de la STM et des 14 fournisseurs de services de taxis réguliers et accessibles.

# SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

## Approche multidimensionnelle

La STM a mis en place au cours des dernières années trois mesures complémentaires qui permettent de bénéficier d'un portrait global de l'expérience client, selon une approche multidimensionnelle basée sur un ensemble de facteurs, intitulée Satisfaction 360°. D'une part, une enquête en continu permet de connaître l'expérience ou la perception de quelque 4 500 clients chaque année à l'égard des services. En deuxième lieu, des observations objectives par des clients mystères, basées sur des normes de service, visent à mesurer la qualité des services prodigués par la STM. Enfin, le suivi de l'évolution du nombre de plaintes de la clientèle, qui se veulent des rétroactions spontanées, indique la plupart du temps ce qui a moins bien fonctionné pour le client lors d'un déplacement en particulier.

## Programme sur la qualité de service

La STM poursuit son programme de qualité de service qui comporte 18 normes encadrant quatre grands aspects du service : la ponctualité des bus, la fiabilité du métro, l'accueil des employés et la disponibilité de l'information à la clientèle. Les normes sont évaluées à partir des 2 400 observations réalisées par des clients mystères qui circulent dans l'ensemble du réseau tout au long de l'année.

## Consultation de la clientèle

En plus de ses consultations habituelles, la STM a sollicité l'avis de sa clientèle sur une quarantaine de sujets plus précis, alimentant ainsi la prise de décision de l'entreprise quant au développement et à l'optimisation de projets, de même qu'à l'expérience et à l'évaluation de la qualité de service. Trois ans après le lancement du panel de recherche en ligne Ma voix, ma STM, plus de 8 600 clients engagés ont contribué au développement de la STM. Ceux-ci ont été invités à répondre à environ deux sondages par mois, sur des sujets variés tels que l'évaluation de campagnes, d'outils de communication ou encore la satisfaction des services offerts. Les panélistes ont également eu l'occasion de participer au projet pilote d'OPUS en ligne.

# SERVICE À LA CLIENTÈLE

Dans le but de s'adapter à l'utilisation répandue des téléphones intelligents, à la popularité des médias sociaux et à la rapidité à laquelle l'information circule, la STM propose une multitude d'outils permettant d'offrir une expérience client complète, du point d'origine d'un déplacement jusqu'à destination.

Cette stratégie, repose sur deux objectifs, soit tenir la clientèle informée en tout lieu et créer une relation d'échange privilégiée qui contribue à l'amélioration de sa perception de la STM, que ce soit dans une perspective d'annonce de perturbation de service ou d'événements culturels ou sportifs.

## L'information à la clientèle à l'ère de la mobilité

La fréquentation du site mobile de la STM confirme le succès de cette stratégie. Fort apprécié des utilisateurs de téléphones intelligents, il s'adapte facilement à plusieurs types d'appareils. En 2014, la STM a observé une progression de 150 % de l'utilisation de son site mobile.

En raison de leurs données disponibles hors ligne, les applications demeurent également très populaires, particulièrement pour la clientèle dont le forfait de données est limité. On constate une hausse de 62 % de l'utilisation de l'application Android.

## Créer une relation d'échanges privilégiés

Quatre fils Twitter, soit un par ligne de métro, existent pour informer la clientèle. De 6 h à 20 h, 7 jours sur 7, les clients trouvent une présence sur ces fils en mesure de répondre aux questions relatives au service, plus particulièrement lors de perturbations de 10 minutes et plus. Le rôle du fil @stminfo a été concentré autour de la diffusion d'information lors de grands événements touchant davantage le réseau des bus. Au total, la STM a enregistré une hausse de 85 % du nombre d'utilisateurs.

On constate une hausse de l'expérience du client (la rapidité de l'information obtenue lors d'interruptions métro est à la hausse de 4 points de pourcentage en 2014 à 74 %) et l'image de la STM s'en voit améliorée, car perçue comme étant positive, interactive et dynamique.

Par ailleurs, Facebook a connu une hausse de ses fans de 17 % et la chaîne STM sur YouTube a atteint le million de visionnements de ses vidéos.

Tous ces outils contribuent de façon importante à la valorisation du transport collectif ainsi qu'à l'amélioration de la perception de la qualité du service chez les clients. Un grand nombre de gens peuvent ainsi suivre et s'intéresser à ce que la STM dit par l'entremise de ces médias en cette ère d'instantanéité.

## Consultations des clients réalisés par le président de la STM

Depuis 2014, le président du conseil d'administration de la STM, M. Philippe Schnobb, est allé à la rencontre des clients. À la fin de l'année 2015, M. Schnobb aura fait des rencontres dans 41 stations de métro et au terminus de bus Fairview. Pendant cet exercice, des clients ont notamment posé plusieurs questions portant sur différents aspects du service de métro et de bus et sur OPUS.

## Du nouveau aux objets trouvés

La STM a revu ses processus relatifs aux objets trouvés et a implanté un logiciel afin de structurer la saisie des objets retrouvés dans les bus et dans le métro. Le succès est déjà au rendez-vous. Car en un peu plus d'un an, le taux de remise est passé de 16 % à 22,5 %.

## Commentaires et plaintes

En 2014, la STM a reçu 32 278 commentaires et plaintes (les autres requêtes étant des demandes d'information diverses).

Parmi les suggestions reçues des clients, plusieurs traitaient du civisme des voyageurs dans les véhicules et les installations. Pour répondre à cette préoccupation, la STM développe chaque année, des campagnes incitant les voyageurs à adopter de bons comportements en transport collectif. Sous le thème Bien voyager ensemble la campagne aborde la sécurité des voyageurs, la fluidité des déplacements et le bien-être de tous.

# PROFIL DE LA CLIENTÈLE

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

## Provenance

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

## Déplacements

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

Pour le travail	41 %
Pour études	29 %

## Revenu familial

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

## Groupes d'âge

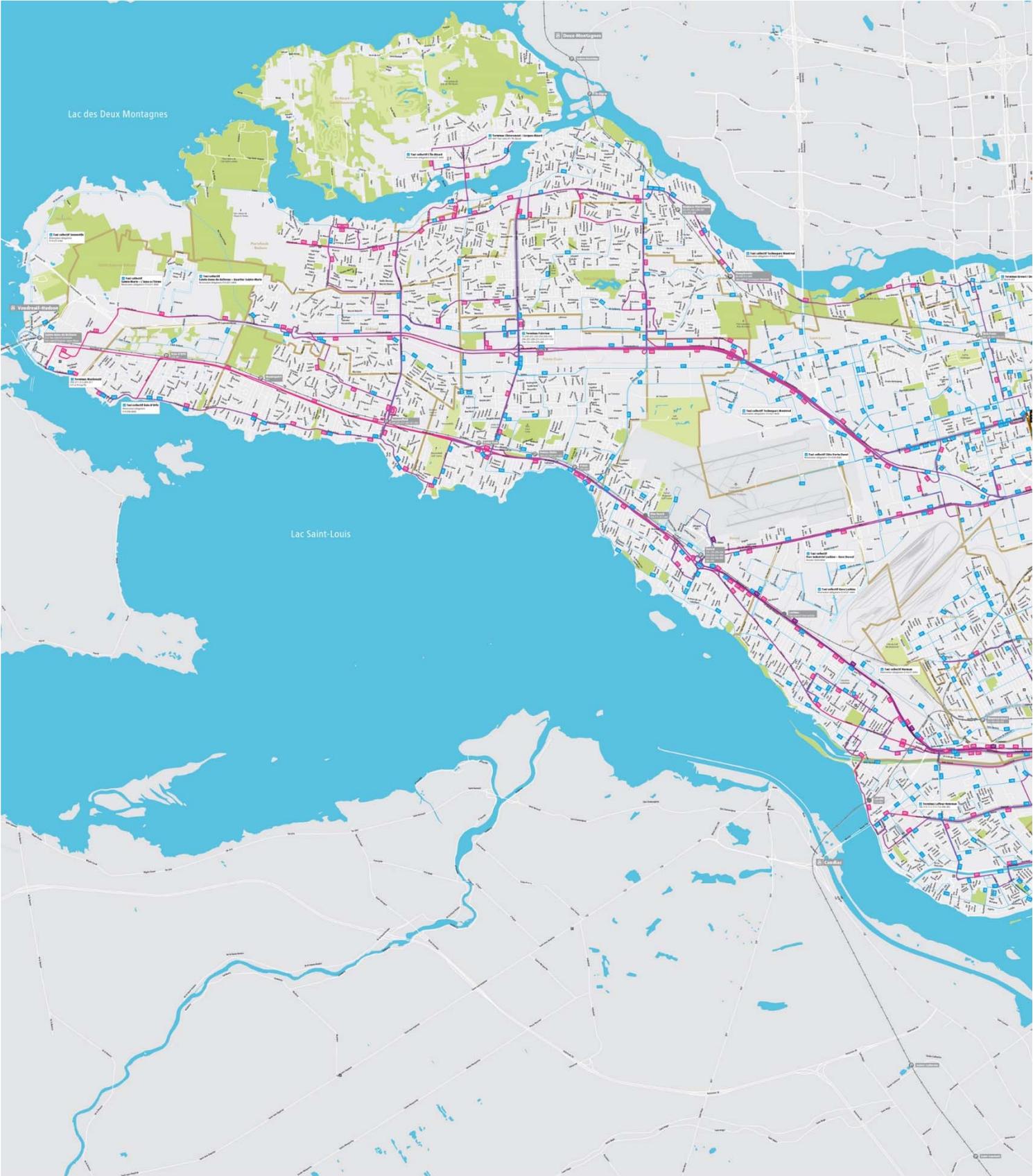
11 ans et moins	0,8 %
12 à 17 ans	10,9 %
18 à 24 ans	22,6 %
25 à 34 ans	21,7 %
35 à 44 ans	15,1 %
45 à 54 ans	13,6 %
55 à 64 ans	8,8 %
65 ans et +	6,5 %

## Sexe

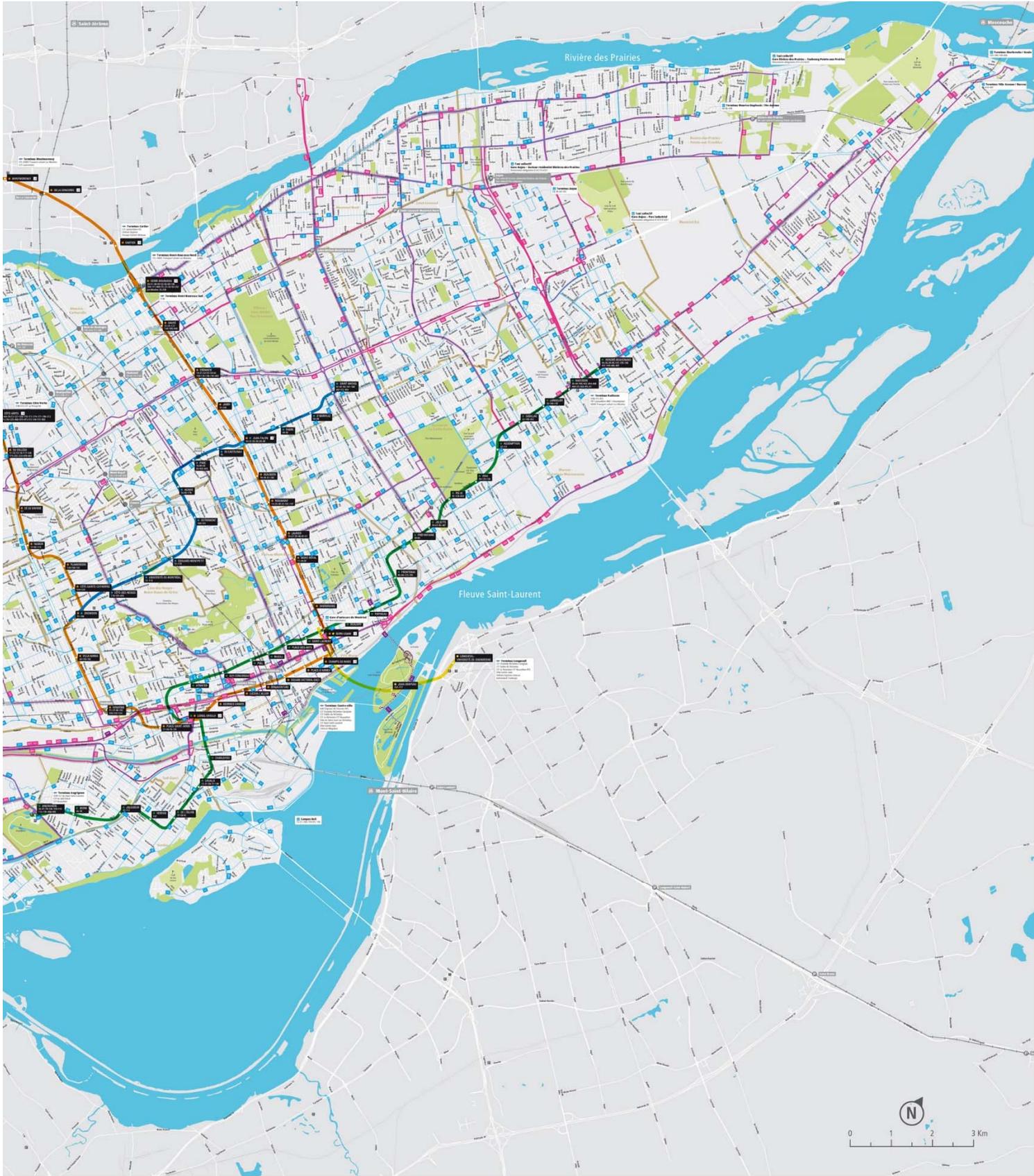
Femmes	55 %
Hommes	45 %

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

# PLAN DU RÉSEAU 2015



# PLAN DU RÉSEAU 2015



# UNE ENTREPRISE PERFORMANTE

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

Pour une sixième 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. D'une part, il figure parmi les premiers en ce qui a trait à la productivité de la main-d'œuvre, qui est l'une des plus élevées en termes de kilomètres-voiture. D'autre part, le matériel roulant, soit les voitures MR-63 et MR-73, continue d'afficher un bon taux de fiabilité, ce qui permet à la Société de livrer un service de qualité à ses clients.

## D'excellentes cotes de crédit

Moody's fait ressortir la qualité de la gestion des risques financiers, incluant les risques de refinancement, et maintien pour la 7<sup>e</sup> année consécutive sa cote de Aa2. De son côté, Standard & Poor's souligne la gestion financière rigoureuse de la STM ainsi que le contrôle de ses dépenses d'exploitation au cours des cinq dernières années, le potentiel d'amélioration de la flexibilité financière par l'accroissement des autres sources de revenus d'exploitation et l'amélioration de la politique de la gestion de la dette, qui cible notamment les liquidités à long terme et le niveau d'endettement. Cette firme a justement révisé la cote de crédit de la STM à la hausse pour atteindre le niveau aa-.

## Prolonger à 60 ans la durée de vie utile des MR-73

Dans un souci de gestion rigoureuse et responsable ainsi que dans sa volonté de maintenir la fiabilité du service, la STM a décidé de prolonger de 20 ans la durée de vie utile des voitures de métro MR-73, ce qui génèrera des économies nettes d'environ 500 M\$.

## Adoption d'une nouvelle politique des risques d'affaires

Les activités de la STM exposent cette dernière à un large éventail de risques pouvant affecter sa capacité à remplir sa mission, à atteindre ses objectifs et porter atteinte à sa réputation. À cet égard, le but poursuivi par la direction consiste à protéger l'entreprise contre les risques stratégiques, opérationnels et financiers tout en optimisant ses processus d'affaires. En ce sens, une gestion rigoureuse et efficace favorise l'atteinte des objectifs en priorisant les risques significatifs, en anticipant les besoins du conseil d'administration ainsi que de la direction et en y répondant. Une politique de gestion intégrée des risques a été approuvée par le conseil en 2014.

## Maintenir les efforts en amélioration continue

Le Programme triennal d'amélioration vise à mobiliser tous les secteurs de l'organisation pour poursuivre et consolider les efforts favorisant une meilleure efficacité et l'expérience client. En cette première année, l'entreprise a établi une définition de chacun de ses éléments, dont une structure de gouvernance, des objectifs à atteindre, l'identification des grands processus d'affaires et un portefeuille de grandes initiatives.

## La STM deux fois finaliste aux Prix Novae de l'entreprise citoyenne

Deux projets de la STM ont reçu une belle visibilité en juin dernier aux Prix Novae de l'Entreprise citoyenne qui récompensent les meilleures pratiques de développement durable et de responsabilité sociale au Québec. Le projet de développement de locotracteurs électriques à propulsion autonome pour travaux en tunnel a été finaliste dans la catégorie Écodesign, alors que la démarche d'approvisionnement responsable était finaliste dans la catégorie approvisionnement.

# UNE ENTREPRISE PERFORMANTE

## La STM honorée pour sa démarche d'approvisionnement responsable

La STM s'est distinguée en avril 2015 au Gala reconnaissance en environnement et développement durable (« DD ») de Montréal, événement très couru par les acteurs du DD à Montréal et qui obtient une grande visibilité. Des 17 dossiers présentés dans la catégorie Entreprise et Institutions, c'est la STM qui a été honorée pour sa démarche d'approvisionnement responsable.

## Centre de transport Stinson, un projet unique et durable dont l'excellence est reconnue

Le Centre de transport Stinson de la STM a officiellement reçu la certification LEED Or de la part du Conseil canadien du bâtiment durable. Le centre de transport Stinson devient le premier bâtiment de ce type à recevoir une telle accréditation au Québec et rejoint un groupe sélect de seulement quelques projets similaires au Canada.

LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), c'est quatre lettres qui veulent dire beaucoup. Seuls les projets qui intègrent les meilleures pratiques environnementales peuvent espérer recevoir cette accréditation. Dans le cas de la STM, le niveau Or est atteint, ce qui signifie que la STM est allée très loin pour assurer la durabilité du bâtiment. D'ailleurs, le centre de transport Stinson consomme 60 % moins d'énergie par pied carré que les autres centres de transport de la STM. C'est majeur comme amélioration et ça permet une économie récurrente de près d'un million de dollars par an!



Il est important de mentionner que le centre de transport Stinson a été mis en opération en respectant l'échéancier à la journée près et que le projet a été conclu légèrement en dessous de budget prévu. Ça aussi, c'est digne de mention.

Par ailleurs, à l'occasion du Gala élixir du PMI-Montréal, le projet du Centre de transport Stinson de la STM s'est vu remettre le Prix du projet de l'année dans la catégorie « Construction et ingénierie ». Ces prix, remis annuellement par le regroupement des professionnels en gestion de projet, soulignent la performance supérieure des gestionnaires de projets dans différents domaines d'expertise, notamment en ce qui a trait au respect du budget et de l'échéancier.

# LES PARTENARIATS

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

La STM est un partenaire incontournable des grands événements montréalais et contribue à leur succès. Durant l'année, un peu plus de 50 ententes de partenariat ont été conclues et les bénéfices retirés sont multiples :

Alouettes de Montréal  
Canadiens de Montréal  
Défi sportif  
Go Vélo (Vélo Québec)  
Festival du nouveau cinéma  
Festival Montréal en lumière – Nuit blanche  
Festival Nuits d'Afrique  
Fête nationale du Québec  
Igloofest  
Jour de la Terre  
Journée des musées montréalais  
La Tohu  
Marathon de Montréal  
Montréal Complètement Cirque

Musée McCord  
Musée des beaux-arts de Montréal  
Opéra de Montréal  
Orchestre Symphonique de Montréal  
Parcs Canada  
Piknic Electronik  
Quartier des spectacles  
Régie des installations olympiques (RIO)  
Rencontres internationales du documentaire de Montréal (RIDM)  
Tangente  
Tennis Canada – Coupe Rogers

La majorité des partenaires offrent un rabais ou une valeur ajoutée sur présentation d'un titre de transport valide. Par exemple, en collaboration avec le Parc olympique, la STM a invité 250 clients au spectacle extérieur de l'Orchestre symphonique de Montréal au Stade olympique. Une zone VIP avec chaises, bouteilles d'eau et animation leur était réservée. Un tirage au sort a été effectué parmi quelque 3 000 clients inscrits.

Mentionnons aussi l'implication extraordinaire du Marathon de Montréal à encourager ses quelques 30 000 coureurs à utiliser le transport collectif pour se rendre à la course. En effet, les participants ont eu droit à une nouveauté cette année qui est très certainement digne de mention : le titre de transport fut gratuit avec toute inscription, renforçant du coup le lien entre transport actif – très actif dans le cas qui nous concerne du Marathon – et transport collectif. Le coût des titres fut pleinement assumé par l'organisateur. La part modale du transport collectif des coureurs et de leurs accompagnateurs est en hausse depuis que la STM et le Marathon sont partenaires : de 62% en 2013 (aucun partenariat), à 64% en 2014 (1<sup>re</sup> année de partenariat) à 76% en 2015 (titre de transport inclus).



# RENDRE LE TRANSPORT COLLECTIF ACCESSIBLE AU PLUS GRAND NOMBRE

Pour optimiser les retombées sociales du transport collectif, la STM vise à rendre son service accessible au plus grand nombre. Ce chantier illustre les efforts de la STM pour améliorer l'accessibilité universelle du réseau régulier, la disponibilité d'une offre de transport adapté pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles et une offre tarifaire diversifiée et abordable pour l'ensemble des citoyens.

## Accessibilité universelle

Le déploiement des actions du Plan de développement d'accessibilité universelle de la STM 2012-2015 s'est poursuivi.

Les travaux de rénovation et d'accessibilité universelle ont été complétés aux stations Champs-de-Mars et Jean-Talon et des travaux sont en cours aux stations Rosemont, Snowdon et Place d'Armes. De plus, des travaux de rehaussement de quai pour améliorer l'accessibilité des personnes à mobilité réduite ont été réalisés dans 14 stations.

Au niveau du réseau de surface, 95 % des lignes de bus étaient accessibles aux personnes en fauteuil roulant.

Enfin, des travaux visant à mettre à jour le Plan de développement d'accessibilité universelle de la STM 2012- 2015 ont été initiés. Une série d'ateliers avec des clients ayant différentes déficiences ont permis de cerner davantage les enjeux associés à l'utilisation du réseau. De plus, une évaluation de la maturité des pratiques de la STM en matière d'accessibilité universelle a été réalisée et partagée avec le comité associatif en accessibilité universelle. Ce diagnostic servira de base à la révision du Plan.

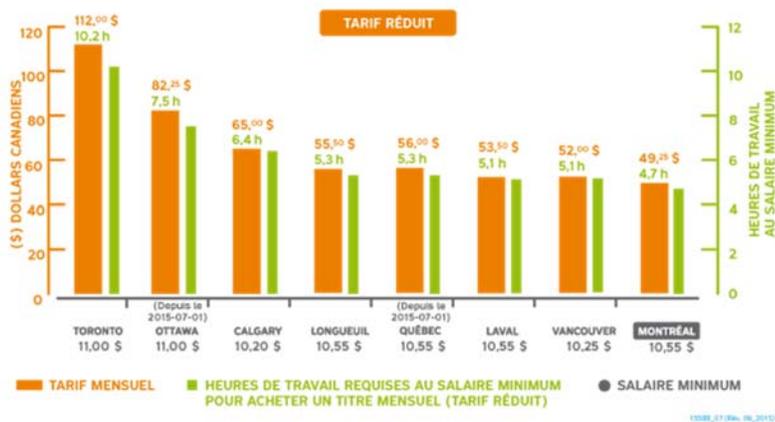
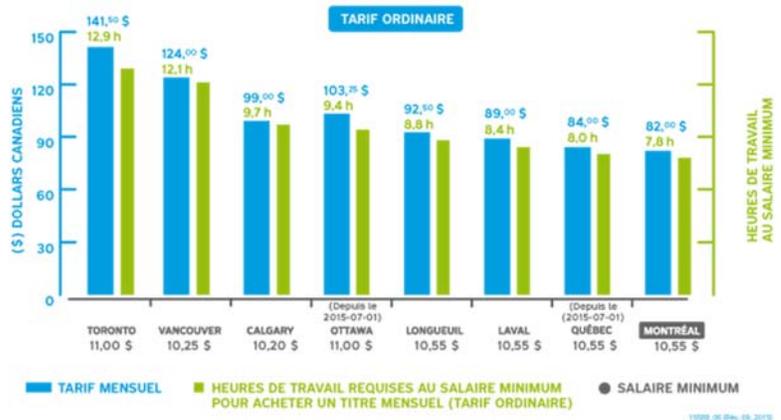
## Transport adapté

En complément aux efforts déployés pour l'accessibilité universelle du réseau régulier, la STM offre un service de transport adapté porte-à-porte qui contribue à l'inclusion sociale, professionnelle et économique des personnes ayant des limitations fonctionnelles.

# RENDRE LE TRANSPORT COLLECTIF ACCESSIBLE AU PLUS GRAND NOMBRE

## Accessibilité tarifaire

L'offre tarifaire est également un élément incontournable pour rendre le réseau de la STM accessible au plus grand nombre. La Société octroie des tarifs réduits notamment aux étudiants et aux personnes âgées. En 2015, les étudiants et les personnes âgées qui ont bénéficié d'un tarif réduit ont généré 32,5 % des déplacements. Par ailleurs, la gratuité de transport est offerte aux enfants de 5 ans et moins en tout temps ainsi que dans le cadre de certains programmes, dont programme Sorties en famille pour les enfants de 6 à 11 ans. Afin de refléter l'accessibilité tarifaire du réseau montréalais, la STM compare le nombre d'heures de travail au salaire minimum nécessaires pour se procurer un titre mensuel. Selon cette analyse, les tarifs réguliers et réduits de la Société sont toujours parmi les plus bas des grandes villes canadiennes.



## Réalisations 2015 en matière d'accessibilité universelle :

- Poursuite des travaux d'élaboration du Plan de développement d'accessibilité universelle de la STM 2016-2019;
- Une nouvelle station de métro équipée d'ascenseurs (Jean-Talton) et travaux en cours aux stations Rosemont et Snowdon;
- Poursuite de l'implantation du projet « EXTRA connecte » et confirmation de son financement;
- Déploiement progressif de la recharge à distance de la carte OPUS auprès de l'ensemble des clients.

# GOVERNANCE

## 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 du transport collectif doit notamment permettre de faire accéder au conseil au moins une personne âgée de moins de 35 ans lors de sa nomination.

Le conseil 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 adopte 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 les modifications permanentes aux parcours.

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.



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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

# GOVERNANCE

## Les comités du conseil d'administration 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. Ceux-ci ont pour la plupart été créés dans le cadre d'une démarche de révision des règles de gouvernance entre 2006 et 2008.

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

## Comité service à la clientèle

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier en matière de service de transport collectif que la 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 la question de l'accessibilité universelle.

### Sous-comité - Accessibilité universelle

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

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

## Comité ressources humaines

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

Il étudie les besoins, les moyens et les solutions à privilégier pour assurer la représentativité des communautés ethnoculturelles, des minorités visibles et des personnes en situation de handicap au sein de 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.

## 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.

# GOVERNANCE

## 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. La STM a un vérificateur général depuis 1982.

## Comité gouvernance, éthique et développement durable

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier en matière de gouvernance, d'éthique et de développement durable dans la gestion des activités 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 assure le suivi des décisions relatives à la gouvernance institutionnelle métropolitaine. 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

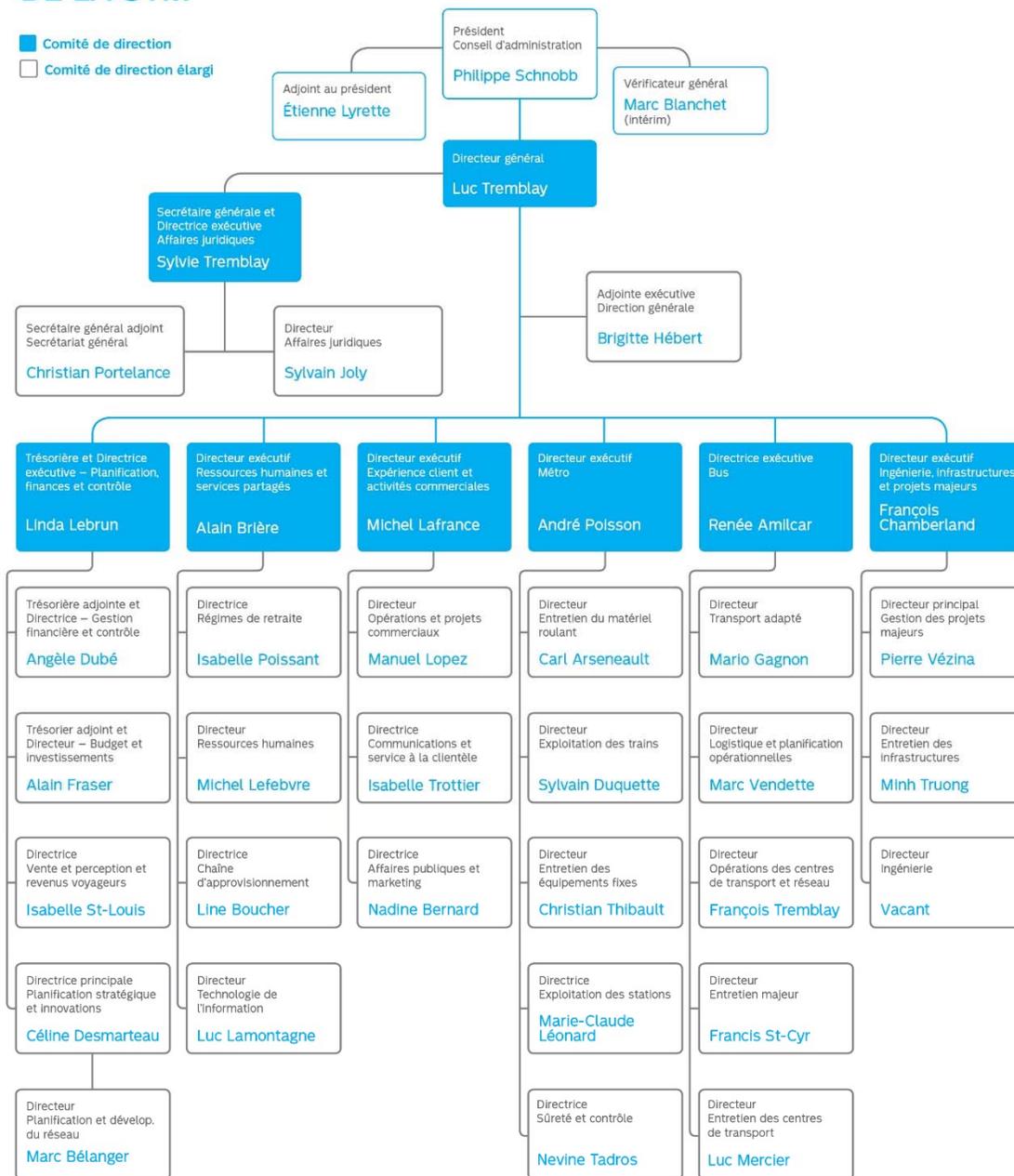
Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier afin d'assurer un suivi stratégique concernant le maintien des actifs de la Société (équipements et systèmes d'exploitation, infrastructures et technologies de l'information), la réalisation des projets majeurs ainsi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

# ÉQUIPE DE LA DIRECTION DE LA STM

## L'ÉQUIPE DE DIRECTION DE LA STM

■ Comité de direction

□ Comité de direction élargi



# LE PLAN STRATÉGIQUE

Vers le Plan stratégique 2025 .....	34
Priorités et stratégies.....	35

# VERS LE PLAN STRATÉGIQUE 2025

## Mise en contexte

Le Plan stratégique 2020 de la STM a été préparé conformément à la Loi sur les sociétés de transport en commun (L.R.Q., c. S-30.01), et approuvé par le conseil d'administration de la STM le 7 septembre 2011, par le conseil de l'agglomération de Montréal le 27 octobre 2011 et par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) le 14 juin 2012. Il présente une perspective de développement du transport collectif sur une période de dix ans pour le réseau de bus et métro, les équipements et les infrastructures.

Ce plan dégage les grandes orientations de la STM. Le Plan stratégique 2020 s'appuie également sur diverses assises, dont le Plan métropolitain d'aménagement et de développement de la Communauté métropolitaine de Montréal et le Plan de transport de Montréal, etc.

## Démarche de révision du plan stratégique sur l'horizon 2016-2025

Tel qu'exigé par la Loi sur les sociétés de transport en commun, la STM procède actuellement à la révision de son Plan stratégique sur l'horizon 2016-2025.

La première phase de cette démarche de révision, le diagnostic, a été complétée en juin 2015. Elle a été réalisée avec la contribution des membres du conseil d'administration, de l'ensemble de l'équipe de la direction ainsi que de nombreux autres collaborateurs au sein de groupes de travail dédiés de la STM. Elle a donné lieu, en avril 2015, à une consultation publique sur l'expérience client, auprès de la clientèle et des employés. Plus de 8500 idées ainsi générées contribuent à la réflexion stratégique de la STM vers le Plan stratégique 2025. Cette première phase de la révision a permis de faire ressortir les principaux enjeux auxquels fait face la STM. L'ensemble des employés ont été invités à soumettre des commentaires et questions dans le cadre d'une grande tournée du directeur général auprès des employés.

La deuxième phase de la démarche de révision du Plan stratégique vise à doter la STM de nouvelles orientations sur l'horizon 2016-2025 en gardant l'expérience client au cœur de ses décisions. Les nouvelles assises du Plan stratégique, dont la réforme de la gouvernance et du financement du transport collectif, amènent la STM à entamer un nouveau cycle et à revoir son énoncé de vision.

Lors d'une troisième phase prévue en 2016, les clients, les employés et les principaux partenaires seront à nouveau consultés pour que la STM complète judicieusement l'élaboration de son Plan stratégique par des stratégies et actions porteuses. Les cibles du Plan stratégique seront révisées à la lumière des nouvelles conditions de succès à l'horizon 2016-2025.



# PRIORITÉS ET STRATÉGIES

Dans le cadre du virage amorcé par la STM, les six priorités identifiées dans le Plan stratégique 2020 ont évolué de façon à constituer quatre piliers, qui serviront de fondement au Plan stratégique 2025 :

1. Améliorer l'expérience des clients : réduction du déficit du maintien des actifs et planification efficace du service
2. Intégrer une nouvelle gouvernance : définition du rôle au sein de la communauté métropolitaine de Montréal
3. Assainir les finances : revenus plus prévisibles et réduction des dépenses
4. Mobiliser les employés : communication, implication et reconnaissance

Rappelons que les six priorités du Plan stratégique 2020 étaient :

1. Développer les services
2. Améliorer l'expérience client et la mise en marché
3. Attirer, développer et mobiliser les talents
4. Optimiser la gestion des investissements
5. Améliorer davantage la performance
6. Faire du développement durable l'élément central de toutes les décisions

# TRANSGESCO S.E.C.

Les objectifs ..... 37

# LES OBJECTIFS

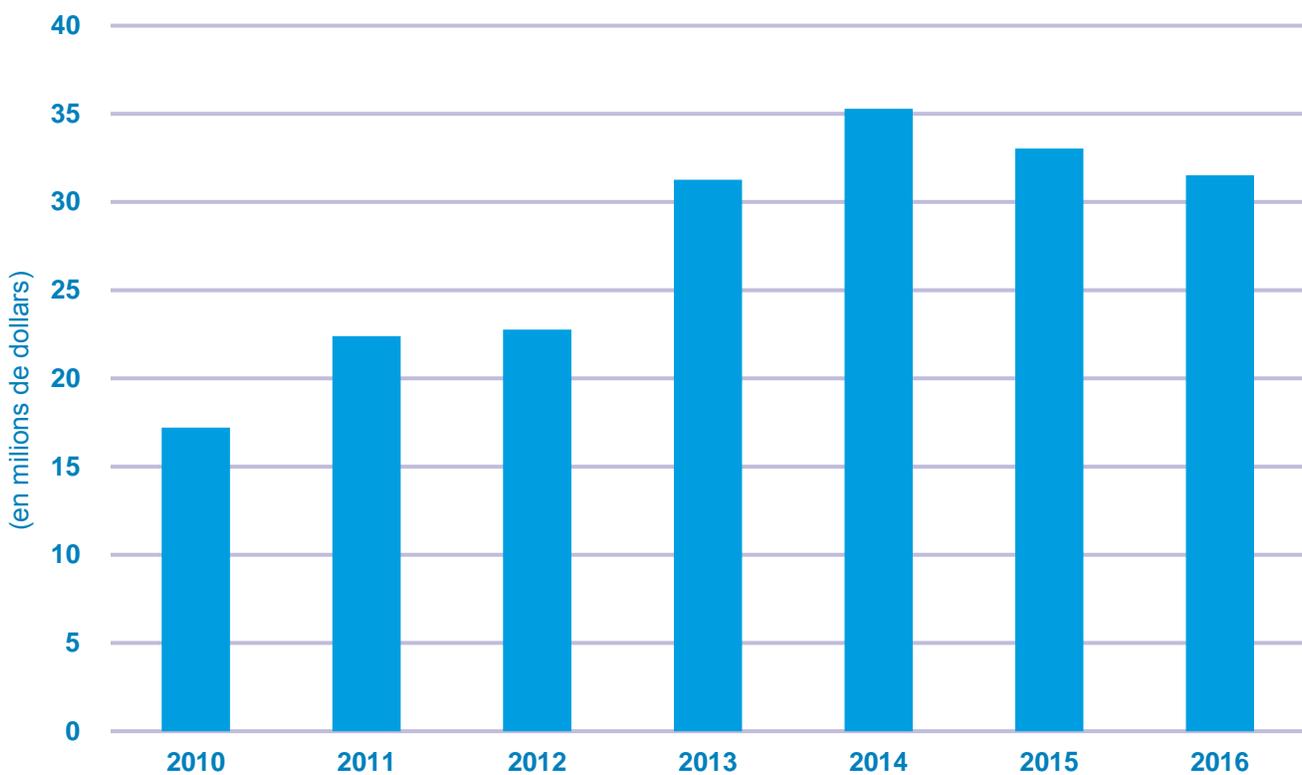
Créée en 2003, Transgesco S.E.C., filiale à part entière, a pour mandat de gérer, administrer, exploiter et développer divers partenariats avec des intervenants du secteur privé, en vue d'exercer toutes les activités commerciales connexes à l'entreprise de transport en commun de la STM.

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

L'entreprise, qui connaît une croissance depuis 2010, effectue un virage stratégique dans ses opérations. La rétention des partenariats actuels demeurera une priorité tout en mettant l'accent sur l'exploitation du potentiel immobilier.

---

## CROISSANCE DES REVENUS COMMERCIAUX NETS 2010-2016



### NOTES

*Les données réelles ont été utilisées pour les années 2010 à 2014 du graphique ci-dessus. Celles des années 2015 et 2016 correspondent à la prévision et au budget respectivement.*

*Depuis l'année 2013, les revenus commerciaux nets du graphique incluent les immobilisations au bénéfice de la STM soit principalement les aribus.*

# PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Principaux éléments retenus pour l'élaboration du budget.....	39
Planification budgétaire stratégique .....	40
Planification budgétaire opérationnelle.....	41

# PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RETENUS POUR L'ÉLABORATION DU BUDGET

Le Plan de transport de la Ville de Montréal<sup>1</sup>, le Plan stratégique de la STM<sup>1</sup> et le Plan de transport annuel de la STM orientent l'élaboration du budget.

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

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

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

## Éléments relatifs aux revenus

Le budget des revenus-clients est établi à partir de la prévision pour l'année en cours. Celle-ci est élaborée à partir d'un modèle qui considère les historiques et les tendances par titre de transport et qui en isole les événements ponctuels. À cette prévision s'ajoutent des hypothèses de croissance de l'achalandage en considérant le niveau de service proposé, la situation économique, les efforts promotionnels ainsi que la stratégie tarifaire. De plus, l'impact de l'indexation des tarifs considère un taux d'élasticité de la demande propre à chaque catégorie de titres. Des effets de glissement entre les titres liés à l'indexation non uniforme des divers tarifs ainsi qu'à l'introduction de nouveaux titres sont également pris en compte. Pour l'année 2016, ce processus est reporté puisque les tarifs de 2015 seront préservés pour les six premiers mois.

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 1er mai 2010 sur le territoire de l'AMT.

Les diverses subventions du gouvernement du Québec sont évaluées en fonction des programmes en vigueur, soit le Programme d'aide gouvernementale au transport adapté aux personnes à mobilité réduite, le Programme d'aide au développement du transport collectif, le Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes et autres programmes liés aux investissements. D'autres subventions gouvernementales peuvent s'ajouter selon le cas. L'agglomération de Montréal fixe sa contribution en considérant un taux d'indexation et la hausse de service de la dette net.

## Éléments relatifs aux dépenses

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

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

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

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

<sup>1)</sup> Documents en cours de révision

# PLANIFICATION BUDGÉTAIRE STRATÉGIQUE

**PLAN DE TRANSPORT  
DE LA VILLE DE  
MONTREAL<sup>(1)</sup>**



**PLAN STRATÉGIQUE<sup>(1)</sup>**



**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 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.

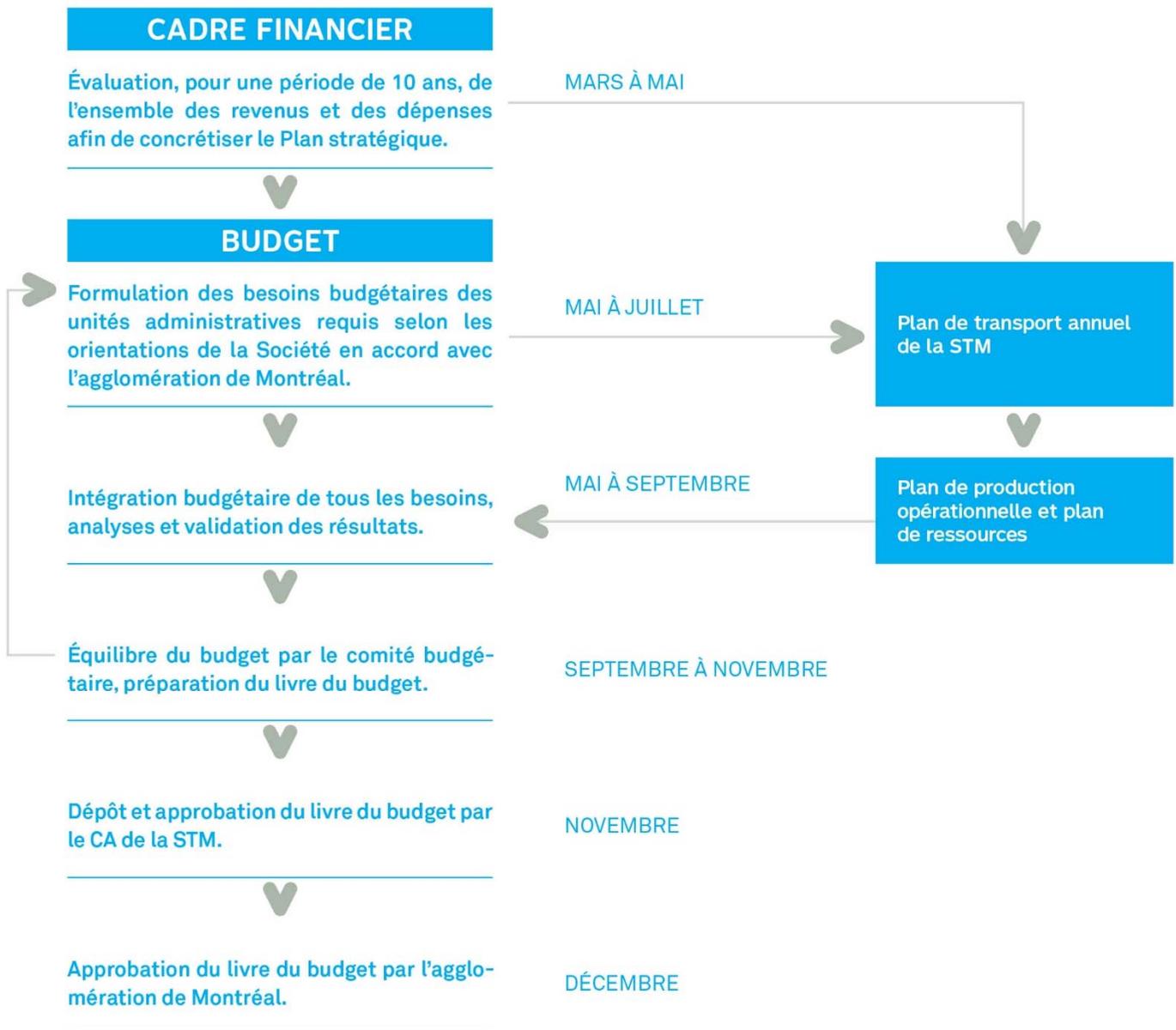
Ensemble des composantes de l'offre de service. Les besoins en ressources financières, humaines et matérielles découlent de cette offre de service. Il y a un plan de transport pour le Réseau du métro, pour le Réseau des bus ainsi que pour le Transport adapté.

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

<sup>(1)</sup> Documents en cours de révision

# 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 2016-2017-2018 (PTI) est réalisé avant celui du livre du budget.



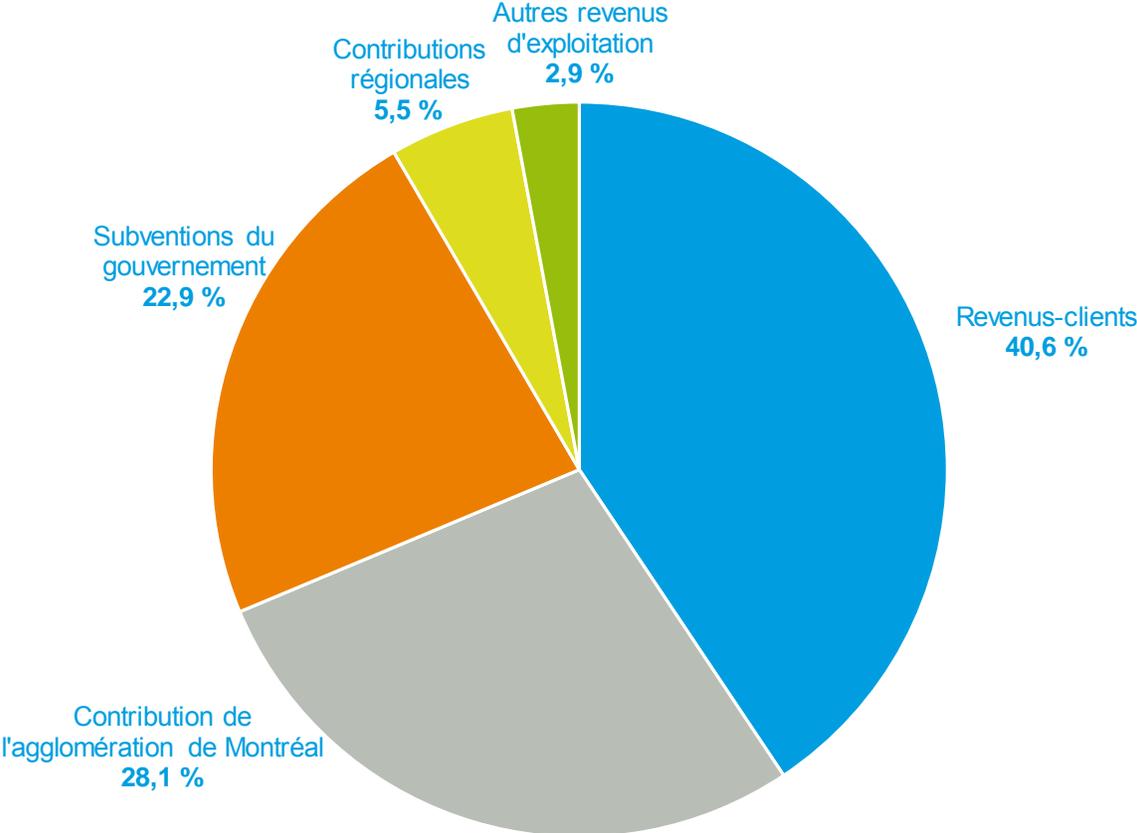
## Suivi budgétaire

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

# ANALYSE DES REVENUS ET DES DÉPENSES

Répartition des revenus 2016 .....	43
Revenus 2014-2015-2016 .....	44
Analyse des revenus 2015-2016 .....	45
Répartition des dépenses 2016.....	47
Dépenses par type 2014-2015-2016 .....	48
Heures et effectif 2014-2015-2016 .....	49
Analyse des dépenses 2015-2016 .....	50

# RÉPARTITION DES REVENUS 2016



# REVENUS 2014-2015-2016

(en milliers de dollars)

	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015	
					Écart	Écart %
<b>Revenus-clients</b>						
<b>Bus et métro</b>						
Titres STM	551 555	550 179	542 237	530 017	1 376	0,3
Recettes métropolitaines	65 770	65 121	64 355	64 633	650	1,0
	<b>617 325</b>	<b>615 300</b>	<b>606 592</b>	<b>594 649</b>	<b>2 025</b>	<b>0,3</b>
<b>Transport adapté</b>	<b>5 220</b>	<b>4 827</b>	<b>5 058</b>	<b>4 463</b>	<b>393</b>	<b>8,1</b>
	<b>622 545</b>	<b>620 127</b>	<b>611 650</b>	<b>599 112</b>	<b>2 418</b>	<b>0,4</b>
<b>Autres revenus d'exploitation</b>						
Quote-part - Transgesco S.E.C.	31 521	33 032	33 032	35 289	(1 511)	(4,6)
Autres revenus	13 284	12 554	12 629	13 023	730	5,8
	<b>44 805</b>	<b>45 586</b>	<b>45 660</b>	<b>48 312</b>	<b>(780)</b>	<b>(1,7)</b>
<b>Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté</b>	<b>40 163</b>	<b>40 182</b>	<b>41 059</b>	<b>38 254</b>	<b>(19)</b>	<b>(0,0)</b>
<b>Subventions du gouvernement du Québec liées à l'amélioration des services et autres</b>	<b>64 082</b>	<b>59 060</b>	<b>60 114</b>	<b>59 215</b>	<b>5 022</b>	<b>8,5</b>
<b>Subvention du gouvernement du Québec liée au service de la dette</b>	<b>246 794</b>	<b>238 910</b>	<b>231 943</b>	<b>171 808</b>	<b>7 884</b>	<b>3,3</b>
<b>Surplus reporté</b>			<b>3 932</b>			
<b>Contribution de l'agglomération de Montréal<sup>1</sup></b>	<b>429 800</b>	<b>409 100</b>	<b>409 100</b>	<b>384 100</b>	<b>20 700</b>	<b>5,1</b>
<b>Contributions régionales</b>						
Aide métropolitaine - métro	39 352	38 795	39 660	40 318	557	1,4
Aide métropolitaine - bus	4 494	4 606	4 466	4 533	(112)	(2,4)
Aide métropolitaine - intégration tarifaire	2 928	3 367	3 014	2 996	(439)	(13,0)
Transport adapté	439	359	420	388	80	22,3
Contribution régionale CMM	36 690	33 906	21 399	35 931	2 784	8,2
	<b>83 903</b>	<b>81 033</b>	<b>68 959</b>	<b>84 166</b>	<b>2 870</b>	<b>3,5</b>
<b>Total</b>	<b>1 532 093</b>	<b>1 493 998</b>	<b>1 472 419</b>	<b>1 384 966</b>	<b>38 095</b>	<b>2,5</b>

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

# ANALYSE DES REVENUS 2015-2016

## Revenus-clients

Les revenus-clients prévus en 2016 sont pratiquement au même niveau que ceux du budget 2015. Tenant compte du contexte économique et des difficultés de livraison du service bus en 2015, la STM offre à sa clientèle un répit qui préserve les tarifs au niveau de 2015 pour les six premiers mois de l'année.

## Autres revenus d'exploitation

La quote-part de Transgesco S.E.C., filiale à part entière de la STM, est de 31,5 millions de dollars au budget 2016.

## Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté

Pour l'année 2016, nous prévoyons une croissance des déplacements de 4,7 % par rapport à la prévision 2015. La subvention demeure cependant au même montant que 2015 soit à 40,2 millions de dollars. Ce montant a été établi en fonction des modalités du Programme d'aide au transport adapté aux personnes handicapées du gouvernement du Québec de 2015, tout en posant l'hypothèse qu'il sera prolongé pour 2016.

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

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

Le Programme d'aide au développement du transport collectif (PADTC) totalise 51,9 millions de dollars pour supporter l'offre de service. La PADTC, créée en 2007 sous l'appellation PAGASTC, 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. Le programme a été reconduit et bonifié en 2012 pour ensuite être reconduit à nouveau jusqu'en 2015.

Un montant de 6,3 millions de dollars est prévu en 2016 à titre de remboursement à 100 % des coûts d'exploitation additionnels encourus dans le cadre des diverses mesures de mitigation annoncées par Mobilité Montréal. Ces mesures sont prévues dans le cadre des travaux réalisés à l'échangeur Turcot, au viaduc St-Jacques et sur l'axe Henri-Bourassa / Pie-IX. Elle inclut également l'offre promotionnelle d'un mois gratuit sur l'abonnement annuel.

Les subventions diverses incluent entre autres une subvention de 5,7 millions de dollars octroyée par le MTQ pour la participation de la STM au programme Cité-Mobilité, un projet technologique visant l'essai de trois autobus à propulsion entièrement électrique. Cette initiative est réalisée dans le cadre du Plan d'électrification des transports de surface. Le reclassement de la subvention explique la hausse observée en 2016.

# ANALYSE DES REVENUS 2015-2016

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

Relativement à la hausse de la dépense du service de la dette et à la stratégie de financement des dépenses d'investissement, les subventions liées aux intérêts et au capital du service de la dette sont en hausse de 7,9 millions de dollars en 2016.

## Contribution de l'agglomération de Montréal

Pour l'année 2016, l'agglomération de Montréal, qui accompagne la STM dans son virage client, prévoit une contribution de base de 429,8 millions de dollars; une hausse significative de 20,7 millions de dollars par rapport au budget 2015. La contribution de l'agglomération de Montréal est déterminée en fonction de critères spécifiques et prévisibles. La part reliée aux dépenses d'exploitation est indexée en tenant compte de l'inflation et de l'amélioration du service. D'autre part, l'agglomération compensera l'augmentation du service de la dette nette.

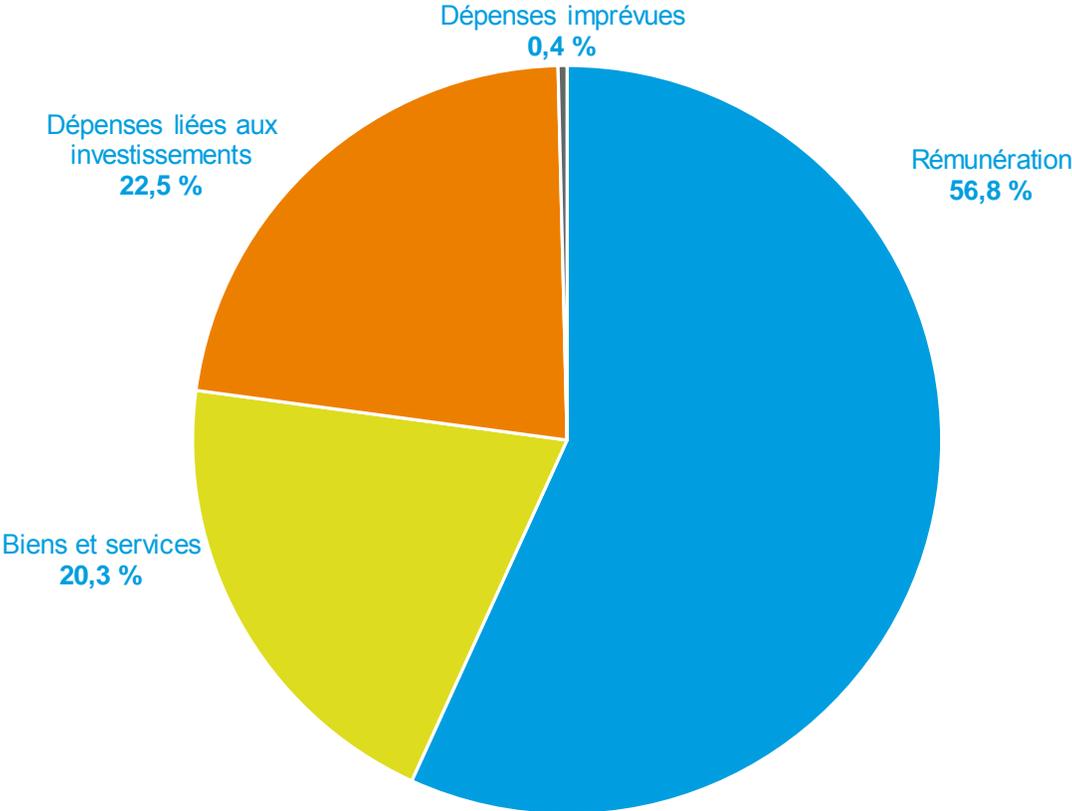
Concernant sa contribution au programme SOFIL, elle est de 17,2 millions de dollars au budget 2016, pour un total de 131,8 millions de dollars depuis le début du programme en 2006. Cette contribution est présentée en contrepartie des dépenses d'investissement s'y rattachant.

## Contributions régionales

Les contributions régionales sont évaluées à 83,9 millions de dollars en 2016, soit 47,2 millions de dollars en aides pour le métro, les bus et le transport adapté et 36,7 millions de dollars provenant du partage de la taxe sur l'essence avec les autres organismes de transport de la région métropolitaine.

L'estimé du partage de la taxe sur l'essence a été fait en tenant compte du budget de l'AMT, des résultats de l'enquête Origine Destination 2013, du partage du déficit métro de la STM avec les autres organismes de la région et de l'impact du train de Mascouche sur la répartition des usagers sur le réseau métropolitain. En 2016, les contributions sont en hausse de 1,6 million de dollars principalement à cause de l'augmentation du service de la dette net du métro.

# RÉPARTITION DES DÉPENSES 2016



# DÉPENSES PAR TYPE 2014-2015-2016

(en milliers de dollars)

	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015 Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	553 872	542 941	536 078	516 838	10 931	2,0
Heures supplémentaires	44 769	41 638	54 330	55 884	3 131	7,5
Primes diverses et autres paiements	55 113	53 830	53 493	55 984	1 283	2,4
Avantages sociaux	134 989	132 248	135 781	125 988	2 740	2,1
	<b>788 743</b>	<b>770 657</b>	<b>779 682</b>	<b>754 693</b>	<b>18 085</b>	<b>2,3</b>
Cotisations aux régimes publics	67 052	66 640	64 646	68 461	412	0,6
Coût de la CSST	14 580	13 505	15 498	12 862	1 075	8,0
	<b>81 632</b>	<b>80 146</b>	<b>80 144</b>	<b>81 323</b>	<b>1 487</b>	<b>1,9</b>
	<b>870 375</b>	<b>850 803</b>	<b>859 826</b>	<b>836 017</b>	<b>19 572</b>	<b>2,3</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	32 533	24 965	25 061	13 283	7 569	30,3
Énergie, taxes et permis	94 111	96 264	96 531	91 521	(2 153)	(2,2)
Services professionnels	13 223	16 301	15 660	26 251	(3 079)	(18,9)
Services techniques et autres services	86 404	79 718	77 460	73 240	6 686	8,4
Matériel et fournitures	59 446	56 128	59 558	56 629	3 318	5,9
Location	8 408	8 557	8 231	14 105	(149)	(1,7)
Financement des opérations	1 476	4 166	4 166	3 670	(2 690)	(64,6)
Dépenses diverses	15 528	17 686	16 331	20 935	(2 159)	(12,2)
	<b>311 129</b>	<b>303 785</b>	<b>302 998</b>	<b>299 636</b>	<b>7 344</b>	<b>2,4</b>
	<b>1 181 504</b>	<b>1 154 588</b>	<b>1 162 824</b>	<b>1 135 652</b>	<b>26 916</b>	<b>2,3</b>
<b>Dépenses liées aux investissements</b>						
Service de la dette	344 589	331 961	318 519	244 906	12 628	3,8
Virement au fonds de roulement		1 069	476	476	(1 069)	(100,0)
	<b>344 589</b>	<b>333 029</b>	<b>318 995</b>	<b>245 382</b>	<b>11 559</b>	<b>3,5</b>
<b>Dépenses imprévues</b>	<b>6 000</b>	<b>6 380</b>			<b>(380)</b>	<b>(6,0)</b>
<b>Total</b>	<b>1 532 093</b>	<b>1 493 998</b>	<b>1 481 819</b>	<b>1 381 035</b>	<b>38 095</b>	<b>2,5</b>

# HEURES ET EFFECTIF 2014-2015-2016

(en milliers d'heures)

	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015	
					Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	450	460	465	476	(10)	(2,1)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	210	218	210	212	(8)	(3,8)
Professionnels syndiqués	639	632	558	558	7	1,2
Employés de bureau syndiqués	1 462	1 443	1 357	1 401	19	1,3
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	839	863	803	816	(24)	(2,8)
Commis divisionnaires et autres	417	410	414	399	7	1,7
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	371	380	376	378	(9)	(2,4)
Inspecteurs	352	363	322	351	(11)	(3,2)
Chauffeurs, opérateurs et autres	8 019	8 115	7 875	8 118	(95)	(1,2)
Employés d'entretien	4 835	4 963	4 656	4 684	(128)	(2,6)
	<b>17 594</b>	<b>17 847</b>	<b>17 035</b>	<b>17 394</b>	<b>(253)</b>	<b>(1,4)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	1		
Professionnels syndiqués	3	7	8	4	(5)	(64,1)
Employés de bureau syndiqués	20	22	24	38	(1)	(6,6)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	73	63	69	78	10	16,7
Commis divisionnaires et autres	35	31	36	43	4	11,2
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	31	31	38	38	(1)	(1,7)
Inspecteurs	11	12	12	7	(1)	(8,3)
Chauffeurs, opérateurs et autres	556	514	655	562	42	8,2
Employés d'entretien	217	225	340	466	(8)	(3,7)
	<b>946</b>	<b>905</b>	<b>1 183</b>	<b>1 236</b>	<b>40</b>	<b>4,4</b>
<b>Total</b>	<b>18 539</b>	<b>18 753</b>	<b>18 218</b>	<b>18 631</b>	<b>(213)</b>	<b>(1,1)</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	216	220	222	232	(5)	(2,1)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	100	104	100	102	(4)	(3,8)
Professionnels syndiqués	340	336	298	294	4	1,1
Employés de bureau syndiqués	800	790	743	768	10	1,3
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	401	414	385	391	(13)	(3,1)
Commis divisionnaires et autres	199	196	198	190	3	1,4
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	178	182	180	184	(4)	(2,4)
Inspecteurs	168	174	155	168	(6)	(3,4)
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 836	3 889	3 774	3 892	(53)	(1,4)
Employés d'entretien	2 316	2 377	2 231	2 218	(62)	(2,6)
<b>Total</b>	<b>8 554</b>	<b>8 684</b>	<b>8 287</b>	<b>8 438</b>	<b>(130)</b>	<b>(1,5)</b>

# ANALYSE DES DÉPENSES 2015-2016

Le budget 2016 présente une augmentation des dépenses de 38,1 millions de dollars, soit une hausse de 2,5 % par rapport au budget 2015. L'impact des projets d'investissement sur le service de la dette et sur les dépenses d'exploitation explique en bonne partie cette hausse alors que les dépenses courantes augmentent légèrement de 1 % par rapport au budget 2015.

*(en millions de dollars)*

Service à la clientèle et expérience client	1,1	0,1 %
Dépenses liées aux investissements	20,5	1,3 %
Éléments exceptionnels	1,9	0,1 %
Dépenses courantes	14,6	1,0 %
<b>Total de la hausse</b>	<b>38,1</b>	<b>2,5 %</b>

## Expérience client et service à la clientèle : augmentation de 1,1 million de dollars

Par rapport au service prévu en 2015, la STM planifie des ajouts de service de 45 000 heures au réseau des bus, de 1,3 million de kilomètres-voiture au réseau du métro et de 200 000 déplacements au transport adapté.

L'expérience client sera aussi améliorée par diverses mesures, dont les suivantes :

- La mise en service du train AZUR;
- L'implantation du nouveau système d'information en temps réel dans les bus (iBUS);
- L'acquisition de 27 nouveaux bus hybrides, dont 20 seront climatisés;
- La poursuite du déploiement du réseau de téléphonie sans fil avec 14 nouvelles stations;
- L'installation de 310 nouveaux abribus additionnels au design moderne;
- L'implantation de 50 km de nouvelles mesures préférentielles pour bus;
- Le déploiement de la vision changeur.

# ANALYSE DES DÉPENSES 2015-2016

## Dépenses liées aux investissements : augmentation de 20,5 millions de dollars

(en millions de dollars)

Service de la dette	12,6
Coûts récurrents des projets	2,2
Reclassement de la subvention pour le projet Cité-Mobilité	5,7
<b>Total de la hausse liée aux investissements</b>	<b>20,5</b>

## Éléments exceptionnels : hausse de 1,9 million de dollars

La hausse de 1,9 million de dollars s'applique entièrement par le traitement comptable des avantages sociaux futurs.

## Dépenses courantes : augmentation de 14,6 millions de dollars

L'indexation des salaires, selon les conventions collectives en vigueur, ainsi que les autres coûts de rémunération génèrent une augmentation de 31,9 millions de dollars. Considérant également les hausses inévitables de certains biens et services, d'importantes mesures de rationalisation furent nécessaires afin de ramener l'augmentation des dépenses courantes à seulement 1 %.

(en millions de dollars)

Indexation des salaires et révision des autres coûts liés à la rémunération	31,9
Hausse des coûts de certains contrats et impact du taux de change USD sur les pièces bus	4,4
Impact des nouvelles technologies sur les coûts d'entretien bus (système antipollution)	2,0
Économie sur le prix du diesel suite à la réalisation du dernier contrat d'échange (protection) pour 2016	(3,3)
Rationalisation des dépenses	(20,4)
<b>Total de la hausse des dépenses courantes</b>	<b>14,6</b>

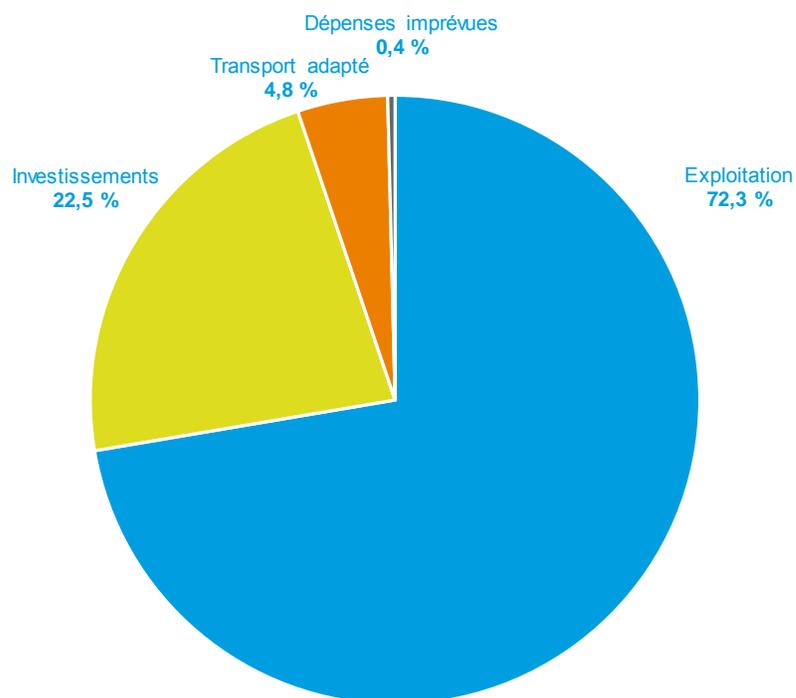
# DÉPENSES PAR MODE DE TRANSPORT

Sommaire des dépenses par mode de transport 2014-2015-2016 .....	53
Dépenses 2014-2015-2016 – Bus et métro.....	54
Heures et effectif 2014-2015-2016 – Bus et métro.....	55
Dépenses 2014-2015-2016 – Transport adapté.....	56
Heures et effectif 2014-2015-2016 – Transport adapté.....	57

# SOMMAIRE DES DÉPENSES PAR MODE DE TRANSPORT 2014-2015-2016

(en milliers de dollars)

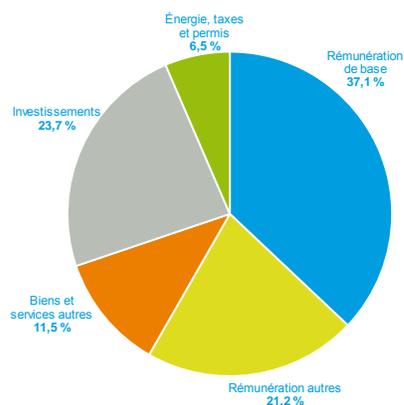
	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015 Écart	Écart %
<b>Bus et métro</b>						
Dépenses liées à l'exploitation	1 107 251	1 084 778	1 092 212	1 066 305	22 473	2,1
Dépenses liées aux investissements						
Service de la dette	344 589	331 961	318 519	244 906	12 628	3,8
Virement au fonds de roulement		1 069	476	476	(1 069)	(100,0)
	<b>344 589</b>	<b>333 029</b>	<b>318 995</b>	<b>245 382</b>	<b>11 559</b>	<b>3,5</b>
	<b>1 451 840</b>	<b>1 417 807</b>	<b>1 411 207</b>	<b>1 311 688</b>	<b>34 033</b>	<b>2,4</b>
<b>Transport adapté</b>						
Dépenses liées à l'exploitation	74 253	69 811	70 612	69 347	4 443	6,4
Dépenses imprévues	6 000	6 380			(380)	(6,0)
<b>Total</b>	<b>1 532 093</b>	<b>1 493 998</b>	<b>1 481 819</b>	<b>1 381 035</b>	<b>38 095</b>	<b>2,5</b>



# DÉPENSES 2014-2015-2016 – BUS ET MÉTRO

(en milliers de dollars)

	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	538 227	527 629	520 927	502 748	10 598	2,0
Heures supplémentaires	43 432	40 334	52 707	54 153	3 098	7,7
Primes diverses et autres paiements	53 199	52 024	51 738	54 174	1 174	2,3
Avantages sociaux	132 310	129 658	133 228	123 419	2 653	2,0
	<b>767 169</b>	<b>749 645</b>	<b>758 600</b>	<b>734 494</b>	<b>17 523</b>	<b>2,3</b>
-----						
Cotisations aux régimes publics	65 166	64 800	62 833	66 662	365	0,6
Coût de la CSST	14 392	13 323	15 320	12 680	1 069	8,0
	<b>79 557</b>	<b>78 123</b>	<b>78 153</b>	<b>79 342</b>	<b>1 434</b>	<b>1,8</b>
	<b>846 726</b>	<b>827 768</b>	<b>836 753</b>	<b>813 836</b>	<b>18 958</b>	<b>2,3</b>
-----						
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	32 533	24 965	25 061	11 776	7 569	30,3
Énergie, taxes et permis	94 111	96 264	96 531	91 521	(2 153)	(2,2)
Services professionnels	13 001	16 109	15 468	26 081	(3 109)	(19,3)
Services techniques et autres services	42 691	38 764	36 290	34 283	3 927	10,1
Matériel et fournitures	59 300	55 997	59 345	56 363	3 304	5,9
Location	8 408	8 543	8 231	14 105	(135)	(1,6)
Financement des opérations	1 476	4 166	4 166	3 670	(2 690)	(64,6)
Dépenses diverses	9 004	12 202	10 366	14 670	(3 198)	(26,2)
	<b>260 525</b>	<b>257 009</b>	<b>255 459</b>	<b>252 469</b>	<b>3 516</b>	<b>1,4</b>
	<b>1 107 251</b>	<b>1 084 778</b>	<b>1 092 212</b>	<b>1 066 305</b>	<b>22 473</b>	<b>2,1</b>
-----						
<b>Dépenses liées aux investissements</b>						
Service de la dette	344 589	331 961	318 519	244 906	12 628	3,8
Virement au fonds de roulement		1 069	476	476	(1 069)	(100,0)
	<b>344 589</b>	<b>333 029</b>	<b>318 995</b>	<b>245 382</b>	<b>11 559</b>	<b>3,5</b>
<b>Total</b>	<b>1 451 840</b>	<b>1 417 807</b>	<b>1 411 207</b>	<b>1 311 688</b>	<b>34 033</b>	<b>2,4</b>



# HEURES ET EFFECTIF 2014-2015-2016 – BUS ET MÉTRO

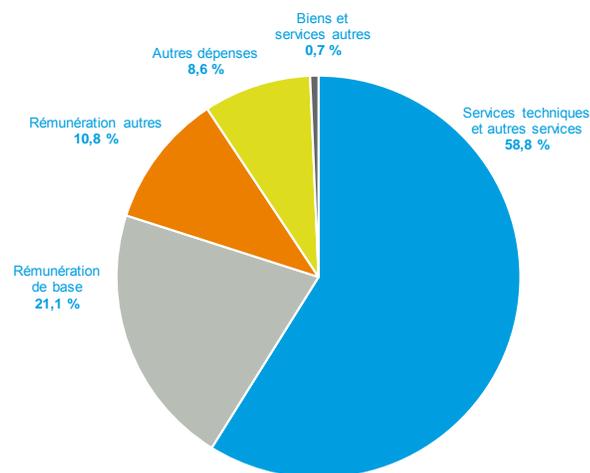
(en milliers d'heures)

	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015	
					Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	429	439	446	456	(10)	(2,2)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	210	218	210	212	(8)	(3,8)
Professionnels syndiqués	637	630	553	555	7	1,2
Employés de bureau syndiqués	1 436	1 417	1 331	1 375	19	1,4
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	810	834	775	788	(24)	(2,9)
Commis divisionnaires et autres	261	254	262	255	6	2,5
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	371	380	376	378	(9)	(2,4)
Inspecteurs	352	363	322	351	(11)	(3,2)
Chauffeurs, opérateurs et autres	7 775	7 870	7 635	7 870	(96)	(1,2)
Employés d'entretien	4 835	4 963	4 656	4 684	(128)	(2,6)
	<b>17 115</b>	<b>17 369</b>	<b>16 566</b>	<b>16 923</b>	<b>(254)</b>	<b>(1,5)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	1		
Professionnels syndiqués	3	7	8	4	(5)	(64,1)
Employés de bureau syndiqués	20	21	22	35	(1)	(6,8)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	72	61	67	76	10	17,1
Commis divisionnaires et autres	20	16	18	21	4	21,7
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	31	31	38	38	(1)	(1,7)
Inspecteurs	11	12	12	7	(1)	(8,3)
Chauffeurs, opérateurs et autres	546	504	645	551	42	8,3
Employés d'entretien	217	225	340	466	(8)	(3,7)
	<b>918</b>	<b>878</b>	<b>1 150</b>	<b>1 199</b>	<b>40</b>	<b>4,6</b>
<b>Total</b>	<b>18 033</b>	<b>18 247</b>	<b>17 715</b>	<b>18 122</b>	<b>(214)</b>	<b>(1,2)</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	206	210	213	222	(5)	(2,2)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	100	104	100	102	(4)	(3,8)
Professionnels syndiqués	339	335	295	292	4	1,1
Employés de bureau syndiqués	786	776	729	754	10	1,3
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	387	400	372	377	(13)	(3,2)
Commis divisionnaires et autres	125	122	126	121	3	2,2
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	178	182	180	184	(4)	(2,4)
Inspecteurs	168	174	155	168	(6)	(3,4)
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 719	3 772	3 659	3 772	(53)	(1,4)
Employés d'entretien	2 316	2 377	2 231	2 218	(62)	(2,6)
<b>Total</b>	<b>8 323</b>	<b>8 453</b>	<b>8 060</b>	<b>8 209</b>	<b>(130)</b>	<b>(1,5)</b>

# DÉPENSES 2014-2015-2016 – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de dollars)

	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	15 645	15 312	15 151	14 089	333	2,2
Heures supplémentaires	1 337	1 304	1 623	1 731	33	2,5
Primes diverses et autres paiements	1 914	1 806	1 755	1 809	108	6,0
Avantages sociaux	2 678	2 590	2 553	2 569	88	3,4
	<b>21 574</b>	<b>21 012</b>	<b>21 082</b>	<b>20 200</b>	<b>562</b>	<b>2,7</b>
-----						
Cotisations aux régimes publics	1 886	1 840	1 813	1 799	46	2,5
Coût de la CSST	189	183	178	182	6	3,3
	<b>2 075</b>	<b>2 022</b>	<b>1 991</b>	<b>1 981</b>	<b>52</b>	<b>2,6</b>
	<b>23 649</b>	<b>23 035</b>	<b>23 073</b>	<b>22 181</b>	<b>614</b>	<b>2,7</b>
-----						
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures				1 507		
Services professionnels	222	192	192	169	30	15,6
Services techniques et autres services	43 713	40 955	41 170	38 958	2 759	6,7
Matériel et fournitures	146	132	213	266	14	10,7
Location		14			(14)	(100,0)
Dépenses diverses	123	152	115	75	(29)	(19,2)
	<b>44 204</b>	<b>41 444</b>	<b>41 689</b>	<b>40 976</b>	<b>2 760</b>	<b>6,7</b>
	<b>67 853</b>	<b>64 478</b>	<b>64 762</b>	<b>63 157</b>	<b>3 375</b>	<b>5,2</b>
-----						
<b>Autres dépenses</b>						
Énergie, entretien, taxes et informatique	6 400	5 332	5 850	6 190	1 068	20,0
<b>Total</b>	<b>74 253</b>	<b>69 811</b>	<b>70 612</b>	<b>69 347</b>	<b>4 443</b>	<b>6,4</b>



# HEURES ET EFFECTIF 2014-2015-2016 – TRANSPORT ADAPTÉ

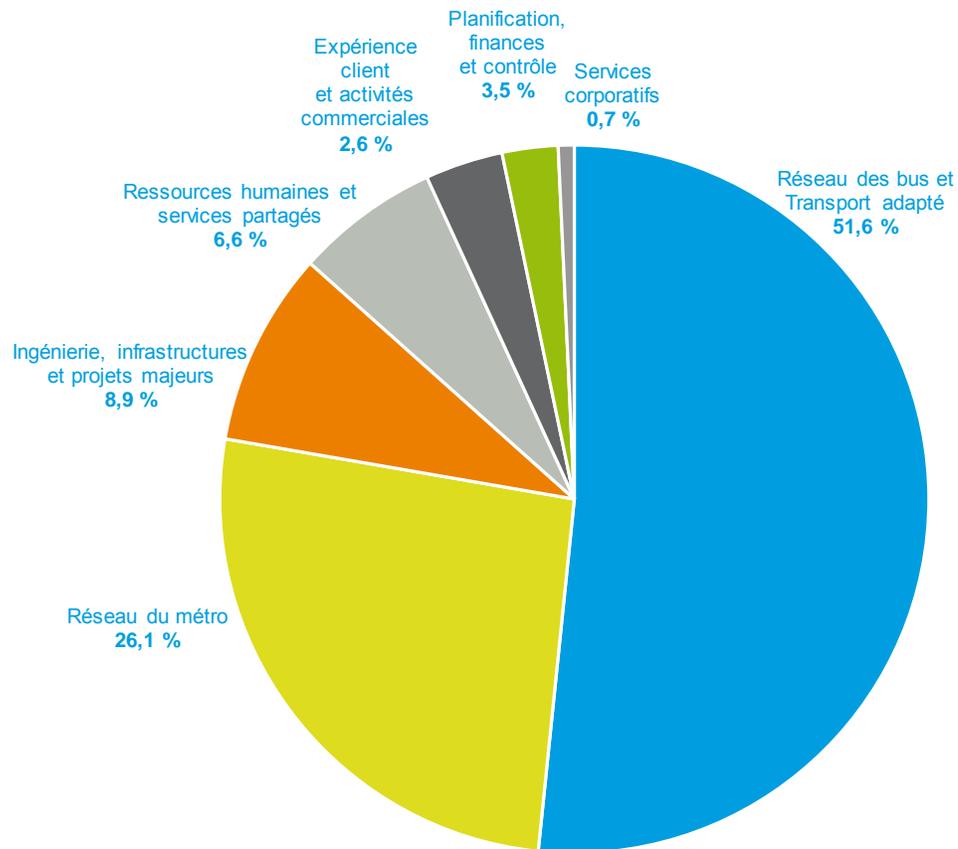
(en milliers d'heures)

	Budget	Budget redressé	Prévision	Réel	Budget 2016 vs 2015	
	2016	2015	2015	2014	Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	21	21	19	20		
Professionnels syndiqués	2	2	5	4		
Employés de bureau syndiqués	26	26	26	26		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	29	29	28	29		
Commis divisionnaires et autres	156	156	152	143		
Chauffeurs, opérateurs et autres	245	244	240	249		
	<b>479</b>	<b>478</b>	<b>470</b>	<b>471</b>	<b>1</b>	<b>0,2</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Employés de bureau syndiqués	1	1	2	2		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	1	1	2	2		
Commis divisionnaires et autres	15	15	19	22		
Chauffeurs, opérateurs et autres	10	10	10	11		
	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>37</b>		
<b>Total</b>	<b>506</b>	<b>505</b>	<b>503</b>	<b>508</b>	<b>1</b>	<b>0,2</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	10	10	9	10		
Professionnels syndiqués	1	1	3	2		
Employés de bureau syndiqués	14	14	14	14		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	14	14	13	15		
Commis divisionnaires et autres	75	75	73	69		
Chauffeurs, opérateurs et autres	117	117	115	119		
<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>231</b>	<b>227</b>	<b>229</b>		

# PRÉSENTATION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

Répartition des dollars par unité administrative 2016.....	59
Sommaire des unités administratives.....	60
Réseau des bus et transport adapté .....	61
Réseau du métro.....	64
Ingénierie, infrastructures et projets majeurs .....	68
Ressources humaines et services partagés.....	72
Expérience client et activités commerciales .....	76
Planification, finances et contrôle.....	80
Services corporatifs.....	85

# RÉPARTITION DES DOLLARS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE 2016



# SOMMAIRE DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015	
					Écart	Écart %
<b>Réseau des bus et Transport adapté</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	578 900	565 659	564 005	550 560	13 241	2,3
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	9 560	9 697	9 362	9 605	(137)	(1,4)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	673	617	892	805	56	9,0
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	4 584	4 657	4 496	4 614	(73)	(1,6)
<b>Réseau du métro</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	292 574	288 858	281 337	276 574	3 716	1,3
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	4 777	4 894	4 592	4 631	(117)	(2,4)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	203	217	220	333	(14)	(6,7)
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	2 296	2 354	2 208	2 238	(58)	(2,5)
<b>Ingénierie, infrastructures et projets majeurs</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	99 600	99 470	92 925	91 877	131	0,1
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	1 348	1 335	1 248	1 317	13	1,0
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	37	39	39	38	(1)	(3,0)
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	685	677	636	637	8	1,1
<b>Ressources humaines et services partagés</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	73 574	70 590	67 831	67 650	2 984	4,2
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	994	980	948	938	14	1,4
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	24	24	24	45		
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	513	505	487	479	8	1,5
<b>Expérience client et activités commerciales</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	28 552	26 201	23 957	24 886	2 351	9,0
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	269	281	253	267	(13)	(4,6)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	3	3	3	4		
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	138	145	129	137	(6)	(4,3)
<b>Planification, finances et contrôle</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	39 849	40 405	39 060	37 333	(556)	(1,4)
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	540	552	529	529	(12)	(2,3)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	6	6	6	12		
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	284	291	278	280	(7)	(2,5)
<b>Services corporatifs</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	8 201	8 233	7 510	7 383	(32)	(0,4)
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	106	107	104	100	(1)	(0,9)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )						
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	54	55	53	51		

## NOTE

Les heures régulières comprennent les heures CSST.

# RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

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

Son parc est composé de 1 748 autobus, dont 35 hybrides et 257 articulés, ainsi que de 102 minibus urbains, dont 86 dédiés au transport adapté. Il permet de parcourir près de 84,6 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 efficacité, des mesures préférentielles pour bus sont implantées sur près de 273,7 kilomètres (voies réservées et feux prioritaires aux carrefours).

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 30 000 clients ayant des limitations fonctionnelles permanentes et importantes. Effectuant près de quatre millions de déplacements par année, le service de transport adapté de la STM exploite des minibus adaptés et fait affaire avec 14 intermédiaires de service par taxi de la région de Montréal.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015 Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	288 540	284 145	273 766	268 283	4 395	1,5
Heures supplémentaires	30 962	27 469	40 012	34 675	3 493	12,7
Primes diverses et autres paiements	37 655	36 202	34 630	35 455	1 453	4,0
Avantages sociaux	52 402	51 769	49 530	49 787	634	1,2
Cotisations aux régimes publics	36 179	35 947	34 386	34 207	231	0,6
Coût de la CSST	4 155	4 020	5 658	4 726	135	3,4
	<b>449 893</b>	<b>439 552</b>	<b>437 983</b>	<b>427 134</b>	<b>10 340</b>	<b>2,4</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	3 079	3 323	2 783	3 491	(244)	(7,4)
Énergie, taxes et permis	49 035	52 943	52 560	53 428	(3 908)	(7,4)
Services professionnels	296	265	265	389	32	12,0
Services techniques et autres services	44 779	42 188	40 835	39 548	2 592	6,1
Matériel et fournitures	31 229	26 691	29 074	25 743	4 538	17,0
Location	12	25	12	14	(14)	(53,8)
Dépenses diverses	578	672	494	814	(94)	(14,0)
	<b>129 008</b>	<b>126 106</b>	<b>126 022</b>	<b>123 427</b>	<b>2 901</b>	<b>2,3</b>
<b>Total</b>	<b>578 900</b>	<b>565 659</b>	<b>564 005</b>	<b>550 560</b>	<b>13 241</b>	<b>2,3</b>

## NOTES

Les données présentées sont celles du budget 2016.

La diminution du coût de l'énergie résulte d'une économie sur le prix du diésel suite à la réalisation du dernier SWAP pour 2016.

La hausse des services techniques s'explique par l'augmentation de 4,7% des déplacements au transport adapté réalisés en taxis réguliers et accessibles.

La hausse des coûts de matériel et fournitures est occasionnée par l'impact des nouvelles technologies et du vieillissement du parc de bus sur les coûts d'entretien.

# RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers d'heures)	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015 Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	100,2	104,4	101,4	106,0	(4,2)	(4,0)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	6,3	6,3	4,7	6,0		
Professionnels syndiqués	25,6	29,2	28,7	32,5	(3,6)	(12,4)
Employés de bureau syndiqués	119,4	125,2	116,7	120,0	(5,9)	(4,7)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	412,9	437,0	408,2	420,0	(24,1)	(5,5)
Commis divisionnaires et autres	322,1	321,8	316,9	305,7	0,3	0,1
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	158,8	168,0	158,1	166,7	(9,2)	(5,5)
Chauffeurs, opérateurs et autres	6 553,8	6 635,2	6 430,8	6 622,8	(81,4)	(1,2)
Employés d'entretien	1 860,9	1 869,5	1 796,2	1 825,3	(8,5)	(0,5)
<b>Total</b>	<b>9 560,0</b>	<b>9 696,6</b>	<b>9 361,8</b>	<b>9 605,0</b>	<b>(136,6)</b>	<b>(1,4)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels syndiqués	0,4	0,2	0,5	0,4	0,2	133,3
Employés de bureau syndiqués	1,7	1,5	4,0	4,0	0,2	16,0
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	28,1	23,3	26,3	29,9	4,9	20,9
Commis divisionnaires et autres	29,3	27,2	32,1	36,5	2,1	7,5
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	16,5	16,1	24,0	20,7	0,5	2,9
Chauffeurs, opérateurs et autres	448,3	403,8	544,6	455,6	44,5	11,0
Employés d'entretien	148,7	145,2	260,2	257,8	3,5	2,4
<b>Total</b>	<b>673,0</b>	<b>617,2</b>	<b>891,7</b>	<b>805,0</b>	<b>55,8</b>	<b>9,0</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	48	50	49	51	(2)	(4,0)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	3	3	2	3		
Professionnels syndiqués	14	16	15	17	(2)	(12,4)
Employés de bureau syndiqués	65	69	64	66	(3)	(4,7)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	197	210	196	202	(12)	(5,8)
Commis divisionnaires et autres	154	154	152	147		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	76	80	76	80	(4)	(5,5)
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 135	3 180	3 082	3 174	(45)	(1,4)
Employés d'entretien	891	895	860	874	(4)	(0,5)
<b>Total</b>	<b>4 584</b>	<b>4 657</b>	<b>4 496</b>	<b>4 614</b>	<b>(73)</b>	<b>(1,6)</b>

## NOTE

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

La hausse des heures supplémentaires s'explique par la diminution des effectifs chauffeurs.

# RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

## Actions

### Priorité 1

#### Développer les services

#### Actions

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

### Priorité 2

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

#### Actions

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

## Indicateurs

	Cible 2016	Prévision 2015	Réel 2014	Réel 2013
Offre de service <i>(en millions de kilomètres)</i>	84,6	83,9	85,3	89,7
Mesures préférentielles pour bus <i>(en kilomètres)</i>	273,7	223,7	208,7	164,1
Parc de bus <i>(en unités)</i>	1 747	1 720	1 721	1 730
Ponctualité des bus <i>(en pourcentage)</i>	82,0	82,2	82,9	82,8
Taux d'immobiles des bus <i>(en pourcentage)</i>	20,0	22,5	20,5	18,0
Déplacements – TA <i>(en millions)</i>	3,83	3,65	3,46	3,23
Taux d'immobiles – TA <i>(en pourcentage)</i>	17,5	18,0	19,4	15,3

# RÉSEAU DU MÉTRO

Le métro de Montréal est alimenté à 100 % par l'électricité depuis son inauguration en 1966. Il comporte quatre lignes de 71 kilomètres au total, qui desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant compte 759 voitures, soit 336 MR-63 et 423 MR-73, qui parcourront 79,6 millions de kilomètres en 2016. La STM prévoit recevoir 12 nouveaux trains AZUR en 2016 en plus de celui reçu en 2015.

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

## Entretien du matériel roulant

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

## Exploitation des trains

La direction Exploitation des trains est responsable des éléments suivants :

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

## Exploitation des stations

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

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

# RÉSEAU DU MÉTRO

## Entretien des équipements fixes

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

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

## Sûreté et contrôle

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

(en milliers de dollars)	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015 Écart	Budget 2016 vs 2015 Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	149 627	147 502	142 305	131 429	2 124	1,4
Heures supplémentaires	10 223	10 656	10 805	15 640	(433)	(4,1)
Primes diverses et autres paiements	13 660	13 686	12 984	13 929	(26)	(0,2)
Avantages sociaux	27 551	27 139	25 448	27 050	412	1,5
Cotisations aux régimes publics	18 275	18 350	17 220	18 150	(75)	(0,4)
Coût de la CSST	1 797	1 714	1 714	1 570	83	4,8
	<b>221 132</b>	<b>219 048</b>	<b>210 476</b>	<b>207 768</b>	<b>2 084</b>	<b>1,0</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	3 247	3 617	3 466	3 708	(370)	(10,2)
Énergie	26 575	25 959	25 580	23 887	616	2,4
Services professionnels	1 129	1 372	1 365	1 078	(243)	(17,7)
Services techniques et autres services	19 760	18 580	19 082	18 795	1 181	6,4
Matériel et fournitures	20 239	19 783	20 167	19 714	456	2,3
Location	1 357	1 330	1 234	1 302	27	2,0
Dépenses diverses	(865)	(830)	(33)	321	(35)	4,2
	<b>71 442</b>	<b>69 810</b>	<b>70 861</b>	<b>68 806</b>	<b>1 632</b>	<b>2,3</b>
<b>Total</b>	<b>292 574</b>	<b>288 858</b>	<b>281 337</b>	<b>276 574</b>	<b>3 716</b>	<b>1,3</b>

### NOTE

L'augmentation du contrat avec le SPVM explique la hausse des services techniques. Il est passé de 14,8 M\$ à 15,9 M\$, soit une variation de 7,4 %.

# RÉSEAU DU MÉTRO

<i>(en milliers d'heures)</i>	Budget	Budget	Prévision	Réel	Budget 2016 vs 2015	
	2016	redressé 2015	2015	2014	Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	66,0	61,7	69,7	60,0	4,3	7,0
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	12,5	14,6	12,0	13,9	(2,1)	(14,3)
Professionnels syndiqués	33,6	29,6	24,3	22,6	4,0	13,3
Employés de bureau syndiqués	114,3	111,7	98,7	91,7	2,7	2,4
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	417,6	417,8	386,4	385,8	(0,2)	(0,1)
Commis divisionnaires et autres	33,3	33,3	31,7	32,8	0,1	0,3
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	162,3	162,3	168,2	165,8		
Inspecteurs	351,9	363,3	322,4	350,6	(11,4)	(3,2)
Chauffeurs, opérateurs et autres	1 384,8	1 394,8	1 359,8	1 413,3	(10,0)	(0,7)
Employés d'entretien	2 200,4	2 305,0	2 119,1	2 094,0	(104,5)	(4,5)
<b>Total</b>	<b>4 776,7</b>	<b>4 894,0</b>	<b>4 592,4</b>	<b>4 630,5</b>	<b>(117,2)</b>	<b>(2,4)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	0,4	0,4	0,4	0,4		
Professionnels syndiqués	0,7	5,4	5,5	1,0	(4,8)	(87,8)
Employés de bureau syndiqués	4,5	6,2	6,2	6,7	(1,6)	(26,3)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	44,9	39,3	42,6	47,6	5,6	14,2
Commis divisionnaires et autres	4,3	2,9	2,9	3,3	1,5	51,2
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	11,4	12,4	11,2	14,7	(1,0)	(8,0)
Inspecteurs	11,0	12,0	12,1	7,3	(1,0)	(8,3)
Chauffeurs, opérateurs et autres	106,2	108,7	108,7	104,1	(2,4)	(2,2)
Employés d'entretien	19,5	30,3	30,5	147,9	(10,7)	(35,4)
<b>Total</b>	<b>203,0</b>	<b>217,5</b>	<b>220,1</b>	<b>332,8</b>	<b>(14,5)</b>	<b>(6,7)</b>
<b>Effectif <i>(en années-personnes)</i></b>						
Gestionnaires	32	30	33	32	2	7,0
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	6	7	6	7	(1)	(14,3)
Professionnels syndiqués	18	16	13	13	2	13,4
Employés de bureau syndiqués	63	61	54	59	1	2,4
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	200	200	185	185	(1)	(0,3)
Commis divisionnaires et autres	16	16	15	16		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	78	78	81	82		
Inspecteurs	168	174	155	168	(6)	(3,4)
Chauffeurs, opérateurs et autres	662	668	652	678	(6)	(0,9)
Employés d'entretien	1 054	1 104	1 015	998	(50)	(4,5)
<b>Total</b>	<b>2 296</b>	<b>2 354</b>	<b>2 208</b>	<b>2 238</b>	<b>(58)</b>	<b>(2,5)</b>

## NOTE

La réduction de l'effectif et des heures supplémentaires fait suite à l'application des mesures de rationalisation afin d'équilibrer le budget 2016 et d'absorber en partie l'indexation des salaires.

# RÉSEAU DU MÉTRO

## Actions

### 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

	Cible 2016	Prévision 2015	Réel 2014	Réel 2013
Offre de service <i>(en millions de kilomètres)</i>	79,6	78,3	77,7	78,0
Clients à l'heure dans le métro <i>(en pourcentage)</i>	97,5	97,5	97,5	97,5
Taux d'immobiles <i>(en pourcentage)</i>	12,7	12,7	10,8	11,8

# INGÉNIERIE, INFRASTRUCTURES ET PROJETS MAJEURS

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

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

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

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

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

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

**Correctifs en cas de bris** – EDI a pour mandat de réparer et de remettre en état de bon fonctionnement les équipements en cas de bris, dans les plus brefs délais, afin de maintenir l'offre de service. Pour ce faire, EDI dispose d'une équipe de plus de 15 corps de métier compétents, dont des mécaniciens, des électriciens, des plombiers, des soudeurs, des ferblantiers, des menuisiers et autres.

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

## Projets majeurs

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

# INGÉNIERIE, INFRASTRUCTURES ET PROJETS MAJEURS

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	50 753	47 933	45 928	42 064	2 820	5,9
Heures supplémentaires	1 927	1 912	1 912	1 815	15	0,8
Primes diverses et autres paiements	1 891	2 013	1 790	2 597	(122)	(6,1)
Avantages sociaux	9 586	8 859	7 999	11 834	728	8,2
Cotisations aux régimes publics	5 736	5 569	5 232	7 317	167	3,0
Coût de la CSST	133	135	135	209	(2)	(1,1)
	<b>70 027</b>	<b>66 420</b>	<b>62 996</b>	<b>65 837</b>	<b>3 606</b>	<b>5,4</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	10 599	10 718	10 862	185	(119)	(1,1)
Autres taxes et permis	415	240	240	229	175	72,9
Services professionnels	6 549	10 856	7 591	14 876	(4 307)	(39,7)
Services techniques et autres services	3 184	2 424	2 424	2 645	761	31,4
Matériel et fournitures	6 699	6 758	6 758	6 597	(60)	(0,9)
Location	192	216	216	705	(24)	(11,1)
Dépenses diverses	1 936	1 838	1 838	804	99	5,4
	<b>29 574</b>	<b>33 050</b>	<b>29 929</b>	<b>26 040</b>	<b>(3 476)</b>	<b>(10,5)</b>
<b>Total</b>	<b>99 600</b>	<b>99 470</b>	<b>92 925</b>	<b>91 877</b>	<b>131</b>	<b>0,1</b>

## NOTE

*La diminution du contrat externe pour la salle de contrôle explique la baisse des services professionnels.*

# INGÉNIERIE, INFRASTRUCTURES ET PROJETS MAJEURS

<i>(en milliers d'heures)</i>	Budget	Budget	Prévision	Réel	Budget 2016 vs 2015	
	2016	redressé 2015	2015	2014	Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	81,4	81,4	81,4	86,8		
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	4,2	6,3	6,3	8,9	(2,1)	(33,3)
Professionnels syndiqués	298,9	285,6	254,7	249,6	13,3	4,7
Employés de bureau syndiqués	343,1	330,1	330,1	368,7	13,0	3,9
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	47,7	47,7	47,7	46,1		
Employés d'entretien	573,0	584,2	527,5	556,5	(11,2)	(1,9)
<b>Total</b>	<b>1 348,4</b>	<b>1 335,3</b>	<b>1 247,7</b>	<b>1 316,5</b>	<b>13,1</b>	<b>1,0</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels syndiqués	1,4	1,4	1,4	1,8		
Employés de bureau syndiqués	2,7	2,8	2,8	6,2		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	2,5	2,5	2,5	2,9		
Employés d'entretien	30,8	31,9	31,9	27,4	(1,1)	(3,5)
<b>Total</b>	<b>37,4</b>	<b>38,5</b>	<b>38,5</b>	<b>38,3</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(3,0)</b>
<b>Effectif <i>(en années-personnes)</i></b>						
Gestionnaires	39	39	39	41		
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	2	3	3	4	(1)	(33,3)
Professionnels syndiqués	159	152	136	129	7	4,6
Employés de bureau syndiqués	188	181	181	196	7	3,9
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	23	23	23	22		
Employés d'entretien	274	280	254	246	(5)	(1,9)
<b>Total</b>	<b>685</b>	<b>677</b>	<b>636</b>	<b>637</b>	<b>8</b>	<b>1,1</b>

## NOTE

*La hausse des effectifs résulte de l'impact des coûts récurrents des projets d'investissement.*

# INGÉNIERIE, INFRASTRUCTURES ET PROJETS MAJEURS

## Actions

### Priorité 1

#### Développer les services

#### Actions

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

### Priorité 4

#### Optimiser la gestion des investissements

#### Actions

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

### Priorité 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
- Réduire les émissions de gaz à effet de serre et les principaux contaminants atmosphériques
- Gérer les sols contaminés

## Indicateurs

	Cible 2016	Prévision 2015	Réel 2014	Réel 2013
Intensité des émissions de gaz à effet de serre par kilomètre-passager (gCO <sub>2</sub> éq)	46,8	46,6	46,7	47,0
Taux de réalisation des dépenses d'investissement (en pourcentage)	69,0	61,1	54,1	59,9

# 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 permettent d'acquérir des biens et services au meilleur coût et de la meilleure qualité pour la STM, tout en respectant l'éthique et les différentes législations en vigueur. Prendre les mesures appropriées afin d'administrer l'ensemble des contrats octroyés tout en gérant les inventaires, la gestion des entrepôts et à la distribution des biens sur le réseau de la STM.

## Régimes de retraite

Travailler avec la STM, les syndicats et les associations de retraités pour s'assurer que les régimes de retraite sont bien gérés. Prendre les moyens afin d'obtenir les rendements nécessaires pour respecter les obligations reliées aux régimes de retraite. S'assurer que les participants comprennent leurs régimes de retraite tout en s'assurant d'offrir un service de qualité.

## Ressources humaines

Recruter les meilleures ressources, 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 le développement des systèmes d'information, des services informatiques, de l'infrastructure informatique ainsi que des télécommunications. Voir à la fiabilité et à la performance de ces systèmes. Prendre les moyens afin d'assurer la sécurité des systèmes en collaboration avec l'ensemble des employés. Respecter le standard existant en offrant des solutions flexibles, agiles et réutilisables.

# RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	39 726	37 778	36 382	34 077	1 949	5,2
Heures supplémentaires	1 184	1 143	1 143	2 118	41	3,6
Primes diverses et autres paiements	1 186	1 205	1 172	1 410	(19)	(1,6)
Avantages sociaux	7 295	6 655	6 412	7 573	641	9,6
Cotisations aux régimes publics	4 313	4 166	4 016	4 711	147	3,5
Coût de la CSST	30	29	29	54		
	<b>53 734</b>	<b>50 975</b>	<b>49 154</b>	<b>49 943</b>	<b>2 758</b>	<b>5,4</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	2 968	3 168	2 562	51	(200)	(6,3)
Services professionnels	2 319	2 395	3 384	4 435	(76)	(3,2)
Services techniques et autres services	10 665	8 608	8 184	7 523	2 058	23,9
Matériel et fournitures	(347)	682	521	984	(1 029)	(150,9)
Location	426	438	438	745	(12)	(2,6)
Dépenses diverses	3 809	4 325	3 588	3 969	(516)	(11,9)
	<b>19 840</b>	<b>19 615</b>	<b>18 677</b>	<b>17 707</b>	<b>225</b>	<b>1,1</b>
<b>Total</b>	<b>73 574</b>	<b>70 590</b>	<b>67 831</b>	<b>67 650</b>	<b>2 984</b>	<b>4,2</b>

## NOTE

*L'indexation et la hausse des contrats aux technologies de l'information expliquent l'augmentation des services techniques alors que les crédits de garantie prévus pour le métro amènent une diminution pour le matériel et fournitures.*

# RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

<i>(en milliers d'heures)</i>	Budget	Budget redressé	Prévision	Réel	Budget 2016 vs 2015	
	2016	2015	2015	2014	Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	98,2	100,2	100,2	106,1	(2,1)	(2,1)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	142,4	142,9	138,7	140,4	(0,5)	(0,4)
Professionnels syndiqués	60,2	56,4	56,4	45,7	3,8	6,7
Employés de bureau syndiqués	490,7	474,0	437,0	433,5	16,7	3,5
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	2,1	2,1	2,1	1,3		
Employés d'entretien	200,6	204,7	213,2	211,4	(4,1)	(2,0)
<b>Total</b>	<b>994,1</b>	<b>980,4</b>	<b>947,6</b>	<b>938,3</b>	<b>13,7</b>	<b>1,4</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	0,1	0,1	0,1	0,1		
Professionnels syndiqués	0,1	0,1	0,1	0,1		
Employés de bureau syndiqués	5,8	5,8	5,8	11,8		
Employés d'entretien	17,6	17,6	17,6	32,7	(0,1)	(0,5)
<b>Total</b>	<b>23,6</b>	<b>23,7</b>	<b>23,7</b>	<b>44,7</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,4)</b>
<b>Effectif <i>(en années-personnes)</i></b>						
Gestionnaires	47	48	48	51	(1)	(2,1)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	68	68	66	67		
Professionnels syndiqués	32	30	30	24	2	6,7
Employés de bureau syndiqués	269	260	239	236	9	3,5
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	1	1	1	1		
Employés d'entretien	96	98	102	100	(2)	(2,0)
<b>Total</b>	<b>513</b>	<b>505</b>	<b>487</b>	<b>479</b>	<b>8</b>	<b>1,5</b>

## NOTE

*L'ajout de techniciens en garantie explique la hausse des effectifs.*

# RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

## Actions

### 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
- L'apprentissage en ligne
- 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
- Promouvoir la collaboration et la recherche de solutions
- Développer une culture de santé et de sécurité (SST)
- Gérer dans un contexte de diversité
- Poursuivre et améliorer les services d'aide aux employés
- Maintenir les efforts pour la protection de la personne

## Indicateurs

	Cible 2016	Prévision 2015	Réel 2014	Réel 2013
Taux d'absentéisme ( <i>en pourcentage</i> )	8,5	8,8	8,5	7,8
Nombre d'heures de formation/employé ( <i>en heures</i> )	18,0	14,0	14,7	16,3
Nombre d'accidents du travail – fréquence avec perte de temps	6,3	6,6	5,9	5,1
Nombres d'accidents du travail – gravité	340,0	350,0	313,4	248,6

# EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

Réaliser et mesurer des stratégies, des plans d'action et des outils afin d'améliorer l'expérience des clients 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 son expérience à l'aide d'un éventail d'activités de recherche marketing (sondages, groupes de discussion, consultations) et d'analyses poussées.

## 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.

## Transgesco S.E.C.

Générer des revenus autres que tarifaires à partir du potentiel commercial, des actifs et des ressources de la STM, tout en respectant la mission de la STM et en améliorant l'expérience en transport de la clientèle.

# EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	10 223	10 132	10 037	10 234	90	0,9
Heures supplémentaires	119	117	117	175	2	1,9
Primes diverses et autres paiements	582	589	574	595	(7)	(1,2)
Avantages sociaux	1 873	1 847	1 662	1 885	26	1,4
Cotisations aux régimes publics	1 155	1 194	1 076	1 173	(39)	(3,3)
Coût de la CSST	24	24	24	6	1	2,3
	<b>13 976</b>	<b>13 903</b>	<b>13 489</b>	<b>14 067</b>	<b>73</b>	<b>0,5</b>
<b>Biens et services</b>						
Services professionnels	4 349	2 578	1 922	1 598	1 771	68,7
Services techniques et autres services	1 291	1 483	908	1 224	(192)	(13,0)
Matériel et fournitures	127	131	131	94	(4)	(3,2)
Location	29	48	48	4	(19)	(40,0)
Dépenses diverses	8 781	8 058	7 459	7 899	723	9,0
	<b>14 576</b>	<b>12 298</b>	<b>10 468</b>	<b>10 819</b>	<b>2 278</b>	<b>18,5</b>
<b>Total</b>	<b>28 552</b>	<b>26 201</b>	<b>23 957</b>	<b>24 886</b>	<b>2 351</b>	<b>9,0</b>

## NOTE

*Le reclassement de la subvention du gouvernement pour la promotion et les frais d'abonnement amène une hausse des services professionnels.*

# EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

<i>(en milliers d'heures)</i>	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015	
					Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	16,7	20,9	20,9	21,1	(4,2)	(20,0)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	0,0	4,2	4,2	3,5	(4,2)	(100,0)
Professionnels syndiqués	97,3	99,6	71,1	86,5	(2,3)	(2,3)
Employés de bureau syndiqués	65,8	64,0	64,0	66,1	1,8	2,9
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	8,4	8,4	8,4	8,4		
Chauffeurs, opérateurs et autres	80,4	84,4	84,4	81,8	(4,0)	(4,8)
<b>Total</b>	<b>268,6</b>	<b>281,5</b>	<b>253,0</b>	<b>267,4</b>	<b>(12,8)</b>	<b>(4,6)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Employés de bureau syndiqués	1,0	1,0	1,0	1,4		
Chauffeurs, opérateurs et autres	1,5	1,5	1,5	2,5		
<b>Total</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>3,8</b>		
<b>Effectif <i>(en années-personnes)</i></b>						
Gestionnaires	8	10	10	10	(2)	(20,0)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués		2	2	2	(2)	(100,0)
Professionnels syndiqués	52	53	38	46	(1)	(2,4)
Employés de bureau syndiqués	36	35	35	36	1	2,9
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	4	4	4	4		
Chauffeurs, opérateurs et autres	38	40	40	39	(2)	(4,9)
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>145</b>	<b>129</b>	<b>137</b>	<b>(6)</b>	<b>(4,3)</b>

## NOTE

*La réduction de l'effectif fait suite à l'application des mesures de rationalisation des dépenses afin d'équilibrer le budget 2016 et d'absorber l'indexation des salaires.*

# EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

## Actions

### 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
- Diffuser les résultats
- Améliorer et développer l'information clientèle en temps réel
- Développer des applications mobiles pour téléphones polyvalents
- Accroître la présence dans les médias sociaux
- Améliorer la signalétique
- Ajouter de nouveaux abribus
- Introduire de nouveaux produits tarifaires flexibles et adaptés
- Développer un programme de fidélisation
- Promouvoir et bonifier le programme d'abonnement à OPUS
- Implanter le réseau cellulaire dans l'ensemble du réseau du métro
- Implanter le système iBUS et poursuivre le développement de l'information clientèle
- Utiliser les nouvelles technologies comme supports transactionnels et de rechargement

### Priorité 5

#### Améliorer davantage la performance

#### Actions

- Augmenter les revenus commerciaux nets<sup>1</sup>
- Développer une stratégie tarifaire pour les déplacements métropolitains en transport adapté

## Indicateurs

	Cible 2016	Prévision 2015	Réel 2014	Réel 2013
Satisfaction générale STM <i>(en pourcentage)</i>	87	87	87	85
Satisfaction générale de la clientèle bus <i>(en pourcentage)</i>	79	80	80	79
Satisfaction générale de la clientèle métro <i>(en pourcentage)</i>	82	82	83	77
Revenus commerciaux nets <i>(en millions de dollars)</i> <sup>(1)</sup>	31,5	33,0	35,3	31,3

<sup>1</sup> Les revenus commerciaux nets incluent les immobilisations au bénéfice de la STM soit principalement les abribus.

# PLANIFICATION, FINANCES ET CONTRÔLE

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

## Budget et investissements

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

## Gestion financière et contrôle

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

## Vente et perception et revenus voyageurs

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

## Planification stratégique et innovations

La Planification stratégique et innovations est responsable de l'élaboration du Plan stratégique de la STM et elle accompagne les directions dans sa réalisation et son suivi afin de mesurer l'atteinte des objectifs. Elle assure l'intégrité et l'intégralité de l'information de gestion qui en découlent dans le but d'aider les gestionnaires dans leurs prises de décision. Elle réalise des démarches d'amélioration continue ainsi que de gestion intégrée des risques. De plus, elle développe, coordonne et effectue la reddition de compte de la stratégie corporative de développement durable, tout en assurant un soutien à la STM en matière d'affaires gouvernementales et métropolitaines. La Planification stratégique et innovations comprend également la Planification et développement des réseaux.

## Planification et développement des réseaux

La Planification et développement des réseaux développe des services de transport collectif performants en proposant des orientations, des solutions ou des services novateurs qui répondent aux besoins de la clientèle et du milieu. Elle assure un suivi de la performance des réseaux de transport collectif et propose des options afin d'en assurer la viabilité et d'améliorer son efficacité. De plus, elle soutient ses partenaires d'exploitation en matière de livraison du service et d'application des normes de service. Elle implante également un réseau de mesures prioritaires pour bus sur le territoire permettant des gains pour les utilisateurs du transport collectif. Elle améliore le confort des clients en situation d'attente à l'arrêt ou au terminus et s'assure d'intégrer les principes d'accessibilité universelle dans les projets. Enfin, elle développe et entretient des relations harmonieuses et constructives avec les partenaires du milieu municipal et institutionnel.

# PLANIFICATION, FINANCES ET CONTRÔLE

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	21 777	21 945	21 897	20 484	(168)	(0,8)
Heures supplémentaires	327	316	316	580	11	3,5
Primes diverses et autres paiements	716	713	714	795	3	0,4
Avantages sociaux	3 915	3 735	3 573	3 915	181	4,8
Cotisations aux régimes publics	2 304	2 325	2 232	2 425	(21)	(0,9)
Coût de la CSST				12		
	<b>29 040</b>	<b>29 035</b>	<b>28 733</b>	<b>28 212</b>	<b>6</b>	<b>0,0</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures			78	76		
Services professionnels	742	954	468	834	(212)	(22,2)
Services techniques et autres services	1 681	2 041	1 466	1 513	(360)	(17,6)
Matériel et fournitures	644	1 227	1 176	509	(582)	(47,5)
Location	11	11	11	7		
Dépenses diverses	7 729	7 137	7 127	6 183	593	8,3
	<b>10 808</b>	<b>11 370</b>	<b>10 327</b>	<b>9 121</b>	<b>(562)</b>	<b>(4,9)</b>
<b>Total</b>	<b>39 849</b>	<b>40 405</b>	<b>39 060</b>	<b>37 333</b>	<b>(556)</b>	<b>(1,4)</b>

## NOTE

*Diverses mesures de rationalisation des dépenses expliquent la diminution des biens et services.*

# PLANIFICATION, FINANCES ET CONTRÔLE

<i>(en milliers d'heures)</i>	Budget	Budget	Prévision	Réel	Budget 2016 vs 2015	
	2016	redressé 2015	2015	2014	Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	73,2	76,7	76,2	79,8	(3,5)	(4,6)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	7,8	6,3	6,3	5,9	1,6	25,0
Professionnels syndiqués	104,9	112,8	106,3	103,5	(7,8)	(7,0)
Employés de bureau syndiqués	293,0	302,1	274,7	282,9	(9,1)	(3,0)
Commis divisionnaires et autres	61,1	54,7	65,3	57,1	6,4	11,8
<b>Total</b>	<b>540,0</b>	<b>552,4</b>	<b>528,7</b>	<b>529,3</b>	<b>(12,5)</b>	<b>(2,3)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels syndiqués	0,1	0,1	0,1	0,5		
Employés de bureau syndiqués	4,3	4,3	4,3	8,1		
Commis divisionnaires et autres	1,3	1,3	1,3	3,1		
<b>Total</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>	<b>11,7</b>		
<b>Effectif <i>(en années-personnes)</i></b>						
Gestionnaires	35	37	37	39	(2)	(4,6)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	4	3	3	3	1	25,1
Professionnels syndiqués	56	60	57	55	(4)	(7,0)
Employés de bureau syndiqués	160	165	150	155	(5)	(3,1)
Commis divisionnaires et autres	29	26	31	27	3	11,4
<b>Total</b>	<b>284</b>	<b>291</b>	<b>278</b>	<b>280</b>	<b>(7)</b>	<b>(2,5)</b>

## NOTE

*La réduction de l'effectif fait suite à l'application des mesures de rationalisation des dépenses afin d'équilibrer le budget 2016 et absorber l'indexation des salaires.*

# PLANIFICATION, FINANCES ET CONTRÔLE

## Actions

---

### Priorité 1

#### Développer les services

#### Actions

- Implanter de nouvelles mesures préférentielles pour bus
  - Mettre en service le Système rapide par bus sur le boulevard Pie-IX
  - Améliorer l'intermodalité et favoriser le cocktail transport
  - Participer à tout projet d'amélioration ou de développement des modes de transport collectif et actif
- 

### Priorité 2

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

#### Actions

- Améliorer l'accessibilité universelle en tant que transporteur
  - Améliorer l'accessibilité universelle en tant qu'employeur
  - Améliorer l'accessibilité en tant qu'acteur social
- 

### Priorité 4

#### Optimiser la gestion des investissements

#### Actions

- Renforcer les mécanismes de gestion de portefeuille de projets
- 

### Priorité 5

#### Améliorer davantage la performance

#### Actions

- Maintenir la contribution de la clientèle
  - Améliorer la productivité et implanter une culture de l'amélioration continue
  - Améliorer le suivi de la performance dans tous les secteurs d'activité
  - 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
  - Gérer les risques
- 

### Priorité 6

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

#### Actions

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

# PLANIFICATION, FINANCES ET CONTRÔLE

## Indicateurs

	Cible 2016	Prévision 2015	Réel 2014	Réel 2013
Coûts d'exploitation/déplacement <i>(en dollars)</i>	2,67	2,65	2,56	2,63
Coûts d'exploitation/kilomètre <i>(en dollars)</i>	6,74	6,73	6,54	6,54
Taux d'autofinancement <i>(en pourcentage)</i>	59,8	59,7	60,3	56,5
Taux de récupération des matières résiduelles non dangereuses <i>(en pourcentage)</i>	70,0	s.o.	66,0	60,0
Proportion des projets faisant l'objet d'une évaluation au plan du développement durable <i>(en pourcentage)</i>	100,0	100,0	100,0	100,0
Part des revenus-clients <i>(en pourcentage)</i> <sup>(1)</sup>	40,6	41,3	43,3	42,1

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

# SERVICES CORPORATIFS

## Direction générale

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

## Secrétariat général et direction exécutive Affaires juridiques

Conseiller et accompagner l'organisation en matière juridique et de gouvernance. Gérer et préserver les archives de la Société. Mandaté pour assurer la représentation et la défense des intérêts de la Société devant les instances administratives et judiciaires.

## Vérification générale

Par la réalisation de mandats d'audit, la Vérification générale fournit au conseil d'administration et à la direction des opinions indépendantes et objectives qui donnent une assurance sur le degré de maîtrise des activités de la STM, apporte des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée selon des principes de saine gestion et en conformité avec les lois, les règlements et les encadrements de la STM. Elle effectue également des audits financiers du coût de certains projets aux fins d'approbation des subventions.

# SERVICES CORPORATIFS

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	4 978	4 872	4 729	4 677	106	2,2
Heures supplémentaires	27	25	25		2	8,8
Primes diverses et autres paiements	90	88	86	101	1	1,5
Avantages sociaux	830	776	755	760	54	7,0
Cotisations aux régimes publics	499	497	484	472	2	0,4
	<b>6 424</b>	<b>6 258</b>	<b>6 079</b>	<b>6 010</b>	<b>166</b>	<b>2,6</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	113	113	19			
Autres taxes et permis				9		
Services professionnels	874	917	664	522	(43)	(4,7)
Services techniques et autres services	9	9	9	23		
Matériel et fournitures	35	35	35	19		
Location	90	90	90	109		
Dépenses diverses	655	810	614	692	(155)	(19,2)
	<b>1 777</b>	<b>1 975</b>	<b>1 431</b>	<b>1 373</b>	<b>(198)</b>	<b>(10,0)</b>
<b>Total</b>	<b>8 201</b>	<b>8 233</b>	<b>7 510</b>	<b>7 383</b>	<b>(32)</b>	<b>(0,4)</b>

<i>(en milliers d'heures)</i>	Budget 2016	Budget redressé 2015	Prévision 2015	Réel 2014	Budget 2016 vs 2015	
					Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	14,6	14,6	14,6	15,6		
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	36,6	37,6	37,6	33,7	(1,0)	(2,7)
Professionnels syndiqués	18,8	18,8	16,2	16,0		
Employés de bureau syndiqués	35,8	35,8	35,8	34,3		
<b>Total</b>	<b>105,8</b>	<b>106,8</b>	<b>104,2</b>	<b>99,6</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(0,9)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels syndiqués	0,3	0,3	0,3			
<b>Total</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>			
<b>Effectif <i>(en années-personnes)</i></b>						
Gestionnaires	7	7	7	7		
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	18	18	18	16		
Professionnels syndiqués	10	10	9	8		
Employés de bureau syndiqués	20	20	20	19		
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>51</b>		

# SERVICES CORPORATIFS

## Actions

---

### Priorité 5

**Améliorer davantage  
la performance**

### Actions

- Optimiser les processus administratifs et décisionnels de l'organisation
  - Sensibiliser en continu les employés aux questions éthiques
-

# PERSPECTIVES FINANCIÈRES EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT

Sommaire du Programme triennal d'immobilisations 2016-2017-2018 .....	89
Évolution du déficit de maintien d'actifs.....	94
Impact des dépenses d'investissement sur l'endettement .....	95
Impact des dépenses d'investissement sur le service de la dette .....	96
Financement des dépenses d'investissement.....	97

# SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2016-2017-2018

Les investissements prévus au présent PTI se répartissent parmi 43 projets. Toutefois, 17 projets de grande envergure totalisent 97 % des investissements. Ceux-ci sont essentiels à la poursuite des activités de la STM et sont les assises de son Plan stratégique. Les prochaines pages présentent une brève description de ces projets et leurs bénéfices. Pour plus de détails, des fiches décrivant chacun des projets autorisés sont présentées dans les différentes sections du livre du PTI 2016-2017-2018.

## Sommaire des investissements majeurs

<i>(en milliers de dollars)</i>	2016	2017	2018	Total PTI 2016-2018
<b>1. RÉNO MÉTRO</b>	<b>163 143</b>	<b>188 157</b>	<b>252 074</b>	<b>603 374</b>
Réno-Systèmes - phase III	108 942	73 416	48 882	231 240
Réno-Systèmes - phase IV	11 691	64 640	107 349	183 680
Réno-Infrastructures - phase I	40 000	30 000	35 577	105 577
Réno-Infrastructures - phase II	2 510	20 100	60 267	82 877
<b>2. AUTRES INFRASTRUCTURES MÉTRO</b>	<b>75 345</b>	<b>170 362</b>	<b>122 486</b>	<b>368 193</b>
Garage Côte-Vertu	52 101	132 852	95 179	280 131
Agrandissement de la station Vendôme - phase II	7 592	18 980	25 307	51 879
Station Berri-UQAM : réfection majeure - phase I	15 653	18 530	2 000	36 182
<b>3. ACQUISITION DES VOITURES DE MÉTRO AZUR</b>	<b>228 205</b>	<b>555 913</b>	<b>393 739</b>	<b>1 177 857</b>
Acquisition des voitures de métro AZUR	208 496	528 625	380 878	1 117 998
Modification des ateliers et des équipements métro - voitures de métro AZUR	19 709	27 288	12 861	59 859
<b>4. TECHNOLOGIE ET INFRASTRUCTURES DE SURFACE</b>	<b>88 388</b>	<b>123 229</b>	<b>79 396</b>	<b>291 013</b>
Reconstruction du complexe Crémazie	31 893	66 473	35 431	133 798
Système d'aide à l'exploitation et information voyageur iBUS	32 882	25 479	8 711	67 072
Programme de mesures préférentielles pour bus	11 448	12 485	18 521	42 455
Rénovation de l'édifice du 2000 Berri	4 922	11 421	12 957	29 300
EXTRA Connecte	7 242	7 370	3 777	18 389
<b>5. ÉLECTRIFICATION DU RÉSEAU (MATÉRIEL ROULANT)</b>	<b>43 487</b>	<b>109 440</b>	<b>136 273</b>	<b>289 200</b>
Acquisition des bus hybrides 12 mètres 2012-2017	31 550	87 294	135 319	254 162
Remplacement des véhicules de travaux par des locotracteurs électriques	3 709	20 772	0	24 481
Cité-Mobilité	8 229	1 375	954	10 557
<b>Total des investissements majeurs</b>	<b>598 569</b>	<b>1 147 100</b>	<b>983 967</b>	<b>2 729 637</b>
<b>Pourcentage des investissements majeurs</b>	<b>94 %</b>	<b>98 %</b>	<b>99 %</b>	<b>97 %</b>
<b>Total des investissements</b>	<b>639 226</b>	<b>1 175 114</b>	<b>998 246</b>	<b>2 812 586</b>

# SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2016-2017-2018

## Réno-Métro

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

### Réno-Systèmes – phase III et IV

Ces deux phases du programme visent le remplacement, la construction ou la remise à neuf des équipements fixes directement liés à l'exploitation. Les catégories visées sont les installations motorisées (escaliers mécaniques, ventilation, ascenseurs), les équipements de voie, l'équipement d'énergie d'exploitation et de contrôle des trains ainsi que les systèmes de télécommunication et de contrôle des procédés d'exploitation qui n'ont pas été remplacés ou remis à neuf dans les phases précédentes du même programme. Les travaux de la phase III seront terminés en 2019 et les travaux de la phase IV seront entrepris en 2015.

### Réno-Infrastructures – phases I et II

Le programme Réno-Infrastructures vise le remplacement ou la réfection des infrastructures du métro en fin de vie utile, tout en optimisant les investissements en les utilisant comme levier pour améliorer l'expérience client ainsi que la performance financière et opérationnelle de la STM. Les travaux de la phase I seront terminés en 2018.

Les travaux de la phase II seront réalisés durant la période 2016-2022.

### BÉNÉFICES

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

---

## Autres infrastructures métro

### Garage Côte-Vertu

Comme prévu dans les plans de développement du Réseau du métro, le projet consiste à ajouter 10 positions de garage supplémentaires pour garer les trains, basé sur l'augmentation naturelle de l'achalandage de la ligne orange sur un horizon allant jusqu'à 2036.

### BÉNÉFICES

Ce projet permettra de garer le nombre de trains requis pour soutenir l'augmentation de l'offre de service en vue de répondre à l'accroissement prévu de l'achalandage.

### Station Berri-UQAM : réfection majeure

La station Berri-UQAM touche trois lignes, ce qui en fait la plus grande station à Montréal et la plus achalandée avec, en moyenne, 146 500 voyageurs par jour ouvrable. Ces conditions de grand achalandage ainsi que le temps écoulé depuis la construction de la station en 1966 ont entraîné une détérioration significative des installations, tant sur les plans techniques qu'esthétique.

Le projet consistait, dans un premier temps, à effectuer des travaux visant à maintenir l'environnement sécuritaire de la station. Ces interventions étant terminées, des travaux permanents de réfection et de mise à niveau des composantes architecturales, structurales et électromécaniques sont en cours. Ceux-ci sont planifiés de façon à minimiser les répercussions sur l'exploitation et le service aux clients, à conserver l'accès à la station et à la maintenir opérationnelle.

### BÉNÉFICES

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

# SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2016-2017-2018

## Acquisition des voitures de métro AZUR

La STM fera l'acquisition de 52 trains de type « boa », dont les voitures sont reliées entre elles par un module d'intercirculation permettant à la clientèle de passer de l'une à l'autre en tout temps. Les travaux préparatoires à l'arrivée des nouvelles voitures sont presque tous terminés.

Trains	2015	2016	2017	2018	Total
Réception	1	12	22	17	52

Un cap important a été franchi en début 2014 avec le début des essais du premier train de neuf voitures, en atelier et sur la voie. Malgré le retard annoncé par le Consortium Bombardier-Alstom, des actions ont été prises afin que le projet demeure sous contrôle globalement.

### BÉNÉFICES

Tout comme les voitures actuelles, les nouvelles voitures de métro seront dotées d'une suspension pneumatique et pourront accueillir plus de passagers que les voitures MR présentement en fonction sur le réseau du métro, tout en permettant l'intercirculation d'une voiture à l'autre grâce à la configuration de type « boa ». Les voitures sont d'ailleurs plus accessibles aux personnes à mobilité réduite.

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

## Infrastructures de surface

### 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. Les travaux pour le rendre conforme aux normes et adapté aux besoins d'entretien actuels et futurs étant trop importants, il a été décidé de réaliser des travaux de reconstruction qui sont prévus pour 2015 et se termineront en 2019. Le complexe, qui aura une superficie de 37 200 m<sup>2</sup>, prévoit une accréditation LEED Or.

### BÉNÉFICES

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

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

L'installation graduelle d'un Système d'aide à l'exploitation et d'information voyageur (SAEIV) dans les bus et les véhicules de service de la STM sera déployée graduellement en 2015-2016. Le SAEIV est jumelé à un système de comptage automatisé et d'acquisition des données (SCAD) qui sera installé dans l'ensemble du parc de bus.

### BÉNÉFICES

Une amélioration de l'expérience client est prévue, puisque les clients du service bus pourront avoir accès à l'information sur l'heure de passage réelle d'un bus, sur les perturbations de service et les trajets alternatifs, de même que sur le nom du prochain arrêt pour les clients à bord d'un véhicule.

De plus, la gestion du parc en temps réel permettra à la STM d'améliorer la ponctualité des bus. Elle pourra s'assurer d'une meilleure coordination avec le réseau du métro et les trains de banlieue, et améliorer la sécurité des chauffeurs et de la clientèle. Ainsi, elle pourra exercer un contrôle rigoureux des coûts tout en répondant aux besoins de la clientèle.

# SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2016-2017-2018

## Programme de mesures préférentielles pour bus

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

### BÉNÉFICES

Le Programme de mesures préférentielles pour bus (MPB) améliorera la qualité de service et la fiabilité du réseau de bus. Les retombées de ces mesures se traduisent par une recrudescence de la ponctualité et une diminution des temps de parcours des bus pour ainsi offrir un avantage concurrentiel aux véhicules de transport collectif sur l'automobile.

## Rénovation du bâtiment 2000 Berri

Le projet consiste au remplacement complet de l'enveloppe et de la fenestration sur les quatre façades du bâtiment et le réaménagement partiel des aires de travail des sept étages.

### BÉNÉFICES

La réalisation de ce projet permettra de réduire le déficit de maintien d'actifs et de réduire les frais d'entretien, incluant les coûts pour le chauffage et la consommation d'eau. Ce projet permettra aussi de créer 58 postes de travail supplémentaires.

## EXTRA Connecte

La première phase (EXTRA : Livraison 1) a permis de migrer le programme vers la version 2013 et ainsi soutenir la croissance des déplacements au Transport adapté (TA) jusqu'à l'horizon 2020, générer des gains d'optimisation, éliminer une désuétude technologique et mettre en place les bases requises à la réalisation d'EXTRA Connecte.

Cette nouvelle phase permettra de faire la planification, la répartition et l'optimisation des routes au TA en temps réel. Ce projet prévoit aussi l'implantation d'un émulateur de taximètre qui assurera le juste coût des services et d'outils d'information aux voyageurs.

### BÉNÉFICES

Ces nouveaux outils d'information aux voyageurs bonifieront l'offre de service au TA et la qualité de vie des clients tout en produisant des économies supplémentaires par la réduction des annulations tardives et du temps d'embarquement. Le temps réel permettra de réduire les coûts de déplacement et d'absorber les coûts de croissance.

---

# SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2016-2017-2018

## ÉLECTRIFICATION DU RÉSEAU DE SURFACE

En vue de répondre à l'objectif qu'elle s'est fixé dans son Plan stratégique, soit de se doter uniquement de véhicules électriques à partir de 2025, la STM prévoit la réalisation de plusieurs projets liés à différents modes de propulsion (hybride et électrique rechargeable).

### Acquisition de bus hybrides 12 mètres – 2012-2017

Au cours des trois prochaines années, la STM procédera à l'acquisition de 258 bus hybrides de 12 mètres. Ces bus utilisent l'énergie produite à la fois par des batteries et par un moteur à carburant diesel à l'urée pour assurer leur propulsion. Ils seront équipés des systèmes de perception des titres, d'aide à l'exploitation et d'information aux voyageurs.

De cette quantité, 184 servent au remplacement des bus désuets tandis que 74 seront ajoutés au parc existant.

### Remplacement des véhicules de travaux en tunnel (locotracteurs)

Ces véhicules sont utilisés en tunnel pour déplacer les équipes de travail, en plus de remorquer les lorries et les plateformes qui transportent les équipements et les outils de travail.

Le présent projet vise le remplacement de 11 véhicules, soit sept draines et quatre tracteurs qui sont en fin de vie utile, par des locotracteurs électriques.

### BÉNÉFICES

Actuellement, la STM utilise des véhicules de travaux fonctionnant au carburant diesel. En lien avec ses orientations en matière de développement durable, la STM désire remplacer ces derniers véhicules par des locotracteurs alimentés par l'électricité, une énergie propre, tout en respectant les règles de santé et sécurité, normes, procédures de travail, et autres contraintes imposées par le travail en milieu souterrain.

### Cité-Mobilité

À la suite d'une entente de partenariat stratégique avec Nova Bus, la STM, seule société de transport participante en Amérique du Nord, collaborera au programme international Cité-Mobilité. Ce projet vise à tester de nouvelles technologies dans les conditions réelles d'exploitation et d'en évaluer les impacts sur la planification, les opérations, l'entretien, les coûts et, surtout, l'amélioration du service à la clientèle. Trois bus entièrement électriques seront mis en service dans le cadre de ce projet.

### BÉNÉFICES

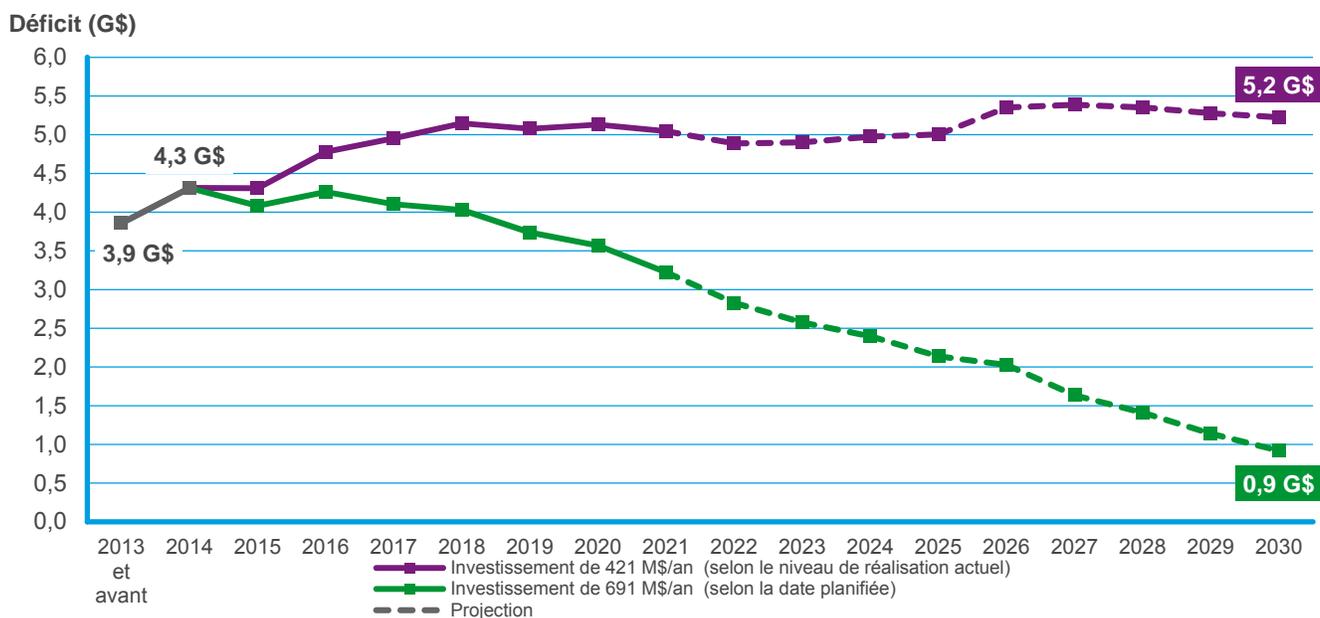
Le « virage électrique » entrepris est un choix de développement durable par la réduction des gaz à effet de serre (GES) et de la pollution sonore. La STM vise l'objectif « zéro émission » pour 2040.

# ÉVOLUTION DU DÉFICIT DE MAINTIEN D'ACTIFS

La STM met actuellement en place des indicateurs de gestion d'actifs afin d'optimiser le portefeuille de projets. En ce sens, l'évolution du déficit de maintien d'actifs permet de mesurer les résultats des efforts consentis pour assurer la pérennité de notre parc d'actifs.

Le déficit de maintien d'actifs est passé de 3,9 milliards de dollars à 4,3 milliards de dollars entre 2013 et 2014, principalement en raison des différents enjeux qui contribuent à une augmentation des délais de réalisation des différents projets, notamment les centres de transport.

Les scénarios d'investissements proposés permettent d'évaluer le déficit probable de maintien d'actifs pour les années à venir. Il appert qu'investir à un rythme moyen d'environ 400 millions de dollars par an en maintien d'actifs ne serait pas suffisant pour réduire le déficit de maintien d'actifs en 2030, puisqu'il serait alors porté à 5,2 milliards de dollars. En investissant plutôt près de 700 millions de dollars par an en moyenne, le déficit de maintien d'actifs pourrait être ramené sous la barre du milliard de dollars en 2030, à 0,9 milliard de dollars. Grâce à l'amélioration de la connaissance des actifs et à l'optimisation des interventions de maintien d'actifs, nous serons en mesure d'investir efficacement pour réduire durablement le déficit de maintien d'actifs.



# IMPACT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT SUR L'ENDETTEMENT

Le financement de la majorité des dépenses capitalisables se fait par émission de dette. Depuis décembre 2010, 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.

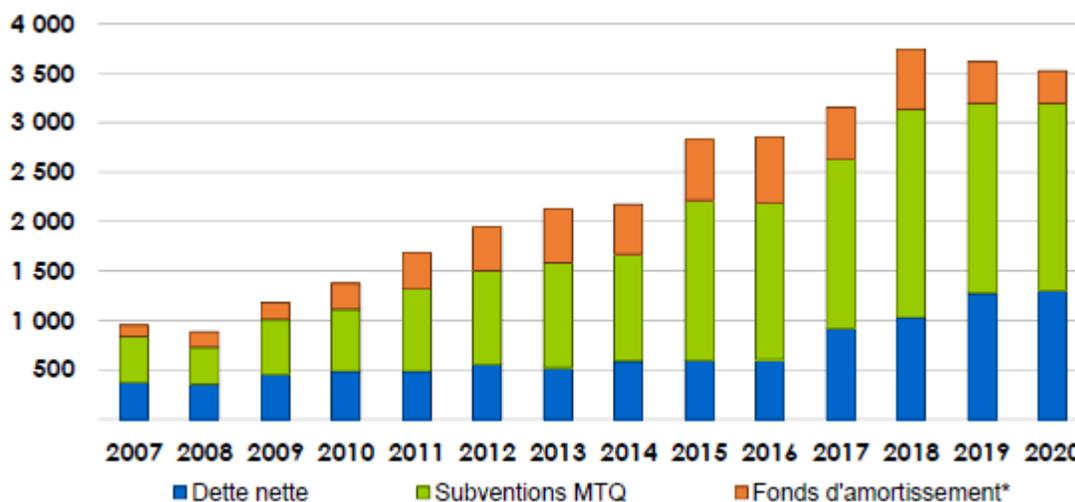
Il est important de noter qu'en 2015, dans le cadre du transfert des actifs du prolongement du métro sur le territoire de la Ville de Laval, la STM a pris à sa charge 419,6 millions de dettes qui lui ont été transférées de l'AMT. Un emprunt additionnel de 172,9 millions a aussi été nécessaire pour conclure la transaction. Ces emprunts sont subventionnés à 100 %.

Du 1er janvier 2010 au 31 décembre 2015, la dette brute devrait s'accroître de 1,7 milliard de dollars, ce qui représente un taux de croissance annuelle moyen de 23,2 %. En excluant les dettes reliées aux stations sur le territoire de la Ville de Laval, la croissance serait de 1,1 milliard de dollars et représenterait une croissance annuelle moyenne de 15 %. Pour les trois prochaines années, elle augmentera de 0,9 milliard de dollars, soit un taux de croissance de 10,8 %. 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 net en circulation totalisera 591,1 millions de dollars (après subvention et fonds d'amortissement) au 31 décembre 2015 pour atteindre 1,0 milliard de dollars au 31 décembre 2018. L'évolution de la dette ainsi que sa répartition sont présentées au tableau suivant :

## Évolution de l'endettement

(en millions de dollars)



(En millions de dollars)	Réal								Prévisions					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fonds d'amortissement*	117	159	169	261	366	435	542	504	615	671	521	613	428	327
Subventions MTQ	465	377	558	629	833	955	1 061	1 083	1 623	1 582	1 708	2 105	1 919	1 895
Dette net	369	351	454	484	485	550	524	587	591	605	924	1 029	1 276	1 305
<b>Total</b>	<b>951</b>	<b>887</b>	<b>1 182</b>	<b>1 374</b>	<b>1 684</b>	<b>1 940</b>	<b>2 127</b>	<b>2 174</b>	<b>2 829</b>	<b>2 858</b>	<b>3 153</b>	<b>3 747</b>	<b>3 622</b>	<b>3 527</b>

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

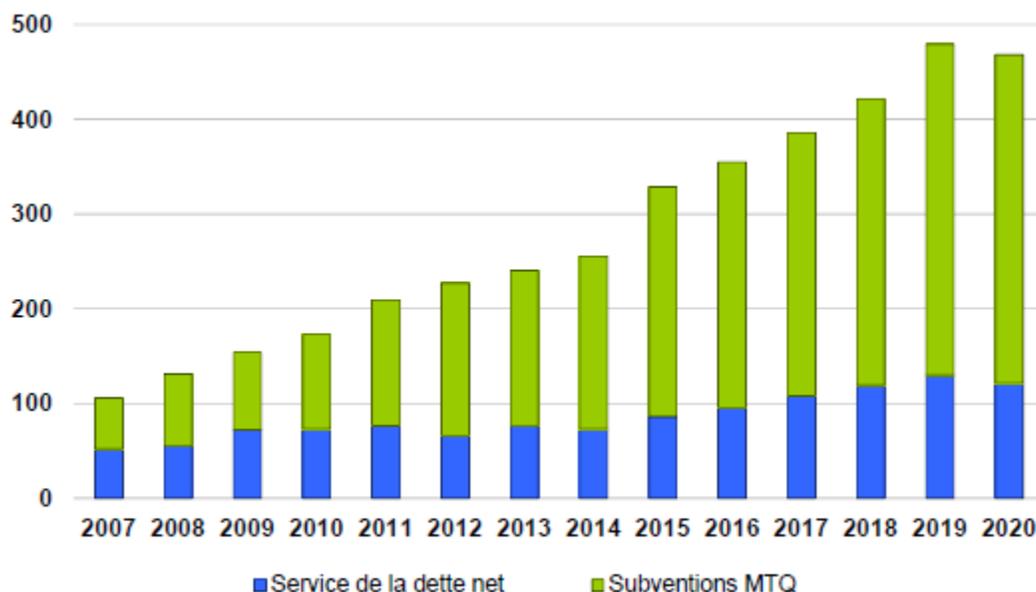
# IMPACT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT SUR LE SERVICE DE LA DETTE

Le service de la dette net devrait se situer à 86,6 millions de dollars en 2015 pour atteindre 125,6 millions de dollars en 2018. Ceci représente un taux de croissance annuel moyen de 15,0 % par rapport à 3,3 % pour la période de 2010 à 2015. Durant cette même période, le service de la dette net a représenté, en moyenne, 5,8 % des dépenses d'exploitation nettes (excluant les charges remboursées par les partenaires). En 2018, ce ratio devrait se situer à 8,7 %, pour atteindre 8,4 % en 2020. Ces prévisions respectent la cible que la STM s'est fixée, conformément à sa politique de gestion de la dette à long terme, en ce qui a trait au ratio relié à l'endettement. Cette cible se situe entre 6 % et 10 % et le seuil critique est de 16 %.

La portion du service de la dette admissible à une subvention passera de 67,5 % (pour la période de 2010 à 2015) à 71,7 % pour les trois prochaines années.

## Évolution du service de la dette

(en millions de dollars)



(En millions de dollars)	2007	2008	2009	2010	Réal				Prévisions					
					2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Service de la dette brut	106	131	154	172	209	227	240	256	330	356	392	435	497	485
Subventions MTQ	54	76	81	99	133	161	164	183	243	259	279	309	361	357
Service de la dette net	52	55	72	73	77	66	76	73	87	98	112	126	136	128

# FINANCEMENT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

(en millions de dollars)

	2016	2017	2018	Total PTI 2016-2018
<b>Financement au comptant</b>				
<b>Non capitalisable</b>				
Budget d'exploitation	12 523	6 150	7 225	25 898
<b>Capitalisable</b>				
Fonds de roulement	1 775	0	0	1 775
Budget d'exploitation	3 364	2 664	1 295	7 323
Gouvernement provincial - subvention au comptant	46 391	73 375	61 696	181 463
Gouvernement fédéral - subvention au comptant	86 027	117 750	92 646	296 424
Agglomération de Montréal - subvention au comptant	15 804	28 954	24 111	68 869
<b>Sous-total</b>	<b>165 884</b>	<b>228 893</b>	<b>186 973</b>	<b>581 751</b>
<b>Financement sur emprunt</b>				
Non subventionné	63 426	185 902	205 797	455 125
Subventionné	409 916	760 318	605 475	1 775 710
<b>Sous-total</b>	<b>473 342</b>	<b>946 220</b>	<b>811 273</b>	<b>2 230 835</b>
<b>Financement total</b>	<b>639 226</b>	<b>1 175 114</b>	<b>998 246</b>	<b>2 812 586</b>

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

# INDICATEURS DE PERFORMANCE

Introduction .....	99
Revenus totaux .....	100
Revenus d'exploitation – Bus et métro .....	101
Contributions régionales .....	102
Taux d'autofinancement des dépenses d'exploitation – Bus et métro .....	103
Contribution de l'agglomération de Montréal .....	104
Dépenses totales .....	105
Dépenses totales de rémunération et en biens et services .....	106
Dépenses liées à l'exploitation – Bus et métro .....	107
Dépenses liées à l'exploitation – Bus et métro – Par kilomètre parcouru .....	108
Heures régulières et supplémentaires .....	109
Kilomètres parcourus – Bus et voitures de métro .....	110
Dépenses liées au transport adapté – Par déplacement .....	111
Déplacements en minibus et taxis – Transport adapté .....	112
Dette brute et net de la STM .....	113
Service de la dette net .....	114

# INTRODUCTION

Cette section présente certains aspects de l'évolution de la situation financière de la STM pour la période de 2007 à 2016. Lorsqu'il s'agit de valeurs monétaires, les résultats sont exprimés en dollars courants et en dollars constants de 2007. 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 2007 à 2016, est présenté ci-dessous. Les taux d'inflation pour 2015 et 2016 sont des prévisions.

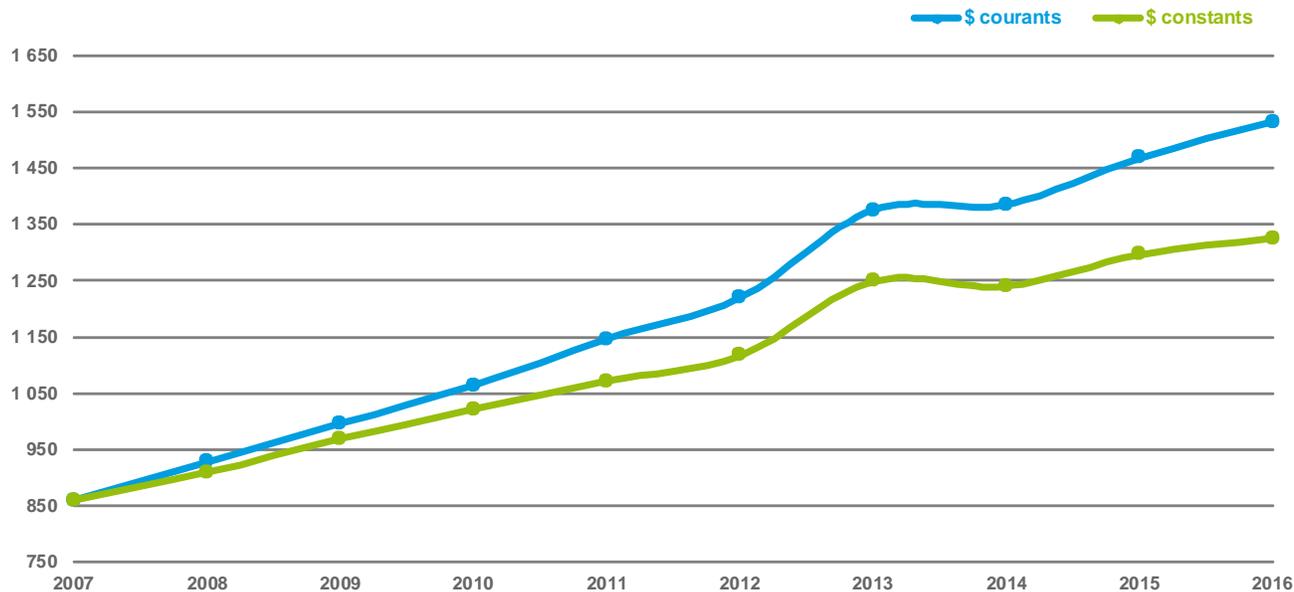
									PRÉVISION	PRÉVISION
IPC – Montréal	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	1,000	1,021	1,029	1,041	1,070	1,092	1,101	1,117	1,133	1,156
VARIATION		2,09 %	0,80 %	1,15 %	2,79 %	2,03 %	0,83 %	1,48 %	1,40 %	2,00 %

Sources : Statistique Canada pour les années 2007 à 2014  
STM (prévisions 2015-2016)

# REVENUS TOTAUX

(en millions de dollars)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
\$ courants	858,7	927,2	995,7	1 062,6	1 145,9	1 219,6	1 375,0	1 385,0	1 468,5	1 532,1	78,4 %
\$ constants	858,7	908,1	967,7	1 020,7	1 070,9	1 116,9	1 248,9	1 239,9	1 296,1	1 325,7	54,4 %



## NOTES

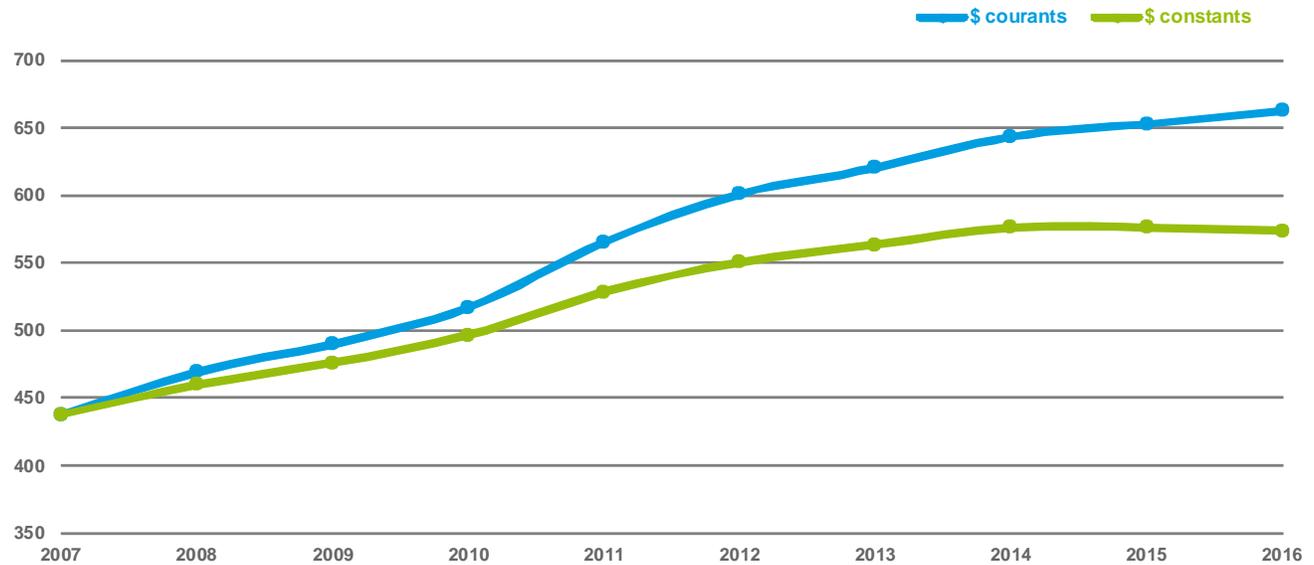
Les revenus totaux excluent le surplus reporté et les nouvelles sources de revenus.

La subvention du gouvernement du Québec liée au capital du service de la dette apparaissait dans les dépenses pour les années 2007 à 2012 et elle est maintenant présentée dans les revenus pour les années 2013 à 2016. De plus, la cession des actifs liée au prolongement du métro sur le territoire de la Ville de Laval augmente les revenus des années 2015 et 2016.

# REVENUS D'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO

(en millions de dollars)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
\$ courants	437,0	468,8	489,3	516,4	564,7	600,6	619,7	643,0	652,3	662,1	51,5 %
\$ constants	437,0	459,2	475,5	496,0	527,8	550,0	562,9	575,6	575,7	572,9	31,1 %



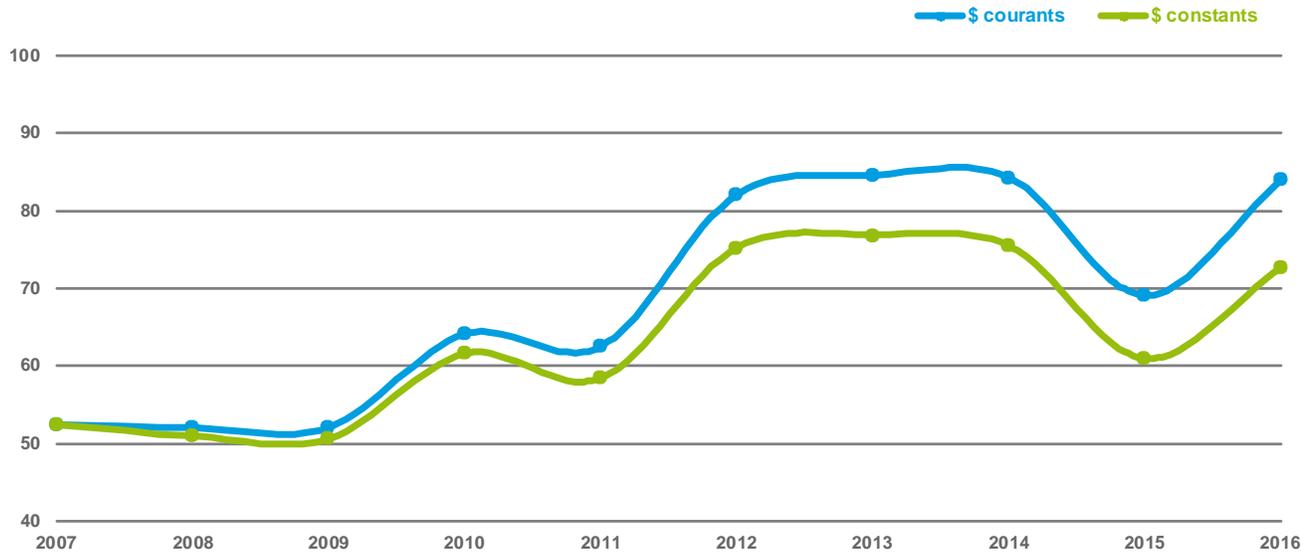
## NOTE

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

# CONTRIBUTIONS RÉGIONALES

(en millions de dollars)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
\$ courants	52,4	51,9	52,0	64,0	62,4	82,0	84,5	84,2	69,0	83,9	60,2 %
\$ constants	52,4	50,9	50,6	61,5	58,3	75,1	76,7	75,3	60,9	72,6	38,7 %



## NOTE

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

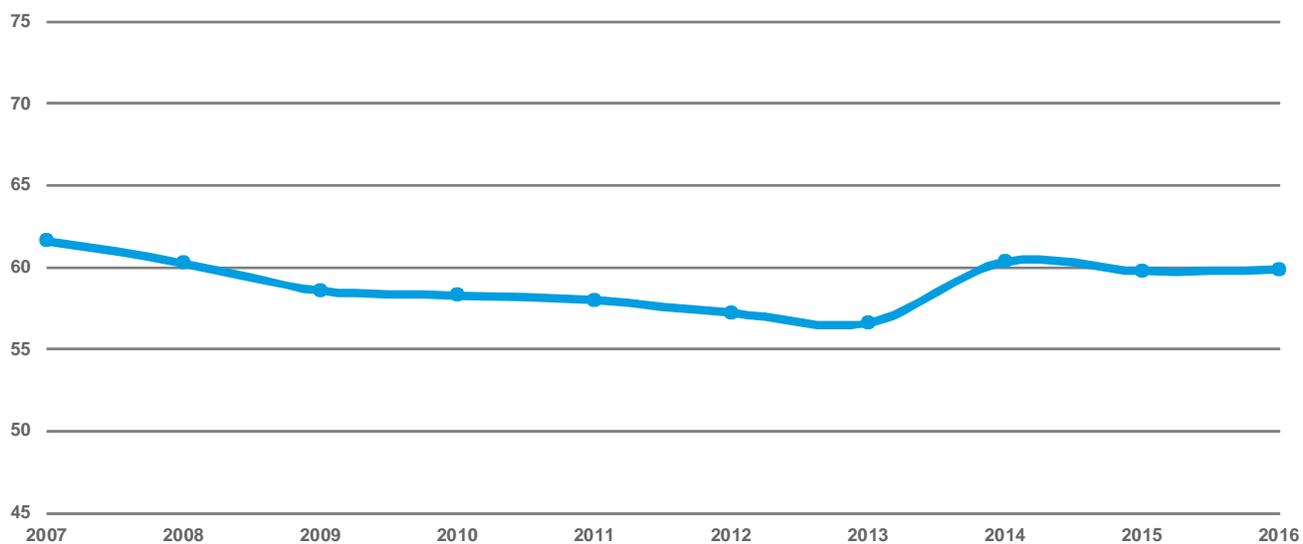
La baisse des contributions en 2015 est due à la réduction de la part STM de la taxe régionale sur l'essence à la suite de l'exclusion de la dette de la CUM du déficit du métro dans le partage de cette taxe pour les années 2012 à 2015.

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

(en pourcentage)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
Taux	61,57	60,21	58,53	58,23	57,92	57,17	56,55	60,30	59,72	59,80	-2,9 %

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



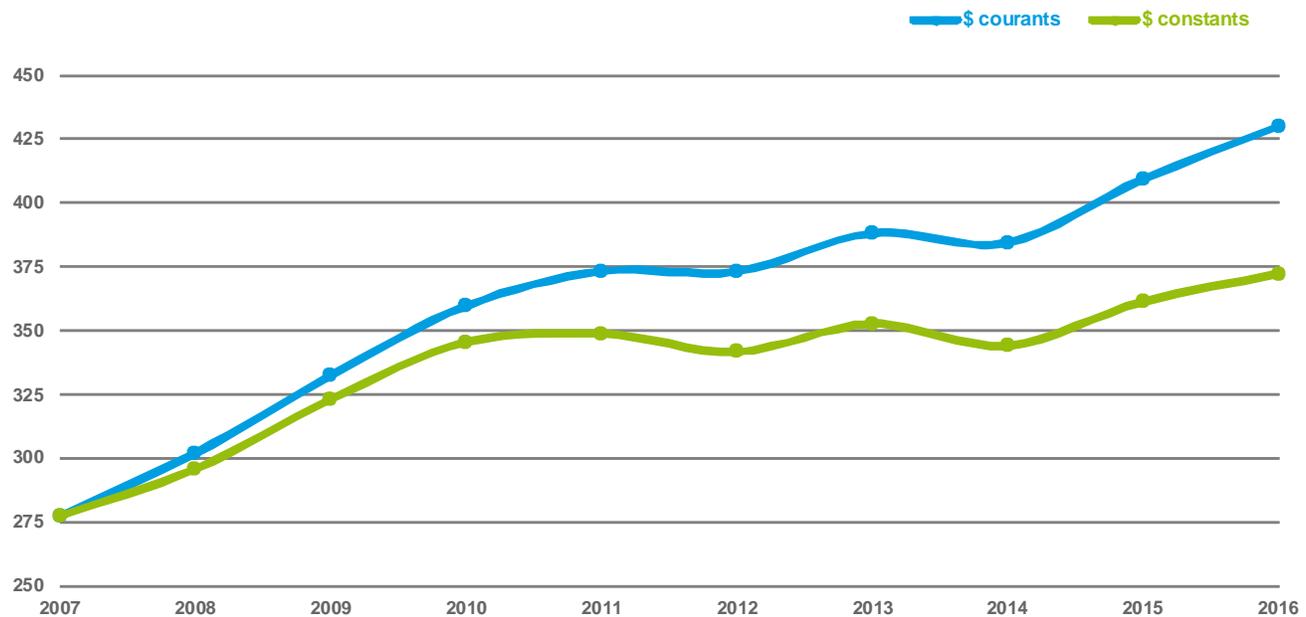
## NOTE

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

# CONTRIBUTION DE L'AGGLOMÉRATION DE MONTRÉAL

(en millions de dollars)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
\$ courants	277,0	301,7	332,0	359,4	372,9	372,9	387,9	384,1	409,1	429,8	55,1 %
\$ constants	277,0	295,5	322,7	345,2	348,5	341,5	352,3	343,9	361,1	371,9	34,2 %



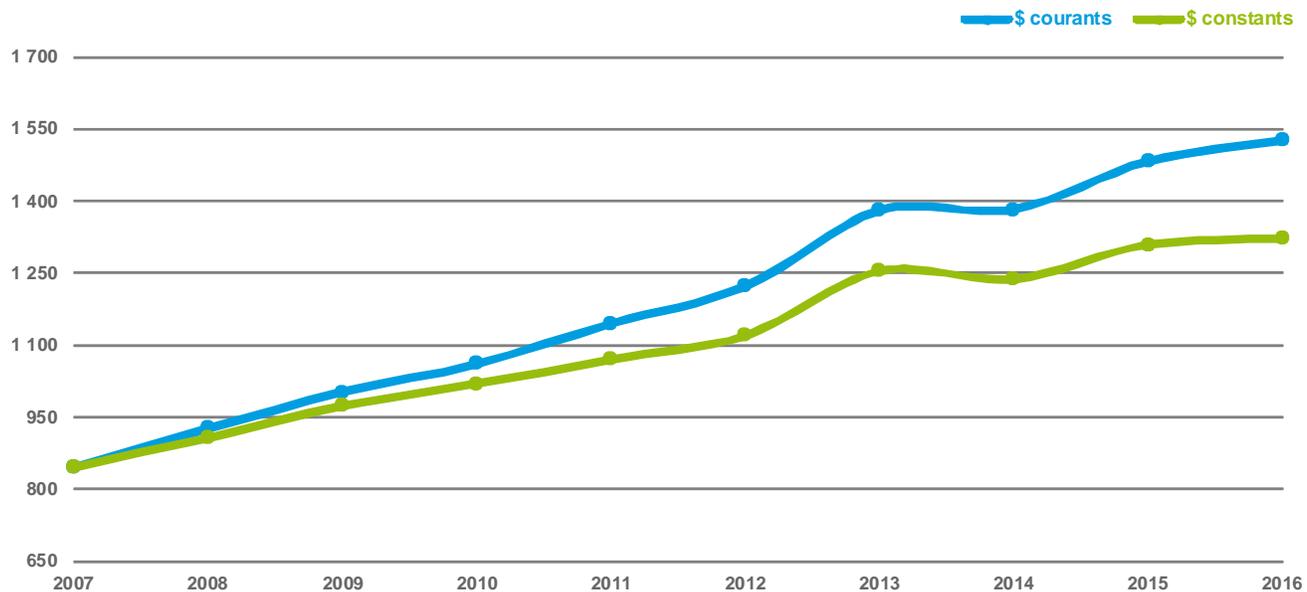
## NOTE

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

# DÉPENSES TOTALES

(en millions de dollars)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
\$ courants	843,5	925,0	1 000,1	1 059,6	1 143,2	1 221,3	1 379,1	1 381,0	1 481,8	1 526,1	80,9 %
\$ constants	843,5	905,9	972,0	1 017,8	1 068,4	1 118,4	1 252,6	1 236,4	1 307,9	1 320,5	56,5 %



## NOTES

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

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

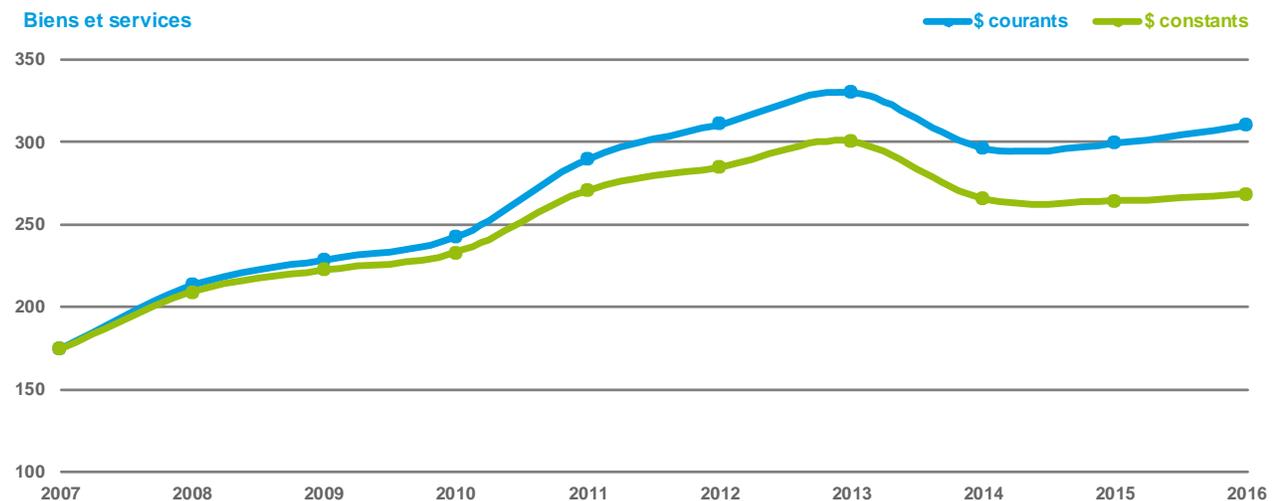
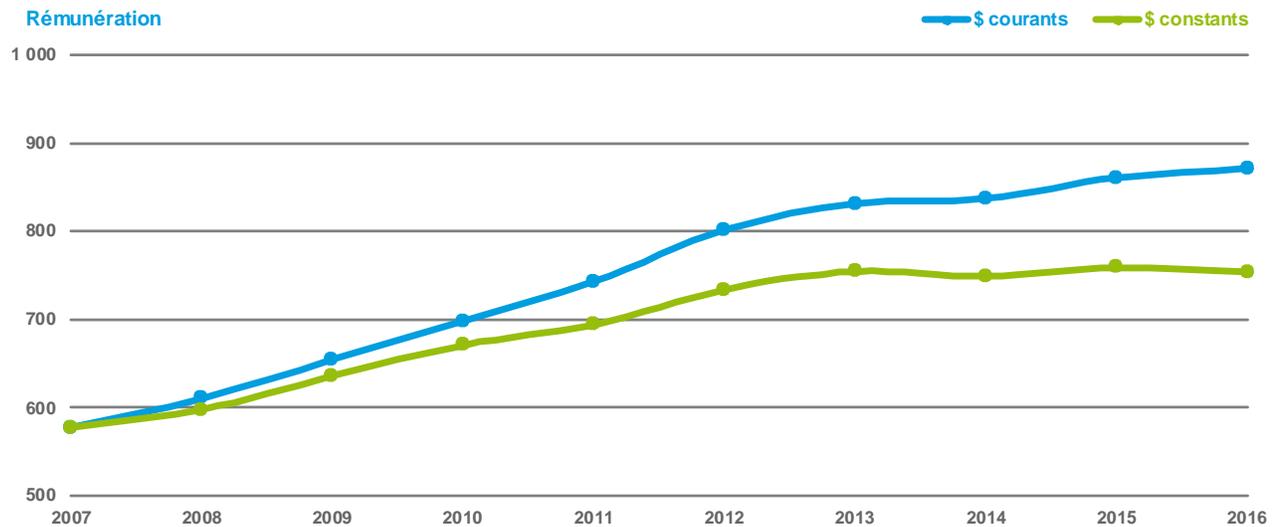
La hausse de l'année 2013 est principalement due au reclassement de la subvention du gouvernement du Québec liée au capital du service de la dette. Pour les années 2006 à 2012, elle apparaissait dans les dépenses et elle est maintenant présentée dans les revenus pour les années 2013 à 2016.

L'augmentation du service de la dette est en grande partie responsable de la hausse des dépenses totales en 2015 comme pour 2016 en raison de la cession des actifs liée au prolongement du métro sur le territoire de la Ville de Laval.

# DÉPENSES TOTALES DE RÉMUNÉRATION ET EN BIENS ET SERVICES

(en millions de dollars)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
<b>Dépenses totales de rémunération</b>											
\$ courants	577,0	610,0	653,7	698,0	742,1	801,0	830,2	836,0	859,8	870,4	50,8 %
\$ constants	577,0	597,4	635,3	670,5	693,5	733,5	754,1	748,4	758,9	753,1	30,5 %
<b>Dépenses totales en biens et services</b>											
\$ courants	173,8	212,6	228,2	241,8	289,1	310,4	329,9	296,0	298,8	309,7	78,2 %
\$ constants	173,8	208,3	221,7	232,3	270,2	284,2	299,7	265,0	263,8	267,9	54,2 %



## NOTES

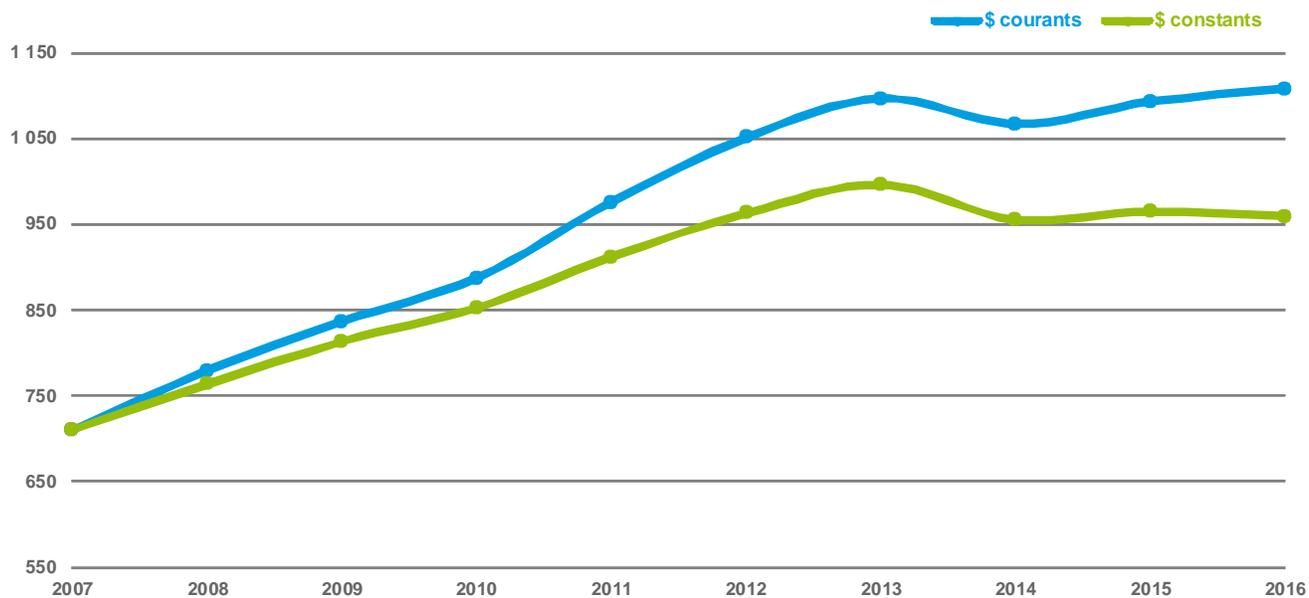
Les dépenses en biens et services excluent les frais de financement des opérations, les dépenses liées aux investissements, les dépenses imprévues, le déficit reporté et les dépenses liées à l'administration des régimes de retraite de la STM.

La baisse des biens et services observée en 2014 est principalement causée par le gel des services professionnels et diverses mesures de rationalisation. De plus, la ristourne de la TVQ s'applique depuis l'année 2014.

# DÉPENSES LIÉES À L'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO

(en millions de dollars)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
\$ courants	709,7	778,6	836,0	886,8	975,0	1 050,6	1 095,9	1 066,3	1 092,2	1 107,3	56,0 %
\$ constants	709,7	762,6	812,5	851,8	911,2	962,0	995,4	954,6	964,0	958,1	35,0 %



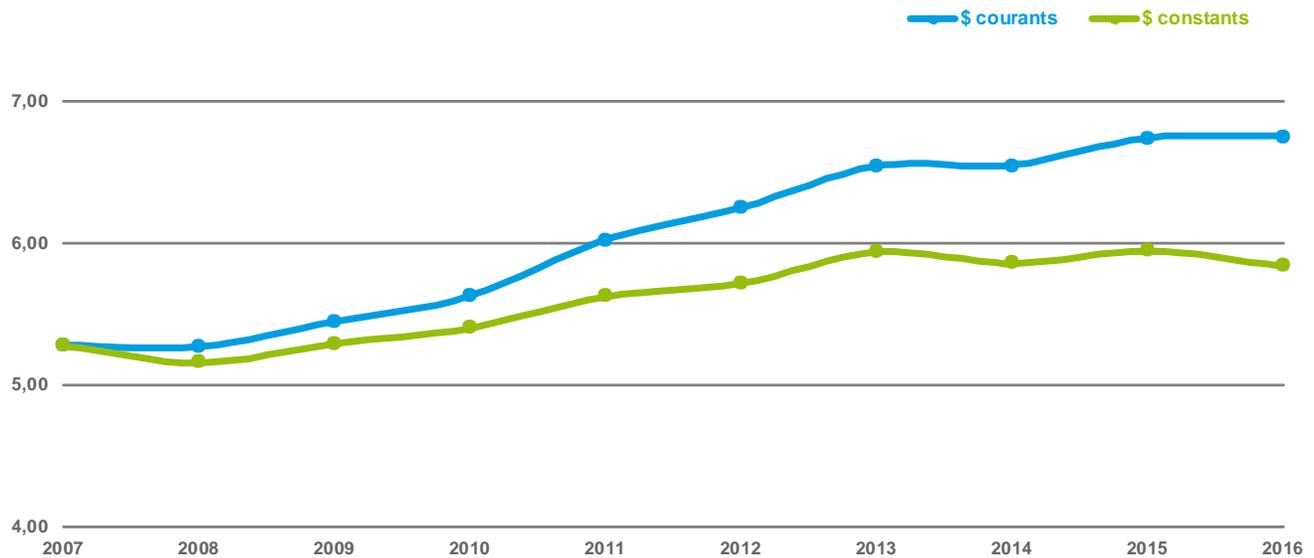
## NOTE

La baisse des dépenses liées à l'exploitation observée en 2014 est principalement causée par le gel des services professionnels et diverses mesures de rationalisation. De plus, la ristourne de la TVQ s'applique depuis l'année 2014.

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

(en dollars)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
\$ courants	5,28	5,27	5,44	5,62	6,02	6,24	6,54	6,54	6,73	6,74	27,8 %
\$ constants	5,28	5,16	5,29	5,40	5,62	5,72	5,94	5,86	5,94	5,84	10,6 %



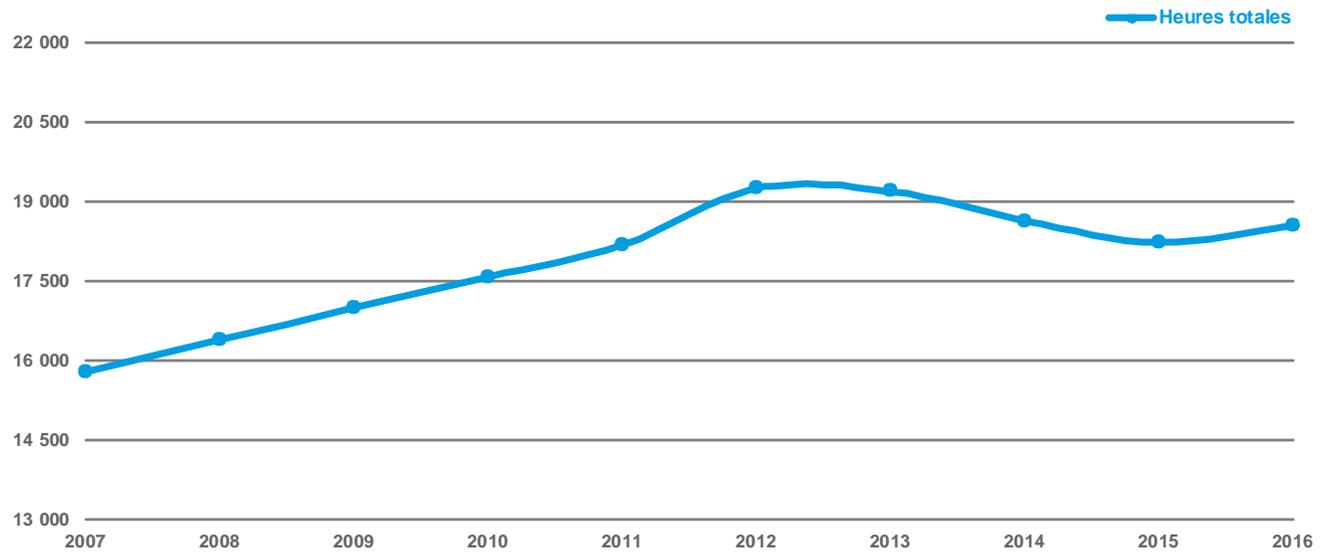
## NOTE

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

# HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES

(en milliers d'heures)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
Heures régulières	14 622	15 097	15 766	16 407	16 931	17 940	17 912	17 394	17 035	17 594	20,3 %
Heures supplémentaires	1 149	1 273	1 212	1 162	1 239	1 304	1 277	1 236	1 183	946	-17,7 %
<b>Heures totales</b>	<b>15 770</b>	<b>16 370</b>	<b>16 977</b>	<b>17 569</b>	<b>18 170</b>	<b>19 244</b>	<b>19 190</b>	<b>18 631</b>	<b>18 218</b>	<b>18 539</b>	<b>17,6 %</b>



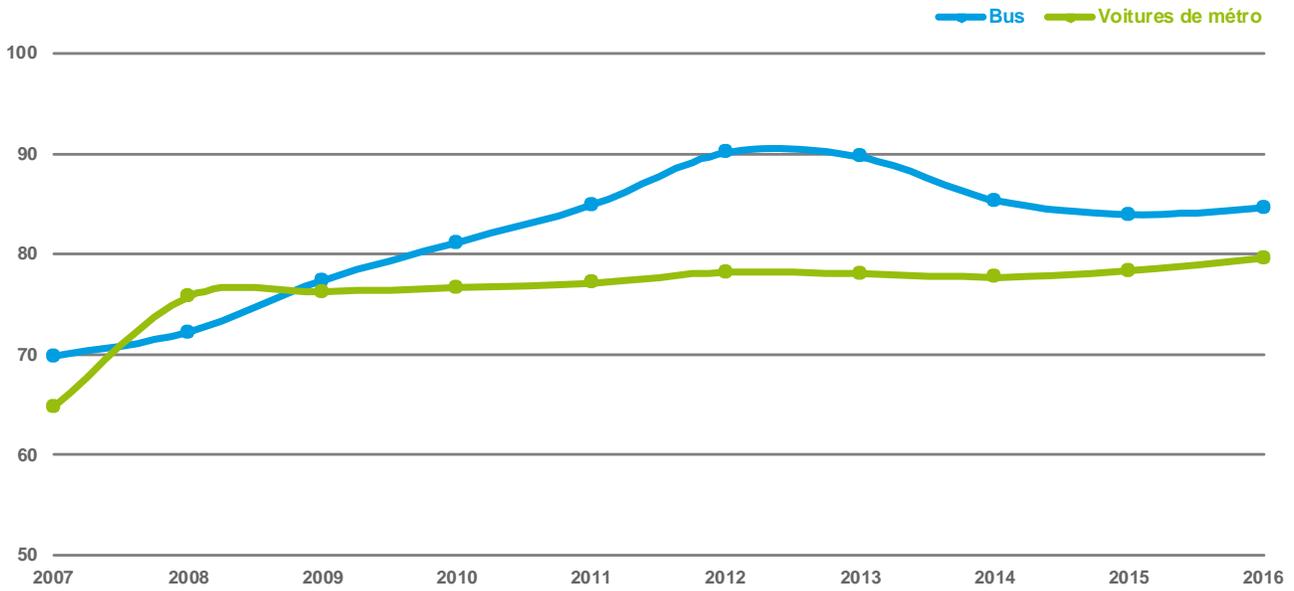
## NOTES

La diminution observée depuis 2013 s'explique par le gel de l'embauche et de la dotation en vigueur depuis juin 2014.

# KILOMÈTRES PARCOURUS – BUS ET VOITURES DE MÉTRO

(en millions de kilomètres)

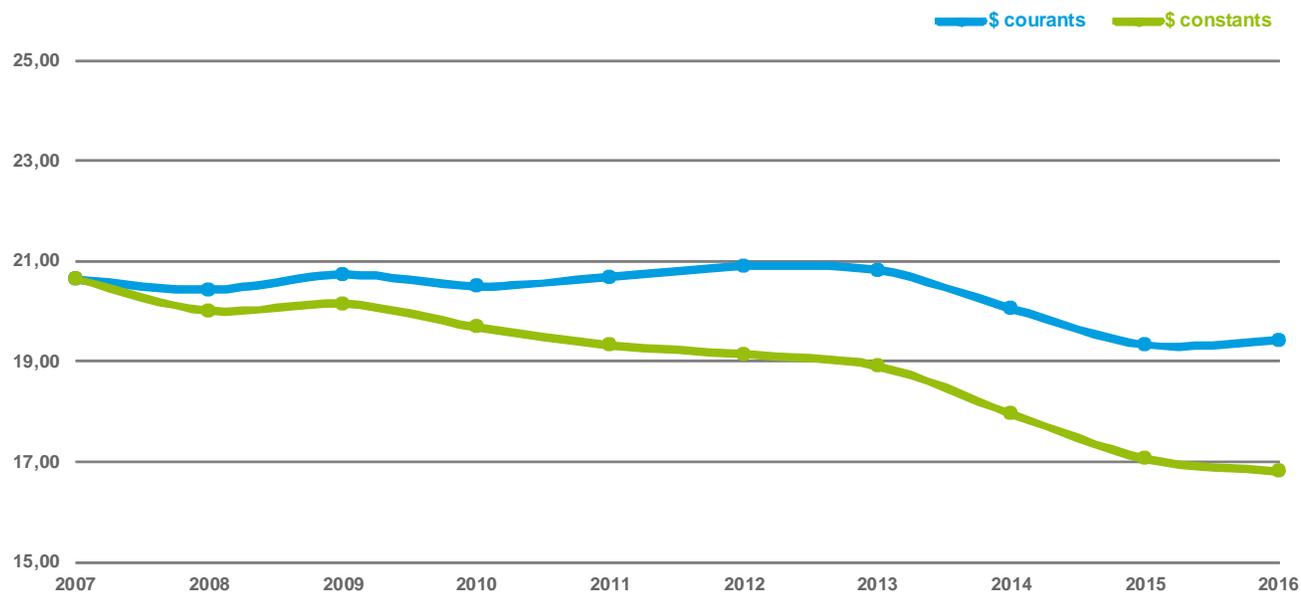
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
Bus	69,7	72,1	77,3	81,1	84,9	90,1	89,7	85,3	83,9	84,6	21,3 %
Voitures de métro	64,8	75,7	76,3	76,6	77,1	78,2	78,0	77,7	78,3	79,6	22,8 %



# DÉPENSES LIÉES AU TRANSPORT ADAPTÉ – PAR DÉPLACEMENT

(en dollars)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
\$ courants	20,63	20,41	20,72	20,48	20,67	20,88	20,81	20,04	19,32	19,41	-5,9 %
\$ constants	20,63	19,99	20,14	19,68	19,32	19,13	18,90	17,94	17,05	16,80	-18,6 %



## NOTE

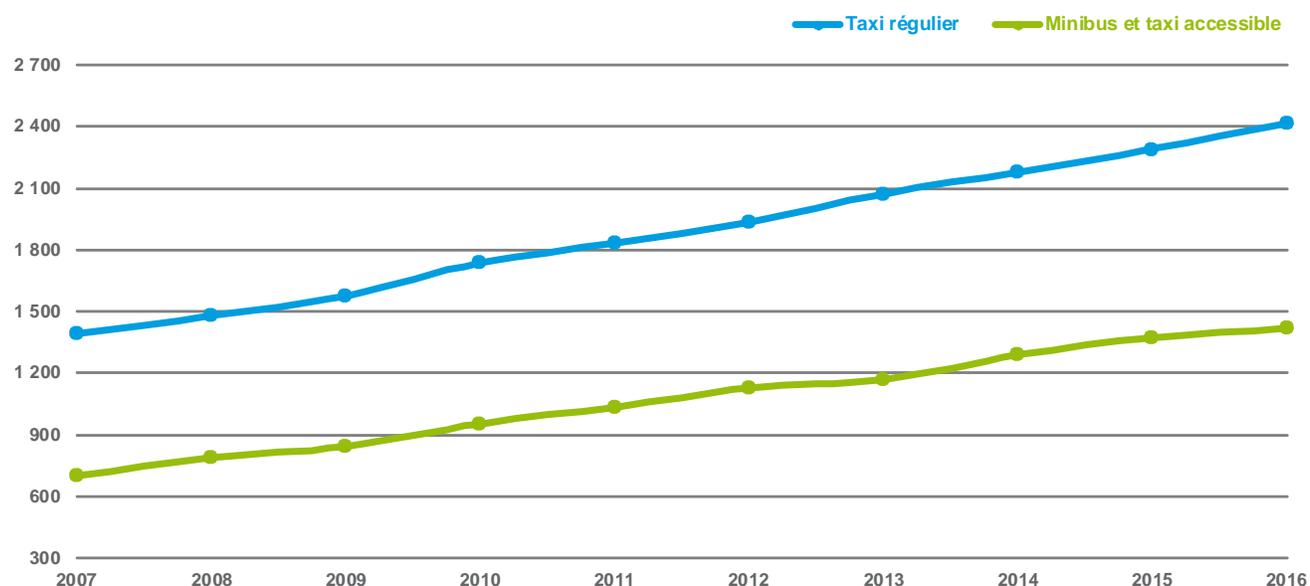
Dépenses liées au mode de transport adapté / Déplacements en minibus et taxis – Transport adapté.

Les mesures de rationalisation de dépenses, les économies du projet EXTRA et le financement de l'acquisition des minibus expliquent la diminution depuis 2013.

# DÉPLACEMENTS EN MINIBUS ET TAXIS – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)

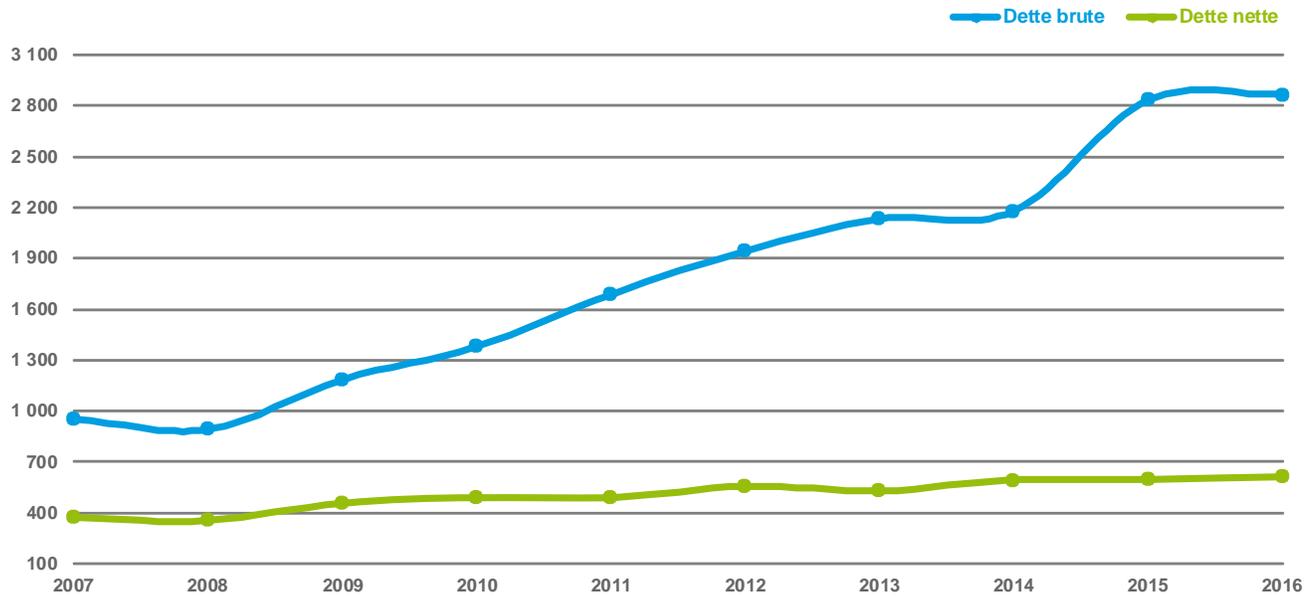
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
Minibus	394	400	415	412	395	400	396	435	441	435	10,6 %
Taxi régulier	1 389	1 475	1 574	1 735	1 828	1 933	2 069	2 177	2 286	2 411	73,5 %
Taxi accessible	302	382	423	537	635	723	767	848	928	979	224,5 %
<b>Total</b>	<b>2 085</b>	<b>2 257</b>	<b>2 411</b>	<b>2 685</b>	<b>2 859</b>	<b>3 056</b>	<b>3 233</b>	<b>3 460</b>	<b>3 655</b>	<b>3 825</b>	<b>83,5 %</b>



# DETTE BRUTE ET NET DE LA STM

(en millions de dollars)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
Dette brute	951,2	887,3	1 181,8	1 374,5	1 684,4	1 940,2	2 127,4	2 174,0	2 829,2	2 857,9	200,5 %
Dette nette	369,3	351,1	454,3	484,4	484,7	550,4	524,3	586,8	591,1	605,0	63,8 %



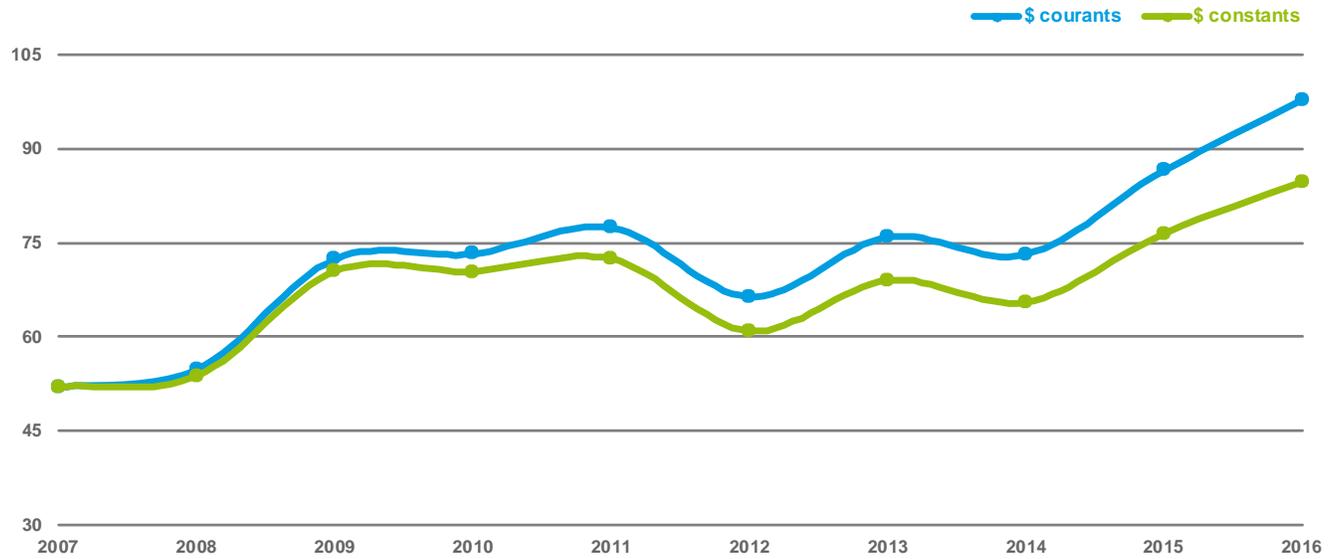
## NOTES

L'augmentation de la dette brute en 2015 s'explique par la cession des actifs liée au prolongement du métro sur le territoire de la Ville de Laval.

# SERVICE DE LA DETTE NET

(en millions de dollars)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prévision 2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
\$ courants	51,9	54,8	72,4	73,2	77,4	66,4	75,9	73,1	86,6	97,8	88,4 %
\$ constants	51,9	53,6	70,4	70,3	72,3	60,8	68,9	65,4	76,4	84,6	63,0 %



## NOTE

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

# ANNEXES

Principales pratiques budgétaires .....	116
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales .....	118
Excédent d'investissement à des fins fiscales .....	119
Excédent accumulé .....	120
Pratiques de gestion financière .....	125
Définition des types de revenus .....	138
Définition des types de dépenses.....	140
Titres de transport – Tarifs ordinaires et réduits.....	142
Grille tarifaire – Villes nord-américaines.....	143
Index des sigles, acronymes et autres abréviations.....	144

# PRINCIPALES PRATIQUES BUDGÉTAIRES

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

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

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

Ainsi, l'état des résultats préparé selon les Normes comptables canadiennes pour le secteur public est ajusté afin, entre autres, de soustraire les revenus d'investissement, de remplacer l'amortissement des immobilisations par le remboursement en capital de la dette à long terme et de virer aux dépenses constatées à pourvoir certaines mesures d'allègement décrites à la section portant sur l'Excédent accumulé. Le résultat obtenu à la suite de ces ajustements est présenté à l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales. Le budget de la STM est préparé à l'aide des mêmes règles comptables que celles utilisées pour la préparation de l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales, tel que présenté à la page 118. La présentation utilisée pour préparer le budget diffère de celle utilisée pour l'excédent de fonctionnement.

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

## Méthode de comptabilité

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

## Conversion des devises

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

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

## Constataion des revenus

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

Les contributions et subventions sont constatées dans l'exercice au cours duquel elles sont autorisées et que les critères d'admissibilité sont atteints, sauf si les stipulations dont elles sont assorties créent une obligation répondant à la définition d'un passif.

Les autres revenus sont comptabilisés lorsque l'opération à l'origine de leur constatation a été réalisée.

# PRINCIPALES PRATIQUES BUDGÉTAIRES

## Avantages sociaux futurs

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

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

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

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

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

## Instruments financiers dérivés

La STM conclut périodiquement des contrats d'échange de devises, de taux d'intérêt et de marchandises avec d'importantes institutions financières pour se protéger en partie des fluctuations de taux de change, d'intérêt et du prix de certains achats (carburant). Les gains et pertes qui y sont reliés sont constatés dans l'état des résultats au cours de la période où ils sont réalisés et sont présentés avec la charge relative à l'élément couvert. La 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 STM documente en bonne et due forme son objectif et sa stratégie de gestion des risques sur lesquels reposent ses activités de couverture ainsi que les relations entre les instruments de couverture et les éléments couverts. Ce processus consiste à rattacher ces instruments financiers dérivés à des actifs et passifs spécifiques, à des engagements fermes ou à des opérations prévues spécifiques.

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

# EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2016	Prévision 2015	Réel 2014
<b>Revenus</b>			
Revenus-clients	622 545	611 650	599 113
Contribution de l'agglomération de Montréal	429 800	409 100	384 100
Subventions	351 039	333 117	268 607
Contributions régionales et des municipalités hors de l'agglomération de Montréal	83 903	68 959	85 380
Autres revenus	63 804	62 382	53 938
	<b>1 551 091</b>	<b>1 485 208</b>	<b>1 391 138</b>
<b>Charges</b>			
Service de bus et métro	1 417 633	1 569 592	1 125 678
Service de transport adapté	74 253	70 612	67 840
Intérêts et frais de financement	104 358	103 933	78 685
	<b>1 596 244</b>	<b>1 744 137</b>	<b>1 272 203</b>
<b>Excédent (déficit) de fonctionnement avant conciliation à des fins fiscales</b>	<b>(45 153)</b>	<b>(258 929)</b>	<b>118 935</b>
<b>CONCILIATION À DES FINS FISCALES</b>			
<b>Amortissement des immobilisations</b>	<b>212 276</b>	<b>210 324</b>	<b>191 708</b>
<b>Financement</b>			
Remboursement de la dette à long terme net des refinancements	(197 416)	(130 985)	(218 797)
Subvention sur le remboursement de la dette à long terme et sur la contribution au fonds d'amortissement	11 779	11 492	10 702
	<b>(185 637)</b>	<b>(119 493)</b>	<b>(208 095)</b>
<b>Affectations</b>			
Activités d'investissement	(24 639)	(17 832)	(37 801)
Fonds de roulement	1 775	(257)	(476)
Excédent de fonctionnement non affecté		3 932	
Dépenses constatées à pourvoir	96 945	271 336	(98 059)
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs - Fonds d'amortissement	(55 567)	(98 481)	37 720
	<b>18 514</b>	<b>158 698</b>	<b>(98 616)</b>
<b>Excédent de fonctionnement à des fins fiscales</b>		<b>(9 400)</b>	<b>3 932</b>

## NOTE

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

# EXCÉDENT D'INVESTISSEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2016	Prévision 2015	Réel 2014
REVENUS D'INVESTISSEMENT	152 886	119 619	36 439
<b>CONCILIATION À DES FINS FISCALES</b>			
<b>Immobilisations</b>			
Acquisitions	(626 703)	(607 336)	(288 536)
<b>Financement</b>			
Financement à long terme des activités d'investissement	449 178	475 145	258 664
<b>Affectations</b>			
Activités de fonctionnement	24 639	17 832	37 801
Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés		(5 260)	
	24 639	12 572	37 801
	(152 886)	(119 619)	7 929
<b>Excédent d'investissement de la période à des fins fiscales</b>	-	-	44 368

## NOTE

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

# EXCÉDENT ACCUMULÉ

<i>(en milliers de dollars)</i>	<b>Budget 2016</b>	<b>Prévision 2015</b>	<b>Réel 2014</b>
Excédent de fonctionnement non affecté		(9 400)	3 932
Excédent de fonctionnement affecté	999	999	999
Fonds de roulement	5 010	6 785	6 528
Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés	6 511	6 511	1 251
Financement des investissements en cours	176 674	176 674	176 674
Dépenses constatées à pourvoir	(146 692)	(49 747)	221 589
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs	1 572 585	1 366 132	1 226 291
	<b>1 615 087</b>	<b>1 497 954</b>	<b>1 637 264</b>

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

## Variation des postes de l'excédent accumulé

### EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT NON AFFECTÉ

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	<b>Budget 2016</b>	<b>Prévision 2015</b>	<b>Réel 2014</b>
Solde au début de l'exercice		3 932	
Excédent de fonctionnement de l'exercice à des fins fiscales		(9 400)	3 932
Affectation aux activités de fonctionnement		(3 932)	
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>		<b>(9 400)</b>	<b>3 932</b>

### EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ

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

# EXCÉDENT ACCUMULÉ

## FONDS DE ROULEMENT

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2016	Prévision 2015	Réel 2014
Solde au début de l'exercice	6 785	6 528	6 052
Financement des dépenses d'immobilisations	(1 775)	(219)	
Contribution des activités de fonctionnement		476	476
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>5 010</b>	<b>6 785</b>	<b>6 528</b>

## SOLDES DISPONIBLES DES RÈGLEMENTS D'EMPRUNTS FERMÉS

Ce poste représente l'ensemble des sommes disponibles à la suite de la fermeture des règlements d'emprunts servant à financer les projets d'immobilisations. Le solde à la fin de la période est constitué de l'excédent (déficit) de financement des règlements d'emprunt fermés au cours d'un exercice et des affectations des excédents de financement des projets fermés à d'autres projets en cours de réalisation.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2016	Prévision 2015	Réel 2014
Solde au début de l'exercice	6 511	1 251	1 251
Contribution aux activités d'investissement		26 260	
Utilisation des activités d'investissement		(21 000)	
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>6 511</b>	<b>6 511</b>	<b>1 251</b>

## FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS EN COURS

Le financement des investissements en cours correspond à l'excédent du financement permanent réalisé sur les acquisitions d'immobilisations. Un solde négatif à la fin de l'exercice représente le montant des financements à réaliser (sous-financement) alors qu'un solde positif représente l'excédent des sources de financement sur les dépenses réalisées (sur-financement).

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2016	Prévision 2015	Réel 2014
Solde au début de l'exercice	176 674	176 674	132 306
Excédent d'investissement de l'exercice à des fins fiscales			44 368
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>176 674</b>	<b>176 674</b>	<b>176 674</b>

# EXCÉDENT ACCUMULÉ

## DÉPENSES CONSTATÉES À POURVOIR

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

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

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

(en milliers de dollars)	Budget 2016	Prévision 2015	Réel 2014
<b>Solde au début de l'exercice</b>			
Avantages sociaux futurs	(61 623)	209 713	110 985
Mesure d'appariement fiscal pour revenus de transfert	11 876	11 876	12 545
	(49 747)	221 589	123 530
<b>Variation de l'exercice</b>			
Avantages sociaux futurs	(96 945)	(271 336)	98 728
Mesure d'appariement fiscal pour revenus de transfert			(669)
	(96 945)	(271 336)	98 059
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>			
Avantages sociaux futurs	(158 568)	(61 623)	209 713
Mesure d'appariement fiscal pour revenus de transfert	11 876	11 876	11 876
	(146 692)	(49 747)	221 589

Un solde créditeur indique une réduction des charges à être constatées à l'état des activités de fonctionnement à des fins fiscales dans les années à venir. La variation négative des avantages sociaux futurs de 2014 à 2016 s'explique principalement par la croissance des actifs des caisses de retraite liée à l'amélioration des taux de rendement sur les placements depuis la crise financière de 2008. Pour ces surplus, la STM doit comptabiliser une obligation implicite et une provision pour moins-value au niveau PCGR, car ils n'appartiennent pas à la STM. La variation de ces éléments est compensée par une affectation équivalente des dépenses constatées à pourvoir.

# EXCÉDENT ACCUMULÉ

## INVESTISSEMENT NET DANS LES IMMOBILISATIONS ET AUTRES ACTIFS

L'investissement net dans les immobilisations et autres actifs est composé du fonds d'amortissement, qui comprend des sommes accumulées pour le remboursement de la dette à long terme et des revenus d'intérêts procurés par ces sommes, de la valeur comptable nette des immobilisations réduite de la dette liée à ces immobilisations et des débiteurs à affecter au remboursement de la dette à long terme.

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

	Budget 2016	Prévision 2015	Réel 2014
<b>Solde au début de l'exercice</b>	<b>1 366 132</b>	<b>1 226 291</b>	<b>1 217 752</b>
<b>Activités d'investissement</b>			
Acquisition d'immobilisations	626 703	607 336	288 536
Financement	(449 178)	(475 145)	(258 664)
	<b>177 525</b>	<b>132 191</b>	<b>29 872</b>
<b>Activités de fonctionnement</b>			
Immobilisations	(212 276)	(210 324)	(191 708)
Financement	185 637	119 493	208 095
Contribution au fonds d'amortissement	107 167	98 481	109 380
Remboursement de la dette à long terme à même le fonds d'amortissement	(51 600)		(147 100)
	<b>28 928</b>	<b>7 650</b>	<b>(21 333)</b>
<b>Excédent de fonctionnement affecté</b>			
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>1 572 585</b>	<b>1 366 132</b>	<b>1 226 291</b>
<b>Composition</b>			
<b>Éléments d'actif</b>			
Fonds d'amortissement	658 404	602 837	504 356
Débiteurs à affecter au remboursement de la dette à long terme	(83 662)	51 805	101 079
Immobilisations	3 606 261	3 191 834	2 794 822
	<b>4 181 003</b>	<b>3 846 476</b>	<b>3 400 257</b>
<b>Éléments de passif</b>			
Dette à long terme	(2 608 418)	(2 480 344)	(2 173 996)
Activités de fonctionnement à financer	-	-	30
	<b>(2 608 418)</b>	<b>(2 480 344)</b>	<b>(2 173 966)</b>
	<b>1 572 585</b>	<b>1 366 132</b>	<b>1 226 291</b>

L'augmentation de l'investissement net dans les immobilisations et autres actifs les exercices 2014 à 2016 s'explique par le fait que les acquisitions d'immobilisations sont supérieures à l'accroissement de la dette à long terme.

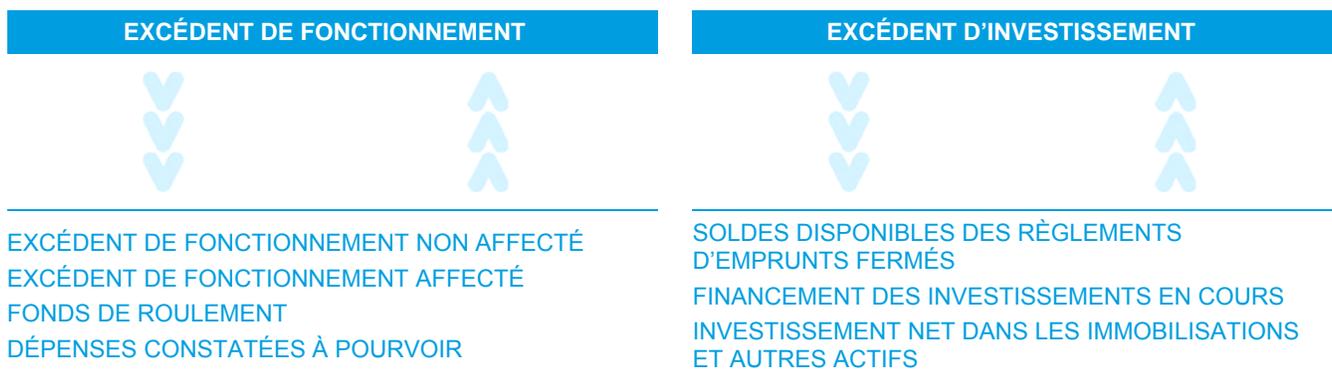
# EXCÉDENT ACCUMULÉ

Conformément au modèle élaboré par le MAMOT, la Société présente certaines informations financières établies à des fins fiscales. 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.

Le budget de fonctionnement se traduit par l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales alors que les projets d'investissements prévus au programme triennal d'immobilisations (PTI) se traduisent par l'excédent d'investissement à des fins fiscales.

Le PTI représente les besoins en investissement des trois prochaines années pour les projets d'immobilisations visant à maintenir et développer le patrimoine de la STM.

## Relation entre les différents fonds de la STM



Transgesco S.E.C. est une filiale à part entière de la STM. Elle a pour mandat de gérer, administrer, exploiter et développer divers partenariats avec des intervenants du secteur privé, en vue d'exercer toutes les fonctions commerciales connexes aux activités de transport en commun de la STM. Afin d'en savoir plus à son sujet, il est possible de consulter le site Web [www.transgesco.ca](http://www.transgesco.ca). Le montant des revenus liés à Transgesco (Quote-part – Transgesco S.E.C.) s'élève à 31,5 millions de dollars au budget 2016 selon la référence de la page des revenus 2014-2015-2016 (page 44).

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

## GESTION ENTOURANT L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE

### Équilibre budgétaire annuel

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

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

### Planification à long terme

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

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

Le Plan stratégique de la STM sera mis à jour en 2016 pour la période 2016-2025.

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## GESTION ENTOURANT LES INVESTISSEMENTS D’AFFAIRES

### Mise en contexte et objectifs

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

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

- Les catégories du portefeuille de projets sont définies en fonction des priorités établies au *Plan stratégique*;
- Les objectifs d’investissements du portefeuille sont établis par le *Plan stratégique*;
- Les investissements requis pour la réalisation d’un projet respectent les cibles établies relativement au service de dette;
- Pour être inclus dans le portefeuille de projets, un projet doit générer des bénéfices en lien avec le *Plan stratégique* ou permettre à la STM de se conformer à une loi ou à un règlement. Il doit aussi avoir considéré les enjeux liés au développement durable et à l’accessibilité universelle.

Le portefeuille de projets de la STM se compose de projets autorisés et actifs totalisant 5,0 milliards de dollars et de 1,2 milliard d’investissements prévus pour les projets à l’étude.

## GOVERNANCE ET PROCESSUS

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

Les règles établies dans le cadre du processus de gestion de portefeuille sont les suivantes :

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

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

- Mise en priorité stratégique;
- Disponibilité des ressources;
- Complexité et risques reliés à la réalisation ou à la non-réalisation des projets;
- Réalisation des bénéfices et création de valeur ajoutée.

## LES BÉNÉFICES MESURÉS DU PORTEFEUILLE DE PROJETS

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

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

Cette directive vise à établir :

- Quels sont les projets visés par ses dispositions;
- un processus de gestion des relations avec les parties prenantes externes dans un contexte d'acceptabilité sociale des projets;
- les rôles et responsabilités des différents secteurs d'activités en ce domaine.

Cette directive s'applique à tout projet de la Société :

- ayant un impact potentiel sur les parties prenantes externes entre autres pour les raisons suivantes :
  - bruit, vibrations, fumée, poussières, écoulements ou odeurs;
  - entrave à la circulation sur les voies publiques ou privées;
  - entrave à la fluidité des déplacements des personnes dans les installations intérieures et extérieures de la Société (escalier mécanique hors d'usage, accès fermé, etc.);
  - nouvelle construction ou travaux de rénovation.
- nécessitant des autorisations gouvernementales et municipales (permis, modification de zonage, etc.)

## Gestion des immobilisations (DS FIN 001)

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

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

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## GESTION DES RECETTES

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

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

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

L'entreprise entend poursuivre ses partenariats avec le secteur privé pour maximiser les retombées de nouveaux projets de développement, de manière à accroître ses revenus nets considérablement.

### Tarifs : maintenir la contribution de la clientèle

Principale source de financement, les revenus provenant de la clientèle, en hausse constante et pondérée, représentent 40,6 % des revenus totaux en 2016. Pour augmenter ses revenus, la STM élaborera une stratégie tarifaire à long terme.

## POLITIQUE EN MATIÈRE DE DÉPENSES

### Gestion des opérations de trésorerie (PC 3.07)

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

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

La présente politique a pour objectifs de :

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

Cette politique comporte les trois volets suivants :

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

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

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

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

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.

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

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

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

Le ratio d'endettement du service de la dette net sur les dépenses d'exploitation nettes est estimé à 7,3 % en 2016.

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

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

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

## 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 STM soit en position d'excédent de caisse. Il y a donc lieu d'investir ces sommes afin d'en optimiser le rendement. De plus, la STM effectue annuellement des contributions à ses fonds d'amortissement afin de pourvoir au remboursement de ses emprunts à leur échéance (tel que spécifié à sa politique corporative sur la gestion des opérations de trésorerie).

La Directive définit :

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

## 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 STM.

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

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

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

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

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

### Gestion intégrée des risques (PC 1.17)

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

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

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## Saine gestion des dépenses d'exploitation

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

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

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

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

### c. Gestion contractuelle (PC 4.09)

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

- assurer que tout soumissionnaire ou l'un de ses représentants n'ont pas communiqué ou tenté de communiquer avec un des membres du comité de sélection dans le but de l'influencer relativement à la demande de soumissions pour laquelle il a présenté une soumission;
- favoriser le respect des lois applicables qui visent à lutter contre le truquage des offres;
- assurer le respect de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (L.R.Q., c. T-11.011) et du Code de déontologie des lobbyistes (L.R.Q., c. T-11.011, r.0.2) adopté sous l'égide de cette loi;
- prévenir les gestes d'intimidation, de trafic d'influence ou de corruption;
- prévenir les situations de conflit d'intérêts;
- prévenir toute autre situation susceptible de compromettre l'impartialité et l'objectivité du processus de demande de soumissions et de la gestion du contrat qui en résulte;
- encadrer la prise de toute décision qui a pour effet d'autoriser la modification d'un contrat.

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

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

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

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

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

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

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

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

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

## e. Guide d'acquisition (2011)

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

- l'Assemblée nationale : dans la Loi sur les sociétés de transport en commun (L.R.Q., c. S-30.01) qui institue la STM et qui énonce l'ensemble de ses droits, pouvoirs et modalités d'acquisition de biens et de services;
- le conseil d'administration de la STM :
  - dans le Règlement intérieur (R-062) qui fixe les règles de régie interne et les paramètres gouvernant la prise de décision;
  - dans le Règlement autorisant la signature de certains actes, documents ou écrits de la STM par les gestionnaires (R-009 tel que modifié) qui détermine la personne autorisée à signer les ententes écrites avec les fournisseurs;
  - dans le Règlement sur le contrôle et le suivi budgétaire de la STM (R-091-1 tel que modifié) qui détermine les règles à suivre avant qu'une dépense contractuelle ne soit engagée;
  - dans la Politique corporative sur la gestion contractuelle (PC 4.09);
- le directeur général de la STM : dans la Politique de gestion (PG 1.02) qui fixe les règles de délégation de pouvoirs d'autorisation de dépenses aux gestionnaires.

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

La Politique de gestion PG 1.02 – Délégation de pouvoirs d'autorisation du directeur général s'applique au pouvoir d'autorisation. Elle ne délègue d'aucune façon le pouvoir de signer les documents, contrats ou autres associés à la prise d'engagement de la STM auprès de tiers. Les règles de délégation de signature de ces actes, documents ou écrits de la STM sont contenues au règlement R-009 (et ses amendements) adopté par le conseil d'administration et intitulé « Règlement autorisant la signature de certains actes, documents ou écrits de la Société de transport de Montréal ».

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

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

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

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

## **g. Code d'éthique**

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

Pour ce faire, la STM s'engage à :

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

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

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

## **j. Gérer les risques**

Afin d'atteindre les objectifs de son plan stratégique, 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.

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## CONTRÔLES INTERNES FINANCIERS (PC 3.09)

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

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

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

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

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

### Contrôles internes financiers (DS FIN 007)

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## GESTION DE L'INFORMATION

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

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

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

## INTÉGRER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AUX PRATIQUES ET PROCESSUS DÉCISIONNELS (PC 1.13)

La Politique de développement durable de la STM stipule que le développement durable doit être au cœur des décisions. La Société a lancé en mai 2013 son Plan de développement durable 2020 qui tient compte des grands objectifs du Plan stratégique de la STM, de la consultation des parties prenantes et des meilleures pratiques de l'industrie.

Fort de ces engagements stratégiques, la STM intègre de plus en plus des considérations environnementales, sociales et économiques à ses processus décisionnels. Ainsi, elle a adopté en 2014 une directive sectorielle sur les approvisionnements responsables s'appliquant à tout processus d'achat et de disposition de biens. La priorisation des projets, leur conception et leur réalisation prennent en compte les enjeux de développement durable via notamment la gestion de portefeuille de projets et les normes et critères de conception. Enfin, toute recommandation présentée au CA fait aussi l'objet d'une évaluation d'un point de vue du développement durable.

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

Le leadership de la STM en matière de développement durable a été encore une fois souligné en 2015 alors que la revue spécialisée en développement durable Corporate Knights a établi que la STM fait partie des [entreprises canadiennes de taille moyenne les plus responsables](#). La STM occupe le troisième rang canadien et se classe première au Québec. La STM s'est aussi distinguée au Gala reconnaissance en environnement et développement durable de Montréal où elle a été honorée pour sa [démarche d'approvisionnement responsable](#).

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## AUTRES PRATIQUES AFFECTANT LA GESTION FINANCIÈRE

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

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

# DÉFINITION DES TYPES DE REVENUS

## ■ Autres revenus

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

## ■ Contribution de l'agglomération de Montréal

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

## ■ Contributions régionales – aide métropolitaine – bus

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

## ■ Contributions régionales – aide métropolitaine – intégration tarifaire

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

## ■ Contributions régionales – aide métropolitaine – métro

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

## ■ Contributions régionales – contribution régionale CMM

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

## ■ Contributions régionales – équipements métropolitains

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

## ■ Contributions régionales – transport adapté

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

## ■ Quote-part – Transgesco S.E.C.

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

## ■ Revenus-clients – recettes métropolitaines

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

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

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

## ■ 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.

# DÉFINITION DES TYPES DE REVENUS

## ■ 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 PADTC afin de soutenir financièrement une partie des dépenses d'exploitation de certaines initiatives visant à accroître l'offre de service. Inclut également le remboursement des coûts reliés aux mesures de mitigation annoncées par Mobilité Montréal durant les travaux routiers et autres subventions s'il y a lieu.

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

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

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

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

## ■ Surplus reporté

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

# DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

## ■ Avantages sociaux

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

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

## ■ Cotisations aux régimes publics

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

## ■ Coût de la CSST

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

## ■ Dépenses diverses

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

## ■ Dépenses imprévues

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

## ■ Dépenses majeures

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

## ■ Énergie, taxes et permis

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

## ■ Financement des opérations

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

## ■ Heures supplémentaires

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

## ■ Location

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

## ■ Matériel et fournitures

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

## ■ Primes diverses et autres paiements

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

# DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

## ■ Rémunération de base

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

## ■ Service de la dette

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

## ■ Services professionnels

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

## ■ Services techniques et autres services

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

## ■ Virement au fonds de roulement

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

# TITRES DE TRANSPORT – TARIFS ORDINAIRES ET RÉDUITS

(en dollars)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Budget 2016	Variation 2007-2016
<b>Mensuel</b>											
Tarif ordinaire	65,00	66,25	68,50	70,00	72,75	75,50	77,00	79,50	82,00	82,00	26,15 %
Tarif réduit	35,00	36,00	37,00	38,75	41,00	43,75	45,00	47,25	49,25	49,25	40,71 %
<b>Hebdo (lundi au dimanche)</b>											
Tarif ordinaire	19,00	19,25	20,00	20,50	22,00	23,50	23,75	24,50	25,50	25,50	34,21 %
Tarif réduit	10,75	11,00	11,25	11,50	12,75	13,75	14,00	14,75	15,50	15,50	44,19 %
<b>4 mois (consécutifs)</b>											
Tarif réduit				148,00	155,00	164,00	175,00	180,00	189,00	189,00	
<b>Longueuil</b>											
Tarif ordinaire					82,00						
Tarif réduit					49,00						
<b>10 passages (coût unitaire)</b>											
Tarif ordinaire			2,00	2,10	2,25	2,40	2,45	2,55	2,65	2,65	
Tarif réduit			1,08	1,20	1,30	1,40	1,45	1,55	1,60	1,60	
<b>6 passages (coût unitaire)</b>											
Tarif ordinaire	1,96	2,00	2,13	2,21	2,38						
Tarif réduit	1,04	1,08	1,13	1,25	1,42						
<b>2 passages (coût unitaire)</b>											
Tarif ordinaire					2,75	2,75	2,75	2,75	3,00	3,00	
Tarif réduit					1,75	1,75	1,75	1,75	2,00	2,00	
<b>1 passage<sup>1</sup></b>											
Tarif ordinaire	2,75	2,75	2,75	2,75	3,00	3,00	3,00	3,00	3,25	3,25	18,18 %
Tarif réduit	1,75	1,75	1,75	1,75	2,00	2,00	2,00	2,00	2,25	2,25	28,57 %
<b>1 jour<sup>1</sup> (24h)</b>											
Tarif ordinaire	9,00	9,00	9,00	7,00	8,00	8,00	9,00	10,00	10,00	10,00	11,11 %
<b>Aéroport P.-E. Trudeau<sup>1</sup> (747)</b>											
Tarif ordinaire				7,00	8,00	8,00	9,00	10,00	10,00	10,00	
<b>Groupe<sup>1</sup> (1 passage ordinaire + 10 enfants de 6 à 13 ans)</b>											
Tarif réduit				12,00	13,00	14,00	14,50	15,50	16,00	16,00	
<b>Soirée illimitée<sup>1</sup> (18 h à 5 h le lendemain)</b>											
Tarif ordinaire					4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	
<b>Week-end illimité<sup>1</sup> (vendredi 18 h au lundi 5 h)</b>											
Tarif ordinaire							12,00	13,00	13,00	13,00	
<b>3 jours<sup>1</sup> (consécutifs)</b>											
Tarif ordinaire	17,00	17,00	17,00	14,00	16,00	16,00	18,00	18,00	18,00	18,00	5,88 %

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

# GRILLE TARIFAIRE – VILLES NORD-AMÉRICAINES

## TARIFS ORDINAIRES 2015

(en dollars canadiens)

	En espèces	Billets	Titre mensuel
<b>CANADA</b>			
Montréal	3,25	2,65	82,00
Québec**	3,25	2,90	84,00
Winnipeg	2,60	2,25	86,65
Laval	3,25	2,69	89,00
Edmonton	3,20	2,40	89,00
Longueuil	3,25	3,08	92,50
Calgary	3,15	3,15	99,00
Ottawa**	3,55	3,20	103,25
Vancouver	4,00	3,15	124,00
Toronto*	3,00	2,80	141,50
<b>ÉTATS-UNIS</b>			
Boston	3,48	2,76	98,53
Philadelphie	2,96	2,36	119,55
Atlanta	3,28	3,28	124,80
Los Angeles	2,30	2,30	131,37
Chicago	2,96	2,96	131,37
New York*	3,94	3,22	153,05

Le taux de change utilisé est celui de la Banque du Canada au 21 octobre 2015 (1 US = 1,3137 CA)

\* Tarif à partir de mars 2015

\*\* Tarif à partir de juillet 2015

## INDEX DES SIGLES, ACRONYMES ET AUTRES ABRÉVIATIONS

<b>AMT</b>	Agence métropolitaine de transport
<b>AZUR</b>	Nouvelles voitures de métro
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CIF</b>	Contrôles internes financiers
<b>CMM</b>	Communauté métropolitaine de Montréal
<b>Comité GPP</b>	Comité de gestion de portefeuille de projets
<b>CPTAM</b>	Comité de planification des travaux et activités dans le métro
<b>CSST</b>	Commission de la santé et de la sécurité au travail
<b>DD</b>	Développement durable
<b>DS</b>	Directive sectorielle
<b>EMR</b>	Entretien du matériel roulant
<b>FIN</b>	Direction exécutive Planification, finances et contrôle
<b>GES</b>	Gaz à effet de serre
<b>GFOA</b>	Government Finance Officers Association
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiatives
<b>IPC</b>	Indice des prix à la consommation
<b>KM</b>	Kilomètre
<b>LEED</b>	Leadership in Energy and Environmental Design
<b>MAMOT</b>	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
<b>MPB</b>	Mesures préférentielles bus
<b>MR-63</b>	Matériel roulant 1963
<b>MR-73</b>	Matériel roulant 1973
<b>MTQ</b>	Ministère des Transports du Québec
<b>OPUS</b>	Marque de commerce de la carte à puce commune de transport
<b>PADTC</b>	Programme d'aide au développement du transport collectif
<b>PAGASTC</b>	Programme d'aide gouvernementale à l'amélioration des services de transport en commun
<b>PC</b>	Politique corporative
<b>PCGR</b>	Principes comptables généralement reconnus
<b>PG</b>	Politique générale
<b>PTI</b>	Programme triennal d'immobilisations
<b>SOCIETE</b>	Société de transport de Montréal
<b>SOFIL</b>	Société de financement des infrastructures locales
<b>SPVM</b>	Service de police de la Ville de Montréal
<b>STM</b>	Société de transport de Montréal
<b>TA</b>	Transport adapté
<b>TRAM</b>	Titre régional autobus – métro



Publié par  
la Société de transport de Montréal

Direction exécutive  
Planification, finances et contrôle

Direction  
Budget et investissements

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