



BUDGET 2017

Un engagement ferme
envers l'amélioration
de l'expérience
client

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 2016

1^{er} janvier 2016



Directeur général

PRIX D'EXCELLENCE POUR LA PRÉSENTATION DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES pour la 7^e année

Government Finance Officers Association (GFOA)

La GFOA, qui regroupe des représentants gouvernementaux des États-Unis et du Canada, a décerné à la Société de transport de Montréal (STM) le **Prix d'excellence pour la présentation des documents budgétaires** de l'exercice financier débutant le 1^{er} janvier 2016.

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

Le prix d'excellence est attribué pour une seule année. La STM croit que le présent document budgétaire respecte les mêmes critères et compte le soumettre au concours du prix d'excellence de 2017.

Remerciements

Au nom de la direction exécutive Planification, finances et contrôle, nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration du Budget 2017, notamment les gestionnaires, les employés impliqués et plus particulièrement ceux de la direction Budget et investissements, le comité budgétaire ainsi que tous directeurs.

Votre collaboration, votre efficacité, votre engagement et vos précieux efforts ont été particulièrement importants afin de surmonter les nombreux défis pour atteindre l'équilibre et nous permettre de vous présenter le livre du budget 2017.



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 23 novembre 2016

PRÉPARÉ PAR

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

TABLE DES MATIÈRES

Mot des dirigeants	8
Budget 2017 en bref.....	10
La STM en bref.....	18
Le plan stratégique.....	29
Transgesco S.E.C.	32
Processus budgétaire	34
Analyse des revenus et des dépenses	37
Dépenses par mode de transport.....	47
Présentation des unités administratives	53
Perspectives financières en matière d'investissements.....	83
Indicateurs de performance	94
Annexes	111

MOT DES DIRIGEANTS

En 2015, la Société de transport de Montréal a amorcé un virage stratégique axé sur l'amélioration de l'expérience client. Ce virage mise sur la livraison du service promis à la clientèle et le maintien des actifs. D'une valeur de 1,4 G\$, le budget 2017 est un budget porteur, équilibré et responsable caractérisé par un engagement ferme envers l'amélioration de l'expérience client et ce, grâce à un investissement de 23 M\$ directement injectés dans l'offre de service.

La STM augmente l'offre de service de façon importante avec une hausse de 6 % au réseau métro, ce qui représente 5,0 millions de km-voiture, du jamais vu depuis l'ouverture des trois stations à Laval, et l'ajout de 100 000 heures au service bus. Ces heures permettront d'augmenter la fréquence dans certains secteurs, de créer de nouvelles lignes et d'ajuster les temps de parcours en fonction des réalités du terrain. De plus, le budget 2017 ne prévoit aucun ajustement tarifaire en janvier 2017.

Malgré le plafonnement de la subvention depuis 2012, la STM maintient pour une cinquième année consécutive son engagement auprès des clients du transport adapté avec une croissance anticipée en 2017 de 5 %.

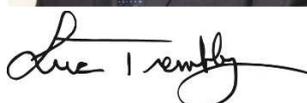
L'entreprise entend aussi poursuivre la mise en place de mesures qui visent l'amélioration de l'expérience client avec, notamment, l'acquisition de 107 bus hybrides climatisés et le déploiement du réseau cellulaire dans le métro. L'installation d'ascenseurs s'accélénera alors que le programme Accessibilité, qui vise à porter le nombre de stations accessibles à 31 en 2022, prendra son envol.

L'ensemble des actions présentées dans ce budget est rendu possible grâce à une gestion rigoureuse et à l'appui indéfectible de l'agglomération de Montréal qui augmente sa contribution de base de 25,8 M\$ en 2017.

Avec l'arrivée de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM), il s'agit du dernier budget que la STM présente sous cette forme. Le budget 2017 se veut donc le point de départ vers la négociation du premier contrat de performance avec la future ARTM. Avec la présentation de son budget 2017, la STM est en position d'effectuer cette transition en concrétisant son virage stratégique axé vers l'amélioration de l'expérience client.



Philippe Schnobb
Président du conseil d'administration



Luc Tremblay, CPA, CA
Directeur général

NOTE LIMINAIRE

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

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

Au budget 2016 et pour les résultats réels 2015, la STM a redressé ses états financiers afin de s'harmoniser avec la Ville de Montréal en matière de comptabilisation des versements pluriannuels à recevoir du gouvernement du Québec (SP 3410 – Paiements de transfert). Ce traitement comptable consiste à constater les subventions dès que les conditions du programme d'aide aux immobilisations sont remplies. La subvention de capital liée au service de la dette pour les années 2015 et 2016, qui était présentée aux revenus dans le précédent livre du budget, est maintenant présentée en réduction des dépenses afférentes.

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

BUDGET 2017 EN BREF

Revenus et dépenses.....	11
Faits saillants	12
Grille tarifaire.....	17

REVENUS

(en milliers de dollars)

Revenus-clients		
Bus et métro	626 786	
Transport adapté	5 450	
Total des revenus-clients		632 235
Autres revenus d'exploitation		
Quote-part - Transgesco S.E.C.	33 005	
Autres revenus	11 978	
Total des autres revenus d'exploitation		44 983
Total des revenus d'exploitation		677 219
Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté		40 029
Subventions du gouvernement du Québec liées à l'amélioration des services et autres		71 332
Subvention du gouvernement du Québec liée aux intérêts du service de la dette		77 727
Contribution de l'agglomération de Montréal		455 600
Contributions régionales		
Aides métropolitaines et autres	46 688	
Contribution régionale CMM	36 690	
Total des contributions régionales		83 378
Total des revenus		1 405 284

DÉPENSES

(en milliers de dollars)

Bus et métro		
Dépenses liées à l'exploitation	1 137 691	
Dépenses liées aux investissements	186 182	
Total bus et métro		1 323 873
Transport adapté		
Dépenses liées à l'exploitation	75 065	
Dépenses liées aux investissements	346	
Total transport adapté		75 411
Dépenses imprévues		6 000
Total des dépenses		1 405 284

FAITS SAILLANTS

Un engagement ferme envers l'amélioration de l'expérience client dans un contexte de transition vers la nouvelle gouvernance

Le budget 2017, qui s'élève à 1,4 milliard de dollars, est le dernier budget traditionnel de la STM. Avec la création de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) prévue le 1^{er} juin 2017, le budget devra être revu afin de substituer la grande majorité des revenus actuels par une rémunération de la nouvelle autorité basée sur la livraison du service par la STM. Ce budget 2017 se veut donc le point de départ vers la négociation du premier contrat de performance avec l'ARTM.

Dans ce contexte, la STM est fière de présenter un budget caractérisé par un engagement ferme envers l'amélioration de l'expérience client et la saine gestion des finances. Les dépenses prévues sont en hausse de 39,7 millions de dollars, soit une augmentation de 2,9 % par rapport au budget 2016. L'impact des projets d'investissement sur le service de la dette et surtout les ajouts de services directs pour la clientèle expliquent en bonne partie cette hausse alors que les dépenses courantes augmentent de seulement 0,6 % par rapport au budget 2016. La STM a réussi à jumeler rigueur budgétaire et ajouts de service. En continuité avec l'orientation prise en 2015, la STM maintient son répit tarifaire en début d'année 2017.

En 2017, la contribution de base de l'agglomération de Montréal au budget de la STM s'élève à 455,6 millions de dollars, soit une augmentation significative de 6,0 % par rapport au budget 2016.

L'expérience client au cœur de nos décisions

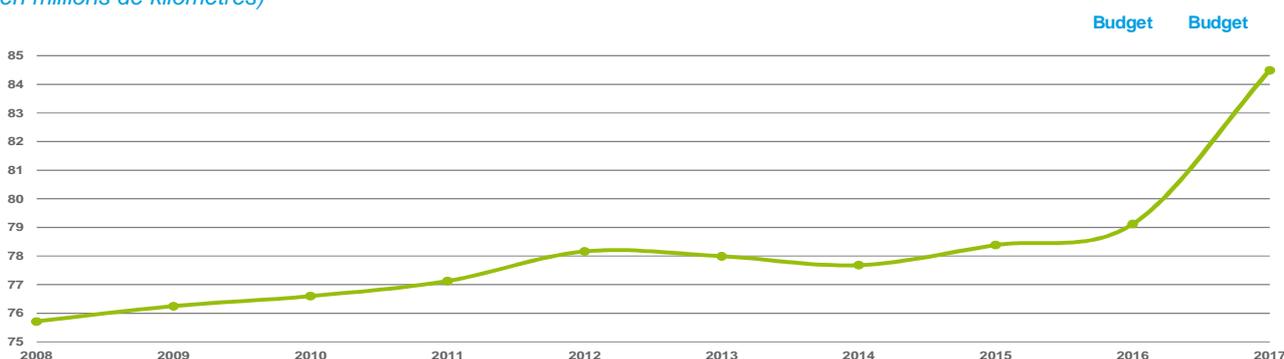
► HAUSSE DE 5,0 MILLIONS DE KM-VOITURE AU RÉSEAU DU MÉTRO

Pendant l'année 2016, plusieurs clients du métro ont eu le plaisir de faire connaissance avec le nouveau train AZUR. Avec son confort, sa modernité et sa capacité supplémentaire de 8 %, il a grandement amélioré l'expérience des clients qui sont montés à son bord. En fonction des livraisons prévues des trains AZUR, le réseau du métro planifie augmenter son service de 5,0 millions de km-voiture en 2017 pour un total de 84,6 millions de km-voiture, soit une hausse de 6,3 % par rapport au budget 2016.

Concrètement, sur les lignes orange, verte et bleue, des trains seront ajoutés au cœur des heures de pointe et une augmentation de la fréquence aux épaules des pointes sera déployée. De plus, un service aux 5 minutes maximum sera offert à la clientèle jusqu'à 22 h 30, la ligne bleue sera en opération 30 minutes de plus en soirée et le métro sera ouvert toute la nuit du 31 décembre.

KILOMÉTRAGE AU RÉSEAU DU MÉTRO

(en millions de kilomètres)



FAITS SAILLANTS

➤ AJOUT DE 100 000 HEURES DE SERVICES BUS

En septembre 2016, le réseau des bus a ajouté 130 voyages sur 13 lignes à titre de mesures d'atténuation en lien avec les chantiers majeurs de l'échangeur Turcot, l'autoroute Bonaventure et le pont Champlain. Ces mesures seront reconduites pour toute l'année 2017 et représentent un ajout annualisé de 50 000 heures de service au budget de la STM.

En plus de ces mesures, le réseau des bus prévoit 50 000 heures de service additionnelles afin d'améliorer l'ensemble du réseau :

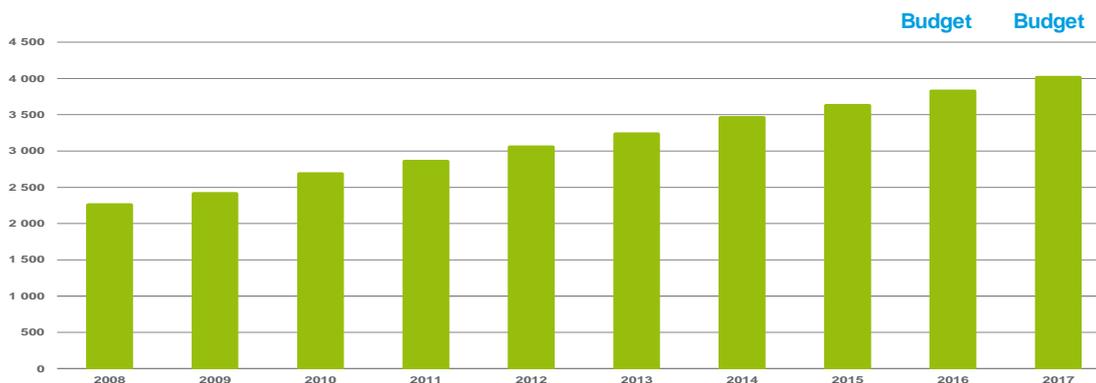
- 20 000 heures permettront d'ajuster plusieurs temps de parcours en fonction des conditions de circulation sur l'île de Montréal et ainsi améliorer la fiabilité du service pour la clientèle.
- 15 000 heures seront dédiées à l'augmentation du nombre de voyages sur les lignes à fort achalandage et aux bonifications liées au développement urbain.
- 15 000 heures de service seront prévues afin de développer le réseau actuel.

➤ AUGMENTATION DE 5 % DES DÉPLACEMENTS AU TRANSPORT ADAPTÉ

Du côté du transport adapté, la STM va continuer de répondre à la demande croissante de la clientèle. En 2017, l'offre de service mise en place permettra d'atteindre 4,0 millions de déplacements, soit une croissance de 5,0 % par rapport au budget 2016. Le transport adapté est une mesure sociale indispensable à la qualité de vie des Montréalais présentant des limitations fonctionnelles. Notons que le programme est plafonné depuis 2012 et que la STM doit absorber seule la croissance importante des déplacements de cette clientèle.

ÉVOLUTION DES DÉPLACEMENTS AU TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)



En plus de ces ajouts de service directs, la STM poursuit ses efforts afin d'améliorer l'expérience client. Plusieurs mesures se poursuivront en 2017 alors que de nouvelles s'ajouteront :

- Mise en service de 18 trains AZUR en 2017. L'arrivée des AZUR permettra d'augmenter le service en plus d'offrir une capacité supplémentaire de 8 % pour chaque train.
- Compléter l'implantation du nouveau système d'information en temps réel dans les bus (iBUS). Le client aura le temps de passage réel du prochain bus sur son appareil mobile ou sur une borne d'information.
- Acquisition en 2017 de 107 nouveaux bus hybrides climatisés.
- Implantation de nouvelles mesures préférentielles pour bus.
- Poursuite de l'embarquement par les portes arrière des bus sur les lignes 139 et 439 (Pie-IX) et 121 (Sauvé/Côte-Vertu).
- Projet Cité Mobilité : mise en service au cours de 2017 de 3 bus entièrement électriques sur la ligne 36 – Monk.
- Ajout d'ascenseurs en 2017 : stations Place-d'Armes et Honoré-Beaugrand.
- Déploiement du réseau cellulaire avec 10 nouvelles stations en 2017, ce qui portera le total à 40 stations.
- Déploiement de la démarche "Évolution du rôle changeur" dans les 68 stations du métro afin d'intégrer aux responsabilités des changeurs des tâches liées au service clientèle et ce, à l'extérieur de leur loge.

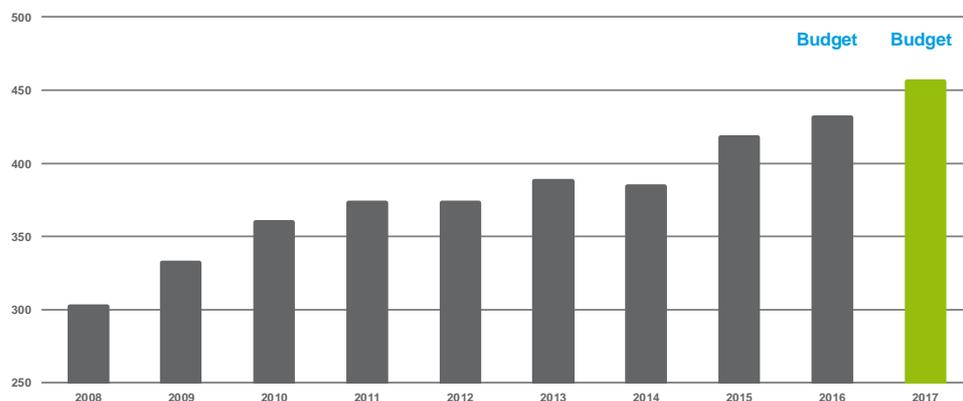
FAITS SAILLANTS

- Déploiement de la nouvelle signalétique dans 6 stations en 2017.
- Ajout de 310 nouveaux abribus au design moderne, ce qui portera le total à 1 200 abribus dont 75 interactifs.
- Amélioration de la fiabilité des escaliers mécaniques par le programme de remplacement de 24 escaliers et la réfection majeure de 39 autres d'ici 2020.
- Déploiement du rappel la veille des déplacements pour tous les clients du transport adapté.
- Implantation du système d'aide à l'exploitation dans les minibus.
- Ouverture du métro et maintien du service bus et transport adapté pendant toute la nuit du 31 décembre.

L'agglomération de Montréal : contributeur par excellence

L'agglomération de Montréal bonifie son engagement envers le transport collectif en augmentant de 25,8 millions de dollars sa contribution de base à la STM, soit une hausse de 6,0 % par rapport au budget 2016. Depuis 2 ans, celle-ci est déterminée en fonction de critères spécifiques et prévisibles, ce qui constitue une avancée majeure. Pour 2017, un montant de 4,8 millions de dollars s'ajoute afin de financer une partie des mesures d'atténuation liées aux chantiers majeurs de l'échangeur Turcot, l'autoroute Bonaventure et le pont Champlain.

ÉVOLUTION DE LA CONTRIBUTION DE BASE DE L'AGGLOMÉRATION DE MONTRÉAL (en millions de dollars)



Sur le plan des investissements, l'agglomération de Montréal est également partenaire de la STM et prévoit investir 26,7 millions de dollars en 2017 à titre de contribution au programme SOFIL. La contribution totale de l'agglomération de Montréal au budget de la STM s'élève donc à 482,3 millions de dollars, soit une augmentation significative de 7,9 % par rapport au budget 2016. Depuis 3 ans, la contribution totale de l'agglomération de Montréal à la STM est en constante augmentation et ce, bien au-delà de l'inflation.

CONTRIBUTION TOTALE DE L'AGGLOMÉRATION DE MONTRÉAL

(excluant les contributions spéciales non récurrentes)
(en millions de dollars)

	Budget			
	2014	2015	2016	2017
Contribution de base de l'agglomération de Montréal	384,1	409,1	429,8	455,6
Investissement dans le programme de la SOFIL ¹	16,7	13,2	17,2	26,7
Contribution totale de l'agglomération de Montréal	400,8	422,3	447,0	482,3
Augmentation en millions de dollars		21,5	24,7	35,3
Augmentation en pourcentage		5,4 %	5,8 %	7,9 %

Note 1 : SOFIL est le programme de la Société de financement des infrastructures locales du Québec existant depuis 2006.

FAITS SAILLANTS

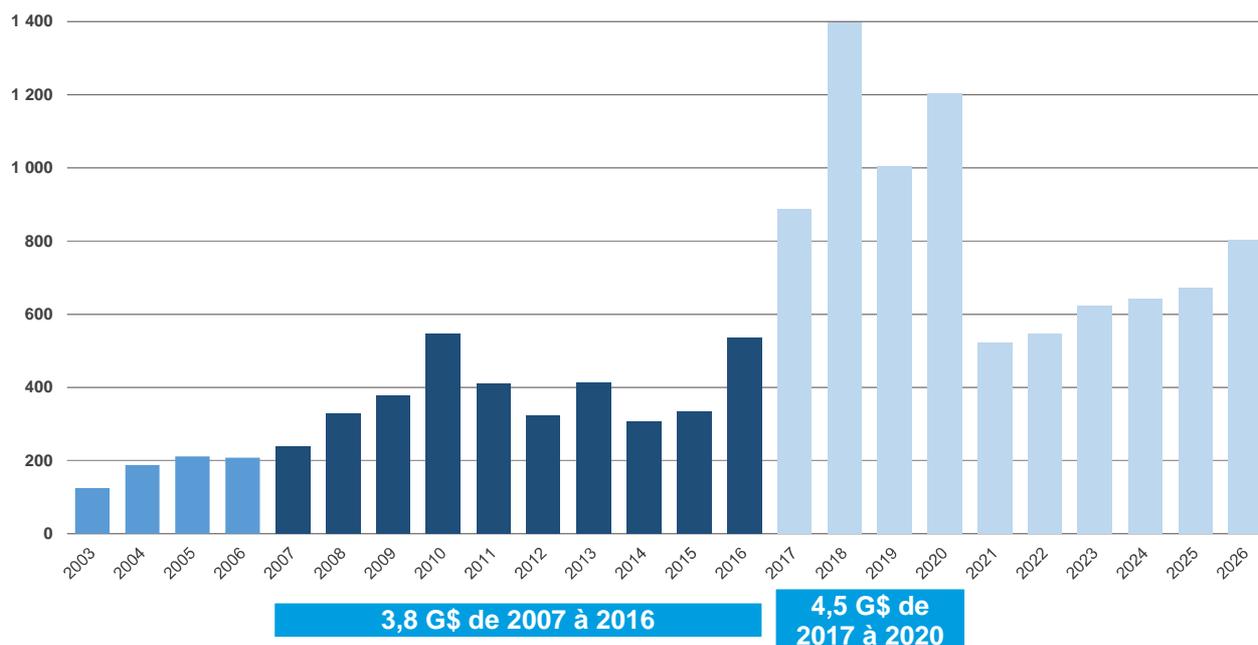
Des investissements pour augmenter la fiabilité, la ponctualité et l'accessibilité

Afin d'assurer la livraison du service promis aux clients et d'améliorer de façon durable l'expérience client, il est nécessaire de maintenir les installations en bon état. En ce sens, la STM a récemment fait approuver son premier programme des immobilisations pour une période de 10 ans, soit de 2017 à 2026. Des investissements de plus de 8 milliards y sont prévus, dont la moitié sont déjà autorisés. Une large part de ces investissements sera consacrée à la poursuite de l'acquisition des voitures AZUR et à la rénovation des infrastructures et équipements du métro. Pour ce qui est de la livraison du service bus et du transport adapté, ils profiteront des investissements dans les systèmes d'information voyageurs (projets iBus et Extra) et de l'achat de nouveaux véhicules.

Bien que ces investissements soient en grande partie financés par divers programmes gouvernementaux, l'impact sera important sur le service de la dette net de la STM au cours des prochaines années. En effet, uniquement pour les quatre premières années du programme des immobilisations, la STM devra financer un montant de 4,5 milliards de dollars. En comparaison, les investissements pour les 10 années précédentes furent moindres, soit 3,8 milliards de dollars. Cette accélération du rythme des investissements se traduira par une hausse du service de la dette net qui passera de 97,8 millions de dollars au budget 2016 à 142 millions de dollars en 2019. Rappelons que le service de la dette net fait partie intégrante des dépenses d'exploitation au même titre que la rémunération des chauffeurs ou l'entretien du métro.

ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS ANNUELS

(en millions de dollars)



FAITS SAILLANTS

Des dépenses bien gérées et bien financées

Le budget 2017 présente une augmentation des dépenses de 39,7 millions de dollars, soit une hausse de 2,9 % par rapport au budget 2016. L'amélioration de l'expérience client explique en grande partie cet accroissement et se traduit principalement par la hausse prévue du service au réseau des bus, au réseau du métro ainsi qu'au transport adapté. Pour leur part, les dépenses courantes augmentent légèrement de 0,6 % par rapport au budget 2016.

La STM a maintenu, au cours des dernières années, l'évolution de ses dépenses courantes au niveau de l'inflation. Sur ce point, le budget 2017 est particulièrement remarquable puisque cette hausse est de seulement 0,6 %. Cette excellente performance se traduit par un contrôle très serré de ses dépenses par diverses mesures d'amélioration et d'optimisation de ses façons de faire et ce, dans les différents secteurs de l'entreprise. La STM a réussi à jumeler rigueur budgétaire et ajouts de service.

Dans son budget 2016, la STM s'était donnée pour objectif de trouver, sur une période de trois ans, des mesures de réduction de coûts de l'ordre de 20,5 millions de dollars. Cet objectif s'est par la suite concrétisé par la création du programme d'excellence opérationnelle. Au moment de conclure le budget 2017, les mesures réalisées se traduisaient par des économies annuelles récurrentes de 9,6 millions de dollars, soit près de la moitié de l'objectif de 20,5 millions de dollars à atteindre d'ici 2018.

Une gestion de la trésorerie optimisée

La politique corporative « *PC 3.07 Gestion des opérations de trésorerie* » prévoit que l'imputation des coûts de financement des immobilisations doit se faire en respect des générations qui profitent des avantages apportés par celle-ci.

Lorsque les responsables des opérations de trésorerie élaborent les stratégies de gestion de la dette, ils doivent, entre autres, considérer le remboursement anticipé de la dette long terme, lorsque l'on constate un surplus budgétaire. Ce surplus peut être réinvesti dans les fonds d'amortissements ou encore utilisé pour éviter des refinancements.

Impact des décisions sur l'endettement

C'est dans ce contexte que, depuis 2010, la STM a, à deux reprises, effectué des contributions additionnelles aux fonds d'amortissement. Les rendements générés par ces contributions permettront de rembourser 4,3 millions de dollars de dette. Cette évaluation est basée sur un rendement espéré pour la période visée de 3,0 %.

Impact des décisions sur le service de la dette

Depuis 2008, la STM a aussi utilisé des surplus budgétaires afin d'éviter le refinancement de neuf émissions d'obligations venues à échéance. Ces actions génèrent des économies totales de 8,9 millions de dollars en intérêts sur la dette long terme évitée. Les coûts réels de financement aux différentes dates d'échéance ont été utilisés pour faire cette évaluation.

Des cotes de crédit de haute qualité

Moody's fait ressortir la qualité de la gestion des risques financiers, incluant les risques de refinancement, et confirme pour la 8^e 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 six 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 confirme la cote de crédit de la STM au niveau AA- pour une deuxième année consécutive.

GRILLE TARIFAIRE

BUS ET MÉTRO

(en dollars)

	2017*	2016**
Tarif ordinaire		
1 passage ¹	3,25	3,25
2 passages ¹	6,00	6,00
10 passages	27,00	27,00
Soirée illimitée ¹ (18 h à 5 h le lendemain)	5,00	5,00
1 jour ¹ (24 h)	10,00	10,00
Week-end illimité ¹ (vendredi 18 h au lundi 5 h)	13,75	13,75
3 jours ¹ (consécutifs)	18,00	18,00
Hebdo (lundi au dimanche)	25,75	25,75
Mensuel	83,00	83,00
Aéroport Montréal -Trudeau ¹ (747)	10,00	10,00
Tarif réduit		
1 passage ¹	2,25	2,25
2 passages ¹	4,00	4,00
10 passages	16,50	16,50
Hebdo (lundi au dimanche)	15,75	15,75
Mensuel	49,75	49,75
4 mois (consécutifs)	197,00	197,00
Groupe ¹ (1 passage ordinaire + 10 enfants de 6 à 13 ans)	16,50	16,50

¹ 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)

	2017*	2016**
Tarif ordinaire		
Montant exact	2,70	2,70
1 passage (carte magnétique seulement)	3,25	3,25
Hebdo (lundi au dimanche)	25,75	25,75
Mensuel	83,00	83,00
Tarif réduit		
Montant exact	1,65	1,65
1 passage (carte magnétique seulement)	2,25	2,25
Hebdo (lundi au dimanche)	15,75	15,75
Mensuel	49,75	49,75
4 mois (consécutifs)	197,00	197,00

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)

	2017*	2016**
Prix de la carte	6,00	6,00
Carte gratuite avec abonnement		

* Tarifs seront revus au 1^{er} juillet 2017

** Tarifs en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2016

LA STM EN BREF

Portrait de la STM	19
Satisfaction de la clientèle.....	20
Profil de la clientèle	21
Plan du réseau 2016	22
Rendre le transport collectif accessible au plus grand nombre	24
Gouvernance.....	25

PORTRAIT DE LA STM

La mission

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

La STM en chiffres

15^e entreprise en importance au Québec en 2016

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

Budget 2017 – Exploitation : **1 405 M\$**

Programme des immobilisations 2017-2026 : **8,3 G\$**



Réseau du métro*

Le métro comporte quatre lignes qui couvrent 71 kilomètres et desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant comptait 808 voitures, dont 331 MR-63, 423 MR-73 et 54 AZUR qui parcourront 84,6 millions de kilomètres en 2017.



Réseau des bus*

La STM possède un parc de 1 737 bus, dont 1 480 réguliers (12 mètres) et 257 articulés (18 mètres), ainsi que 16 minibus pour les navettes OR et le service urbain. Son réseau couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 kilomètres carrés. Il compte 220 lignes, dont 209 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite et 23 sont dédiées au service de nuit. De plus, environ 250 kilomètres de voies comportant des mesures préférentielles pour bus, incluant des voies réservées, permettent des déplacements plus rapides. L'offre de service bus devrait atteindre 85,4 millions de kilomètres en 2017.



Transport adapté*

La STM offre un service de transport adapté porte à porte pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles avec son parc de 86 minibus. Ainsi, plus de 31 000 clients effectueront plus de 4,0 millions de déplacements en 2017 sur l'île de Montréal et en périphérie, à l'aide de minibus de la STM et des 13 fournisseurs de services de taxi réguliers et accessibles.

*En date du 1^{er} septembre 2016

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Expérience client

En 2015, nous amorçons un virage stratégique d'importance axé sur l'amélioration de l'expérience client. Les décisions prises depuis portent déjà leurs fruits alors que de récents sondages menés auprès de la clientèle démontrent des taux de satisfaction supérieurs à 90 %, du jamais vu.

Ce virage repose sur une amélioration marquée de la capacité de la STM à livrer le service promis aux clients et sur des investissements massifs dans le maintien des infrastructures, tel que l'illustre ce nouveau budget.

Bien que plusieurs initiatives soient déjà en cours de réalisation afin de bonifier l'expérience des clients, une analyse globale a été réalisée en 2016, permettant de déterminer les moments de vérité tout au long du parcours des clients. Ces moments de vérité influencent de manière importante la perception de la marque STM, que ce soit positivement ou négativement. Ainsi, en identifiant les irritants vécus par les clients lors de ces moments, la STM pourra déployer des actions ciblées en priorisant des projets ayant un impact concret et significatif dans le quotidien de milliers de clients.

Satisfaction 360°

La STM a mis en place, au cours des dernières années, trois mesures complémentaires qui permettent d'obtenir un portrait global de l'expérience client, intitulée «*Satisfaction 360°*». Cette approche alimente la prise de décision de l'entreprise quant aux attentes des clients, au développement et à l'optimisation de projets, de même qu'à l'expérience et à l'évaluation de la qualité de service.

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.

À ces trois mesures s'ajoutent des consultations ponctuelles, principalement par le biais du panel client «*Ma voix ma STM*».

PROFIL DE LA CLIENTÈLE

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

Provenance

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

Déplacements

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

Pour le travail	41 %
Pour études	29 %

Revenu familial

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

Groupes d'âge

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

Sexe

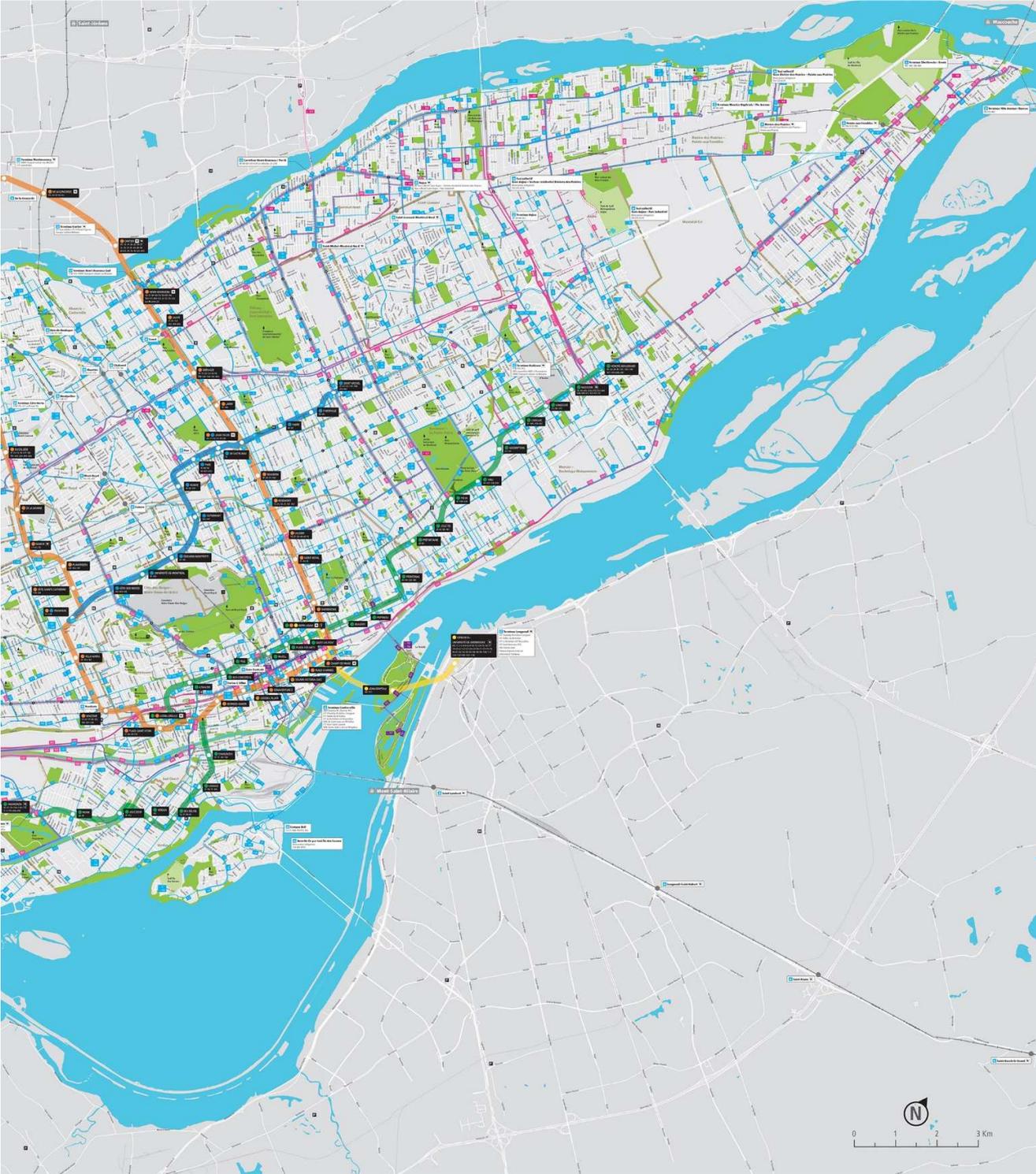
Femmes	55 %
Hommes	45 %

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

PLAN DU RÉSEAU 2016



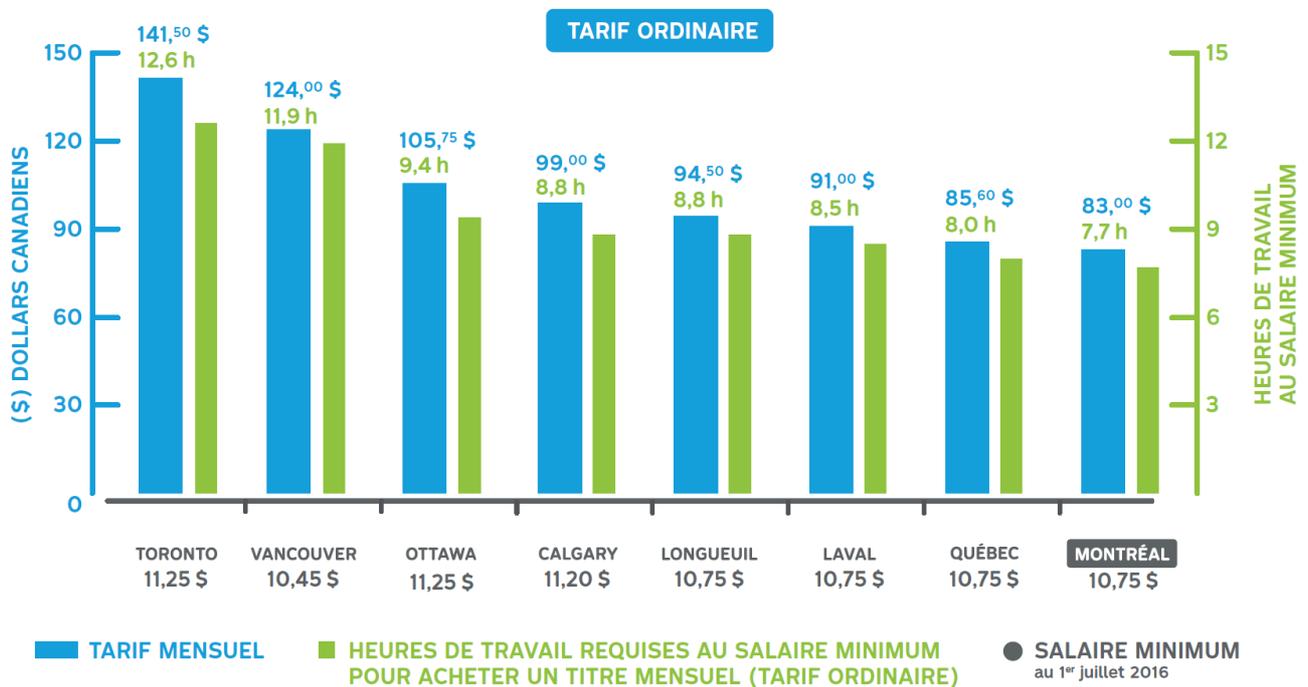
PLAN DU RÉSEAU 2016



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 STM octroie des tarifs réduits notamment aux étudiants et aux personnes âgées. En 2016, les étudiants et les personnes âgées qui ont bénéficié d'un tarif réduit ont généré 32,3 % 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 le 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 nécessaire pour se procurer un titre mensuel. Selon cette analyse, les tarifs réguliers et réduits de la STM sont toujours parmi les plus bas des grandes villes canadiennes.



GOVERNANCE

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Notre 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 que nous prônons en matière de diversité et de pluralité. Le président, Philippe Schnobb, assume ses fonctions à temps plein.



Philippe Schnobb

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



Marvin Rotrand

Vice-président du conseil d'administration
Conseiller de la Ville de Montréal – Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce



Marie Turcotte

Représentante des clients du transport adapté



Francesco Miele

Conseiller de la Ville de Montréal – Arrondissement de Saint-Laurent



Claudia Lacroix Perron

Représentante des clients du transport collectif – membre âgée 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 – Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles



Marie Plourde

Conseillère d'arrondissement – Le Plateau Mont-Royal



Beny Masella

Maire de la Ville de Montréal-Ouest

GOVERNANCE

Les comités du conseil d'administration et leur rôle

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

Comité service à la clientèle

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier en matière de service de transport collectif que la STM offre à ses clients, d'accessibilité universelle ainsi que de ses relations avec les clientèles provenant des communautés ethnoculturelles et des minorités visibles. Il formule au conseil les recommandations appropriées. Un sous-comité a été formé pour traiter plus spécifiquement la question de l'accessibilité universelle.

Sous-comité - Accessibilité universelle

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

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

Comité ressources humaines

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

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

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

Comité finances

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

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

GOVERNANCE

Comité d'audit

Le comité a pour mandat d'encadrer les fonctions de la Vérification générale de la STM (interne) et d'audit indépendant et d'assurer le suivi des recommandations émanant de ces fonctions. Ce mandat vise ultimement à contribuer à l'amélioration des moyens et des solutions à privilégier pour assurer le conseil d'administration de la conduite efficace, efficiente et économique des affaires opérationnelles et administratives de la STM, de la conformité aux lois et règlements applicables ainsi que de la présentation et 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 ainsi que de formuler au conseil les recommandations appropriées.

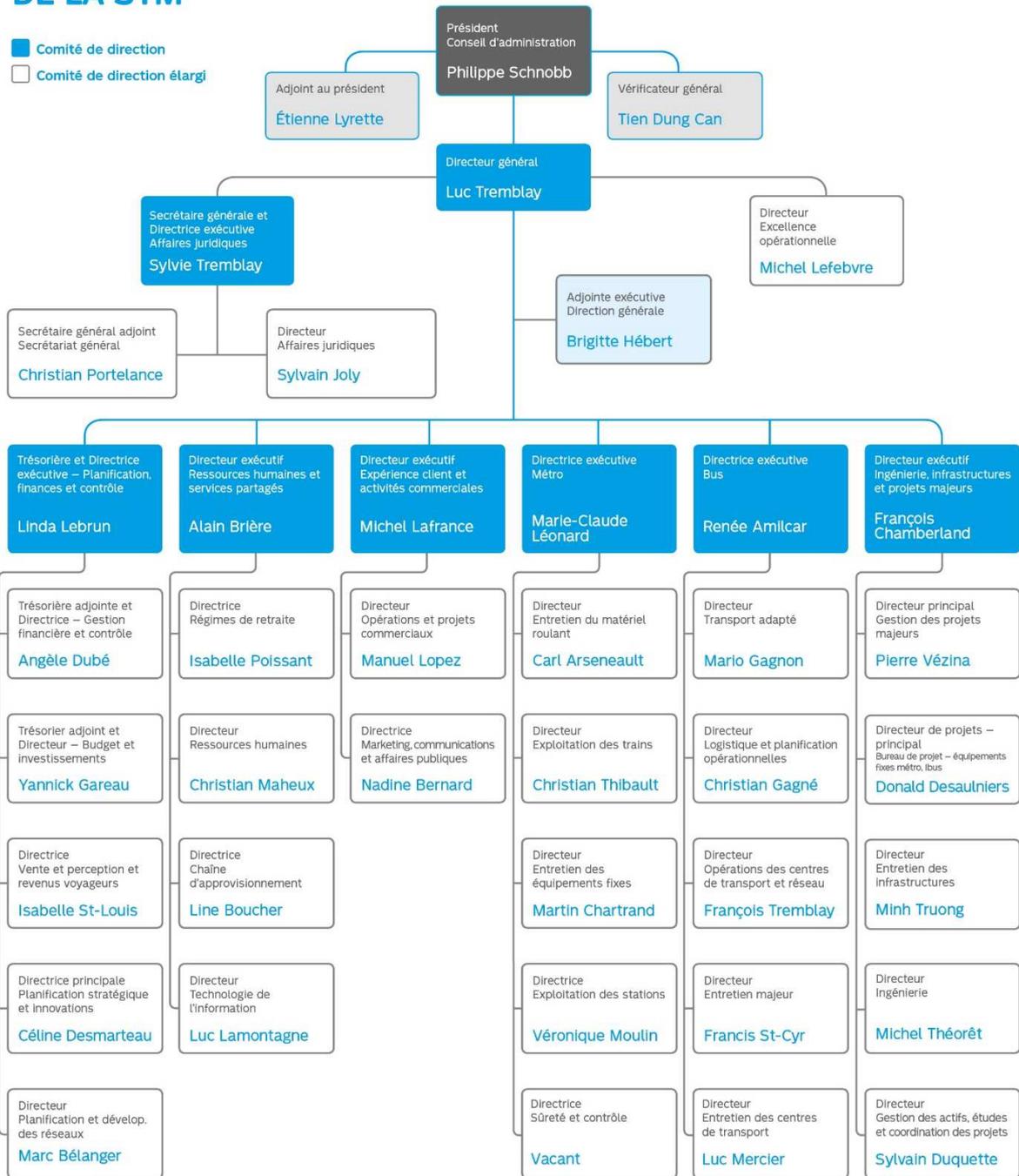
Il examine et approuve les règles de gouvernance et les lignes directrices en matière de régie d'entreprise pour la conduite des affaires de la STM. Il oriente et suit les mesures découlant de la politique corporative « *Développement durable* », présentée à la page 132 des annexes, et du plan de développement durable.

Comité de suivi des actifs

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

GOVERNANCE

L'ÉQUIPE DE DIRECTION DE LA STM



LE PLAN STRATÉGIQUE

Vers le Plan stratégique organisationnel 2025	30
Priorités et stratégies.....	31

VERS LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 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. Depuis l'arrivée d'une nouvelle direction générale durant l'été 2015, la STM a entamé un virage stratégique. Ce regard différent sur l'avenir se concrétise dans les choix menant au Plan stratégique organisationnel 2025.

L'élaboration d'un plan stratégique organisationnel constitue un moment privilégié. Non seulement l'identification des principaux enjeux, mais surtout le choix des orientations stratégiques, des axes d'intervention et des objectifs sont effectués dans le cadre d'une importante démarche collective. Cette démarche participative permet d'établir des bases solides, de réfléchir à la mission, à la vision, aux valeurs qui guident la STM et à ce qu'elle vise à réaliser sur l'horizon 2025.

Un diagnostic a été réalisé à partir de 2015 avec la contribution des clients, des employés, des membres du conseil d'administration, des milieux associatifs, de l'ensemble de l'équipe de direction ainsi que de nombreux autres collaborateurs. Signalons à ce propos que le président du conseil d'administration, Philippe Schnobb, avait lancé ce diagnostic en faisant appel à la clientèle et aux employés lors d'une consultation publique en avril 2015. Différents mécanismes permettent de conserver en continu un lien de communication solide entre le public, les clients et le président. De plus, les milliers d'employés de la STM ont participé à la démarche stratégique, en particulier lors de rencontres avec le directeur général.

Il importe toutefois de ne pas perdre de vue le contexte actuel du transport collectif du grand Montréal. L'évolution du transport collectif des dernières années a amené les élus de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) à demander une réforme de la gouvernance du transport collectif métropolitain. Ceux-ci ont été entendus et une nouvelle loi modifiant principalement l'organisation et la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine de Montréal a été adoptée le 19 mai 2016. Cette loi crée l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) à qui elle confère des pouvoirs de planification du développement du transport en commun. Cette nouvelle ARTM, qui devrait être en place le 1^{er} juin 2017, se voit octroyer plusieurs responsabilités, dont l'établissement d'un plan stratégique de développement du transport collectif et d'un programme des immobilisations (10 ans), la compétence exclusive pour établir le cadre tarifaire et le pouvoir de contracter des ententes de services avec les organismes publics de transport en commun dont la STM. Du coup, la STM doit tenir compte de cette nouvelle gouvernance dans l'élaboration et l'adoption de son plan stratégique – dorénavant – organisationnel. Elle doit également tenir compte du Réseau électrique métropolitain projeté par la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Le Plan stratégique organisationnel 2025 de la STM s'appuie sur plusieurs assises, dont le Plan métropolitain d'aménagement et de développement de la CMM, le Plan d'action en électrification des transports 2015-2020 du gouvernement du Québec, le Plan de transport de Montréal, sans oublier les engagements pris par Montréal ainsi que les gouvernements du Québec et du Canada en matière de développement durable et de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

D'importantes occasions sont à saisir par la STM afin que, forte de ses atouts majeurs, elle contribue pleinement au développement du grand Montréal et aux services de la mobilité intégrée de demain. Élaboré avec la collaboration des clients, des milieux associatifs, des employés, des membres du conseil d'administration et des comités, le Plan stratégique organisationnel 2016-2025 sera discuté entre la STM et ses partenaires, particulièrement Montréal, le gouvernement du Québec, la nouvelle ARTM et la CMM dans les prochains mois.

La démarche en cours mènera vers l'adoption du Plan stratégique organisationnel 2016-2025. Il reposera sur des investissements massifs dans le maintien des infrastructures. Des infrastructures fiables et en bon état sont une condition de base à une expérience client de qualité. Surtout, ce plan stratégique organisationnel est articulé autour de quatre orientations stratégiques convergeant vers l'excellence de l'expérience client.

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 orientations stratégiques autour desquelles est articulé le Plan stratégique organisationnel 2025 :

- Améliorer l'expérience client
- Adapter l'organisation à l'évolution de la gouvernance
- Maîtriser les finances
- Attirer, développer et mobiliser les talents



TRANSGESCO S.E.C.

Les objectifs33

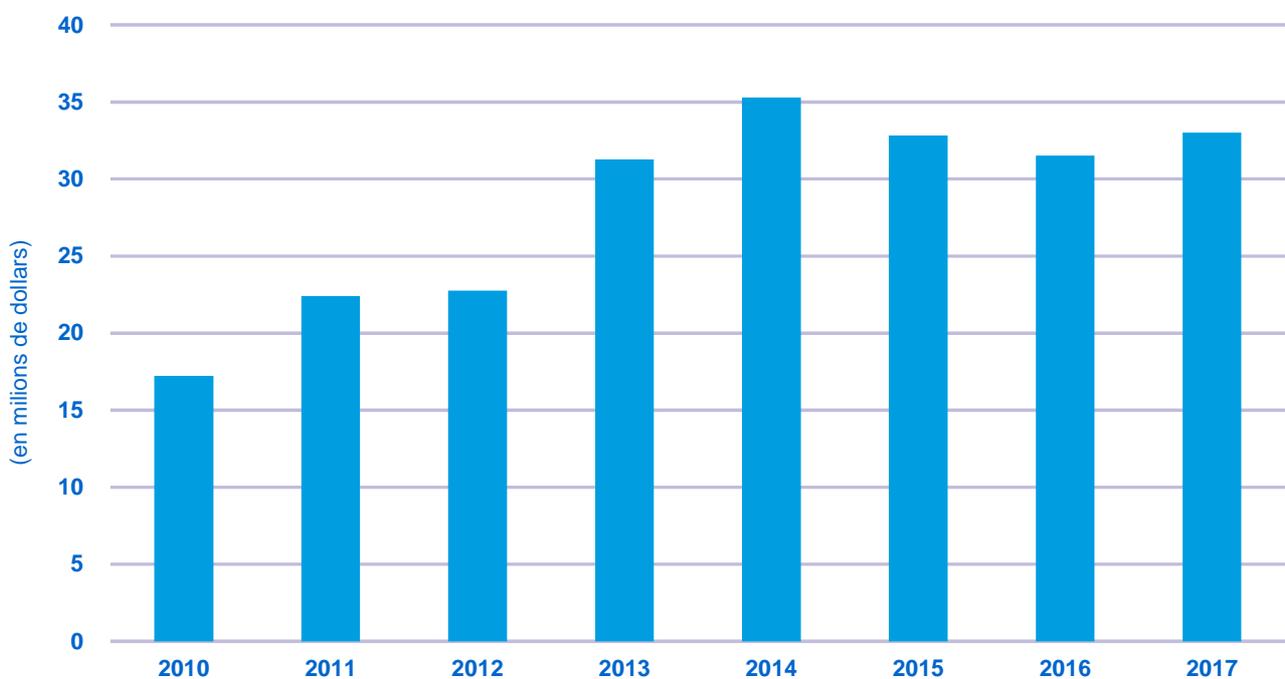
LES OBJECTIFS

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 auditeurs externes et prend acte de ses états financiers.

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

CROISSANCE DES REVENUS COMMERCIAUX NETS 2010-2017



NOTES

Les données réelles ont été utilisées pour les années 2010 à 2015 du graphique ci-dessus. Celles des années 2016 et 2017 correspondent au budget.

PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Principaux éléments retenus pour l'élaboration du budget.....	35
Planification budgétaire opérationnelle.....	36

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RETENUS POUR L'ÉLABORATION DU BUDGET

Le Plan de transport de la Ville de Montréal¹, le Plan stratégique de la STM¹ 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, tels qu'énoncés 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. D'ailleurs, un exercice d'excellence opérationnelle avec l'objectif d'optimiser les ressources matérielles, humaines et financières a débuté en 2016.

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 des ventes 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 2017, l'indexation des tarifs est prévue pour le 1^{er} juillet et le niveau de cette indexation sera déterminé en cours d'année.

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 taxe sur l'essence en vigueur depuis le 1^{er} mai 2010 sur le territoire de l'AMT.

Les diverses subventions du gouvernement du Québec sont évaluées en fonction des programmes en vigueur, soit le Programme d'aide gouvernementale au transport adapté aux personnes 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 du 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.

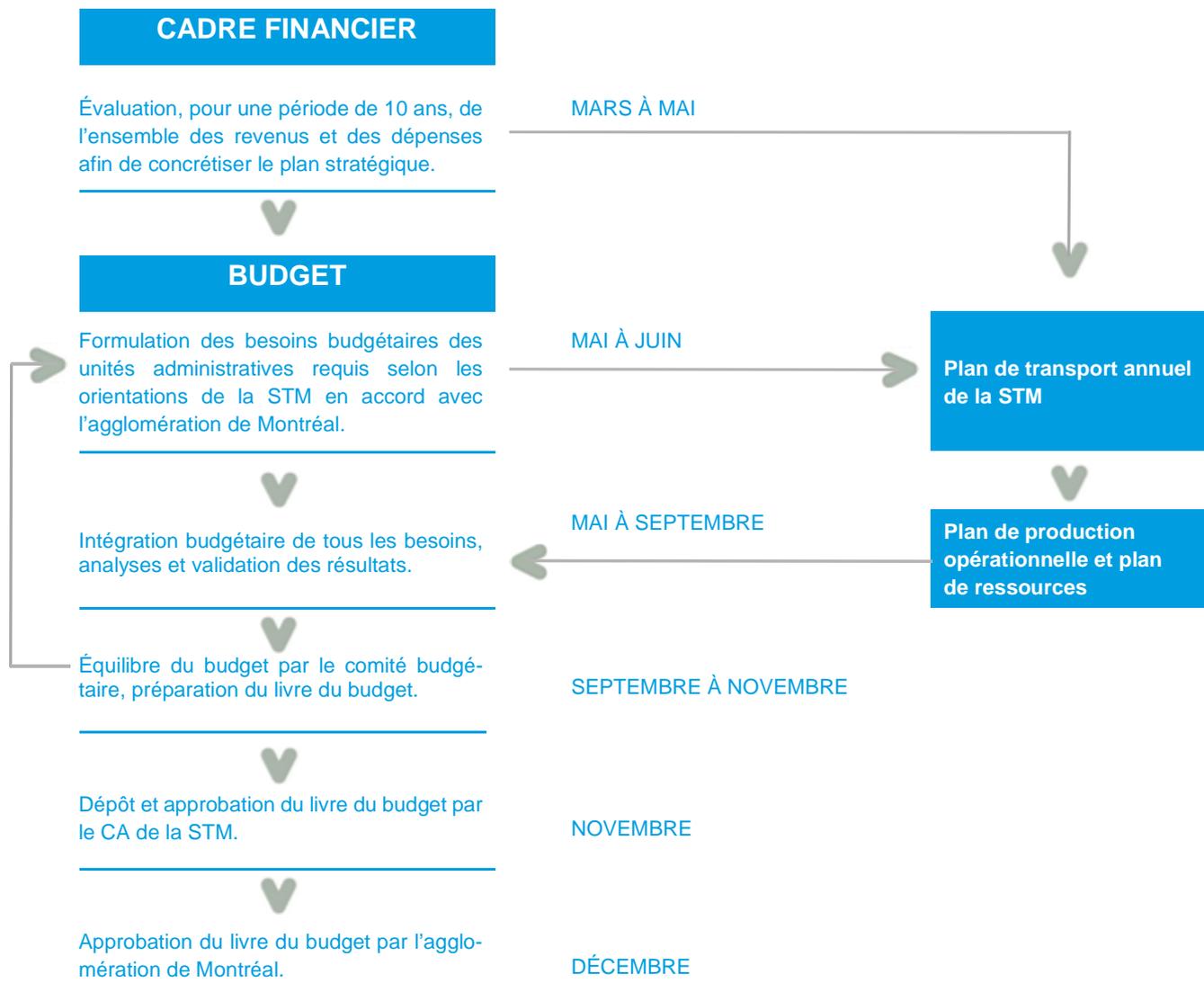
Les frais de financement sont établis en fonction des dépenses d'immobilisations prévues et des stratégies de financement appropriées.

Les économies liées à l'exercice d'excellence opérationnelle réalisées en 2016 et récurrentes pour 2017 se trouvent dans les divers secteurs de la STM.

¹ 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 des immobilisations 2017-2026 est réalisé avant celui du livre du budget.



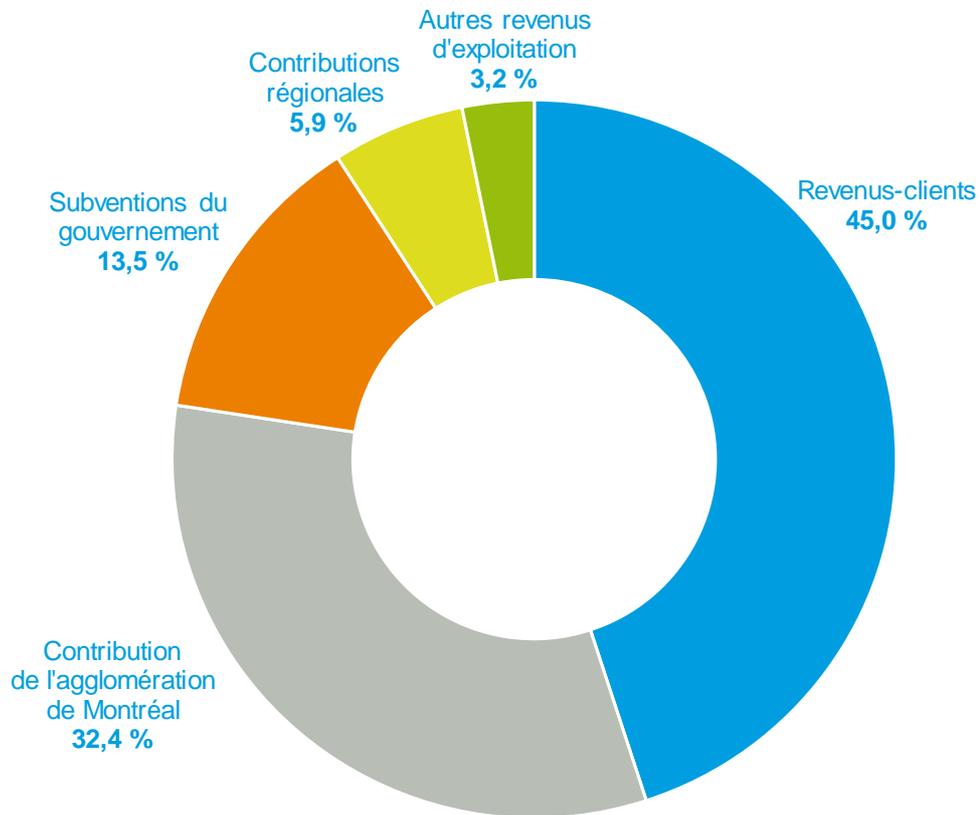
Suivi budgétaire

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

ANALYSE DES REVENUS ET DES DÉPENSES

Répartition des revenus 2017	38
Revenus 2015-2016-2017	39
Analyse des revenus 2016-2017	40
Répartition des dépenses 2017	42
Dépenses par type 2015-2016-2017	43
Heures et effectif 2015-2016-2017	44
Analyse des dépenses 2016-2017	45

RÉPARTITION DES REVENUS 2017



REVENUS 2015-2016-2017

(en milliers de dollars)

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016 Écart	Écart %
Revenus-clients						
Bus et métro						
Titres STM	560 800	551 555	544 784	543 849	9 245	1,7
Recettes métropolitaines	65 985	65 770	64 692	64 346	215	0,3
	626 786	617 325	609 475	608 195	9 460	1,5
Transport adapté	5 450	5 220	5 220	5 015	230	4,4
	632 235	622 545	614 695	613 210	9 691	1,6
Autres revenus d'exploitation						
Quote-part - Transgesco S.E.C.	33 005	31 521	32 876	32 834	1 484	4,7
Autres revenus	11 978	13 284	12 580	13 213	(1 306)	(9,8)
	44 983	44 805	45 456	46 047	178	0,4
Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté	40 029	40 163	40 017	41 229	(135)	(0,3)
Subventions du gouvernement du Québec liées à l'amélioration des services et autres	71 332	64 082	66 016	55 736	7 250	11,3
Subvention du gouvernement du Québec liée aux intérêts du service de la dette	77 727	80 234	74 050	77 991	(2 508)	(3,1)
Surplus reporté	-	-	-	3 932	-	-
Contribution de l'agglomération de Montréal¹	455 600	429 800	431 618	417 986	25 800	6,0
Contributions régionales						
Aide métropolitaine - métro	39 152	39 352	39 381	39 609	(200)	(0,5)
Aide métropolitaine - bus	3 978	4 494	3 999	4 032	(516)	(11,5)
Aide métropolitaine - intégration tarifaire	3 094	2 928	3 005	3 468	166	5,7
Transport adapté	464	439	459	391	25	5,7
Contribution régionale CMM	36 690	36 690	28 479	18 517	-	-
	83 378	83 903	75 323	66 016	(525)	(0,6)
Total	1 405 284	1 365 533	1 347 174	1 322 147	39 751	2,9

¹ Exclut la contribution au programme SOFIL.

ANALYSE DES REVENUS 2016-2017

Revenus-clients

Les revenus-clients prévus en 2017 sont en légère hausse par rapport à ceux du budget 2016 puisqu'ils ont été déterminés en prenant en compte les impacts sur les ventes de titres d'une reprise modérée de l'activité économique, de l'augmentation de l'offre de service bus et métro et de l'affluence touristique générée par les festivités entourant le 375^e anniversaire de la Ville de Montréal.

Autres revenus d'exploitation

La quote-part de Transgesco S.E.C., filiale à part entière de la STM, est évaluée à 33 millions de dollars, une hausse de 4,7 % par rapport au budget 2016. Cette hausse s'explique par des revenus plus élevés que prévus en raison de la conclusion d'un nouveau contrat avec le journal *Métro* et par une diminution des dépenses de fonctionnement de la filiale.

Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté

Pour l'année 2017, nous prévoyons une croissance des déplacements de 5 % par rapport à 2016. La subvention demeure cependant au même montant que 2016, soit à 40 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 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 55 millions de dollars pour supporter l'offre de service. Le PADTC, créé 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 fixait des objectifs à atteindre en 2011 par rapport à 2006. Le programme a été bonifié en 2012 pour ensuite être reconduit à nouveau jusqu'en 2016. Il est à noter que les taux de subvention autorisés par le gouvernement n'ont pas été indexés depuis 2007.

Un montant de 11,5 millions de dollars est prévu en 2017 à titre de remboursement à 100 % des coûts d'exploitation additionnels encourus dans le cadre des diverses mesures d'atténuation annoncées par Mobilité Montréal, notamment pour pallier la congestion routière liée aux travaux de l'échangeur Turcot, de l'autoroute Bonaventure et du Pont Champlain.

Les subventions diverses incluent, entre autres, une subvention de 2,6 millions de dollars octroyée par le MTMDET pour la poursuite du programme Cité-Mobilité, un projet technologique visant l'essai de trois autobus à propulsion entièrement électrique.

ANALYSE DES REVENUS 2016-2017

Subventions du gouvernement du Québec liées aux intérêts du service de la dette

Relativement à la hausse de la dépense du service de la dette bus-métro et à la stratégie de financement des investissements, les subventions liées aux intérêts du service de la dette s'établissent à 77,7 millions de dollars.

Contribution de l'agglomération de Montréal

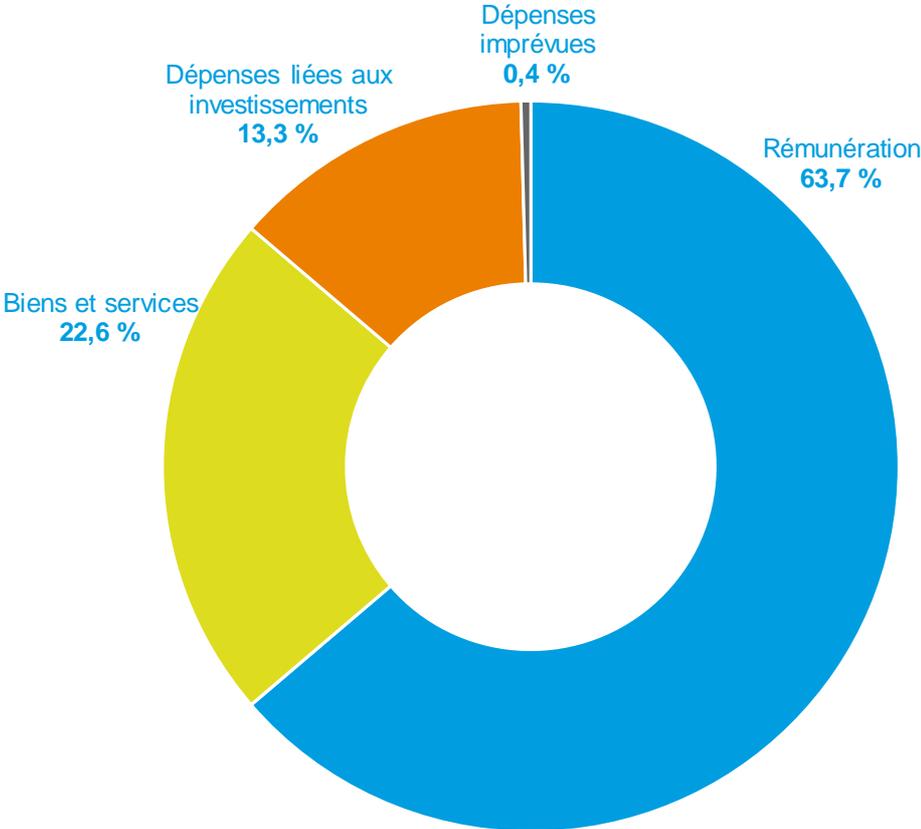
Pour l'année 2017, l'agglomération de Montréal prévoit une contribution de base de 455,6 millions de dollars, soit une hausse significative de 25,8 millions de dollars par rapport au budget 2016. Comme l'an passé, cette contribution est évaluée en fonction de critères précis. En 2017, la Ville contribue notamment 4,8 millions de dollars pour la mise en place des mesures d'atténuation de la congestion routière prévues dans le cadre des travaux de l'échangeur Turcot, de l'autoroute Bonaventure et du Pont Champlain.

Contributions régionales

Les contributions régionales sont évaluées à 83,4 millions de dollars en 2017, soit 46,7 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. Le niveau des aides est pratiquement le même qu'à la création de l'AMT en 1996 alors que le partage de la taxe sur l'essence existe depuis mai 2010.

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 et du partage du déficit métro de la STM avec les autres organismes de la région.

RÉPARTITION DES DÉPENSES 2017



DÉPENSES PAR TYPE 2015-2016-2017

(en milliers de dollars)

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016 Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	576 005	555 205	561 415	518 776	20 800	3,7
Heures supplémentaires	41 909	44 770	50 035	59 302	(2 860)	(6,4)
Primes diverses et autres paiements	58 593	55 113	55 041	57 282	3 480	6,3
Avantages sociaux	137 403	133 655	115 978	142 431	3 748	2,8
	813 910	788 743	782 470	777 791	25 168	3,2
Cotisations aux régimes publics	69 391	67 052	65 577	69 367	2 339	3,5
Coût de la CNESST	12 095	14 580	12 332	13 149	(2 485)	(17,0)
	81 486	81 632	77 909	82 516	(146)	(0,2)
	895 397	870 375	860 379	860 307	25 022	2,9
Biens et services						
Dépenses majeures	30 166	32 591	32 630	34 130	(2 425)	(7,4)
Énergie, taxes et permis	92 481	94 111	96 874	96 815	(1 630)	(1,7)
Services professionnels	13 619	13 158	15 281	19 686	462	3,5
Services techniques et autres services	90 780	86 399	85 896	76 600	4 381	5,1
Matériel et fournitures	63 093	59 428	59 208	61 274	3 665	6,2
Location	7 812	8 414	7 729	11 396	(602)	(7,2)
Financement des opérations	1 476	1 476	910	2 914	-	-
Dépenses diverses	17 932	15 553	17 636	19 673	2 379	15,3
	317 359	311 129	316 163	322 487	6 230	2,0
	1 212 756	1 181 504	1 176 542	1 182 794	31 252	2,6
Dépenses liées aux investissements						
Service de la dette	186 528	178 029	170 631	138 877	8 499	4,8
Virement au fonds de roulement	-	-	-	476	-	-
	186 528	178 029	170 631	139 353	8 499	4,8
Dépenses imprévues						
	6 000	6 000	-	-	-	-
Total	1 405 284	1 365 533	1 347 174	1 322 147	39 751	2,9

HEURES ET EFFECTIF 2015-2016-2017

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016 Écart	Écart %
Heures régulières (en milliers)						
Gestionnaires	443	450	444	460	(7)	(1,5)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	207	210	205	200	(3)	(1,5)
Professionnels syndiqués	617	639	517	529	(22)	(3,4)
Employés de bureau syndiqués	1 426	1 462	1 380	1 358	(36)	(2,4)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	826	839	761	799	(13)	(1,5)
Commis divisionnaires et autres	411	417	397	412	(5)	(1,3)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	354	371	361	376	(17)	(4,5)
Inspecteurs	349	352	328	327	(3)	(0,9)
Chauffeurs, opérateurs et autres	8 323	8 019	8 059	7 899	304	3,8
Employés d'entretien	4 792	4 835	4 522	4 016	(43)	(0,9)
	17 749	17 594	16 973	16 376	156	0,9
Heures supplémentaires (en milliers)						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	1	-	-
Professionnels syndiqués	3	3	3	2	-	-
Employés de bureau syndiqués	20	20	27	30	-	-
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	73	73	63	68	-	-
Commis divisionnaires et autres	35	35	40	40	-	-
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	30	31	35	37	-	-
Inspecteurs	11	11	6	8	-	-
Chauffeurs, opérateurs et autres	470	556	555	645	(86)	(15,5)
Employés d'entretien	220	217	347	462	3	1,4
	862	946	1 076	1 292	(84)	(8,9)
Total	18 611	18 539	18 049	17 668	72	0,4
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	214	216	212	222	(1)	(0,7)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	99	100	98	96	(1)	(1,1)
Professionnels syndiqués	330	340	274	280	(10)	(3,1)
Employés de bureau syndiqués	784	800	755	745	(17)	(2,1)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	395	401	364	382	(6)	(1,5)
Commis divisionnaires et autres	197	199	190	197	(2)	(1,0)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	170	178	173	182	(7)	(4,2)
Inspecteurs	167	168	157	157	(1)	(0,6)
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 994	3 836	3 855	3 786	159	4,1
Employés d'entretien	2 304	2 316	2 165	2 169	(12)	(0,5)
Total	8 655	8 554	8 243	8 216	101	1,2

ANALYSE DES DÉPENSES 2016-2017

Le budget 2017 présente une augmentation des dépenses de 39,7 millions de dollars, soit une hausse de 2,9 % par rapport au budget 2016.

(en millions de dollars)

Ajouts de service	23,1	1,7 %
Dépenses liées aux investissements	8,5	0,6 %
Dépenses courantes	8,1	0,6 %
Total de la hausse des dépenses	39,7	2,9 %

Ajouts de service

L'ensemble des clients de la STM pourront bénéficier des ajouts de service prévus au budget 2017. Ces ajouts sont significatifs et se retrouvent tant au réseau des bus qu'au réseau du métro et au transport adapté.

- **Réseau du métro** : l'arrivée des nouvelles voitures AZUR permettra l'ajout de 5,0 millions de kilomètres par rapport au budget 2016 pour un total de 84,6 millions de kilomètres, soit une hausse de 6,3 %.
- **Réseau des bus** : ajout de 100 000 heures au service planifié par rapport au budget 2016 pour un total de 5,2 millions d'heures, soit une hausse de 2,0 %.
- **Transport adapté** : augmentation des déplacements de 5,0 % par rapport au budget 2016 pour atteindre 4,0 millions de déplacements.

Dépenses liées aux investissements

Les investissements prévus au programme des immobilisations 2017-2026 amènent une hausse du service de la dette net de 8,5 millions de dollars en 2017.

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

ANALYSE DES DÉPENSES 2016-2017

Dépenses courantes

Malgré l'indexation des salaires et un investissement significatif dans l'entretien du parc vieillissant des bus, la STM est parvenue à maintenir la hausse de ses dépenses courantes en deçà de l'inflation, soit 0,6 %.

De plus, au moment de conclure le budget 2017, la STM avait réalisé des économies récurrentes qui se chiffreront à 9,6 millions de dollars en 2017 dans le cadre de son programme d'excellence opérationnelle, soit près de la moitié de l'objectif de 20,5 millions de dollars à atteindre d'ici 2018.

(en millions de dollars)

Indexation des salaires et autres coûts de rémunération	16,0
Impact du vieillissement du parc de bus sur les coûts d'entretien	6,2
Réduction des coûts d'entretien au réseau du métro (ajout des voitures AZUR et retrait des voitures MR63)	(6,6)
Économies sur le prix du diesel suite à la réalisation du dernier contrat de couverture	(3,1)
Réduction des coûts de CNESST	(2,5)
Autres éléments	(1,9)
Total de la hausse des dépenses courantes	8,1

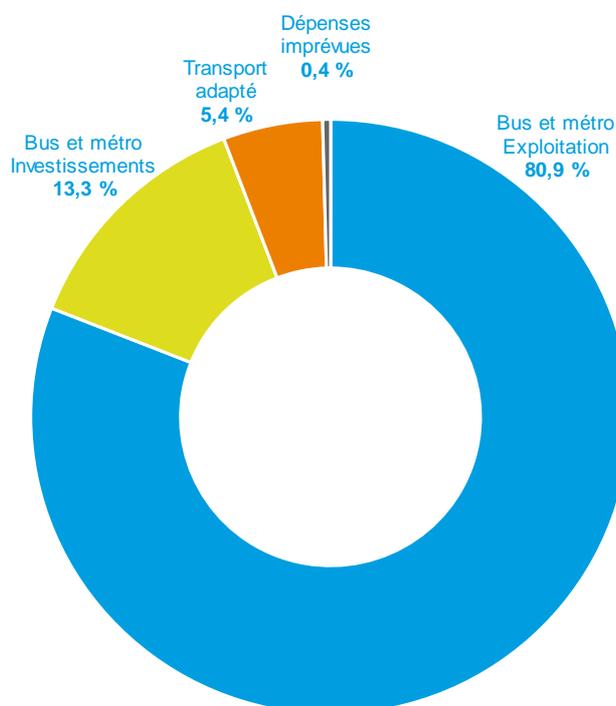
DÉPENSES PAR MODE DE TRANSPORT

Sommaire des dépenses par mode de transport 2015-2016-2017	48
Dépenses 2015-2016-2017 – Bus et métro.....	49
Heures et effectif 2015-2016-2017 – Bus et métro.....	50
Dépenses 2015-2016-2017 – Transport adapté.....	51
Heures et effectif 2015-2016-2017 – Transport adapté.....	52

SOMMAIRE DES DÉPENSES PAR MODE DE TRANSPORT 2015-2016-2017

(en milliers de dollars)

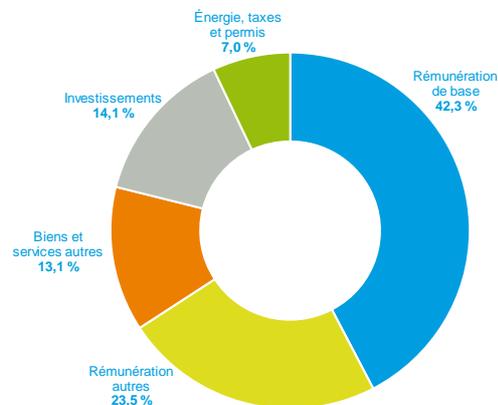
	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016 Écart	Écart %
Bus et métro						
Dépenses liées à l'exploitation	1 137 691	1 108 316	1 105 442	1 113 328	29 375	2,7
Dépenses liées aux investissements						
Service de la dette	186 182	178 029	170 631	138 877	8 153	4,6
Virement au fonds de roulement	-	-	-	476	-	-
	186 182	178 029	170 631	139 353	8 153	4,6
	1 323 873	1 286 345	1 276 073	1 252 681	37 528	2,9
Transport adapté						
Dépenses liées à l'exploitation	75 065	73 188	71 101	69 466	1 877	2,6
Dépenses liées aux investissements						
Service de la dette	346	-	-	-	346	-
	75 411	73 188	71 101	69 466	2 223	3,0
Dépenses imprévues						
	6 000	6 000	-	-	-	-
Total	1 405 284	1 365 533	1 347 174	1 322 147	39 751	2,9



DÉPENSES 2015-2016-2017 – BUS ET MÉTRO

(en milliers de dollars)

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016 Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	560 484	539 561	547 104	504 179	20 924	3,9
Heures supplémentaires	40 550	43 432	48 195	57 624	(2 882)	(6,6)
Primes diverses et autres paiements	56 650	53 199	53 294	55 506	3 451	6,5
Avantages sociaux	134 141	130 977	113 526	139 860	3 164	2,4
	791 825	767 169	762 119	757 169	24 657	3,2
Cotisations aux régimes publics	67 519	65 166	63 848	67 517	2 353	3,6
Coût de la CNESST	11 905	14 392	11 912	12 875	(2 487)	(17,3)
	79 424	79 557	75 760	80 391	(133)	(0,2)
	871 250	846 726	837 878	837 560	24 523	2,9
Biens et services						
Dépenses majeures	30 166	32 591	32 630	34 130	(2 425)	(7,4)
Énergie, taxes et permis	92 481	94 111	96 874	96 815	(1 630)	(1,7)
Services professionnels	13 397	12 936	15 059	19 532	462	3,6
Services techniques et autres services	45 968	42 685	43 512	35 982	3 283	7,7
Matériel et fournitures	62 948	59 279	59 058	61 042	3 669	6,2
Location	7 812	8 414	7 729	11 396	(602)	(7,2)
Financement des opérations	1 476	1 476	910	2 914	-	-
Dépenses diverses	12 193	10 098	11 791	13 957	2 095	20,7
	266 442	261 590	267 563	275 768	4 852	1,9
	1 137 691	1 108 316	1 105 442	1 113 328	29 375	2,7
Dépenses liées aux investissements						
Service de la dette	186 182	178 029	170 631	138 877	8 153	4,6
Virement au fonds de roulement	-	-	-	476	-	-
	186 182	178 029	170 631	139 353	8 153	4,6
Total	1 323 873	1 286 345	1 276 073	1 252 681	37 528	2,9



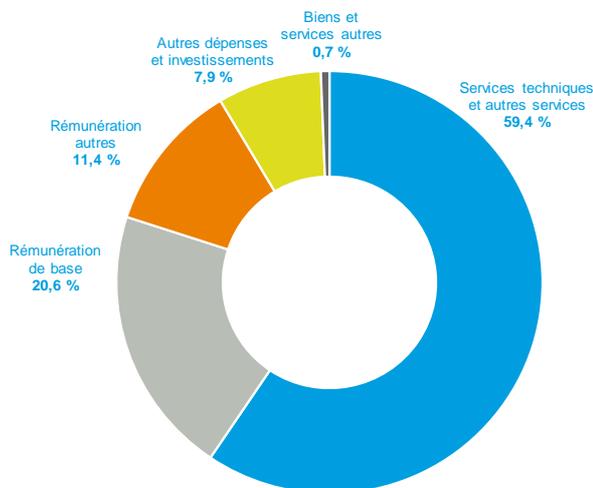
HEURES ET EFFECTIF 2015-2016-2017 – BUS ET MÉTRO

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016	
					Écart	Écart %
Heures régulières (en milliers)						
Gestionnaires	426	429	426	442	(3)	(0,8)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	207	210	205	200	(3)	(1,5)
Professionnels syndiqués	614	637	514	525	(23)	(3,7)
Employés de bureau syndiqués	1 404	1 436	1 357	1 334	(32)	(2,2)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	797	810	735	772	(13)	(1,6)
Commis divisionnaires et autres	257	261	249	261	(4)	(1,4)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	354	371	361	376	(17)	(4,5)
Inspecteurs	349	352	328	327	(3)	(0,9)
Chauffeurs, opérateurs et autres	8 079	7 775	7 829	7 653	305	3,9
Employés d'entretien	4 792	4 835	4 522	4 016	(43)	(0,9)
	17 279	17 115	16 525	15 907	164	1,0
Heures supplémentaires (en milliers)						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	1	-	-
Professionnels syndiqués	3	3	3	2	-	-
Employés de bureau syndiqués	20	20	20	27	-	-
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	72	72	61	66	-	-
Commis divisionnaires et autres	19	20	20	21	-	-
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	30	31	35	37	-	-
Inspecteurs	11	11	6	8	-	-
Chauffeurs, opérateurs et autres	460	546	546	635	(86)	(15,8)
Employés d'entretien	220	217	347	462	3	1,4
	834	918	1 039	1 258	(84)	(9,1)
Total	18 113	18 033	17 564	17 165	80	0,4
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	206	206	204	213	-	-
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	99	100	98	96	(1)	(1,1)
Professionnels syndiqués	328	339	272	278	(11)	(3,3)
Employés de bureau syndiqués	771	786	743	731	(15)	(1,8)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	381	387	351	369	(6)	(1,6)
Commis divisionnaires et autres	123	125	119	125	(1)	(1,2)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	170	178	173	182	(7)	(4,2)
Inspecteurs	167	168	157	157	(1)	(0,6)
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 877	3 719	3 745	3 668	159	4,3
Employés d'entretien	2 304	2 316	2 165	2 169	(12)	(0,5)
Total	8 427	8 323	8 027	7 989	104	1,3

DÉPENSES 2015-2016-2017 – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de dollars)

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016 Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	15 521	15 645	14 311	14 597	(124)	(0,8)
Heures supplémentaires	1 359	1 337	1 841	1 678	22	1,7
Primes diverses et autres paiements	1 943	1 914	1 747	1 776	29	1,5
Avantages sociaux	3 262	2 678	2 452	2 572	584	21,8
	22 085	21 574	20 351	20 622	511	2,4
Cotisations aux régimes publics	1 872	1 886	1 729	1 850	(14)	(0,7)
Coût de la CNESST	190	189	421	274	1	0,7
	2 062	2 075	2 150	2 125	(13)	(0,6)
	24 147	23 649	22 501	22 747	498	2,1
Biens et services						
Services professionnels	222	222	222	154	-	-
Services techniques et autres services	44 812	43 713	42 384	40 618	1 099	2,5
Matériel et fournitures	145	149	150	232	(4)	(2,9)
Dépenses diverses	123	123	123	88	-	-
	45 301	44 207	42 878	41 092	1 094	2,5
	69 449	67 856	65 379	63 839	1 593	2,3
Autres dépenses						
Énergie, entretien, taxes et informatique	5 616	5 332	5 722	5 627	284	5,3
Dépenses liées aux investissements						
Service de la dette	346	-	-	-	346	100,0
Total	75 411	73 188	71 101	69 466	2 223	3,0



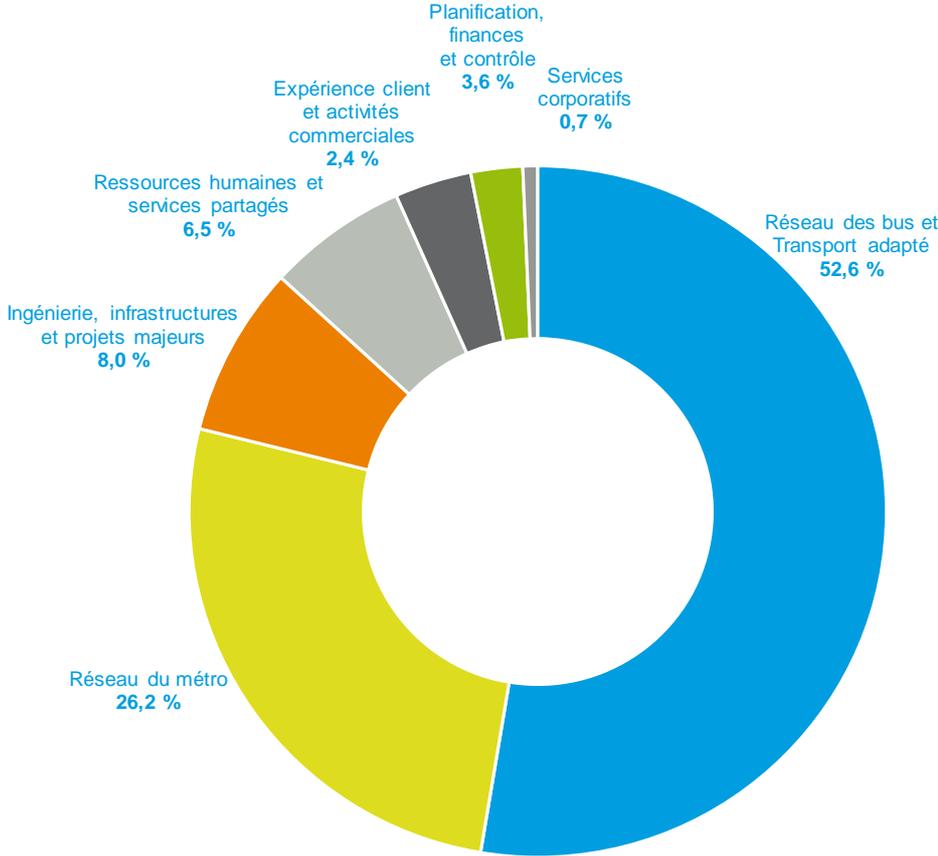
HEURES ET EFFECTIF 2015-2016-2017 – TRANSPORT ADAPTÉ

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016 Écart	Écart %
Heures régulières (en milliers)						
Gestionnaires	17	21	17	18	(3)	(16,3)
Professionnels syndiqués	3	2	4	3	1	69,6
Employés de bureau syndiqués	22	26	23	24	(4)	(14,3)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	29	29	27	27	-	-
Commis divisionnaires et autres	154	156	147	151	(1)	(0,9)
Chauffeurs, opérateurs et autres	244	245	230	245	(1)	(0,3)
	471	479	448	469	(8)	(1,7)
Heures supplémentaires (en milliers)						
Employés de bureau syndiqués	1	1	6	3	-	-
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	1	1	1	2	-	-
Commis divisionnaires et autres	15	15	20	20	-	-
Chauffeurs, opérateurs et autres	10	10	10	10	-	-
	27	27	37	34	-	-
Total	498	506	485	503	(8)	(1,6)
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	8	10	8	9	(2)	(16,0)
Professionnels syndiqués	2	1	2	2	1	70,0
Employés de bureau syndiqués	12	14	12	13	(2)	(14,0)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	14	14	13	13	-	-
Commis divisionnaires et autres	74	75	70	73	(1)	(0,7)
Chauffeurs, opérateurs et autres	117	117	110	118	-	-
Total	227	231	216	227	(3)	(1,5)

PRÉSENTATION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

Répartition des dollars par unité administrative 2017.....	54
Sommaire des unités administratives.....	55
Réseau des bus et transport adapté	56
Réseau du métro.....	59
Ingénierie, infrastructures et projets majeurs	64
Ressources humaines et services partagés.....	68
Expérience client et activités commerciales	72
Planification, finances et contrôle	76
Services corporatifs.....	80

RÉPARTITION DES DOLLARS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE 2017



SOMMAIRE DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016 Écart	Budget 2017 vs 2016 Écart %
Réseau des bus et transport adapté						
Dollars (<i>en milliers</i>)	604 626	578 165	581 788	563 917	26 460	4,6
Heures régulières (<i>en milliers</i>)	9 830	9 560	9 458	8 824	270	2,8
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	588	673	808	917	(85)	(12,7)
Effectif (<i>en années-personnes</i>)	4 728	4 584	4 534	4 490	144	3,1
Réseau du métro						
Dollars (<i>en milliers</i>)	301 368	295 204	286 196	281 597	6 165	2,1
Heures régulières (<i>en milliers</i>)	4 788	4 833	4 580	4 614	(45)	(0,9)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	200	204	199	283	(4)	(2,0)
Effectif (<i>en années-personnes</i>)	2 309	2 323	2 201	2 226	(14)	(0,6)
Ingénierie, infrastructures et projets majeurs						
Dollars (<i>en milliers</i>)	91 695	90 064	79 934	81 715	1 631	1,8
Heures régulières (<i>en milliers</i>)	1 312	1 348	1 189	1 194	(36)	(2,7)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	37	37	37	35	-	-
Effectif (<i>en années-personnes</i>)	670	685	603	591	(16)	(2,3)
Ressources humaines et services partagés						
Dollars (<i>en milliers</i>)	74 836	71 369	71 369	65 747	3 467	4,9
Heures régulières (<i>en milliers</i>)	990	994	970	905	(4)	(0,4)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	30	24	24	44	7	29,0
Effectif (<i>en années-personnes</i>)	513	513	500	463	-	-
Expérience client et activités commerciales						
Dollars (<i>en milliers</i>)	27 541	25 906	24 408	21 339	1 635	6,3
Heures régulières (<i>en milliers</i>)	192	212	172	192	(21)	(9,7)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	1	2	2	2	(1)	(57,4)
Effectif (<i>en années-personnes</i>)	100	111	90	100	(11)	(9,9)
Planification, finances et contrôle						
Dollars (<i>en milliers</i>)	41 020	39 854	38 520	37 681	1 166	2,9
Heures régulières (<i>en milliers</i>)	538	540	503	517	(2)	(0,3)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	6	6	6	9	-	-
Effectif (<i>en années-personnes</i>)	284	284	264	272	-	-
Services corporatifs						
Dollars (<i>en milliers</i>)	7 885	8 088	7 951	7 382	(203)	(2,5)
Heures régulières (<i>en milliers</i>)	99	106	102	98	(6)	(6,0)
Heures supplémentaires (<i>en milliers</i>)	-	-	-	-	-	-
Effectif (<i>en années-personnes</i>)	51	54	52	50	(3)	(6,0)

NOTE

Les heures régulières comprennent les heures CNESTT.

La hausse des avantages sociaux dans chacune des unités administratives est attribuable à un montant d'allègement fiscal moindre en 2017 qu'en 2016 pour les régimes de retraite. Cet impact est compensé par une réduction équivalente pour la dépense corporative.

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 1 737 bus, dont 1 480 réguliers (12 mètres) et 257 articulés (18 mètres), ainsi que 102 minibus urbains dont 86 dédiés au transport adapté. Son réseau couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 kilomètres carrés. Il permet de parcourir près de 85,4 millions de kilomètres et de desservir la clientèle sur 220 lignes, dont 209 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite et 23 sont dédiées au service de nuit.

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

Afin de favoriser une plus grande efficacité, des mesures préférentielles pour bus seront implantées sur près de 375 kilomètres (voies réservées et feux prioritaires aux carrefours).

En plus de rendre le transport collectif accessible aux personnes ayant des limitations fonctionnelles sur la majorité des lignes de son réseau régulier, la STM offre un service de transport collectif adapté qui dessert plus de 31 000 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 13 intermédiaires de service par taxi de la région de Montréal.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016	
					Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	300 817	288 540	285 640	271 203	12 277	4,3
Heures supplémentaires	27 654	30 962	36 623	40 912	(3 308)	(10,7)
Primes diverses et autres paiements	39 003	37 655	37 305	34 934	1 348	3,6
Avantages sociaux	63 708	52 402	51 541	49 923	11 305	21,6
Cotisations aux régimes publics	37 566	36 179	35 619	34 669	1 387	3,8
Coût de la CNESST	4 222	4 155	4 832	5 490	67	1,6
	472 970	449 893	451 560	437 130	23 077	5,1
Biens et services						
Dépenses majeures	2 525	2 370	2 816	2 211	155	6,5
Énergie, taxes et permis	46 704	49 035	50 797	53 095	(2 331)	(4,8)
Services professionnels	302	277	253	194	25	8,9
Services techniques et autres services	45 896	44 779	43 602	41 463	1 116	2,5
Matériel et fournitures	35 656	31 236	32 149	29 169	4 420	14,1
Location	4	18	18	4	(14)	(76,1)
Dépenses diverses	569	557	593	650	11	2,0
	131 656	128 273	130 228	126 787	3 383	2,6
Total	604 626	578 165	581 788	563 917	26 460	4,6

NOTES

La diminution du coût de l'énergie résulte d'une économie sur le prix du diesel suite à la réalisation de contrats de couverture.

La hausse des services techniques s'explique par l'augmentation de 5,0 % des déplacements au transport adapté réalisés en taxis réguliers et accessibles.

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

RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016	
					Écart	Écart %
Heures régulières (en milliers)						
Gestionnaires	93,9	100,2	98,2	100,2	(6,3)	(6,3)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	6,2	6,3	4,3	4,6	(0,0)	(0,4)
Professionnels syndiqués	26,8	25,6	29,8	28,2	1,2	4,8
Employés de bureau syndiqués	108,0	119,4	106,2	116,2	(11,4)	(9,5)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	415,5	412,9	386,2	401,1	2,6	0,6
Commis divisionnaires et autres	315,1	322,1	304,1	314,3	(7,1)	(2,2)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	156,0	158,8	156,0	160,0	(2,8)	(1,7)
Chauffeurs, opérateurs et autres	6 788,9	6 553,8	6 613,3	6 447,6	235,1	3,6
Employés d'entretien	1 919,3	1 860,9	1 759,4	1 251,6	58,4	3,1
Total	9 829,8	9 560,0	9 457,6	8 823,7	269,8	2,8
Heures supplémentaires (en milliers)						
Professionnels syndiqués	0,4	0,4	0,2	0,5	-	-
Employés de bureau syndiqués	1,8	1,7	7,9	4,8	0,1	4,7
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	28,0	28,1	30,9	26,7	(0,1)	(0,4)
Commis divisionnaires et autres	29,0	29,3	34,3	32,9	(0,3)	(1,0)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	16,3	16,5	21,7	22,7	(0,2)	(1,4)
Chauffeurs, opérateurs et autres	367,0	448,3	436,3	542,6	(81,3)	(18,1)
Employés d'entretien	145,1	148,7	276,7	286,8	(3,6)	(2,4)
Total	587,6	673,0	808,0	916,9	(85,4)	(12,7)
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	45	48	47	48	(3)	(5,9)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	3	3	2	2	-	-
Professionnels syndiqués	14	14	16	15	1	5,1
Employés de bureau syndiqués	59	65	58	64	(6)	(9,2)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	199	197	185	192	2	0,9
Commis divisionnaires et autres	151	154	145	151	(3)	(1,9)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	75	76	75	77	(1)	(1,3)
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 258	3 135	3 163	3 090	123	3,9
Employés d'entretien	923	891	843	851	31	3,5
Total	4 728	4 584	4 534	4 490	144	3,1

NOTES

La hausse de l'effectif pour les chauffeurs et les employés d'entretien s'explique par l'ajout de service et le vieillissement du parc de bus.

La baisse des heures supplémentaires est possible en partie grâce à l'augmentation de l'effectif de chauffeurs et d'employés d'entretien.

RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

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
- 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 2017	Prévision 2016	Réel 2015	Réel 2014
Offre de service <i>(en millions de kilomètres)</i>	85,4	84,1	83,5	85,3
Mesures préférentielles pour bus <i>(en kilomètres)</i>	375	275,0	223,7	208,7
Parc de bus <i>(en unités)</i>	1 804	1 771	1 721	1 721
Ponctualité des bus <i>(en pourcentage)</i>	82,0	81,8	82,3	82,9
Taux d'immobiles des bus <i>(en pourcentage)</i>	19,5	19,5	21,6	20,5
Déplacements – TA <i>(en millions)</i>	4,02	3,80	3,63	3,46
Taux d'immobiles – TA <i>(en pourcentage)</i>	14,9	14,9	19,9	19,4

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 810 voitures, soit 315 MR-63, 423 MR-73 et 72 AZUR en date du 31 octobre 2016. Celles-ci parcourront 84,6 millions de kilomètres en 2017. La STM prévoit recevoir 18 nouveaux trains AZUR en 2017 en plus de ceux reçus en 2016.

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. Le tout en participant à la satisfaction de la clientèle et au développement durable par sa contribution au bon fonctionnement du transport en commun.

Entretien du matériel roulant

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

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

Exploitation des trains

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

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

RÉSEAU DU MÉTRO

Exploitation des stations

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

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

Entretien des équipements fixes

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

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

Sûreté et contrôle

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

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

RÉSEAU DU MÉTRO

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016 Écart	Budget 2017 vs 2016 Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	153 817	151 397	148 074	136 892	2 420	1,6
Heures supplémentaires	10 347	10 256	9 862	13 587	90	0,9
Primes diverses et autres paiements	14 315	13 922	13 315	13 832	393	2,8
Avantages sociaux	31 228	27 865	26 377	27 405	3 363	12,1
Cotisations aux régimes publics	18 748	18 498	17 516	18 531	250	1,4
Coût de la CNESST	1 783	1 798	1 798	1 565	(15)	(0,8)
	230 238	223 737	216 941	211 812	6 501	2,9
Biens et services						
Dépenses majeures	1 699	3 247	2 531	3 122	(1 548)	(47,7)
Énergie	27 712	26 575	25 572	25 478	1 137	4,3
Services professionnels	1 142	1 129	1 167	1 025	13	1,2
Services techniques et autres services	19 933	19 751	19 586	19 057	182	0,9
Matériel et fournitures	19 540	20 267	18 790	19 523	(728)	(3,6)
Location	1 278	1 357	1 227	1 176	(78)	(5,8)
Dépenses diverses	(174)	(860)	382	404	686	(79,8)
	71 130	71 467	69 255	69 785	(336)	(0,5)
Total	301 368	295 204	286 196	281 597	6 165	2,1

NOTE

La diminution des dépenses majeures et du matériel et fournitures est causée par la réduction des coûts d'entretien au métro en raison de l'arrivée des nouvelles voitures AZUR et du retrait des voitures MR63.

La hausse des coûts d'énergie est attribuable à l'augmentation du niveau de service prévu en 2017.

RÉSEAU DU MÉTRO

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016 Écart	Budget 2017 vs 2016 Écart %
Heures régulières (en milliers)						
Gestionnaires	66,7	66,0	65,4	67,8	0,7	1,1
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	12,2	12,5	10,2	11,6	(0,3)	(2,5)
Professionnels syndiqués	36,3	33,6	26,5	28,1	2,7	8,0
Employés de bureau syndiqués	111,7	116,2	105,9	114,4	(4,5)	(3,9)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	404,3	423,9	373,1	388,4	(19,6)	(4,6)
Commis divisionnaires et autres	33,3	33,3	31,4	31,3	(0,1)	(0,3)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	150,5	162,3	154,7	172,8	(11,7)	(7,2)
Inspecteurs	348,8	351,9	328,4	327,1	(3,0)	(0,9)
Chauffeurs, opérateurs et autres	1 502,0	1 432,9	1 412,9	1 418,7	69,1	4,8
Employés d'entretien	2 122,1	2 200,4	2 071,4	2 053,9	(78,4)	(3,6)
Total	4 787,9	4 832,9	4 579,8	4 613,9	(45,1)	(0,9)
Heures supplémentaires (en milliers)						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	0,4	0,4	0,3	0,2	-	-
Professionnels syndiqués	0,7	0,7	0,7	0,8	-	-
Employés de bureau syndiqués	5,5	4,5	4,9	6,4	1,0	22,4
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	44,9	44,9	31,8	40,0	-	-
Commis divisionnaires et autres	4,3	4,3	4,7	3,3	-	-
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	11,3	11,4	10,4	12,1	(0,2)	(1,5)
Inspecteurs	11,0	11,0	5,7	8,4	-	-
Chauffeurs, opérateurs et autres	102,1	107,0	118,4	101,0	(4,9)	(4,6)
Employés d'entretien	19,4	19,5	22,3	111,2	(0,1)	(0,7)
Total	199,6	203,7	199,3	283,3	(4,2)	(2,0)
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	32	32	31	33	-	-
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	6	6	5	6	-	-
Professionnels syndiqués	19	18	14	15	2	8,5
Employés de bureau syndiqués	61	64	58	65	(2)	(3,5)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	194	203	178	186	(9)	(4,4)
Commis divisionnaires et autres	16	16	15	15	-	-
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	72	78	74	84	(5)	(6,9)
Inspecteurs	167	168	157	157	(1)	(0,6)
Chauffeurs, opérateurs et autres	721	685	676	680	35	5,2
Employés d'entretien	1 020	1 054	992	984	(34)	(3,2)
Total	2 309	2 323	2 201	2 226	(14)	(0,6)

NOTES

La réduction de l'effectif des employés d'entretien est attribuable à l'application des mesures d'excellence opérationnelle, à l'arrivée des nouveaux trains AZUR et au retrait des voitures MR63.

La hausse du niveau de service amène quant à elle un ajout de l'effectif des opérateurs et des changeurs.

RÉSEAU DU MÉTRO

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 2017	Prévision 2016	Réel 2015	Réel 2014
Offre de service <i>(en millions de kilomètres)</i>	84,6	79,4	78,4	77,7
Clients à l'heure dans le métro <i>(en pourcentage)</i>	97,7	97,7	97,7	97,5
Taux d'immobiles <i>(en pourcentage)</i>	12,7	12,7	10,9	10,8

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

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 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016	
					Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	50 860	50 753	43 693	38 491	107	0,2
Heures supplémentaires	1 978	1 927	1 927	1 544	51	2,6
Primes diverses et autres paiements	2 035	1 891	1 750	2 461	144	7,6
Avantages sociaux	11 170	9 586	8 743	11 842	1 583	16,5
Cotisations aux régimes publics	5 725	5 736	4 829	7 387	(11)	(0,2)
Coût de la CNESST	136	133	133	259	3	2,3
	71 904	70 027	61 076	61 985	1 877	2,7
Biens et services						
Dépenses majeures	1 091	1 091	1 091	44	-	-
Autres taxes et permis	415	415	415	235	-	-
Services professionnels	6 549	6 549	5 748	10 316	-	-
Services techniques et autres services	2 965	3 184	3 184	2 059	(220)	(6,9)
Matériel et fournitures	6 643	6 669	6 344	6 288	(26)	(0,4)
Location	192	192	192	375	-	-
Dépenses diverses	1 936	1 936	1 883	413	-	-
	19 791	20 037	18 858	19 730	(246)	(1,2)
Total	91 695	90 064	79 934	81 715	1 631	1,8

INGÉNIERIE, INFRASTRUCTURES ET PROJETS MAJEURS

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016	
					Écart	Écart %
Heures régulières (en milliers)						
Gestionnaires	79,1	81,4	81,4	80,9	(2,4)	(2,9)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	4,2	4,2	4,2	7,5	(0,0)	(0,4)
Professionnels syndiqués	295,9	298,9	222,4	224,1	(3,0)	(1,0)
Employés de bureau syndiqués	336,3	343,1	343,1	327,2	(6,8)	(2,0)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	45,5	47,7	47,7	42,2	(2,3)	(4,7)
Employés d'entretien	551,1	573,0	490,3	512,1	(22,0)	(3,8)
Total	1 311,9	1 348,4	1 189,1	1 193,9	(36,5)	(2,7)
Heures supplémentaires (en milliers)						
Professionnels syndiqués	1,4	1,4	1,4	0,2	-	-
Employés de bureau syndiqués	2,7	2,7	2,7	5,7	-	-
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	2,5	2,5	2,5	2,3	-	-
Employés d'entretien	30,7	30,8	30,8	26,5	(0,1)	(0,3)
Total	37,3	37,4	37,4	34,7	(0,1)	(0,2)
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	38	39	39	39	(1)	(2,6)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	2	2	2	4	-	-
Professionnels syndiqués	158	159	117	118	(1)	(0,6)
Employés de bureau syndiqués	185	188	188	179	(3)	(1,6)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	22	23	23	19	(1)	(4,4)
Employés d'entretien	265	274	234	233	(10)	(3,5)
Total	670	685	603	591	(16)	(2,3)

NOTE

La baisse de l'effectif résulte de la mise en place des mesures d'excellence opérationnelle.

INGÉNIERIE, INFRASTRUCTURES ET PROJETS MAJEURS

Actions

- Remplacer les voitures de métro et augmenter la capacité de transport
- Prolonger le métro
- 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
- Abandonner progressivement le bus diesel
- Réaliser des projets de démonstration de bus électriques
- Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et les principaux contaminants atmosphériques
- Gérer les sols contaminés

Indicateurs

	Cible 2017	Prévision 2016	Réel 2015	Réel 2014
Intensité des émissions de gaz à effet de serre par kilomètre-passager (gCO ₂ éq) ¹	47,3	47,2	47,8	48,4
Taux de réalisation des dépenses d'investissement (en pourcentage)	80,0	75,0	50,0	54,1

¹ Les données GES par passager par kilomètre réel 2014 et 2015 ont été révisées à la suite d'améliorations à l'inventaire GES (inclusion des taxis du TA et révision du facteur d'émissions diesel).

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 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 les différentes législations en vigueur et les normes d'éthique reconnues. Prendre les mesures appropriées afin d'administrer l'ensemble des contrats octroyés tout en gérant les inventaires, la gestion des entrepôts et la distribution des biens sur le réseau de la STM.

Régimes de retraite

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

Ressources humaines

Recruter les meilleures ressources, développer et maintenir leurs compétences et favoriser un environnement de travail stimulant et mobilisant. Poursuivre une dynamique collaborative de relations de travail qui favorise la communication et la recherche de solutions avec les partenaires syndicaux. Soutenir le développement d'une culture de santé et sécurité au travail. 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. Maintenir les efforts en ce qui a trait à la protection de la personne et aux services d'aide aux employés.

Technologies de l'information

Assurer le développement et le maintien 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 les normes et standards existants en offrant des solutions flexibles, agiles et réutilisables.

RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016	
					Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	40 323	39 726	38 756	32 857	597	1,5
Heures supplémentaires	1 535	1 184	1 184	1 962	351	29,7
Primes diverses et autres paiements	1 361	1 186	1 157	1 404	175	14,8
Avantages sociaux	9 074	7 295	7 112	7 961	1 778	24,4
Cotisations aux régimes publics	4 381	4 314	4 208	4 915	67	1,6
Coût de la CNESST	30	30	30	110	1	2,5
	56 704	53 734	52 446	49 209	2 970	5,5
Biens et services						
Dépenses majeures	755	755	555	27	-	-
Services professionnels	2 497	2 319	3 121	4 537	178	7,7
Services techniques et autres services	10 916	10 669	10 669	7 868	247	2,3
Matériel et fournitures	(407)	(342)	344	182	(65)	19,0
Location	369	426	426	252	(57)	(13,4)
Dépenses diverses	4 002	3 809	3 809	3 671	194	5,1
	18 132	17 636	18 923	16 538	497	2,8
Total	74 836	71 369	71 369	65 747	3 467	4,9

RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016 Écart	Budget 2017 vs 2016 Écart %
Heures régulières (en milliers)						
Gestionnaires	97,8	98,2	98,2	101,6	(0,4)	(0,4)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	142,0	142,4	142,1	130,9	(0,4)	(0,3)
Professionnels syndiqués	52,4	60,2	60,2	38,4	(7,7)	(12,8)
Employés de bureau syndiqués	496,0	490,7	466,6	428,4	5,4	1,1
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	2,1	2,1	2,1	2,1	-	-
Employés d'entretien	199,9	200,6	200,6	203,8	(0,8)	(0,4)
Total	990,3	994,1	969,9	905,1	(3,8)	(0,4)
Heures supplémentaires (en milliers)						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	0,1	0,1	0,1	0,2	-	-
Professionnels syndiqués	0,1	0,1	0,1	(0,1)	-	-
Employés de bureau syndiqués	5,8	5,8	5,8	6,9	-	-
Employés d'entretien	24,4	17,6	17,6	37,2	6,8	38,9
Total	30,4	23,6	23,6	44,2	6,8	29,0
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	47	47	47	49	-	-
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	68	68	68	63	-	-
Professionnels syndiqués	28	32	32	20	(4)	(12,5)
Employés de bureau syndiqués	273	269	255	234	4	1,5
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - entretien	1	1	1	1	-	-
Employés d'entretien	96	96	96	97	-	-
Total	513	513	500	463	-	-

NOTE

Ajustement des heures supplémentaires afin de refléter la réalité historique pour les employés d'entretien.

RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

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
- Implanter des stratégies de développement et de maintien des compétences
- Avoir recours à 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 liés à la protection de la personne

Indicateurs

	Cible 2017	Prévision 2016	Réel 2015	Réel 2014
Taux d'absentéisme <i>(en pourcentage)</i>	8,0	8,5	8,7	8,5
Nombre d'accidents du travail – fréquence avec perte de temps	5,7	6,0	6,3	5,9
Nombre d'accidents du travail – gravité	280,0	300,0	338,8	313,4

EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

Concevoir des stratégies d'acquisition et mettre en œuvre des plans d'action permettant l'amélioration de l'expérience client, l'optimisation des revenus, la mise en valeur du transport collectif et de la marque STM, la gestion de la réputation et l'engagement des employés.

Marketing, communications et affaires publiques

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

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

Assurer la mise en place de l'ensemble des actions et plateformes de communication de l'entreprise destinées à promouvoir les services de la STM et informer la clientèle tout au long de son parcours. Maintenir une communication en continu avec nos employés, qui sont des contributeurs essentiels au succès de l'entreprise et qui assurent le contact avec la clientèle.

Équilibrer le discours public en faisant valoir les positions de la STM tout en projetant une image positive et dynamique de l'organisation dans le cadre de dossiers stratégiques et d'actualité.

Transgesco S.E.C.

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

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

EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016	
					Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	7 813	8 452	7 981	7 963	(638)	(7,6)
Heures supplémentaires	34	85	85	107	(51)	(59,7)
Primes diverses et autres paiements	339	319	301	321	19	6,1
Avantages sociaux	1 868	1 559	1 284	1 501	309	19,8
Cotisations aux régimes publics	866	932	768	944	(66)	(7,1)
Coût de la CNESST	24	24	24	40	-	-
	10 944	11 372	10 443	10 876	(427)	(3,8)
Biens et services						
Services professionnels	3 745	4 302	3 579	1 159	(558)	(13,0)
Services techniques et autres services	3 270	1 291	1 291	1 285	1 980	153,4
Matériel et fournitures	57	91	75	70	(34)	(37,3)
Location	29	29	29	19	-	-
Dépenses diverses	9 496	8 822	8 992	7 931	674	7,6
	16 597	14 535	13 965	10 464	2 062	14,2
Total	27 541	25 906	24 408	21 339	1 635	6,3

NOTE

Les dépenses pour la promotion des mesures d'atténuation liées à l'axe TBC expliquent la hausse des services techniques et autres services. Ces dépenses sont compensées par une hausse équivalente de la contribution de l'agglomération de Montréal.

EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016	
					Écart	Écart %
Heures régulières (en milliers)						
Gestionnaires	16,4	16,7	16,7	18,1	(0,3)	(1,6)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1,8	0,0	0,0	2,4	1,8	100,0
Professionnels syndiqués	88,1	97,3	56,7	80,5	(9,3)	(9,5)
Employés de bureau syndiqués	49,1	64,0	64,0	57,9	(14,8)	(23,2)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	4,2	2,1	2,1	2,1	2,1	99,5
Chauffeurs, opérateurs et autres	32,2	32,3	32,3	31,0	(0,1)	(0,3)
Total	191,9	212,4	171,8	191,9	(20,6)	(9,7)
Heures supplémentaires (en milliers)						
Employés de bureau syndiqués	0,0	1,0	1,0	1,3	(1,0)	(99,4)
Chauffeurs, opérateurs et autres	0,8	0,8	0,8	0,7	-	-
Total	0,8	1,8	1,8	2,1	(1,0)	(57,4)
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	8	8	8	9	-	-
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	-	-	1	1	100,0
Professionnels syndiqués	47	52	30	43	(5)	(9,2)
Employés de bureau syndiqués	27	35	35	32	(8)	(22,9)
Gestionnaires de 1 ^{er} niveau - transport	2	1	1	1	1	100,0
Chauffeurs, opérateurs et autres	15	15	15	15	-	-
Total	100	111	90	100	(11)	(9,9)

NOTE

La baisse des effectifs résulte de la mise en place des mesures d'excellence opérationnelle.

EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

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
- Augmenter les revenus commerciaux nets¹
- Développer une stratégie tarifaire pour les déplacements métropolitains en transport adapté

Indicateurs

	Cible 2017	Prévision 2016	Réel 2015	Réel 2014
Satisfaction générale STM <i>(en pourcentage)</i>	90	89	85	87
Satisfaction générale de la clientèle bus <i>(en pourcentage)</i>	79	77	76	80
Satisfaction générale de la clientèle métro <i>(en pourcentage)</i>	83	83	79	83
Revenus commerciaux nets <i>(en millions de dollars)</i> ¹	33,0	32,9	32,8	35,3

¹ 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 des immobilisations et le suivi budgétaire mensuel. Le financement des investissements ainsi que la gestion des placements du fonds d'amortissement et des risques financiers font aussi partie de ses activités. Le soutien à la haute direction et à tous les gestionnaires de l'entreprise teinte le quotidien de l'équipe. De plus, elle assure l'établissement et le maintien d'un portefeuille de projets optimisé. Cette optimisation est effectuée en fonction des objectifs stratégiques à atteindre, des ressources humaines et financières disponibles ainsi que du potentiel de récupération des bénéfices générés par ses projets.

Gestion financière et contrôle

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

Vente et perception et revenus voyageurs

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

Planification stratégique et innovations

La direction Planification stratégique et innovations est responsable de l'élaboration du plan stratégique organisationnel de la STM et elle accompagne les directions dans sa réalisation et son suivi afin de mesurer l'atteinte des objectifs. Par l'entremise de son *Centre de compétence en intelligence d'affaires*, elle assure l'intégrité et l'intégralité de l'information de gestion qui en découle dans le but d'aider les gestionnaires dans leurs prises de décision. Elle réalise des démarches d'amélioration continue ainsi que de gestion intégrée des risques et des contrôles internes. De plus, elle développe, coordonne et effectue la stratégie d'intégration du développement durable dans les processus décisionnels, les opérations et les projets et publie la reddition de comptes de la stratégie corporative de développement durable, tout en assurant un soutien à la STM en matière d'affaires gouvernementales et métropolitaines.

Planification et développement des réseaux

La direction Planification et développement des réseaux développe des services de transport collectif performants en proposant des orientations, des solutions ou des services novateurs qui répondent aux besoins de la clientèle et du milieu. Elle assure un suivi de la performance des réseaux de transport collectif 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 préférentielles pour bus sur le territoire permettant des gains pour les utilisateurs du transport collectif. Elle améliore le confort des clients en situation d'attente à l'arrêt ou au terminus 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 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016	
					Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	22 196	21 777	21 672	20 629	418	1,9
Heures supplémentaires	335	327	327	475	7	2,2
Primes diverses et autres paiements	862	716	672	774	146	20,3
Avantages sociaux	5 108	3 915	3 657	3 925	1 193	30,5
Cotisations aux régimes publics	2 352	2 304	2 158	2 468	48	2,1
Coût de la CNESST	-	-	-	24	-	-
	30 852	29 040	28 486	28 296	1 812	6,2
Biens et services						
Dépenses majeures	-	-	-	58	-	-
Services professionnels	676	742	512	500	(66)	(8,9)
Services techniques et autres services	1 681	1 681	1 466	1 456	-	-
Matériel et fournitures	736	650	650	1 561	87	13,4
Location	11	11	11	2	-	-
Dépenses diverses	7 063	7 729	7 395	5 809	(666)	(8,6)
	10 168	10 814	10 035	9 386	(646)	(6,0)
Total	41 020	39 854	38 520	37 681	1 166	2,9

NOTE

Diminution des dépenses diverses à la suite de l'ajustement du contrat pour l'entretien des abribus.

PLANIFICATION, FINANCES ET CONTRÔLE

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016	
					Écart	Écart %
Heures régulières (en milliers)						
Gestionnaires	75,0	73,2	69,0	74,1	1,8	2,5
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	5,7	7,8	7,8	6,9	(2,1)	(26,9)
Professionnels syndiqués	99,1	104,9	106,7	102,1	(5,9)	(5,6)
Employés de bureau syndiqués	295,5	293,0	258,3	268,4	2,6	0,9
Commis divisionnaires et autres	63,0	61,1	61,1	66,0	1,9	3,2
Total	538,3	540,0	502,9	517,4	(1,7)	(0,3)
Heures supplémentaires (en milliers)						
Professionnels syndiqués	0,1	0,1	0,1	0,2	-	-
Employés de bureau syndiqués	4,3	4,3	4,3	5,1	-	-
Commis divisionnaires et autres	1,3	1,3	1,3	3,9	-	-
Total	5,8	5,8	5,8	9,2	-	-
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	36	35	33	36	1	2,8
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	3	4	4	3	(1)	(26,6)
Professionnels syndiqués	53	56	57	54	(3)	(5,2)
Employés de bureau syndiqués	162	160	141	147	2	1,2
Commis divisionnaires et autres	30	29	29	32	1	3,4
Total	284	284	264	272	-	-

NOTE

Le transfert d'effectifs à la suite de la création du centre de compétence en intelligence d'affaires est compensé par des diminutions liées à la réalisation des mesures d'excellence opérationnelle.

PLANIFICATION, FINANCES ET CONTRÔLE

Actions

- Implanter de nouvelles mesures préférentielles pour bus
- Mettre en opération le service rapide par bus sur le boulevard Pie-IX
- Améliorer l'intermodalité et favoriser la mobilité intégrée
- Participer à tout projet d'amélioration ou de développement des modes de transport collectif et actif
- Améliorer l'accessibilité universelle en tant que transporteur
- Améliorer l'accessibilité universelle en tant qu'employeur
- Améliorer l'accessibilité en tant qu'acteur social
- Renforcer les mécanismes de gestion de portefeuille de projets
- 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
- 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 (DD)
- Se positionner comme une entreprise responsable et engagée

Indicateurs

	Cible 2017	Prévision 2016	Réel 2015	Réel 2014
Coûts d'exploitation/déplacement (<i>en dollars</i>)	2,74	2,67	2,69	2,56
Coûts d'exploitation/kilomètre (<i>en dollars</i>)	6,70	6,77	6,88	6,54
Taux d'autofinancement (en pourcentage)	59,0	59,2	58,8	60,3
Part des revenus-clients (en pourcentage)	45,0	45,6	41,6	43,3
Déplacements ayant recours à l'électricité (<i>en pourcentage</i>)	70,2	69,8	69,5	69,6
Pourcentage de la valeur des contrats en cours avec des critères DD	77,0	75,0	74,0	73,0

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 STM. Assurer, dans le cadre de son mandat, la représentation et la défense des intérêts de la STM devant les instances administratives et judiciaires.

Vérification générale

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

Excellence opérationnelle

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

SERVICES CORPORATIFS

(en milliers de dollars)	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016	
					Écart	Écart %
Dépenses liées à l'exploitation						
Rémunération						
Rémunération de base	4 764	4 978	4 761	4 758	(214)	(4,3)
Heures supplémentaires	27	27	27	-	-	-
Primes diverses et autres paiements	109	90	87	85	19	21,6
Avantages sociaux	1 032	830	797	754	201	24,3
Cotisations aux régimes publics	475	499	479	484	(24)	(4,8)
	6 407	6 424	6 152	6 081	(17)	(0,3)
Biens et services						
Services professionnels	770	874	899	617	(103)	(11,8)
Services techniques et autres services	9	9	9	6	-	-
Matériel et fournitures	35	35	35	20	-	-
Location	90	90	90	86	-	-
Dépenses diverses	573	655	765	572	(82)	(12,6)
	1 478	1 664	1 799	1 301	(186)	(11,2)
Total	7 885	8 088	7 951	7 382	(203)	(2,5)

	Budget 2017	Budget 2016	Prévision 2016	Réel 2015	Budget 2017 vs 2016	
					Écart	Écart %
Heures régulières (en milliers)						
Gestionnaires	16,6	14,6	14,6	14,8	2,0	13,8
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	34,4	36,6	36,4	34,8	(2,2)	(6,1)
Professionnels syndiqués	18,8	18,8	15,2	16,6	(0,1)	(0,4)
Employés de bureau syndiqués	29,7	35,8	35,8	32,1	(6,1)	(17,0)
Total	99,5	105,8	102,0	98,3	(6,4)	(6,0)
Heures supplémentaires (en milliers)						
Professionnels syndiqués	0,3	0,3	0,3	-	-	-
Total	0,3	0,3	0,3	-	-	-
Effectif (en années-personnes)						
Gestionnaires	8	7	7	7	1	14,3
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	17	18	17	17	(1)	(5,7)
Professionnels syndiqués	10	10	8	9	-	-
Employés de bureau syndiqués	16	20	20	18	(3)	(16,6)
Total	51	54	52	50	(3)	(6,0)

NOTE

La baisse des effectifs résulte de la mise en place des mesures d'excellence opérationnelle.

SERVICES CORPORATIFS

Actions

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

PERSPECTIVES FINANCIÈRES EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENTS

Sommaire du Programme des immobilisations 2017-2026	84
Impact des investissements sur le service de la dette.....	92
Financement des investissements	93

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2017-2026

Les investissements prévus au présent programme des immobilisations (PI) se répartissent parmi 49 projets. Toutefois, 18 projets de grande envergure totalisent 92 % des sommes des investissements prévus au cours des 10 prochaines années. Ceux-ci sont essentiels à la poursuite des activités de la STM et sont les assises de l'amélioration de l'expérience client. 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 PI 2017-2026.

Sommaire des investissements

<i>(en millions de dollars)</i>	2016 et avant	2017	2018	2019	Total Projet	Total PTI 2017-2019	Total PI 2017-2026
1. ACQUISITION DES VOITURES DE MÉTRO AZUR	844,6	380,0	564,9	27,9	2 193,4	972,7	1 348,8
Acquisition des voitures de métro AZUR	673,1	367,9	553,4	15,3	1 932,9	936,6	1 259,8
Modification des ateliers et des équip. métro - voitures de métro AZUR	171,5	12,1	11,5	12,6	260,5	36,1	89,0
2. RÉNO MÉTRO	536,4	146,7	249,2	303,7	1 837,3	699,6	1 301,0
Réno-Systèmes - phase 3	320,6	61,2	50,2	34,5	500,0	145,9	179,4
Réno-Systèmes - phase 4	14,6	38,8	100,9	141,4	581,0	281,1	566,4
Programme d'accessibilité des stations de métro – phase 1	0,9	6,6	15,1	46,7	212,7	68,4	211,8
Réno-Infrastructures - phase 1	194,6	22,3	24,6	-	241,6	46,9	46,9
Réno-Infrastructures - phase 2	5,6	17,9	58,4	81,1	302,0	157,3	296,4
3. AUTRES INFRASTRUCTURES MÉTRO	91,0	51,8	210,8	119,6	583,8	382,2	492,8
Garage Côte-Vertu	18,1	26,4	182,2	94,6	417,9	303,1	399,8
Nouvel édicule et nouveau lien piétonnier - Vendôme	3,4	12,2	21,8	25,1	76,5	59,1	73,0
Station Berri-UQAM: réfection majeure - phase 1	69,4	13,1	6,9	-	89,5	20,0	20,0
4. TECHNOLOGIE ET INFRASTRUCTURES DE SURFACE	174,7	65,5	84,0	58,1	491,8	207,6	279,1
Reconstruction du complexe Crémazie	26,7	28,3	47,9	39,6	194,6	115,8	167,9
Système d'aide à l'exploitation et information voyageur iBUS	114,1	13,8	11,8	15,2	155,0	40,9	40,9
Programme de mesures préférentielles pour bus	19,9	2,8	3,4	3,2	86,7	9,4	28,8
Rénovation de l'édifice du 2000 Berri	6,2	10,9	14,1	-	31,2	25,0	25,0
EXTRA Connecte	7,7	9,6	6,9	-	24,2	16,5	16,5
5. ÉLECTRIFICATION DU RÉSEAU (MATÉRIEL ROULANT)	83,6	112,2	95,4	5,0	296,9	212,6	213,3
Acquisition des bus hybrides 12 mètres 2012-2017	73,4	105,9	86,4	0,6	266,7	192,9	193,3
Électrification des véhicules de travaux en tunnel	1,3	2,6	7,1	2,6	13,8	12,3	12,6
Cité-Mobilité	9,0	3,7	1,9	1,8	16,4	7,4	7,4
Total des investissements majeurs	1 730,2	756,2	1 204,3	514,2	5 403,3	2 474,8	3 635,0
Pourcentage des investissements majeurs	94%	91%	95%	86%	93%	92%	92%
Total des autres projets autorisés	117,8	73,2	67,8	84,5	428,5	225,5	310,7
Total des projets autorisés	1 848,1	829,3	1 272,2	598,7	5 831,8	2 700,3	3 945,7
Total des projets en définition	2,0	18,9	61,1	189,6	552,5	269,6	550,5
Total des projets en identification	1,3	39,2	64,6	216,9	5 627,7	320,6	3 803,8
Total des investissements	1 851,4	887,4	1 397,8	1 005,2	12 011,9	3 290,4	8 300,0

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2017-2026

Acquisition des voitures de métro AZUR

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

Réception de 52 trains	2016	2017	2018	Total
Maintien	10	18	10	38
Développement	-	-	14	14
Total	10	18	24	52

BÉNÉFICES

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

Ainsi, avec ce matériel roulant du 21^e 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.

Réno-Métro

Réno-Systèmes – phases 3 et 4

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

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

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

BÉNÉFICES

Ce projet permettra :

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

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2017-2026

Programme d'accessibilité des stations de métro – phase 1

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

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

La STM rendra universellement accessibles 31 stations d'ici 2022.

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

- 2017-2019 : Jean-Talon et Jean-Drapeau;
- 2018-2020 : Jolicœur, Angrignon, Villa-Maria, Namur et Place-Saint-Henri;
- 2019-2021 : Outremont, Université-de-Montréal et D'Iberville;
- 2020-2022 : Radisson, Préfontaine, McGill et Place-des-Arts.

BÉNÉFICES

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

Réno-Infrastructures – phases 1 et 2

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

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

L'envergure de cette phase englobe essentiellement les investissements qui ont été jugés prioritaires, soit :

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

BÉNÉFICES

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

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2017-2026

Autres infrastructures métro

Garage Côte-Vertu

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

Compte tenu de la nécessité de construire rapidement cette nouvelle infrastructure, les instances décisionnelles, soit le MTMDET, l'AMT et la STM, ont pris la décision d'accélérer la réalisation de l'étude de faisabilité pour la construction d'un garage et de confier la réalisation de ce projet à la STM. La STM a complété l'étude de faisabilité en août 2015. Le scénario retenu consiste à construire un garage et un tunnel de raccordement à l'arrière-gare de la station Côte-Vertu, permettant d'ajouter 10 espaces de stationnement ainsi que d'installer un appareil de voie en avant-gare afin d'améliorer la flexibilité opérationnelle du réseau du métro. De plus, la fosse d'entretien, actuellement située en arrière-gare de la station Côte-Vertu, sera déplacée dans le garage.

BÉNÉFICES

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

Nouvel édicule et nouveau lien piétonnier – Vendôme

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

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

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

Solution proposée :

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

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

BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

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

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2017-2026

Station Berri-UQAM : réfection majeure – phase 1

La station Berri-UQAM touche cinq intersections, ce qui en fait la plus grande station à Montréal. Elle se retrouve aussi au premier rang sur le plan de l'achalandage. 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 technique qu'esthétique.

La station étant dans un état de vieillissement avancé, tant au chapitre des finis architecturaux que de certains éléments structuraux, mécaniques et électriques, il s'avère nécessaire d'entreprendre des travaux substantiels de réhabilitation et de remise aux normes techniques de l'infrastructure.

Le projet consistait, dans un premier temps, à effectuer des travaux visant à maintenir l'environnement sécuritaire de la station Berri-UQAM. Ces interventions étant terminées, des travaux permanents de réfection et de mise à niveau des composants architecturaux, structuraux et électromécaniques sont en cours. Ceux-ci sont planifiés de façon à minimiser les répercussions sur l'exploitation, à conserver l'accès à la station pour les utilisateurs et à la maintenir opérationnelle. Les divers travaux de réfection, effectués en mode planifié, permettent d'optimiser les interventions au meilleur coût et d'éviter des réparations à la pièce, avec les dérangements qui s'ensuivent pour le personnel et la clientèle.

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.

Technologie et infrastructures de surface

Reconstruction du Complexe Crémazie

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

Étant donné l'envergure des travaux, il a été décidé de démolir le bâtiment actuel et de construire un nouveau complexe de près de 40 000 m².

Le Complexe Crémazie ne peut interrompre ses activités. Ainsi, sa reconstruction se déroulera en trois phases. Le lancement de l'appel d'offres est prévu pour novembre 2016. La fin des travaux est prévue au mois de mai 2021 et les derniers déménagements seront réalisés au mois de novembre 2021.

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

BÉNÉFICES

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

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2017-2026

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

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

D'une part, ce système permettra à la STM de connaître l'état global de son service afin d'optimiser la gestion de son parc de plus de 1 700 bus par une coordination et un ajustement en temps réel du service bus en fonction des perturbations ayant un incidence sur les déplacements de la clientèle (chantiers, détours, etc.).

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

BÉNÉFICES

La gestion du parc en temps réel permettra à la STM d'améliorer la livraison du service bus pour assurer une meilleure coordination avec le réseau du métro et les trains de banlieue. Ceci se traduira par une amélioration de l'expérience client.

Programme de mesures préférentielles pour bus

Ce programme consiste à implanter 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 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 de l'édifice du 2000 Berri

De nombreuses études menées entre 2002 et 2014 ont permis de déceler des problèmes relatifs à la composition du mur extérieur de l'édifice, ce qui cause d'importantes infiltrations d'eau et d'air. Cette présence d'eau en continu dans le mur a entraîné, sur une longue période, une détérioration majeure des éléments constructifs, tels que les ancrages de la maçonnerie, le rejointoiement de mortier et l'isolation. L'enveloppe doit être remplacée, car elle est dégradée au-delà des possibilités d'entretien.

Le projet consiste à procéder au remplacement complet de l'enveloppe, de la fenestration sur les quatre façades du bâtiment, de la mise à niveau des systèmes mécaniques et électriques du bâtiment, de la mise aux normes des blocs sanitaires, ainsi qu'au 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 les frais d'entretien, incluant les coûts pour le chauffage et la consommation d'eau. Ce projet permettra de créer 58 postes de travail supplémentaires.

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2017-2026

EXTRA Connecte

La réalisation de ce projet permettra de faire la planification, la répartition et l'optimisation des routes au transport adapté (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.

Électrification du réseau (matériel roulant)

Acquisition des bus hybrides 12 mètres

De 2016 à 2018, la STM procédera à l'acquisition de 258 bus hybrides de 12 mètres. Ces bus sont munis du système hybride à propulsion entièrement électrique. Le moteur diesel active une génératrice qui, à son tour, produit l'énergie requise pour alimenter le moteur électrique de propulsion et pour recharger la batterie haute tension. Les bus seront équipés de systèmes de perception des titres, d'aide à l'exploitation et d'information aux voyageurs. De plus, ces autobus seront équipés d'un système de climatisation.

BUS HYBRIDES 12 mètres	2016	2017	2018	Total
Ajout	51	23	-	74
Remplacement	-	84	100	184
Total	51	107	100	258

BÉNÉFICES

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

Électrification des véhicules de travaux en tunnel

Le service de la voie du métro utilise des véhicules de travaux sur rail et des équipements embarqués pour :

- ▶ effectuer l'entretien des infrastructures du tunnel et des installations fixes présentes dans le tunnel, notamment les équipements reliés à la mise en service (voies, alimentation électrique, télécommunication, puissance et signalisation);
- ▶ soutenir la réalisation des travaux découlant des projets majeurs du métro.

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 parc comporte 32 véhicules de travaux et leur durée de vie utile est évaluée à 40 ans. Vingt et un (21) de ces véhicules ont été remplacés au début des années 2000, puisqu'ils avaient atteint leur fin de vie utile. Le présent projet vise le remplacement des 11 véhicules restants, soit sept (7) draines et quatre (4) 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. Conformément à 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.

SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2017-2026

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 qui vise la réduction des gaz à effet de serre (GES) et de la pollution sonore. La STM désire se doter uniquement de véhicules électriques à compter de 2025 et vise l'objectif « zéro émission » pour 2049.

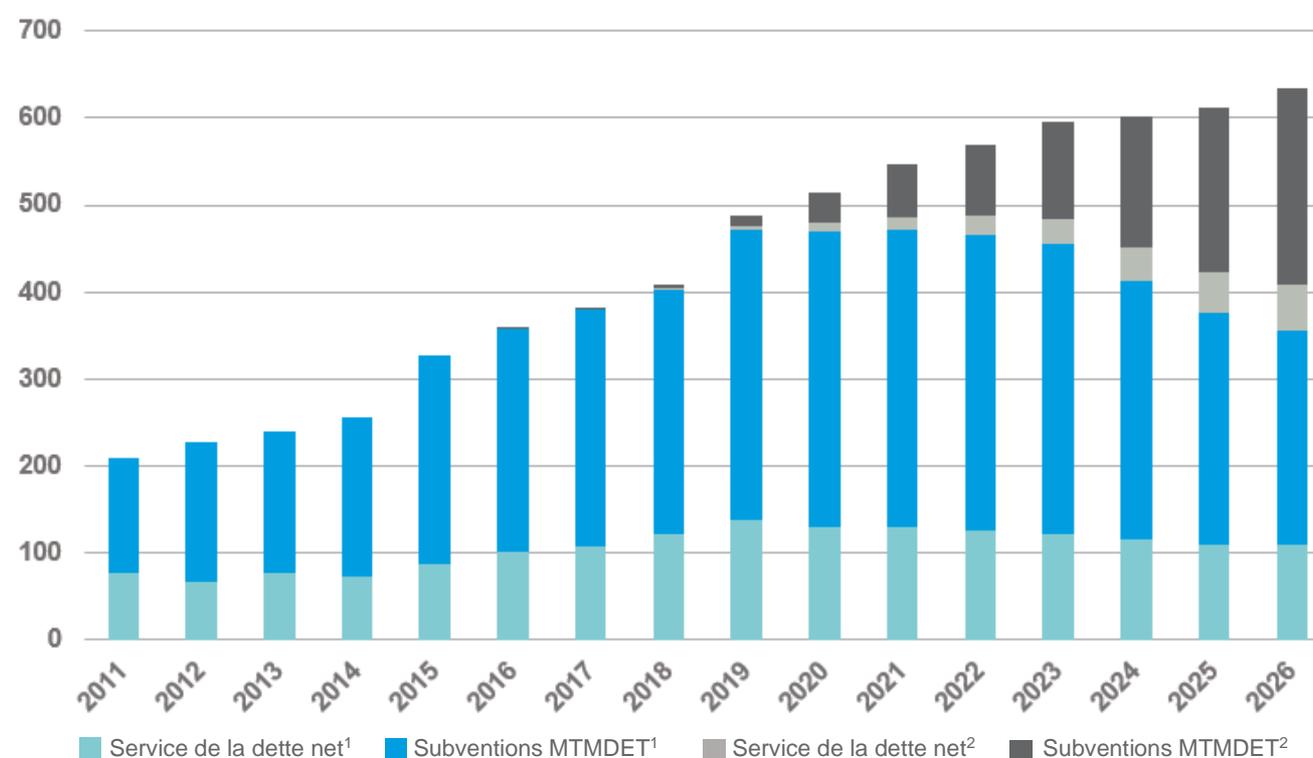
IMPACT DES INVESTISSEMENTS SUR LE SERVICE DE LA DETTE

Le service de la dette net devrait se situer à 96,6 millions de dollars en 2016 pour atteindre 162,7 millions de dollars en 2026. Ceci représente un taux de croissance annuel moyen de 6,6 % par rapport à 5,2 % pour la période de 2011 à 2016. Durant cette même période, le service de la dette net a représenté, en moyenne, 5,5 % des dépenses d'exploitation nettes (excluant les charges remboursées par les partenaires). En 2026, ce ratio devrait se situer à 7,9 %. 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 70,0 % (pour la période de 2011 à 2016) à 73,0 % pour les 10 prochaines années.

ÉVOLUTION DU SERVICE DE LA DETTE

(en millions de dollars)



(En millions de dollars)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Prévisions																
Projets autorisés																
Service de la dette brut ¹	209,5	227,0	240,2	255,6	327,6	354,9	379,8	403,2	471,1	469,2	470,9	465,0	454,4	411,8	376,4	354,8
Subventions MTMDET ¹	132,9	160,6	163,8	182,5	241,2	258,3	271,3	281,3	334,0	340,0	340,1	339,9	332,9	296,7	267,5	245,4
Service de la dette net¹	76,6	66,4	76,4	73,1	86,3	96,6	108,5	121,9	137,1	129,3	130,8	125,1	121,6	115,2	108,9	109,4
Projets en opportunité																
Service de la dette brut ²	-	-	-	-	-	-	0,7	5,1	16,8	45,4	75,9	103,5	142,0	190,3	235,2	280,0
Subventions MTMDET ²	-	-	-	-	-	-	0,3	3,6	11,9	35,3	60,5	81,6	111,8	151,4	188,6	226,8
Service de la dette net²	-	-	-	-	-	-	0,3	1,5	4,8	10,1	15,5	21,8	30,2	38,9	46,6	53,2
Total																
Service de la dette brut	209,5	227,0	240,2	255,6	327,6	354,9	380,5	408,4	487,9	514,6	546,8	568,4	596,4	602,1	611,6	634,9
Subventions MTMDET	132,9	160,6	163,8	182,5	241,2	258,3	271,7	284,9	345,9	375,3	400,6	421,5	444,7	448,1	456,1	472,2
Total : Service de la dette net	76,6	66,4	76,4	73,1	86,3	96,6	108,5	123,4	142,0	139,3	146,2	146,9	151,7	154,0	155,5	162,7

¹ Les montants pour les projets autorisés

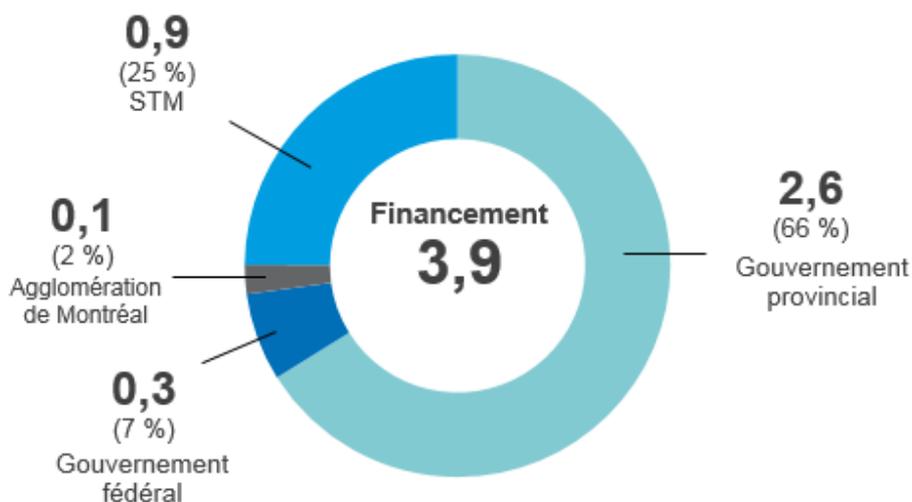
² Les montants pour les projets en opportunité

FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

(en millions de dollars)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total PI 2017-2026	%
Subventions de nos partenaires												
Gouvernement provincial	536,5	863,0	382,2	598,7	153,8	61,7	12,6	1,8	1,8	1,9	2 613,9	66 %
Gouvernement fédéral	68,9	82,5	61,4	23,5	27,4	1,8	-	-	-	-	265,6	7 %
Agglomération de Montréal	26,8	29,7	16,3	6,8	7,9	0,5	-	-	-	-	88,1	2 %
Sous-total	632,2	975,3	459,9	629,0	189,2	64,0	12,6	1,8	1,8	1,9	2 967,6	75 %
Financement de la STM												
Dépenses d'exploitation	15,8	13,9	11,1	9,1	3,7	2,1	1,6	-	-	-	57,2	1 %
Fonds de roulement	5,6	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	5,9	0 %
Sur emprunt	175,7	282,7	127,8	213,9	66,8	22,4	23,3	1,2	0,6	0,6	914,9	23 %
Sous-total	197,1	296,9	138,8	222,9	70,5	24,5	24,9	1,2	0,6	0,6	978,0	25 %
Total	829,3	1 272,2	598,7	851,9	259,6	88,5	37,4	3,0	2,4	2,5	3 945,7	100 %

FINANCEMENT DES PROJETS

(en milliards de dollars)



Il faut noter que le récent programme d'aide aux immobilisations provenant du fédéral (Fonds pour les infrastructures du transport en commun FITC) n'est pas intégré dans les différents projets du programme des immobilisations 2017-2026, puisque les modalités précises n'étaient pas connues au moment de la rédaction de ce document.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Introduction	95
Revenus totaux	96
Revenus d'exploitation – Bus et métro	97
Contributions régionales.....	98
Taux d'autofinancement des dépenses d'exploitation – Bus et métro.....	99
Contribution de base de l'agglomération de Montréal	100
Dépenses totales	101
Dépenses totales de rémunération et en biens et services	102
Dépenses liées à l'exploitation – Bus et métro.....	103
Dépenses liées à l'exploitation – Bus et métro – Par kilomètre parcouru.....	104
Heures régulières et supplémentaires.....	105
Kilomètres parcourus – Bus et voitures de métro.....	106
Dépenses liées au transport adapté – Par déplacement.....	107
Déplacements en minibus et taxis – Transport adapté.....	108
Dette brute et nette de la STM	109
Service de la dette net.....	110

INTRODUCTION

Cette section présente certains aspects de l'évolution de la situation financière de la STM pour la période de 2008 à 2017. Lorsqu'il s'agit de valeurs monétaires, les résultats sont exprimés en dollars courants et en dollars constants de 2008. 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 2008 à 2017, est présenté ci-dessous. Les taux d'inflation pour 2016 et 2017 sont des prévisions.

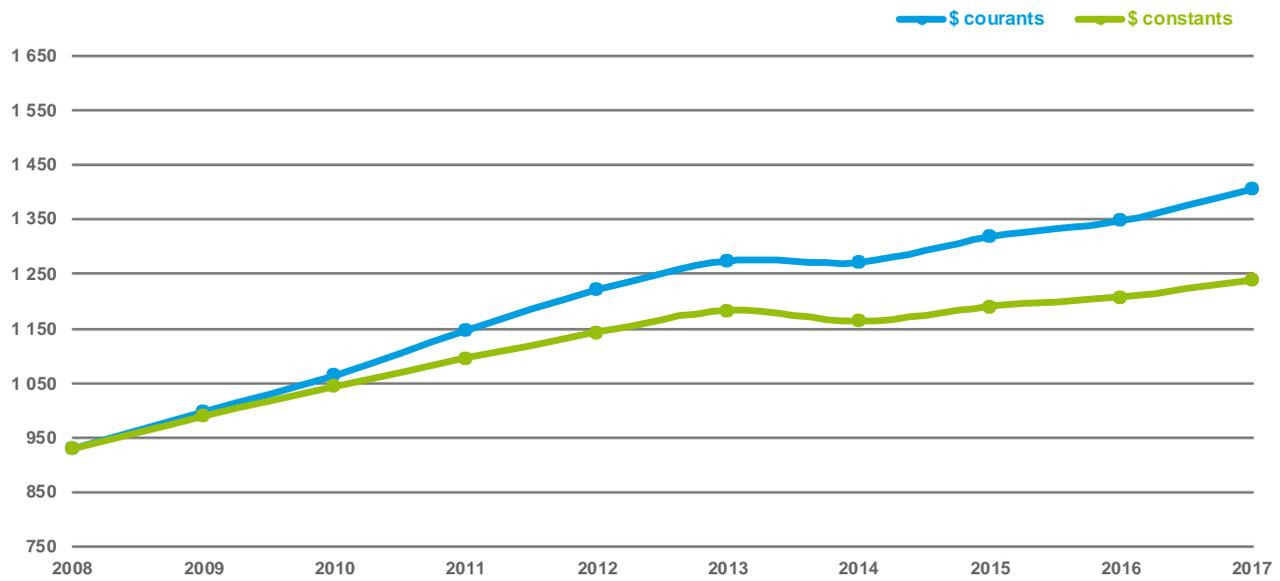
IPC - Montréal	Réel 2008	Réel 2009	Réel 2010	Réel 2011	Réel 2012	Réel 2013	Réel 2014	Réel 2015	Prévision 2016	Prévision 2017
	1,000	1,008	1,020	1,048	1,069	1,078	1,094	1,109	1,117	1,137
Variation		0,80 %	1,15 %	2,79 %	2,03 %	0,83 %	1,48 %	1,38 %	0,75 %	1,75 %

Sources : Statistique Canada
STM (prévisions 2016-2017)

REVENUS TOTAUX

(en millions de dollars)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
\$ courants	927,2	995,7	1 062,6	1 145,9	1 219,6	1 273,3	1 270,6	1 318,2	1 347,2	1 405,3	51,6 %
\$ constants	927,2	987,8	1 041,7	1 093,4	1 140,9	1 181,2	1 161,4	1 188,7	1 206,1	1 236,4	33,4 %



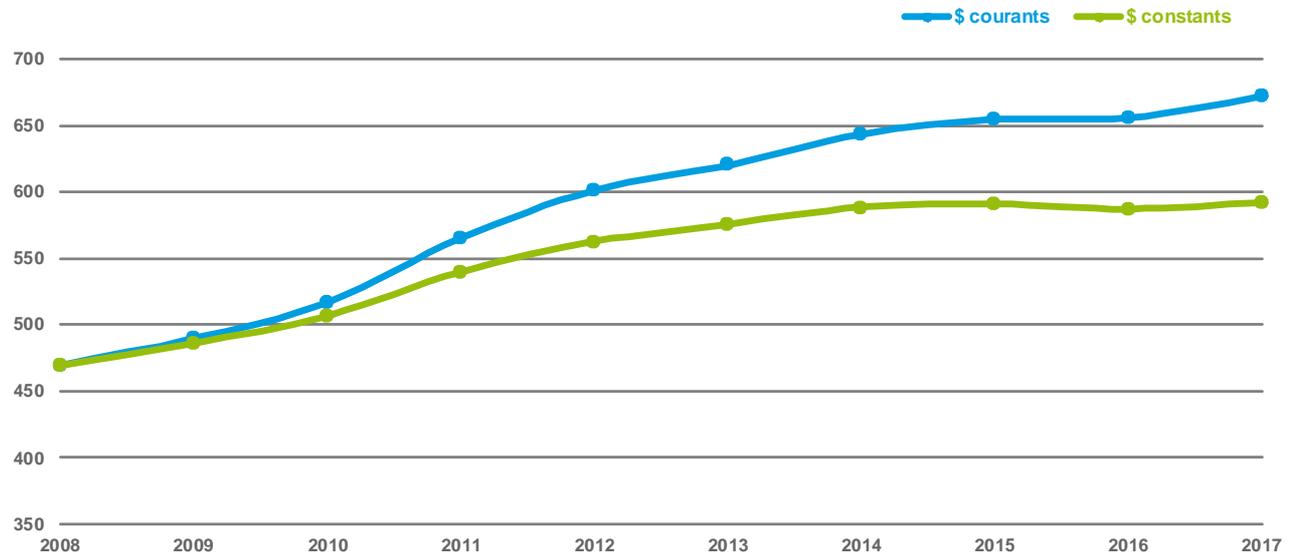
NOTES

Les revenus totaux excluent le surplus reporté.

REVENUS D'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO

(en millions de dollars)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
\$ courants	468,8	489,3	516,4	564,7	600,6	619,7	643,0	654,2	654,9	671,8	43,3 %
\$ constants	468,8	485,4	506,2	538,9	561,9	574,9	587,7	589,9	586,3	591,1	26,1 %



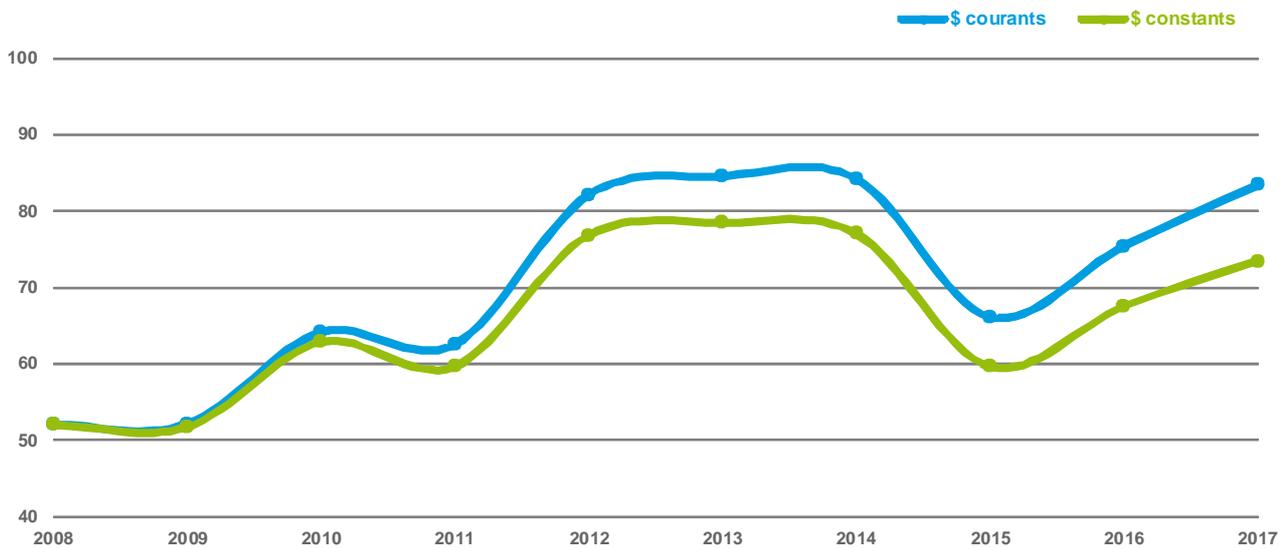
NOTE

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

CONTRIBUTIONS RÉGIONALES

(en millions de dollars)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
\$ courants	51,9	52,0	64,0	62,4	82,0	84,5	84,2	66,0	75,3	83,4	60,6 %
\$ constants	51,9	51,6	62,8	59,6	76,7	78,3	76,9	59,5	67,4	73,4	41,3 %



NOTE

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

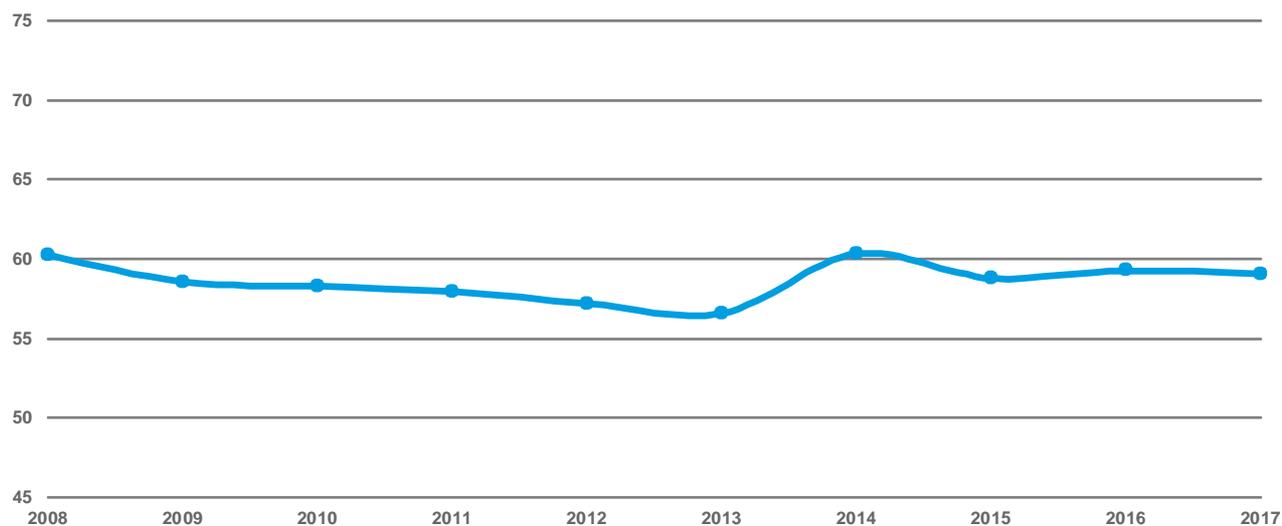
La baisse des contributions en 2015 est due à la réduction de la part STM de la taxe régionale sur l'essence à la suite de l'exclusion de la dette de la CUM du déficit du métro dans le partage de cette taxe pour les années 2012 à 2015.

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

(en pourcentage)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
Taux	60,21	58,53	58,23	57,92	57,17	56,55	60,30	58,76	59,25	59,05	-1,9 %

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



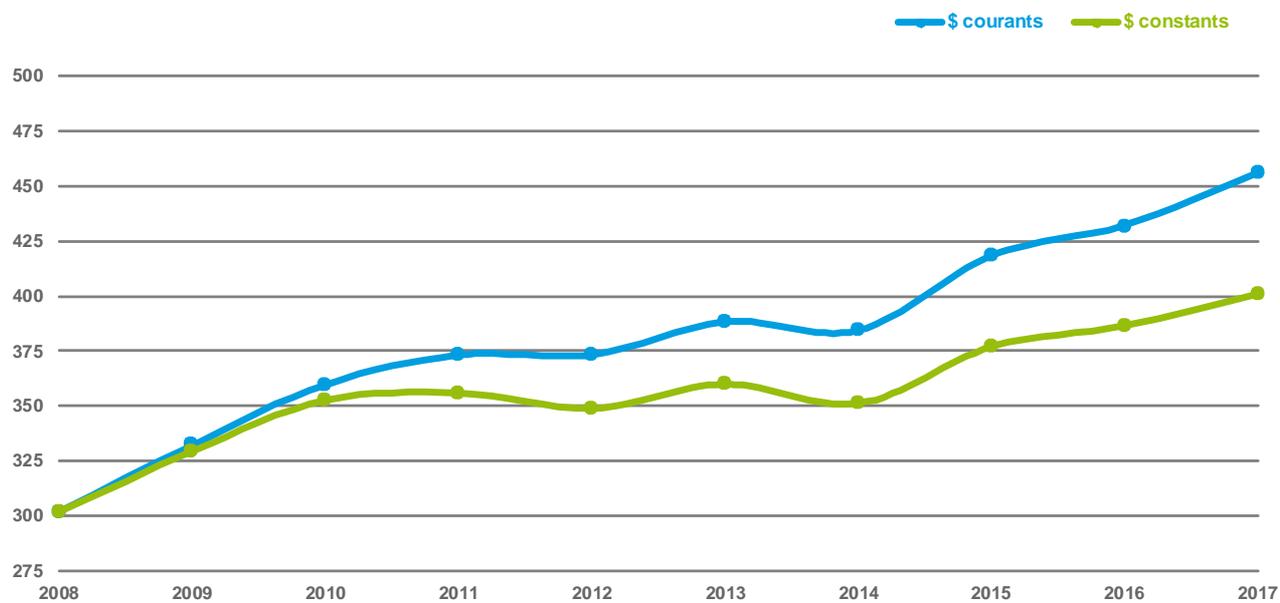
NOTE

La hausse observée en 2014 s'explique par les différentes mesures de rationalisation des dépenses et de l'application de la ristourne TVQ.

CONTRIBUTION DE BASE DE L'AGGLOMÉRATION DE MONTRÉAL

(en millions de dollars)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
\$ courants	301,7	332,0	359,4	372,9	372,9	387,9	384,1	418,0	431,6	455,6	51,0 %
\$ constants	301,7	329,4	352,4	355,8	348,8	359,8	351,1	376,9	386,4	400,9	32,9 %



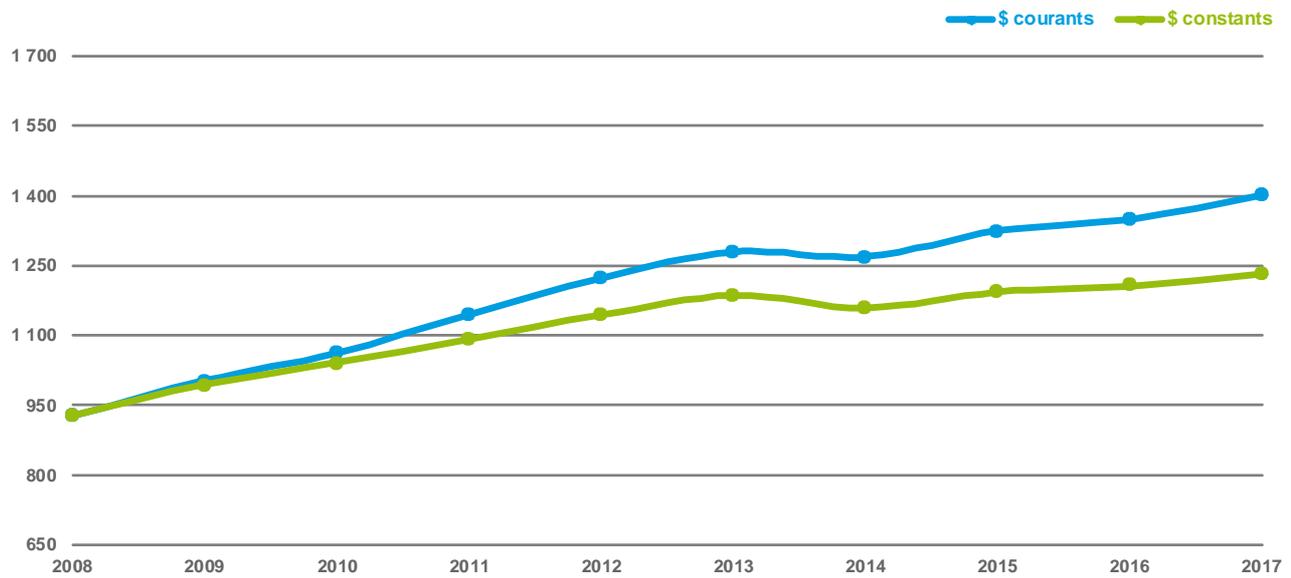
NOTE

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

DÉPENSES TOTALES

(en millions de dollars)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
\$ courants	925,0	1 000,1	1 059,6	1 143,2	1 221,3	1 277,4	1 266,7	1 322,1	1 347,2	1 399,3	51,3 %
\$ constants	925,0	992,2	1 038,8	1 090,8	1 142,5	1 185,0	1 157,8	1 192,2	1 206,1	1 231,2	33,1 %



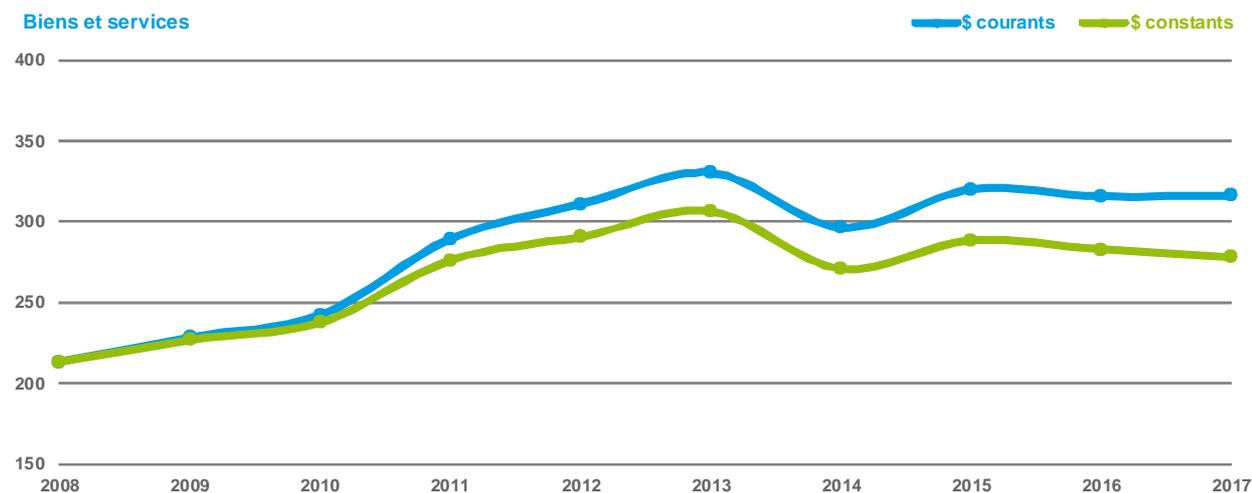
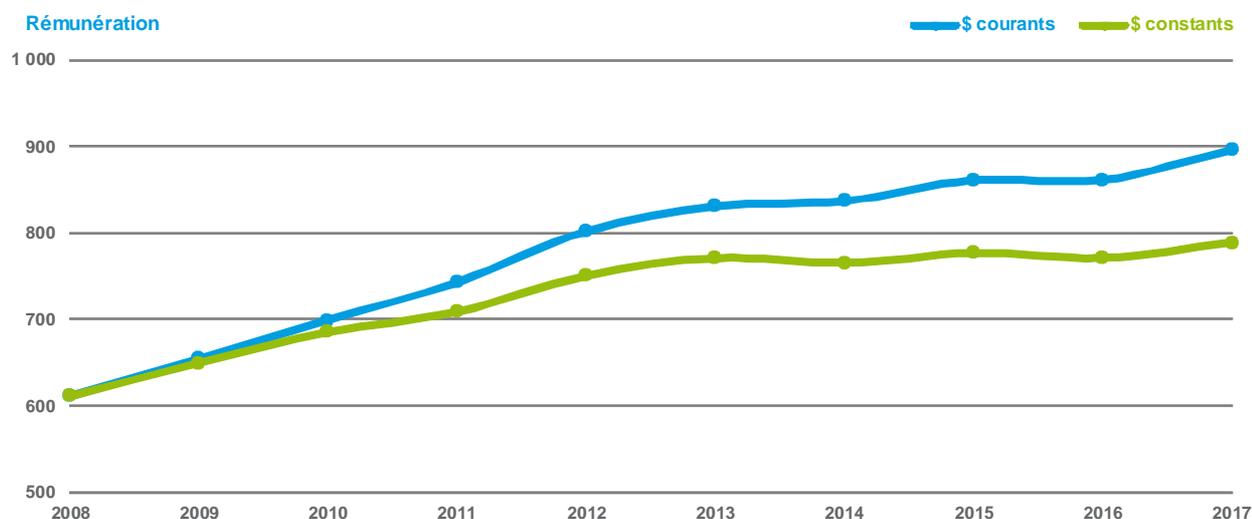
NOTES

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

DÉPENSES TOTALES DE RÉMUNÉRATION ET EN BIENS ET SERVICES

(en millions de dollars)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
Dépenses totales de rémunération											
\$ courants	610,0	653,7	698,0	742,1	801,0	830,2	836,0	860,3	860,4	895,4	46,8 %
\$ constants	610,0	648,5	684,3	708,1	749,3	770,2	764,2	775,8	770,3	787,8	29,2 %
Dépenses totales en biens et services											
\$ courants	212,6	228,2	241,8	289,1	310,4	329,9	296,0	319,6	315,3	315,9	48,6 %
\$ constants	212,6	226,4	237,1	275,8	290,4	306,1	270,5	288,2	282,2	277,9	30,7 %



NOTES

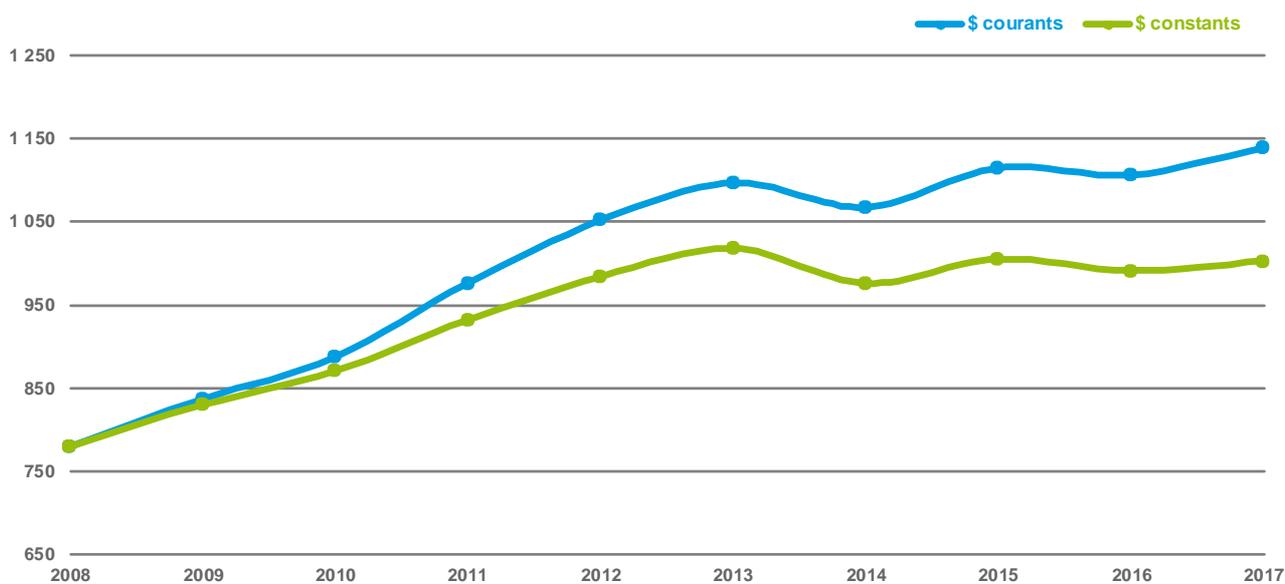
Les dépenses excluent les frais de financement des opérations, les dépenses liées aux investissements, les dépenses imprévues, le déficit reporté et les dépenses liées à l'administration des régimes de retraite de la STM.

La baisse des biens et services observée en 2014 est principalement causée par le gel des services professionnels et par diverses mesures de rationalisation. De plus, la ristourne de la TVQ s'applique depuis l'année 2014. Pour les années suivantes, les mesures de rationalisation et d'excellence opérationnelle ont permis de limiter la progression des dépenses.

DÉPENSES LIÉES À L'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO

(en millions de dollars)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
\$ courants	778,6	836,0	886,8	975,0	1 050,6	1 095,9	1 066,3	1 113,3	1 105,4	1 137,7	46,1 %
\$ constants	778,6	829,4	869,4	930,3	982,7	1 016,6	974,7	1 003,9	989,7	1 001,0	28,6 %



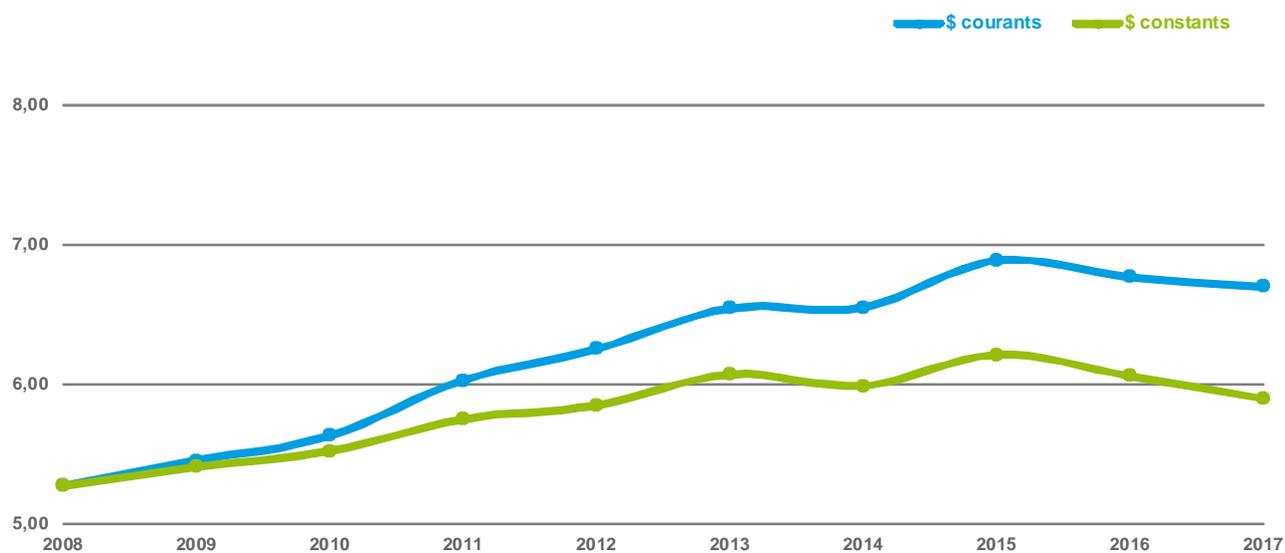
NOTE

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

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

(en dollars)

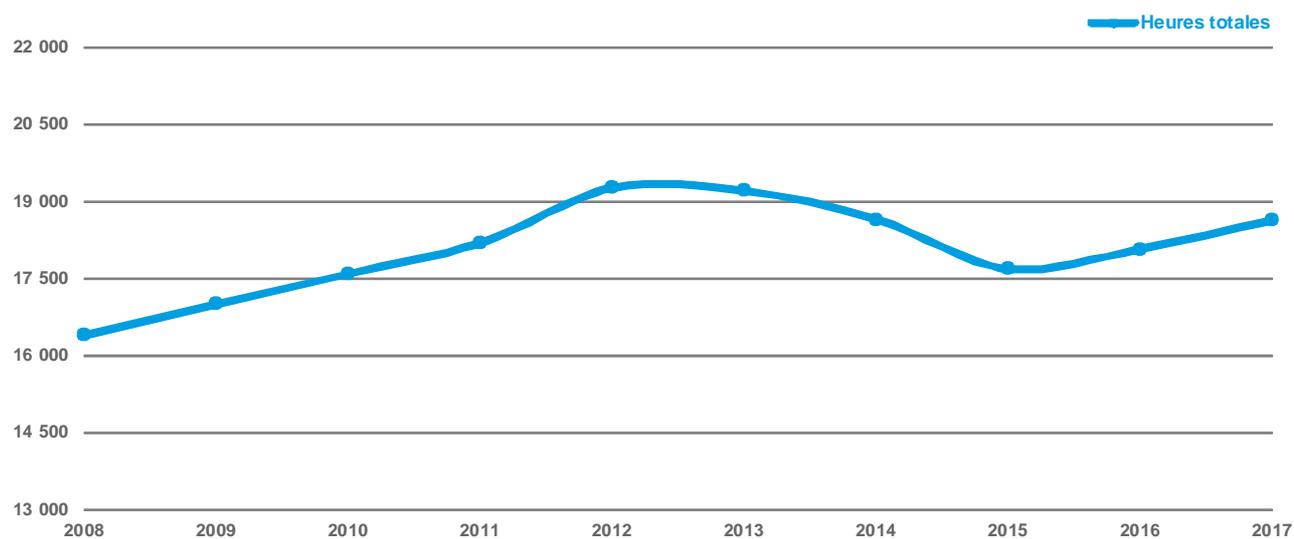
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
\$ courants	5,27	5,44	5,62	6,02	6,24	6,54	6,54	6,88	6,76	6,69	27,1 %
\$ constants	5,27	5,40	5,51	5,74	5,84	6,06	5,98	6,20	6,05	5,89	11,8 %



HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES

(en milliers d'heures)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
Heures régulières	15 097	15 766	16 407	16 931	17 940	17 912	17 394	16 376	16 973	17 749	17,6 %
Heures supplémentaires	1 273	1 212	1 162	1 239	1 304	1 277	1 236	1 292	1 076	862	-32,3 %
Heures totales	16 370	16 977	17 569	18 170	19 244	19 190	18 631	17 668	18 049	18 611	13,7 %



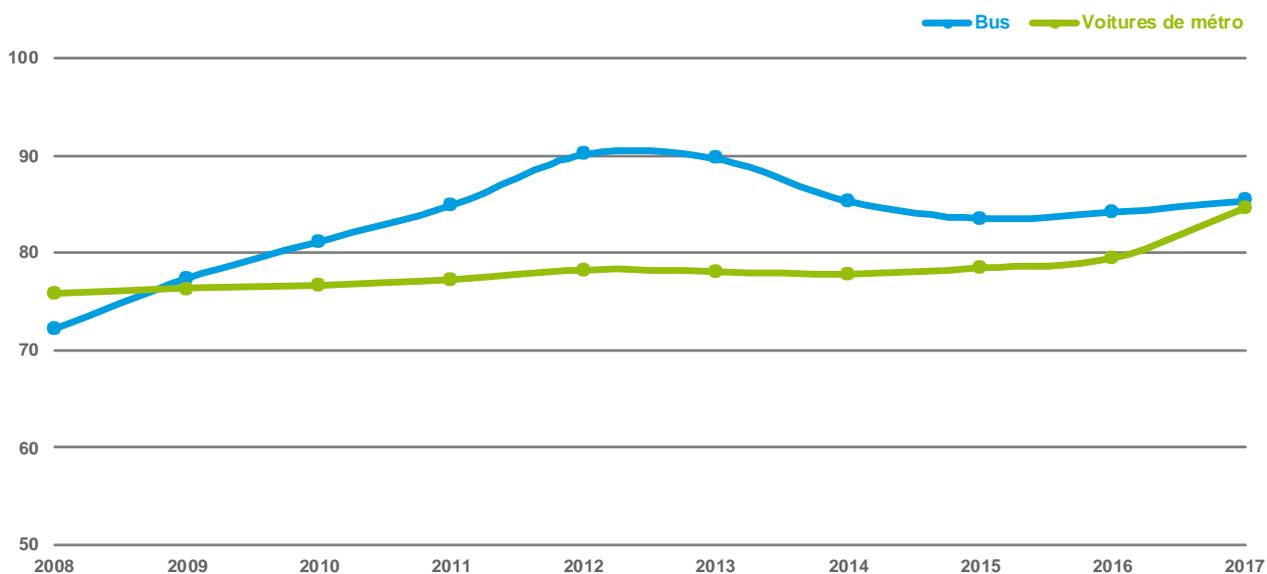
NOTES

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

KILOMÈTRES PARCOURUS – BUS ET VOITURES DE MÉTRO

(en millions de kilomètres)

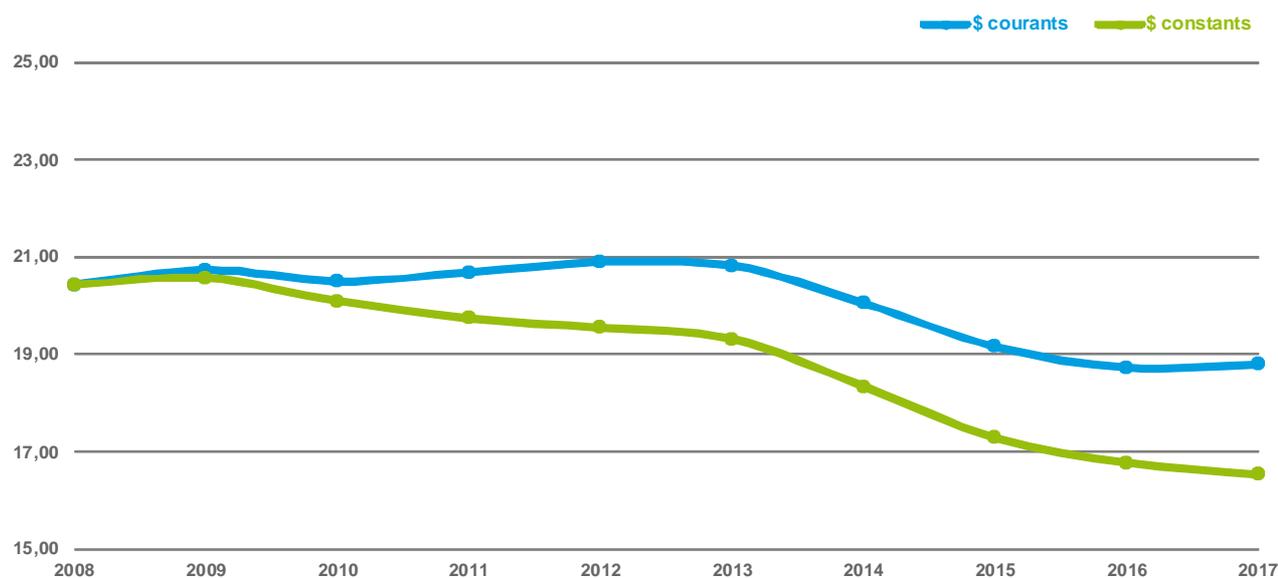
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
Bus	72,1	77,3	81,1	84,9	90,1	89,7	85,3	83,5	84,1	85,4	18,4 %
Voitures de métro	75,7	76,3	76,6	77,1	78,2	78,0	77,7	78,4	79,4	84,6	11,7 %



DÉPENSES LIÉES AU TRANSPORT ADAPTÉ – PAR DÉPLACEMENT

(en dollars)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
\$ courants	20,41	20,72	20,48	20,67	20,88	20,81	20,04	19,15	18,71	18,78	-8,0 %
\$ constants	20,41	20,55	20,08	19,72	19,54	19,30	18,32	17,26	16,75	16,52	-19,1 %



NOTE

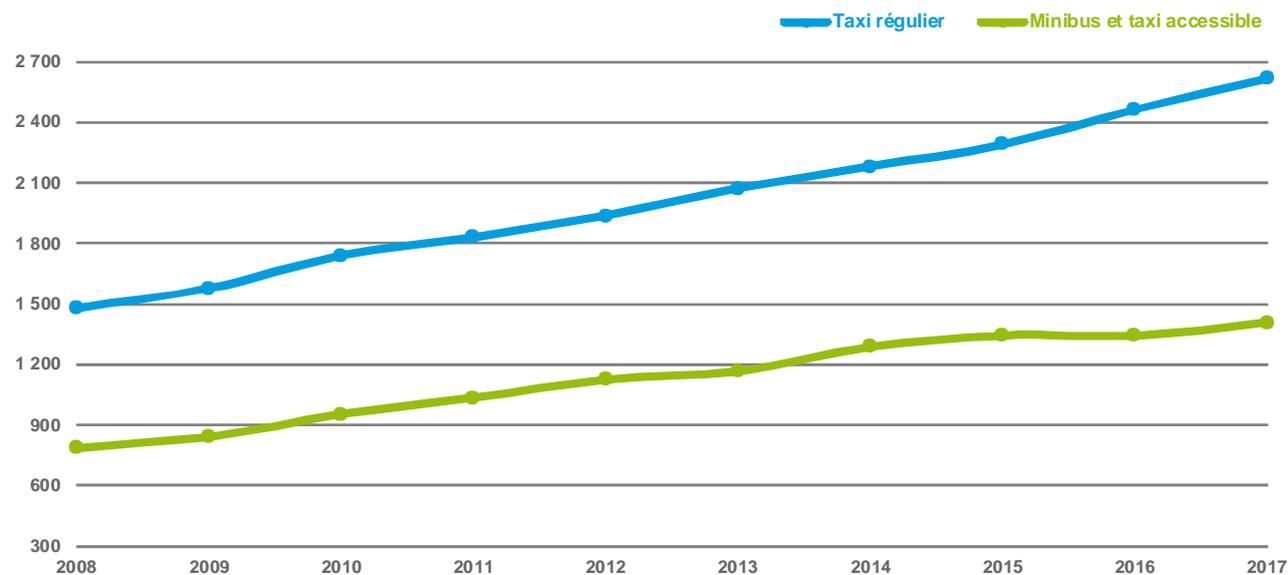
Dépenses liées au mode de transport adapté / Déplacements en minibus et taxis – Transport adapté.

Les mesures de rationalisation des 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)

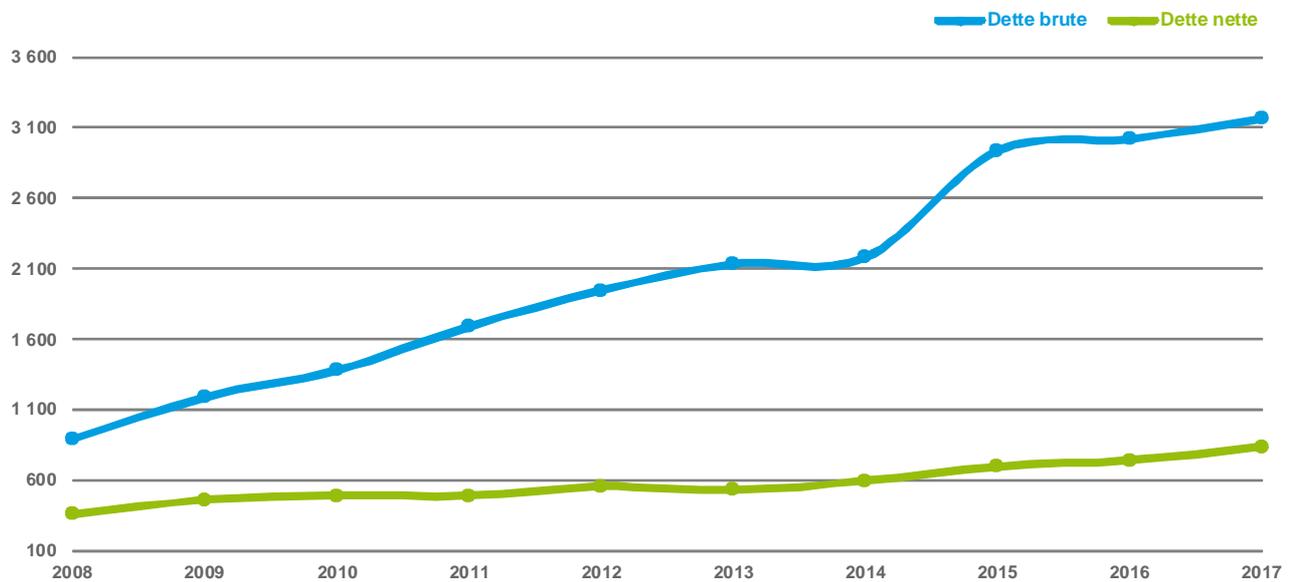
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
Minibus	400	415	412	395	400	396	435	437	427	475	18,6 %
Taxi régulier	1 475	1 574	1 735	1 828	1 933	2 069	2 177	2 288	2 460	2 613	77,1 %
Taxi accessible	382	423	537	635	723	767	848	903	913	929	142,9 %
Total	2 257	2 411	2 685	2 859	3 056	3 233	3 460	3 628	3 800	4 016	77,9 %



DETTE BRUTE ET NETTE DE LA STM

(en millions de dollars)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
Dette brute	887,3	1 181,8	1 374,5	1 684,4	1 940,2	2 127,4	2 174,0	2 930,1	3 014,5	3 160,6	256,2 %
Dette nette	351,1	454,3	484,4	484,7	550,4	524,3	589,8	693,1	735,1	830,0	136,4 %



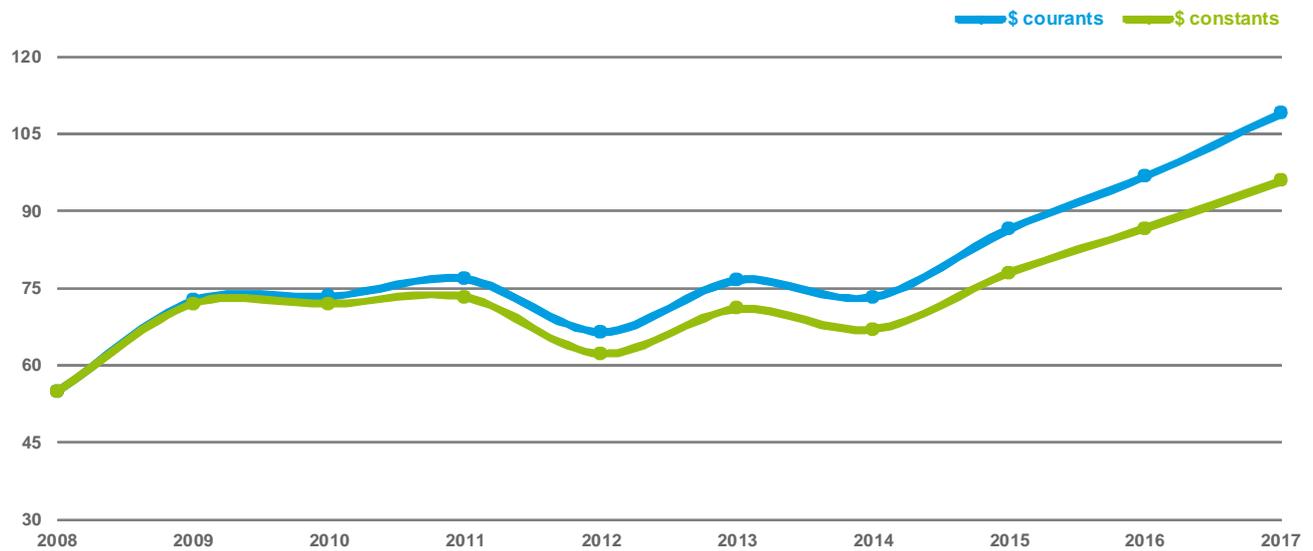
NOTES

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

SERVICE DE LA DETTE NET

(en millions de dollars)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Prévision 2016	Budget 2017	Variation 2008-2017
\$ courants	54,8	72,4	73,2	76,6	66,4	76,4	73,1	86,3	96,6	108,8	98,7 %
\$ constants	54,8	71,8	71,8	73,1	62,1	70,8	66,8	77,8	86,5	95,7	74,8 %



ANNEXES

Principales pratiques budgétaires	112
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales.....	114
Excédent d'investissement à des fins fiscales.....	115
Excédent accumulé	116
Pratiques de gestion financière	121
Définition des types de revenus	134
Définition des types de dépenses.....	136
Titres de transport – Tarifs ordinaires et réduits	138
Grille tarifaire – Villes nord-américaines.....	139
Index des sigles, acronymes et autres abréviations	140

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 114. 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.

Constatation des revenus

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

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

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

PRINCIPALES PRATIQUES BUDGÉTAIRES

Avantages sociaux futurs

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

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

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

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

EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2017	Prévision 2016	Réel 2015
Revenus			
Revenus-clients	632 235	614 695	613 210
Contribution de l'agglomération de Montréal	455 642	431 618	417 986
Subventions	189 045	180 082	174 956
Contributions régionales et des municipalités hors de l'agglomération de Montréal	83 378	75 323	66 017
Autres revenus	62 877	64 427	58 495
	1 423 177	1 366 145	1 330 664
Charges			
Service de bus et métro	1 612 950	1 485 043	1 474 528
Service de transport adapté	75 374	71 228	69 466
Intérêts et frais de financement	102 116	94 025	96 496
	1 790 440	1 650 296	1 640 490
Excédent (déficit) de fonctionnement avant conciliation à des fins fiscales	(367 263)	(284 151)	(309 826)
CONCILIATION À DES FINS FISCALES			
Amortissement des immobilisations	223 249	221 789	210 699
Financement			
Remboursement de la dette à long terme net des refinancements	(182 643)	(145 614)	(130 923)
Subvention sur le remboursement de la dette à long terme et sur la contribution au fonds d'amortissement	193 947	180 663	163 252
Financement à long terme des activités de fonctionnement	1 187	1 000	4 156
	12 491	36 049	36 485
Affectations			
Activités d'investissement	(32 474)	(33 317)	(30 544)
Fonds de roulement	5 639	-	(472)
Excédent de fonctionnement non affecté	-	-	3 932
Dépenses constatées à pourvoir	24 970	120 159	192 445
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs - Fonds d'amortissement	133 388	(60 529)	(102 719)
	131 523	26 313	62 642
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales			

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2017	Prévision 2016	Réel 2015
REVENUS D'INVESTISSEMENT	632 250	401 457	743 679
CONCILIATION À DES FINS FISCALES			
Immobilisations			
Acquisitions	(817 392)	(512 947)	(884 515)
Financement			
Financement à long terme des activités d'investissement	152 667	78 173	132 625
Affectations			
Activités de fonctionnement	32 475	33 317	30 544
Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés	-	-	21 000
	<u>32 475</u>	<u>33 317</u>	<u>51 544</u>
	(632 250)	(401 457)	(700 346)
Excédent d'investissement de la période à des fins fiscales	-	-	43 333

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>	Budget 2017	Prévision 2016	Réel 2015
Excédent de fonctionnement non affecté	-	-	-
Excédent de fonctionnement affecté	999	999	999
Fonds de roulement	1 361	7 000	7 000
Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés	6 057	6 057	6 057
Financement des investissements en cours	4 312	4 312	4 312
Dépenses constatées à pourvoir	(127 861)	(102 891)	17 268
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs	3 345 579	3 049 983	2 812 518
	3 230 447	2 965 460	2 848 154

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

Variation des postes de l'excédent accumulé

EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT NON AFFECTÉ

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2017	Prévision 2016	Réel 2015
Solde au début de l'exercice	-	-	3 932
Excédent de fonctionnement de l'exercice à des fins fiscales	-	-	-
Affectation aux activités de fonctionnement	-	-	(3 932)
Solde à la fin de l'exercice	-	-	-

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.

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 2017	Prévision 2016	Réel 2015
Solde au début de l'exercice	7 000	7 000	6 528
Financement des dépenses d'immobilisations	(5 639)	(0)	-
Contribution des activités de fonctionnement	-	-	472
Solde à la fin de l'exercice	1 361	7 000	7 000

En 2017, il est prévu que le fonds d'amortissement servira à financer 5,6 M\$ d'immobilisations. Ces sommes devront être remboursées sur les cinq prochaines années.

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 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 2017	Prévision 2016	Réel 2015
Solde au début de l'exercice	6 057	6 057	1 251
Contribution aux activités d'investissement	-	-	25 806
Utilisation des activités d'investissement	-	-	(21 000)
Solde à la fin de l'exercice	6 057	6 057	6 057

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 2017	Prévision 2016	Réel 2015
Solde au début de l'exercice	4 312	4 312	(13 215)
Excédent d'investissement de l'exercice à des fins fiscales	-	-	43 333
Fermeture des règlements d'emprunts	-	-	(25 805)
Solde à la fin de l'exercice	4 312	4 312	4 312

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 de l'application des mesures d'allègement liées aux avantages sociaux futurs (amortissement sur une période s'échelonnant jusqu'en 2019).

(en milliers de dollars)	Budget 2017	Prévision 2016	Réel 2015
Solde au début de l'exercice	(102 891)	17 268	209 713
Variation de l'exercice	(24 970)	(120 159)	(192 445)
Solde à la fin de l'exercice	(127 861)	(102 891)	17 268

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 2015 à 2017 s'explique principalement par la croissance des actifs des caisses de retraite liée à l'amélioration des taux de rendement sur les placements depuis la crise financière de 2008. Pour ces surplus, la STM doit comptabiliser une obligation implicite et une provision pour moins-value au niveau des Normes comptables canadiennes pour le secteur public, car ils n'appartiennent pas à la STM. La variation de ces éléments est compensée par une affectation équivalente des dépenses constatées à pourvoir.

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.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2017	Prévision 2016	Réel 2015
Solde au début de l'exercice	3 049 983	2 812 518	2 205 093
Activités d'investissement			
Acquisition d'immobilisations	817 392	512 947	884 515
Financement	(152 667)	(78 173)	(132 625)
	664 725	424 774	751 890
Activités de fonctionnement			
Immobilisations	(223 249)	(221 789)	(210 699)
Financement	(12 491)	(36 049)	(36 485)
Contribution au fonds d'amortissement incluant les revenus au montant de 17,9 M\$ (19 M\$ en 2016 et 21 M\$ en 2015)	122 163	112 129	102 719
Remboursement de la dette à long terme à même le fonds d'amortissement	(255 552)	(51 600)	-
	(369 129)	(197 309)	(144 465)
Solde à la fin de l'exercice	3 345 579	3 049 983	2 812 518
Composition			
Éléments d'actif			
Fonds d'amortissement	534 215	667 604	607 075
Débiteurs à affecter au remboursement de la dette à long terme	1 602 128	1 606 704	1 629 922
Immobilisations	4 353 939	3 759 796	3 468 638
	6 490 282	6 034 104	5 705 635
Éléments de passif			
Dette à long terme	(3 155 445)	(3 014 474)	(2 930 100)
Prêt d'investissement Québec	-	22 478	30 079
Activités de fonctionnement à financer	10 742	7 875	6 904
	(3 144 703)	(2 984 121)	(2 893 117)
	3 345 579	3 049 983	2 812 518

L'augmentation de l'investissement net dans les immobilisations et autres actifs pour les exercices 2015 à 2017 s'explique par le fait que les acquisitions d'immobilisations sont supérieures à l'accroissement de la dette à long terme.

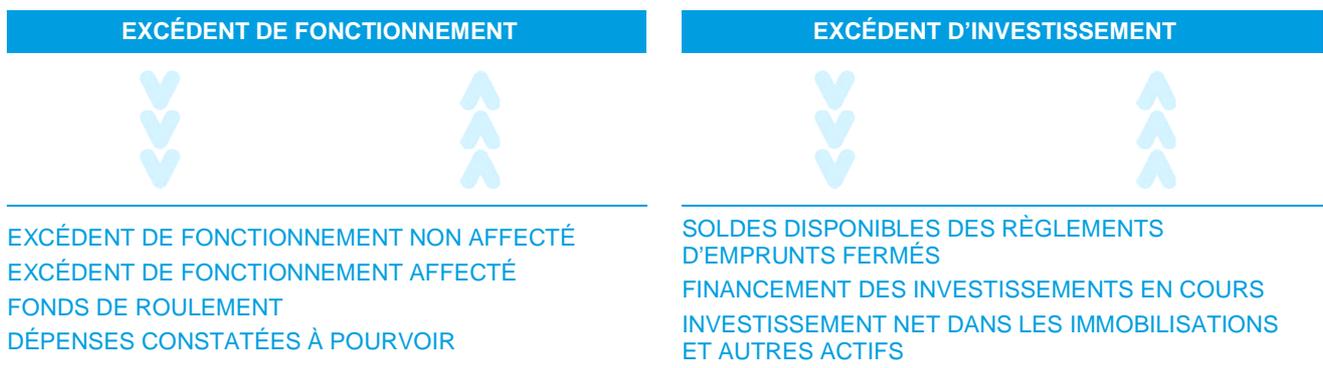
EXCÉDENT ACCUMULÉ

Conformément au modèle élaboré par le MAMOT, la STM 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 des immobilisations (PI) se traduisent par l'excédent d'investissement à des fins fiscales.

Le PI représente les besoins en investissement des 10 prochaines années pour les projets d'immobilisations visant à maintenir et à 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. Le montant des revenus liés à Transgesco (Quote-part – Transgesco S.E.C.) s'élève à 33,0 millions de dollars au budget 2017 selon la référence de la page des revenus 2015-2016-2017 (page 39).

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

GESTION ENTOURANT L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE

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 termes.
- Processus budgétaire annuel rigoureux et bien documenté permettant une prise de décision efficace. Toujours selon la Loi sur les sociétés de transport en commun, le budget doit prévoir une réserve d'au plus 1,5 % des dépenses pour couvrir les frais imprévisibles d'administration et d'exploitation.
- Processus de prévisions aux quadrimestres afin de s'assurer que la situation budgétaire de la STM est saine tout au cours de l'année.
- Processus de suivi budgétaire mensuel permettant à la STM d'avoir une connaissance précise de la situation; les gestionnaires peuvent ainsi mieux planifier et contrôler l'évolution financière de leur secteur respectif.

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, tous les équipements et les infrastructures. Il est ajusté annuellement et révisé tous les cinq ans.

Le projet de loi 76 modifiant principalement l'organisation et la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine de Montréal a été sanctionné le 20 mai 2016. Cette loi crée l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) à qui elle confère des pouvoirs de planification du développement du transport en commun. Cette nouvelle ARTM se voit octroyer plusieurs responsabilités, dont l'établissement d'un plan stratégique de développement du transport collectif et d'un programme des immobilisations (10 ans), la compétence exclusive pour établir le cadre tarifaire et le pouvoir de contracter des ententes de services avec les organismes publics de transport en commun, dont la STM. Du coup, la STM doit tenir compte de cette nouvelle gouvernance dans l'élaboration et l'adoption de son plan stratégique - dorénavant - organisationnel.

Une démarche de révision a donc été lancée dès 2015. Cette démarche est en cours de finalisation et vise l'adoption d'un plan stratégique organisationnel 2016-2025.

Plusieurs autres documents sont produits par la STM et sont offerts sur son site Internet, comme le rapport annuel ainsi que le programme des 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 liés au 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.

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 Comité GPP;
- 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 liés 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 STM (DS COM 004)

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

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

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 STM :

- 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 STM (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 45,0 % des revenus totaux en 2017.

POLITIQUE EN MATIÈRE DE DÉPENSES

Gestion des opérations de trésorerie (PC 3.07)

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

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

La présente politique a pour objectifs de :

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

Cette politique comporte les trois volets suivants :

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

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

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

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

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

Les stratégies de gestion de la dette sont les suivantes :

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

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 ratios¹ utilisés ainsi que leurs cibles et seuils critiques² :

	Cible	Seuil critique
Liquidités		
(Actifs court terme nets – inventaires) / passifs court terme nets	Entre 1,1 et 1,5	1
Surplus avant intérêt / charge d'intérêts nette	Entre 1,5 et 2	1
Endettement		
Service de la dette net / dépenses d'exploitation nettes	Entre 6 % et 10 %	16 %
Dette nette / revenus annuels nets	Entre 50 % et 75 %	100 %
Service de la dette / surplus avant intérêt	Entre 0,5 et 1	1
Structure financière		
Dette nette / actifs nets	Entre 50 % et 75 %	100 %

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

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

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, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (MTMDET) 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 de gestion des opérations de trésorerie).

La directive définit :

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

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'intérêt sur une dette à taux variable en constituent un autre. Le niveau d'exposition de la STM est principalement fonction de :

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

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

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

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

PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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 de gestion contractuelle (ci-après « PC 4.09 »), visant à assurer un haut niveau de transparence et une saine gestion de ses contrats.

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

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

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

- à même le montant du contrat prévu lors de son attribution;
- à même le montant prévu à la réserve pour contingences déjà 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 directeur informatique.

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.

h. 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 démarche de doter tous ses secteurs d'activité d'outils de gestion, tels que des tableaux de bord et des indicateurs.

i. 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 a mis en place un programme d'attestation de l'information financière pour ses états financiers annuels basés sur les meilleures pratiques dans le domaine. Chaque année, le directeur général et le trésorier attestent que la direction maintient des systèmes de contrôles internes de qualité qui ont pour objet de fournir une assurance raisonnable que les états financiers publiés donnent une image fidèle de la STM et ne contiennent pas de fausses informations. Ils attestent également l'efficacité des contrôles internes à l'égard de l'information financière.

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

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

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

Contrôles internes financiers (DS FIN 007)

Afin de préciser les modalités d'application des principes énoncés dans la politique corporative (PC 3.09) « *Contrôles internes financiers* » (ci-après « CIF ») ci-dessus, la STM a élaboré une directive sectorielle des contrôles financiers internes (DS FIN 007). La directive décrit les activités liées à l'identification des risques et des contrôles ainsi que les obligations quant à la production de l'information financière contenue dans les états financiers annuels. Elle décrit les attentes quant au programme d'attestation des CIF, ainsi que les activités de suivi des rapports produit 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.

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 inspiré de la norme ISO 14001, une revue de direction et une reddition de comptes interne et externe annuelle. Depuis 2009, la STM rédige et publie chaque année un rapport de développement durable selon les critères de la Global Reporting Initiative (GRI).

Le développement durable est également intégré aux projets de la STM. Depuis plusieurs années, la STM suit la norme LEED pour ses bâtiments de surface. Le centre de transport Stinson a d'ailleurs obtenu la certification LEED Or en 2015. Pour les projets liés au réseau du métro, la STM utilise la certification en développement durable Envision™ pour les projets d'infrastructures. Développée par l'ISI (Institute for Sustainable Infrastructure), elle est plus appropriée aux projets métro que la certification LEED. Toutefois, certains éléments de la certification LEED sont toujours pertinents aux projets du métro.

Le leadership de la STM en matière de développement durable a été encore une fois souligné en 2016 alors que la revue spécialisée en développement durable Corporate Knights a établi que la STM fait partie des [entreprises de taille moyenne les plus responsables](#).

Sa démarche d'intégration du développement durable aux processus décisionnels a été reconnue à deux occasions : lors du [Gala des prix d'excellence Durabilys](#), organisé par le Conseil du bâtiment durable du Québec, et par l'Association du transport urbain du Québec. Le Conseil du bâtiment durable du Québec a également remis un prix au centre de transport Stinson pour son toit vert.

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. Remboursement de l'AMT des coûts prévus pour les équipements métropolitains.

■ 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^{er} 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 – 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 titres de transport métropolitains (TRAM) remise par l'AMT. Le montant correspond aux recettes métropolitaines provenant des titres utilisés uniquement sur le réseau de la STM (titres locaux) ainsi que la part de la STM dans le partage des recettes métropolitaines. À ce montant 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.

Méthode de partage pour 2017 : le premier montant de 24,75 \$ 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).

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 titres locaux.

■ 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 du service de la dette

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

■ Surplus reporté

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

DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

■ Avantages sociaux

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

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

■ Cotisations aux régimes publics

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

■ Coût de la CNESST

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

■ Dépenses diverses

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

■ Dépenses 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 et la subvention liée au capital.

■ Services professionnels

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

■ Services techniques et autres services

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

■ Virement au fonds de roulement

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

TITRES DE TRANSPORT – TARIFS ORDINAIRES ET RÉDUITS

(en dollars)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	Variation 2008-2016
Mensuel										
Tarif ordinaire	66,25	68,50	70,00	72,75	75,50	77,00	79,50	82,00	83,00	25,28 %
Tarif réduit	36,00	37,00	38,75	41,00	43,75	45,00	47,25	49,25	49,75	38,19 %
Hebdo (lundi au dimanche)										
Tarif ordinaire	19,25	20,00	20,50	22,00	23,50	23,75	24,50	25,50	25,75	33,77 %
Tarif réduit	11,00	11,25	11,50	12,75	13,75	14,00	14,75	15,50	15,75	43,18 %
4 mois (consécutifs)										
Tarif réduit			148,00	155,00	164,00	175,00	180,00	189,00	197,00	
10 passages (coût unitaire)										
Tarif ordinaire		2,00	2,10	2,25	2,40	2,45	2,55	2,65	2,70	
Tarif réduit		1,08	1,20	1,30	1,40	1,45	1,55	1,60	1,65	
6 passages (coût unitaire)										
Tarif ordinaire	2,00	2,13	2,21	2,38						
Tarif réduit	1,08	1,13	1,25	1,42						
2 passages (coût unitaire)										
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	
1 passage¹										
Tarif ordinaire	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	2,00	2,00	2,00	2,00	2,25	2,25	28,57 %
1 jour¹ (24 h)										
Tarif ordinaire	9,00	9,00	7,00	8,00	8,00	9,00	10,00	10,00	10,00	11,11 %
Aéroport Montréal-Trudeau¹ (747)										
Tarif ordinaire			7,00	8,00	8,00	9,00	10,00	10,00	10,00	
Groupe¹ (1 passage ordinaire + 10 enfants de 6 à 13 ans)										
Tarif réduit			12,00	13,00	14,00	14,50	15,50	16,00	16,50	
Soirée illimitée¹ (18 h à 5 h le lendemain)										
Tarif ordinaire				4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	
Week-end illimité¹ (vendredi 18 h au lundi 5 h)										
Tarif ordinaire						12,00	13,00	13,00	13,75	
3 jours¹ (consécutifs)										
Tarif ordinaire	17,00	17,00	14,00	16,00	16,00	18,00	18,00	18,00	18,00	5,88 %

¹ Ces titres sont acceptés aux points d'entrée du réseau de la STM (bus ou métro) situés hors de son territoire.

* Tarifs en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2016

GRILLE TARIFAIRE – VILLES NORD-AMÉRICAINES

TARIFS ORDINAIRES 2016

(en dollars canadiens)

	Espèces	Billets	Carte mensuelle
CANADA			
Montréal	3,25	2,70	83,00
Québec	3,50	2,95	85,60
Winnipeg	2,66	2,30	88,55
Laval	3,25	2,75	91,00
Edmonton	3,25	2,48	91,50
Longueuil	3,25	3,13	94,50
Calgary	3,15	3,15	99,00
Ottawa	3,65	3,00	105,75
Vancouver	4,00	3,15	124,00
Toronto	3,25	2,90	141,50
ÉTATS-UNIS			
Boston	3,68	3,01	113,12
Philadelphie	3,01	2,41	121,82
Atlanta	3,35	3,35	127,18
Los Angeles	2,34	2,34	133,87
Chicago	3,01	3,01	133,87
New York	4,02	3,68	155,96

Les tarifs sont en vigueur au 27 octobre 2016 comme le taux de change utilisé qui est celui de la Banque du Canada (1 US = 1,3387 CA).

INDEX DES SIGLES, ACRONYMES ET AUTRES ABRÉVIATIONS

AMT	Agence métropolitaine de transport
ARTM	Autorité régionale de transport métropolitain
Axe TBC	Axe Turcot, Bonaventure et Champlain
AZUR	Nouvelles voitures de métro
CA	Conseil d'administration
CIF	Contrôles internes financiers
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
Comité GPP	Comité de gestion de portefeuille de projets
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CPTAM	Comité de planification des travaux et activités dans le métro
DD	Développement durable
DS	Directive sectorielle
EMR	Entretien du matériel roulant
FIN	Finances
FITC	Fonds pour les infrastructures du transport en commun
GES	Gaz à effet de serre
GFOA	Government Finance Officers Association
GRI	Global Reporting Initiative
IPC	Indice des prix à la consommation
KM	Kilomètre
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MPB	Mesures préférentielles bus
MR-63	Matériel roulant 1963
MR-73	Matériel roulant 1973
MTMDET	Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports
OPUS	Marque de commerce de la carte à puce commune de transport
PADTC	Programme d'aide au développement du transport collectif
PAGASTC	Programme d'aide gouvernementale à l'amélioration des services de transport en commun
PC	Politique corporative
PCGR	Principes comptables généralement reconnus
PG	Politique générale
PI	Programme des immobilisations
PTI	Programme triennal d'immobilisations
SOFIL	Société de financement des infrastructures locales
SPVM	Service de police de la Ville de Montréal
STM	Société de transport de Montréal
TA	Transport adapté
TRAM	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

stm.info