



# BUDGET 2013



Au nom de la direction exécutive Finances et Contrôle, nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration du Budget 2013, tout particulièrement la direction Budget et Investissements, ainsi que le comité budgétaire.

Votre collaboration, si enthousiaste et si efficace, votre engagement et vos précieux efforts nous permettent de vous présenter le Budget 2013.

A handwritten signature in black ink, reading "Luc Tremblay". The signature is written in a cursive style with a long horizontal flourish extending to the left.

**Luc Tremblay, CPA, CA**

Le directeur exécutif  
Direction exécutive Finances et Contrôle



11 Montagne

28-701

HYBRIDE

28-701

NOVABUS

# TABLE DES MATIÈRES

<b>MOT DES DIRIGEANTS</b>	
Faire reconnaître Montréal à l'échelle mondiale pour la compétitivité de son transport collectif.....	5
<b>LE BUDGET 2013 EN BREF</b>	
Revenus .....	11
Dépenses .....	11
Grille tarifaire .....	12
Une offre tarifaire sur mesure .....	13
Faits saillants .....	14
<b>LA STM EN BREF</b>	
Portrait de la STM .....	21
Achalandage .....	22
Profil de la clientèle .....	23
Plan du réseau 2012 .....	24
Une entreprise performante .....	26
Les indicateurs .....	28
Les faits .....	29
Le conseil d'administration .....	30
Les comités et leur rôle .....	31
Organisation de l'entreprise .....	32
<b>LE PLAN STRATÉGIQUE 2020</b>	
Plan stratégique 2020 .....	35
Priorités et actions .....	36
Assises du Plan stratégique 2020 .....	38
Facteurs d'influence .....	39
Quatre conditions de succès pour réussir le Plan stratégique 2020 .....	40
Le cadre financier 2011-2020 .....	41
<b>TRANSGESCO S.E.C.</b>	
Les objectifs 2020 .....	45
<b>PROCESSUS BUDGÉTAIRE</b>	
Principaux éléments retenus pour l'élaboration du budget 2013 .....	47
Planification budgétaire stratégique .....	48
Planification budgétaire opérationnelle .....	49
<b>ANALYSE DES REVENUS ET DÉPENSES</b>	
Répartition des revenus 2013 .....	52
Revenus 2011-2012-2013 .....	53
Analyse des revenus 2012-2013 .....	54
Répartition des dépenses 2013 .....	56
Dépenses par type 2011-2012-2013 .....	57
Heures régulières et supplémentaires 2011-2012-2013 .....	58
Analyse des dépenses 2012-2013 .....	60
<b>DÉPENSES PAR MODE DE TRANSPORT</b>	
Sommaire des dépenses par mode de transport 2011-2012-2013 .....	63
Dépenses 2011-2012-2013 – Bus et métro .....	64
Heures régulières et supplémentaires 2011-2012-2013 – Bus et métro .....	65
Dépenses 2011-2012-2013 – Transport adapté .....	66
Heures régulières et supplémentaires 2011-2012-2013 – Transport adapté .....	67

## PRÉSENTATION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

Répartition des dollars par unité administrative 2013 .....	69
Sommaire des unités administratives .....	70
Réseau des bus et Transport adapté .....	72
Réseau du métro .....	76
Services de soutien opérationnel .....	80
Ressources humaines et services partagés .....	84
Planification, marketing et communications .....	88
Finances et contrôle .....	92
Services corporatifs .....	96
Comparatif des réseaux bus, métro et services de soutien opérationnel .....	100

## PERSPECTIVES FINANCIÈRES EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT

Sommaire du Programme triennal d'immobilisations 2013–2014-2015 .....	103
Financement des dépenses d'investissement .....	107
Impact des dépenses d'investissement sur l'endettement .....	108
Impact des dépenses d'investissement sur le service de la dette .....	109

## INDICATEURS DE PERFORMANCE

Introduction .....	111
Revenus totaux .....	112
Revenus d'exploitation – Bus et métro .....	113
Revenus d'exploitation – Bus et métro par déplacement .....	114
Achalandage – Bus et métro .....	115
Contributions régionales .....	116
Taux d'autofinancement des dépenses d'exploitation – Bus et métro .....	117
Contribution de l'agglomération de Montréal .....	118
Dépenses totales .....	119
Dépenses totales de rémunération et en biens et services .....	121
Dépenses liées à l'exploitation – Bus et métro .....	122
Dépenses liées à l'exploitation – Bus et métro – par kilomètre parcouru .....	123
Heures régulières et supplémentaires .....	124
Heures de service – Bus .....	125
Kilomètres parcourus – Bus et voitures de métro .....	126
Dépenses liées au transport adapté par déplacement .....	128
Déplacements en minibus et taxis – Transport adapté .....	129
Dette brute et nette de la STM .....	130
Service de la dette net – Bus et métro .....	131

## ANNEXES

Principales pratiques budgétaires .....	134
Activités de fonctionnement à des fins fiscales .....	136
Analyse des affectations .....	137
Pratiques de gestion financière .....	142
Définition des types de revenus .....	152
Définition des types de dépenses .....	154
Titres de transport – Tarifs ordinaires et réduits .....	156
Titres de transport mensuels en dollars courants et constants (1996-2013) .....	157
Consommation de titres .....	158
Grille tarifaire – Villes nord-américaines .....	159
Index des sigles, acronymes et autres abréviations .....	160

# MOT DES DIRIGEANTS

## FAIRE RECONNAITRE MONTRÉAL À L'ÉCHELLE MONDIALE POUR LA COMPÉTITIVITÉ DE SON TRANSPORT COLLECTIF

Depuis 2007, la STM a finalisé avec succès son *Programme d'amélioration de service en transport en commun* 2007-2011 en augmentant son offre de service globale (métro et bus) de 25 %, alors que l'objectif de croissance fixé par le gouvernement du Québec était de 16 %. En 2011, l'offre a ainsi atteint 162 millions de kilomètres, suscitant un taux de satisfaction générale de la clientèle de 89 %, un sommet comparativement à 84 % en 2006. L'engouement des Montréalais pour le transport collectif se confirme avec les résultats d'achalandage de 2012. En effet, nous prévoyons atteindre un record historique de 413,4 millions de déplacements, soit une croissance de 2,1 % par rapport à 2011.

Cette croissance de l'offre de service a été rendue possible grâce à l'appui financier de l'agglomération de Montréal. En effet, sa contribution a progressé de près de 38 % pour atteindre 382,9 M\$ en 2013. Au plan des dépenses d'investissement, l'agglomération injectera 18 M\$ supplémentaires en 2013, portant à 119 M\$ sa contribution au programme de subvention de la Société de financement des infrastructures locales du Québec depuis 2006.

Conformément à l'ambitieux objectif du *Plan stratégique 2020*, soit augmenter l'achalandage à 540 millions de déplacements en 2020, la STM poursuit ses investissements pour le maintien de ses actifs et l'augmentation de son offre de service. Le budget 2013 s'inscrit dans cette foulée en présentant une augmentation des dépenses de 69,8 M\$, soit une hausse de 5,7 %. De celle-ci, 1,5 % (18,3 M\$) est consacré à l'augmentation de l'offre de service et à l'amélioration du service à la clientèle, 1,5 % (18,5 M\$) aux dépenses d'investissement, 0,2 % (2,1 M\$) à l'entretien des infrastructures et 2,5 % (30,9 M\$) aux dépenses générales d'exploitation que sont les salaires (70 % du budget de fonctionnement) et les biens et services. La STM atteint ainsi l'objectif de maintenir sous l'inflation la croissance de ses dépenses courantes. Rappelons que l'indice combiné de l'IPC de Montréal et de l'IPC transport du Québec était de 3,77 % au 31 juillet 2012. La Société a ainsi atteint son objectif en présentant une hausse de 2,5 % des dépenses courantes pour 2013.

En ce qui a trait à l'indexation pondérée des tarifs, la STM l'établit selon les critères suivants : l'IPC, l'IPC transport, l'amélioration de l'offre de service et les investissements nécessaires au renouvellement des actifs. En plus de ces facteurs, la Société tient aussi compte de l'impact des hausses de tarifs sur l'achalandage.

### Des mesures pour bonifier l'offre de service dans un contexte de transition

Pour la période allant de 2007 à 2012, la STM a accru son offre de service de façon exceptionnelle. Pour le réseau des bus, cela se traduit par une augmentation de 29 %, soit une hausse de plus de 20,4 millions de kilomètres parcourus (de 69,8 à 90,2 km), alors que pour le réseau du métro, l'augmentation est de 31 %, soit un ajout de 18,6 millions de kilomètres parcourus (de 59,8 à 78,4 km).

En 2013, la STM devra toutefois composer avec les limites que lui impose la capacité de ses installations et de son matériel roulant. En effet, le parc de 1 713 bus occupe la totalité des espaces disponibles dans les centres de transport et, compte tenu du nombre de voitures disponibles et de leur âge (les MR-63 roulent depuis 46 ans et les MR-73, depuis 36 ans), le réseau du métro a atteint l'offre de service maximale. La Société devra également relever le double défi de poursuivre les travaux de modification de ses ateliers d'entretien pour être en mesure de recevoir le premier train de neuf voitures AZUR (la tête de série qui sera soumise à différents tests) et d'offrir le même niveau de service à la clientèle.

Malgré ce contexte, la STM prévoit augmenter de 3,2 % son offre de service bus par rapport au budget 2012, en parcourant près de 91 millions de kilomètres (2,8 de plus), son niveau le plus élevé depuis 1966. Quant au métro, l'offre actuelle de 78 millions de kilomètres-voitures sera maintenue. En forte hausse depuis plusieurs années (plus de 116 % depuis 2004), le transport adapté poursuivra sa croissance en 2013 avec une augmentation de 8,7 % pour atteindre 3,3 millions de déplacements.

### Des investissements nécessaires pour le maintien et le développement des réseaux

En 2013, les dépenses en immobilisations de la Société, incluant l'investissement dans les nouvelles voitures de métro et dans ses infrastructures, s'élèveront à 692 M\$. La STM procédera également à la rénovation de stations de métro, au renouvellement du parc de bus et des installations pour les accueillir, dont la construction du nouveau centre de transport Stinson, et à la reconstruction du bâtiment Crémazie. De plus, elle mènera des essais avec sept midibus électriques à plancher surbaissé pouvant transporter 45 passagers dans des secteurs à plus faible densité de population. Enfin, la Société prévoit implanter, en collaboration avec les villes de l'agglomération, près de 63 km de nouvelles voies réservées pour bus, de façon à ce que le réseau rapide atteigne 370 km d'ici à 2020.

Bien que ces investissements soient en partie financés par divers programmes du gouvernement du Québec et du Canada, l'impact sur le service de la dette net sera majeur. La priorité absolue de la STM est de remplacer les bus, les voitures de métro, les systèmes et les équipements vieillissants. En même temps, la population et la clientèle souhaitent compter sur de nouveaux systèmes de transport collectif. Voilà le véritable enjeu des prochaines années. Si le service de la dette net est de 78,9 M\$ en 2013, il sera respectivement de 99,6 M\$ et de 113,6 M\$ en 2014 et en 2015.

### Pour un financement du transport collectif dédié, indexé et récurrent

Il est clair que les ressources financières demeureront insuffisantes pour atteindre les objectifs du *Plan stratégique 2020*, et ce, même en tenant compte des contributions soutenues de la clientèle, de l'agglomération de Montréal et des autres villes de la région métropolitaine. Dans la foulée du consensus régional établi au sein de la Communauté métropolitaine de Montréal et dont le rapport a été rendu public le 16 août 2012, la STM préconise depuis plusieurs années une participation accrue des automobilistes de la région de Montréal au financement du transport collectif. L'ouverture démontrée par le gouvernement du Québec à étudier ces recommandations constitue une bonne nouvelle pour le transport collectif et pour son développement.

La congestion routière grandissante fait perdre des milliards de dollars à l'économie québécoise et nuit à la qualité de vie de tous les habitants de la métropole. Ce n'est pas en élargissant les autoroutes ou en construisant de nouvelles infrastructures routières que nous allons résoudre le problème, alors que nous peinons à trouver le financement pour réparer et entretenir le réseau actuel. De toute façon, cette solution passéiste a donné les résultats contraires en favorisant l'étalement urbain, la motorisation à outrance et la congestion. Il faut plutôt accroître l'offre de transport collectif sur les plans quantitatif et qualitatif pour répondre aux besoins de mobilité d'une partie des auto-solistes actuels et effectuer un transfert modal qui stabilisera, voire diminuera la congestion routière. Il s'agit d'une vraie solution gagnant-gagnant tant pour les automobilistes que pour les clients du transport collectif.

En ce sens, le *Budget 2013*, quoiqu'il soit équilibré, pose à nouveau la question cruciale : quelles sont les nouvelles sources de financement dédiées, indexées et récurrentes dont la STM pourra disposer afin de répondre plus adéquatement aux demandes croissantes et justifiées de la clientèle actuelle et future du transport collectif?



**Michel Labrecque**  
Président du conseil d'administration



**Carl Desrosiers**  
Directeur général

DIRECTION:  
MONTMORENCY 11:15

Embarquement  



**Approuvé par**

le conseil d'administration  
de la Société de transport de Montréal,  
le 26 octobre 2012.

**Préparé par**

la direction Budget et Investissements,  
direction exécutive Finances  
et Contrôle.

# Service à la clientèle



## NOTE LIMINAIRE :

Les montants inscrits dans les tableaux 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 de 2012 sont établies à partir des résultats financiers au 31 août de cette même année.

# **LE BUDGET 2013 EN BREF**

# REVENUS

(en milliers de dollars)

<b>Revenus-clients</b>		
Bus et métro	591 881	
Transport adapté	4 107	
<b>Total des revenus-clients</b>		595 988
<b>Autres revenus d'exploitation</b>		
Quote-part - Transgesco S.E.C.	25 515	
Autres revenus	10 842	
<b>Total des autres revenus d'exploitation</b>		36 357
<b>Total des revenus d'exploitation</b>		<b>632 344</b>
Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté		43 663
Subventions du gouvernement du Québec liées à l'amélioration des services et autres		66 155
Subvention du gouvernement du Québec liée aux intérêts du service de la dette		66 545
Surplus reporté		5 000
Contribution de l'agglomération de Montréal		382 900
<b>Contributions régionales</b>		
Aides métropolitaines et autres	48 868	
Contribution régionale CMM	31 923	
Nouvelle contribution régionale CMM	20 000	
<b>Total des contributions régionales</b>		<b>100 791</b>
<b>Total des revenus</b>		<b>1 297 398</b>

# DÉPENSES

(en milliers de dollars)

<b>Bus et métro</b>		
Dépenses liées à l'exploitation	1 075 605	
Dépenses liées aux investissements <sup>1</sup>	145 899	
<b>Total bus et métro</b>		<b>1 221 503</b>
<b>Transport adapté</b>		
Dépenses liées à l'exploitation		69 793
<b>Dépenses imprévues</b>		<b>6 102</b>
<b>Total des dépenses</b>		<b>1 297 398</b>

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

# GRILLE TARIFAIRE

## BUS ET MÉTRO

(en dollars)

	2013	2012
<b>Tarif ordinaire</b>		
1 passage*	3,00	3,00
2 passages	5,50	5,50
1 jour (24 h)*	9,00	8,00
Aéroport P.E. Trudeau (747)*	9,00	8,00
Soirée illimitée* (18 h à 5 h le lendemain)	4,00	4,00
Week-end illimité* (vendredi 18 h à 5 h le lundi)	12,00	–
3 jours* (consécutifs)	18,00	16,00
10 passages	25,00	24,00
CAM hebdo	24,25	23,50
CAM mensuelle	77,75	75,50
<b>Tarif réduit</b>		
1 passage*	2,00	2,00
2 passages	3,50	3,50
10 passages	15,00	14,00
Groupe* (1 passage ordinaire + un maximum de 10 enfants de 6 à 13 ans)	15,00	14,00
CAM hebdo	14,50	13,75
CAM mensuelle	45,50	43,75
CAM 4 mois (consécutifs)	175,00	164,00
<b>Carte OPUS</b>		
Prix de la carte	6,00	6,00
Carte gratuite avec abonnement		

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

## TRANSPORT ADAPTÉ (MONTRÉAL SEULEMENT)

(en dollars)

	2013	2012
<b>Tarif ordinaire</b>		
En espèces (escompté au prix d'un passage en lot de 10)	2,50	2,40
1 passage (carte magnétique seulement)	3,00	3,00
2 passages (carte magnétique seulement)	5,50	5,50
CAM hebdo	24,25	23,50
CAM mensuelle	77,75	75,50
<b>Tarif réduit</b>		
En espèces (escompté au prix d'un passage en lot de 10)	1,50	1,40
1 passage (carte magnétique seulement)	2,00	2,00
2 passages (carte magnétique seulement)	3,50	3,50
CAM hebdo	14,50	13,75
CAM mensuelle	45,50	43,75
CAM 4 mois (consécutifs)	175,00	164,00
<b>Carte OPUS</b>		
Prix de la carte	6,00	6,00
Carte gratuite avec abonnement		

# UNE OFFRE TARIFAIRE SUR MESURE

## Le programme Sorties en famille

Depuis son introduction en 2008, le programme Sorties en famille permet à un adulte muni d'un titre de transport valide de se déplacer les fins de semaine et jours fériés avec cinq enfants de moins de 12 ans qui voyagent gratuitement. Lors de l'adoption de la grille tarifaire 2012, la STM a étendu le programme au congé des Fêtes ainsi qu'à la semaine de relâche scolaire, rendant ce programme plus attrayant. C'est toutefois en juin 2012, à quelques heures des grandes vacances pour des milliers d'étudiants, que la STM a grandement bonifié le programme en offrant la gratuité pour toute la durée du congé scolaire estival. Soutenu par une campagne promotionnelle visant à suggérer des activités et sorties, le programme Sorties en famille positionne plus que jamais le transport collectif comme alternative économique lors des sorties avec de jeunes enfants. Les nombreux commentaires positifs de la part de la clientèle reçus à l'été 2012 en témoignent.

## Les programmes d'abonnement

Avec la reconduction de la promotion de Transports Québec donnant un mois gratuit aux nouveaux abonnés, les programmes OPUS à l'année et OPUS & Cie ont attiré quelque 9000 nouveaux adeptes qui, en plus de bénéficier d'offres de partenaires et d'économies sur leurs titres de transport, s'évitent de recharger leur carte OPUS chaque mois. En 2013, la STM prévoit mettre de l'avant des mesures de rétention de ces abonnés au moyen d'offres exceptionnelles. Demeurer un abonné fidèle de la STM aura donc plus d'avantages que jamais.

## Titres Week-end illimité et Soirée illimitée

La capacité du réseau étant excédentaire en dehors des heures de pointe, un nouveau titre viendra s'ajouter à la gamme tarifaire offerte aux clients qui se déplacent pendant ces périodes moins achalandées. En effet, le titre Week-end illimité permettra un nombre illimité de déplacements sur tout le réseau de la STM, y compris la navette 747 reliant l'aéroport Montréal-Trudeau et le centre-ville ainsi que les points d'embarquement situés à Longueuil et Laval, dès 18h le vendredi et pour toute la fin de semaine. Ce titre, offert pour la somme de 12\$, trouvera rapidement sa niche auprès de la clientèle occasionnelle qui désire profiter des activités et festivités qui ont souvent lieu les fins de semaine à Montréal. Pour sa part, le titre Soirée illimitée, dont les ventes ont connu des performances impressionnantes en 2012, sera vendu pour la troisième année consécutive au tarif imbattable de 4\$.

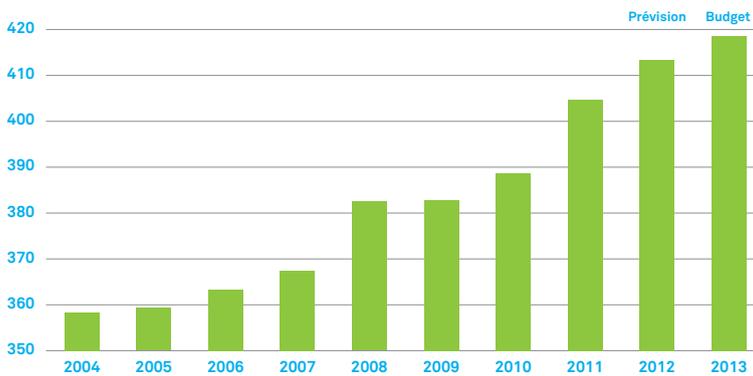
## Réseau de vente élargi pour la carte à puce occasionnelle

Soucieuse de proposer à l'ensemble de la clientèle l'entière gamme tarifaire, la STM ne permettait jusqu'à tout récemment que le rechargement de titres de transport sur carte OPUS dans les points de vente se situant hors du réseau du métro. En juin 2012, un projet pilote a été conduit dans quelque 24 points de vente situés dans l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal afin de permettre la vente de titres de transport sur les cartes L'Occasionnelle, des cartes à puce à usage unique. Sachant que plus de 20 % de la clientèle n'utilise que le réseau de bus et se procure donc des titres dans les points de vente, il apparaît approprié d'offrir une alternative au paiement comptant à bord pour les clients qui ne détiennent pas de carte OPUS. Dès janvier 2013, ce sont l'ensemble des points de vente qui offriront une solution à ces clients.

## Le transport collectif au cœur des grands événements

Dans le cadre d'un pilote réalisé en 2012, des puces électroniques autocollantes avaient été apposées sur certains billets du Grand Prix du Canada ainsi que sur des billets pour la Coupe Rogers, regroupant titre de transport et billet d'événement sur un même support et facilitant les déplacements pour des milliers de spectateurs qui sont souvent des clients occasionnels ou des touristes. En 2013, la STM entend poursuivre ces démarches d'intégration avec plusieurs partenaires événementiels afin que le projet pilote devienne permanent à moyen terme pour plusieurs événements majeurs à Montréal.

### ACHALANDAGE (en millions de déplacements)



### La troisième année du Plan 2020

En 2012, la STM prévoit atteindre un achalandage de 413,4 millions de déplacements, soit une croissance de 2,1% par rapport au record d'achalandage établi en 2011. Pour l'année 2013, ce sont 418,6 millions de déplacements que la STM anticipe, soit une croissance additionnelle de 1,3% par rapport à la prévision de l'année 2012. Après avoir dépassé la cible de 8% établie dans le Programme d'aide gouvernementale à l'amélioration des services de transport en commun (PAGASTC) pour la période 2007 à 2011 avec une croissance de 11,4%, la STM maintient donc le cap sur son plan 2020. Ces prévisions sont d'autant plus exceptionnelles si l'on considère que le parc d'autobus de la STM a atteint en 2012 sa pleine capacité, alors que le nouveau centre de transport Stinson ouvrira ses portes au début de l'année 2014. De plus, les premières voitures de métro AZUR sont prévues pour l'automne 2014. Malgré ces contraintes, la STM prévoit, pour son réseau des bus, ajouter 40 000 heures de nouveaux services pour l'année 2013 et augmenter de plus de 8% le nombre de déplacements en transport adapté.

Toujours dans le but d'accroître son achalandage, plusieurs efforts seront consentis afin d'améliorer l'expérience client envers le transport collectif. Par l'intermédiaire de sa filiale commerciale, Trangesco S.E.C., la STM prévoit remplacer, d'ici la fin de l'année 2013, près de 230 abribus par des modèles de confection plus attrayante et agréable pour sa clientèle. L'année 2013 marquera aussi la mise en service de sept midibus électriques (30 passagers). Le réseau du métro ne sera pas en reste puisque la STM investira 1,2 million de dollars afin de réduire les arrêts de service pendant les heures de pointe. De plus, le titre Week-end illimité s'ajoutera à notre gamme tarifaire et, avant la fin de l'année 2013, notre clientèle aura la possibilité de recharger à distance sa carte à puce via Internet.



Toutes ces mesures reposent sur un budget de dépenses de près de 1,3 milliard de dollars, en hausse de 5,7 % par rapport au budget 2012. De cette augmentation, seulement 2,5 % est attribuable à la hausse des dépenses courantes. Encore une fois, la STM conjugue sa croissance avec une gestion rigoureuse de ces dépenses.

### L'agglomération de Montréal : un allié du transport collectif

La croissance réalisée depuis 2006 par la STM a été fortement appuyée par l'agglomération de Montréal dont la contribution annuelle a augmenté de 104,9 millions de dollars pour atteindre 382,9 millions de dollars, soit une hausse de 38 %. En plus, de 2007 à 2009, elle a versé 69,9 millions de dollars à la STM à titre de contribution spéciale.

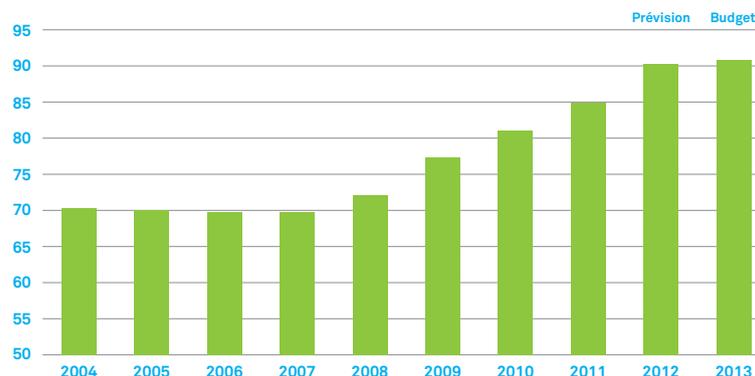
Au chapitre des dépenses d'investissement, l'agglomération de Montréal est également un partenaire significatif de la Société, puisqu'elle prévoit investir 18 millions de dollars additionnels en 2013 pour un total de 119 millions de dollars depuis le début du programme de la Société de financement des infrastructures locales du Québec en 2007.

### Encore plus de service pour le client

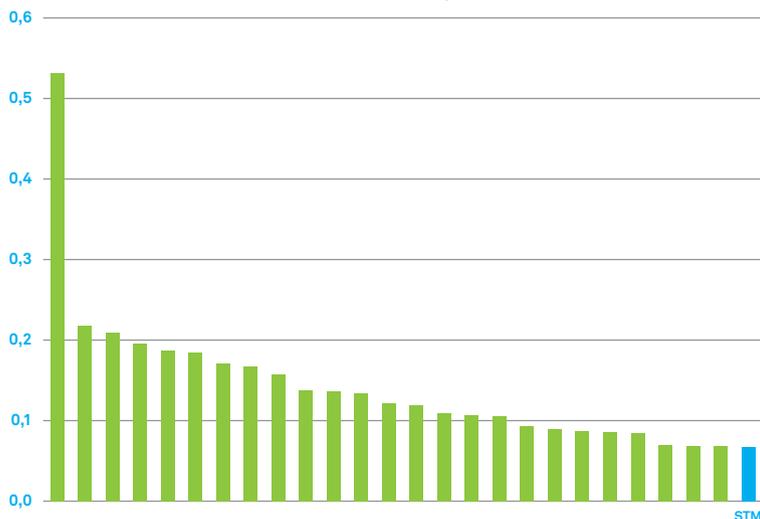
Depuis l'année 2006, la STM a réalisé une croissance exceptionnelle de son niveau de service. À la fin de l'année 2013, le Réseau des bus aura augmenté de 30 % son niveau de service, soit un ajout de 21 millions de kilomètres pour un total de 90,8 millions de kilomètres. Pour l'année 2013, la volonté de la STM d'offrir de nouveaux services pour ses clients est limitée par la capacité de ses infrastructures. En effet, le parc de véhicules est présentement de 1 713 bus et occupe la totalité des espaces disponibles dans les centres de transport alors que l'inauguration du nouveau Centre de transport Stinson est prévue pour le début de l'année 2014. Une hausse de 2,8 millions de kilomètres est néanmoins prévue pour l'année 2013 par rapport au budget 2012, soit une augmentation de 3,2 % de l'offre de service. Cette hausse comprend l'annualisation des nouveaux services de 2012 et l'ajout de 40 000 heures de service en créant notamment un lien direct vers le centre-ville passant par les arrondissements de Rosemont–La Petite-Patrie, du Plateau-Mont-Royal et de Ville-Marie, et offrant ainsi une alternative à l'utilisation de la ligne orange du métro. La STM procédera aussi à une modification de parcours sur la ligne 71 - Du Centre, qui permettra de desservir de nouvelles unités de logement ainsi que la station de métro De l'Église. Finalement, une enveloppe d'heures est prévue afin de bonifier l'offre de service bus dans des secteurs en développement.

### OFFRE DE SERVICE BUS

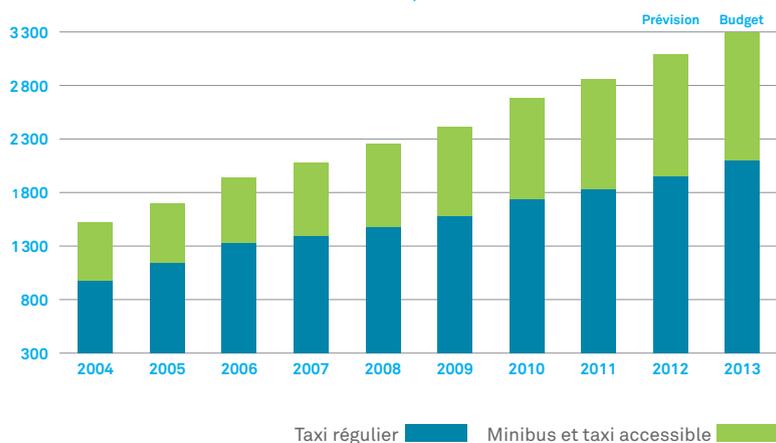
(en millions de kilomètres parcourus)



### PRODUCTIVITÉ DU RÉSEAU MÉTRO (en heures travaillées par kilomètre-voiture)



### CROISSANCE DU TRANSPORT ADAPTÉ (en milliers de déplacements)



En ce qui concerne le Réseau du métro, il a atteint son offre de service maximal, alors qu'il doit toujours composer avec des voitures de métro parmi les plus vieilles du monde. Pour les années 2012 et 2013, s'ajoute le défi de réaliser des modifications majeures aux ateliers d'entretien afin d'accueillir les nouvelles voitures AZUR en 2014, et ce, sans affecter le service à la clientèle. Rappelons cependant que les 78 millions de kilomètres prévus pour l'année 2013 représentent une hausse de 30 % du niveau de service depuis l'année 2006. De plus, la STM prévoit investir 1,2 million de dollars afin d'améliorer la surveillance sur les quais des stations. Ces ressources permettront de réduire les arrêts de service pendant les heures de pointe et d'augmenter ainsi la fiabilité et la fluidité du service. Par ailleurs, le dernier balisage international réalisé par le Collège impérial de Londres pour l'année 2011 a reconfirmé le métro de Montréal dans son titre de réseau le plus productif au monde en fonction des heures travaillées par kilomètre-voiture pour une quatrième année consécutive.

La croissance exceptionnelle du transport adapté se poursuit en 2013 avec une augmentation de 8,7 % du niveau de service par rapport au budget 2012 pour atteindre 3,3 millions de déplacements. Ce niveau de service représente plus que le double des déplacements réalisés en 2004. De plus, le transport adapté complétera en 2013 le changement de son système de planification et de répartition du service. En plus d'améliorer l'optimisation du service et de soutenir la croissance des prochaines années, ce nouveau système pavera la voie à d'éventuelles fonctionnalités basées sur le traitement de données en temps réel.

### Une gamme tarifaire en ligne avec les objectifs de revenus et d'achalandage

En continuité avec les années antérieures, la hausse des tarifs est déterminée en fonction des cinq critères suivants : l'IPC, l'IPC transport, les améliorations de service, les investissements ainsi que l'impact d'une hausse tarifaire sur l'achalandage.

Les tarifs des titres suivants sont gelés pour une troisième année consécutive : 1 passage à tarif ordinaire à 3 \$ et réduit à 2 \$, 2 passages à tarif ordinaire à 5,50 \$ (une économie de 8 % par rapport au tarif ordinaire de 1 passage) et réduit à 3,50 \$ (une économie de 12,5 % par rapport au tarif réduit de 1 passage) et, finalement, Soirée illimitée à 4 \$.

Le prix du titre mensuel à tarif ordinaire sera fixé à 77,75 \$, une augmentation de 2,25 \$ ou de 3 % par rapport à l'an dernier. Une hausse de 1,75 \$ sera appliquée pour le titre mensuel réduit, le portant à 45,50 \$.

Cette augmentation de 4 % est en ligne avec l'objectif fixé par le conseil d'administration de la STM de ramener à 40 %, d'ici 2015, le rabais offert aux personnes bénéficiant du tarif réduit. De plus, en réponse aux demandes des étudiants à temps plein âgés de 18 à 25 ans, la STM entend lever le critère de lieu de résidence.

Ainsi, s'ils satisfont aux critères d'âge et de fréquentation scolaire, ceux qui résident en dehors de Montréal pourront dorénavant se procurer une CAM mensuelle à tarif réduit ou une CAM 4 mois, grâce à laquelle ils pourront réaliser une économie de 11 \$ sur le coût de quatre titres mensuels à tarif réduit.

Forte de l'envol du titre Soirée illimitée qui vise l'accroissement de l'achalandage en période hors pointe, la STM lancera le titre Week-end illimité, qui permettra de voyager de manière illimitée sur l'ensemble du réseau toute la fin de semaine et dès 18 h le vendredi soir pour la modique somme de 12 \$. Visant spécifiquement la clientèle occasionnelle, ce titre sera disponible sur la carte L'Occasionnelle en plus d'être accessible sur la carte OPUS rechargeable. Jusqu'ici disponible uniquement dans le réseau du métro, L'Occasionnelle sera d'ailleurs offerte dès 2013 dans tous les points de vente de titres de transport STM.

Enfin, notons que le programme Sorties en famille, qui a été largement bonifié en 2012 avec l'ajout du congé des Fêtes, de la semaine de relâche ainsi que du congé estival scolaire, sera reconduit en 2013, permettant à de nombreuses familles de planifier leurs activités et sorties en transport collectif à un coût modique.



### Des investissements pour améliorer la qualité du transport collectif à Montréal

Dans la poursuite de son Plan stratégique 2020, la STM se doit d'investir non seulement dans le maintien de ses infrastructures, mais également dans l'accroissement de son offre de service. Afin de répondre à ses besoins, la STM compte investir, au cours des trois prochaines années 2,2 milliards de dollars, dont 692 millions de dollars en 2013.

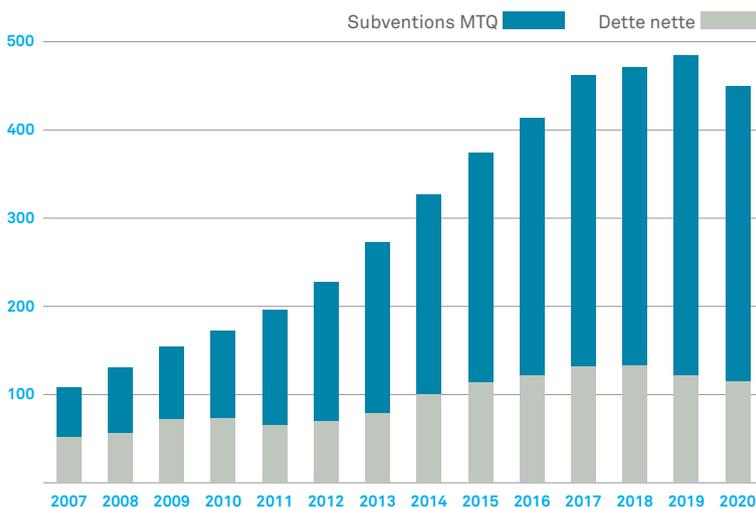
Tout d'abord, la STM continuera la réalisation des programmes Réno-Systèmes et Réno-Infrastructures afin de rénover et de mettre à niveau les stations, les tunnels et les centres d'entretien du métro. Sans oublier l'acquisition des nouvelles voitures AZUR qui permettront de remplacer les 336 anciennes voitures qui datent de l'ouverture du métro en 1966. En conformité avec les priorités du Plan stratégique 2020, l'ensemble des projets consacrés au maintien et au remplacement de nos actifs représente des investissements de 1,8 milliard de dollars pour les trois prochaines années.

Afin d'attirer davantage de clients, la STM doit également augmenter la qualité et la quantité de ses services. La construction du centre de transport Stinson, au coût de 165 millions de dollars, essentiel à la réalisation du Plan stratégique 2020, permettra d'accueillir 300 bus supplémentaires. De plus, la Société compte implanter un nouveau système d'aide à l'exploitation et à l'information en temps réel aux voyageurs, dénommé iBUS. Ce projet majeur sera implanté sur le réseau de surface à compter de la fin de 2014, au coût de 200 millions de dollars.

Bien que ces investissements soient en partie financés par divers programmes gouvernementaux, l'impact sera majeur sur le service de dette de la STM au cours des prochaines années. En effet, pour la période 2013-2015, celle-ci devra financer un montant de 506 millions de dollars.

Cela se traduira par une hausse du service de la dette net qui passera de 73 millions de dollars en 2012 à 79 millions en 2013, pour finalement s'établir à 114 millions de dollars en 2015. Cet accroissement crée une pression supplémentaire sur l'équilibre budgétaire, puisqu'il s'ajoute à la hausse des coûts de fonctionnement liés à l'augmentation de service et aux facteurs inflationnistes.

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



### Une gestion financière performante

Les dépenses prévues pour l'année 2013 sont en hausse de 69,8 millions de dollars, soit une augmentation de 5,7 % par rapport au budget 2012. De cette hausse, 1,5 % est directement attribuable à l'ajout et à l'amélioration du service à la clientèle alors qu'une hausse de 1,7 % est reliée aux dépenses d'investissement et à l'entretien des infrastructures vieillissantes.

Poursuivant son objectif de maintenir ses coûts au niveau le plus bas possible, la STM présente une hausse de 2,5 % des dépenses courantes. Cette hausse se situe bien en deçà de l'indice composé de l'indice des prix à la consommation (IPC) et de l'IPC transport qui était de 3,77 % au mois de juillet 2012, selon les données de Statistique Canada, tel qu'appliqué depuis les dernières années.

Ce résultat exceptionnel s'explique par la révision de nos ratios d'encadrement, qui a généré des économies récurrentes de 5,2 millions de dollars, et par la rationalisation de l'ensemble des dépenses dans le cadre de l'exercice budgétaire, alors que 26 mesures ont été évaluées dans tous les secteurs de l'entreprise pour des économies additionnels de l'ordre de 9 millions de dollars.

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

### Les attentes du financement métropolitain

Pour l'année financière 2011, la STM a présenté son premier budget équilibré depuis près de dix ans. Pour y parvenir, elle escomptait des revenus de 31,6 millions de dollars à la suite du partage de la taxe additionnelle de 1,5¢ sur l'essence relié à la nouvelle entente de la Communauté métropolitaine de Montréal. Bien que les fondements de la nouvelle entente soient valables, certains paramètres font en sorte que la part de la STM relativement au partage de la taxe additionnelle sur l'essence est moindre que prévue.

Par ailleurs, la STM progresse dans la réalisation des principaux projets prévus dans le Plan stratégique 2020 et cela amène une hausse importante du service de la dette.

Pour ces raisons, la STM a dû prévoir un montant de 10 millions de dollars à son budget 2012 sous la rubrique Nouvelle contribution régionale CMM et augmenter ce montant à 20 millions de dollars pour le budget 2013.

Par la révision de certains paramètres de la nouvelle entente, la STM escompte augmenter sa part de la taxe additionnelle sur l'essence, mais l'importance du montant prévu en 2013 relance le besoin d'avoir de nouvelles sources de financement pour le transport collectif. À ce chapitre, la Commission du transport de la CMM publiait, le 16 août dernier, un rapport de consultation publique qui propose, par voie de consensus, des pistes de solution pour financer de façon dédiée, indexée et récurrente le transport collectif et éponger ainsi le manque à gagner de la STM, tel que prévu dans son Plan 2020.

# LA STM EN BREF

# PORTRAIT DE LA STM

## La mission

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

## Quelques chiffres

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

**9 042 employés permanents**

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

**Budget 2013 : Exploitation : 1 297 M\$ – Investissements : 692 M\$**



### Réseau du métro

Le métro comporte quatre lignes qui couvrent 71 km au total et desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant compte 759 voitures, dont 336 MR-63 et 423 MR-73, qui ont parcouru 77,1 millions de km en 2011.



### Réseau des bus

La STM possède un parc de 1 713 bus, dont 8 hybrides et 202 articulés, ainsi que 102 minibus. Son réseau couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 km<sup>2</sup>. Il compte 213 lignes, dont 160 sont accessibles aux personnes en fauteuil roulant et 23 sont dédiées au service de nuit. De plus, 142 km de voies comportant des mesures préférentielles pour bus, incluant 125 km de voies réservées, permettent des déplacements plus rapides. L'offre de service bus a atteint 84,9 M de km en 2011.



### Transport adapté

La STM offre un service de transport adapté porte-à-porte pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles. Ainsi, plus de 22 000 clients effectuent annuellement, à l'aide de minibus de la STM et de 14 fournisseurs de services de taxis ordinaires et accessibles, plus de 2,8 M de déplacements sur l'île de Montréal et en périphérie.

## NOTE

La plupart des informations de cette section sont extraites du Rapport d'activités 2011 de la STM.

## ACHALANDAGE

En 2011, l'achalandage a atteint 404,8 millions de déplacements, un record jamais égalé dans l'histoire du transport collectif à Montréal, soit une croissance de 4,2 % par rapport à 2010. Ce résultat exceptionnel permet à la STM de terminer la période de 2006 à 2011 avec une croissance de 11,4 % et ainsi dépasser la cible de 8 % établie dans la Politique québécoise du transport collectif.

Pour obtenir un tel résultat, la STM a bonifié son offre de service de façon importante depuis 2006. Pour le réseau de bus, cela se traduit par une augmentation de 21,6 % par rapport à 2011, soit une hausse de 15,1 millions de kilomètres alors que pour le réseau de métro, l'augmentation est de 28,9 %, soit un ajout de 17,3 millions de kilomètres. De plus, le taux de satisfaction générale de la clientèle est passé de 84 % à 89 % entre 2006 et aujourd'hui.

Par ailleurs, la ville de Montréal continue de se classer bonne première pour le nombre de déplacements en transport collectif par habitant. En 2011, les Montréalais ont effectué 214 déplacements comparativement aux Torontois qui en effectuent 188 et aux résidents des principales villes américaines (Boston, Chicago, New York, Washington, Philadelphie et Seattle) qui en font en moyenne 93.

### 404,8 M

DÉPLACEMENTS EN BUS  
ET EN MÉTRO

Une hausse de 4,2 % par rapport à 2010.

### 2,86 M

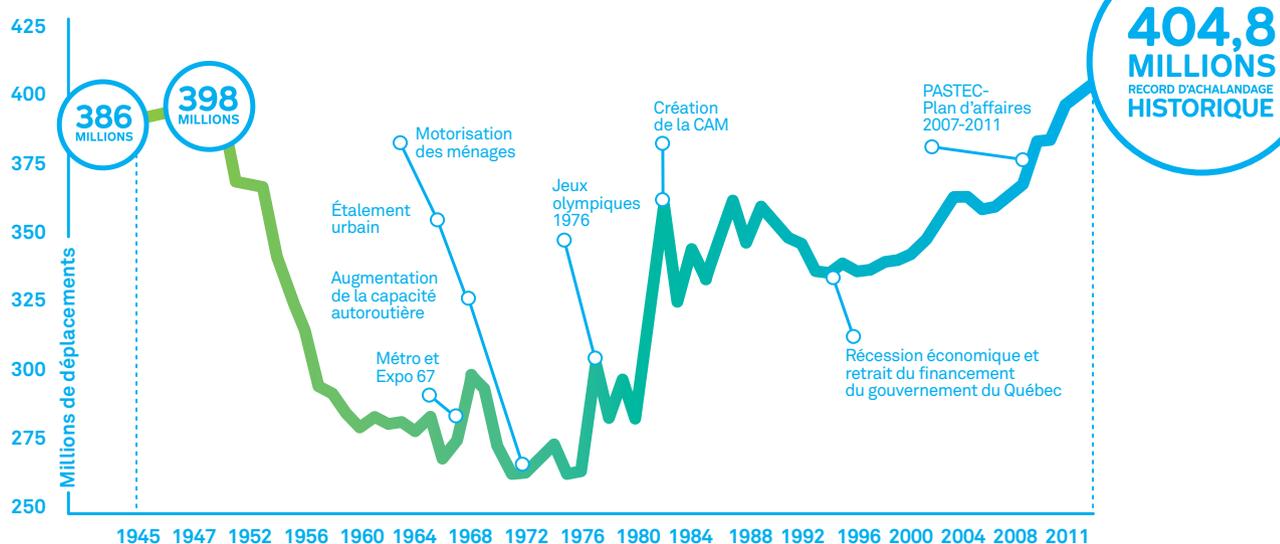
DÉPLACEMENTS EN  
TRANSPORT ADAPTÉ

Une hausse de 6,5 % par rapport à 2010.

### 89 %

TAUX DE SATISFACTION  
DE LA CLIENTÈLE

En hausse de deux points comparativement à 2010.



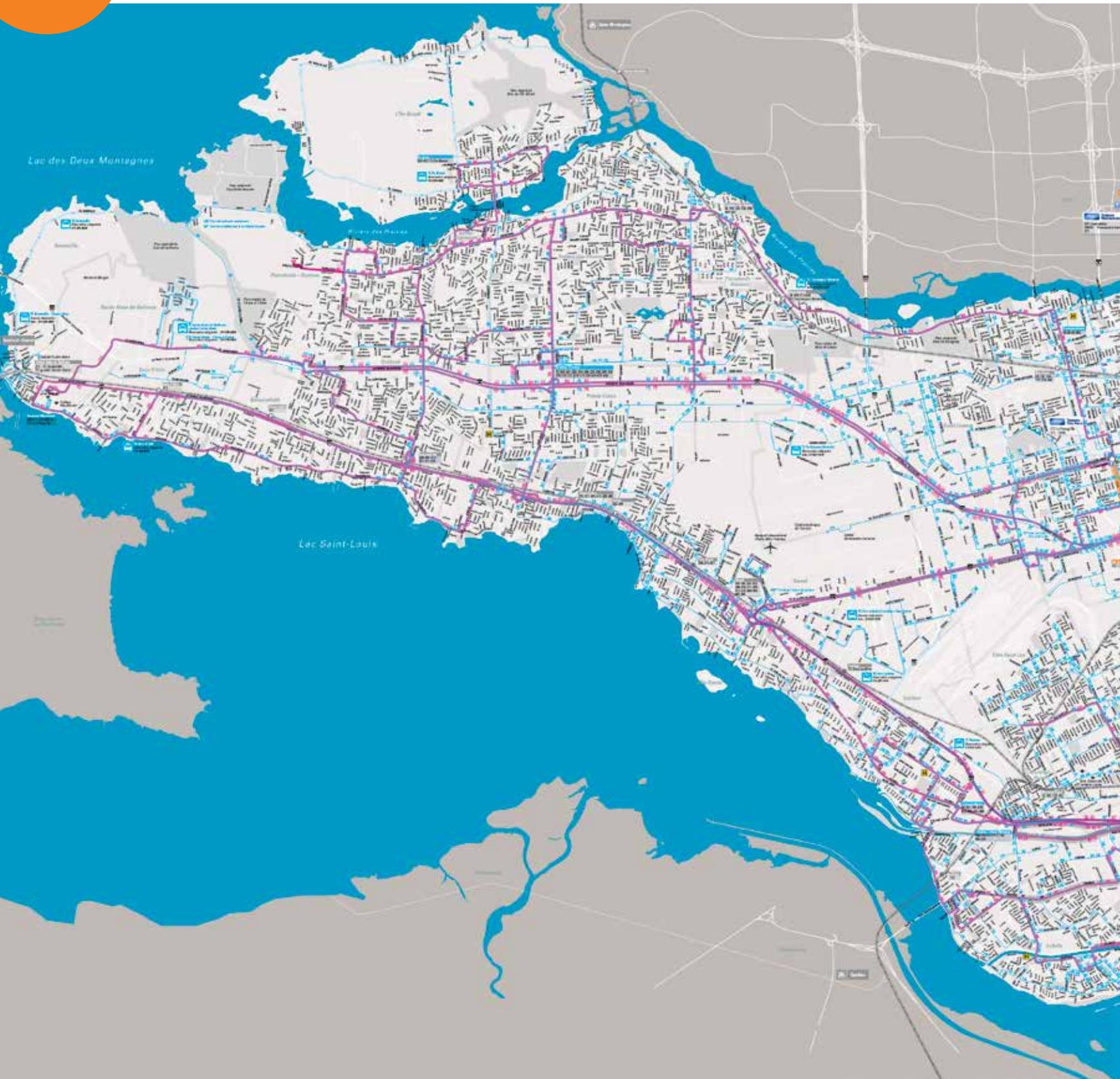
# PROFIL DE LA CLIENTÈLE

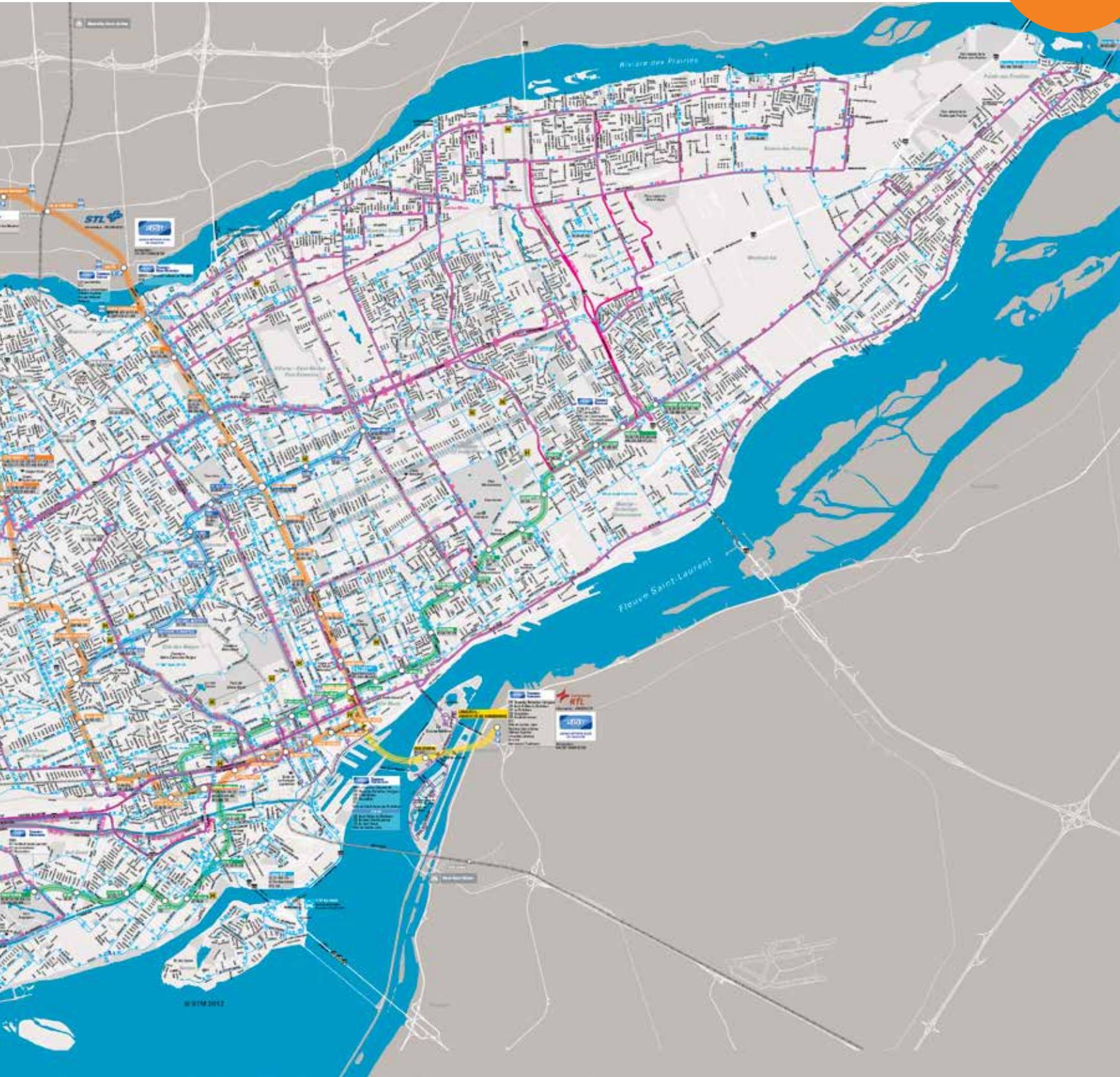
Les services de la STM s'adressent à une vaste clientèle dont le profil varie selon l'heure des déplacements.

Provenance	83 % île de Montréal 17 % rives sud et nord de Montréal	
Déplacements	Plus d'un million (87 %) entre 6 h et 18 h 30 en semaine 71 % pour le travail et les études (excluant les retours au domicile)	
Revenu familial	Inférieur à 40 000 \$ 80 000 \$ et plus	43 % 23 %
Groupes d'âge	5 à 14 ans 15 à 24 ans 25 à 34 ans 35 à 44 ans 45 à 54 ans 55 à 64 ans 65 ans et +	5,8 % 28,8 % 20,8 % 15,1 % 14,1 % 8,4 % 6,9 %
Sexe	Femmes Hommes	55 % 45 %

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









### Deux prix Mercuriades pour la STM!

La STM s'est particulièrement démarquée dans le cadre du 32<sup>e</sup> concours Les Mercuriades de la Fédération des chambres de commerce du Québec. La Société y a reçu deux « Mercure Administration publique » dans les catégories Accroissement de la productivité et Développement durable. Plus de 800 gens d'affaires étaient présents lors de la soirée de gala qui s'est tenue au Palais des congrès de Montréal, le 12 avril 2012, sous la présidence d'honneur de madame Monique F. Leroux, présidente et chef de la direction du Mouvement Desjardins. Monsieur Yves Devin a reçu ces prix prestigieux des mains de monsieur Alain Paquet, ministre délégué aux Finances.

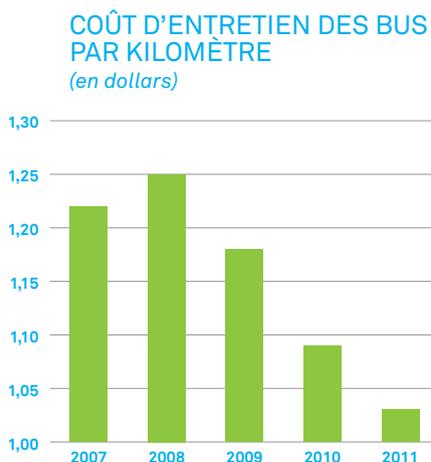
### La bonne gouvernance de la STM confirmée

En 2011, la STM a participé à une recherche dirigée par la Washington Metropolitan Area Transit Authority qui étudiait les pratiques de gouvernance de 13 grandes sociétés nord-américaines de transport collectif (incluant New York, San Francisco, Boston et Chicago). L'analyse des résultats démontre clairement que de manière générale, la gouvernance à la STM se compare avantageusement avec celle adoptée par ces autres organisations. On y apprend, notamment, que seulement cinq sociétés diffusent en direct sur Internet les séances de leur conseil d'administration et rendent le contenu disponible pour référence future. La STM est la seule organisation canadienne à faire partie de ce groupe sélect. Un tel résultat témoigne de l'avant-gardisme et de la transparence de la Société en ce domaine.

Les résultats de cette étude américaine sont venus confirmer un constat positif similaire qui avait été observé dans un autre rapport commandé par l'Association du transport urbain du Québec. Celui-ci comparait les pratiques de gouvernance en place à la STM avec celles des huit autres sociétés de transport collectif du Québec.

### Une entente gagnante

En misant sur la mobilisation des employés, la reconnaissance des gains de performance et le partage des économies, la STM et ses employés d'entretien ont gagné le pari d'améliorer la performance. Les chiffres le démontrent clairement :

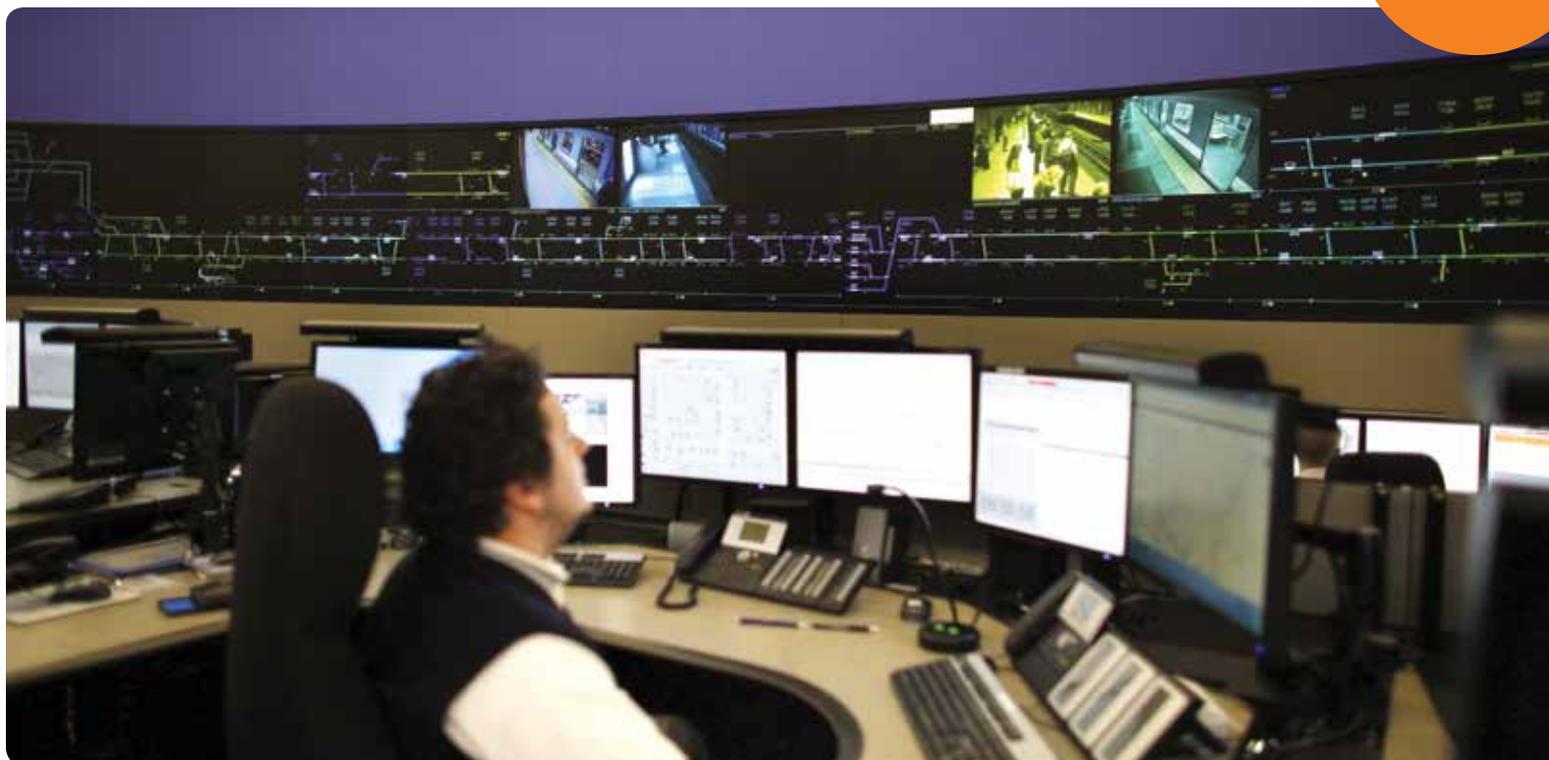


- le nombre de kilomètres des bus en service est passé de 69,8 millions en 2006 à près de 85 millions en 2011, représentant une hausse significative de l'offre de service de 21,6 %;
- le taux d'immobilité (disponibilité des bus) a diminué de 31 % de 2006 à 2011, soit une augmentation équivalente à 118 bus supplémentaires sur la route à parc constant;
- le coût kilométrique était de 1,22 \$ en 2007 et se situe maintenant à 1,03 \$, soit une diminution substantielle de 0,19 \$ du km pour une économie récurrente de 9,3 millions de dollars après partage avec les employés;
- la satisfaction de la clientèle du réseau de bus est passée de 74 % à 80 % de 2006 à 2011.

Outre les économies réalisées, l'entente entre la direction et le syndicat a entraîné une amélioration majeure des relations de travail.

#### NOTE

L'entente entre la direction et le syndicat est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Les coûts présentés sont en dollars de 2011 selon la méthode d'indexation prévue dans l'entente.



### D'excellentes cotes de crédit

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

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

**A+**  
Standard & Poor's

**Aa2**  
Moody's

### Des revenus commerciaux en croissance

La société en commandite Transgesco, responsable de la gestion des activités commerciales de la STM, a présenté un excédent de 22,4 millions de dollars en 2011, soit une hausse de 31 % par rapport aux résultats de 2010.

### Des résultats exceptionnels avec OPUS

En plus d'accroître la rapidité de la perception et la flexibilité tarifaire, la mise en place d'OPUS a permis notamment de diminuer la fraude de 12,7 millions de dollars en 2011.

### Le métro de Montréal demeure le plus productif au monde

Pour une quatrième année consécutive, le Collège impérial de Londres a établi que le réseau de métro de Montréal se distingue de ses pairs à plusieurs égards, et ce, malgré le fait que ses voitures soient parmi les plus vieilles au monde. D'une part, la STM se classe en première position en ce qui a trait à la productivité de la main-d'œuvre, qui est la plus élevée au chapitre des kilomètres-voitures. D'autre part, le matériel roulant continue d'afficher un bon taux de fiabilité, ce qui permet à la STM de livrer un service de qualité à sa clientèle. Le métro de Montréal, 100 % électrique, est en outre considéré comme dégageant l'une des empreintes de carbone les plus basses du monde.

## LES INDICATEURS

### Réseau de métro

Kilomètres parcourus  
Fiabilité

77,1 millions de km-voitures en 2011 par rapport à 76,6 millions en 2010  
97,6 % des clients arrivent à l'heure

### Réseau de bus

Kilomètres parcourus  
Ponctualité des bus

84,9 millions de km parcourus en 2011 par rapport à 81,1 millions en 2010  
83,3 % en 2010 et 82,6 % en 2011\*

*\* L'écart entre l'objectif et le résultat s'explique en raison des nombreux chantiers de construction et des travaux routiers.*

### Transport adapté

Déplacements porte-à-porte

2 684 746 en 2010 par rapport à 2 858 573 en 2011

C'est une augmentation de 6,5 % en un an et de 45,5 % par rapport à 2006. Ces déplacements ont généré plus de 900 000 appels aux différents centres de la STM. La satisfaction globale des clients du service de transport adapté a été de 93 % en 2011, les résultats oscillant entre 92 % et 96 % pour les centres d'appels et l'ensemble des modes de transport. Le service de transport adapté et ses fournisseurs de taxis ont été novateurs en mettant sur pied un programme de formation continue des chauffeurs. Par ailleurs, de nouveaux minibus, dotés d'une suspension pneumatique et de la climatisation, ont été acquis. De plus, la première phase du projet EXTRA permettra de soutenir la croissance de l'achalandage et d'intégrer, lors d'une deuxième phase, un système d'aide à l'exploitation et à l'information aux voyageurs en temps réel.



## LES FAITS

### Partenariats

La STM est un partenaire incontournable des grands événements montréalais et contribue à leur succès. En effet, le nombre croissant de partenariats démontre clairement que le transport collectif constitue un élément clé de leur réussite. L'ensemble des démarches s'inscrit dans la volonté d'être plus visible et plus présente auprès des clients actuels et potentiels, et ce, pour favoriser l'utilisation du transport collectif et répondre aux besoins variés de sa clientèle.

#### En 2011, plus de 100 partenariats ont été réalisés. Parmi ceux-ci, mentionnons :

<i>Alouettes de Montréal</i>	<i>Fête des enfants de Montréal</i>
<i>Art souterrain</i>	<i>Fête des Neiges</i>
<i>Canadiens de Montréal</i>	<i>Grand Prix du Canada</i>
<i>Centre Segal des arts de la scène</i>	<i>Grands voiliers (Société du Vieux-Port)</i>
<i>Cirque du Soleil</i>	<i>Igloofest</i>
<i>Défi sportif</i>	<i>Jour de la Terre</i>
<i>Défilé du père Noël</i>	<i>Journée des musées montréalais</i>
<i>Écocité 2011</i>	<i>Journées de la culture</i>
<i>En ville sans ma voiture</i>	<i>La Tohu</i>
<i>Espace pour la vie</i>	<i>Les FrancoFolies de Montréal</i>
<i>Féria du vélo de Montréal</i>	<i>Les Grands Ballets Canadiens</i>
<i>Festival de musique Osheaga</i>	<i>Love</i>
<i>Festival des Films du Monde</i>	<i>Métropolis Bleu</i>
<i>Festival du film pour enfants</i>	<i>Musée McCord</i>
<i>Festival du Monde Arabe</i>	<i>MUTEK</i>
<i>Festival du nouveau cinéma</i>	<i>Opéra de Montréal</i>
<i>Festival Juste pour rire</i>	<i>Parcs Canada</i>
<i>Festival Le Goût des Caraïbes</i>	<i>Piknic Electronik</i>
<i>Festival Montréal complètement cirque</i>	<i>Portes ouvertes Design Montréal</i>
<i>Festival Montréal en lumière – Nuit blanche</i>	<i>Quartier des Spectacles</i>
<i>Festival Nuits d'Afrique</i>	<i>Tennis Canada – Coupe Rogers</i>
<i>Festival TransAmériques</i>	<i>Théâtre Jean-Duceppe</i>
<i>Festival Vue sur la relève</i>	<i>U2</i>

### Accessibilité universelle

En 2011, la STM a poursuivi ses activités pour atteindre son objectif d'améliorer l'accessibilité de son réseau de bus et de métro. Pour ce faire, elle agit en collaboration avec des regroupements associatifs qui représentent l'ensemble des personnes ayant des limitations fonctionnelles afin de s'assurer que les besoins de cette clientèle soient intégrés dans tous les projets de transport collectif. Voici quelques exemples de réalisations accomplies durant l'année pour favoriser l'accessibilité universelle du réseau :

- poursuite de l'intégration de l'accessibilité universelle dans le prototype de l'abribus;
- réaménagement des voitures MR-63, notamment afin d'améliorer la visibilité des barres de préhension et d'augmenter leur capacité d'accueil et le nombre de sièges réservés aux personnes à mobilité réduite.

Par ailleurs, les voitures AZUR, qui feront leur arrivée en 2014, représentent un pas de plus vers l'atteinte des objectifs d'accessibilité universelle, notamment en raison des aménagements intérieurs, de l'intercirculation entre les voitures et du projet de modification des quais. À chaque étape du projet, les groupes associatifs sont consultés et les préoccupations d'accessibilité universelle sont considérées.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est désigné par le conseil d'agglomération de la Ville de Montréal parmi les membres de son conseil ordinaire et des conseils des autres municipalités dont le territoire est compris dans l'agglomération. Par ailleurs, trois membres du conseil d'administration sont choisis parmi les résidants de l'agglomération, dont deux représentants des services de transport collectif et un représentant des services adaptés aux besoins des personnes handicapées. La désignation de deux représentants des services de transport collectif doit notamment permettre de faire accéder au conseil d'administration au moins une personne âgée de moins de 35 ans lors de sa nomination.

Le conseil d'administration est représentatif des valeurs de diversité et de pluralité prônées par la Société. Il est actuellement composé de six élus municipaux et de trois représentants des clientèles et regroupe trois femmes et six hommes.



**Michel Labrecque**

Président du conseil d'administration et représentant des clients du transport collectif



**Edward Janiszewski**

Maire de la Ville de Dollard-des-Ormeaux



**Marvin Rotrand**

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



**Dominic Perri**

Conseiller de la Ville de Montréal  
Arrondissement de Saint-Léonard



**Bernard Blanchet**

Conseiller de la Ville de Montréal  
Arrondissement de Lachine



**Monica Ricourt**

Conseillère de la Ville de Montréal  
District Ovide-Clermont  
Arrondissement de Montréal-Nord



**Francesco Miele**

Conseiller de la Ville de Montréal  
District Côte-de-Liesse  
Arrondissement de Saint-Laurent



**Marie Turcotte**

Représentante des clients du transport adapté



**Claudia Lacroix Perron**

Représentante dédiée à la clientèle jeunesse 18-35 ans

### Rôle et responsabilités

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

# LES COMITÉS ET LEUR RÔLE

Afin de contribuer à la bonne gouvernance de la Société et pour l'assister dans l'exercice de ses fonctions, le conseil d'administration s'est doté de comités techniques dont chacun est dédié à un domaine d'intervention spécifique. Ces comités ont, pour la plupart, été créés entre 2006 et 2008, dans le cadre de la démarche de révision des règles de gouvernance, pour mener à bien les activités de la Société. Ils sont composés de membres du conseil d'administration et de membres externes indépendants.

Le président du conseil d'administration est membre d'office de tous les comités. La secrétaire générale assiste aux rencontres et agit comme secrétaire permanente de tous les comités sans toutefois en être membre.

## COMITÉ SERVICE À LA CLIENTÈLE

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier en matière de service de transport collectif que la Société offre à ses clients ainsi que de formuler au conseil les recommandations appropriées. Deux sous-comités ont été formés pour traiter plus spécifiquement des dossiers touchant l'accessibilité et la diversité. Afin de prendre le pouls de la clientèle, le comité organise chaque année des consultations publiques.

## COMITÉ RESSOURCES HUMAINES

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier en matière de gestion des ressources humaines de la Société ainsi que de formuler au conseil les recommandations appropriées. Il étudie et évalue annuellement le rendement du directeur général par rapport aux objectifs individuels et d'entreprise spécifiques préétablis et fixe sa rémunération annuelle à l'intérieur des paramètres établis 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.

## COMITÉ DES FINANCES

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

## COMITÉ DE VÉRIFICATION

Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier pour assurer le conseil d'administration de la conduite efficace, efficiente et économique des affaires de la Société ainsi que de la disponibilité de l'information nécessaire pour en refléter fidèlement les activités et les résultats.

## COMITÉ GOUVERNANCE ET ÉTHIQUE

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

## COMITÉ MAINTIEN DES ACTIFS, PROJETS MAJEURS ET ENVIRONNEMENT

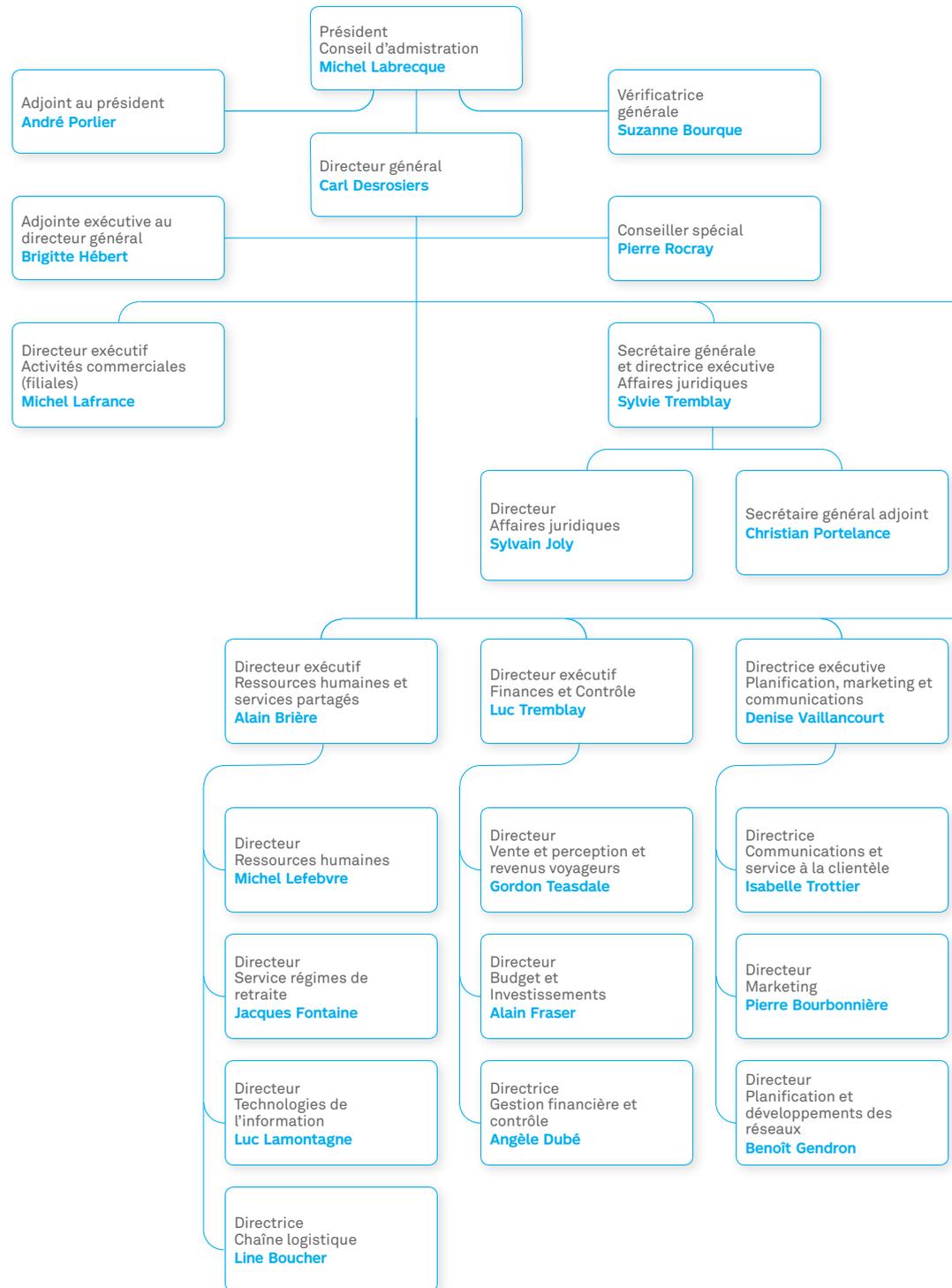
Le comité a pour mandat d'étudier les besoins, les moyens et les solutions à privilégier pour assurer le maintien des actifs de la STM (équipements et systèmes d'exploitation, infrastructures et parc informatique) ainsi que la réalisation des projets majeurs appuyant la mise en œuvre de son Plan stratégique 2020 et la gestion de la politique environnementale de la Société. Il formule au conseil d'administration les recommandations appropriées.

## COMITÉ OPÉRATIONNEL

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

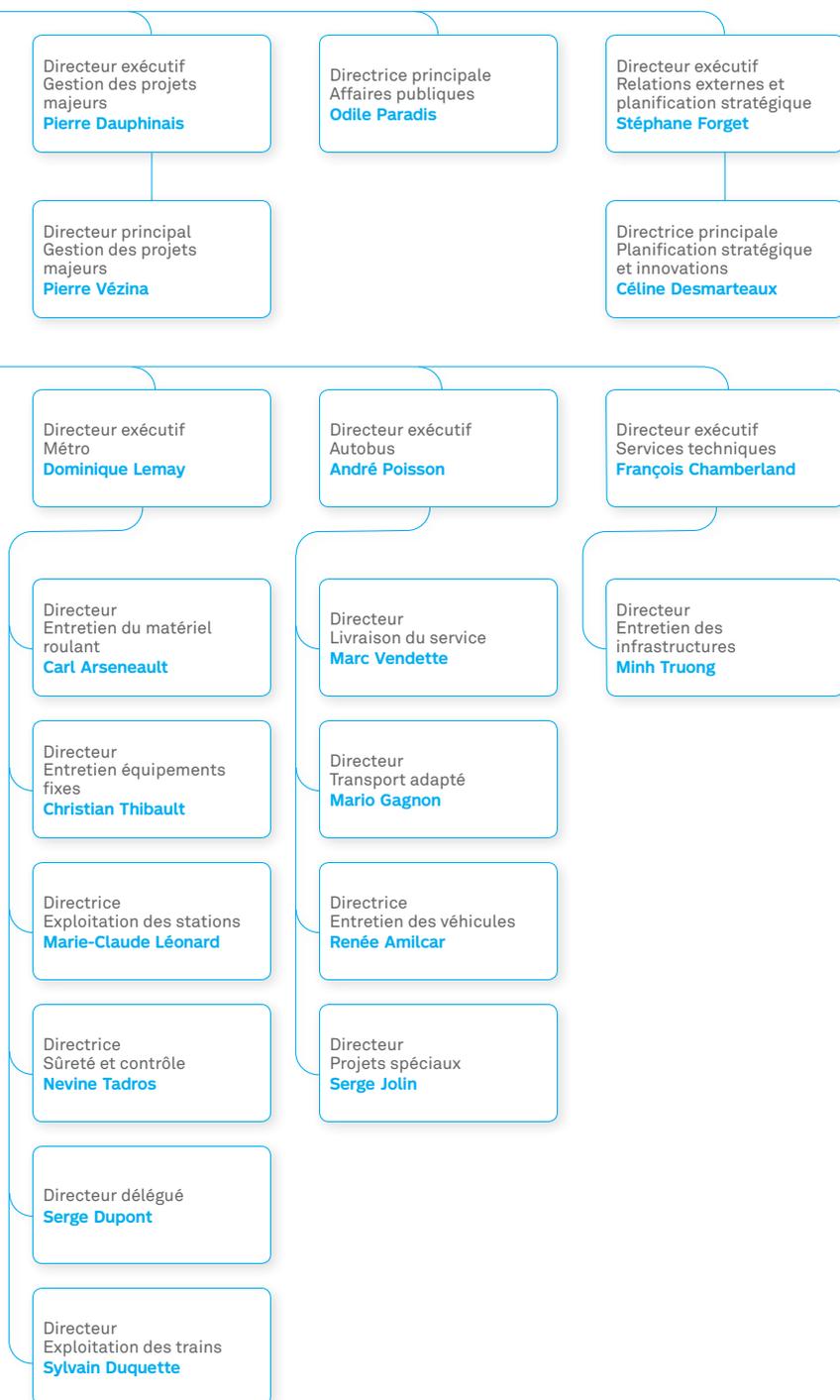
## COMITÉ DES ARTS ET DU PATRIMOINE ARTISTIQUE

Le comité a pour mandat de favoriser l'intégration de l'art dans le réseau de transport de la Société et de s'intéresser à la protection, à la conservation, au bon usage et à la mise en valeur des biens patrimoniaux artistiques détenus par la Société ainsi que de formuler au conseil les recommandations appropriées.



# ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

33



# LE PLAN STRATÉGIQUE 2020

## LE PLAN

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

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

## LA VISION

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

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

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

## L'OBJECTIF

Augmenter de 40 % l'achalandage pour atteindre 540 millions de déplacements en 2020

# PRIORITÉS ET ACTIONS



## PRIORITÉ 1

Développer les services



## PRIORITÉ 2

Améliorer l'expérience client et la mise en marché



## PRIORITÉ 3

Attirer, développer et mobiliser les talents

### STRATÉGIES

- 1 Rénover, prolonger le réseau de métro et augmenter l'offre de service
- 2 Améliorer l'offre de service tout en diversifiant le réseau de bus
- 3 Mettre en service la première ligne de tramway
- 4 Collaborer à la mise en place de tout projet de transport collectif sur le territoire de l'île de Montréal
- 5 Renforcer l'offre de service en transport adapté

- 6 Développer l'image de marque *Mieux respirer*
- 7 Implanter un programme sur la qualité de service
- 8 Améliorer la fiabilité et la ponctualité du service
- 9 Améliorer la qualité de l'information à la clientèle
- 10 Offrir un environnement sécuritaire, convivial et agréable
- 11 Appliquer les mesures d'accessibilité universelle
- 12 Diversifier l'offre tarifaire

- 13 Déployer des moyens novateurs pour recruter du personnel et développer leurs compétences
- 14 Poursuivre l'effort de mobilisation des employés et des gestionnaires
- 15 Poursuivre la dynamique collaborative des relations de travail
- 16 Contribuer à créer un milieu de travail sain, sécuritaire et inclusif



## PRIORITÉ 4

Organiser la gestion des investissements



## PRIORITÉ 5

Améliorer davantage la performance



## PRIORITÉ 6

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

### STRATÉGIES

- 17 Générer de la valeur ajoutée lors du renouvellement des actifs
- 18 Optimiser la gestion du portefeuille de projets et améliorer la réalisation des projets

- 19 Augmenter et diversifier les revenus
- 20 Exercer un contrôle rigoureux des dépenses

- 21 Participer à l'effort gouvernemental d'électrification des transports
- 22 Réduire l'empreinte écologique de l'entreprise
- 23 Promouvoir le développement durable

## ASSISES DU PLAN STRATÉGIQUE 2020

### Le transport collectif, un moyen de transport privilégié

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

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

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

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

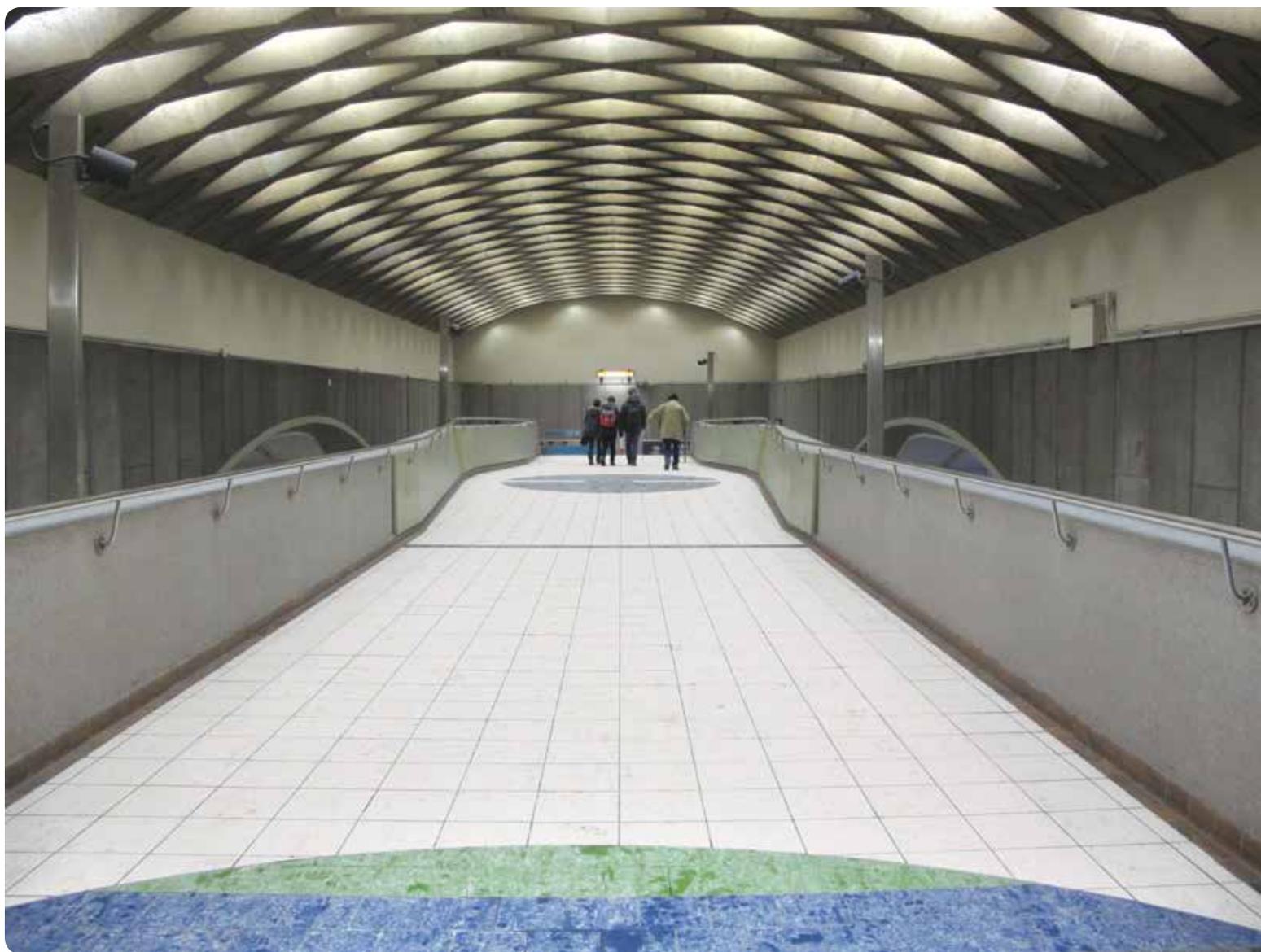
Conformément à la volonté du gouvernement du Québec d'encourager le développement d'une filière de transport électrique et de son nouveau Plan d'action 2011-2020 sur les véhicules électriques, la STM prévoit que tous les nouveaux véhicules seront à propulsion électrique à compter de 2025.

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

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

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

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



# QUATRE CONDITIONS DE SUCCÈS POUR RÉUSSIR LE PLAN STRATÉGIQUE 2020

## Un financement dédié, indexé et récurrent

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

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

## Une nouvelle gouvernance régionale

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

## Un développement urbain favorable au transport collectif

En prenant les mesures appropriées, les autorités locales et régionales peuvent apporter un meilleur équilibre dans le partage de l'espace public. Elles pourraient augmenter l'attractivité des quartiers centraux par des aménagements et des design urbains de qualité, encourager un partage de la voie plus favorable au transport collectif sur le réseau artériel métropolitain, compte tenu du nombre de personnes déplacées et non pas du nombre de véhicules qui y circulent et favoriser un développement plus favorable au transport collectif et aux autres solutions de rechange à l'auto solo. Dans le cadre de la consultation menée par la CMM sur la version préliminaire du Plan métropolitain d'aménagement et de développement, la STM a présenté dans un mémoire de 20 recommandations. Elle affirme ainsi sa conviction que seule une approche globale et intégrée, conjuguant un aménagement plus efficient du territoire à des mesures de transport collectif, permettra de développer la région montréalaise de façon durable.

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

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

# LE CADRE FINANCIER 2011-2020

## Les investissements

Afin d'atteindre les objectifs d'amélioration du service au cours des prochaines années, le Plan stratégique 2020 prévoit des investissements totaux de 11,5 milliards de dollars pour les secteurs métro, bus et tramway. Cette somme se répartit ainsi : 6,2 milliards de dollars pour le maintien des actifs, 3,7 milliards de dollars pour le développement et 1,6 milliard de dollars pour les prolongements de métro. En date du 31 août 2012, les projets entamés totalisent 5,1 milliards de dollars.

## Répartition des projets d'investissement 2011-2020 de 11,5 G\$

### MAINTIEN DES ACTIFS

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

### OPTIMISATION ET DÉVELOPPEMENT

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

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

## LE CADRE FINANCIER 2011-2020

### Le financement des investissements

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

### SOURCE DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS POUR LA PÉRIODE 2011-2020

En millions de \$		Financement gouvernemental		Montréal		Nouvelles sources
Secteurs	Investissements	Fédéral Comptant	Provincial Dette	Ville Comptant	STM Comptant/Dette	Autres
Secteur métro	5 735	18	4 355	4	1 359	
Secteur bus et transport adapté	3 017	792	1 527	240	458	
Secteur tramway	1 122	-	-	-	-	1 122
Prolongements de métro	1 610	-	1 610	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>11 484</b>	<b>810</b>	<b>7 491</b>	<b>244</b>	<b>1 816</b>	<b>1 122</b>

### Le financement supplémentaire requis

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



## CADRE FINANCIER 2011-2020: PRÉVISIONS SELON LES SOURCES ACTUELLES DE FINANCEMENT

(en millions de dollars)

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

Pour les années 2012 et 2013, la STM est parvenue à présenter des budgets équilibrés. Ces résultats exceptionnels s'expliquent principalement par une hausse plus importante de l'achalandage et un revenu moyen plus élevé. Notons, entre autres, que pour l'année 2013, l'achalandage prévu au Plan stratégique 2020 était de 397,4 millions de déplacements alors que la projection est de 418,6 millions de déplacements dans le présent budget. De plus, les charges d'exploitation et d'investissements sont moins élevées que celles anticipées dans le Plan stratégique 2020 en raison d'une gestion serrée des dépenses et d'une constante amélioration de la productivité (plus de service à moindre coût).

### Mise en garde

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

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

**TRANSGESCO S.E.C.**

## LES OBJECTIFS 2020

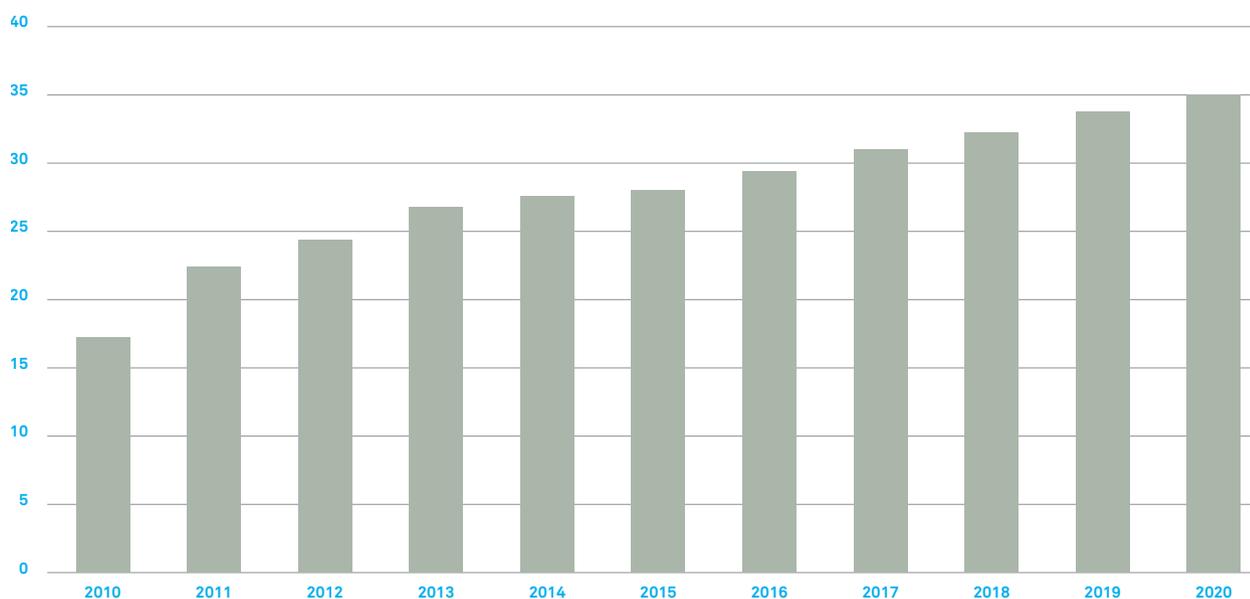
Créée en 2004, Transgesco S.E.C., filiale à part entière, a pour mandat de gérer, administrer, exploiter et développer divers partenariats avec des intervenants du secteur privé, visant à exercer toutes activités commerciales connexes à l'entreprise de transport en commun de la STM.

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

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

### CROISSANCE DES REVENUS COMMERCIAUX NETS 2010-2020

(en millions de dollars)



#### NOTE

Pour les années 2010 et 2011 du graphique ci-dessus, les données réelles ont été utilisées. Celles des années 2012 à 2020 sont extraites du Plan stratégique 2020.

# PROCESSUS BUDGÉTAIRE

# PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RETENUS POUR L'ÉLABORATION DU BUDGET 2013

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

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

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

Tous ces éléments et les différents plans de ressources qui en découlent sont ensuite intégrés au budget 2013.

## Éléments relatifs aux revenus

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

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

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

## Éléments relatifs aux dépenses

La structure des dépenses reflète le maintien ainsi que l'évolution des activités et des responsabilités de la STM, tout en tenant compte des choix budgétaires effectués par les unités administratives.

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

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

Les frais de financement sont établis en fonction des dépenses d'immobilisations prévues pour l'année 2012-2013 et des stratégies de financement appropriées.

Le budget 2013 des dépenses imprévues est indexé de 2,5% par rapport à 2012.

## PLANIFICATION BUDGÉTAIRE STRATÉGIQUE

**PLAN DE TRANSPORT  
DE LA VILLE DE MONTRÉAL**

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

**PLAN STRATÉGIQUE 2020**

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

**PLAN DE TRANSPORT  
ANNUEL DE LA STM**

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

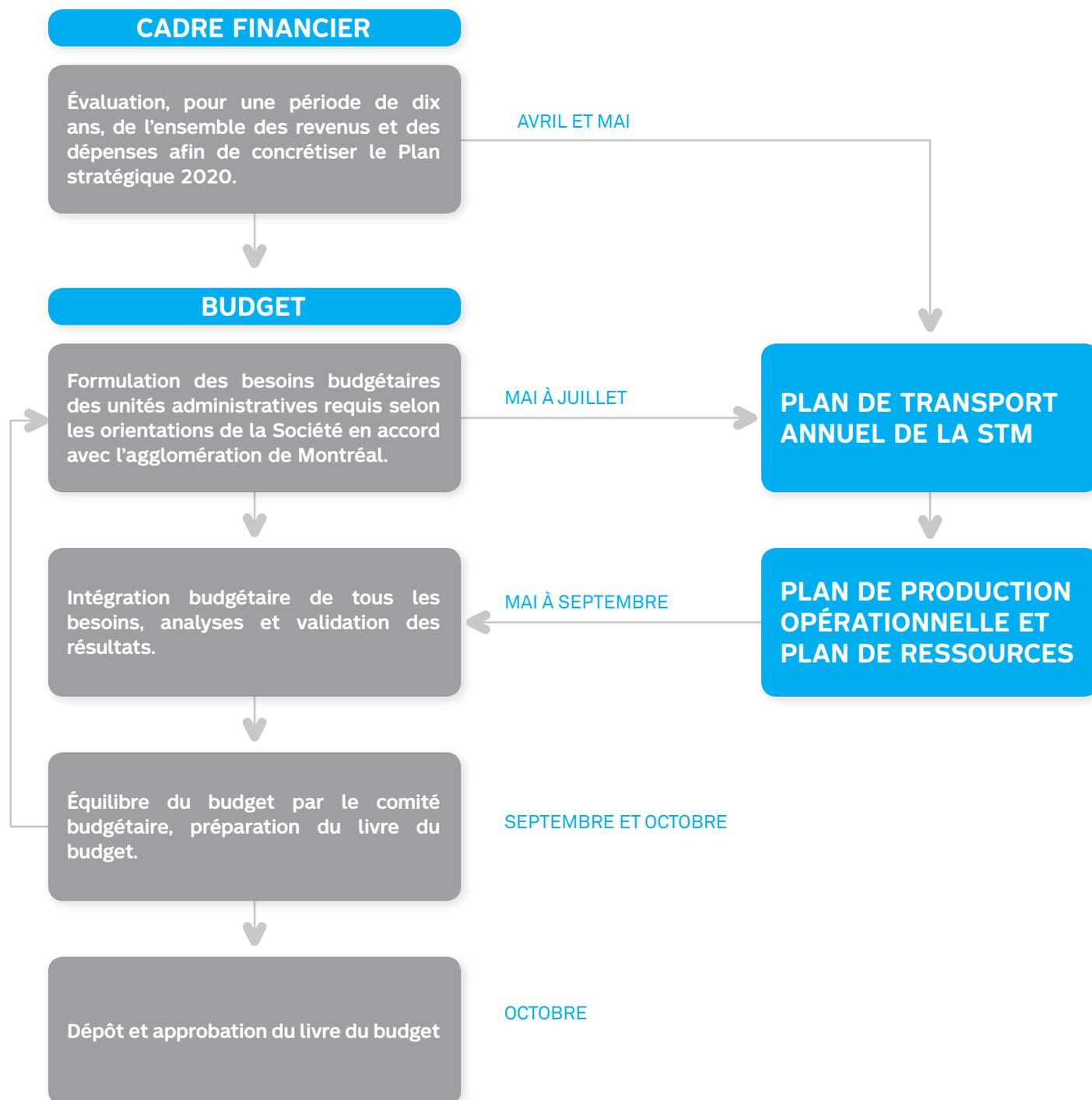
**BUDGET ANNUEL**

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



# PLANIFICATION BUDGÉTAIRE OPÉRATIONNELLE

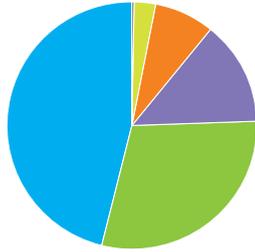
La STM s'est dotée d'un processus budgétaire annuel rigoureux et bien documenté permettant une prise de décision efficace. Le schéma suivant résume et intègre l'ensemble des étapes qui sous-tendent la confection du budget de la STM. [Le travail pour le Programme triennal d'immobilisations 2013-2014-2015 \(PTI\) est complété avant le livre du budget.](#)



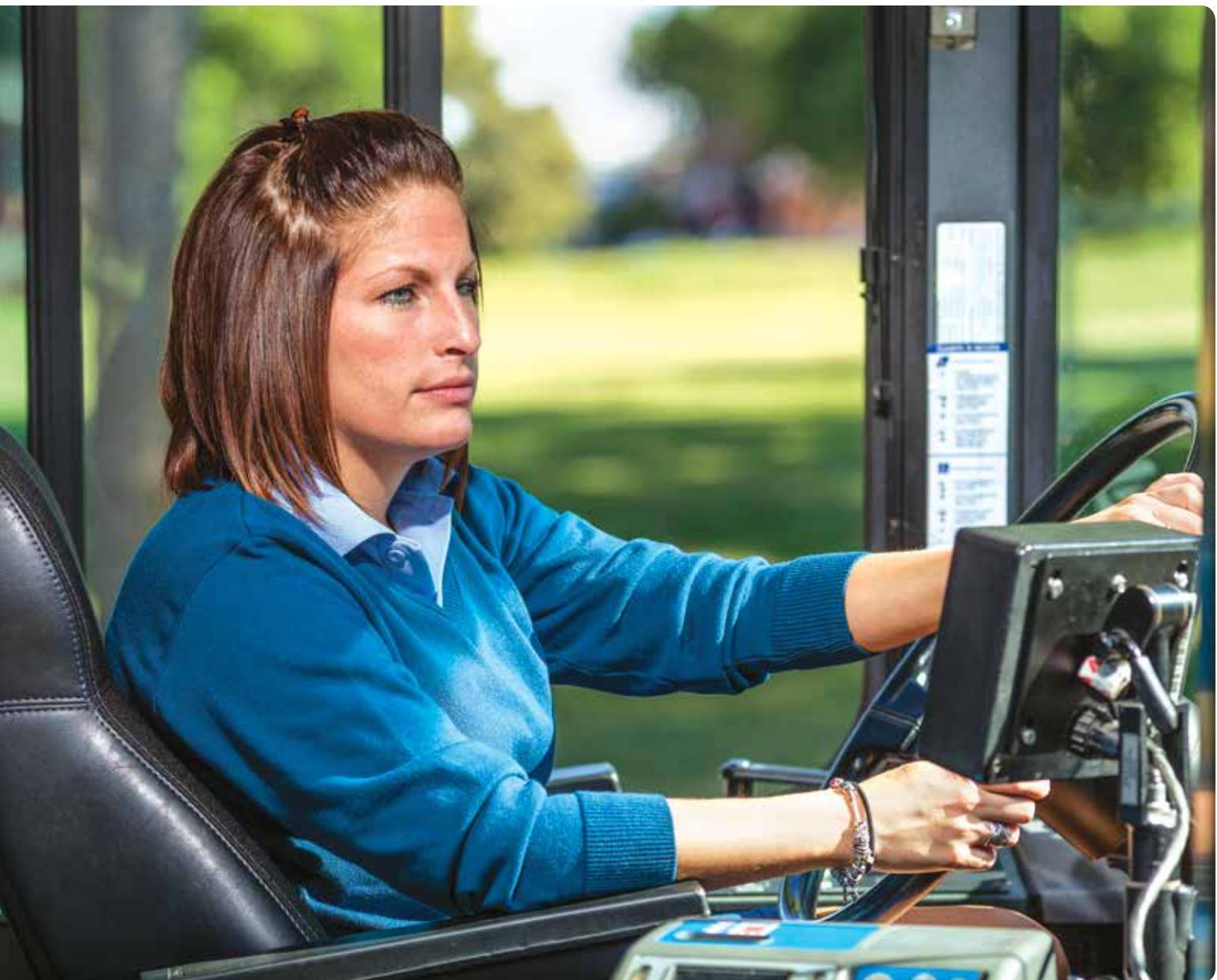
# **ANALYSE DES REVENUS ET DÉPENSES**



## RÉPARTITION DES REVENUS 2013



Revenus-clients	45,9 %
Contribution de l'agglomération de Montréal	29,5 %
Subventions du gouvernement	13,6 %
Contributions régionales	7,8 %
Autres revenus d'exploitation	2,8 %
Surplus reporté	0,4 %



# REVENUS 2011-2012-2013

(en milliers de dollars)

53

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Revenus-clients</b>						
<b>Bus et métro</b>						
Titres STM	526 000	501 115	502 330	477 047	24 885	5,0
Recettes métropolitaines	65 881	60 783	61 170	53 089	5 098	8,4
	<b>591 881</b>	<b>561 898</b>	<b>563 500</b>	<b>530 136</b>	<b>29 983</b>	<b>5,3</b>
<b>Transport adapté</b>	<b>4 107</b>	<b>3 487</b>	<b>3 545</b>	<b>3 113</b>	<b>620</b>	<b>17,8</b>
	<b>595 988</b>	<b>565 385</b>	<b>567 045</b>	<b>533 249</b>	<b>30 603</b>	<b>5,4</b>
<b>Autres revenus d'exploitation</b>						
Quote-part - Transgesco S.E.C.	25 515	24 389	23 315	22 399	1 126	4,6
Autres revenus	10 842	13 816	18 368	12 206	(2 974)	(21,5)
	<b>36 357</b>	<b>38 205</b>	<b>41 683</b>	<b>34 605</b>	<b>(1 848)</b>	<b>(4,8)</b>
<b>Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté</b>	<b>43 663</b>	<b>42 260</b>	<b>41 974</b>	<b>38 656</b>	<b>1 403</b>	<b>3,3</b>
<b>Subventions du gouvernement du Québec liées à l'amélioration des services et autres</b>	<b>66 155</b>	<b>59 970</b>	<b>65 511</b>	<b>51 051</b>	<b>6 185</b>	<b>10,3</b>
<b>Subvention du gouvernement du Québec liée aux intérêts du service de la dette</b>	<b>66 545</b>	<b>54 552</b>	<b>50 882</b>	<b>44 678</b>	<b>11 993</b>	<b>22,0</b>
<b>Surplus reporté</b>	<b>5 000</b>	<b>4 300</b>	<b>5 721</b>	<b>2 996</b>	<b>700</b>	<b>16,3</b>
<b>Contribution de l'agglomération de Montréal<sup>1</sup></b>	<b>382 900</b>	<b>372 900</b>	<b>372 900</b>	<b>372 900</b>	<b>10 000</b>	<b>2,7</b>
<b>Contribution des municipalités hors de l'agglomération de Montréal<sup>2</sup></b>				<b>8 321</b>		
<b>Contributions régionales</b>						
Aide métropolitaine - métro	39 250	39 442	40 709	40 128	(192)	(0,5)
Aide métropolitaine - bus	4 736	4 518	4 981	4 914	218	4,8
Aide métropolitaine - intégration tarifaire	3 331	4 630	2 887	4 079	(1 299)	(28,1)
Équipements métropolitains	1 391	1 313	1 272	1 295	78	6,0
Transport adapté	160	207	207	207	(47)	(22,7)
Contribution régionale CMM	31 923	29 923	29 923	11 802	2 000	6,7
Nouvelle contribution régionale CMM	20 000	10 000			10 000	100,0
	<b>100 791</b>	<b>90 033</b>	<b>79 979</b>	<b>62 426</b>	<b>10 758</b>	<b>11,9</b>
<b>Total</b>	<b>1 297 398</b>	<b>1 227 604</b>	<b>1 225 695</b>	<b>1 148 881</b>	<b>69 794</b>	<b>5,7</b>

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

<sup>2</sup> Est intégré dans la contribution régionale CMM.

## ANALYSE DES REVENUS 2012-2013

En 2013, les revenus sont en hausse de 69,8 millions de dollars, soit 5,7 % par rapport au budget 2012. Voici les principales variations par catégorie de revenus :

### Revenus-clients

La hausse d'achalandage prévue au budget 2012 était de 1,3 %. Les résultats compilés en septembre 2012 nous permettent d'anticiper une hausse supplémentaire de 0,8 %, portant ainsi le total de la hausse d'achalandage 2012, par rapport à 2011, à 2,1 %. Cette croissance est due en grande partie à la stratégie tarifaire qui encourage, entre autres, les détenteurs de passages unitaires à se procurer des titres illimités qui fidélisent davantage notre clientèle. En effet, les ventes de CAM mensuelles sont en hausse tandis que celles des passages unitaires sont en décroissance, ce qui explique la hausse d'achalandage supérieure aux attentes et les revenus-clients tout près de la prévision budgétaire.

Pour l'année 2013, la STM se fixe un objectif d'achalandage en hausse de 2,1 % par rapport au budget 2012 et donc de 1,3 % par rapport au résultat anticipé à la fin de l'année 2012. Cette cible reflète à la fois les efforts marketing ainsi que la croissance naturelle de l'achalandage dans un contexte où la capacité en période de pointe est limitée et les perspectives économiques timides. Afin d'atteindre ce résultat, la STM entend poursuivre ses efforts de promotion des déplacements hors pointe en maintenant ses partenariats lors des grands événements à Montréal et en diversifiant davantage sa gamme tarifaire offerte aux clients occasionnels qui désirent se déplacer lors de ces périodes. Voici, par rapport au budget 2012, les principales variations prévues en 2013 au chapitre des revenus-clients :

*(en millions de dollars)*

Révision à la hausse des prévisions de croissance des revenus en 2012	1,2
Hausse de l'achalandage pour les titres STM	5,5
Effet net de la stratégie tarifaire pour les titres STM	18,2
Hausse des recettes métropolitaines et revenus du transport adapté	5,7
	30,6

### Quote-part – Transgesco S.E.C.

La quote-part de Transgesco S.E.C., filiale à part entière de la STM, est en hausse de 1,1 million de dollars pour atteindre 25,5 millions de dollars au budget 2013. Cette hausse des revenus s'explique notamment par une nouvelle entente sur l'exploitation publicitaire des abribus, qui comprend une augmentation des redevances, le remplacement du parc actuel par un modèle plus moderne, l'ajout de nouveaux emplacements, une augmentation de la fréquence d'entretien et des espaces publicitaires mis à la disposition de la STM.

### Autres revenus

Ces revenus sont en baisse de 3,0 millions de dollars par rapport au budget 2012. De ce montant, 3,3 millions de dollars proviennent d'une diminution d'un budget non récurrent relié à un remboursement de frais juridiques dans le dossier des MPM-10.

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

Pour l'année 2013, la subvention atteindra un montant de 43,7 millions de dollars. Ce montant a été établi en fonction des modalités du programme d'aide du gouvernement du Québec pour la période de 2009 à 2012 avec l'hypothèse qu'il est maintenu pour 2013. Rappelons que le transport adapté est appelé à connaître une hausse de 8,7 % en 2013, ce qui porte à 116 % la hausse depuis 2004.

### **Subvention du gouvernement du Québec liée à l'amélioration des services et autres**

La subvention du gouvernement du Québec liée à l'amélioration des services et autres représente 66,2 millions de dollars en 2013, en hausse de 6,2 millions de dollars par rapport au budget 2012. Le PAGASTC, créé en 2007, qui permettait aux organismes de transport de recouvrer 50 % des coûts affectés à l'instauration d'initiatives visant à accroître l'offre de service et qui fixait des objectifs à atteindre en 2011 par rapport à 2006, a été reconduit et bonifié en 2012 avec une hypothèse de reconduction pour 2013.

Pour l'année 2013, la STM ajoutera 2,8 millions de km à son offre de service des bus, pour un total de 90,8 millions de km. De plus, une subvention de 5,4 millions de dollars est prévue à titre de remboursement à 100 % des coûts concernant la suite des mesures de mitigations reliées au chantier de l'échangeur Turcot.

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

La subvention liée aux intérêts du service de la dette est en hausse de 12,0 millions de dollars pour atteindre 66,5 millions de dollars en 2013, en raison de l'accroissement des dépenses d'investissement, depuis quelques années, pour la modernisation des équipements et des infrastructures.

Il est à noter que les subventions au comptant provenant de la SOFIL ne figurent pas à titre de subventions du gouvernement liées aux intérêts du service de la dette. Le programme de la SOFIL, qui est en application depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, prévoit un financement de 100 % des investissements réparti entre les gouvernements provincial, fédéral et l'agglomération de Montréal. Il se poursuivra jusqu'en 2014. La phase II du programme permettra à la STM d'investir près de 587 millions de dollars, dont 499 millions de dollars proviendront des gouvernements provincial et fédéral et le solde, de l'agglomération de Montréal. Toutefois, contrairement à la phase I du programme où le financement se faisait au comptant, 42 % sera remboursé sur emprunt en phase II.

### **Contribution de l'agglomération de Montréal**

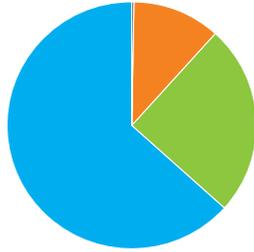
Pour l'année 2013, l'agglomération de Montréal prévoit une contribution de base de 383 millions de dollars, en hausse de 10 millions de dollars par rapport au budget 2012. Concernant sa contribution au programme SOFIL, elle est de 18 millions de dollars au budget 2013, pour un grand total de 119 millions de dollars depuis le début du programme en 2006.

### **Contribution des municipalités hors de l'agglomération de Montréal et contributions régionales**

Pour 2013, le privilège qu'ont les étudiants de 18-25 ans de se prévaloir du tarif réduit sera étendu pour les non-résidents de l'île de Montréal, ce qui fait augmenter les revenus de la contribution régionale CMM par rapport à 2012.

Toutefois, en 2012, compte tenu que les revenus reliés à cette entente sont moindres qu'escomptés, la STM a prévu un manque à gagner de 10 millions de dollars qui est présenté sous la rubrique Nouvelle contribution régionale CMM. Pour 2013, la STM se doit d'augmenter cette rubrique à 20 millions de dollars. Bien que les fondements de l'entente soient pertinents, cette situation soulève l'importance de réviser certains des paramètres de l'entente actuelle et le besoin de nouvelles sources de revenus pour le transport collectif.

## RÉPARTITION DES DÉPENSES 2013



■ Remunération	63,1 %
■ Biens et services	25,2 %
■ Dépenses liées aux investissements	11,2 %
■ Dépenses imprévues	0,5 %



# DÉPENSES PAR TYPE 2011-2012-2013

(en milliers de dollars)

57

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	536 613	515 303	518 491	475 573	21 310	4,1
Heures supplémentaires	39 547	39 803	47 686	51 251	(256)	(0,6)
Primes diverses et autres paiements	52 721	49 138	51 448	49 940	3 582	7,3
Avantages sociaux	113 909	105 973	100 767	99 849	7 937	7,5
	<b>742 790</b>	<b>710 217</b>	<b>718 391</b>	<b>676 613</b>	<b>32 573</b>	<b>4,6</b>
Cotisations aux régimes publics	66 326	62 571	61 512	57 563	3 755	6,0
Coût de la CSST	9 193	11 646	8 184	7 882	(2 453)	(21,1)
	<b>75 520</b>	<b>74 217</b>	<b>69 696</b>	<b>65 444</b>	<b>1 302</b>	<b>1,8</b>
	<b>818 310</b>	<b>784 434</b>	<b>788 087</b>	<b>742 057</b>	<b>33 876</b>	<b>4,3</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	24 663	23 964	26 154	27 153	699	2,9
Énergie, taxes et permis	94 621	93 944	93 695	89 015	677	0,7
Services professionnels	25 077	21 490	20 086	17 075	3 587	16,7
Services techniques et autres services	75 273	73 146	71 810	68 053	2 126	2,9
Matériel et fournitures	60 995	56 319	57 343	56 090	4 676	8,3
Location	15 904	14 503	11 597	9 384	1 401	9,7
Financement des opérations	4 182	4 182	3 000	2 912		
Dépenses diverses	26 374	24 001	27 233	22 297	2 373	9,9
	<b>327 087</b>	<b>311 548</b>	<b>310 918</b>	<b>291 978</b>	<b>15 539</b>	<b>5,0</b>
	<b>1 145 397</b>	<b>1 095 983</b>	<b>1 099 006</b>	<b>1 034 035</b>	<b>49 415</b>	<b>4,5</b>
<b>Dépenses liées aux investissements</b>						
Service de la dette - bus et métro	145 423	124 684	120 705	107 799	20 739	16,6
Virement au fonds de roulement	476	984	984	1 326	(508)	(51,7)
	<b>145 899</b>	<b>125 668</b>	<b>121 689</b>	<b>109 125</b>	<b>20 230</b>	<b>16,1</b>
<b>Dépenses imprévues</b>	<b>6 102</b>	<b>5 953</b>			<b>149</b>	<b>2,5</b>
<b>Total</b>	<b>1 297 398</b>	<b>1 227 604</b>	<b>1 220 695</b>	<b>1 143 160</b>	<b>69 794</b>	<b>5,7</b>

# HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES 2011-2012-2013

(en milliers d'heures)

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	479	527	533	526	(47)	(9,0)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	238	238	230	212		
Professionnels syndiqués	613	624	614	507	(12)	(1,8)
Employés de bureau syndiqués	1 489	1 442	1 417	1 352	47	3,3
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	833	819	793	761	14	1,7
Commis divisionnaires et autres	430	423	403	405	6	1,5
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	382	385	373	355	(3)	(0,7)
Inspecteurs	358	336	324	242	21	6,3
Chauffeurs, opérateurs et autres	8 488	8 293	8 213	7 822	195	2,3
Employés d'entretien	5 067	5 026	4 909	4 516	41	0,8
	<b>18 377</b>	<b>18 114</b>	<b>17 809</b>	<b>16 698</b>	<b>263</b>	<b>1,5</b>
<b>Heures CSST</b>						
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	3	3	3	1		
Commis divisionnaires et autres	2	2	1			
Inspecteurs	18	18	18	1		
Chauffeurs, opérateurs et autres	174	181	176	171	(7)	(3,7)
Employés d'entretien	77	81	63	61	(4)	(5,0)
	<b>274</b>	<b>285</b>	<b>261</b>	<b>233</b>	<b>(11)</b>	<b>(3,8)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels syndiqués et non syndiqués	3	3	4	7		
Employés de bureau syndiqués	24	22	25	46	1	4,8
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	59	57	81	83	2	2,7
Commis divisionnaires et autres	50	50	53	47		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	29	20	36	42	9	42,9
Inspecteurs	12	12	12	3		
Chauffeurs, opérateurs et autres	523	603	624	572	(80)	(13,3)
Employés d'entretien	230	205	313	437	24	11,9
	<b>928</b>	<b>973</b>	<b>1 147</b>	<b>1 239</b>	<b>(45)</b>	<b>(4,6)</b>
<b>Total</b>	<b>19 579</b>	<b>19 371</b>	<b>19 217</b>	<b>18 170</b>	<b>207</b>	<b>1,1</b>



## ANALYSE DES DÉPENSES 2012-2013

Le budget 2013 présente une augmentation des dépenses de 69,8 millions de dollars, soit une hausse de 5,7 % par rapport au budget 2012. Cette augmentation se répartit et s'explique selon les quatre catégories suivantes.

### Augmentation de l'offre de service et amélioration du service à la clientèle : ajout de 18,3 millions de dollars, soit 1,5 %

Comme pour les années précédentes, une part importante de la hausse budgétaire est consacrée à l'augmentation de l'offre de service et à l'amélioration du service à la clientèle. Les dépenses d'ajout de service comprennent principalement les coûts de livraison (chauffeurs et chefs d'opérations), les coûts d'entretien des véhicules et les coûts de carburant.

*(en millions de dollars)*

Réseau des bus : augmentation de 2,8 millions de kilomètres pour un total de 90,8 millions de kilomètres	12,1
Réseau du métro : réduction des arrêts de service par l'ajout d'employés pour augmenter la surveillance sur les quais des stations	1,2
Transport adapté : hausse de 8,7 % des déplacements pour un total de 3,3 millions	4,4
Autres initiatives	0,6
	<b>18,3</b>

### Dépenses liées aux investissements : hausse de 18,5 millions de dollars, soit 1,5 %

Cette hausse est expliquée principalement par le service de la dette brut de la STM. Il est évalué à 145,4 millions de dollars en 2013, soit une augmentation de 20,7 millions de dollars par rapport au budget 2012. Le remboursement du fonds de roulement a diminué de 0,5 million, tout comme le montant pour les projets spéciaux qui est en diminution de 1,2 million de dollars en 2013 par rapport à 2012. En 2012, la STM a mis en place des mesures transitoires de 4,5 millions de dollars dans le but de maintenir son service pendant la réfection des ateliers de métro pour accueillir les nouvelles voitures en 2014. Bien que légèrement en baisse, ces mesures se poursuivent en 2013.

*(en millions de dollars)*

Service de la dette brut	20,7
Diminution au fonds de roulement	-0,5
Diminution aux projets spéciaux	-1,2
Mise en place de mesures transitoires pendant la réfection des ateliers du métro	-0,5
	<b>18,5</b>

### Entretien des infrastructures : hausse de 2,1 millions de dollars, soit 0,2 %

Bien que la priorité du Programme triennal d'immobilisations 2013–2014–2015 soit de maintenir et de renouveler les actifs de la STM au cours des prochaines années, plusieurs d'entre eux ont atteint leur fin de vie utile, ce qui occasionne, en attendant, une hausse des coûts d'entretien curatifs afin de les maintenir sécuritaires et fonctionnels. Pour 2013, le budget de la direction Entretien des infrastructures sera augmenté de 1,3 million de dollars afin de réaliser divers projets opérationnels et des menus travaux. De plus, l'impact du vieillissement des voitures de métro demande une augmentation du budget 2013 évaluée à 0,7 million de dollars pour la prochaine année au point de vue de l'entretien.

(en millions de dollars)

Entretien des infrastructures	1,3
Entretien du matériel roulant du métro	0,7
Autres variations	0,1
	2,1

### Gestion rigoureuse des dépenses courantes : hausse de 30,9 millions de dollars, soit 2,5 %

Depuis plusieurs années, la STM a pour objectif de maintenir ses coûts le plus bas possible. Si l'on considère que l'indice combiné de l'IPC de Montréal et de l'IPC transport du Québec était de 3,77 % au 31 juillet 2012, la Société atteint son objectif en présentant une hausse de 2,5 % des dépenses courantes pour l'année 2013. Cette dernière est principalement causée par l'indexation des coûts de rémunération.

Concernant le système de commande centralisée pour le métro, un montant supplémentaire de 6,7 millions de dollars a été ajouté au budget 2013 pour fournir des services de soutien technique et pour faciliter sa prise en charge en exploitation. Considérant l'ampleur des études et des travaux à réaliser pour la décontamination de certains de ces sites, la STM se doit d'augmenter de 2,3 millions de dollars la provision pour normes environnementales au budget 2013. De plus, le coût des avantages sociaux futurs et des passifs salariaux augmente avec une variation de 2,2 millions de dollars pour la prochaine année comparé à 2012. Sans ces éléments, l'augmentation budgétaire 2013 au chapitre des dépenses courantes aurait été de 2,1 %. Ce résultat exceptionnel est attribuable à un exercice de révision des ratios d'encadrement qui a généré une économie récurrente de 5,2 millions de dollars et à une rationalisation de diverses dépenses courantes de l'ordre de 8,9 millions de dollars.

(en millions de dollars)

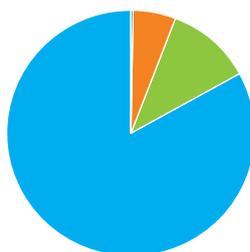
Indexation des salaires et révision des autres coûts reliés à la rémunération	27,4
Soutien technique pour la commande centralisée	6,7
Indexation du prix du diesel (inclut l'effet de stabilisation du dernier swap)	2,9
Provision pour normes environnementales	2,3
Hausse du coût des avantages sociaux futurs et des passifs salariaux	2,2
Mise en place du plan OPUS 2020	1,4
Ajout d'inspecteurs	1,1
Hausse des coûts reliés au Service de police de la Ville de Montréal (SPVM)	1,0
Révision des ratios d'encadrement	-5,2
Autres rationalisations des dépenses	-8,9
	30,9

# DÉPENSES PAR MODE DE TRANSPORT

# SOMMAIRE DES DÉPENSES PAR MODE DE TRANSPORT 2011-2012-2013

(en milliers de dollars)

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Bus et métro</b>						
Dépenses liées à l'exploitation	1 075 605	1 029 233	1 034 434	974 953	46 372	4,5
<b>Dépenses liées aux investissements</b>						
Service de la dette - bus et métro	145 423	124 684	120 705	107 799	20 739	16,6
Virement au fonds de roulement	476	984	984	1 326	(508)	(51,7)
	145 899	125 668	121 689	109 125	20 230	16,1
	1 221 503	1 154 901	1 156 123	1 084 078	66 602	5,8
<b>Transport adapté</b>						
Dépenses liées à l'exploitation	69 793	66 750	64 572	59 082	3 043	4,6
Dépenses imprévues	6 102	5 953			149	2,5
<b>Total</b>	<b>1 297 398</b>	<b>1 227 604</b>	<b>1 220 695</b>	<b>1 143 160</b>	<b>69 794</b>	<b>5,7</b>



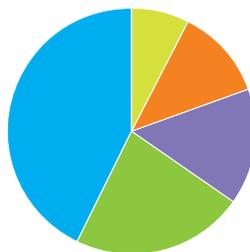
Exploitation	82,9 %
Investissements	11,2 %
Transport adapté	5,4 %
Dépenses imprévues	0,5 %



# DÉPENSES 2011-2012-2013 – BUS ET MÉTRO

(en milliers de dollars)

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	522 419	501 699	505 569	463 054	20 720	4,1
Heures supplémentaires	38 227	38 575	45 991	49 799	(348)	(0,9)
Primes diverses et autres paiements	51 019	47 534	49 910	48 436	3 485	7,3
Avantages sociaux	111 545	103 712	98 623	97 826	7 833	7,6
	<b>723 209</b>	<b>691 520</b>	<b>700 093</b>	<b>659 115</b>	<b>31 690</b>	<b>4,6</b>
Cotisations aux régimes publics	64 598	60 943	59 964	56 095	3 655	6,0
Coût de la CSST	9 026	11 482	8 038	7 732	(2 456)	(21,4)
	<b>73 624</b>	<b>72 425</b>	<b>68 003</b>	<b>63 827</b>	<b>1 199</b>	<b>1,7</b>
	<b>796 834</b>	<b>763 945</b>	<b>768 095</b>	<b>722 942</b>	<b>32 889</b>	<b>4,3</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	22 388	21 270	24 185	25 525	1 119	5,3
Énergie, taxes et permis	94 621	93 944	93 695	89 015	677	0,7
Services professionnels	24 793	21 306	19 902	16 938	3 487	16,4
Services techniques et autres services	35 700	35 637	35 884	35 951	63	0,2
Matériel et fournitures	60 856	56 153	57 150	55 852	4 704	8,4
Location	15 889	14 489	11 582	9 384	1 401	9,7
Financement des opérations	4 182	4 182	3 000	2 912		
Dépenses diverses	20 342	18 308	20 941	16 434	2 033	11,1
	<b>278 771</b>	<b>265 288</b>	<b>266 339</b>	<b>252 011</b>	<b>13 483</b>	<b>5,1</b>
	<b>1 075 605</b>	<b>1 029 233</b>	<b>1 034 434</b>	<b>974 953</b>	<b>46 372</b>	<b>4,5</b>
<b>Dépenses liées aux investissements</b>						
Service de la dette - bus et métro	145 423	124 684	120 705	107 799	20 739	16,6
Virement au fonds de roulement	476	984	984	1 326	(508)	(51,7)
	<b>145 899</b>	<b>125 668</b>	<b>121 689</b>	<b>109 125</b>	<b>20 230</b>	<b>16,1</b>
<b>Total</b>	<b>1 221 503</b>	<b>1 154 901</b>	<b>1 156 123</b>	<b>1 084 078</b>	<b>66 602</b>	<b>5,8</b>



Rémunération de base	42,8 %
Rémunération autre	22,5 %
Biens et services autres	15,1 %
Investissements	11,9 %
Énergie, taxes et permis	7,7 %

# HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES 2011-2012-2013 – BUS ET MÉTRO

(en milliers de d'heures)

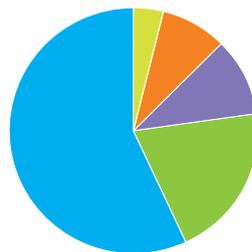
65

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	458	499	512	499	(41)	(8,2)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	238	238	230	212		
Professionnels syndiqués	611	622	611	505	(12)	(1,8)
Employés de bureau syndiqués	1 463	1 416	1 393	1 330	47	3,3
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	800	797	762	738	4	0,5
Commis divisionnaires et autres	290	284	273	275	6	2,3
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	382	385	373	355	(3)	(0,7)
Inspecteurs	358	336	324	242	21	6,3
Chauffeurs, opérateurs et autres	8 241	8 046	7 983	7 592	195	2,4
Employés d'entretien	5 067	5 026	4 909	4 516	41	0,8
	<b>17 908</b>	<b>17 649</b>	<b>17 369</b>	<b>16 263</b>	<b>259</b>	<b>1,5</b>
<b>Heures CSST</b>						
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	3	3	3	1		
Commis divisionnaires et autres	1	1	1			
Inspecteurs	18	18	18	1		
Chauffeurs, opérateurs et autres	167	174	169	163	(7)	(3,8)
Employés d'entretien	77	81	63	61	(4)	(5,0)
	<b>266</b>	<b>277</b>	<b>254</b>	<b>226</b>	<b>(11)</b>	<b>(3,9)</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels syndiqués et non syndiqués	3	3	4	7		
Employés de bureau syndiqués	22	22	22	44		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	57	56	77	80	2	2,8
Commis divisionnaires et autres	34	34	32	30		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	29	20	36	42	9	42,9
Inspecteurs	12	12	12	3		
Chauffeurs, opérateurs et autres	511	592	613	560	(80)	(13,6)
Employés d'entretien	230	205	313	437	24	11,9
	<b>898</b>	<b>944</b>	<b>1 109</b>	<b>1 205</b>	<b>(46)</b>	<b>(4,8)</b>
<b>Total</b>	<b>19 073</b>	<b>18 870</b>	<b>18 731</b>	<b>17 694</b>	<b>203</b>	<b>1,1</b>

# DÉPENSES 2011-2012- 2013 – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de dollars)

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération conventionnée						
Rémunération de base	14 194	13 605	12 921	12 519	590	4,3
Heures supplémentaires	1 320	1 228	1 695	1 452	93	7,5
Primes diverses et autres paiements	1 702	1 604	1 538	1 504	97	6,1
Avantages sociaux	2 365	2 261	2 144	2 023	104	4,6
	<b>19 581</b>	<b>18 697</b>	<b>18 299</b>	<b>17 498</b>	<b>884</b>	<b>4,7</b>
Cotisations aux régimes publics	1 728	1 628	1 548	1 468	100	6,1
Coût de la CSST	167	164	146	149	3	2,1
	<b>1 895</b>	<b>1 792</b>	<b>1 694</b>	<b>1 617</b>	<b>103</b>	<b>5,8</b>
	<b>21 477</b>	<b>20 489</b>	<b>19 992</b>	<b>19 115</b>	<b>987</b>	<b>4,8</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	2 275	2 694	1 970	1 628	(420)	(15,6)
Services professionnels	284	184	184	137	100	54,2
Services techniques et autres services	39 572	37 509	35 926	32 102	2 063	5,5
Matériel et fournitures	138	166	194	238	(27)	(16,5)
Location	14	14	14			
Dépenses diverses	179	179	131	178		
	<b>42 463</b>	<b>40 747</b>	<b>38 419</b>	<b>34 282</b>	<b>1 716</b>	<b>4,2</b>
	<b>63 940</b>	<b>61 236</b>	<b>58 412</b>	<b>53 398</b>	<b>2 703</b>	<b>4,4</b>
<b>Autres dépenses</b>						
Énergie, entretien, taxes et informatique	5 853	5 514	6 161	5 684	340	6,2
<b>Total</b>	<b>69 793</b>	<b>66 750</b>	<b>64 572</b>	<b>59 082</b>	<b>3 043</b>	<b>4,6</b>



Services techniques et autres services	56,7 %
Rémunération de base	20,4 %
Rémunération autre	10,4 %
Autres dépenses	8,4 %
Biens et services autres	4,1 %

## HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES 2011-2012- 2013 – TRANSPORT ADAPTÉ

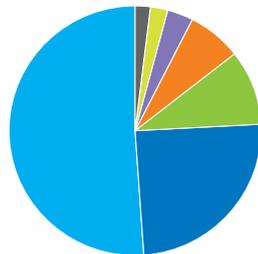
(en milliers de d'heures)

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012	
					Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	21	27	21	27	(6)	(23,1)
Professionnels syndiqués	2	2	3	3		
Employés de bureau syndiqués	26	26	23	22		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	33	23	32	23	10	45,3
Commis divisionnaires et autres	139	139	130	130		
Chauffeurs, opérateurs et autres	247	248	231	230		
	<b>469</b>	<b>465</b>	<b>440</b>	<b>435</b>	<b>3</b>	<b>0,7</b>
<b>Heures CSST</b>						
Commis divisionnaires et autres	1	1				
Chauffeurs, opérateurs et autres	7	7	7	7		
	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>		
<b>Heures supplémentaires</b>						
Employés de bureau syndiqués	2	1	2	1	1	142,8
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	1	1	4	3		
Commis divisionnaires et autres	15	15	21	17		
Chauffeurs, opérateurs et autres	12	12	12	12		
	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>3,2</b>
<b>Total</b>	<b>506</b>	<b>502</b>	<b>486</b>	<b>476</b>	<b>4</b>	<b>0,9</b>

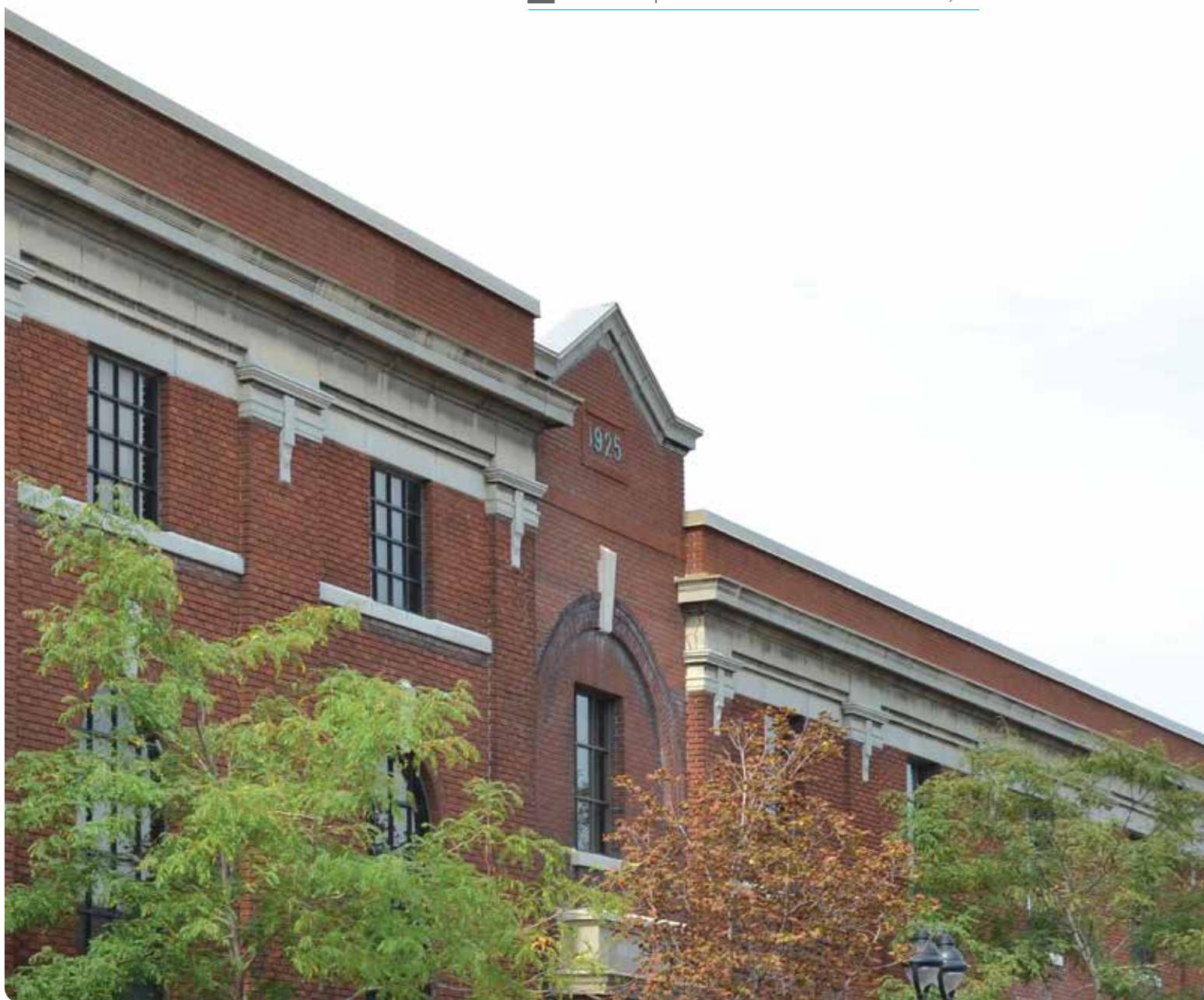


# PRÉSENTATION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

# RÉPARTITION DES DOLLARS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE 2013



Réseau des bus et Transport adapté	51,1 %
Réseau du métro	24,5 %
Services de soutien opérationnel	9,9 %
Ressources humaines et services partagés	6,8 %
Planification, marketing et communications	3,3 %
Finances et contrôle	2,3 %
Services corporatifs	2,1 %

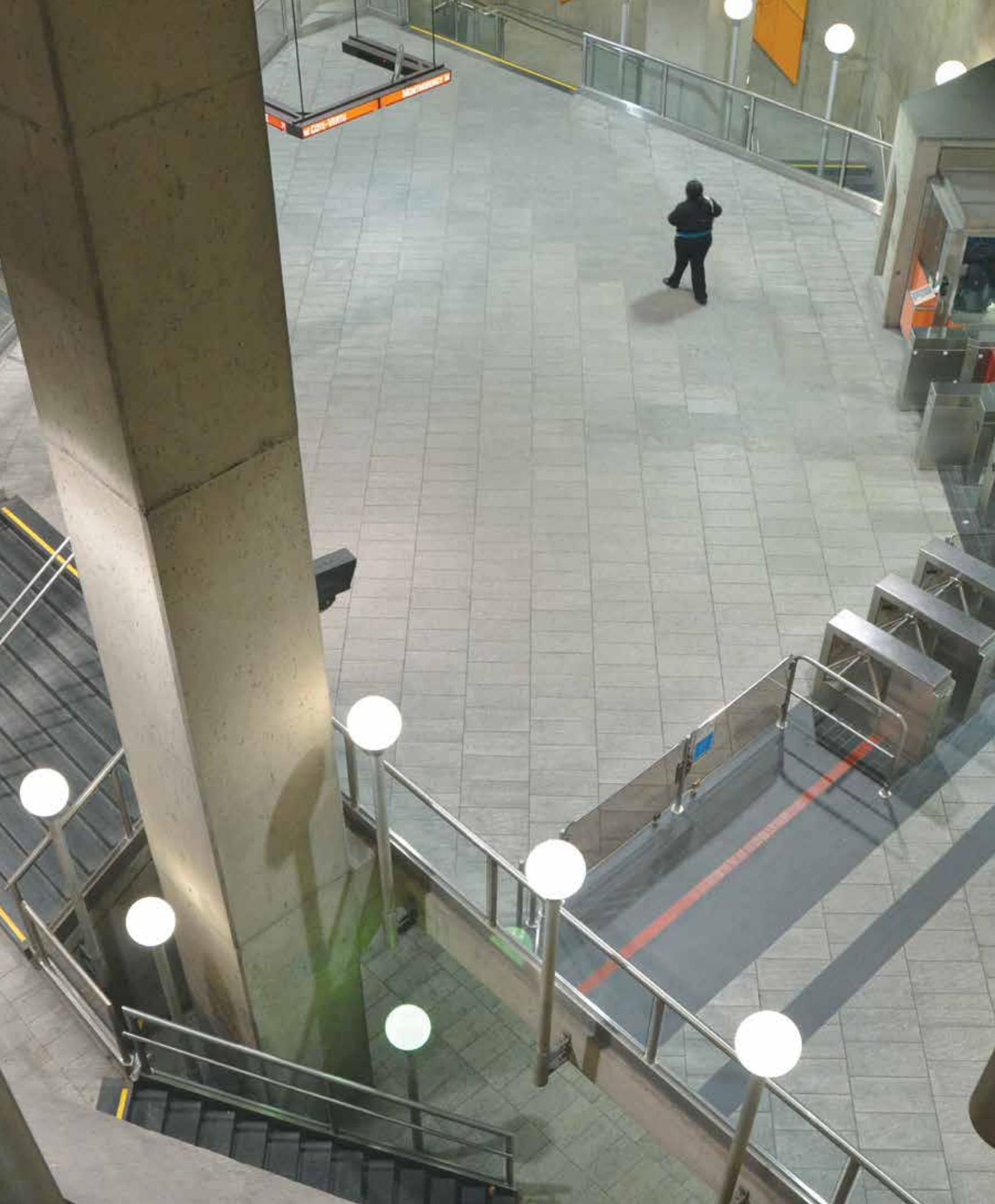


# SOMMAIRE DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Réseau des bus et Transport adapté</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	555 850	528 748	528 862	486 822	27 101	5,1
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	10 184	9 943	9 846	9 387	241	2,4
Heures supplémentaires ( <i>en heures</i> )	630 321	675 362	839 665	776 007	(45 041)	(6,7)
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	4 895	4 768	4 722	4 516	127	2,7
<b>Réseau du métro</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	266 921	243 488	239 314	229 813	23 433	9,6
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	4 715	4 730	4 520	4 266	(14)	(0,3)
Heures supplémentaires ( <i>en heures</i> )	221 367	221 754	232 071	332 827	(387)	(0,2)
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	2 269	2 273	2 172	2 114	(4)	(0,2)
<b>Services de soutien opérationnel</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	107 983	117 898	118 528	98 078	(9 915)	(8,4)
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	1 743	1 711	1 698	1 399	32	1,9
Heures supplémentaires ( <i>en heures</i> )	47 753	46 976	46 976	64 140	777	1,7
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	872	856	850	703	16	1,9
<b>Ressources humaines et services partagés</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	74 293	68 817	69 546	64 954	5 475	8,0
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	1 034	1 011	1 010	921	23	2,3
Heures supplémentaires ( <i>en heures</i> )	17 486	17 486	17 486	41 731		
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	533	520	519	476	13	2,5
<b>Planification, marketing et communications</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	35 982	34 371	34 976	32 484	1 611	4,7
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	399	397	409	374	2	0,6
Heures supplémentaires ( <i>en heures</i> )	4 336	4 336	4 336	6 131		
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	207	205	211	194	2	1,1
<b>Finances et contrôle</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	25 175	25 028	24 898	24 072	147	0,6
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	370	383	384	360	(13)	(3,5)
Heures supplémentaires ( <i>en heures</i> )	6 397	6 397	6 397	12 427		
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	195	201	201	189	(6)	(3,2)
<b>Services corporatifs</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	22 259	20 019	20 420	15 225	2 240	11,2
Heures régulières ( <i>en milliers</i> )	205	223	202	191	(19)	(8,4)
Heures supplémentaires ( <i>en heures</i> )	335	335	335	2 854		
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	104	114	103	98	(10)	(8,6)

## NOTE

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



## RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

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

Son parc est composé de 1 713 autobus, certains équipés de supports à vélos, et de 102 minibus urbains. Il permet de parcourir plus de 90 millions de km et de desservir la clientèle sur 213 lignes, dont 23 sont dédiées au service de nuit.

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

Afin de favoriser une plus grande rapidité, des mesures préférentielles pour bus sont implantées sur près de 148 km (voies réservées, prolongation du feu vert et ajout de feux chandelles).

En plus de rendre le transport collectif accessible aux fauteuils roulants sur 161 lignes de son réseau régulier, la STM offre un service de transport collectif adapté qui dessert plus de 22 500 clients ayant des limitations fonctionnelles permanentes et importantes. Effectuant près de trois millions de déplacements par année, le service de transport adapté exploite 86 minibus adaptés en régie interne et fait affaire avec 14 intermédiaires de service par taxi de la région de Montréal.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Budget 2013 vs 2012 Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	274 988	262 501	260 876	242 870	12 486	4,8
Heures supplémentaires	26 018	26 741	34 011	30 660	(724)	(2,7)
Primes diverses et autres paiements	35 082	32 427	32 171	30 973	2 656	8,2
Avantages sociaux	48 890	46 316	45 815	40 165	2 573	5,6
Cotisations aux régimes publics	34 983	32 828	32 489	29 714	2 154	6,6
Coût de la CSST	3 768	3 606	3 651	3 419	162	4,5
	<b>423 729</b>	<b>404 420</b>	<b>409 014</b>	<b>377 802</b>	<b>19 309</b>	<b>4,8</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	5 938	6 712	5 987	3 574	(774)	(11,5)
Énergie, taxes et permis	57 189	54 222	53 761	49 999	2 967	5,5
Services professionnels	575	593	760	259	(18)	(3,1)
Services techniques et autres services	40 702	38 441	36 394	32 694	2 260	5,9
Matériel et fournitures	27 027	23 662	23 278	21 955	3 365	14,2
Location	33	33	30	29		
Dépenses diverses	658	665	(363)	511	(7)	(1,0)
	<b>132 121</b>	<b>124 328</b>	<b>119 848</b>	<b>109 020</b>	<b>7 793</b>	<b>6,3</b>
<b>Total</b>	<b>555 850</b>	<b>528 748</b>	<b>528 862</b>	<b>486 822</b>	<b>27 101</b>	<b>5,1</b>

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Heures régulières (en milliers d'heures)</b>						
Gestionnaires	114	125	115	116	(11)	(9,2)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	6	6	6	6		
Professionnels syndiqués	34	44	41	40	(10)	(21,9)
Employés de bureau syndiqués	121	120	121	119		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	411	397	392	351	14	3,5
Commis divisionnaires et autres	345	338	317	318	8	2,2
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	160	161	155	156	(1)	(0,6)
Chauffeurs, opérateurs et autres	7 050	6 824	6 811	6 465	226	3,3
Employés d'entretien	1 943	1 928	1 889	1 815	16	0,8
<b>Total</b>	<b>10 184</b>	<b>9 943</b>	<b>9 846</b>	<b>9 387</b>	<b>241</b>	<b>2,4</b>
<b>Heures supplémentaires (en heures)</b>						
Professionnels syndiqués	150		991	798	150	100,0
Employés de bureau syndiqués	2 401	1 034	4 647	3 737	1 367	132,3
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	20 056	20 056	32 311	34 077		
Commis divisionnaires et autres	43 735	43 735	49 235	41 548		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	14 641	5 811	19 343	19 108	8 830	151,9
Chauffeurs, opérateurs et autres	403 574	485 605	508 017	455 419	(82 031)	(16,9)
Employés d'entretien	145 764	119 121	225 120	221 320	26 643	22,4
<b>Total</b>	<b>630 321</b>	<b>675 362</b>	<b>839 665</b>	<b>776 007</b>	<b>(45 041)</b>	<b>(6,7)</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	54	60	55	56	(6)	(9,7)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	3	3	3	3		
Professionnels syndiqués	18	23	22	21	(5)	(21,9)
Employés de bureau syndiqués	66	66	66	65		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	196	190	187	168	6	3,3
Commis divisionnaires et autres	165	161	151	153	4	2,5
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	77	77	74	75		
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 385	3 265	3 259	3 102	120	3,7
Employés d'entretien	931	923	905	872	8	0,8
<b>Total</b>	<b>4 895</b>	<b>4 768</b>	<b>4 722</b>	<b>4 516</b>	<b>127</b>	<b>2,7</b>

**NOTE**

La hausse des effectifs (heures régulières) s'explique principalement par l'augmentation de 3,2% de l'offre de service. Cette augmentation est en partie compensée par une diminution des heures supplémentaires et par une diminution des postes de gestionnaires et de professionnels, qui fait suite à la révision des ratios d'encadrement.

# RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

## Actions du Plan stratégique 2020

### PRIORITÉ 1

Développer les services

### ACTIONS

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

### PRIORITÉ 2

Améliorer l'expérience client et la mise en marché

### ACTIONS

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

## Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2011	Prévision 2012	Cible 2013	Cible 2020
Offre de service <i>(en millions de kilomètres)</i>	84,9	90,6	90,8	107,4
Mesures préférentielles pour bus <i>(en kilomètres)</i>	136,0	147,8	210,7	370,0
Parc de bus <i>(en unités)</i>	1 696	1 722	1 767	2 089
Ponctualité des bus <i>(en pourcentage)</i>	82,6	82,4	83,0	90,0
Taux d'immobiles <i>(en pourcentage)</i>	16,3	17,0	17,0	17,5
Déplacements – TA <i>(en millions)</i>	2,9	3,1	3,3	4,3



747 P-E-Trudeau

29-156

NOVIBUS

## RÉSEAU DU MÉTRO

Le métro de Montréal est 100 % électrique depuis son inauguration en 1966. Il comporte quatre lignes de 71 km au total, qui desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant compte 759 voitures, soit 336 MR 63 et 423 MR-73, qui parcourront 78 millions de km en 2013.

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

### Entretien du matériel roulant

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

### Exploitation des trains

La direction Exploitation des trains est responsable des éléments suivants :

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

### Exploitation des stations

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

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

## Entretien des équipements fixes

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

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

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Budget 2013 vs 2012 Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	133 848	128 794	126 266	115 639	5 054	3,9
Heures supplémentaires	9 941	9 606	10 219	14 104	335	3,5
Primes diverses et autres paiements	12 357	11 777	11 321	11 204	581	4,9
Avantages sociaux	24 712	23 615	22 694	19 799	1 097	4,6
Cotisations aux régimes publics	16 694	15 916	15 274	14 434	778	4,9
Coût de la CSST	1 318	1 578	1 071	891	(260)	(16,5)
	<b>198 871</b>	<b>191 286</b>	<b>186 846</b>	<b>176 070</b>	<b>7 585</b>	<b>4,0</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	3 149	3 767	3 111	5 271	(619)	(16,4)
Énergie	23 712	23 924	23 589	23 256	(212)	(0,9)
Services professionnels	760	190	190	413	570	300,2
Services techniques et autres services	17 413	2 279	2 540	2 062	15 133	663,9
Matériel et fournitures	22 125	21 318	22 659	20 947	807	3,8
Location	1 516	1 458	1 440	1 243	58	4,0
Dépenses diverses	(626)	(736)	(1 063)	551	110	(14,9)
	<b>68 050</b>	<b>52 201</b>	<b>52 468</b>	<b>53 743</b>	<b>15 848</b>	<b>30,4</b>
<b>Total</b>	<b>266 921</b>	<b>243 488</b>	<b>239 314</b>	<b>229 813</b>	<b>23 433</b>	<b>9,6</b>

### NOTE

Le regroupement Services techniques comprend le transfert d'un budget de 15 millions de dollars pour la surveillance policière provenant des Services de soutien opérationnel.

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Heures régulières (en milliers d'heures)</b>						
Gestionnaires	49	55	57	58	(6)	(11,2)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	2	2	2	5		
Professionnels syndiqués	24	23	20	24	2	8,3
Employés de bureau syndiqués	130	119	106	102	11	9,5
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	388	388	367	368		
Commis divisionnaires et autres	31	31	31	33		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	176	178	172	157	(2)	(1,2)
Chauffeurs, opérateurs et autres	1 519	1 555	1 482	1 445	(35)	(2,3)
Employés d'entretien	2 395	2 379	2 282	2 074	16	0,7
<b>Total</b>	<b>4 715</b>	<b>4 730</b>	<b>4 520</b>	<b>4 266</b>	<b>(14)</b>	<b>(0,3)</b>
<b>Heures supplémentaires (en heures)</b>						
Professionnels syndiqués	355	355	649	540		
Employés de bureau syndiqués	5 244	5 554	4 230	6 769	(310)	(5,6)
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	37 202	35 664	47 210	47 465	1 538	4,3
Commis divisionnaires et autres	4 600	4 600	2 324	2 066		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	11 628	11 841	13 843	19 136	(213)	(1,8)
Chauffeurs, opérateurs et autres	117 756	116 155	114 598	113 908	1 601	1,4
Employés d'entretien	44 583	47 585	49 217	142 942	(3 002)	(6,3)
<b>Total</b>	<b>221 367</b>	<b>221 754</b>	<b>232 071</b>	<b>332 827</b>	<b>(387)</b>	<b>(0,2)</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	24	27	27	28	(3)	(11,2)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	2		
Professionnels syndiqués	13	12	11	13	1	8,3
Employés de bureau syndiqués	71	65	58	56	6	9,5
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	186	185	176	176	1	0,4
Commis divisionnaires et autres	15	15	15	16		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	84	85	83	75	(1)	(1,2)
Chauffeurs, opérateurs et autres	728	744	709	694	(16)	(2,1)
Employés d'entretien	1 147	1 139	1 093	1 053	8	0,7
<b>Total</b>	<b>2 269</b>	<b>2 273</b>	<b>2 172</b>	<b>2 114</b>	<b>(4)</b>	<b>(0,2)</b>

**NOTE**

L'amélioration du service sur les quais des stations et le vieillissement des voitures actuelles nécessitent l'ajout de ressources, alors que la diminution des gestionnaires s'explique par la révision des ratios d'encadrement.

## Actions du Plan stratégique 2020

### PRIORITÉ 2

Améliorer l'expérience client et la mise en marché

### ACTIONS

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

## Indicateurs du Plan stratégique 2020

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

## SERVICES DE SOUTIEN OPÉRATIONNEL

### Entretien des infrastructures

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

- **Programme d'entretien préventif** : EDI entretient l'infrastructure des centres de transport, des bâtiments administratifs, des ateliers de réfection majeure du métro et des autobus, ainsi que des édicules et quais de métro. De plus, EDI réalise un programme d'entretien préventif sur 10 000 pièces d'équipements rattachées aux différents bâtiments, telles que des vérins hydrauliques, des portes de garage, des équipements de chauffage et de ventilation, des compresseurs et autres.
- **Correctifs en cas de bris** : EDI a pour mandat de réparer et de remettre en état de bon fonctionnement les équipements en cas de bris, dans les plus brefs délais, afin de maintenir l'offre de service. Pour ce faire, EDI dispose d'une équipe de plus de 15 corps de métier compétents, dont des mécaniciens, des électriciens, des plombiers, des soudeurs, des ferblantiers, des menuisiers et autres. Ses employés et gestionnaires bénéficient d'une formation d'appoint afin de maintenir leurs compétences.
- **Programmes de réfection** : EDI met en place des projets structurés de réfection, de concert avec l'ingénierie. Il s'agit de programmes de réfection qui ciblent une catégorie d'équipement, comme des vérins hydrauliques, ou des sites ciblés, ou encore les abords des stations de métro (programme Embelli-Stations). Ce sont aussi des projets spécifiques d'envergure moyenne, comme la sécurisation des accès de certains sites ou le remplacement ponctuel d'équipements en fin de vie utile.

### Ingénierie

Assumer le leadership technologique et soutenir techniquement tout le cycle de vie des équipements, infrastructures et processus d'exploitation.

### Sûreté et contrôle

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Budget 2013 vs 2012 Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	54 329	52 093	53 494	43 857	2 236	4,3
Heures supplémentaires	2 204	2 111	2 111	2 827	93	4,4
Primes diverses et autres paiements	2 233	2 074	2 057	2 025	159	7,7
Avantages sociaux	10 067	9 612	9 537	8 410	456	4,7
Cotisations aux régimes publics	6 512	6 103	6 056	5 625	409	6,7
Coût de la CSST	452	455	455	217	(3)	(0,6)
	<b>75 799</b>	<b>72 448</b>	<b>73 710</b>	<b>62 960</b>	<b>3 351</b>	<b>4,6</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	1 957	4 579	3 004	2 330	(2 621)	(57,2)
Autres taxes et permis	240	240	240	214		
Services professionnels	10 352	7 925	7 925	4 317	2 428	30,6
Services techniques et autres services	3 391	17 109	17 514	17 307	(13 717)	(80,2)
Matériel et fournitures	9 562	9 144	9 204	9 642	418	4,6
Location	294	341	341	332	(46)	(13,6)
Dépenses diverses	6 386	6 113	6 590	976	273	4,5
	<b>32 184</b>	<b>45 450</b>	<b>44 818</b>	<b>35 117</b>	<b>(13 266)</b>	<b>(29,2)</b>
<b>Total</b>	<b>107 983</b>	<b>117 898</b>	<b>118 528</b>	<b>98 078</b>	<b>(9 915)</b>	<b>(8,4)</b>

**NOTES**

Le regroupement Services techniques exclut un budget de 15 millions de dollars pour la surveillance policière qui a été transféré au Réseau du métro.

## SERVICES DE SOUTIEN OPÉRATIONNEL

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Heures régulières (en milliers d'heures)</b>						
Gestionnaires	88	86	85	92	2	2,4
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	13	15	15	13	(2)	(14,3)
Professionnels syndiqués	301	300	300	203	1	0,4
Employés de bureau syndiqués	306	303	303	277	4	1,2
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	29	29	29	35		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	46	46	46	42	1	1,3
Inspecteurs	375	354	342	243	21	6,0
Employés d'entretien	584	579	579	495	5	0,9
<b>Total</b>	<b>1 743</b>	<b>1 711</b>	<b>1 698</b>	<b>1 399</b>	<b>32</b>	<b>1,9</b>
<b>Heures supplémentaires (en heures)</b>						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	400	400	400	870		
Professionnels syndiqués	1 353	1 353	1 353	3 145		
Employés de bureau syndiqués	3 047	3 020	3 020	8 879	27	0,9
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	1 300	1 300	1 300	1 901		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	2 489	2 474	2 474	4 097	15	0,6
Inspecteurs	11 995	11 995	11 995	2 995		
Employés d'entretien	27 169	26 434	26 434	42 253	734	2,8
<b>Total</b>	<b>47 753</b>	<b>46 976</b>	<b>46 976</b>	<b>64 140</b>	<b>777</b>	<b>1,7</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	42	41	41	44	1	2,4
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	6	7	7	6	(1)	(14,3)
Professionnels syndiqués	160	160	160	109	1	0,4
Employés de bureau syndiqués	168	166	166	152	2	1,2
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	14	14	14	17		
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	22	22	22	20		
Inspecteurs	180	169	164	117	11	6,3
Employés d'entretien	280	277	277	237	3	0,9
<b>Total</b>	<b>872</b>	<b>856</b>	<b>850</b>	<b>703</b>	<b>16</b>	<b>1,9</b>

## NOTES

La hausse du nombre d'employés d'entretien est attribuable au vieillissement des infrastructures. En ce qui a trait au service Sûreté et contrôle, un ajout de 11 inspecteurs est requis afin d'assurer la sécurité des clients.

## Actions du Plan stratégique 2020

### PRIORITÉ 6

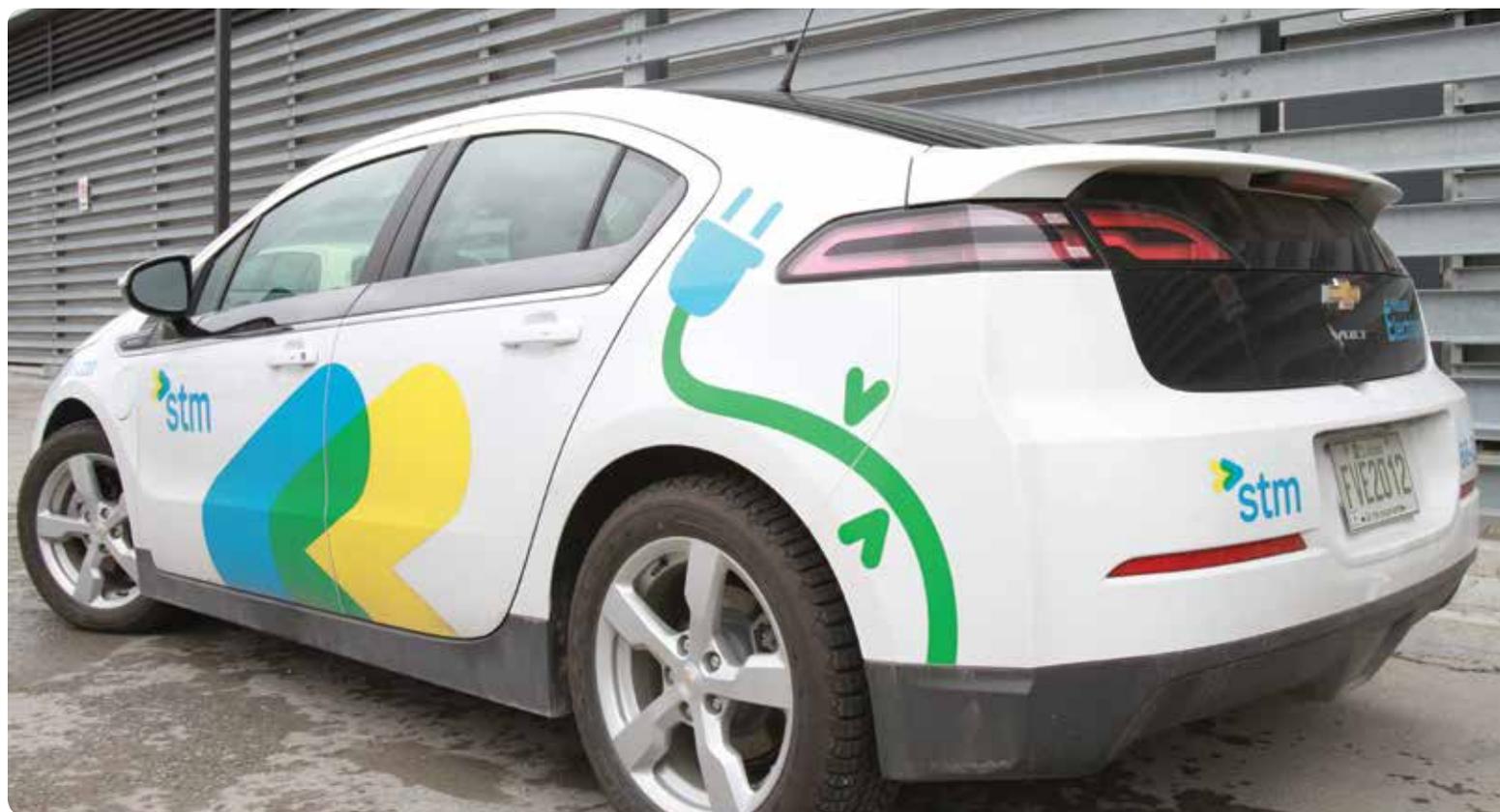
Faire du développement durable l'élément central de toutes les décisions

### ACTIONS

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

## Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2011	Prévision 2012	Cible 2013	Cible 2020
Intensité des émissions de gaz à effet de serre par kilomètre-passager (gCO <sub>2</sub> éq)	48,6	44,9	42,6	39,0



## RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

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

### Chaîne logistique

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

### Protection de la personne

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

### Régimes de retraite

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

### Ressources humaines

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

### Technologies de l'information

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	36 955	35 225	35 194	32 488	1 730	4,9
Heures supplémentaires	823	795	795	1 820	28	3,6
Primes diverses et autres paiements	1 199	1 056	1 092	1 039	143	13,5
Avantages sociaux	6 642	6 227	6 228	5 823	416	6,7
Cotisations aux régimes publics	4 171	3 846	3 840	3 675	325	8,5
Coût de la CSST	28	26	26	51	2	8,6
	<b>49 818</b>	<b>47 174</b>	<b>47 174</b>	<b>44 897</b>	<b>2 644</b>	<b>5,6</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	5 097	3 904	4 227	8	1 193	30,6
Services professionnels	4 505	3 535	3 545	6 446	970	27,4
Services techniques et autres services	8 015	7 569	7 963	7 652	446	5,9
Matériel et fournitures	1 055	926	926	1 728	130	14,0
Location	577	490	490	357	87	17,8
Dépenses diverses	5 225	5 220	5 220	3 866	5	0,1
	<b>24 475</b>	<b>21 644</b>	<b>22 372</b>	<b>20 057</b>	<b>2 831</b>	<b>13,1</b>
<b>Total</b>	<b>74 293</b>	<b>68 817</b>	<b>69 546</b>	<b>64 954</b>	<b>5 475</b>	<b>8,0</b>

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Heures régulières (en milliers d'heures)</b>						
Gestionnaires	98	106	106	102	(8)	(7,9)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	159	152	152	132	7	4,3
Professionnels syndiqués	43	47	47	47	(5)	(9,6)
Employés de bureau syndiqués	513	484	483	456	30	6,2
Employés d'entretien	222	222	222	183		
<b>Total</b>	<b>1 034</b>	<b>1 011</b>	<b>1 010</b>	<b>921</b>	<b>23</b>	<b>2,3</b>

<b>Heures supplémentaires (en heures)</b>						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	100	100	100	21		
Professionnels syndiqués	59	59	59	853		
Employés de bureau syndiqués	4 987	4 987	4 987	12 778		
Employés d'entretien	12 340	12 340	12 340	28 079		
<b>Total</b>	<b>17 486</b>	<b>17 486</b>	<b>17 486</b>	<b>41 731</b>		

<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	47	51	51	49	(4)	(7,9)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	76	73	73	63	3	4,3
Professionnels syndiqués	23	25	25	25	(2)	(9,6)
Employés de bureau syndiqués	281	265	264	251	16	6,2
Employés d'entretien	106	106	106	88		
<b>Total</b>	<b>533</b>	<b>520</b>	<b>519</b>	<b>476</b>	<b>13</b>	<b>2,5</b>

**NOTE**

L'évolution technologique de la STM, en particulier sur le plan des systèmes opérationnels, nécessite l'ajout de ressources au chapitre du maintien. Cependant, la révision des ratios d'encadrement amène une diminution des gestionnaires.

# RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS

## Actions du Plan stratégique 2020

### PRIORITÉ 3

Attirer, développer et mobiliser les talents

### ACTIONS

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

## Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2011	Prévision 2012	Cible 2013	Cible 2020
Taux d'absentéisme ( <i>en pourcentage</i> )	7,5	7,4	7,0	6,0
Nombre d'heures de formation/employé ( <i>en heures</i> )	28,0	28,2	28,2	30,0
Nombre d'accidents du travail – fréquence avec perte de temps	6,4	6,5	6,4	5,5
Nombres d'accidents du travail – gravité	212,2	245,0	240,0	205,0



## PLANIFICATION, MARKETING ET COMMUNICATIONS

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

### Communications et service à la clientèle

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

### Marketing

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

### Planification et développement des réseaux

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

(en milliers de dollars)	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	13 815	13 497	15 212	13 744	318	2,4
Heures supplémentaires	209	205	205	268	4	1,9
Primes diverses et autres paiements	720	673	698	618	47	7,0
Avantages sociaux	2 419	2 357	2 584	2 158	62	2,6
Cotisations aux régimes publics	1 574	1 499	1 553	1 388	75	5,0
Coût de la CSST	22	21	21	9		
	<b>18 759</b>	<b>18 252</b>	<b>20 273</b>	<b>18 185</b>	<b>507</b>	<b>2,8</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	224	1 119	802	344	(895)	(80,0)
Services professionnels	5 229	5 134	4 336	3 636	95	1,9
Services techniques et autres services	2 577	2 677	2 677	5 084	(100)	(3,7)
Matériel et fournitures	317	292	292	246	25	8,7
Location	30	30	30	88		
Dépenses diverses	8 846	6 867	6 567	4 902	1 979	28,8
	<b>17 223</b>	<b>16 118</b>	<b>14 703</b>	<b>14 299</b>	<b>1 105</b>	<b>6,9</b>
<b>Total</b>	<b>35 982</b>	<b>34 371</b>	<b>34 976</b>	<b>32 484</b>	<b>1 611</b>	<b>4,7</b>

Le regroupement Dépenses diverses comprend un ajustement comptable de deux millions de dollars afin de refléter les opérations communes avec la filiale Transgesco S.E.C.

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Heures régulières (en milliers d'heures)</b>						
Gestionnaires	35	40	59	45	(5)	(11,7)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	2	8	8	5	(6)	(75,0)
Professionnels syndiqués	105	104	108	102	1	0,9
Employés de bureau syndiqués	155	141	131	134	15	10,4
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	8	8	8	8		
Chauffeurs, opérateurs et autres	93	95	95	79	(2)	(2,4)
<b>Total</b>	<b>399</b>	<b>397</b>	<b>409</b>	<b>374</b>	<b>2</b>	<b>0,6</b>
<b>Heures supplémentaires (en heures)</b>						
Employés de bureau syndiqués	2 836	2 836	2 836	3 233		
Chauffeurs, opérateurs et autres	1 500	1 500	1 500	2 898		
<b>Total</b>	<b>4 336</b>	<b>4 336</b>	<b>4 336</b>	<b>6 131</b>		
<b>Effectif (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	17	19	28	22	(2)	(11,7)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	4	4	2	(3)	(75,0)
Professionnels syndiqués	56	56	57	55	1	0,9
Employés de bureau syndiqués	85	77	72	74	8	10,4
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	4	4	4	4		
Chauffeurs, opérateurs et autres	44	45	45	38	(1)	(2,2)
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>205</b>	<b>211</b>	<b>194</b>	<b>2</b>	<b>1,1</b>

La diminution des effectifs gestionnaires et professionnels s'explique par la révision des ratios d'encadrement, alors qu'il y a ajout d'employés de bureau pour le service à la clientèle.

# PLANIFICATION, MARKETING ET COMMUNICATIONS

## Actions du Plan stratégique 2020

### PRIORITÉ 1

Développer les services

### ACTIONS

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

### PRIORITÉ 2

Améliorer l'expérience client et la mise en marché

### ACTIONS

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

## Actions du Plan stratégique 2020

### PRIORITÉ 2

Améliorer l'expérience client et la mise en marché

### ACTIONS

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

### PRIORITÉ 5

Améliorer davantage la performance

### ACTIONS

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

## Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2011	Prévision 2012	Cible 2013	Cible 2020
Achalandage ( <i>en millions de déplacements</i> )	404,8	413,4	418,6	540,0
Satisfaction générale STM ( <i>en pourcentage</i> )	89,0	87,0	88,0	90,0
Satisfaction générale de la clientèle bus ( <i>en pourcentage</i> )	80,0	80,0	82,0	85,0
Satisfaction générale de la clientèle métro ( <i>en pourcentage</i> )	85,0	85,0	85,0	88,0

## FINANCES ET CONTRÔLE

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

### **Budget et Investissements**

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

### **Gestion financière et Contrôle**

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

### **Vente et perception et Revenus voyageurs**

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	13 243	13 401	13 991	13 168	(158)	(1,2)
Heures supplémentaires	326	319	319	575	7	2,2
Primes diverses et autres paiements	507	500	499	500	7	1,3
Avantages sociaux	2 289	2 312	2 306	2 174	(23)	(1,0)
Cotisations aux régimes publics	1 463	1 437	1 433	1 375	26	1,8
Coût de la CSST				7		
	<b>17 828</b>	<b>17 970</b>	<b>18 549</b>	<b>17 799</b>	<b>(141)</b>	<b>(0,8)</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	102	137		120	(35)	(25,3)
Services professionnels	799	1 158	1 048	807	(360)	(31,1)
Services techniques et autres services	1 521	1 531	1 531	1 289	(10)	(0,7)
Matériel et fournitures	592	651	651	698	(59)	(9,1)
Location	30				30	100,0
Dépenses diverses	4 304	3 583	3 119	3 357	721	20,1
	<b>7 347</b>	<b>7 059</b>	<b>6 349</b>	<b>6 273</b>	<b>288</b>	<b>4,1</b>
<b>Total</b>	<b>25 175</b>	<b>25 028</b>	<b>24 898</b>	<b>24 072</b>	<b>147</b>	<b>0,6</b>

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b> <i>(en milliers d'heures)</i>						
Gestionnaires	47	59	61	55	(12)	(21,0)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	2	2	2	4		
Professionnels syndiqués	50	41	41	34	9	21,4
Employés de bureau syndiqués	217	225	223	212	(8)	(3,8)
Commis divisionnaires et autres	55	56	56	54	(1)	(2,1)
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>383</b>	<b>384</b>	<b>360</b>	<b>(13)</b>	<b>(3,5)</b>
<b>Heures supplémentaires</b> <i>(en heures)</i>						
Professionnels syndiqués	135	135	135	230		
Employés de bureau syndiqués	4 962	4 962	4 962	8 383		
Commis divisionnaires et autres	1 300	1 300	1 300	3 813		
<b>Total</b>	<b>6 397</b>	<b>6 397</b>	<b>6 397</b>	<b>12 427</b>		
<b>Effectif</b> <i>(en années-personnes)</i>						
Gestionnaires	23	28	29	27	(6)	(20,9)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	2		
Professionnels syndiqués	27	22	22	18	5	21,4
Employés de bureau syndiqués	119	123	122	117	(5)	(3,7)
Commis divisionnaires et autres	26	27	27	26	(1)	(1,9)
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>201</b>	<b>201</b>	<b>189</b>	<b>(6)</b>	<b>(3,2)</b>

**NOTE**

L'exercice de révision des ratios d'encadrement est responsable en grande partie de la diminution des effectifs au budget 2013 par rapport à l'année précédente.

## Actions du Plan stratégique 2020

## PRIORITÉ 4

Optimiser la gestion des investissements

## ACTIONS

- Renforcer les mécanismes de gestion de portefeuille de projets

## PRIORITÉ 5

Améliorer davantage la performance

## ACTIONS

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

## Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2011	Prévision 2012	Cible 2013	Cible 2020
Coûts d'exploitation/déplacement <i>(en dollars)</i>	2,41	2,50	2,57	2,83
Coûts d'exploitation/kilomètre <i>(en dollars)</i>	6,02	6,14	6,37	7,25
Taux d'autofinancement <i>(en pourcentage)</i>	57,9	58,5	58,4	58,2
Part des revenus-clients <i>(en pourcentage)</i>	46,4	46,3	45,9	47,7

CHACUN  
PASSAGER  
COMPTÉ  
POUR LA PLANÈTE



MERCI  
DE CHOISIR  
LE TRANSPORT  
LECTIF



Bienvenue  
Welcome



## SERVICES CORPORATIFS

### **Affaires publiques**

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

### **Direction générale**

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

### **Relations externes et planification stratégique**

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

### **Gestion des projets majeurs**

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

### **Secrétariat général et affaires juridiques**

Conseiller la direction et représenter la STM en matière d'affaires juridiques, de négociations et de rédaction de contrats, et de règlements et avis juridiques, et assurer la bonne marche du processus décisionnel de l'entreprise.

### **Vérification générale**

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

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	9 400	9 767	9 042	6 802	(366)	(3,7)
Heures supplémentaires	25	25	25	80		
Primes diverses et autres paiements	192	201	193	377	(9)	(4,6)
Avantages sociaux	1 555	1 600	1 832	2 620	(46)	(2,9)
Cotisations aux régimes publics	928	942	867	1 581	(13)	(1,4)
Coût de la CSST				11		
	<b>12 100</b>	<b>12 535</b>	<b>11 959</b>	<b>11 471</b>	<b>(435)</b>	<b>(3,5)</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	4 896	2 147	3 747	117	2 750	128,1
Autres taxes et permis				7		
Services professionnels	2 855	2 953	2 280	960	(98)	(3,3)
Services techniques et autres services	102	102	102	539		
Matériel et fournitures	116	126	126	292	(10)	(8,3)
Location	129	130	130	205	(1)	(0,8)
Dépenses diverses	2 061	2 026	2 076	1 633	35	1,7
	<b>10 159</b>	<b>7 484</b>	<b>8 461</b>	<b>3 754</b>	<b>2 675</b>	<b>35,7</b>
<b>Total</b>	<b>22 259</b>	<b>20 019</b>	<b>20 420</b>	<b>15 225</b>	<b>2 240</b>	<b>11,2</b>

	Budget 2013	Budget 2012	Prévision 2012	Réel 2011	Budget 2013 vs 2012 Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b> <i>(en milliers d'heures)</i>						
Gestionnaires	48	54	50	48	(6)	(11,5)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	54	52	45	46	2	4,0
Professionnels syndiqués	55	66	56	47	(10)	(15,7)
Employés de bureau syndiqués	47	51	51	51	(4)	(8,4)
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>223</b>	<b>202</b>	<b>191</b>	<b>(19)</b>	<b>(8,4)</b>
<b>Heures supplémentaires</b> <i>(en heures)</i>						
Professionnels syndiqués	300	300	300	897		
Employés de bureau syndiqués	35	35	35	1 957		
<b>Total</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>2 854</b>		
<b>Effectif</b> <i>(en années-personnes)</i>						
Gestionnaires	23	26	24	24	(3)	(11,5)
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	26	25	21	22	1	4,0
Professionnels syndiqués	30	35	30	25	(6)	(15,7)
Employés de bureau syndiqués	26	28	28	28	(2)	(8,3)
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>114</b>	<b>103</b>	<b>98</b>	<b>(10)</b>	<b>(8,6)</b>

**NOTE**

La baisse des effectifs s'explique principalement par l'exercice de révision des ratios d'encadrement.

## Actions du Plan stratégique 2020

## PRIORITÉ 1

Développer les services

## ACTIONS

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

## PRIORITÉ 2

Améliorer l'expérience client et la mise en marché

## ACTIONS

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

## PRIORITÉ 4

Optimiser la gestion des investissements

## ACTIONS

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

## PRIORITÉ 5

Améliorer davantage la performance

## ACTIONS

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

## PRIORITÉ 6

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

## ACTIONS

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

## Indicateurs du Plan stratégique 2020

	Réel 2011	Prévision 2012	Cible 2013	Cible 2020
Revenus commerciaux nets <i>(en millions de dollars)</i>	22,4	23,3	25,5	35,0
Taux de réalisation des dépenses d'investissement <i>(en pourcentage)</i>	69,2	71,0	68,0	70,0
Taux de récupération des matières résiduelles non dangereuses <i>(en pourcentage)</i>	63,0	63,0	65,0	80,0
Proportion des projets faisant l'objet d'une évaluation au plan du développement durable <i>(en pourcentage)</i>	56,0	95,0	100,0	100,0



# COMPARATIF DES RÉSEAUX BUS, MÉTRO ET SERVICES DE SOUTIEN OPÉRATIONNEL<sup>1</sup> (BUDGET 2013)

<i>(en milliers de dollars)</i>	Bus et Transport adapté	Métro	Soutien opérationnel
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>			
<b>Rémunération</b>			
Rémunération de base	274 988	133 848	54 329
Heures supplémentaires	26 018	9 941	2 204
Primes diverses et autres paiements	35 082	12 357	2 233
Avantages sociaux	48 890	24 712	10 067
Cotisations aux régimes publics	34 983	16 694	6 512
Coût de la CSST	3 768	1 318	452
	<b>423 729</b>	<b>198 871</b>	<b>75 799</b>
<b>Biens et services</b>			
Dépenses majeures	5 938	3 149	1 957
Énergie, taxes et permis	57 189	23 712	240
Services professionnels	575	760	10 352
Services techniques et autres services	40 702	17 413	3 391
Matériel et fournitures	27 027	22 125	9 562
Location	33	1 516	294
Dépenses diverses	658	(626)	6 386
	<b>132 121</b>	<b>68 050</b>	<b>32 184</b>
<b>Total</b>	<b>555 850</b>	<b>266 921</b>	<b>107 983</b>

<sup>1</sup> Les services de soutien opérationnel comprennent les directions Entretien des infrastructures, Ingénierie et Sécurité et contrôle.

	Bus et Transport adapté	Métro	Soutien opérationnel
<b>Heures régulières (en milliers d'heures)</b>			
Gestionnaires	114	49	88
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	6	2	13
Professionnels syndiqués	34	24	301
Employés de bureau syndiqués	121	130	306
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	411	388	29
Commis divisionnaires et autres	345	31	
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	160	176	46
Inspecteurs			375
Chauffeurs, opérateurs et autres	7 050	1 519	
Employés d'entretien	1 943	2 395	584
<b>Total</b>	<b>10 184</b>	<b>4 715</b>	<b>1 743</b>
<b>Heures supplémentaires (en heures)</b>			
Professionnels et employés de bureau non syndiqués			400
Professionnels syndiqués	150	355	1 353
Employés de bureau syndiqués	2 401	5 244	3 047
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	20 056	37 202	1 300
Commis divisionnaires et autres	43 735	4 600	
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	14 641	11 628	2 489
Inspecteurs			11 995
Chauffeurs, opérateurs et autres	403 574	117 756	
Employés d'entretien	145 764	44 583	27 169
<b>Total</b>	<b>630 321</b>	<b>221 367</b>	<b>47 753</b>
<b>Effectif (en années-personnes)</b>			
Gestionnaires	54	24	42
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	3	1	6
Professionnels syndiqués	18	13	160
Employés de bureau syndiqués	66	71	168
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - transport	196	186	14
Commis divisionnaires et autres	165	15	
Gestionnaires de 1 <sup>er</sup> niveau - entretien	77	84	22
Inspecteurs			180
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 385	728	
Employés d'entretien	931	1 147	280
<b>Total</b>	<b>4 895</b>	<b>2 269</b>	<b>872</b>

**PERSPECTIVES  
FINANCIÈRES  
EN MATIÈRE  
D'INVESTISSEMENT**

# SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2013-2014-2015

Les investissements prévus au présent Programme triennal d'immobilisations (PTI) se répartissent parmi 57 projets. Toutefois, quelques grands projets représentant 89 % des investissements, pour un montant d'environ 2 milliards de dollars, amélioreront la fiabilité et la ponctualité du service, la qualité de l'information à la clientèle et l'accessibilité universelle et créeront un environnement sécuritaire, convivial et agréable.

## GRANDS PROJETS D'INVESTISSEMENT

(en milliers de dollars)

	2013	2014	2015	Total
<b>1. ACQUISITION DE VOITURES DE MÉTRO (MPM-10)</b>	<b>182 386</b>	<b>357 080</b>	<b>363 788</b>	<b>903 254</b>
Acquisition de voitures de métro (MPM-10)	86 679	292 301	348 176	727 157
Modifications des ateliers et des équipements Métro – Voitures MPM-10	95 706	64 779	15 612	176 097
<b>2. RÉNO MÉTRO</b>	<b>167 519</b>	<b>191 187</b>	<b>171 785</b>	<b>530 491</b>
Réno-Systèmes – phases I et II	30 411	0	0	30 411
Réno-Systèmes – phase III	104 133	140 836	111 835	356 805
Réno-Infrastructures métro – phase I	32 975	50 351	59 950	143 276
<b>3. iBus</b>	<b>60 660</b>	<b>60 311</b>	<b>44 799</b>	<b>165 770</b>
Remplacement des systèmes d'exploitation (iBus)	60 660	60 311	44 799	165 770
<b>4. MESURES PRÉFÉRENTIELLES POUR BUS</b>	<b>28 336</b>	<b>25 942</b>	<b>7 012</b>	<b>61 290</b>
Programme de mesures préférentielles pour bus – phase I	28 336	25 942	7 012	61 290
<b>5. CENTRE DE TRANSPORT STINSON</b>	<b>112 034</b>	<b>139</b>	<b>0</b>	<b>112 173</b>
Infrastructures réseau des bus – phase II (Stinson)	112 034	139	0	112 173
<b>6. RÉFECTION MAJEURE DE BERRI-UQAM</b>	<b>13 031</b>	<b>13 559</b>	<b>15 528</b>	<b>42 119</b>
Station Berri-UQAM : réfection majeure – phase I	13 031	13 559	15 528	42 119
<b>7. ÉLECTRIFICATION DU RÉSEAU DE SURFACE</b>	<b>14 761</b>	<b>53 871</b>	<b>99 438</b>	<b>168 070</b>
Acquisition de bus hybrides 40 pieds 2012-2017	8 745	53 871	99 438	162 054
Mise en service d'une desserte propre avec midibus électriques	6 017	0	0	6 017
<b>Total des grands projets</b>	<b>578 728</b>	<b>702 090</b>	<b>702 350</b>	<b>1 983 168</b>
<b>Total des investissements</b>	<b>691 998</b>	<b>758 110</b>	<b>768 336</b>	<b>2 218 444</b>
<b>Pourcentage de grands projets</b>	<b>84 %</b>	<b>93 %</b>	<b>91 %</b>	<b>89 %</b>

# SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2013-2014-2015

## Acquisition de voitures de métro MPM-10

Le projet vise l'acquisition de 468 voitures de métro afin de remplacer les 342 voitures MR-63 et d'assurer les besoins futurs ayant trait à la croissance de l'achalandage (63 voitures) et aux prolongements du métro (63 voitures). Le contrat comprend la fabrication de 52 trains indéformables, composés de neuf voitures (sept motrices et deux remorques avec loge de conduite) reliées entre elles par un module d'intercirculation permettant en tout temps le passage de la clientèle d'une voiture à l'autre. Chacune des extrémités des trains est aménagée pour que deux personnes en fauteuil roulant de type quadriporteur puissent s'y déplacer.

Depuis l'octroi du contrat de 468 voitures de métro au consortium Bombardier-Alstom (CBA) le 22 octobre 2010, CBA a amorcé la conception des futures voitures suivant un processus itératif d'échanges d'information entre les nombreux sous-traitants, les fournisseurs, la STM et sa clientèle. À cet effet, plus de 350 rencontres ont donné lieu à des revues méthodiques de la conception pour déterminer si les propositions satisfont aux exigences de la Société. Entre-temps, la STM a tenu plusieurs consultations publiques afin d'associer la population aux différentes étapes du projet MPM-10.

Le renouvellement et l'accroissement du parc de voitures du métro sont essentiels au Plan stratégique 2020, qui a pour objectif l'augmentation de l'achalandage et l'amélioration de la fiabilité du service et du confort de la clientèle.

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

## Réno Métro

Regroupées sous le vocable Réno Métro, les phases I, II et III de Réno-Systèmes, ainsi que la phase I de Réno-Infrastructures métro, ont permis la poursuite des travaux de modernisation du réseau du métro, qui visent l'amélioration et le maintien en bon état des équipements fixes et des infrastructures.

**Réno-Systèmes** – Les phases I et II du projet concernent le remplacement ou la remise à neuf des équipements fixes directement liés à l'exploitation et situés principalement dans le réseau initial. Les catégories visées sont les installations motorisées (escaliers mécaniques, ventilation et ascenseurs), les équipements d'exploitation et de contrôle des trains, ainsi que les systèmes du centre de contrôle et de télécommunication. Ces travaux devraient mener à une amélioration de la fiabilité, de la disponibilité et de la sécurité des équipements fixes du métro, à une meilleure communication à la clientèle et à une amélioration du temps d'intervention en cas de panne des équipements fixes.

**IMPACT** • Le remplacement d'équipements en fin de vie utile permettra de stabiliser les coûts d'entretien. Ce programme permettra aussi de réduire le déficit d'investissement.

**Réno-Infrastructures** – Les objectifs du programme sont de maintenir l'intégrité des infrastructures, d'améliorer l'accessibilité universelle et le sentiment de sécurité de la clientèle, et d'optimiser les investissements dans le temps. La phase I du programme Réno-Infrastructures vise le remplacement ou la réfection des infrastructures du métro tout en optimisant les investissements en les utilisant comme levier pour améliorer le service à la clientèle et la performance financière et opérationnelle de la STM.

**IMPACT** • Le remplacement d'équipements en fin de vie utile permettra de stabiliser les coûts d'entretien.

## iBus

En novembre 2011, le ministère des Transports du Québec (MTQ) a annoncé sa participation financière au projet iBus. Dès l'annonce du MTQ, la STM a procédé au lancement d'appels d'offres. Les deux prochaines années seront consacrées à la livraison et à la préparation du matériel en vue d'un déploiement qui débutera en 2014. Grâce au projet iBus, la STM pourra améliorer la ponctualité des bus avec une gestion du parc en temps réel, augmenter la vitesse commerciale sur les voies express et réservées, réduire l'entassement dans les bus, assurer une meilleure coordination avec le réseau du métro et des trains de banlieue, et améliorer la sécurité pour les chauffeurs et la clientèle.

**IMPACT** • Ce projet aura plusieurs impacts sur l'exploitation du réseau des bus. Il réduira de 5 % les temps d'entrée et de sortie des bus, optimisera l'offre de service en matière d'utilisation des ressources chauffeurs et de bus, et augmentera l'achalandage et les revenus-clients.

## Mesures préférentielles pour bus

Le programme de mesures préférentielles pour bus (MPB) sera déployé en deux temps. La première phase prévoit la mise en place de voies réservées et de feux prioritaires sur l'île de Montréal pour répondre à la problématique de la congestion. La deuxième phase verra l'implantation d'un système de détection des bus en temps réel. À terme, ce système réduira et régularisera le temps de parcours des bus afin d'assurer l'adhérence à l'horaire.

**IMPACT** • L'implantation des différentes mesures préférentielles amènera une réduction de 12 % des heures de service, pour des économies moyennes annuelles de 7 millions de dollars. Ces économies seront réinvesties dans l'amélioration du service à la clientèle.

## Centre de transport Stinson

Le 28 novembre 2011, la STM, la Ville de Montréal et le MTQ annonçaient la construction du centre de transport Stinson. Situé dans l'arrondissement de Saint-Laurent, en bordure des rues Stinson et Montpellier, ce bâtiment de deux étages, d'une superficie totale de 38 400 m<sup>2</sup>, abritera 300 bus, soit 200 standards et 100 articulés.

Certains aménagements de base seront prévus de façon à accueillir éventuellement des véhicules électriques. La STM mettra tout en œuvre pour que ce nouveau bâtiment reçoive la certification LEED Or (Leadership in Energy and Environmental Design), une des plus élevées de l'industrie, afin que Stinson devienne le premier centre de transport LEED Or au Canada.

Les travaux préparatoires sur le terrain ont débuté à la fin de 2011. Le centre de transport Stinson devrait être opérationnel en 2014 et pourra accueillir plus de 750 employés. Depuis 2009, la STM travaille en étroite collaboration avec l'arrondissement de Saint-Laurent afin de concrétiser ce projet d'optimisation du transport collectif et de revitalisation de ce secteur industriel.

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

# SOMMAIRE DU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATIONS 2013-2014-2015

## Réfection majeure de Berri-UQAM

Mise en service il y a plus de 45 ans, la station la plus achalandée du réseau, avec plus de 13 millions d'entrées annuellement, a vu le début d'une importante cure de rajeunissement en 2010. La STM a entrepris des rénovations majeures, notamment en procédant au retrait et à la stabilisation de la majorité des murs de blocs et des différents parements architecturaux, ainsi que de certains plafonds dans les zones accessibles au public. Les pastilles grises, qui habillaient cette station centrale depuis son inauguration en 1966, ont disparu progressivement pour laisser place à un fini temporaire. À la suite de cette première étape, la STM procédera à la réfection de la majorité des composantes mécaniques, électriques et architecturales de la station.

L'ensemble des travaux intérieurs (phase 1), qui représente au total des investissements de 90,2 millions de dollars, se déroulera sur sept ans (2010-2017) et mettra en évidence la signalétique et l'image de marque de la STM, tout en respectant la valeur patrimoniale de la station. Des travaux de réfection touchant la membrane d'étanchéisation et les alentours de la station seront aussi effectués dans le cadre du programme Réno-Infrastructures.

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

## Électrification du réseau de surface

Dans son Plan stratégique 2020, la STM s'est fixée comme objectif de se doter uniquement de véhicules électriques à partir de 2025 pour son réseau de surface. Les deux premiers projets liés à cet objectif sont déjà en cours, tandis que les trois autres sont à l'étude.

**Bus hybrides** – À la suite des résultats du projet de démonstration en transport urbain, mené en partenariat avec la Société de transport de l'Outaouais, de Transports Canada et du MTQ, la STM ainsi que les neuf sociétés de transport collectif du Québec ont pris la décision d'acquérir des véhicules hybrides. L'appel d'offres a été lancé en novembre 2011 et le contrat a été accordé en 2012 afin de recevoir les premiers bus dès 2014. Ainsi, la STM prévoit acquérir 385 bus standards hybrides de 2014 à 2018 et 145 bus articulés hybrides de 2015 à 2018.

**Midibus électriques** – En octobre 2011, la STM a lancé un appel d'offres pour l'achat de sept midibus électriques. Ce projet permettra à la STM d'acquérir une première expérience et des connaissances sur l'exploitation de bus entièrement électriques et de préparer la transition du parc de bus diesel à un parc de bus électriques, en plus d'évaluer l'appréciation de la clientèle pour une telle technologie, et ce, dès 2013.

**Bus électriques** – La STM a entamé au cours de l'année des discussions avec ses partenaires de l'industrie pour élaborer un projet de démonstration de bus électrique, dont l'objectif est de consolider le savoir-faire de la STM dans le domaine de l'électrification et de préparer la transition du parc de bus diesel à un parc de bus électriques.

**Trolleybus** – En septembre 2011, la STM lançait un appel d'offres pour la réalisation d'une étude sur l'implantation d'un réseau de trolleybus. Cette étude a pour objectif de définir le réseau optimal et ses paramètres d'implantation et d'évaluer les coûts du projet. Les conclusions de l'étude seront connues à la fin de 2012.

**Voitures de service électriques** – La STM a aussi l'intention de convertir progressivement son parc de véhicules de service et elle s'est dotée de ses deux premières voitures électriques en décembre 2011. Ces Chevrolet Volt feront l'objet d'essais.

**IMPACT** • L'objectif premier poursuivi par l'électrification est la diminution substantielle des émissions de GES de la STM. Ainsi, en n'acquérant que des bus électriques à compter de 2025 et compte tenu que la durée de vie d'un bus est de 16 ans, la STM vise l'objectif « zéro émission » pour 2040.

# FINANCEMENT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

(en milliers de dollars)

	2013	2014	2015	Total
<b>Financement au comptant</b>				
<b>Non capitalisable</b>				
Budget d'exploitation	11 091	12 934	10 081	34 105
<b>Capitalisable</b>				
Fonds de roulement	3 505	1 693	1 000	6 198
Gouvernement provincial - subvention au comptant	34 002	28 982	30 175	93 159
Gouvernement fédéral - subvention au comptant	75 429	84 120	74 864	234 414
Agglomération de Montréal - subvention au comptant	18 181	19 428	26 506	64 115
<b>Sous-total</b>	<b>142 207</b>	<b>147 157</b>	<b>142 627</b>	<b>431 991</b>
<b>Financement sur emprunt</b>				
Non subventionné	164 420	157 636	143 721	465 777
Subventionné	385 371	453 317	481 988	1 320 676
<b>Sous-total</b>	<b>549 791</b>	<b>610 953</b>	<b>625 709</b>	<b>1 786 453</b>
<b>Financement total</b>	<b>691 998</b>	<b>758 110</b>	<b>768 336</b>	<b>2 218 444</b>
<b>Programme de financement par le biais de la dette à long terme</b>	<b>480 000</b>	<b>650 000</b>	<b>500 000</b>	<b>1 630 000</b>

Dans un souci de diversification et d'optimisation des conditions de financement, la STM établit son financement annuel par le recours à la dette à long terme en additionnant les deux tiers des dépenses de l'année courante de tous les projets (à l'exception des dépenses reliées à l'acquisition de voitures de métro incluses à 100 %) au solde des dépenses non financées de l'année précédente.



## IMPACT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT SUR L'ENDETTEMENT

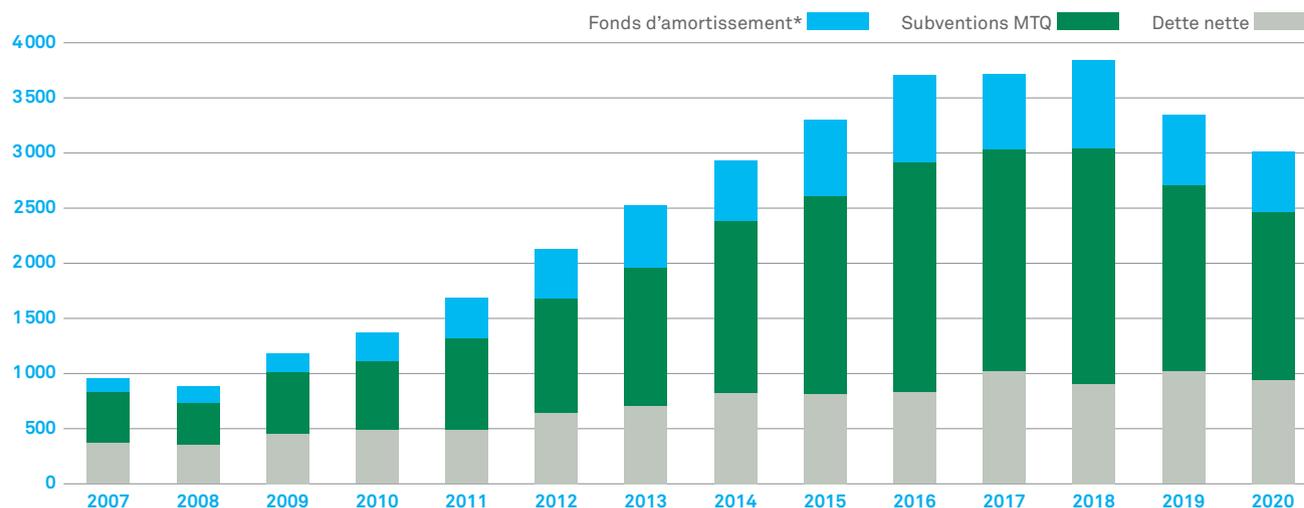
Le financement d'une partie des dépenses capitalisables se fait par émission de dette. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, la portion subventionnée des projets est financée auprès du fonds de financement du ministère des Finances du Québec, alors que la portion non subventionnée est financée auprès de la Ville de Montréal.

De 2007 à 2012, la croissance annuelle moyenne de la dette brute était de 24,7 %. Pour les trois prochaines années, elle passera à 18,4 %. Malgré que la dette brute continue à augmenter, le financement au comptant, au moyen des programmes de subventions provincial, fédéral et municipal, freine son taux de croissance.

Selon les prévisions, le montant de la dette brute en circulation totalisera 2,1 milliards de dollars (avant subvention) au 31 décembre 2012 et atteindra 3,3 milliards de dollars au 31 décembre 2015. L'évolution de la dette ainsi que sa répartition sont présentées au tableau suivant.

### ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT

(en millions de dollars)



	RÉEL					PRÉVISIONS									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Fonds d'amortissement*	117,4	158,8	169,2	261,1	366,4	451,6	570,1	557,7	694,8	790,4	683,4	808,0	641,6	551,9	
Subventions MTQ	464,5	377,4	558,4	629,0	833,3	1 031,3	1 252,8	1 551,4	1 787,0	2 086,8	2 015,9	2 134,1	1 688,0	1 516,5	
Dette nette	369,3	351,1	454,3	484,4	484,7	644,0	705,5	824,0	816,5	828,4	1 018,2	903,3	1 018,5	941,7	
<b>Total</b>	<b>951,2</b>	<b>887,3</b>	<b>1 181,8</b>	<b>1 374,5</b>	<b>1 684,4</b>	<b>2 126,9</b>	<b>2 528,3</b>	<b>2 933,1</b>	<b>3 298,4</b>	<b>3 705,6</b>	<b>3 717,5</b>	<b>3 845,4</b>	<b>3 348,1</b>	<b>3 010,0</b>	

\* Ce fonds sert à accumuler des sommes pour rembourser certaines dettes à long terme à leur échéance.

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

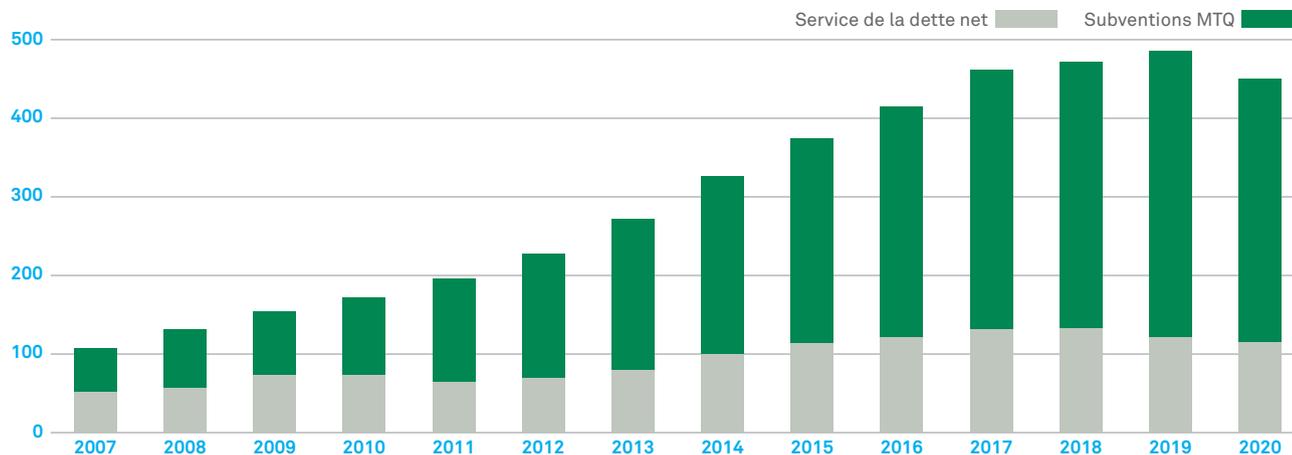
En raison de la croissance de l'endettement, le service de la dette total devrait se situer à 227,1 millions de dollars en 2012 pour atteindre 374,4 millions de dollars en 2015. Ceci représente un taux de croissance annuel moyen de 21,6 % par rapport à 22,2 % pour la période de 2007 à 2012. En dépit de l'augmentation du service de la dette, son taux de croissance est légèrement ralenti par la continuité des programmes de subventions au comptant. Ces programmes remboursent à la STM certaines dépenses d'investissement admissibles, ce qui lui évite d'avoir recours à l'endettement pour financer ses investissements.

La portion du service de la dette admissible à une subvention passera donc de 59,1 % (pour la période de 2007 à 2012) à 69,9 % pour les trois prochaines années.

En 2013, le service de la dette net sera de 78,9 millions de dollars, représentant une augmentation de 9,1 millions de dollars par rapport à la prévision 2012. Par la suite, le nouveau service de la dette net sera de 99,6 millions de dollars en 2014 et de 113,6 millions de dollars en 2015, soit une croissance de 20,9 % par rapport à 2012. Pour la période de 2007 à 2012, le service de la dette net a augmenté de 11,5 %. Cette hausse du service de la dette net est la conséquence d'une forte croissance des investissements requis pour assurer le maintien de nos actifs.

## ÉVOLUTION DU SERVICE DE LA DETTE

(en millions de dollars)



	RÉEL					PRÉVISIONS									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Service de la dette brut	107,6	131,2	153,7	172,4	196,0	227,1	272,2	326,5	374,4	414,3	462,1	471,4	485,3	450,2	
Subventions MTQ	55,7	75,2	81,3	99,2	131,3	157,3	193,4	226,9	260,7	293,0	330,9	338,5	363,9	335,8	
Service de la dette net	51,9	56,1	72,4	73,2	64,6	69,8	78,9	99,6	113,6	121,3	131,3	132,9	121,4	114,4	

La STM s'assure de respecter la cible qu'elle 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, représenté par la portion des dépenses d'exploitation dédiée au service de la dette. Cette cible se situe entre 6 % et 10 % et le seuil critique est de 16 %.

# INDICATEURS DE PERFORMANCE

# INTRODUCTION

Cette section présente certains aspects de l'évolution de la situation financière de la STM pour la période de 2004 à 2013. Lorsqu'il s'agit de valeurs monétaires, les résultats sont exprimés en dollars courants et en dollars constants de 2004. 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 2004 à 2013, est présenté ci-dessous. Les taux d'inflation pour 2012 et 2013 sont des prévisions. L'IPC transport est, quant à lui, l'un des cinq critères utilisé pour établir notre stratégie tarifaire.

IPC – MONTRÉAL	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	PRÉVISION	PRÉVISION
	2012	2013								
	1 000	1 022	1 040	1 056	1 078	1 087	1 100	1 131	1 154	1 174
VARIATION		2,24%	1,78%	1,57%	2,09%	0,80%	1,15%	2,79%	2,00%	1,70%

IPC – TRANSPORT	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	PRÉVISION	PRÉVISION
	2012	2013								
	1 000	1 044	1 073	1 086	1 114	1 040	1 084	1 163	1 205	1 242
VARIATION		4,36%	2,75%	1,21%	2,56%	-6,60%	4,19%	7,28%	3,60%	3,10%

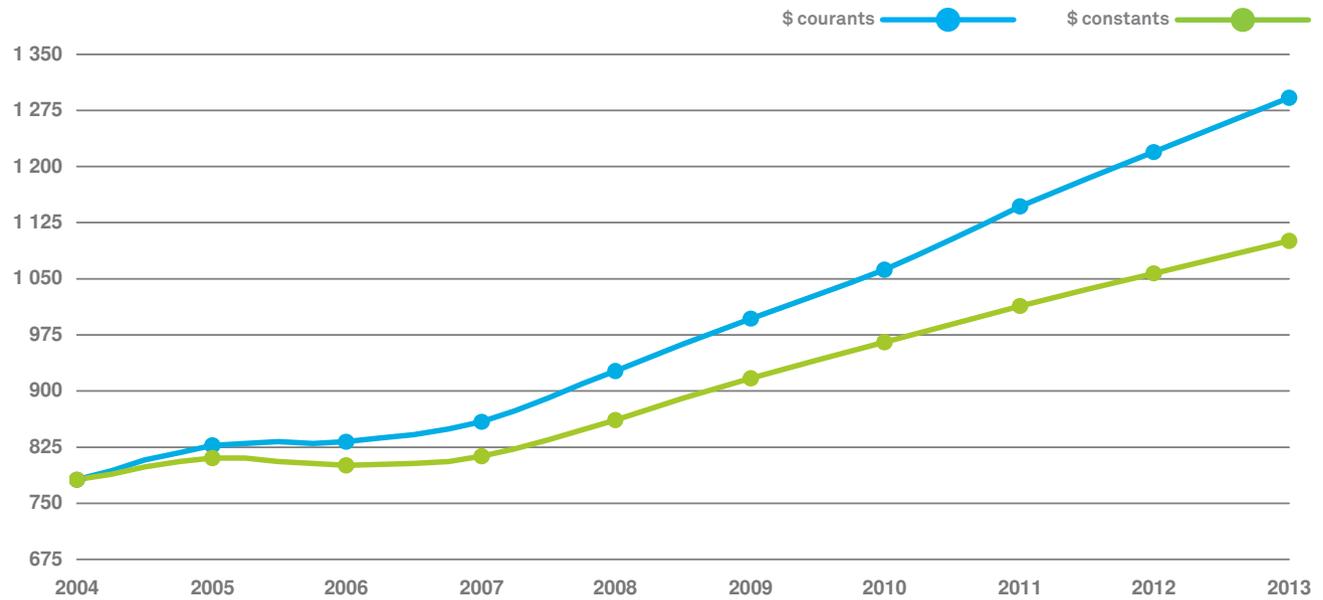
Source : Statistique Canada pour les années 2004 à 2011



## REVENUS TOTAUX

(en millions de dollars)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
\$ courants	780,5	827,5	833,2	858,7	927,2	995,7	1 062,6	1 145,9	1 220,0	1 292,4	65,6 %
\$ constants	780,5	809,6	801,2	813,2	860,1	916,0	966,0	1 013,2	1 057,2	1 101,2	41,1 %



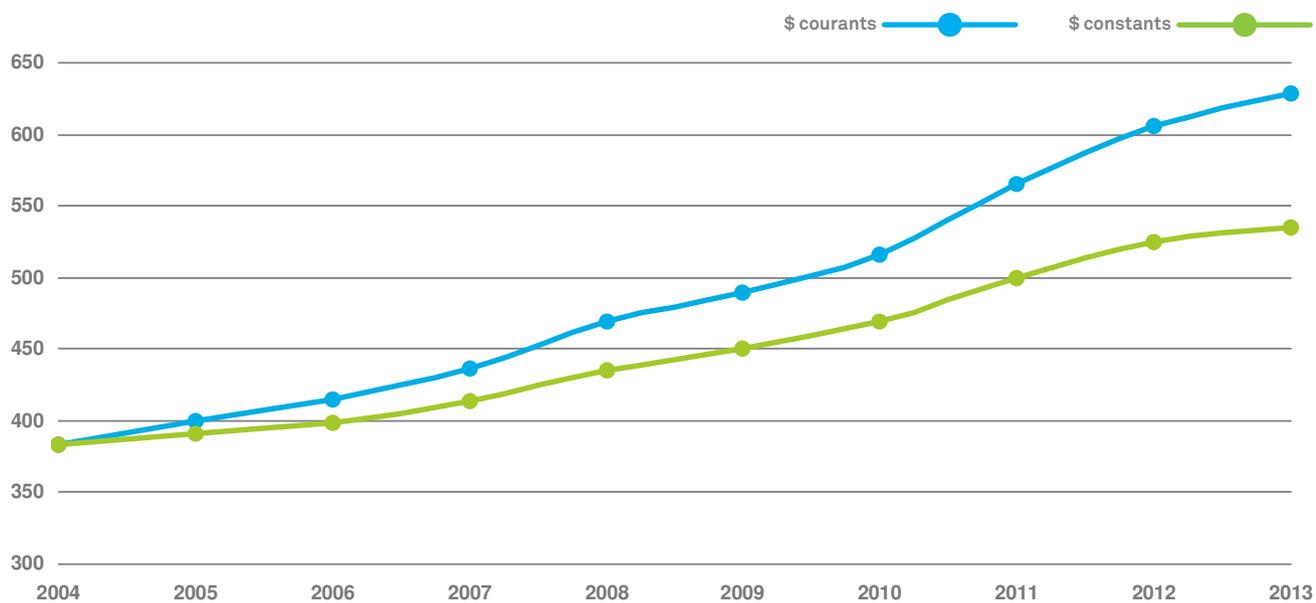
### NOTE

Les revenus totaux excluent le surplus reporté.

## REVENUS D'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO

(en millions de dollars)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
\$ courants	383,6	399,4	414,5	437,0	468,8	489,3	516,4	564,7	605,2	628,2	63,8 %
\$ constants	383,6	390,8	398,5	413,8	434,9	450,1	469,4	499,3	524,4	535,3	39,5 %



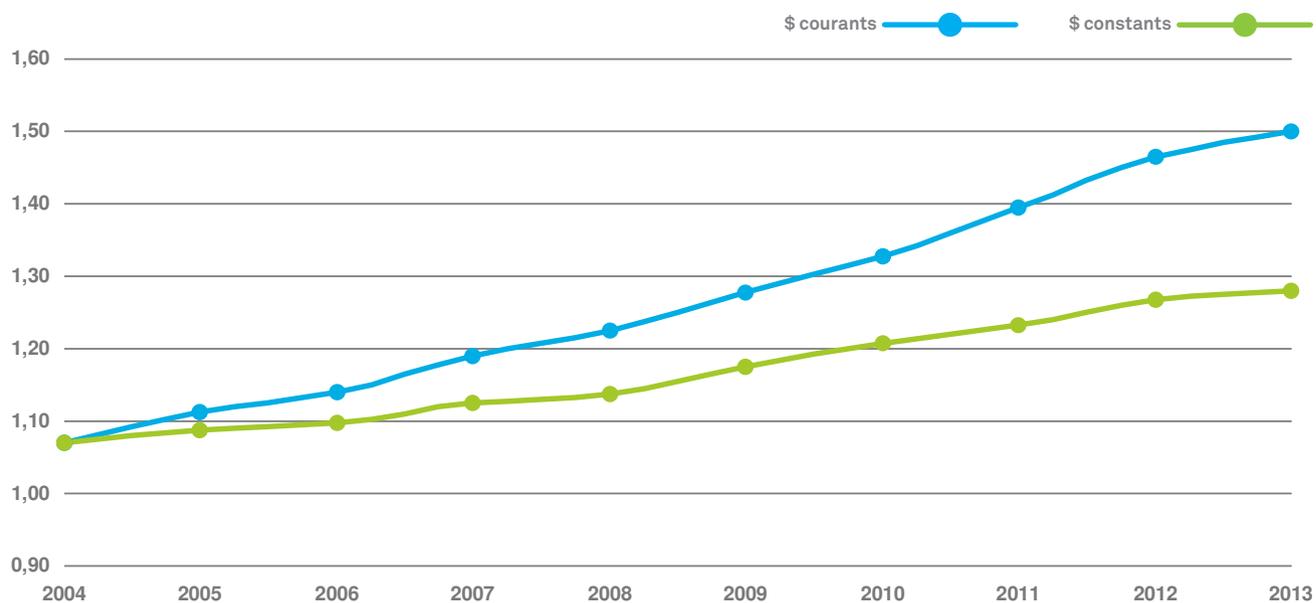
### NOTE

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

## REVENUS D'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO PAR DÉPLACEMENT

(en dollars)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
\$ courants	1,07	1,11	1,14	1,19	1,23	1,28	1,33	1,40	1,46	1,50	40,2 %
\$ constants	1,07	1,09	1,10	1,13	1,14	1,18	1,21	1,23	1,27	1,28	19,5 %



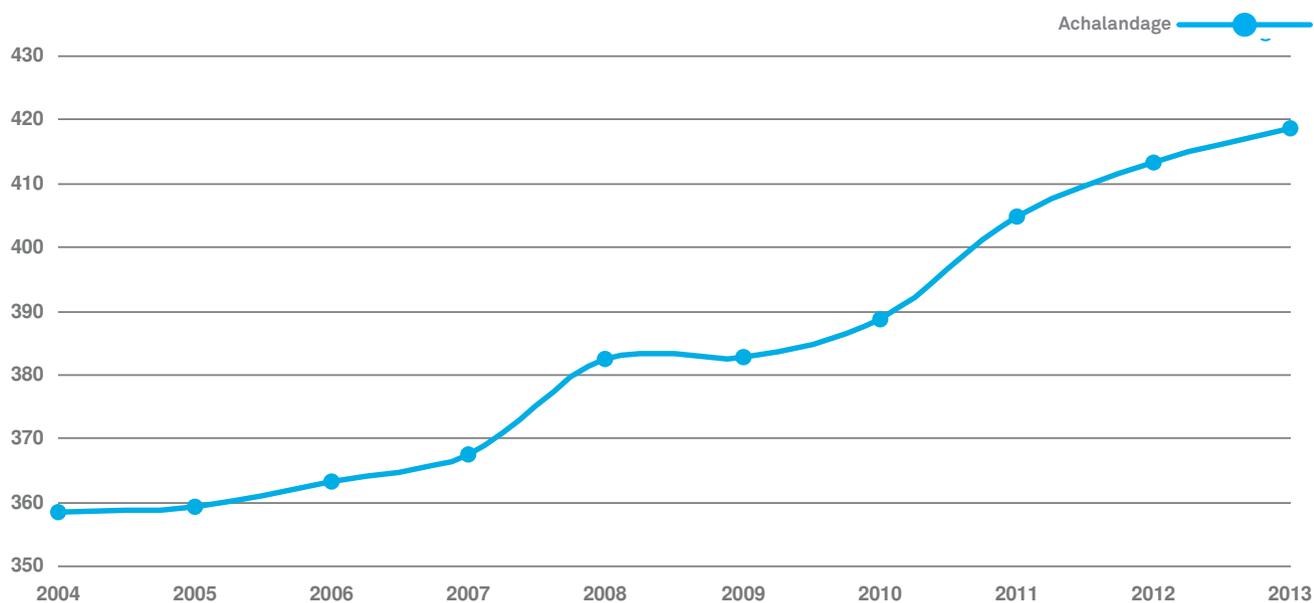
### NOTE

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

## ACHALANDAGE – BUS ET MÉTRO

(en millions de déplacements)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
Achalandage	358,4	359,3	363,3	367,5	382,5	382,8	388,6	404,8	413,4	418,6	16,8 %



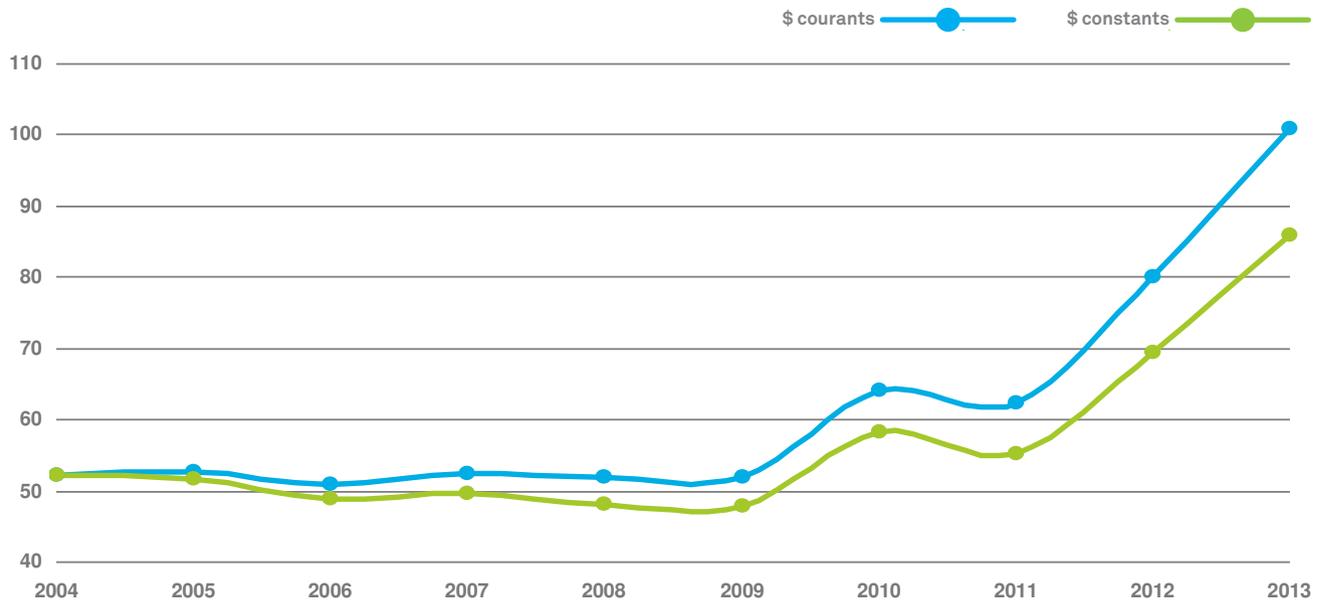
### NOTE

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

## CONTRIBUTIONS RÉGIONALES

(en millions de dollars)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
\$ courants	52,1	52,7	50,9	52,4	51,9	52,0	64,0	62,4	80,0	100,8	93,5 %
\$ constants	52,1	51,6	48,9	49,6	48,2	47,9	58,2	55,2	69,3	85,9	64,8 %



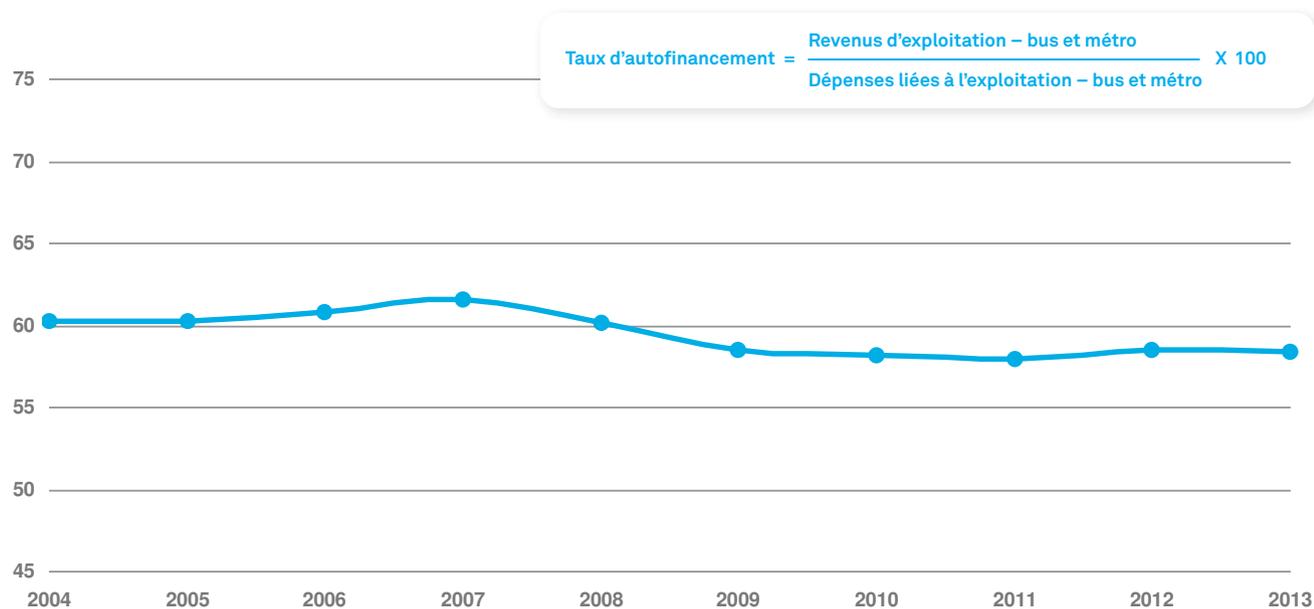
### NOTE

Depuis 2010, les contributions régionales incluent la part de la STM de la nouvelle taxe de 1,5¢ sur l'essence. De plus, le budget 2013 prévoit un montant de 20 millions de dollars à titre de nouvelle contribution régionale CMM.

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

(en pourcentage)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
Taux	60,31	60,25	60,82	61,57	60,21	58,53	58,23	57,92	58,50	58,41	-3,2 %



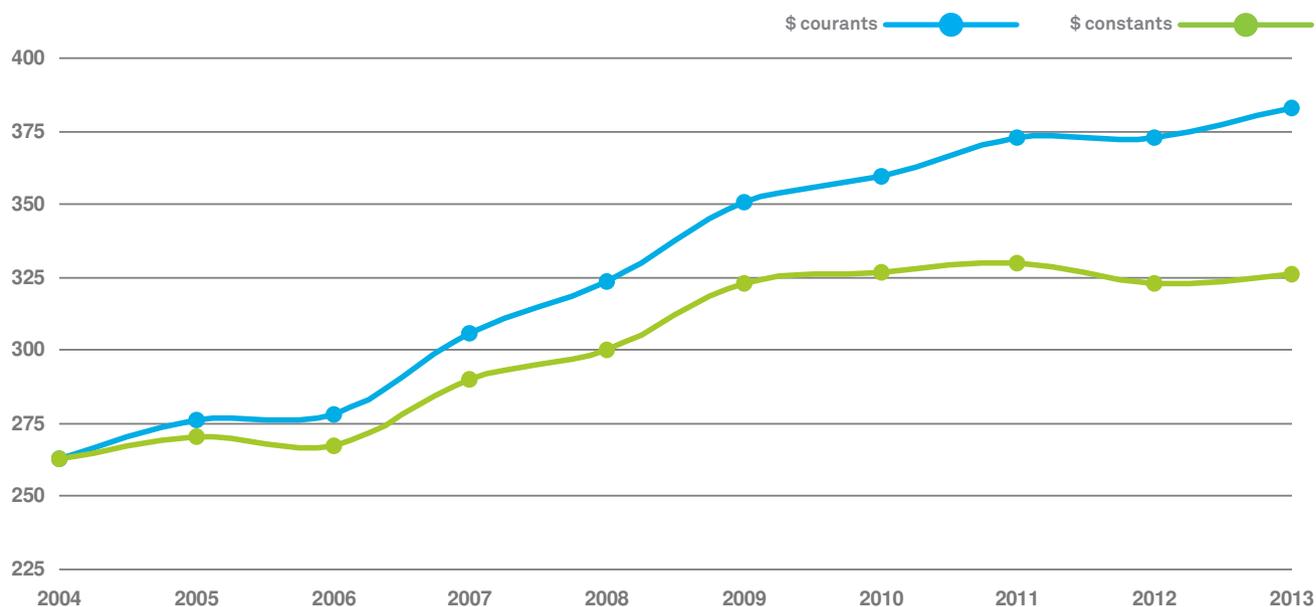
### NOTE

La diminution observée pour les années 2008 à 2011 s'explique par la hausse des coûts reliés à l'amélioration du service, financés par le gouvernement du Québec et l'agglomération de Montréal.

## CONTRIBUTION DE L'AGGLOMÉRATION DE MONTRÉAL

(en millions de dollars)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
\$ courants	263,0	276,2	278,0	306,0	323,7	350,9	359,4	372,9	372,9	382,9	45,6 %
\$ constants	263,0	270,3	267,3	289,8	300,3	322,9	326,7	329,7	323,1	326,3	24,1 %



### NOTE

La contribution de l'agglomération de Montréal est en hausse depuis 2006 afin de soutenir la croissance du service. Elle exclut la part liée aux subventions provenant de la SOFIL.

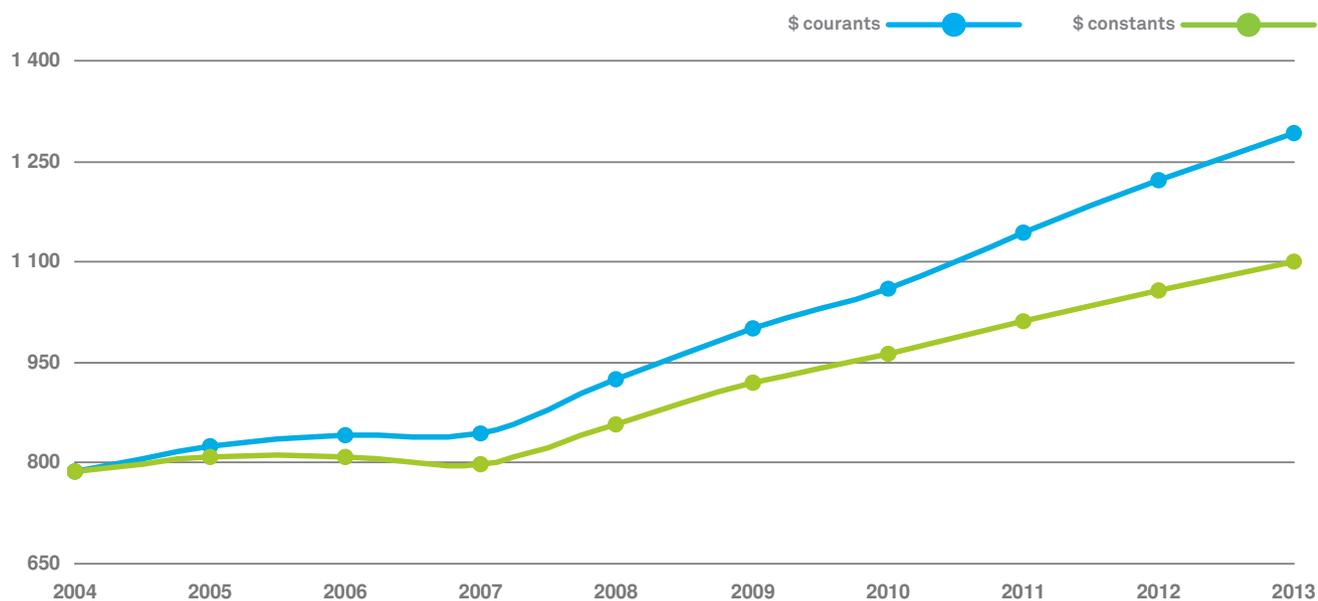
Contribution spéciale de l'agglomération de Montréal (non récurrente) :

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

## DÉPENSES TOTALES

(en millions de dollars)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
\$ courants	787,1	826,5	841,5	843,5	925,0	1 000,1	1 059,6	1 143,2	1 220,7	1 291,3	64,1 %
\$ constants	787,1	808,7	809,1	798,8	858,0	920,1	963,2	1 010,8	1 057,8	1 100,3	39,8 %



### NOTE

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

Pour la période de 2007 à 2013, les dépenses ont augmenté à la suite de la hausse de l'offre de service et de l'amélioration du service à la clientèle. Les autres dépenses sont limitées en moyenne à l'inflation et reflètent l'engagement de la STM à contrôler celles-ci.



22B

12B

COTE-VERTE

COTE-VERTE

02

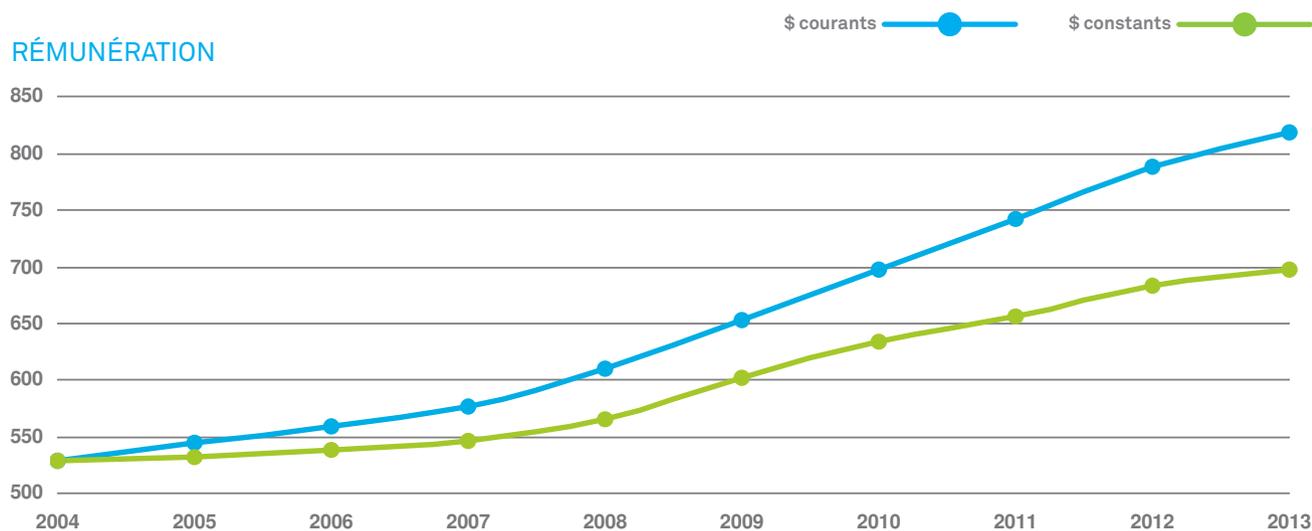
16

# DÉPENSES TOTALES DE RÉMUNÉRATION ET EN BIENS ET SERVICES

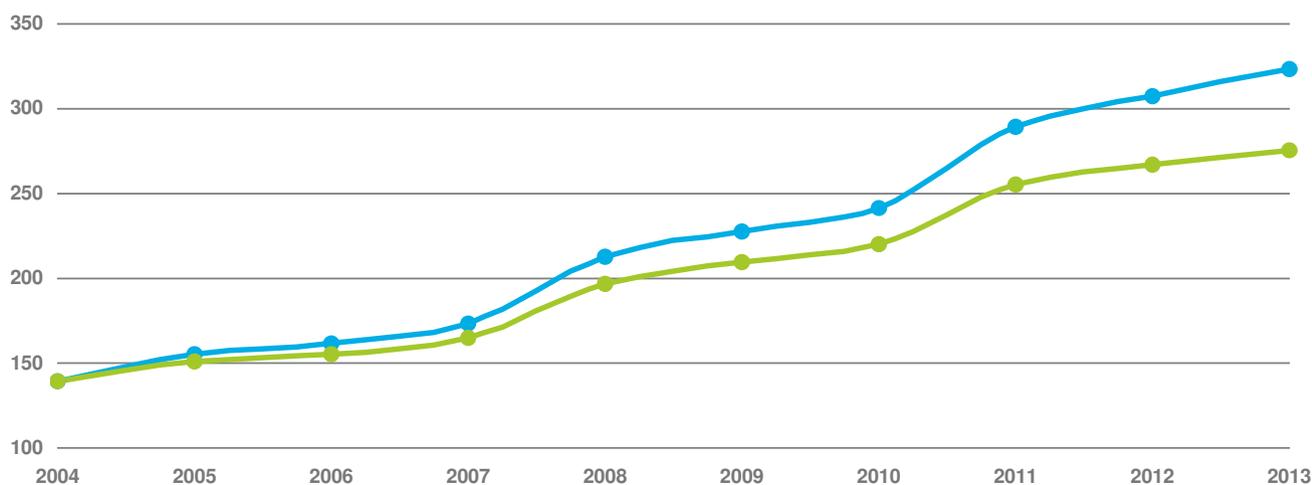
(en millions de dollars)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
<b>Dépenses totales de rémunération</b>											
\$ courants	528,2	544,3	559,6	577,0	610,0	653,7	698,0	742,1	788,1	818,3	54,9 %
\$ constants	528,2	532,6	538,1	546,4	565,8	601,4	634,6	656,1	682,9	697,3	32,0 %
<b>Dépenses totales en biens et services</b>											
\$ courants	139,8	154,9	161,4	173,8	212,6	228,2	241,8	289,1	307,9	322,9	131,0 %
\$ constants	139,8	151,6	155,2	164,6	197,2	209,9	219,8	255,6	266,8	275,1	96,8 %

## RÉMUNÉRATION



## BIENS ET SERVICES



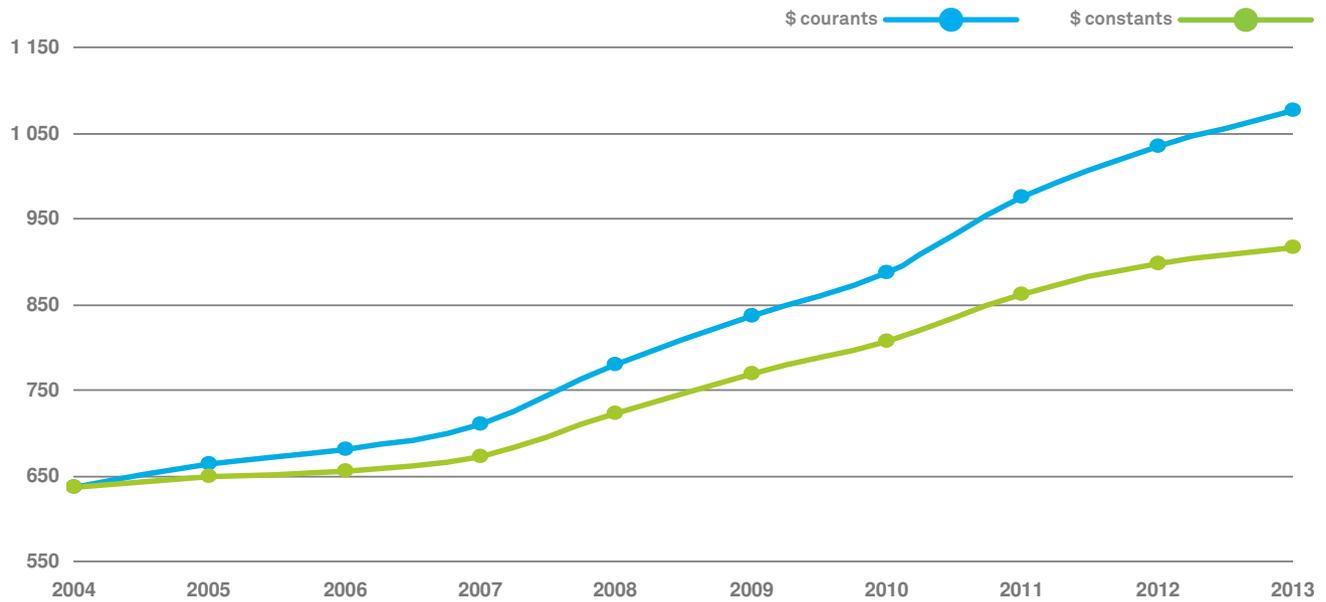
### NOTE

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

## DÉPENSES LIÉES À L'EXPLOITATION – BUS ET MÉTRO

(en millions de dollars)

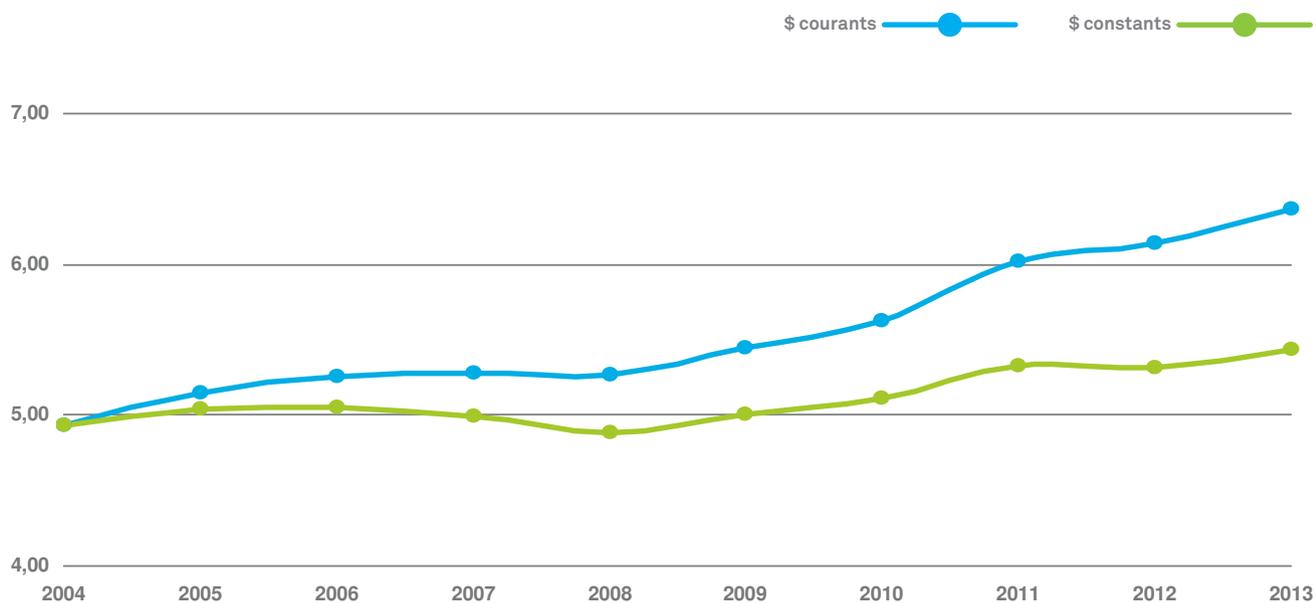
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
\$ courants	636,1	662,9	681,4	709,7	778,6	836,0	886,8	975,0	1 034,4	1 075,6	69,1 %
\$ constants	636,1	648,6	655,2	672,1	722,3	769,1	806,2	862,0	896,4	916,5	44,1 %



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

(en dollars)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
\$ courants	4,93	5,15	5,26	5,28	5,27	5,44	5,62	6,02	6,14	6,37	29,3 %
\$ constants	4,93	5,04	5,05	5,00	4,88	5,01	5,11	5,32	5,32	5,43	10,1 %



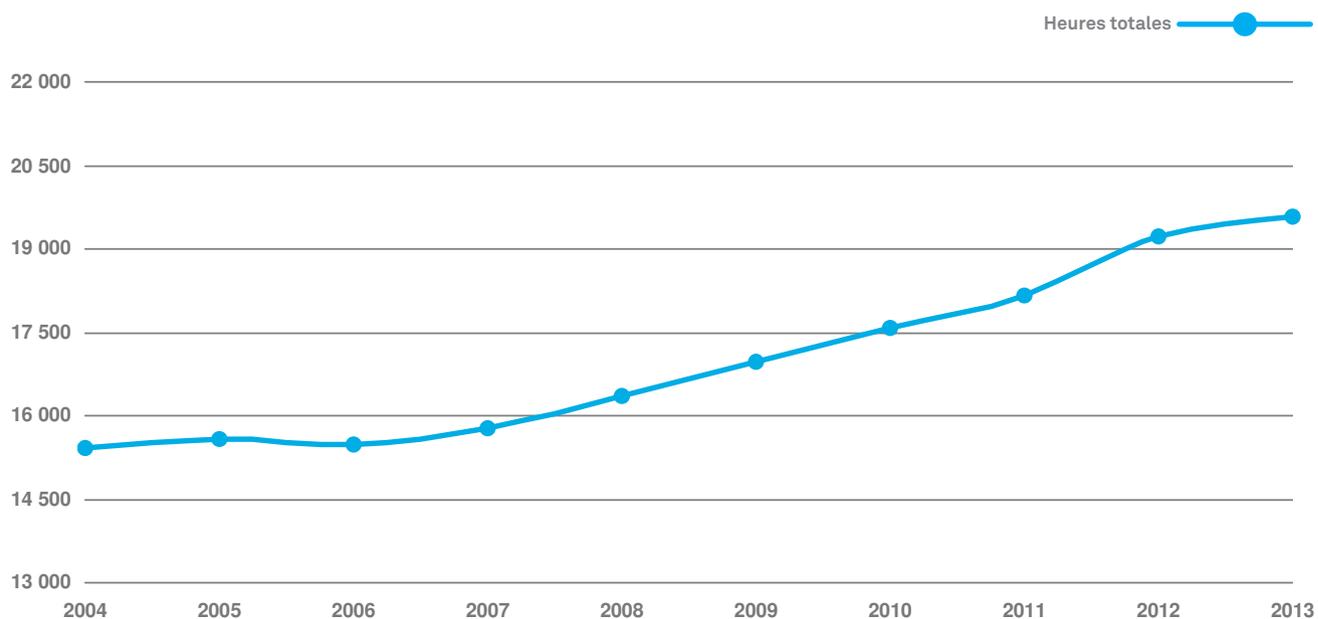
### NOTE

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

## HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES

(en milliers d'heures)

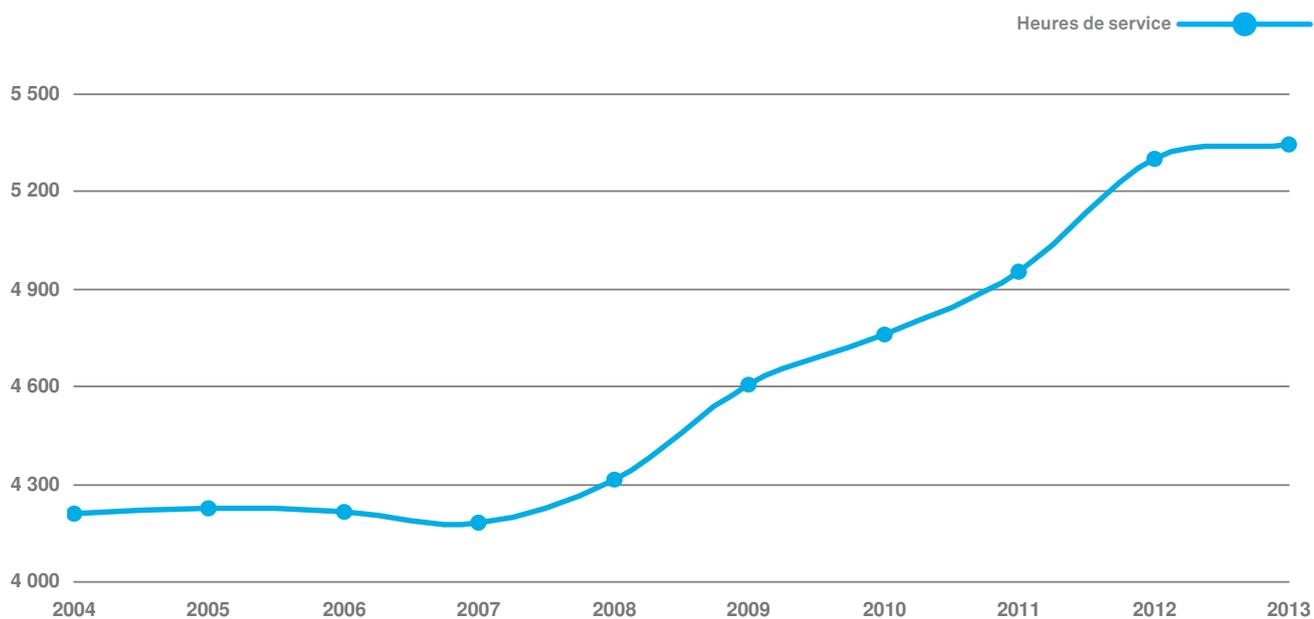
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
Heures régulières	14 434	14 568	14 412	14 622	15 097	15 766	16 407	16 931	18 070	18 651	29,2 %
Heures supplémentaires	972	1 005	1 083	1 149	1 273	1 212	1 162	1 239	1 147	928	-4,5 %
<b>Heures totales</b>	<b>15 406</b>	<b>15 573</b>	<b>15 495</b>	<b>15 770</b>	<b>16 370</b>	<b>16 977</b>	<b>17 569</b>	<b>18 170</b>	<b>19 217</b>	<b>19 579</b>	<b>27,1 %</b>



## HEURES DE SERVICE – BUS

(en milliers d'heures)

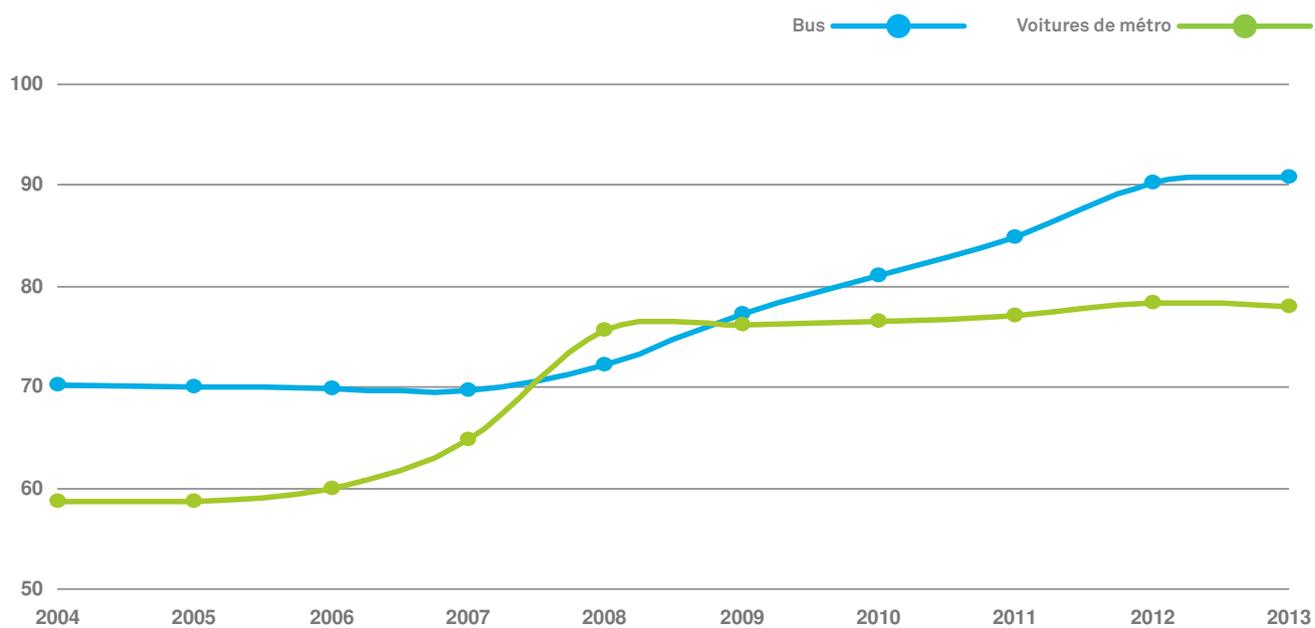
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
Heures de service	4 210,4	4 226,7	4 217,0	4 182,1	4 313,1	4 606,3	4 758,5	4 951,8	5 300,4	5 345,6	27,0 %



## KILOMÈTRES PARCOURUS – BUS ET VOITURES DE MÉTRO

(en millions de kilomètres)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
Bus	70,3	70,0	69,8	69,7	72,1	77,3	81,1	84,9	90,2	90,8	29,2 %
Voitures de métro	58,8	58,8	59,8	64,8	75,7	76,3	76,6	77,1	78,4	78,0	32,8 %

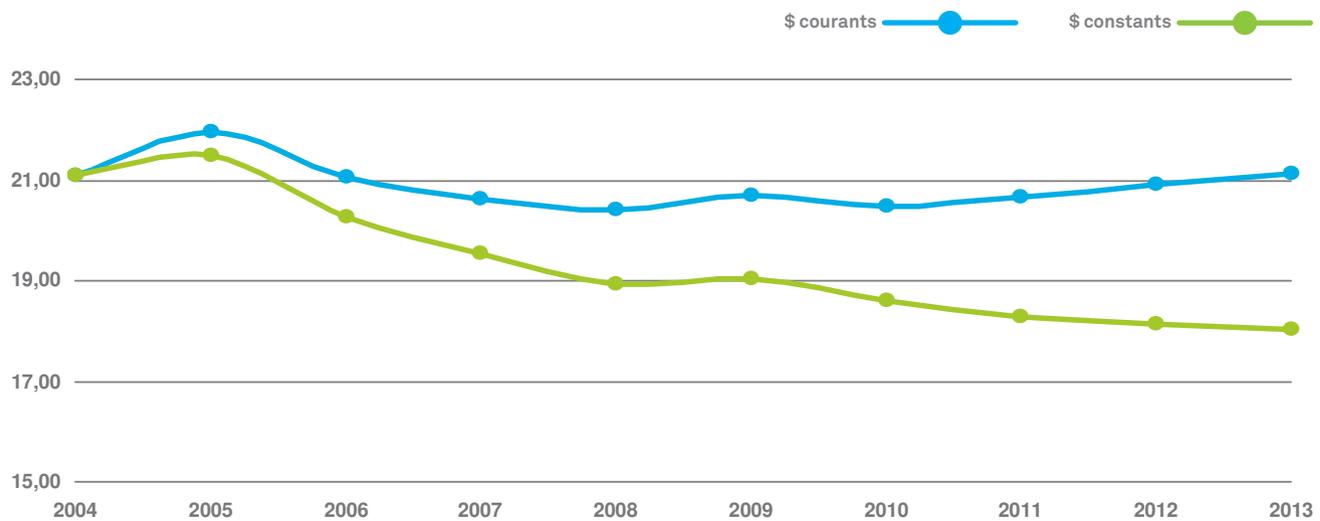




## DÉPENSES LIÉES AU TRANSPORT ADAPTÉ PAR DÉPLACEMENT

(en dollars)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
\$ courants	21,09	21,95	21,07	20,63	20,41	20,72	20,48	20,67	20,92	21,15	0,3 %
\$ constants	21,09	21,48	20,26	19,54	18,94	19,06	18,62	18,27	18,12	18,02	-14,5 %



### NOTE

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

## DÉPLACEMENTS EN MINIBUS ET TAXIS – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)

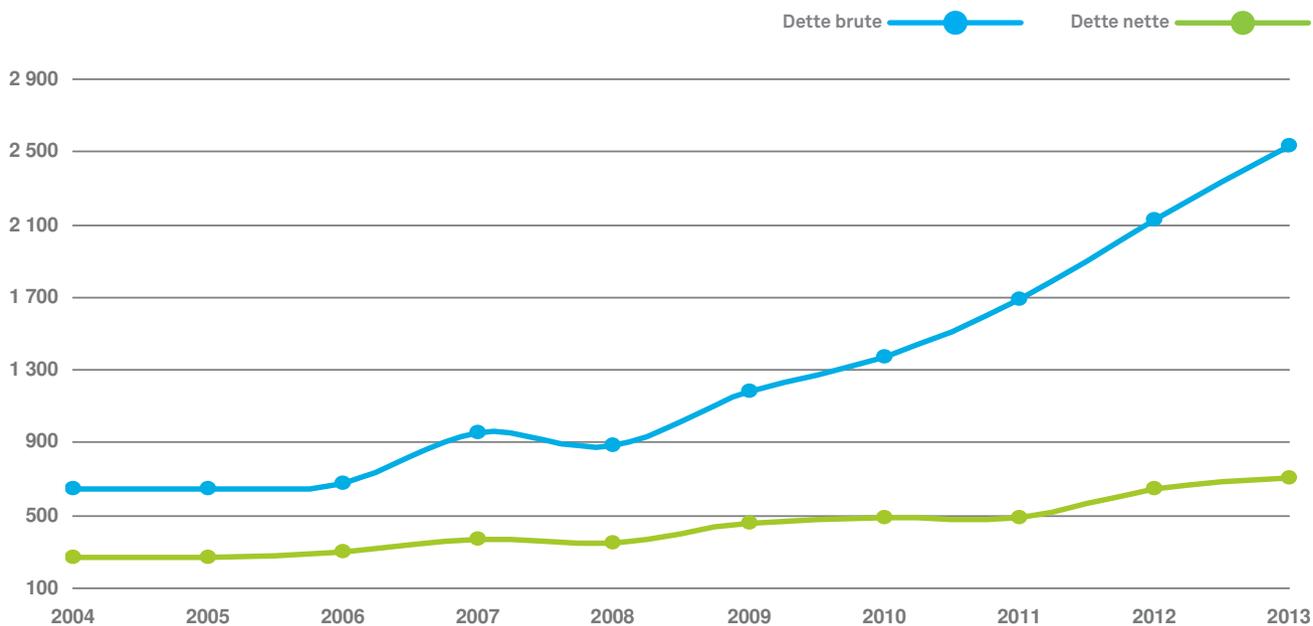
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Prévision 2011	Budget 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
Minibus	451	397	403	394	400	415	412	395	400	439	-2,8 %
Taxi régulier	975	1 144	1 322	1 389	1 475	1 574	1 735	1 828	1 951	2 098	115,2 %
Taxi accessible	97	158	215	302	382	423	537	635	736	762	682,8 %
<b>Total</b>	<b>1 524</b>	<b>1 699</b>	<b>1 940</b>	<b>2 085</b>	<b>2 257</b>	<b>2 411</b>	<b>2 685</b>	<b>2 859</b>	<b>3 087</b>	<b>3 299</b>	<b>116,5 %</b>



## DETTE BRUTE ET NETTE DE LA STM

(en millions de dollars)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
Dette brute	642,4	647,6	672,5	951,2	887,3	1 181,8	1 374,5	1 684,4	2 126,9	2 528,3	293,6 %
Dette nette	266,4	267,5	296,4	369,3	351,1	454,3	484,4	484,7	644,0	705,5	164,8 %



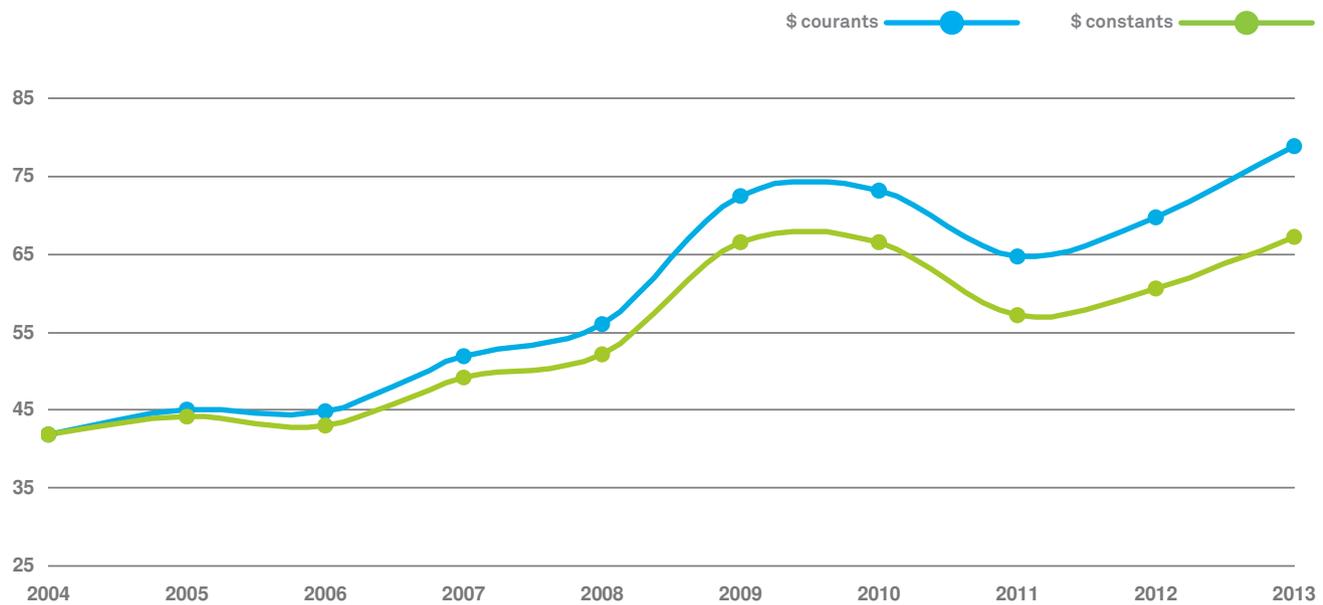
### NOTE

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

## SERVICE DE LA DETTE NET – BUS ET MÉTRO

(en millions de dollars)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
\$ courants	41,8	45,0	44,8	51,9	56,1	72,4	73,2	64,6	69,8	78,9	88,7 %
\$ constants	41,8	44,1	43,0	49,2	52,1	66,6	66,5	57,1	60,5	67,2	60,8 %



# ANNEXES



## PRINCIPALES PRATIQUES BUDGÉTAIRES

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

La Loi sur les sociétés de transport en commun (L.R.Q., c. S-30.01), en vertu de laquelle la STM est constituée, exige qu'elle produise également des états financiers et son budget conformément aux normes du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). Ces états financiers diffèrent de ceux préparés en conformité avec les Normes comptables canadiennes pour le secteur public en ce qui concerne, entre autres, le traitement comptable des immobilisations, de la dette à long terme et des avantages sociaux futurs (régimes de retraite).

Ainsi, l'état des résultats préparé selon les Normes comptables canadiennes pour le secteur public est redressé afin, entre autres, de soustraire les revenus d'investissement, de remplacer l'amortissement des immobilisations par le remboursement en capital de la dette à long terme et de virer au montant à pourvoir dans le futur certaines cotisations d'équilibre aux caisses de retraite exigées par les évaluations actuarielles pour fins comptables. Le résultat obtenu à la suite de ces redressements est présenté à l'état de fonctionnement à des fins fiscales. Le budget 2013 de la Société est préparé à l'aide des mêmes normes que celles utilisées pour la préparation de l'état des activités de fonctionnement à des fins fiscales, tel que présenté à la page 136. Seul le mode de présentation utilisé pour préparer le budget de la page 11 diffère de celui utilisé à la page 136.

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

### Méthode de comptabilité

La comptabilisation des transactions aux livres comptables de la Société s'effectue selon la méthode de la comptabilité d'exercice. En vertu de cette méthode, les revenus et les dépenses sont constatés dans l'exercice financier auquel ils se rapportent.

### Conversion des devises

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

Les produits et les charges résultant d'opérations conclues en devises sont convertis en dollars canadiens au cours, en vigueur et à la date des transactions. Les gains et les pertes de change sont inclus dans le résultat net de l'exercice. Les éléments d'actifs et de passifs monétaires sont convertis au taux de change en vigueur à la date du bilan.

### Instruments financiers dérivés

La Société conclut périodiquement des contrats de swap de taux de change et d'intérêt ainsi que des contrats de swap sur marchandises avec d'importantes institutions financières, pour se protéger en partie des fluctuations de taux de change, d'intérêt et du prix de certains achats. La Société n'a pas recours à des instruments financiers à des fins spéculatives.

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

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

La Société utilise périodiquement des contrats de swap sur marchandises pour se couvrir des fluctuations du prix de certains achats prévus. 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 dépense relative à l'élément couvert.

### **Avantages sociaux futurs**

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

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

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

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

Les gains et pertes actuariels, résultant de l'écart entre le rendement réel et le rendement prévu des actifs des régimes ou découlant des modifications des hypothèses actuarielles, sont reportés puis amortis sur la durée de service moyenne restante des employés actifs. La durée de service moyenne restante varie de 3 à 13 ans.

### **Constataion des revenus**

Les revenus tirés du transport des voyageurs sont constatés au moment où les paiements en espèces ont lieu ou lorsque les passages (1, 2 ou 10 passages) sont utilisés par la clientèle. Pour ce qui est des titres hebdomadaires ou mensuels, les revenus sont constatés dans la période où ces titres sont valides.

Les contributions et subventions sont constatées lorsque les conditions donnant droit à ces aides gouvernementales ou municipales sont remplies. Les autres revenus comprennent essentiellement des redevances de publicité, des revenus de location ainsi que des revenus de placement du fonds d'amortissement qui serviront au remboursement de la dette à long terme. Ils sont comptabilisés lorsqu'ils sont gagnés.

# ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

<b>Revenus</b>	
Revenus-clients	595 988
Contribution de l'agglomération de Montréal	382 900
Subventions	176 363
Contributions régionales et des municipalités hors de l'agglomération de Montréal	100 791
Autres revenus	55 615
	<b>1 311 656</b>
<b>Charges</b>	
Service de bus et métro	1 226 444
Service de transport adapté	68 793
Intérêts et frais de financement	109 246
	<b>1 404 483</b>
<b>Déficit de fonctionnement avant conciliation à des fins fiscales</b>	<b>(92 827)</b>
<b>CONCILIATION À DES FINS FISCALES</b>	
<b>Amortissement des immobilisations</b>	<b>187 844</b>
<b>Financement</b>	
Remboursement de la dette à long terme net des refinancements	(92 863)
Subventions sur la dette à long terme et la contribution au fonds d'amortissement	131 188
	<b>38 325</b>
<b>Affectations</b>	
Activités d'investissement	(35 369)
Fonds d'amortissement	(112 281)
Fonds de roulement	3 029
Excédent de fonctionnement non affecté	5 000
Montant à pourvoir dans le futur	6 279
	<b>(133 342)</b>
<b>Excédent de fonctionnement à des fins fiscales</b>	

## NOTE

La présentation des activités de fonctionnement avant conciliation à des fins fiscales de la STM est préparée selon les principes comptables généralement reconnus du Canada pour les entreprises du secteur public. Par la suite, les allègements fiscaux et normes du MAMROT sont utilisés pour obtenir un déficit de fonctionnement à des fins fiscales.

# ANALYSE DES AFFECTATIONS <sup>1</sup>

137

## EXCÉDENT ACCUMULÉ

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2013	Prévisions 2012	Réel 2011
Excédent de fonctionnement non affecté	0	5 001	5 721
Excédent de fonctionnement affecté	999	999	999
Fonds d'amortissement	548 642	436 360	366 375
Fonds de roulement	2 547	5 576	4 592
Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés	1 251	1 251	1 251
Financement des investissements en cours	23 906	(12 509)	(29 010)
Montant à pourvoir dans le futur	221 641	227 921	235 454
Investissement net dans les éléments à long terme	1 977 036	1 691 268	1 565 958
	<b>2 776 022</b>	<b>2 355 867</b>	<b>2 151 340</b>

Conformément au modèle élaboré par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire du gouvernement du Québec, la Société présente certaines informations financières établies à des fins fiscales. Outre la ventilation de l'excédent accumulé dans différents postes définis ci-dessous, ces informations financières sont reflétées aux excédents de fonctionnement et d'investissement à des fins fiscales.

## 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.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2013	Prévisions 2012	Réel 2011
Solde au début de la période	5 000	5 721	2 996
Excédent de fonctionnement de l'exercice à des fins fiscales	–	5 000	5 721
Affectation aux activités de fonctionnement	(5 000)	(5 721)	(2 996)
<b>Solde à la fin de la période</b>	<b>0</b>	<b>5 000</b>	<b>5 721</b>

### EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT AFFECTÉ

L'excédent de fonctionnement affecté comprend la partie de l'excédent accumulé dont l'utilisation est réservée par résolution à des fins précises.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2013	Prévisions 2012	Réel 2011
Solde au début de la période	999	999	–
Investissement net dans les éléments à long terme	–	–	999
<b>Solde à la fin de la période</b>	<b>999</b>	<b>999</b>	<b>999</b>

<sup>1</sup> Cette section présente le réel pour l'année 2011, la prévision pour l'année 2012 ainsi que le budget pour l'année 2013.

## ANALYSE DES AFFECTATIONS

## FONDS D'AMORTISSEMENT

Le fonds d'amortissement est composé des sommes accumulées pour le remboursement de la dette à long terme et des revenus d'intérêt procurés par ces sommes.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2013	Prévisions 2012	Réel 2011
Solde au début de la période	436 360	366 375	261 054
Contribution des activités de fonctionnement	112 281	107 115	105 321
Remboursement de la dette à long terme	–	(37 130)	–
<b>Solde à la fin de la période</b>	<b>548 641</b>	<b>436 360</b>	<b>366 375</b>

*Les besoins de financement suivent la courbe des investissements. Le remboursement suit une échéance à long terme.*

## FONDS DE ROULEMENT

Ce fonds est composé du capital non engagé qui est réservé à l'acquisition de certaines immobilisations.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2013	Prévisions 2012	Réel 2011
Solde au début de la période	5 576	4 592	3 266
Financement des dépenses d'immobilisations	(3 505)	–	–
Contributions des activités de fonctionnement	476	984	1 326
<b>Solde à la fin de la période</b>	<b>2 547</b>	<b>5 576</b>	<b>4 592</b>

## SOLDES DISPONIBLES DES RÈGLEMENTS D'EMPRUNTS FERMÉS

Ce poste représente l'ensemble des sommes disponibles à la suite de la fermeture des règlements d'emprunts.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2013	Prévisions 2012	Réel 2011
Solde au début de la période	1 251	1 251	123
Contributions des activités de fonctionnement	–	–	1 128
<b>Solde à la fin de la période</b>	<b>1 251</b>	<b>1 251</b>	<b>1 251</b>

## FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS EN COURS

Le financement des investissements en cours correspond à l'excédent des acquisitions d'immobilisations sur leur financement permanent réalisé.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2013	Prévisions 2012	Réel 2011
Solde au début de la période	(12 509)	(29 010)	6 392
Excédent (déficit) d'investissement de la période à des fins fiscales	36 415	16 501	(35 332)
Intégration d'un organisme	–	–	(70)
<b>Solde à la fin de la période</b>	<b>23 906</b>	<b>(12 509)</b>	<b>(29 010)</b>

## MONTANT À POURVOIR DANS LE FUTUR

Le montant à pourvoir dans le futur correspond 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. Le montant à pourvoir résulte des éléments suivants :

- **Passifs salariaux** – Application des mesures transitoires relatives au passage à la comptabilité d'exercice au 1<sup>er</sup> janvier 2000 (vacances amorties sur une période maximale de 20 ans).
- **Avantages sociaux futurs** – Application des mesures d'allègement liées aux avantages sociaux futurs (amortissement sur une période estimative s'échelonnant jusqu'en 2019).

<i>(en milliers de dollars)</i>	<b>Budget 2013</b>	<b>Prévisions 2012</b>	<b>Réel 2011</b>
<b>Solde au début de la période</b>			
Passifs salariaux	(5 275)	(6 164)	(7 053)
Avantages sociaux futurs	233 196	241 618	310 775
	<b>227 921</b>	<b>235 454</b>	<b>303 722</b>
<b>Variation de la période</b>			
Passifs salariaux	889	889	889
Avantages sociaux futurs	(7 168)	(8 422)	(69 157)
	<b>(6 279)</b>	<b>(7 533)</b>	<b>(68 268)</b>
<b>Solde à la fin de la période</b>			
Passifs salariaux	(4 387)	(5 275)	(6 164)
Avantages sociaux futurs	226 028	233 196	241 618
	<b>221 641</b>	<b>227 921</b>	<b>235 454</b>

## ANALYSE DES AFFECTATIONS

## INVESTISSEMENT NET DANS LES ÉLÉMENTS À LONG TERME

L'investissement net dans les éléments à long terme est essentiellement composé de la valeur comptable nette des immobilisations réduite de la dette reliée à ces immobilisations et augmentée des débiteurs à affecter au remboursement de la dette à long terme.

<i>(en milliers de dollars)</i>	Budget 2013	Prévisions 2012	Réel 2011
Solde au début de la période	1 691 268	1 565 958	1 476 041
Activités d'investissement			
Acquisition d'immobilisations	716 276	425 061	360 356
Financement	(204 340)	(126 500)	(61 569)
	511 936	298 561	298 787
Activités de fonctionnement			
Immobilisations	(187 844)	(172 732)	(163 880)
Financement	(38 325)	(519)	(43 991)
	(226 169)	(173 251)	(207 871)
Excédent de fonctionnement affecté	–	–	(999)
<b>Solde à la fin de la période</b>	<b>1 977 036</b>	<b>1 691 268</b>	<b>1 565 958</b>
<b>Composition</b>			
Éléments d'actifs			
Débiteurs à affecter au remboursement de la dette à long terme	1 307 620	1 148 807	833 338
Immobilisations	3 197 731	2 669 298	2 416 968
	4 505 351	3 818 106	3 250 306
Éléments de passif			
Dette à long terme	(2 528 343)	(2 126 866)	(1 684 378)
Activités de fonctionnement à financer	28	28	30
	(2 528 315)	(2 126 838)	(1 684 348)
	<b>1 977 036</b>	<b>1 691 268</b>	<b>1 565 958</b>

Il est à noter que l'excédent d'investissement à des fins fiscales est basé sur le programme triennal d'immobilisations de la période et est inclus dans l'excédent accumulé. Le programme triennal d'immobilisations correspond aux besoins en investissement pour les trois prochaines années afin de prévoir les projets pour maintenir et développer le patrimoine de la Société. En résumé, plusieurs fonds composent l'excédent accumulé de la Société.

## Relation entre les différents fonds de la STM





22-363

STM

22

22-364

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

## GESTION ENTOURANT L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE

### Équilibre budgétaire annuel

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

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

### Planification à long terme

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

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

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

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

Plusieurs autres documents sont produits par la STM, comme le rapport d'activité annuel, et ils sont disponibles sur son site Internet.

## GESTION ENTOURANT LES INVESTISSEMENTS D’AFFAIRES

La STM vit au rythme des rénovations et des renouvellements de ses équipements et infrastructures, ce qui engendre des dépenses importantes en investissement. Cette tendance s’accroîtra au cours des prochaines années. Afin de gérer de façon efficace, la STM s’est fixé comme mandat :

- d’améliorer la connaissance de l’état des actifs;
- d’établir et de maintenir le plan d’investissement;
- d’effectuer une planification stratégique des projets.

La STM, en implantant une approche de gestion par portefeuille, facilite la mise en priorité des projets générant de la valeur, tout en considérant les contraintes financières et humaines. Grâce à la gestion de portefeuille, la STM est en mesure de mettre en place des mécanismes de gestion aussi rigoureux qu’innovateurs. La gestion de portefeuille de projets comporte les avantages suivants :

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

L’ensemble des projets est assujéti à un processus comportant trois étapes : l’alignement, les choix équilibrés et le suivi du portefeuille. Ce processus s’inspire des meilleures pratiques reconnues dans le domaine et a été amélioré au fil des ans afin de répondre à la réalité de la STM. Ces efforts se sont concrétisés, entre autres, par le prix mérite 2010 de la Société canadienne d’analyse de la valeur (SCAV) <sup>2</sup>, pour la contribution exceptionnelle de la STM à la promotion et à l’utilisation de l’analyse de la valeur dans la catégorie Secteur public – Municipal.

Ainsi, en renforçant sa gestion de portefeuille de projets, la STM garantit la mise en priorité de ses projets et permet une optimisation de ses bénéfices prévus.

La mise en place de la gestion de portefeuille de projets a été grandement facilitée par le comité de gestion de portefeuille de projets (comité GPP). Ce comité, composé de membres de la haute direction, se réunit à une fréquence qui varie de 10 à 12 fois par an pour étudier et choisir les meilleurs projets parmi ceux qui lui sont présentés. L’implication et le soutien des membres du comité GPP ont permis de positionner le choix des projets de manière stratégique, tout en améliorant la gouvernance reliée à l’autorisation des projets.

En 2011, le comité GPP a approuvé le guide d’accompagnement en gestion de projets. Ce guide est conçu pour les projets (autres que les projets majeurs) inscrits au portefeuille de la STM et vise principalement les promoteurs et les chargés de projets. Le guide présente l’information de base pour la réalisation d’un projet et l’utilisation des outils.

<sup>2</sup> La SCAV est une organisation nationale qui parraine la promotion de l’analyse de la valeur au Canada. Une de ses fonctions est de reconnaître les leaders en analyse de la valeur en tant qu’organismes ou individus.

### Gestion des bénéfices

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

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

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

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

De ces actions découle la production annuelle du PTI 2013-2014-2015 qui présente les prévisions de dépenses d'investissement sur trois ans. Ce programme est une exigence de la Loi sur les sociétés de transport en commun.

### Mesures d'incitation à la réalisation de projets rentables (PG 3.06)

La STM désire que des mécanismes soient mis en place pour inciter à la réalisation de projets rentables pour l'entreprise. De plus, elle veut encourager le changement dans les méthodes de travail. Cette politique vise surtout les petits projets ou les projets d'envergure moyenne. L'objectif est de permettre la réduction des coûts d'opération et la réaffectation des ressources.

### Gestion des immobilisations (DS FIN 001)

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

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

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

## GESTION DES RECETTES

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

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

En 2004, la STM créait la société Transgesco S.E.C., qui a pour mission de développer des revenus (publicité dans les stations de métro, sur les bus et dans les abribus, journaux gratuits, afficheurs sur les quais, téléphone cellulaire et Wi-Fi, partenariats promotionnels et développement durable) autres que tarifaires à partir du potentiel commercial des actifs et des ressources de la STM.

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

### Tarifs : maintenir la contribution de la clientèle

Principale source de financement, les revenus provenant de la clientèle, en hausse constante et pondérée, représentent 46% des revenus totaux en 2013. Pour augmenter ses revenus, la STM élaborera une stratégie tarifaire à long terme, en tenant compte notamment des critères suivants :

- les indices inflationnistes généraux et spécifiques aux produits pétroliers;
- les rabais consentis sur les titres de transport et les améliorations de l'offre de service;
- les investissements;
- l'impact sur l'achalandage.

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

Grâce à la mise en place du système de vente et de perception et à la mise en marché de la carte OPUS, l'entreprise peut d'ores et déjà mieux contrôler la perception et ainsi réduire la fraude.

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

En ce qui a trait au transport adapté, la STM développera une nouvelle grille tarifaire pour tous les déplacements métropolitains provenant de l'île de Montréal. Pour ce faire, elle entreprendra des discussions avec les autres organismes de transport de la région au cours des prochaines années.

## POLITIQUE EN MATIÈRE DE DÉPENSES

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

Dans le but d'atténuer les risques financiers et budgétaires auxquels la Société est exposée, la direction exécutive Finances et contrôle a élaboré une politique corporative sur la gestion des opérations de trésorerie. Les décisions associées à ces opérations de trésorerie peuvent avoir un impact significatif sur les activités de la STM.

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

Cette politique a pour objectif de :

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

Cette politique comporte les trois volets suivants :

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

Stratégies de financement à court et à long terme par lesquelles la Société finance ses opérations courantes ainsi que ses dépenses pour le maintien, le développement et le remplacement de ses infrastructures. La nature des opérations de la Société nécessite d'importantes infrastructures. Ses stations de métro, son matériel roulant et ses édifices n'en sont que quelques exemples. Le maintien de tels équipements, leur remplacement ou leur accroissement génère beaucoup de besoins en investissements qui sont financés par l'émission de dettes. De plus, les infrastructures font principalement l'objet de subventions provenant des différents paliers de gouvernement. Celles-ci sont, habituellement, versées sous la forme de remboursement du service de la dette. La Société doit donc se doter de stratégies rigoureuses afin de pouvoir gérer efficacement les dettes qu'elle doit engendrer. Ces stratégies doivent lui permettre :

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

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. Cette cible se situe entre 6 % et 10 % et le seuil critique est de 16 %. En 2013, ce ratio est évalué à 7,13 %.

Voici la liste des différents ratios<sup>1</sup> utilisés ainsi que leur cible et seuil critique<sup>2</sup> :

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

<sup>1</sup> Le terme « net » signifie que tout impact de subvention a été exclu des différents postes afin de ne représenter que les postes à l'unique charge de la STM.

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

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

Investissements à court terme et à long terme effectués par la Société pour optimiser le rendement de ses excédents d'encaisse ainsi que s'assurer de disposer des sommes nécessaires au remboursement de ses dettes (fonds d'amortissement).

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

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

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

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

Stratégies mises en place pour atténuer les principaux risques financiers généralement associés au processus d'approvisionnement de la STM et à ses activités de trésorerie.

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

- l'importance et la direction des variations des différentes variables financières;
- la sensibilité aux variations des instruments retenus dans sa stratégie de couverture;
- ses besoins de financement et de refinancement;
- ses besoins en liquidité pour suffire à ses opérations courantes.

### **Saine gestion des dépenses d'exploitation**

#### **a. Réduire le plus possible les dépenses d'exploitation**

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 recourt à des regroupements de fournisseurs et d'industries, ce qui lui procure des économies importantes.

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

**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 et vise à assurer un haut niveau de transparence et une saine gestion des contrats au sein de la Société. Par cette politique, la Société instaure une série de mesures visant à :

- assurer que tout soumissionnaire ou l'un de ses représentants n'ont pas communiqué ou tenté de communiquer avec un des membres du comité de sélection dans le but de l'influencer relativement à la demande de soumissions pour laquelle il a présenté une soumission;
- favoriser le respect des lois applicables qui visent à lutter contre le truquage des offres;
- assurer le respect de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de 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 Société sans égard au montant de la dépense et quel que soit le processus d'acquisition applicable.

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

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

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

#### **d. Guide d'acquisition (2011)**

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

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

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

La directive D 1.03 – Demande d'autorisation au directeur général a été élaborée par la STM afin de mieux encadrer les demandes à son attention. Selon les niveaux des règles de délégation de pouvoirs et à l'exception des dossiers nécessitant l'approbation du conseil d'administration de la Société, tout dossier transmis au directeur général pour son approbation doit être accompagné d'un formulaire standard.

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

#### **e. 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.

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

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

#### **g. Gérer les risques**

Afin d'atteindre les objectifs de son Plan stratégique 2020, la STM a mis sur pied une fonction dont la mission première est de sensibiliser et d'obtenir l'engagement des diverses entités de l'entreprise à la gestion des risques et au renforcement de la performance en fonction des cibles établies pour les prochaines années.

### GESTION DE L'INFORMATION

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

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

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

### PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE (PC 1.13)

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

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

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

La STM écrit annuellement un rapport de développement durable depuis l'année 2008. Elle a aussi produit un premier Bilan environnemental pour les années 2009-2010. Ce bilan présente les réalisations de la troisième et quatrième année de mise en œuvre du Plan de protection de l'environnement 2007-2011, qui traite des aspects environnementaux significatifs associés aux bâtiments, aux équipements et aux infrastructures.

### AUTRES PRATIQUES AFFECTANT LA GESTION FINANCIÈRE

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

De plus, de multiples politiques et directives encadrent le remboursement de dépenses, la gestion des ressources humaines, l'utilisation des biens de l'entreprise et la gestion salariale.



# DÉFINITION DES TYPES DE REVENUS

## Autres revenus

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

## Contribution de l'agglomération de Montréal

Somme provenant des municipalités de l'agglomération de Montréal, représentant leur contribution au transport en commun.

## Contribution des municipalités hors de l'agglomération de Montréal

Somme provenant des municipalités hors de l'agglomération de Montréal, représentant leur quote-part du déficit du métro, selon l'entente 2007-2011.

## Contributions régionales – aide métropolitaine – bus

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

## Contributions régionales – aide métropolitaine – intégration tarifaire

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

## Contributions régionales – aide métropolitaine – métro

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

## Contributions régionales – contribution régionale CMM

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

## Contributions régionales – équipements métropolitains

Somme versée par l'AMT pour le remboursement des coûts prévus aux contrats de délégation de gestion à l'égard des équipements métropolitains, soit les terminus Henri Bourassa, Radisson, Angrignon et Côte-Vertu ainsi que les voies réservées Parc, René-Lévesque, Côte-des-Neiges, Newman, Sherbrooke Est et Henri-Bourassa.

## Contributions régionales – nouvelle contribution régionale CMM

Somme additionnelle attendue reliée à l'entente de 2010 entre les municipalités du territoire de la CMM pour le financement du transport métropolitain.

## Contributions régionales – transport adapté

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

## Quote-part – Transgesco S.E.C.

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

### **Revenus-clients – recettes métropolitaines**

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

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

Méthode de partage pour 2013 : le premier montant de 22,00 \$ par titre est versé en proportion des déplacements sur chaque réseau pour chaque zone tarifaire. Le solde du montant à partager par zone est ensuite réparti en proportion de la distance parcourue par les acheteurs de titres métropolitains sur chaque réseau (passagers-km).

### **Revenus-clients – titres STM**

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

### **Revenus-clients – transport adapté**

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

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

Aide financière accordée par le gouvernement du Québec et établie selon les critères définis par le PAGASTC afin de soutenir financièrement une partie des dépenses d'exploitation de certaines initiatives visant à accroître l'offre de service. L'hypothèse est posée que le PAGASTC est maintenu pour 2013. Inclut également le remboursement des coûts reliés aux mesures de mitigation durant les travaux de l'échangeur Turcot 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. Comprend une enveloppe indexée annuellement ainsi qu'un montant alloué pour la croissance dans les déplacements réalisés. L'hypothèse est posée que le programme est maintenu pour 2013.

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

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

### **Surplus reporté**

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

## DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

### Avantages sociaux

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

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

### Cotisations aux régimes publics

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

### Coût de la CSST

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

### Dépenses diverses

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

### Dépenses imprévues

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

### Dépenses majeures

Dépenses en immobilisations dont la durée de vie est inférieure à dix ans et dont le coût se situe entre 10 000 \$ et 50 000 \$. 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 et 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, jour férié travaillé, amplitude, etc.).

**Rémunération de base**

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

**Service de la dette – bus et métro**

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

**Services professionnels**

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

**Services techniques et autres services**

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

**Virement au fonds de roulement**

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

## TITRES DE TRANSPORT – TARIFS ORDINAIRES ET RÉDUITS

(en dollars)

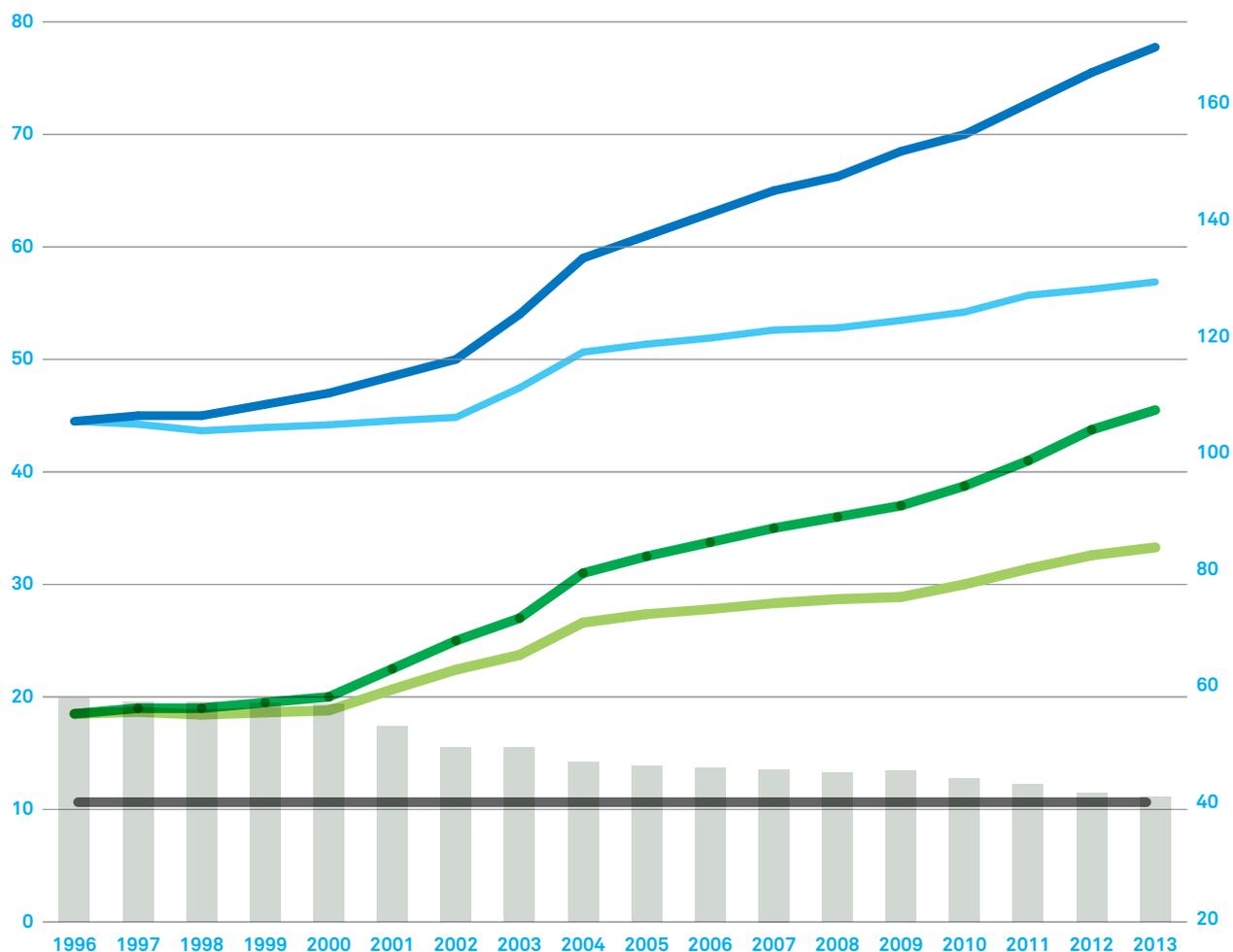
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
<b>CAM mensuelle</b>											
Tarif ordinaire	59,00	61,00	63,00	65,00	66,25	68,50	70,00	72,75	75,50	77,75	31,78 %
Tarif réduit	31,00	32,50	33,75	35,00	36,00	37,00	38,75	41,00	43,75	45,50	46,77 %
<b>CAM hebdo</b>											
Tarif ordinaire	18,00	18,00	18,50	19,00	19,25	20,00	20,50	22,00	23,50	24,25	34,72 %
Tarif réduit	9,50	9,75	10,25	10,75	11,00	11,25	11,50	12,75	13,75	14,50	52,63 %
<b>CAM 4 mois (consécutifs)</b>											
Tarif réduit							148,00	155,00	164,00	175,00	
<b>CAM Longueuil</b>											
Tarif ordinaire								82,00			
Tarif réduit								49,00			
<b>10 passages (coût unitaire)</b>											
Tarif ordinaire						2,00	2,10	2,25	2,40	2,50	
Tarif réduit						1,08	1,20	1,30	1,40	1,50	
<b>6 passages (coût unitaire)</b>											
Tarif ordinaire	1,83	1,88	1,92	1,96	2,00	2,13	2,21	2,38			
Tarif réduit	0,92	0,96	1,00	1,04	1,08	1,13	1,25	1,42			
<b>2 passages (coût unitaire)</b>											
Tarif ordinaire								2,75	2,75	2,75	
Tarif réduit								1,75	1,75	1,75	
<b>1 passage<sup>1</sup></b>											
Tarif ordinaire	2,50	2,50	2,50	2,75	2,75	2,75	2,75	3,00	3,00	3,00	20,00 %
Tarif réduit	1,25	1,25	1,50	1,75	1,75	1,75	1,75	2,00	2,00	2,00	60,00 %
<b>1 jour (24h)<sup>1</sup></b>											
Tarif ordinaire	8,00	8,00	9,00	9,00	9,00	9,00	7,00	8,00	8,00	9,00	12,50 %
<b>Aéroport P.-E. Trudeau (747)<sup>1</sup></b>											
Tarif ordinaire							7,00	8,00	8,00	9,00	
<b>Groupe (1 tarif ordinaire + un maximum de 10 enfants de 6 à 13 ans)<sup>1</sup></b>											
Tarif réduit							12,00	13,00	14,00	15,00	
<b>Soirée illimitée (18 h à 5 h le lendemain)<sup>1</sup></b>											
Tarif ordinaire								4,00	4,00	4,00	
<b>Week-end illimité (18 h le vendredi à 5 h le lundi)<sup>1</sup></b>											
Tarif ordinaire										12,00	
<b>3 jours (consécutifs)<sup>1</sup></b>											
Tarif ordinaire	16,00	16,00	17,00	17,00	17,00	17,00	14,00	16,00	16,00	18,00	12,50 %

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

# TITRES DE TRANSPORT MENSUELS EN DOLLARS COURANTS ET CONSTANTS (1996-2013)

PRIX DU TITRE  
(en dollars)

RABAIS ACCORDÉ AU TARIF RÉDUIT  
(en pourcentage)



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

### Augmentation annuelle moyenne 1996-2013

#### CAM ORDINAIRE

Nominale 3,3 %  
Réelle 1,5 %

#### CAM RÉDUITE

Nominale 5,4 %  
Réelle 3,5 %

### NOTE

Afin d'obtenir les tarifs en dollars courants et constants, l'IPC Montréal a été utilisé. Pour les années 1996 à 2011, les taux sont issus des rapports officiels.

# CONSOMMATION DE TITRES

(en millions de titres)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prévision 2012	Budget 2013	Variation 2004-2013
<b>CAM mensuelle</b>											
Tarif ordinaire	2,11	2,15	2,22	2,29	2,43	2,50	2,48	2,50	2,59	2,64	24,97 %
Tarif réduit	1,65	1,62	1,63	1,64	1,61	1,58	1,55	1,49	1,47	1,49	-9,50 %
<b>CAM hebdo</b>											
Tarif ordinaire	1,65	1,58	1,54	1,43	1,49	1,40	1,46	1,45	1,32	1,31	-20,35 %
Tarif réduit	0,27	0,27	0,25	0,23	0,23	0,23	0,13	0,14	0,13	0,13	-50,42 %
<b>CAM 4 mois (consécutifs) (en milliers de titres)</b>											
Tarif réduit							10,58	22,43	31,11	41,44	
<b>CAM Longueuil (en milliers de titres)</b>											
Tarif ordinaire								50,46			
Tarif réduit								12,96			
<b>Campus (en milliers de titres)</b>											
Tarif réduit								19,30	18,21		
<b>10 passages</b>											
Tarif ordinaire						12,36	19,04	18,59	22,00	22,78	
Tarif réduit						3,96	7,14	7,38	8,68	8,72	
<b>6 passages</b>											
Tarif ordinaire	36,50	35,55	34,91	36,70	36,50	22,47	14,89	12,02	0,88		
Tarif réduit	13,26	13,32	13,59	13,43	13,67	5,78	2,24	1,86	0,13		
<b>2 passages</b>											
Tarif ordinaire								6,34	12,92	12,97	
Tarif réduit								0,39	0,58	0,59	
<b>1 passage</b>											
Tarif ordinaire	19,23	20,14	20,45	17,29	18,14	21,40	27,50	23,42	24,30	24,11	25,37 %
Tarif réduit	2,45	2,64	2,56	1,96	1,97	1,42	1,48	1,42	1,09	1,08	-55,79 %
<b>Autres titres (en milliers de titres)</b>											
<b>1 jour (24h)</b>											
Tarif ordinaire	59,09	58,49	49,57	50,98	64,22	87,88	581,80	987,47	1 378,35	1 364,61	2 209,38 %
<b>Aéroport P.-E. Trudeau (747)</b>											
Tarif ordinaire							92,10	102,56	95,36	92,35	
<b>Groupe (1 tarif ordinaire + un maximum de 10 enfants de 6 à 13 ans)</b>											
Tarif réduit							9,48	15,39	18,60	18,32	
<b>Soirée illimitée (18 h à 5 h le lendemain)</b>											
Tarif ordinaire								312,66	942,75	1 414,13	
<b>Week-end illimité (18 h le vendredi à 5 h le lundi)</b>											
Tarif ordinaire										302,00	
<b>3 jours (consécutifs)</b>											
Tarif ordinaire	51,38	52,00	51,50	52,54	65,08	81,36	258,55	356,32	508,53	455,01	785,58 %

# GRILLE TARIFAIRE – VILLES NORD-AMÉRICAINES

159

## TARIFS ORDINAIRES 2012

(en dollars canadiens)

	En espèces	Billets	Titre mensuel
<b>CANADA</b>			
Montréal	3,00	2,40	75,50
Québec	3,00	2,65	76,75
Winnipeg	2,45	2,15	77,00
Laval	3,00	2,44	81,50
Longueuil	3,20	2,83	84,50
Edmonton	3,00	2,28	84,65
Calgary	2,75	2,75	94,00
Ottawa	3,25	2,60	94,00
Vancouver	3,75	3,15	110,00
Toronto	3,00	2,60	126,00
<b>ÉTATS-UNIS</b>			
Boston	1,95	1,66	57,55
Los Angeles	1,46	1,46	73,16
Philadelphie	1,95	1,51	80,96
Chicago	2,19	2,19	83,88
Atlanta	2,44	2,07	92,66
New York	2,44	2,19	101,44

### NOTE

Le taux de change utilisé est celui de la Banque du Canada au 21 septembre 2012 (1,00 \$ US = 0,9754 \$ CA).

## INDEX DES SIGLES, ACRONYMES ET AUTRES ABRÉVIATIONS

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



GOVERNMENT FINANCE OFFICERS ASSOCIATION

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

ATTRIBUÉ À LA

**Société de transport de Montréal  
Québec**

pour l'exercice financier 2012

1<sup>er</sup> janvier 2012

Président

Directeur général

## **PRIX D'EXCELLENCE POUR LA PRÉSENTATION DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES**

**Government Finance Officers Association (GFOA)**

---

La Government Finance Officers Association, qui regroupe des représentants gouvernementaux des États-Unis et du Canada, a décerné à la Société de transport de Montréal (STM) son **Prix d'excellence pour la présentation des documents budgétaires** de l'exercice financier débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2012.

---

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

---

Le prix d'excellence est attribué pour une seule année. La STM croit que les présents documents budgétaires respectent les mêmes critères et compte les soumettre au concours du prix d'excellence de 2013.



Publié par la Société de transport de Montréal

Direction exécutive  
Finances et Contrôle

Direction  
Budget et Investissements

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

Imprimé au Québec sur papier 100 %  
postconsommation

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