



**BUDGET  
2019**

AZUR



+   
CHAQUE  
PASSAGER  
COMpte  
POUR LA PLANÈTE

CREMAZIE

30-090

070-01

GOVERNMENT FINANCE OFFICERS ASSOCIATION

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

ATTRIBUÉ À LA

**Société de transport de Montréal  
Québec**

pour l'exercice financier 2017\*  
1<sup>er</sup> janvier 2017



Directeur général

**PRIX D'EXCELLENCE POUR LA PRÉSENTATION DES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES pour une 8<sup>e</sup> année  
Government Finance Officers Association (GFOA)**

La GFOA, qui regroupe des représentants gouvernementaux des États-Unis et du Canada, a décerné à la Société de transport de Montréal (STM) le **Prix d'excellence pour la présentation des documents budgétaires** de l'exercice financier débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

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

Le prix d'excellence est attribué pour une seule année. La STM croit que le présent document budgétaire respecte les mêmes critères et compte le soumettre au concours du prix d'excellence de 2019.

\* L'exercice financier 2018 est en cours d'évaluation.

**APPROUVÉ PAR**

Le conseil d'administration  
de la Société de transport de Montréal,  
le 25 octobre 2018

**PRÉPARÉ PAR**

La direction Finances,  
Direction exécutive - Planification et finances

**AVEC LA COLLABORATION DE**

La direction Marketing et communications  
Direction exécutive - Expérience client et Activités commerciales

## Remerciements

Au nom de la direction exécutive Planification et finances, nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration du Budget 2019, notamment les gestionnaires, les employés impliqués et plus particulièrement ceux de la direction Finances.

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

Votre collaboration, votre efficacité, votre engagement et vos précieux efforts ont été particulièrement importants afin de surmonter les nombreux défis pour atteindre l'équilibre et nous permettre de vous présenter le livre du budget 2019.



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

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

## **NOTE LIMINAIRE**

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

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

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

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

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Mot des dirigeants</b>	<b>8</b>
<b>Faits saillants</b>	<b>9</b>
<b>La STM en bref</b>	<b>15</b>
<b>Le Plan stratégique organisationnel</b>	<b>27</b>
<b>Transgesco S.E.C.</b>	<b>35</b>
<b>Processus budgétaire</b>	<b>37</b>
<b>Analyse des revenus et des dépenses</b>	<b>40</b>
<b>Prévisions par mode de transport</b>	<b>47</b>
<b>Présentation des unités administratives</b>	<b>53</b>
<b>Perspectives financières en matière d'investissements</b>	<b>65</b>
<b>Autres indicateurs</b>	<b>75</b>
<b>Annexes</b>	<b>84</b>
<b>Index des sigles, acronymes et autres abréviations</b>	<b>105</b>

# MOT DES DIRIGEANTS

La Société de transport de Montréal est en pleine croissance et le contexte est très favorable au transport collectif. Dans les prochaines années, la STM accueillera 300 bus supplémentaires et 17 nouveaux trains AZUR. Elle agrandira des centres de transport existants, en construira de nouveaux et réalisera le prolongement de la ligne bleue, tout en poursuivant les investissements massifs afin de maintenir le réseau en bon état, une condition de base à un service de qualité. Tous ces investissements permettent à l'entreprise d'être en avance sur plusieurs des objectifs qu'elle s'est fixés dans son Plan stratégique organisationnel 2025 (PSO 2025) qui vise l'excellence en mobilité.

C'est dans ce contexte favorable que la STM présente un budget 2019 de près de 1,5 G\$. En vertu de la nouvelle gouvernance des transports dans la région métropolitaine en vigueur depuis juin 2017, c'est l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) qui assure la rémunération de STM.

Le budget 2019 propose une augmentation de plus de 83 000 heures de service pour le réseau des bus, soit une hausse de 1,6 % par rapport au budget 2018. La STM poursuit ses efforts du côté du transport adapté avec un bond de près de 6 % qui permettra de fournir 244 000 déplacements supplémentaires. Dans le métro, le niveau de service augmentera de 2,2 % comparativement à 2018. Concrètement, à compter de mars 2019, la STM offrira, en semaine, un service 5 minutes max sur les lignes orange et verte, en plus de réduire les intervalles entre les trains en pointe du matin sur ces mêmes lignes.

L'amélioration de l'expérience client étant au cœur des préoccupations de l'entreprise, ces bonifications de service seront accompagnées de différentes mesures comme l'installation de 264 nouveaux abribus qui portera le total à 1 595 incluant 120 abribus numériques. La STM poursuivra également le déploiement du réseau sans fil avec 9 nouvelles stations connectées sur la ligne verte, ce qui portera le total à 59 à la fin de 2019. Notons aussi la poursuite des travaux en vue de rendre accessibles les stations de métro. En 2019, des ascenseurs dans les stations Jean-Drapeau et Jean-Talon (ligne bleue) seront mis en service.

Le budget 2019 permet de faire progresser le PSO 2025 au plus grand bénéfice des clients. Ceci est rendu possible grâce au soutien indéfectible de l'agglomération de Montréal et des gouvernements supérieurs, à l'appui de l'ARTM et surtout au professionnalisme de tous nos employés.



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



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



# FAITS SAILLANTS

# REVENUS

(en milliers de dollars)

---

## Revenus provenant de l'ARTM

Rémunération liée à l'exploitation	1 263 294	
Contribution aux immobilisations	<u>149 902</u>	<b>1 413 196</b>

## Autres revenus d'exploitation

Quote-part - Transgesco S.E.C.	35 705	
Autres revenus	<u>11 999</u>	<b>47 704</b>

## Total des revenus

**1 460 900**

# DÉPENSES

(en milliers de dollars)

---

## Dépenses liées à l'exploitation

Rémunération	986 338	
Biens et services	<u>324 660</u>	<b>1 310 998</b>

## Dépenses liées aux immobilisations

Service de la dette net	134 133	
Budget spécial d'exploitation	<u>15 769</u>	<b>149 902</b>

## Total des dépenses

**1 460 900**

# FAITS SAILLANTS

## Un contexte favorable au transport collectif

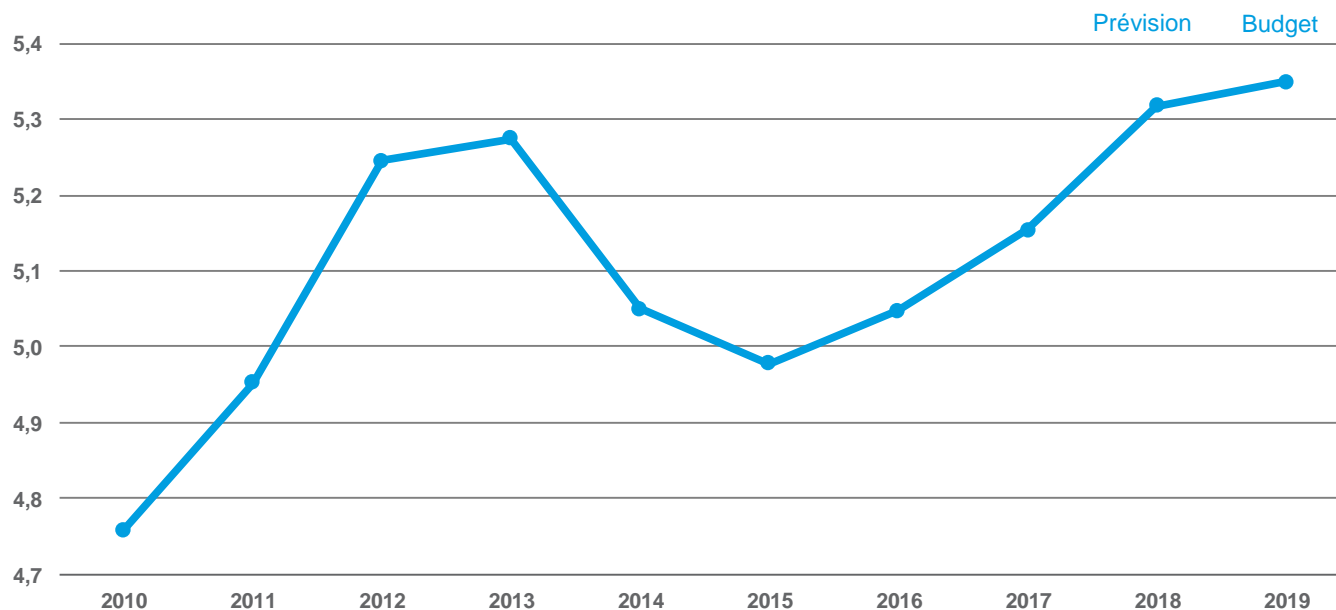
Le PSO 2025, avec comme vision l'excellence en mobilité, demeure l'assise de ce budget qui comporte plusieurs améliorations de l'expérience client. Le budget 2019, qui s'élève à 1,5 milliard de dollars, prévoit des hausses de service tant au réseau des bus qu'au réseau du métro. La STM s'assure également de continuer à répondre intégralement à la croissance de la demande dans le secteur du transport adapté (TA), et ce, malgré un déficit au niveau du financement de ce service.

### ► POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU BUS

Du côté des bus, des investissements significatifs au cours des dernières années de plus de 5 millions de dollars ont été effectués pour ajouter des autobus à des endroits stratégiques sur le réseau afin de réduire l'entassement des clients et les effets de la congestion routière. Dans les faits, 83 400 heures de service seront ajoutées au budget, ce qui portera le total à 5,3 millions d'heures. De plus, 1,6 million de dollars sera consacré au plan d'entretien des bus et 125 nouveaux bus hybrides viendront remplacer des bus au diesel au cours de l'année. Il s'agit de bus moins polluants, climatisés, plus confortables, ayant deux places dédiées pour les personnes en fauteuil roulant et munis de ports USB avec comme seul objectif d'améliorer l'expérience de notre clientèle. La STM poursuivra en 2019 son virage vers l'électrification du réseau en suivant de près les projets d'acquisition de bus électriques lancés en 2018. Quoique modeste en termes de coûts d'exploitation additionnels pour l'année 2019, cette dernière sera tout de même une année charnière dans la poursuite de ses préparatifs en lien avec la stratégie communiquée en 2018 lui permettant d'accueillir et d'entretenir progressivement les 300 nouveaux bus à compter de l'année 2020. Finalement, un exercice de consultation sur la refonte du réseau des bus, amorcé en 2018, se poursuivra en 2019.

### HEURES DE SERVICE BUS

(en millions d'heures)



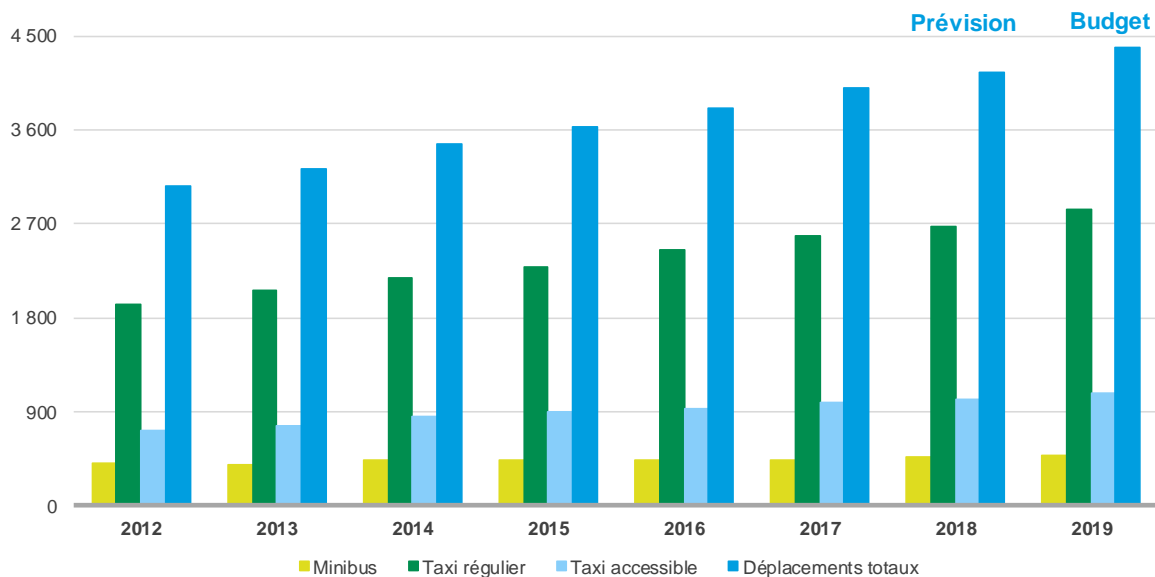
# FAITS SAILLANTS

## ► SOUTENIR LA CROISSANCE DU TRANSPORT ADAPTÉ

En transport adapté, ce sont près de 32 000 clients ayant des limitations fonctionnelles que la STM accompagne dans leurs déplacements sur l'île de Montréal et en périphérie à l'aide de 86 minibus de la STM et de 14 intermédiaires de services de taxis réguliers et accessibles. Pour 2019, nous prévoyons 244 000 déplacements additionnels pour un total de 4,4 millions, soit une hausse de près de 6 %. Fidèle à sa clientèle, la STM continue de répondre à la forte demande en absorbant les coûts liés à la hausse importante des déplacements.

### ÉVOLUTION DES DÉPLACEMENTS AU TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)



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

Les clients ont accès aux horaires en temps réel grâce au système iBUS; les horaires en temps réel sont présentement offerts sur le site web, le site web mobile et les applications partenaires Transit et Chrono. La STM a dévoilé en août dernier l'implantation du système qui permet de débiter graduellement la livraison du service en temps réel au transport adapté avec la nouvelle salle de contrôle. L'implantation d'EXTRA Connecte, qui nécessite un investissement total de 24 M\$, contribuera significativement à l'amélioration de l'expérience client, tout en assurant la pérennité de ce service en croissance. La STM complètera en 2019 l'implantation de ce projet de système de gestion des déplacements en temps réel en branchant non seulement les minibus, mais également le parc des fournisseurs de taxis. À terme, cet outil permettra d'informer la clientèle de l'arrivée imminente du véhicule, de même que d'optimiser davantage l'utilisation des ressources financières et véhiculaires. Ces nouvelles améliorations s'ajoutent à celles déjà mises en place depuis 2017 qui permettent notamment aux clients d'obtenir des informations personnalisées liées à leurs déplacements, des rappels la veille pour les déplacements du lendemain par texto, courriel ou téléphone ou des notifications en cas d'annulations de déplacements lors d'événements hors du contrôle de la STM.

Notons également que 264 nouveaux abribus seront installés sur le réseau en 2019 portant le total à 1 595 abribus dont 120 abribus numériques.

# FAITS SAILLANTS

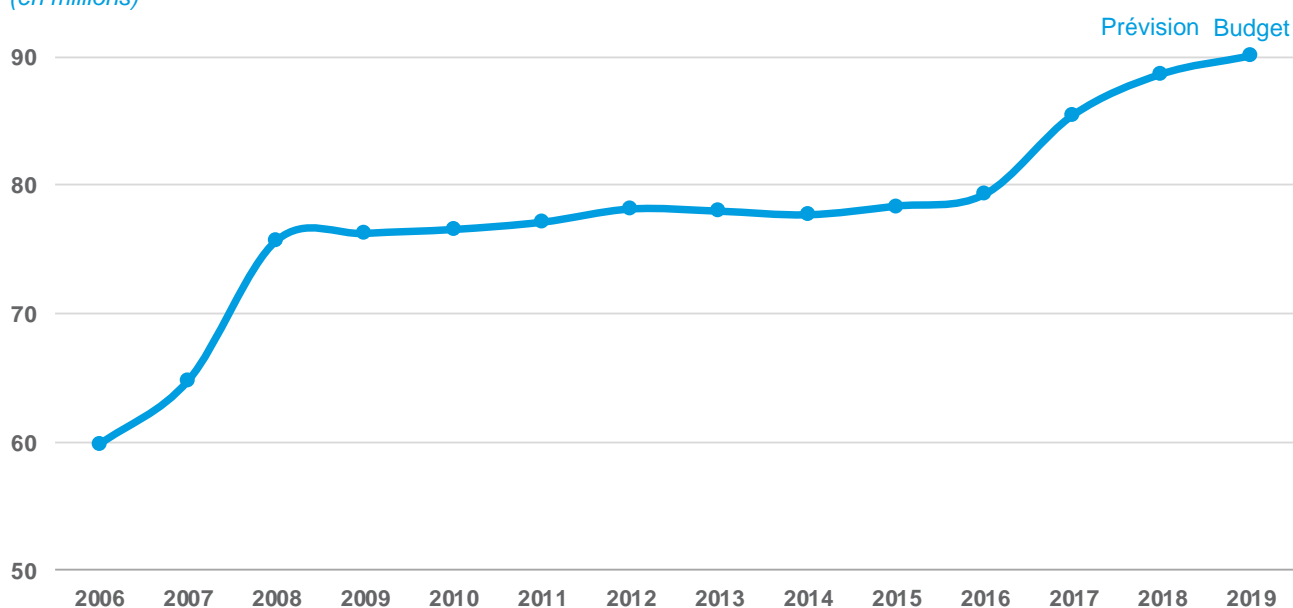
## ► AUGMENTATION DE LA CAPACITÉ DU RÉSEAU DU MÉTRO

Du côté métro, la STM procédera à une hausse de 2,2 % du service grâce à l'ajout de 1,9 million de km parcourus. En tout, ce seront 90,1 millions de km-voiture qui seront parcourus au cours de l'année 2019, un nouveau record. Concrètement, à compter de mars 2019, la STM offrira, en semaine, un service 5 minutes max sur les lignes orange et verte, en plus de réduire les intervalles entre les trains en pointe du matin sur ces mêmes lignes.

Au début 2019, la STM aura complété le déploiement de ses 54 trains AZUR qui peuvent accueillir jusqu'à 8 % plus de voyageurs. En plus de ceux qui desservent l'ensemble de la ligne orange, 10 trains AZUR circuleront sur la ligne verte permettant ainsi à plus de clients de profiter de cette expérience unique. L'ajout de 17 trains AZUR additionnels dont la première livraison est prévue à compter du printemps 2020 viendra bonifier le service sur la ligne verte qui sera, à terme, desservie à 90 % par des trains AZUR.

## KILOMÉTRAGE AU RÉSEAU DU MÉTRO

(en millions)



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

En plus des ajouts de service, la STM ira plus loin dans l'amélioration de l'expérience client avec la poursuite du déploiement du réseau cellulaire dans 9 nouvelles stations, portant ainsi le total à 59 stations sur les 68 du réseau complet. De plus, la mise en place de 15 stations Espace client en 2018 et le déploiement de 53 stations « service + » permettront à la clientèle d'avoir accès plus facilement à un service après-vente. Ainsi, les changeurs pourront répondre, à partir de leur loge, aux différents besoins exprimés par les clients plutôt que les diriger vers un centre de service à la clientèle. De plus, la nouvelle signalétique sera déployée dans 7 stations. Finalement, des ressources financières additionnelles sont prévues en 2019 pour le soutien aux déplacements sur les quais des stations, pour le nettoyage des planchers des voitures de métro et pour la rénovation des escaliers mécaniques.

La STM poursuit également le déploiement du Programme accessibilité qui vise à accélérer la mise en place d'ascenseurs dans les stations de métro. À la fin de l'année 2018, deux autres stations (Du Collège et Honoré-Beaugrand) seront équipées d'ascenseurs, ce qui portera le total des stations accessibles à 14 et avec la station Jean-Drapeau en 2019, le total prévu sera de 15 stations. La cible prévue dans le Plan stratégique organisationnel est de 41 stations accessibles d'ici 2025.

# FAITS SAILLANTS

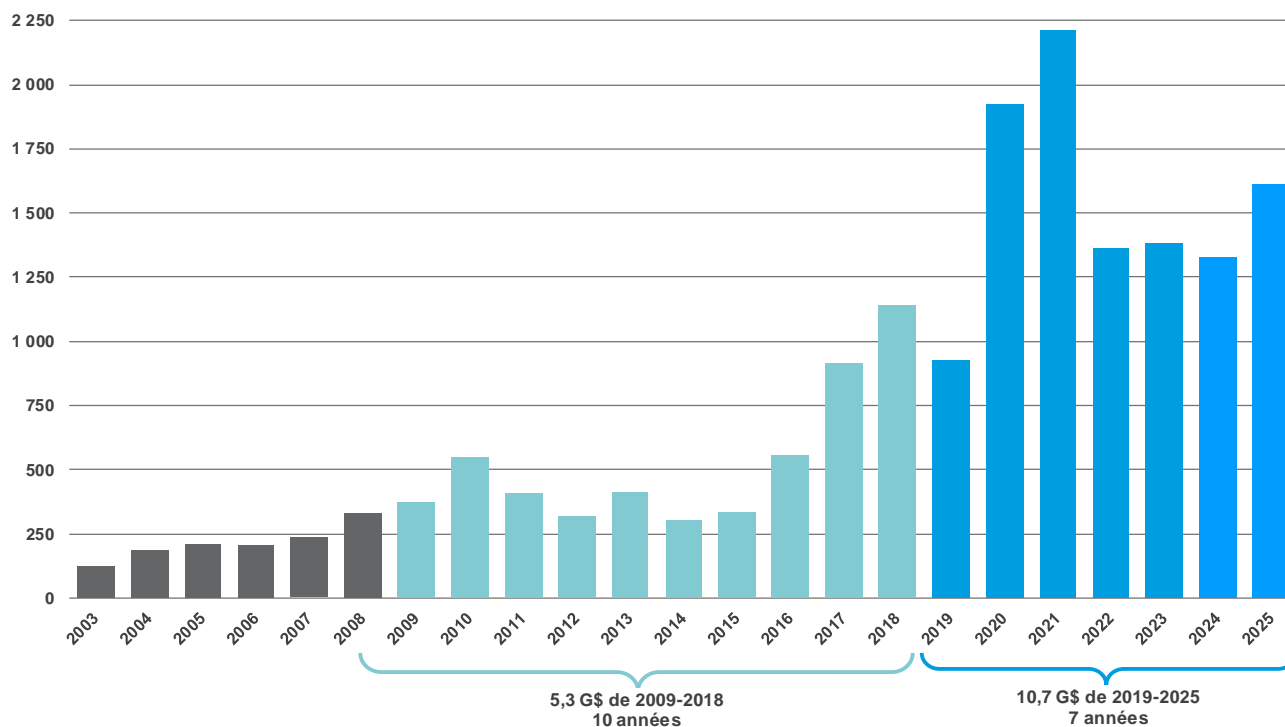
## ► CONTRÔLE DES DÉPENSES

Le budget 2019 prévoit donc de nombreux ajouts de service et diverses mesures pour améliorer l'expérience client. Soucieuse de maintenir une gestion financière rigoureuse et responsable, la STM a limité la hausse de ses autres dépenses courantes en fonction de critères bien précis soient les dépenses directement reliées à la livraison du service bus/méto/TA, les dépenses touchant la sécurité des employés/clients et celles relatives au respect des normes et des lois. En excluant la hausse liée au service de dette net et celle liée aux ajouts et améliorations de service, le budget 2019 reflète une hausse raisonnable des autres dépenses d'exploitation de 2,3 %. La grande majorité de la hausse est attribuable d'une part à l'indexation des salaires et d'autre part à un investissement de 6,6 millions de dollars dans les secteurs d'entretien afin de soutenir la livraison du service.

Les investissements prévus au Programme des immobilisations 2019-2028 amènent une hausse du service de la dette net de 9,4 millions de dollars en 2019 ainsi qu'une hausse de 6,3 millions de dollars au budget spécial d'exploitation (dépenses non capitalisables des projets). Cette augmentation est essentiellement liée à la poursuite des investissements déjà autorisés dans le maintien des actifs, notamment avec l'arrivée des trains AZUR. Ces investissements permettront d'assurer la fiabilité de nos réseaux au bénéfice de notre clientèle. La réduction du déficit de maintien d'actifs est au cœur des orientations du PSO 2025 comme le démontre le graphique ci-dessous.

## ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS ANNUELS

(en millions de dollars)



Finalement, la STM poursuit son programme d'excellence opérationnelle amorcé en 2016 et prévoit des économies de l'ordre de 6,2 millions de dollars dans son budget 2019. Ces économies s'ajoutent à celles réalisées au cours des deux dernières années et atteignent 28,8 millions de dollars sur une période de trois ans, dépassant ainsi l'objectif fixé initialement de 20,5 millions de dollars sur la même période.

## ► DES COTES DE CRÉDIT DE HAUTE QUALITÉ MAINTENUES

Encore une fois en 2018, les firmes d'agences de notation de crédit ont confirmé l'excellente cote de crédit de la STM soit la cote Aa2 pour Moody's et AA- pour Standard & Poor's.

# LA STM EN BREF

Portrait de la STM .....	16
Portrait de la main-d'œuvre .....	17
Expérience client .....	18
Profil de la clientèle .....	19
Plan du réseau 2018 .....	20
Gouvernance .....	22

# PORTRAIT DE LA STM

## La mission

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

## La STM en chiffres

### 15<sup>e</sup> entreprise en importance au Québec en 2018

---

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

---

Budget 2019 – Exploitation :	1,5 G\$
------------------------------	---------

---

Programme des immobilisations 2019-2028 :	15,6 G\$
---	----------

---



### Réseau du métro<sup>1</sup>

Le métro comporte quatre lignes qui couvrent 71 kilomètres et desservent 68 stations. Le parc de matériel roulant compte 846 voitures, dont 423 MR-73 et 423 AZUR (47 trains) qui parcourront 90,1 millions de kilomètres commerciaux en 2019.



### Réseau des bus<sup>1</sup>

La STM possède un parc de 1 808 bus, dont 1 551 réguliers (12 mètres) et 257 articulés (18 mètres), ainsi que 16 minibus. Son réseau couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 kilomètres carrés. Il compte 222 lignes, dont 23 sont dédiées au service de nuit et 211 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite. De plus, 360,4 kilomètres de voies comportant des mesures préférentielles pour bus, incluant des voies réservées, permettent des déplacements plus rapides. L'offre de service bus devrait atteindre 68,9 millions de kilomètres commerciaux en 2019.



### Transport adapté<sup>1</sup>

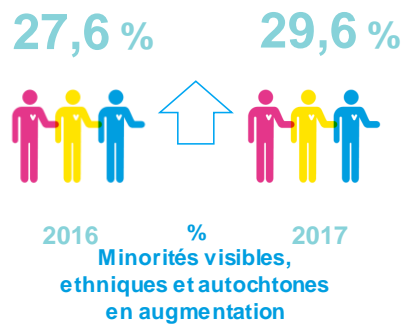
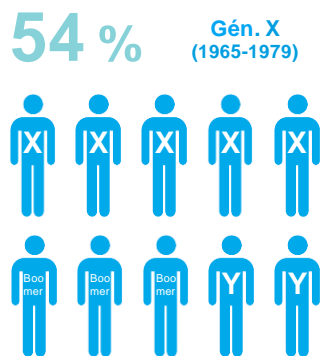
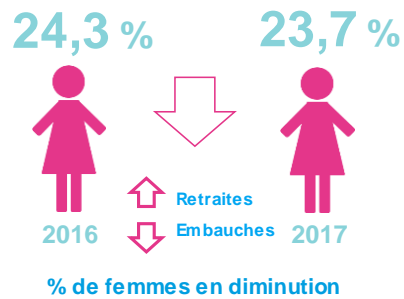
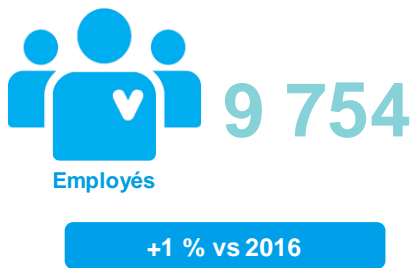
La STM offre un service de transport adapté porte à porte pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles avec son parc de 86 minibus. Ainsi, près de 32 000 clients effectueront plus de 4,4 millions de déplacements en 2019 sur l'île de Montréal et en périphérie, à l'aide de minibus de la STM et des 14 fournisseurs de services de taxi réguliers et accessibles.

*Note 1 : en date du 1<sup>er</sup> septembre 2018*

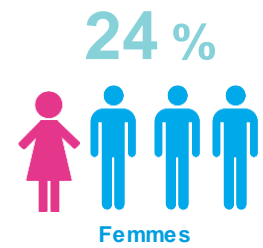


# PORTRAIT DE LA MAIN-D'OEUVRE

## Effectif



## Embauches



Source : Direction ressources humaines - Évolution du portrait de la main-d'œuvre au 31 décembre 2017.

# EXPÉRIENCE CLIENT

La qualité de l'expérience client est au cœur des priorités de la STM et représente un pilier fondamental à l'atteinte de l'excellence en mobilité, notre vision. Pour nous assurer que l'expérience est positive et répond aux attentes de nos clients, trois mesures sont surveillées de près : le sondage d'expérience client, les normes de qualité de service ainsi que l'analyse des plaintes.

## Sondage d'expérience client

Le sondage satisfaction clientèle fait place au sondage d'expérience client qui est administré quotidiennement durant toute l'année et analysé mensuellement. Le sondage est maintenant effectué en ligne, plutôt qu'au téléphone, et évalue une expérience très récente. De plus, nous avons rehaussé nos standards en modifiant nos méthodes de calcul.

## Normes de qualité de service

Ces indicateurs sont évalués par des clients mystères. Les évaluations portent sur la qualité de l'information nécessaire pour effectuer un déplacement ainsi que sur l'accueil qu'offrent les différents employés du réseau. Les normes de qualité de service sont fixées à 90 %. Une démarche est présentement en cours pour la révision complète de ces normes et sera déployée en 2019.

## Analyse des plaintes

Les plaintes déposées auprès du Centre expérience client intégré sont traitées et analysées mensuellement afin de pouvoir corriger des situations qui impactent le quotidien des clients.

# 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

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

---

## Déplacements

### Par période

Pointe du matin (6 h à 8 h 59)	29 %
Inter-pointe (9 h à 15 h 29)	27 %
Pointe du soir (15 h 30 à 18 h 30)	31 %
Soirée et nuit	13 %

### Par motif

Pour le travail	41 %
Pour les études	29 %
Autres motifs	30 %

---

## Revenu familial

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

---

## Groupes d'âge

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

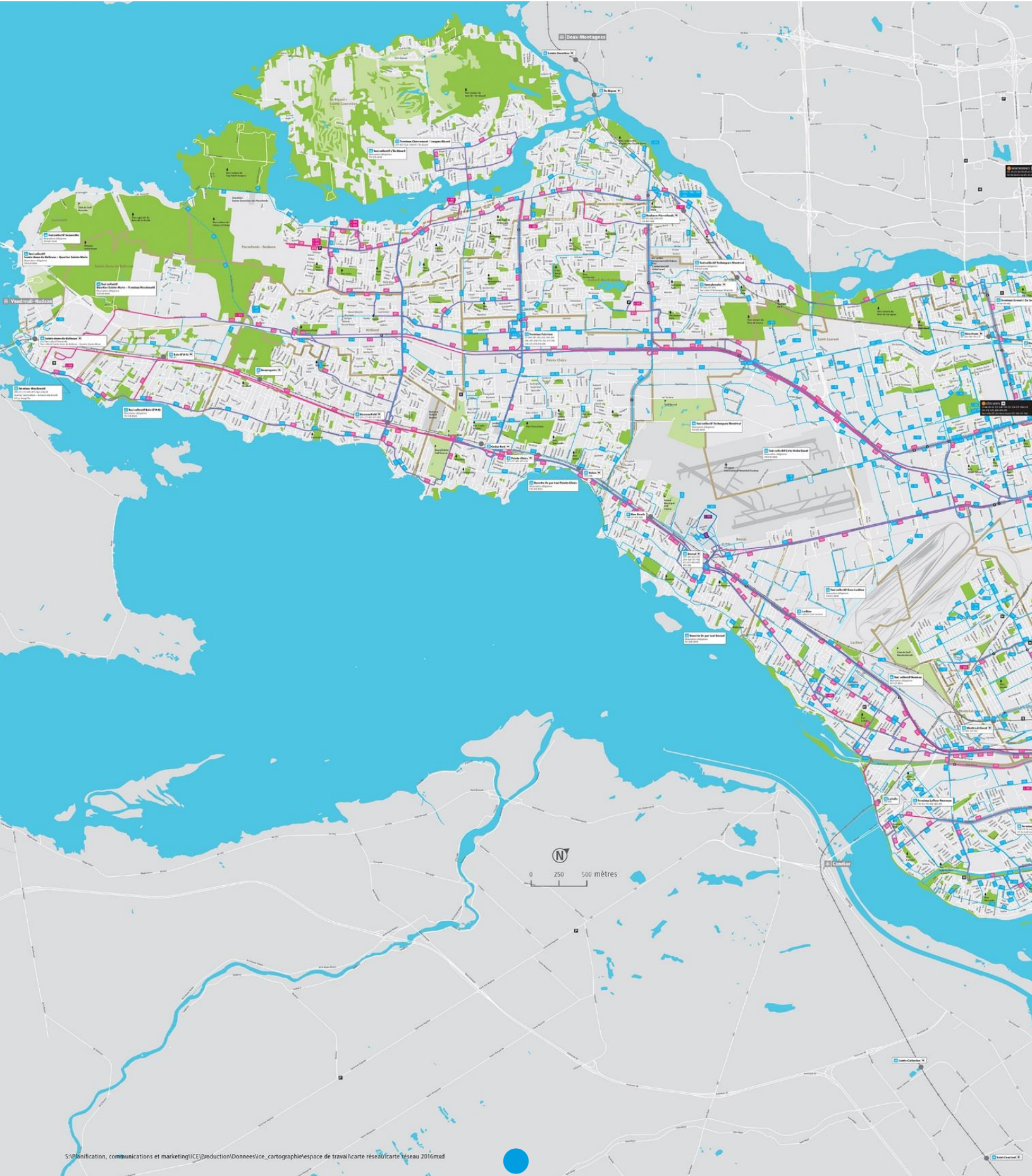
---

## Sexe

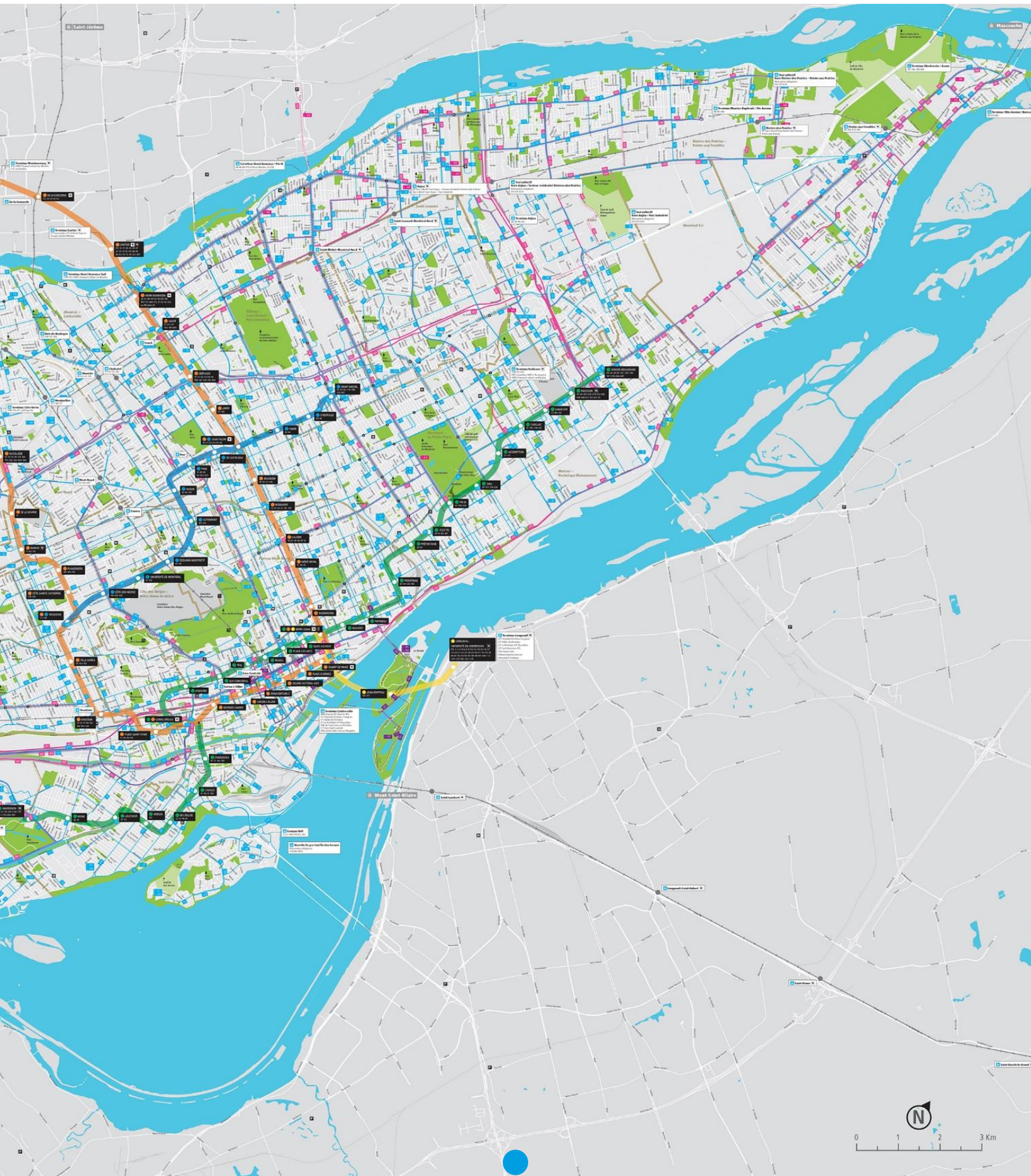
Femmes	55 %
Hommes	45 %

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

# PLAN DU RÉSEAU 2018



S:\Planification, communications et marketing\CEI\Production\Donnees\ice\_cartographie\espace de travail\carte reseau\carte reseau 2016.mxd



# GOVERNANCE

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

Depuis la réforme de la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine, la STM évolue dans un environnement organisationnel et financier différent. Elle sera liée par une entente de service à l'ARTM pour l'exploitation des services sur son territoire et la réalisation de ses projets. L'entente établira notamment les niveaux de service, les obligations de performance et les modalités de rémunération des services convenus. La planification stratégique du développement du transport collectif, le financement des services et le cadre tarifaire relèvent dorénavant de l'ARTM.

La STM collabore également avec l'ARTM pour la planification des projets de développement métropolitains et réalise les projets pour les infrastructures et les équipements dont elle sera l'exploitante. À ce titre, elle réalise le projet service rapide par bus (SRB) Pie-IX, participe à la préparation du dossier d'affaires du prolongement de la ligne bleue et sera maître d'œuvre de sa réalisation.

Le développement durable et l'accessibilité universelle sont les trames de fond du PSO 2025, comme en témoignent le Plan de développement durable 2025 et le Plan de développement d'accessibilité universelle 2016-2020.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

# GOVERNANCE

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



**Philippe Schnobb**

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



**Craig Sauvé**

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



**Marvin Rotrand**

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



**Marie Plourde**

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



**Claudia Lacroix Perron**

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



**Francesco Miele**

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



**Marie-Andrée Mauger**

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



**Valérie Patreau**

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



**Laurence Parent**

Représentante des clients du transport adapté



**Georges Bourelle**

Maire de la Ville de Beaconsfield

# GOVERNANCE

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

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

### Comité service à la clientèle et accessibilité universelle

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

### Comité ressources humaines

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

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

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

### Comité d'audit et finances

Le comité a pour mandat de veiller à une saine gouvernance financière de la Société et à la conformité aux lois et règlements applicables. Il s'intéresse principalement à l'intégrité de l'information financière, à la fonction d'audit, aux états financiers, aux budgets, au programme des immobilisations, aux mécanismes de contrôle interne, à la gestion des risques et à la gestion optimale des ressources financières. Il formule au conseil d'administration les recommandations appropriées.

### Comité gouvernance, éthique et développement durable

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

Il examine et approuve les règles de gouvernance et les lignes directrices en matière de régie d'entreprise pour la conduite des affaires de la STM. Il oriente et suit les mesures découlant de la politique corporative « *Développement durable* », présentée à la page 101 des annexes, et du plan de développement durable.

### Comité de suivi des actifs

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



# GOVERNANCE

## COMITÉ DE DIRECTION



*De gauche à droite*

**Michel  
Lafrance**

Directeur exécutif  
*Expérience client  
et Activités  
commerciales*

**Renée  
Amilcar**

Directrice  
exécutive  
*Bus*

**Luc  
Tremblay**

Directeur  
général

**Alain  
Brière**

Directeur exécutif  
*Capital humain,  
Approvisionnement et  
Affaires juridiques*

**Luc  
Lamontagne**

Directeur exécutif  
*Technologies de  
l'information et  
innovation*

**Marie-Claude  
Léonard**

Directrice  
exécutive  
*Méto*

**François  
Chamberland**

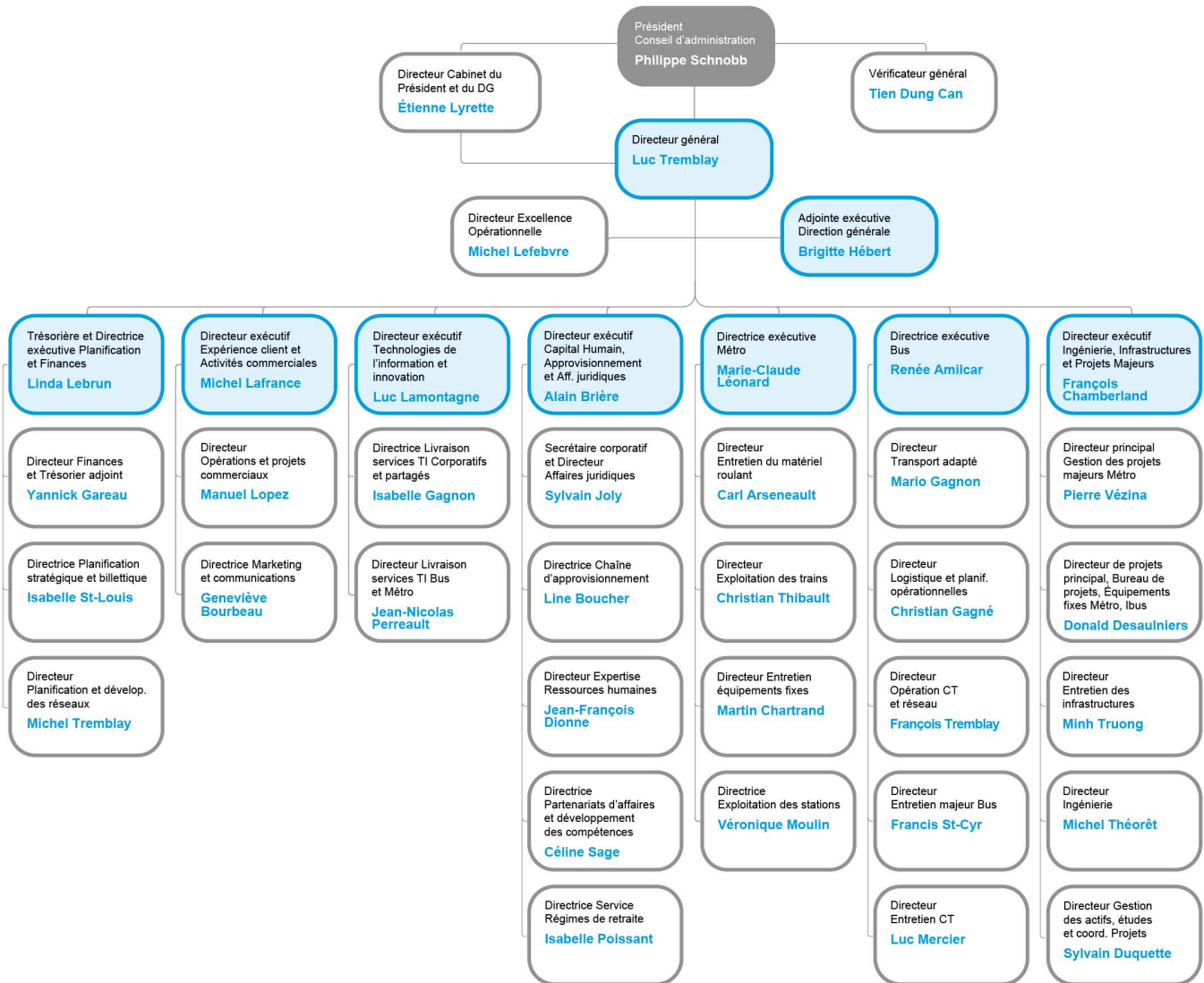
Directeur exécutif  
*Ingénierie,  
Infrastructures et  
Projets majeurs*

**Linda  
Lebrun**

Trésorière et  
directrice exécutive  
*Planification et  
Finances*

# GOVERNANCE

## L'ÉQUIPE DE DIRECTION DE LA STM



Comité de direction

Comité de direction élargi

# LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL

Le Plan stratégique organisationnel 2025 .....	28
Le PSO 2025 en un coup d'œil .....	31
Les objectifs .....	32

# LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

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



La STM a adopté son Plan stratégique organisationnel 2025 (PSO 2025) le 8 juin 2017. Celui-ci repose sur une nouvelle vision corporative, soit l'EXCELLENCE EN MOBILITÉ. Il est articulé autour de quatre orientations stratégiques :

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

Tout en contribuant à la réalisation du Plan d'action 2018-2023 de la Politique de mobilité durable 2030 du gouvernement du Québec, le PSO 2025 s'appuie sur des assises gouvernementales, dont le Plan métropolitain d'aménagement et de développement de la Communauté métropolitaine de Montréal, le Plan d'action en électrification des transports 2015-2020 du gouvernement du Québec, sans oublier les engagements pris par Montréal, les gouvernements du Québec et du Canada, notamment en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

# LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

Le développement durable et l'accessibilité universelle sont les trames de fond du PSO 2025, comme en témoignant le Plan de développement durable 2025 et le Plan de développement d'accessibilité universelle 2016-2020.

## Plan de développement durable 2025

Acteur incontournable du développement durable, la STM a adopté en 2017 son troisième Plan de développement durable 2025 (PDD 2025) en lien avec le Plan stratégique organisationnel 2025 (PSO 2025) et la politique corporative en matière de développement durable.

Non seulement la STM a mis le développement durable au cœur de sa mission et de ses activités depuis plus de 10 ans, elle a de surcroît consulté des parties prenantes internes et externes afin de prioriser ses enjeux environnementaux, sociaux et économiques. Articulé autour de ces derniers, le PDD 2025 présente les neuf chantiers suivants:

- CHANTIER 1** Décarboniser le transport collectif pour contribuer à la qualité de l'air et à la lutte contre les changements climatiques
- CHANTIER 2** Bâtir et opérer des bâtiments et infrastructures durables et résilients
- CHANTIER 3** Maintenir un positionnement d'employeur responsable
- CHANTIER 4** Réduire la consommation des ressources et la production de matières résiduelles
- CHANTIER 5** Prévenir et réduire la contamination de l'eau et des sols
- CHANTIER 6** Renforcer la démarche en approvisionnement responsable
- CHANTIER 7** Impliquer les parties prenantes externes et accroître les liens avec les collectivités locales
- CHANTIER 8** Accroître la contribution économique et sociale de la STM
- CHANTIER 9** Consolider la gouvernance de la STM en développement durable.

## Plan de développement d'accessibilité universelle 2016-2020

Fort de sa politique d'accessibilité universelle adoptée en 2009, c'est un troisième Plan de développement d'accessibilité universelle 2016-2020 que la STM a adopté en 2017.

Arrimé au PSO 2025, ce plan est le résultat d'une analyse des besoins des personnes ayant des limitations fonctionnelles et de la consultation des parties prenantes internes et externes. Il repose également sur une évaluation concertée des niveaux de maturité des pratiques en accessibilité universelle de la STM. Il identifie des mesures et des cibles 2020 et 2025 pour chacun des neuf chantiers suivants :

- CHANTIER 1** Les besoins du client
- CHANTIER 2** Les véhicules, les infrastructures, les équipements et les correspondances
- CHANTIER 3** Le système de vente et perception
- CHANTIER 4** Les opérations et l'entretien
- CHANTIER 5** L'information et l'éducation à la clientèle
- CHANTIER 6** La formation des employés
- CHANTIER 7** Les orientations et les politiques
- CHANTIER 8** La mise en œuvre et l'évaluation des plans d'action
- CHANTIER 9** Le financement

La STM publie un rapport d'avancement intégré portant sur la réalisation du PSO 2025, du Plan de développement durable 2025 et du Plan de développement d'accessibilité universelle 2016-2020. L'ensemble de la planification stratégique est réuni en un seul document disponible sur le site web de la STM.

# LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2025

Approuvé par la Communauté métropolitaine de Montréal en 2018, le PSO 2025 présente une vision de l'avenir du transport collectif à Montréal. Les projets qu'il propose s'appuient sur une organisation performante et de grandes initiatives porteuses :

- Un service métro amélioré
- Un réseau de bus optimisé
- Des investissements massifs pour la qualité du service
- Un service de transport adapté amélioré et un réseau plus accessible
- La mobilité réinventée
- Une solution aux chantiers

Au cours des 10 prochaines années, la STM va mettre en chantier des projets pour une valeur de plus de 15 milliards de dollars avec l'appui financier des gouvernements du Québec et du Canada et de l'agglomération de Montréal.

## VALEURS

Orientation client

Travail d'équipe

Rigueur

Respect

Responsabilisation

Transparence

## MISSION

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

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

## VISION

L'excellence  
en mobilité

# LE PSO 2025 EN UN COUP D'ŒIL

Le PSO 2025 est composé de 4 orientations stratégiques, 7 axes d'intervention, 16 objectifs et 31 indicateurs et cibles.

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

# LES OBJECTIFS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# LES OBJECTIFS

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

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

## Objectif 7 : Poursuivre l'électrification du réseau

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

## Objectif 8 : Bonifier le parcours client

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

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

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

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

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

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

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

# LES OBJECTIFS

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

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

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

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

## Objectif 14 : Attirer et retenir les talents

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

## Objectif 15 : Développer les compétences

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

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

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

**TRANSGESCO S.E.C.**

# TRANSGESCO S.E.C.

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

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

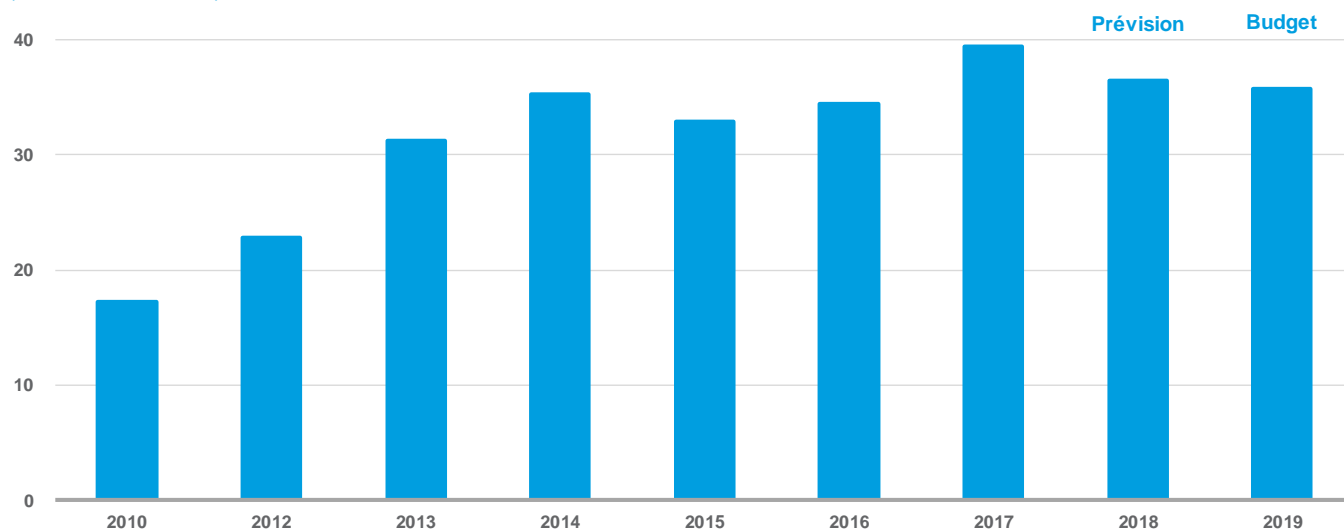
L'entreprise, qui connaît une croissance depuis 2010, s'arrime au virage stratégique organisationnel de la STM en priorisant les partenaires d'affaires qui présentent des éléments de bonification de l'expérience client, en plus de générer des revenus autres que tarifaires à partir du potentiel commercial, des actifs et des ressources de la STM. Les prochaines années seront orientées vers le développement immobilier et les nouvelles technologies liées à nos champs d'expertise.

En 2018, le comité exécutif de la Ville de Montréal a approuvé le démarrage du projet de Complexe immobilier Frontenac présenté conjointement par deux de ses sociétés paramunicipales, la STM, par sa filiale commerciale Transgesco, et par la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM).

Le projet vise la construction d'un projet immobilier mixte adjacent à l'îlot du métro et de la Maison de la Culture Frontenac, sur un site de 54 200 pi<sup>2</sup> délimité par les rues Du Havre, La Fontaine et Frontenac (arrondissement Ville-Marie). L'emplacement du terrain le classe pour un projet de densification selon le concept de Transit-oriented development (TOD) pour l'aménagement de zones résidentielles ou commerciales qui favorisent l'usage des transports collectifs et s'inscrit dans la vision de développement durable de la STM.

## ÉVOLUTION DES REVENUS COMMERCIAUX 2010-2019<sup>1</sup>

(en millions de dollars)



Note 1 : Les données réelles ont été utilisées pour les années 2010 à 2017, celles de l'année 2018 correspondent à la prévision et celles de l'année 2019 correspondent au budget.

# PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Principaux éléments retenus pour l'élaboration du budget.....	38
Planification budgétaire opérationnelle.....	39

# PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RETENUS POUR L'ÉLABORATION DU BUDGET

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

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

## Éléments relatifs aux dépenses

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

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

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

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

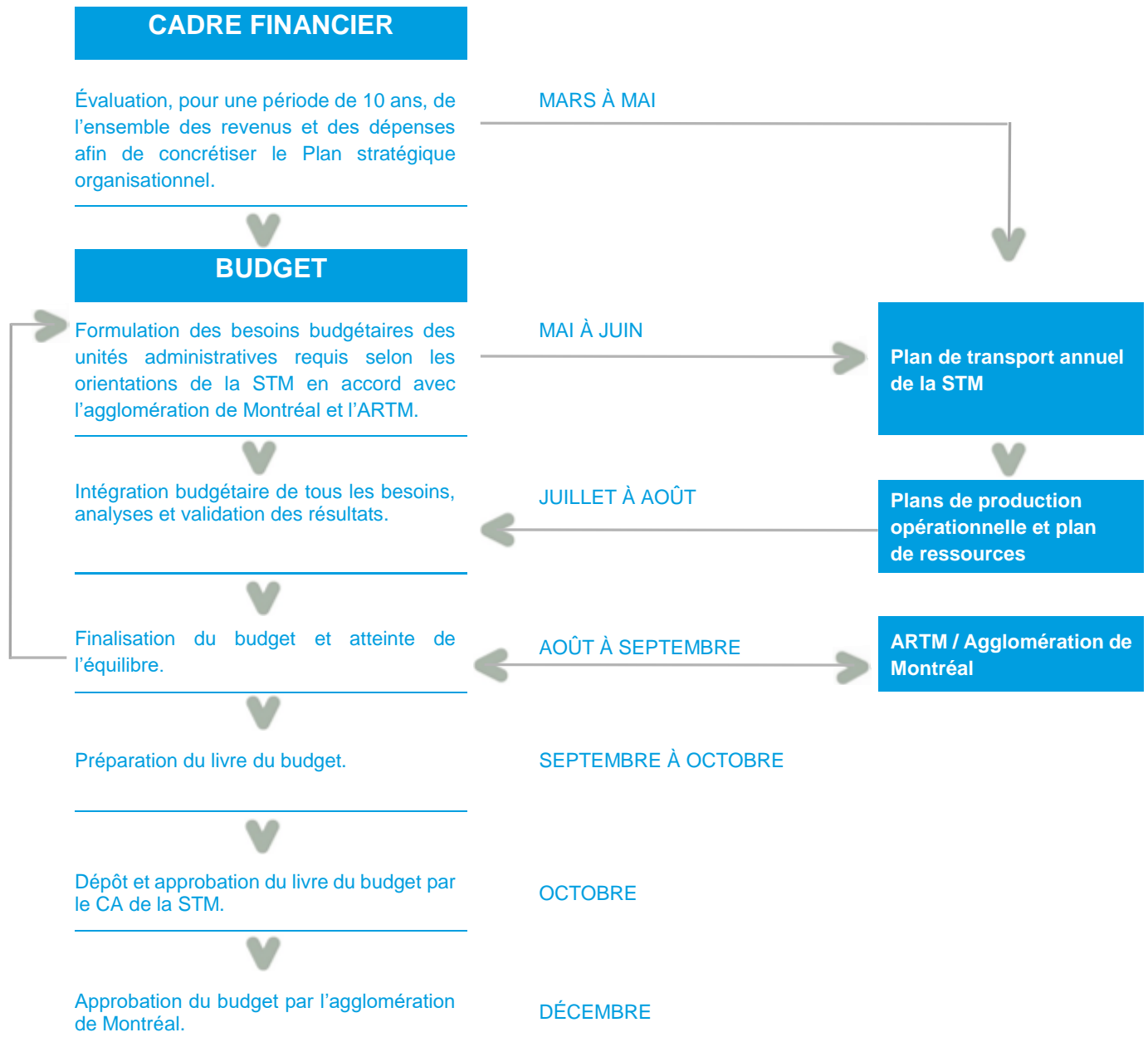
## Éléments relatifs aux revenus

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

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

# PLANIFICATION BUDGÉTAIRE OPÉRATIONNELLE

La STM s'est dotée d'un processus budgétaire annuel rigoureux et bien documenté permettant une prise de décision efficace. Le schéma suivant résume et intègre l'ensemble des étapes qui sous-tendent l'élaboration du budget de la STM. Le travail pour le Programme des immobilisations 2019-2028 est réalisé en même temps que celui du budget.



## Suivi budgétaire

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

# ANALYSE DES REVENUS ET DES DÉPENSES

Revenus par type 2017-2018-2019 .....	41
Analyse des revenus 2018-2019 .....	42
Répartition des dépenses 2019 .....	43
Dépenses par type 2017-2018-2019 .....	44
Heures et effectifs 2017-2018-2019 .....	45
Analyse des dépenses 2018-2019 .....	46



# REVENUS PAR TYPE 2017-2018-2019

(en milliers de dollars)

	Budget 2019	Budget 2018	Prévision 2018	Réel 2017	Budget 2019 vs 2018	
					Écart	Écart %
<b>Revenus provenant de l'ARTM</b>						
Rémunération liée à l'exploitation	1 263 294	1 211 662	1 211 662	426 082	51 632	4,3
Contribution aux immobilisations	149 902	134 165	129 462	-	15 737	11,7
	<b>1 413 196</b>	<b>1 345 827</b>	<b>1 341 124</b>	<b>426 082</b>	<b>67 369</b>	<b>5,0</b>
<b>Autres revenus d'exploitation</b>						
Quote-part - Transgesco S.E.C.	35 705	34 508	36 404	39 451	1 197	3,5
Autres revenus	11 999	10 677	12 050	10 269	1 322	12,4
	<b>47 704</b>	<b>45 185</b>	<b>48 454</b>	<b>49 720</b>	<b>2 519</b>	<b>5,6</b>
<b>Revenus-clients</b>						
<b>Bus et métro</b>						
Titres STM	-	-	-	233 929	-	-
Recettes métropolitaines	-	-	-	29 887	-	-
	-	-	-	<b>263 815</b>	-	-
<b>Transport adapté</b>	-	-	-	<b>2 244</b>	-	-
	-	-	-	<b>266 060</b>	-	-
<b>Subvention du gouvernement du Québec liée au transport adapté</b>	-	-	171	42 029	-	-
<b>Subventions du gouvernement du Québec liées à l'amélioration des services et autres</b>	-	-	(98)	70 795	-	-
<b>Surplus reporté</b>	-	-	-	<b>1 327</b>	-	-
<b>Contribution de l'agglomération de Montréal<sup>1</sup></b>	-	-	-	<b>455 600</b>	-	-
<b>Contributions régionales</b>						
Aide métropolitaine - métro	-	-	-	16 729	-	-
Aide métropolitaine - bus	-	-	-	1 901	-	-
Aide métropolitaine - intégration tarifaire	-	-	-	1 310	-	-
Transport adapté	-	-	-	172	-	-
Contribution régionale CMM	-	-	-	8 416	-	-
	-	-	-	<b>28 528</b>	-	-
<b>Total</b>	<b>1 460 900</b>	<b>1 391 012</b>	<b>1 389 651</b>	<b>1 340 140</b>	<b>69 888</b>	<b>5,0</b>

Note 1 : exclut la contribution au programme SOFIL.

Depuis l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> juin 2017 de la nouvelle gouvernance du transport collectif, la majorité des revenus usuels de la STM, soit les revenus-clients, les subventions du gouvernement du Québec liées à l'exploitation, les contributions régionales ainsi que la contribution municipale sont remplacés par un revenu provenant de l'ARTM. Ces changements s'appliquent en totalité pour les années 2018 et 2019 mais affectent une partie seulement de l'année 2017.

# ANALYSE DES REVENUS 2018-2019

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

## Revenus provenant de l'ARTM

### Rémunération liée à l'exploitation

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

La hausse de 51,6 millions de dollars prévue au budget 2019 couvre donc l'augmentation de 54,1 millions de dollars des dépenses d'exploitation présentées à la page 44 moins la hausse de 2,5 millions de dollars des autres revenus d'exploitation expliquée ci-après.

### Contribution aux immobilisations

L'ARTM rembourse à la STM ses dépenses réelles encourues dans le cadre de la réalisation de ses projets d'investissement, déductions faites des subventions reçues directement des instances provinciales et fédérales.

L'augmentation de 15,7 millions de dollars de la contribution de l'ARTM aux immobilisations est égale à la hausse de 9,4 millions de dollars du service de la dette net et à la hausse de 6,3 millions de dollars du budget spécial d'exploitation (dépenses non capitalisables des projets).

## Autres revenus d'exploitation

Les autres revenus d'exploitation sont globalement en hausse de 2,5 millions de dollars par rapport au budget 2018.

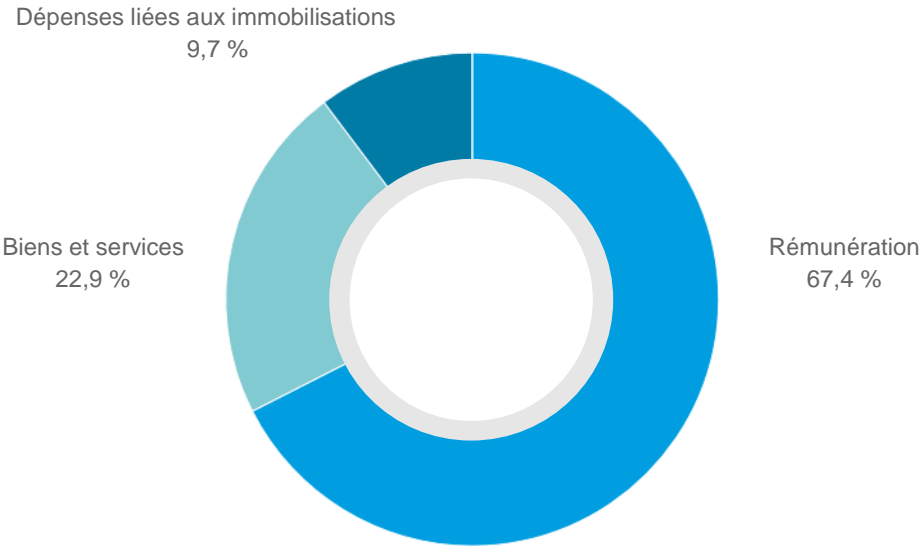
### Quote-part - Transgesco S.E.C

Les revenus prévus au budget 2019 de la filiale à part entière de la STM sont en hausse de 1,2 million de dollars par rapport au budget 2018 en raison du déploiement du réseau cellulaire.

### Autres revenus

La hausse de 1,3 million de dollars des autres revenus est attribuable à l'augmentation des ventes de cartes OPUS suite à l'élargissement du tarif étudiant aux 26 ans et plus.

# RÉPARTITION DES DÉPENSES 2019



# DÉPENSES PAR TYPE 2017-2018-2019

(en milliers de dollars)

	Budget 2019	Budget 2018	Prévision 2018	Réel 2017	Budget 2019 vs 2018	
					Écart	Écart %
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>						
<b>Rémunération</b>						
Rémunération de base	633 873	606 757	597 870	543 386	27 116	4,5
Heures supplémentaires	41 928	40 740	51 086	56 050	1 188	2,9
Primes diverses et autres paiements	71 503	63 658	65 336	63 265	7 845	12,3
Avantages sociaux	149 987	147 723	150 708	156 818	2 264	1,5
Cotisations aux régimes publics	75 419	72 727	69 470	71 821	2 692	3,7
Coût de la CNESST	13 628	12 319	13 446	15 127	1 309	10,6
	<b>986 338</b>	<b>943 924</b>	<b>947 916</b>	<b>906 466</b>	<b>42 414</b>	<b>4,5</b>
<b>Biens et services</b>						
Dépenses majeures	9 775	9 347	13 478	14 074	428	4,6
Énergie, taxes et permis	86 335	89 410	88 393	89 985	(3 075)	(3,4)
Services professionnels	14 082	14 070	15 356	17 757	12	0,1
Services techniques et autres services	95 875	87 040	86 472	87 121	8 835	10,2
Matériel et fournitures	70 419	65 297	63 430	62 337	5 121	7,8
Location	13 134	11 813	12 141	11 062	1 320	11,2
Financement des opérations	3 676	2 976	4 526	183	700	23,5
Dépenses diverses	31 365	32 970	28 478	25 931	(1 605)	(4,9)
	<b>324 660</b>	<b>312 924</b>	<b>312 273</b>	<b>308 450</b>	<b>11 737</b>	<b>3,8</b>
	<b>1 310 998</b>	<b>1 256 847</b>	<b>1 260 189</b>	<b>1 214 916</b>	<b>54 151</b>	<b>4,3</b>
<b>Dépenses liées aux immobilisations</b>						
<b>Service de la dette net</b>						
Dépenses en capital	328 695	270 949	271 133	262 696	57 745	21,3
Dépenses en intérêts	154 584	140 758	120 955	114 012	13 826	9,8
Subventions en capital	(256 538)	(200 108)	(199 155)	(194 573)	(56 431)	28,2
Subventions en intérêts	(92 607)	(86 911)	(75 349)	(72 205)	(5 696)	6,6
	<b>134 133</b>	<b>124 688</b>	<b>117 583</b>	<b>109 929</b>	<b>9 445</b>	<b>7,6</b>
<b>Budget spécial d'exploitation</b>	<b>15 769</b>	<b>9 476</b>	<b>11 879</b>	<b>15 294</b>	<b>6 293</b>	<b>66,4</b>
	<b>149 902</b>	<b>134 165</b>	<b>129 462</b>	<b>125 224</b>	<b>15 737</b>	<b>11,7</b>
<b>Total</b>	<b>1 460 900</b>	<b>1 391 012</b>	<b>1 389 651</b>	<b>1 340 140</b>	<b>69 888</b>	<b>5,0</b>

# HEURES ET EFFECTIFS 2017-2018-2019

(en milliers d'heures)

	Budget 2019	Budget 2018	Prévision 2018	Réel 2017	Budget 2019 vs 2018	
					Écart	Écart %
<b>Heures régulières</b>						
Gestionnaires	494	477	470	441	17	3,6
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	229	222	217	196	7	3,0
Professionnels syndiqués	652	612	589	536	40	6,6
Employés de bureau syndiqués	1 592	1 541	1 442	1 329	50	3,3
Gestionnaires de 1er niveau - transport	863	839	846	794	24	2,9
Commis divisionnaires et autres	404	407	409	395	(4)	(0,9)
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	392	368	353	346	24	6,5
Inspecteurs	340	346	304	294	(5)	(1,5)
Chauffeurs, opérateurs et autres	8 821	8 612	8 557	8 517	209	2,4
Employés d'entretien	4 795	4 750	4 486	4 334	45	0,9
	<b>18 582</b>	<b>18 174</b>	<b>17 674</b>	<b>17 182</b>	<b>408</b>	<b>2,2</b>
<b>Heures supplémentaires</b>						
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	1	1	1	1	-	-
Professionnels syndiqués	3	3	4	2	-	6,8
Employés de bureau syndiqués	22	21	27	34	-	1,6
Gestionnaires de 1er niveau - transport	77	77	77	73	-	0,0
Commis divisionnaires et autres	35	35	41	45	-	0,9
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	32	32	39	44	-	0,4
Inspecteurs	11	11	11	18	-	(3,6)
Chauffeurs, opérateurs et autres	392	402	476	471	(10)	(2,4)
Employés d'entretien	243	235	354	463	8	3,4
	<b>814</b>	<b>815</b>	<b>1 030</b>	<b>1 151</b>	<b>(1)</b>	<b>(0,1)</b>
<b>Total</b>	<b>19 396</b>	<b>18 989</b>	<b>18 704</b>	<b>18 334</b>	<b>407</b>	<b>2,1</b>
<b>Effectifs (en années-personnes)</b>						
Gestionnaires	236	228	225	227	7	3,2
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	110	106	104	95	3	3,0
Professionnels syndiqués	347	326	314	287	21	6,4
Employés de bureau syndiqués	871	844	789	750	28	3,3
Gestionnaires de 1er niveau - transport	414	402	406	381	12	2,9
Commis divisionnaires et autres	194	195	196	188	(2)	(0,9)
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	188	176	169	171	12	6,5
Inspecteurs	163	166	146	141	(3)	(1,5)
Chauffeurs, opérateurs et autres	4 228	4 128	4 102	4 087	100	2,4
Employés d'entretien	2 296	2 275	2 148	2 212	21	0,9
<b>Total<sup>1</sup></b>	<b>9 046</b>	<b>8 847</b>	<b>8 600</b>	<b>8 539</b>	<b>199</b>	<b>2,3</b>

Note 1 : La hausse de 199 effectifs s'explique principalement par l'impact de la fin des mesures temporaires (+ 122), les ajouts et améliorations de service (+ 56) et les coûts récurrents des projets (+ 21).

Pour l'année 2019, l'équivalent de près de 700 effectifs sont financés par les projets d'investissements et sont exclus du présent tableau.

# ANALYSE DES DÉPENSES 2018-2019

Le budget 2019 présente une augmentation des dépenses de 69,9 millions de dollars, soit une hausse de 5,0 % par rapport au budget 2018.

(en millions de dollars)

Ajouts et améliorations de service	14,7	1,1 %
Dépenses liées aux immobilisations	21,9	1,6 %
Dépenses courantes	33,3	2,3 %
<b>Total de la hausse des dépenses</b>	<b>69,9</b>	<b>5,0 %</b>

## Ajouts et améliorations de service

La STM investira 12,8 millions de dollars en 2019 afin d'augmenter directement le niveau de service pour ses clients. Ces ajouts sont significatifs et sont destinés tant au réseau des bus qu'au réseau du métro et au transport adapté.

- **Réseau du métro** : ajout de 1,9 million de kilomètres par rapport au budget 2018, pour un total de 90,1 millions de kilomètres, soit une hausse de 2,2 %.
- **Réseau des bus** : ajout de 83 400 heures de service par rapport au budget 2018, pour un total de 5,3 millions d'heures, soit une hausse de 1,6 %.
- **Transport adapté** : augmentation de 244 000 déplacements par rapport au budget 2018, pour atteindre 4,4 millions de déplacements, soit une hausse de 5,9 %.

De plus, 1,9 million de dollars sera consacré à l'augmentation de la fluidité des déplacements dans le réseau du métro et à l'amélioration de la propreté des planchers des voitures AZUR.

## Dépenses liées aux immobilisations

Les investissements prévus au Programme des immobilisations 2019-2028 amènent une hausse du service de la dette net de 9,4 millions de dollars en 2019 ainsi qu'une hausse de 6,3 millions de dollars au budget spécial d'exploitation (dépenses non capitalisables des projets). Les coûts récurrents des projets, quant à eux, sont estimés à 6,2 millions de dollars pour l'année 2019 et résultent des projets iBUS et des projets de transformation organisationnelle pour l'entretien du matériel roulant (GMAO) ainsi qu'à l'entretien des bus et à la chaîne d'approvisionnement (Vision).

## Dépenses courantes

Les dépenses courantes sont en hausse de 33,3 millions de dollars en 2019, soit 2,3 % de plus qu'au budget 2018. Cette augmentation est pour une grande part attribuable à l'indexation des salaires pour un montant de 24,6 millions de dollars et divers ajustements de 3,4 millions de dollars.

Par ailleurs, un investissement de 6,6 millions de dollars dans les secteurs d'entretien est nécessaire afin de soutenir la livraison du service. Notons, entre autres, la fin des garanties pour les voitures AZUR et l'état de certaines composantes bus.

Toujours afin d'assurer la livraison du service, la STM doit prévoir une somme de 4,9 millions de dollars pour la sur dotation de plusieurs postes afin de pallier des nombreux départs à la retraite anticipés à la fin de l'année 2019. Ces départs résultent de la fin des mesures temporaires prévues aux régimes de retraite.

La STM prévoit des économies de 6,2 millions de dollars dans le cadre de son programme d'excellence opérationnelle. Ces économies s'ajoutent à celles réalisées au cours des deux dernières années et atteignent 28,8 millions de dollars, dépassant ainsi l'objectif initial de 20,5 millions de dollars.

# PRÉVISIONS PAR MODE DE TRANSPORT

Dépenses par mode 2019 .....	48
Heures et effectifs par mode 2019 .....	49
Bus .....	50
Métro .....	51
Transport adapté .....	51
Soutien à l'exploitation et objectifs corporatifs .....	52

# DÉPENSES PAR MODE 2019

(en milliers de dollars)

	Bus	Métro	Transport adapté	Total STM
<b>Dépenses liées à l'exploitation</b>				
<b>Rémunération</b>				
Rémunération de base	391 295	220 663	21 915	633 873
Heures supplémentaires	25 727	14 374	1 827	41 928
Primes diverses et autres paiements	49 179	19 762	2 561	71 503
Avantages sociaux	94 454	50 324	5 208	149 987
Cotisations aux régimes publics	47 177	25 632	2 610	75 419
Coût de la CNESST	8 657	4 454	518	13 628
	<b>616 489</b>	<b>335 209</b>	<b>34 639</b>	<b>986 338</b>
<b>Biens et services</b>				
Dépenses majeures	9 251	432	93	9 775
Énergie, taxes et permis	54 977	29 346	2 012	86 335
Services professionnels	4 816	8 767	498	14 082
Services techniques et autres services	12 543	30 533	52 800	95 875
Matériel et fournitures	44 215	25 113	1 091	70 419
Location	5 936	6 653	545	13 134
Financement des opérations	1 143	2 453	79	3 676
Dépenses diverses	16 389	13 958	1 019	31 365
	<b>149 271</b>	<b>117 254</b>	<b>58 136</b>	<b>324 660</b>
	<b>765 760</b>	<b>452 463</b>	<b>92 775</b>	<b>1 310 998</b>
<b>Dépenses liées aux immobilisations</b>				
<b>Service de la dette net</b>	<b>41 728</b>	<b>89 528</b>	<b>2 877</b>	<b>134 133</b>
<b>Budget spécial d'exploitation</b>	<b>4 906</b>	<b>10 525</b>	<b>338</b>	<b>15 769</b>
	<b>46 634</b>	<b>100 053</b>	<b>3 215</b>	<b>149 902</b>
<b>Total</b>	<b>812 394</b>	<b>552 516</b>	<b>95 990</b>	<b>1 460 900</b>



# HEURES ET EFFECTIFS PAR MODE 2019

(en milliers d'heures)

	Bus	Méto	Transport adapté	Total STM
<b>Heures régulières</b>				
Gestionnaires	252	213	29	494
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	139	83	7	229
Professionnels syndiqués	287	348	17	652
Employés de bureau syndiqués	783	735	74	1 592
Gestionnaires de 1er niveau - transport	418	416	29	863
Commis divisionnaires et autres	149	94	161	404
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	192	193	6	392
Inspecteurs	201	139	-	340
Chauffeurs, opérateurs et autres	7 070	1 515	236	8 821
Employés d'entretien	2 338	2 390	67	4 795
	<b>11 829</b>	<b>6 126</b>	<b>626</b>	<b>18 582</b>
<b>Heures supplémentaires</b>				
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	-	-	-	1
Professionnels syndiqués	2	1	-	3
Employés de bureau syndiqués	9	12	1	22
Gestionnaires de 1er niveau - transport	29	47	1	77
Commis divisionnaires et autres	14	6	15	35
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	18	14	1	32
Inspecteurs	3	7	-	11
Chauffeurs, opérateurs et autres	265	116	11	392
Employés d'entretien	176	63	4	243
	<b>515</b>	<b>266</b>	<b>33</b>	<b>814</b>
<b>Total</b>	<b>12 345</b>	<b>6 392</b>	<b>660</b>	<b>19 396</b>
<b>Effectifs (en années-personnes)</b>				
Gestionnaires	120	102	14	236
Professionnels et employés de bureau non syndiqués	66	40	3	110
Professionnels syndiqués	153	185	9	347
Employés de bureau syndiqués	429	402	41	871
Gestionnaires de 1er niveau - transport	200	200	14	414
Commis divisionnaires et autres	71	45	77	194
Gestionnaires de 1er niveau - entretien	92	93	3	188
Inspecteurs	96	67	-	163
Chauffeurs, opérateurs et autres	3 389	726	113	4 228
Employés d'entretien	1 120	1 144	32	2 296
<b>Total</b>	<b>5 737</b>	<b>3 003</b>	<b>306</b>	<b>9 046</b>

## Objectifs du Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2019	Prévision 2018	Réel 2017
1. Livrer l'offre de service promise	Taux de livraison (km commerciaux) <sup>1</sup>	%	99,4	99,1	99,4
2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible	Ponctualité des bus	%	82,0	80,2	80,2
7. Poursuivre l'électrification du réseau	Proportion des déplacements STM ayant recours à l'électricité	%	76,4	74,0	71,3
9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Offre de service (km commerciaux)	M km	68,9	68,8	68,6
12. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par km (km commerciaux)	\$	11,79	11,52	11,32
13. Améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Km commerciaux livrés / heure payée	Km /hr	6,8	7,0	7,1

Note 1 : le taux de livraison bus est calculé sur la base des kilomètres globaux.

La diminution prévue en 2018 est attribuable aux moyens de pression des employés d'entretien, dont une grève du temps supplémentaire.

## Objectifs du Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2019	Prévision 2018	Réel 2017
1. Livrer l'offre de service promise	Taux de livraison (km commerciaux)	%	99,7	100,3	101,1
2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible	Clients à l'heure	%	97,5	97,1	97,0
4. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Nombre de stations de métro accessibles par ascenseurs	Stations	15	14	12
			+ Bonaventure		
9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Offre de service (km commerciaux)	M km	90,1	88,7	85,5
12. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par km (km commerciaux)	\$	6,13	5,73	5,62
13. Améliorer l'efficacité des processus et la productivité	Km commerciaux livrés / heure payée	Km /hr	17,8	18,8	18,2

# TRANSPORT ADAPTÉ

## Objectifs du Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2019	Prévision 2018	Réel 2017
1. Livrer l'offre de service promise	Taux d'acceptation des demandes de déplacement	%	100	100	100
2. Améliorer la régularité du service et assurer un parcours client prévisible	Ponctualité du transport adapté	%	82,0	80,0	81,0
12. Maîtriser la gestion de l'entente de service	Coût complet par déplacement	\$	21,86	21,10	20,84

# SOUTIEN À L'EXPLOITATION ET OBJECTIFS CORPORATIFS

## Objectifs du Plan stratégique organisationnel 2025

OBJECTIF	INDICATEUR	Unité	Cible 2019	Prévision 2018	Réel 2017
3. Miser sur la qualité de service et augmenter le sentiment de sécurité	Information clientèle	%	90	94	94
	Confort et service à la clientèle	%	90	93	93
	Sentiment de sécurité	%	81	81	80
4. Poursuivre le déploiement de l'accessibilité universelle	Niveau de maturité en accessibilité universelle <sup>1</sup>	Niveau	Prochaine mesure en 2020		2,0
5. Réduire le déficit de maintien des actifs	Déficit de maintien d'actifs	G\$	3,6	3,9	3,8
6. Améliorer la performance lors de réalisation des investissements	Taux de réalisation des projets	%	82	99	105,7
8. Bonifier le parcours client	Expérience client globale (positive)	%	65*	64	S/O
9. Développer le réseau en favorisant la mobilité intégrée	Part modale STM (24 heures)	%	Prochaine mesure en 2020		
	Achalandage STM	M (dépl.)	452,9	447,7	429,5
10. Renouveler l'organisation pour l'excellence de l'expérience client	Indice d'appropriation de l'excellence de l'expérience client <sup>2</sup>	%	68*	S/O	62
11. Agir comme chef de file en mobilité et développement durable	GES par km-passagers	Gr	43,3	43,7	44,7
14. Attirer et retenir les talents	Indice de mobilisation des employés récents <sup>2</sup>	%	Prochaine mesure en 2019		79,0
15. Développer les compétences	Indice sur le développement des compétences <sup>2</sup>				47,0
16. Encourager l'implication et le leadership	Indice de mobilisation global <sup>2</sup>				54,0

Note 1 : dernière mesure réalisée en 2015

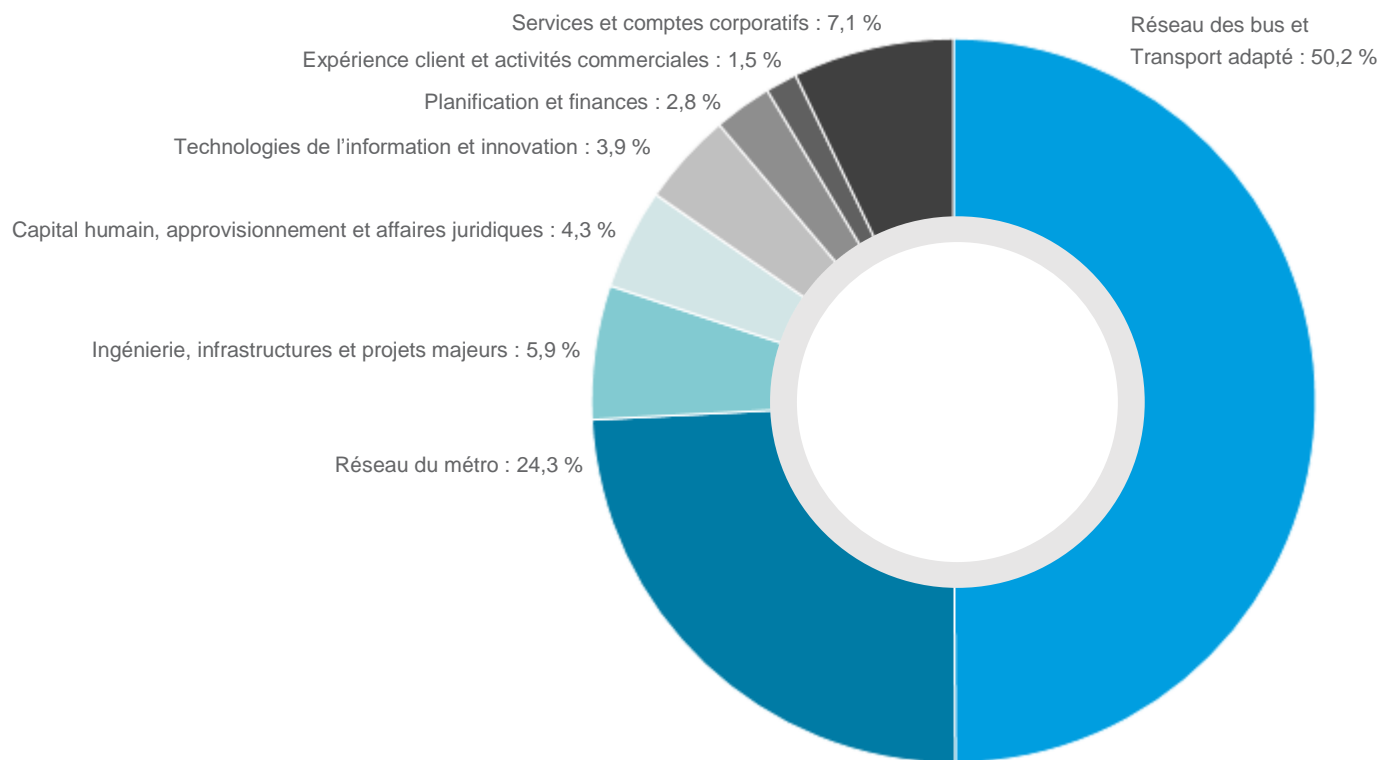
Note 2 : données réelles 2016

\*Cible préliminaire qui pourrait être révisée

# PRÉSENTATION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

Répartition des dollars par unité administrative 2019.....	54
Sommaire des unités administratives.....	55
Réseau des bus et transport adapté .....	56
Réseau du métro.....	57
Ingénierie, infrastructures et projets majeurs .....	59
Capital humain, approvisionnement et affaires juridiques .....	61
Technologies de l'information et innovation .....	61
Planification et finances.....	62
Expérience client et activités commerciales .....	63
Services et comptes corporatifs .....	64

# RÉPARTITION DES DOLLARS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE 2019



# SOMMAIRE DES UNITÉS ADMINISTRATIVES

	Budget 2019	Budget 2018	Prévision 2018	Réel 2017	Budget 2019 vs 2018 Écart	Budget 2019 vs 2018 Écart %
<b>Réseau des bus et Transport adapté</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	654 570	631 068	628 150	609 439	23 502	3,7
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	4 988	4 890	4 808	4 744	98	2,0
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	498	516	733	728	(18)	(3,6)
<b>Réseau du métro</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	317 796	305 540	302 175	288 290	12 256	4,0
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	2 323	2 288	2 200	2 249	35	1,5
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	242	225	225	328	17	7,5
<b>Ingénierie, infrastructures et projets majeurs</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	78 424	73 684	73 684	69 871	4 740	6,4
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	605	576	555	548	28	4,9
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	38	37	36	40	-	1,3
<b>Capital humain, approvisionnement et affaires juridiques</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	58 916	54 162	55 657	52 573	4 754	8,8
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	520	483	478	449	37	7,6
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	29	29	29	34	-	0,6
<b>Technologies de l'information et innovation</b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	54 436	49 616	48 732	46 272	4 820	9,7
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	228	223	196	187	5	2,0
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	3	3	3	8	-	-
<b>Planification et finances<sup>1</sup></b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	34 025	34 696	33 474	40 030	(671)	(1,9)
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	269	274	257	257	(5)	(1,7)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	5	5	5	10	-	(2,6)
<b>Expérience client et activités commerciales<sup>1</sup></b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	18 578	18 456	17 201	24 629	122	0,7
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	99	97	90	84	2	2,1
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	-	-	-	3	-	-
<b>Services et comptes corporatifs<sup>1</sup></b>						
Dollars ( <i>en milliers</i> )	94 255	89 627	101 117	83 812	4 628	5,2
Effectif ( <i>en années-personnes</i> )	15	16	15	22	(1)	(7,0)
Heures supplémentaires ( <i>en milliers</i> )	-	-	-	-	-	-

Note 1 : la centralisation des dépenses reliées aux revenus-clients et aux autres revenus dans les comptes corporatifs explique en majorité la diminution des dépenses pour les secteurs Planification et finances ainsi que pour Expérience client et activités commerciales par rapport aux résultats réels 2017.

# RÉSEAU DES BUS ET TRANSPORT ADAPTÉ

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

La STM possède un parc de 1 808 bus, dont 1 551 réguliers (12 mètres) et 257 articulés (18 mètres), ainsi que 16 minibus. Son réseau couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 kilomètres carrés. Il compte 222 lignes, dont 211 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite et 23 sont dédiées au service de nuit. De plus, 360,4 kilomètres de voies comportant des mesures préférentielles pour bus, incluant des voies réservées, permettent des déplacements plus rapides. L'offre de service bus devrait atteindre 68,9 millions de kilomètres commerciaux en 2019.

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

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

## Transport adapté

La STM offre un service de transport adapté porte à porte pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles avec son parc de 86 minibus en régie interne et plus de 1 500 véhicules taxis réguliers et accessibles répartis sous 14 fournisseurs de service en contrat avec la STM. Ainsi, près de 32 000 clients effectueront plus de 4,4 millions de déplacements en 2019 sur l'île de Montréal et en périphérie.

En 2019, la STM complétera la livraison du projet EXTRA (Exploitation Temps Réel Accès) avec la connexion des dix intermédiaires de service par taxi restants et l'implantation de l'appel aux clients pour aviser de l'arrivée imminente du véhicule.



# RÉSEAU DU MÉTRO

Le métro de Montréal est alimenté à 100 % par l'électricité depuis son inauguration en 1966. Il comporte quatre lignes de 71 kilomètres au total, qui desservent 68 stations à la fin de l'année 2018. Le parc de matériel roulant compte 846 voitures, soit, 423 MR-73 et 423 AZUR (47 trains) au 1<sup>er</sup> septembre 2018. Celles-ci parcourront 90,1 millions de kilomètres en 2019 sur l'ensemble du réseau de Montréal.

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

## Entretien du matériel roulant

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

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

## Exploitation des trains

La direction Exploitation des trains est responsable de livrer l'offre de service des trains de façon sécuritaire, efficiente et ponctuelle tout en visant l'excellence de l'expérience client. Pour ce faire, elle doit mobiliser les opérateurs de trains et le personnel de gestion, en ligne et en salle de contrôle, afin de livrer le service planifié, gérer les écarts et :

- en fournissant un service de gestion intégré du réseau du métro;
- en offrant le service complémentaire nécessaire aux nombreux événements;
- en contribuant à la planification de l'offre de service;
- en assurant la coordination et l'application des mesures d'urgence;
- en fournissant aux autres directions de la STM un service de supervision, de coordination et d'information en temps réel sur les activités d'exploitation;
- en soutenant les services STM ainsi que les bureaux de projets dans la planification et la coordination des activités et travaux réalisés dans le métro par des entreprises externes.

# RÉSEAU DU MÉTRO

## Exploitation des stations

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

- en accueillant, en informant et en servant notre clientèle avec respect et courtoisie;
- en assurant la sécurité des lieux, des clients et des employés;
- en fournissant un environnement propre et en favorisant le développement durable;
- en impliquant et en mobilisant nos employés pour offrir des services qui favorisent les meilleures pratiques d'affaires;
- en collaborant à un déplacement confortable et fluide de notre clientèle.
- De plus, les Espaces clients qui seront déployés dans 15 stations, d'ici la fin 2018, permettront d'assurer un service après-vente de qualité à nos clients.

## Entretien des équipements fixes

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

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

## Sûreté et contrôle

La direction Sûreté et contrôle est responsable de soutenir l'ensemble de l'entreprise en matière de sûreté industrielle et contrôle de titres, elle est au service des clients et des employés pour offrir un soutien de qualité et pour valoriser le sentiment de sécurité, et ce, de manière performante en collaborant avec ses partenaires internes et externes. Elle participe concrètement à l'offre de service de la STM :

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

# INGÉNIERIE, INFRASTRUCTURES ET PROJETS MAJEURS

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

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

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

## Gestion des actifs, des études et de la coordination des projets

Cette équipe a pour responsabilité de proposer un plan d'investissement global pour les actifs de la STM en se basant sur la connaissance de leur état. Elle réalise aussi les grandes études préliminaires de l'exploitation. Finalement, elle coordonne la réalisation de certains projets d'entreprise comme l'électrification du parc de véhicules de surface et le projet de démonstration d'autobus électrique Cité-Mobilité.

## Ingénierie

Ce service est responsable de soutenir techniquement les opérations des réseaux du métro et des autobus ainsi que des infrastructures reliées. Il assume le leadership technique pour les équipements, systèmes et processus d'exploitation de la STM. Le service d'ingénierie est composé de plusieurs divisions :

### L'ingénierie autobus

Cette division assure le soutien technique à l'entretien et à l'exploitation des autobus dans les 8 centres de transport et au centre d'entretien majeur pour le parc d'autobus et de véhicules de service de la STM. Ce soutien permet au réseau des bus d'offrir un service sécuritaire, fiable, convivial et accessible. L'équipe participe activement à l'électrification du réseau de surface de la STM.

### L'ingénierie matériel roulant Métro

Cette division assure le soutien technique à l'entretien et au remplacement du parc de matériel roulant, trains MR-73 et AZUR, et du parc de véhicules travaux. Ce soutien permet à l'exploitation de pouvoir compter sur des voitures de métro fiables et sécuritaires.

L'équipe participe à la modification des différents ateliers en lien avec l'intégration des trains AZUR.

### L'ingénierie exploitation et équipements fixes

Cette division assure le soutien technique et opérationnel afin de maintenir la fiabilité, l'intégrité et la sécurité des équipements et de l'exploitation du réseau du métro.

La division soutient les projets de remplacement des équipements et le déploiement des ascenseurs, par l'entremise des bureaux de projet, dans le réseau du métro.

### L'ingénierie des infrastructures

Cette division assure le soutien technique en ingénierie, architecture et environnement pour assurer la sécurité, la fiabilité, la disponibilité et l'apparence des infrastructures du parc immobilier de la STM.

La division est responsable de s'assurer que les activités de la STM respectent les différentes normes et règlements en vigueur en matière d'environnement.

# INGÉNIERIE, INFRASTRUCTURES ET PROJETS MAJEURS

## Entretien des infrastructures (EDI)

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

**Programme d'entretien préventif** – EDI entretient l'infrastructure des centres de transport, des bâtiments administratifs, des ateliers de réfection majeure du métro et des bus, ainsi que des édicules et quais de métro. De plus, EDI réalise un programme d'entretien préventif sur plus de 11 000 équipements rattachés aux différents bâtiments, tels que des vérins hydrauliques, des portes de garage, des équipements de chauffage et de ventilation, des compresseurs et autres.

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

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

## Projets majeurs

La direction exécutive est aussi responsable de planifier, d'organiser et de réaliser les projets majeurs de la STM et les grands programmes de rénovation du métro et des infrastructures de surface.

Les projets majeurs sont répartis entre quatre services, dont deux pour le métro, un pour les infrastructures de surface et un pour la réalisation du SRB Pie-IX.

Les principaux projets sont le prolongement de la ligne bleue, la construction du garage Côte-Vertu et de l'édicule Vendôme, les programmes Réno-systèmes, Réno-Infrastructures et Accessibilité Métro, la reconstruction du complexe Crémazie, la construction du nouveau centre de transport Bellechasse et l'introduction des voitures de métro AZUR.

# CAPITAL HUMAIN, APPROVISIONNEMENT ET AFFAIRES JURIDIQUES

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

## Secrétariat corporatif et Affaires juridiques

Veiller au bon fonctionnement des activités du conseil d'administration et de ses comités. Assurer l'élaboration des encadrements administratifs et de gouvernance des différentes directions. Coordonner la gestion et préservation des documents et archives. Conseiller, accompagner et informer les directions afin de s'assurer du respect des normes juridiques encadrant les activités de la Société. Assurer la représentation et la défense des intérêts devant les instances administratives et judiciaires.

## Régimes de retraite

Travailler avec les Comités de retraite et leurs sous-comités, la STM, les syndicats et les différentes associations afin de s'assurer que les régimes de retraite sont administrés dans le respect des différentes législations et normes en vigueur. Prendre les moyens afin d'obtenir les rendements nécessaires, sous réserve d'un niveau de risque acceptable, pour respecter la mission principale des régimes qui est d'assurer le versement des prestations tout en offrant un service de qualité aux participants.

## Expertise - Ressources humaines

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

## Partenariats d'affaires et développement des compétences

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

## Chaîne d'approvisionnement

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

# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET INNOVATION

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

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

# PLANIFICATION ET FINANCES

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.

## Finances

La direction Finances s'assure de la production d'importants livrables, tels que le budget, le Programme des immobilisations et le suivi budgétaire mensuel. Elle assure la production des états financiers consolidés de la STM conformément aux normes comptables du secteur public, la gestion des paiements aux fournisseurs ainsi que la gestion des comptes clients. Elle est de plus responsable du contrôle de la saisie du temps et de la production de la paie hebdomadaire des employés. Elle veille également à ce que les systèmes financiers permettent de soutenir les opérations financières de l'entreprise. Le financement des investissements ainsi que la gestion des opérations de trésorerie, 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 fait partie du quotidien de l'équipe. De plus, celle-ci assure l'établissement et le maintien d'un portefeuille de projets optimisé. Cette optimisation est effectuée en fonction des objectifs stratégiques à atteindre, des ressources humaines et financières disponibles, ainsi que du potentiel de récupération des bénéfices générés par ses projets. La direction s'assure également du suivi des subventions des projets auprès des différents intervenants concernés.

## Planification stratégique et billettique

La direction Planification stratégique et billettique est responsable de l'élaboration du Plan stratégique organisationnel de la STM et elle accompagne les directions dans sa mise en œuvre et son suivi. De plus, elle développe et coordonne la stratégie d'intégration du développement durable et de l'accessibilité universelle dans les processus décisionnels, les opérations ainsi que les projets. Elle élabore et publie annuellement un état d'avancement des plans stratégiques organisationnel, de développement durable et d'accessibilité universelle.

Son Centre de compétences en intelligence d'affaires, de concert avec l'équipe des Technologies de l'information, assure la conformité aux normes, de même que l'entretien et l'évolution des processus et des systèmes financiers. Il est également responsable de conseiller l'ensemble de l'organisation sur les meilleures pratiques en intelligence d'affaires et en valorisation des données, ainsi que de développer les solutions de mesure de la performance et d'analyses des données qui aident les gestionnaires dans leurs prises de décision.

En vue d'atteindre l'excellence opérationnelle et d'amorcer un changement de culture en ce sens, cette direction est également responsable de soutenir, d'accompagner et de former les différents secteurs dans la réalisation de démarches d'amélioration continue. Elle est aussi responsable de la gestion intégrée des risques pour l'ensemble de l'organisation, en plus d'assurer la surveillance, le suivi et l'application des différents contrôles internes.

Enfin, la direction Planification stratégique et billettique est responsable de la gestion et de l'exploitation du système OPUS, de l'approvisionnement et de la gestion des supports de titres de transport, ainsi que de l'acquisition et de l'intégration des équipements de vente et de perception pour les six exploitants utilisant le système OPUS. De plus, elle recommande et contribue à mettre en œuvre, de concert avec l'ARTM, des innovations en matière de billettique. Elle rend disponibles le matériel, l'argent et les équipements nécessaires pour soutenir le réseau de vente de titres de transport auprès de la clientèle dans les agences dépositaires et le réseau de vente interne, en plus de traiter et de comptabiliser les recettes qui en découlent.

## Planification et développement des réseaux

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

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

# PLANIFICATION ET FINANCES

## Contractualisation et relations avec les partenaires

La division assure la maîtrise de la gestion de l'entente de service avec l'Autorité régionale de transport métropolitain ainsi que les relations avec les partenaires.

La division est responsable de la mise en œuvre de la contractualisation à la STM. À ce titre, elle négocie et assure le respect de l'entente de service transitoire et des ententes de gestion déléguée avec l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM). Elle coordonne également leur mise en œuvre auprès des différents secteurs de l'entreprise. Elle assure les liaisons avec les partenaires métropolitains comme l'ARTM et la ville de Montréal.

La division est également responsable des relations avec les partenaires. À ce titre, elle accompagne les différents secteurs de l'entreprise dans la gestion des parties prenantes externes et des enjeux d'acceptabilité sociale, notamment auprès des communautés locales. Enfin, en plus d'assurer une vigie de l'environnement politique dans lequel opère la STM, elle appuie la haute direction dans la gestion des dossiers d'affaires gouvernementales, notamment par le déploiement de stratégies, de positionnement et l'analyse des politiques.

# EXPÉRIENCE CLIENT ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

La direction exécutive est responsable de développer et de mettre en œuvre des stratégies et des actions visant directement l'amélioration de l'expérience de déplacement de la clientèle. Des spécialistes en marketing, communication, image de marque, relations publiques, information et service à la clientèle y travaillent.

## Marketing, communications et affaires publiques

L'équipe du marketing crée et exécute des stratégies d'acquisition et de fidélisation de la clientèle. Elle élabore également des partenariats événementiels et tarifaires. Son expertise inclut la recherche en marketing par laquelle nous pouvons suivre l'évolution des comportements et attentes des clients et tester les stratégies de marketing et de communication. Elle chapeaute, entre autres, le panel client « Ma voix ma STM » ainsi que le sondage d'expérience client et les normes de qualité de service.

L'équipe des communications élabore, crée et déploie l'ensemble des communications de l'entreprise destiné aux clients et aux employés et veille à la cohérence graphique des communications visuelles. D'une part, elle vise à valoriser le transport collectif, à promouvoir ses produits et services et à informer les clients sur tous les aspects pouvant influencer leur parcours. Un groupe entier se consacre d'ailleurs à l'accompagnement durant les déplacements, que ce soit sous forme d'outils électroniques, de signalétique ou de service à la clientèle. D'autre part, aux communications internes, nous entretenons un dialogue et maintenons un flux d'information continu avec nos employés, joueurs clés de notre relation avec la clientèle.

L'équipe des affaires publiques assure la gestion des communications stratégiques entourant le rayonnement et la réputation de la STM. Elle réalise pleinement ce mandat en faisant valoir les projets de l'organisation ainsi que ses positions en apportant sa voix dans le cadre des enjeux liés à la mobilité, à la communauté montréalaise de même qu'auprès des nombreuses parties prenantes liées au domaine des transports collectifs. Gardienne de la mise en valeur du patrimoine de l'entreprise, elle veille à projeter une image positive de l'organisation, notamment en assurant une relation constante avec les médias traditionnels, en gérant la communauté des médias sociaux de réputation et en encadrant les activités protocolaires. Elle conçoit et réalise diverses activités médiatiques, en plus d'effectuer, d'analyser, de recommander et de mettre en œuvre les meilleures pratiques d'affaires publiques. Enfin, elle étend le rayonnement de la STM en faisant la promotion de sa vision, de son expertise et de ses réalisations auprès des décideurs économiques et du secteur du transport collectif.

## Activités commerciales

Transgesco S.E.C. a pour objectif de générer des revenus autres que tarifaires par le biais de partenariats d'affaires, à partir du potentiel commercial, des actifs et des ressources de la STM, qui contribueront à améliorer l'expérience client. Grâce à ces partenariats, les clients peuvent, par exemple, accéder à plusieurs commerces durant leur parcours et profiter du réseau cellulaire pendant leur déplacement en métro.

# SERVICES ET COMPTES CORPORATIFS

## Direction générale

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

## Vérification générale

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

## Excellence opérationnelle

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

## Comptes corporatifs

Constituer des dépenses ne pouvant être attribuées à un secteur en particulier. Ils regroupent notamment les taxes municipales, la cotisation à la CNESST, les assurances, les coûts d'énergie des bâtiments, la location de locaux, les passifs salariaux et les avantages sociaux futurs.



# PERSPECTIVES FINANCIÈRES EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENTS

Sommaire du Programme des immobilisations 2019-2028 .....	66
Impact des investissements sur le service de la dette.....	73
Financement des investissements .....	74

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2019-2028

Les investissements prévus au cours des dix prochaines années totalisent plus de 15 milliards de dollars. À titre comparatif, le précédent programme des immobilisations affichait des investissements de 10 milliards de dollars.

Il est à noter que durant les années 2017 et 2018, le rythme des investissements s'est accru de façon significative. Forte de cette tendance, la STM investira trois fois plus d'argent dans le maintien et le développement de ses infrastructures au cours des dix prochaines années qu'elle ne l'a fait au cours des dix dernières années.

## Sommaire des investissements

(en millions de dollars)	Nb Projets	2018 et avant	2019	2020	Total Projet	Total PI 2019-2028
<b>1. ACQUISITION DES VOITURES DE MÉTRO AZUR</b>	<b>3</b>	<b>1 926,0</b>	<b>61,7</b>	<b>409,0</b>	<b>2 716,0</b>	<b>790,0</b>
Acquisition des voitures de métro AZUR		1 677,9	10,8	98,5	1 872,7	194,8
Acquisition des voitures de métro AZUR - 17 trains additionnels		51,7	44,6	298,4	581,7	530,0
Modification des ateliers et des équipements métro - voitures de métro AZUR		196,4	6,3	12,0	261,6	65,2
<b>2. RÉNO MÉTRO</b>	<b>5</b>	<b>821,4</b>	<b>220,3</b>	<b>288,8</b>	<b>1 838,1</b>	<b>1 016,7</b>
Réno-Systèmes - phase 4		102,4	97,8	121,1	582,5	480,1
Réno-Systèmes - phase 3		413,1	27,2	25,9	500,0	86,9
Réno-Infrastructures - phase 2		69,8	58,2	69,5	303,3	233,5
Réno-Infrastructures - phase 1		217,4	12,5	5,4	239,6	22,2
Programme d'accessibilité des stations de métro - phase 1		18,7	24,6	66,9	212,7	194,0
<b>3. AUTRES INFRASTRUCTURES MÉTRO</b>	<b>5</b>	<b>221,0</b>	<b>137,4</b>	<b>216,4</b>	<b>983,0</b>	<b>762,0</b>
Garage Côte-Vertu		155,6	76,2	121,9	418,1	262,4
Prolongement de la ligne Bleue		3,3	14,5	25,6	364,9	361,6
Nouvel édicule et nouveau lien piétonnier - Vendôme		30,3	18,4	27,7	76,5	46,1
Prolongation de la durée de vie des MR73		28,1	18,3	22,6	69,0	40,9
Agrandissement du centre d'attache Viau		3,5	10,0	18,5	54,5	51,0
<b>4. TECHNOLOGIE ET INFRASTRUCTURES DE SURFACE</b>	<b>9</b>	<b>357,4</b>	<b>224,7</b>	<b>342,7</b>	<b>1 440,4</b>	<b>1 065,1</b>
Centre de transport - Est de Montréal		4,8	29,8	127,4	370,2	365,5
Reconstruction du complexe Crémazie		119,9	49,5	33,3	262,9	143,0
Nouveau centre de transport Bellechasse		11,2	20,6	84,4	254,2	243,0
Agrandissement de 3 centres de transport		2,4	74,5	61,4	164,6	162,2
Système d'aide à l'exploitation et information voyageur iBUS		144,9	9,4	0,9	155,2	10,3
Programme de mesures préférentielles pour bus		28,7	7,3	2,9	79,0	32,4
Vision chaîne d'approvisionnement et RDA		17,0	23,3	13,2	75,9	59,0
Programme d'entretien majeur des infrastructures - PEMI - phase 1		14,4	4,6	14,8	54,1	39,7
EXTRA Connecte		14,1	5,7	4,4	24,2	10,1
<b>5. ÉLECTRIFICATION DU RÉSEAU (MATÉRIEL ROULANT)</b>	<b>3</b>	<b>294,3</b>	<b>128,8</b>	<b>503,1</b>	<b>1 549,0</b>	<b>1 254,7</b>
Acquisition de bus 12 mètres - phase 2		22,5	100,3	499,5	1 244,5	1 222,0
Acquisition des bus hybrides 12 mètres 2012-2017		268,8	20,9	0,4	290,1	21,3
Électrification des véhicules de travaux en tunnel		3,0	7,7	3,2	14,4	11,4
<b>Sous-total des principaux projets autorisés</b>	<b>25</b>	<b>3 620,1</b>	<b>772,9</b>	<b>1 760,0</b>	<b>8 526,5</b>	<b>4 888,5</b>
Pourcentage des principaux projets		94%	87%	96%	94%	95%
<b>Sous-total des autres projets autorisés</b>	<b>33</b>	<b>247,8</b>	<b>110,6</b>	<b>79,9</b>	<b>514,1</b>	<b>266,3</b>
<b>Total des projets autorisés</b>	<b>58</b>	<b>3 867,9</b>	<b>883,5</b>	<b>1 839,9</b>	<b>9 040,6</b>	<b>5 154,8</b>
<b>Total des projets en définition</b>	<b>10</b>	<b>2,6</b>	<b>27,5</b>	<b>30,7</b>	<b>4 378,1</b>	<b>4 006,6</b>
<b>Total des projets en identification</b>	<b>38</b>	<b>0,4</b>	<b>14,2</b>	<b>54,1</b>	<b>6 987,6</b>	<b>6 410,6</b>
<b>Total des investissements</b>	<b>106</b>	<b>3 870,8</b>	<b>925,2</b>	<b>1 924,8</b>	<b>20 406,3</b>	<b>15 572,0</b>

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2019-2028

## Acquisition des voitures de métro AZUR

### Acquisition des voitures de métro AZUR – 17 trains additionnels

Le projet vise l'acquisition de 17 trains additionnels en remplacement de voitures MR-73. La STM déploiera ces 17 nouveaux trains sur la ligne verte. Avec la livraison de ceux-ci, 90 % du service sur cette ligne sera assuré par les trains AZUR.

En plus d'inclure l'acquisition de 17 trains, ce projet inclut l'acquisition d'un parc de pièces de rechange et d'outillage spécialisé, l'acquisition d'équipements embarqués ainsi que tous les services professionnels et de gestion de projet.

	2020	2021	Total
Maintien	9	8	17
Développement	-	-	-
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>17</b>

### BÉNÉFICES

Les nouvelles voitures de métro peuvent accueillir plus de passagers que les voitures MR-73, tout en permettant l'intercirculation d'une voiture à l'autre.

Les voitures sont également pleinement accessibles aux personnes à mobilité réduite. La STM pourra accroître la capacité de transport et améliorer la fiabilité du métro. Ce matériel favorisera l'expérience client grâce, entre autres, à un confort accru et à des systèmes d'information à la fine pointe de la technologie.

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2019-2028

## Réno-Métro

### Réno-Systèmes – phases 3 et 4

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

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

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

### BÉNÉFICES

Ce projet permettra :

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

---

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

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

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

La STM rendra accessibles universellement 41 stations de métro d'ici 2025.

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

- 2018-2019 : Jean-Talon et Jean-Drapeau;
- 2019-2020 : Jolicœur et Angrignon;
- 2019-2021 : Place-des-Arts;
- 2020-2021 : McGill;
- En phase de plans et devis ou en étude : sans s'y limiter : Villa-Maria, Namur, Outremont, Édouard Montpetit, D'Iberville, Préfontaine, Place St-Henri et Longueuil. Cette liste pourrait être appelée à changer.

### BÉNÉFICES

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

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2019-2028

## Réno-Infrastructures – phase 1 et 2

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

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

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

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

## BÉNÉFICES

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

---

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2019-2028

## Autres infrastructures métro

### Garage Côte-Vertu

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

Plus spécifiquement, ce projet consiste à construire un garage et un tunnel de raccordement à l'arrière-gare de la station Côte-Vertu, ce qui permettra d'ajouter 10 espaces de stationnement et d'installer un appareil de voie en avant-gare afin d'améliorer la flexibilité opérationnelle du réseau du métro. De plus, la fosse d'entretien, actuellement située en arrière-gare de la station Côte-Vertu, sera déplacée dans le garage. Finalement, dans le cas d'un éventuel prolongement de la ligne orange à cette extrémité, la conception du garage protège l'avenir en permettant l'ajout éventuel d'espaces pour des voitures de métro additionnelles, et ce, sans nuire à l'exploitation de cette ligne.

### BÉNÉFICES

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

---

### Nouvel édicule et nouveau lien piétonnier – Vendôme

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

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

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

Solution proposée :

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

Le concept proposé n'inclut aucune mise à niveau des infrastructures de l'édicule existant, sauf les travaux aux interfaces entre l'infrastructure existante et la nouvelle ainsi que ceux qui ont été faits pour les mesures transitoires.

### BÉNÉFICES

Ce projet vise à :

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

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2019-2028

## Technologies et infrastructures de surface

### Reconstruction du complexe Crémazie

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

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

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

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

### BÉNÉFICES

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

---

### Agrandissement de 3 centres de transport

Le réseau d'autobus actuel comprend 222 lignes et 1 808 bus (bus hybrides, articulés, et électriques). Pour faire suite à l'autorisation d'acquérir 300 bus supplémentaires, il est nécessaire de prévoir l'intégration de ces bus en termes de stationnement, d'exploitation et d'entretien. À l'exception de Stinson, tous les centres de transport sont utilisés à pleine capacité selon les modalités d'exploitation actuelles.

Le projet d'agrandissement des centres de transport Anjou, Legendre et Saint-Laurent permettra d'accueillir 160 bus et consiste à créer :

- Une extension de l'aire de stationnement des bus, des locaux du personnel et des équipements associés;
- Une extension de l'aire d'entretien des bus, des locaux et des équipements associés.

Ce projet inclura également la mise en place de mesures transitoires permettant de réaliser les travaux de construction tout en assurant le maintien des activités d'exploitation, et ce, dans les meilleures conditions de sécurité.

Une livraison progressive est prévue à partir de 2020.

### BÉNÉFICES

Ce projet permettra :

- De répondre au besoin de 300 bus supplémentaires pour offrir un meilleur service à la clientèle;
- D'effectuer l'électrification éventuelle du réseau des bus;
- De bonifier l'offre de service Bus.

# SOMMAIRE DU PROGRAMME DES IMMOBILISATIONS 2019-2028

## Électrification du réseau (matériel roulant)

### Acquisition de bus 12 mètres phase 2

Le projet prévoit, pour la période de 2019 à 2024, l'acquisition de 963 bus 12 mètres.

- 498 bus hybrides ou électriques pour remplacer des bus en fin de vie utile;
- 431 bus hybrides ou électriques à ajouter au parc;
- 30 bus électriques à recharge garage à ajouter au parc;
- 4 bus électriques à recharge rapide à ajouter au parc.

L'acquisition de bus à ajouter au parc existant permettra de faire face aux aléas des travaux internes et externes, de revoir et d'adapter l'offre de service bus tout en palliant les imprévus. Cela aura comme conséquence d'améliorer la régularité, la ponctualité et la fluidité du service bus.

Ces autobus seront munis d'un système hybride ou électrique, d'un système de perception des titres et d'un système d'aide à l'exploitation et d'information aux voyageurs. De plus, ils seront équipés d'une rampe avant, de caméras, d'un système de climatisation et de deux places dédiées pour les personnes en fauteuil roulant.

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

Nombre de bus	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Remplacement	99	109	54	80	56	100	498
Ajout	-	300	51*	32*	44*	38*	465
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>409</b>	<b>105</b>	<b>112</b>	<b>100</b>	<b>138</b>	<b>963</b>

\*En option

## BÉNÉFICES

Ce projet permettra :

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



# IMPACT DES INVESTISSEMENTS SUR LE SERVICE DE LA DETTE

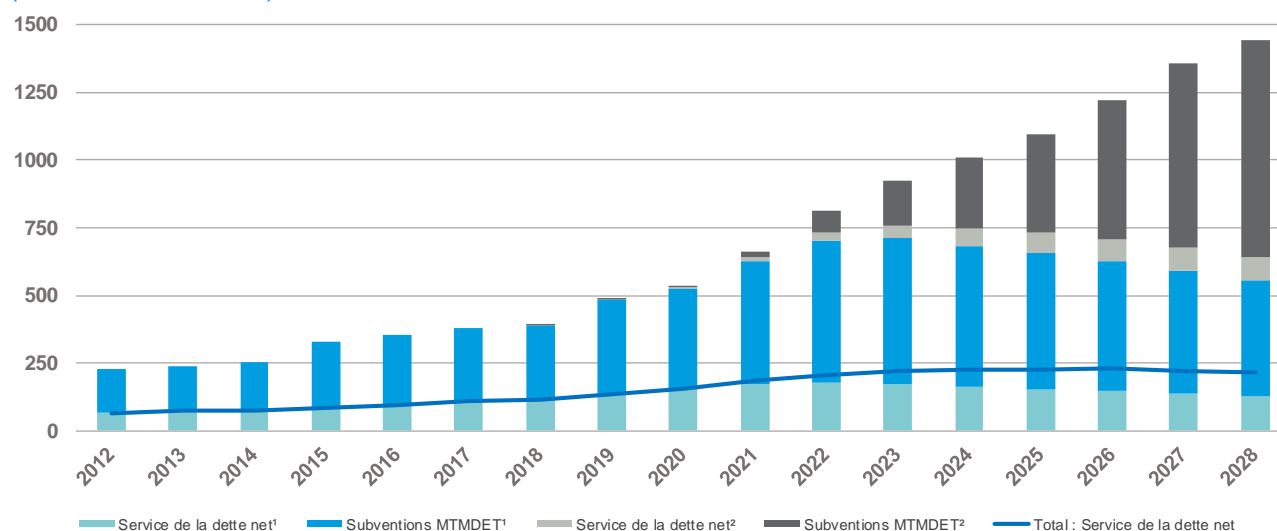
Le service de la dette net devrait se situer à 117,6 millions de dollars en 2018 pour atteindre 215,1 millions de dollars en 2028. Ceci représente un taux de croissance annuel moyen de 8,3 % par rapport à 10,8 % pour la période de 2013 à 2018. Le service de la dette net a représenté 8,3 % des dépenses d'exploitation nettes (excluant les charges remboursées par les partenaires) en 2017.

En 2028, ce ratio devrait se situer à 9,3 %, en dessous de la limite supérieure de 16 %. Ces prévisions sont conformes à la directive de gestion de la dette à long terme, en ce qui a trait au ratio relié à l'endettement.

La portion du service de la dette admissible à une subvention passera de 71,1 % (pour la période de 2013 à 2018) à 77,2 % pour les dix prochaines.

## ÉVOLUTION DU SERVICE DE LA DETTE

(en millions de dollars)



(En millions de dollars)	Prévisions																
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Projets autorisés</b>																	
Service de la dette brut <sup>1</sup>	227,0	240,2	255,6	327,6	353,7	378,2	392,2	486,4	527,3	627,5	704,2	714,4	683,4	656,0	624,4	592,1	557,2
Subventions MTMDET <sup>1</sup>	160,6	163,8	182,5	241,2	257,2	266,8	274,6	353,0	374,8	455,4	525,6	540,3	520,6	503,9	478,1	454,9	426,9
<b>Service de la dette net<sup>1</sup></b>	<b>66,4</b>	<b>76,4</b>	<b>73,1</b>	<b>86,3</b>	<b>96,6</b>	<b>111,5</b>	<b>117,6</b>	<b>133,4</b>	<b>152,5</b>	<b>172,1</b>	<b>178,7</b>	<b>174,1</b>	<b>162,8</b>	<b>152,1</b>	<b>146,3</b>	<b>137,2</b>	<b>130,3</b>
<b>Projets en définition et identification</b>																	
Service de la dette brut <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-	0,0	0,8	5,4	32,2	108,8	211,3	324,2	440,0	595,9	765,9	885,5
Subventions MTMDET <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-	0,0	0,1	0,7	18,4	81,3	165,3	259,5	363,8	513,0	680,6	800,6
<b>Service de la dette net<sup>2</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>	<b>0,8</b>	<b>4,7</b>	<b>13,8</b>	<b>27,5</b>	<b>46,0</b>	<b>64,6</b>	<b>76,2</b>	<b>83,0</b>	<b>85,2</b>	<b>84,9</b>
<b>Total</b>																	
Service de la dette brut	227,0	240,2	255,6	327,6	353,7	378,2	392,2	487,2	532,7	659,7	813,0	925,7	1 007,5	1 096,0	1 220,4	1 358,0	1 442,6
Subventions MTMDET	160,6	163,8	182,5	241,2	257,2	266,8	274,6	353,1	375,5	473,8	606,8	705,6	780,1	867,7	991,1	1 135,5	1 227,5
<b>Total : Service de la dette net</b>	<b>66,4</b>	<b>76,4</b>	<b>73,1</b>	<b>86,3</b>	<b>96,6</b>	<b>111,5</b>	<b>117,6</b>	<b>134,1</b>	<b>157,2</b>	<b>185,9</b>	<b>206,1</b>	<b>220,1</b>	<b>227,4</b>	<b>228,3</b>	<b>229,3</b>	<b>222,5</b>	<b>215,1</b>

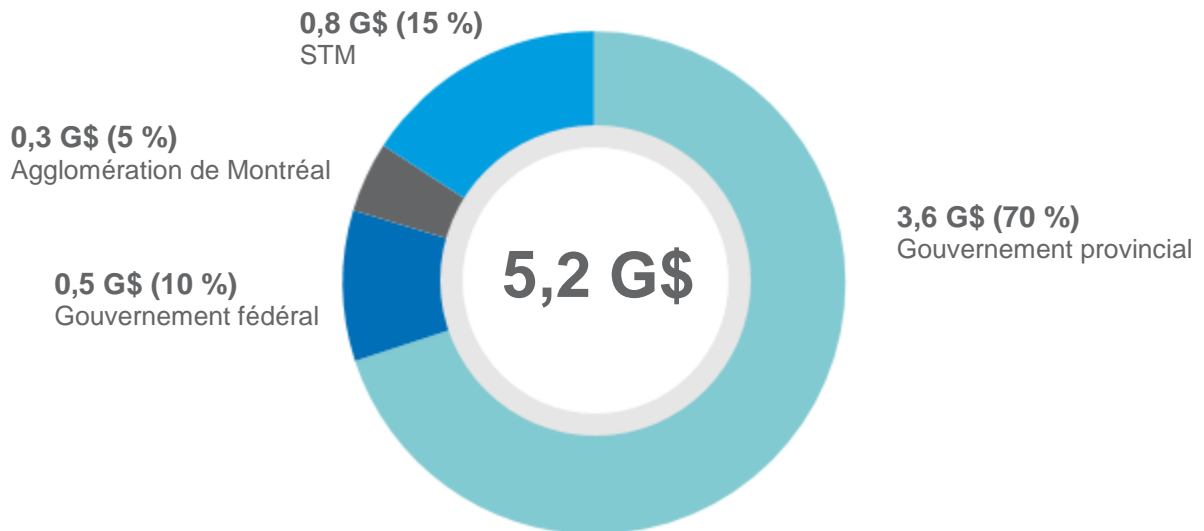
<sup>1</sup> Les montants pour les projets autorisés

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

# FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

## RÉPARTITION DU FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS PAR SOURCE 2019-2028

(en milliards de dollars)



Note 1 : Projets autorisés seulement

# AUTRES INDICATEURS

Introduction .....	76
Dépenses totales.....	77
Dépenses totales de rémunération et en biens et services .....	78
Heures régulières et supplémentaires.....	79
Kilomètres commerciaux et heures de service totales – bus.....	80
Kilomètres commerciaux – voitures de métro .....	81
Déplacements en minibus et taxis – transport adapté.....	82
Dette brute et nette de la STM .....	83
Service de la dette net.....	83

# INTRODUCTION

Cette section présente certains aspects de l'évolution de la situation financière de la STM pour la période de 2010 à 2019. Lorsqu'il s'agit de valeurs monétaires, les résultats sont exprimés en dollars courants et en dollars constants de 2010. 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 2010 à 2019, est présenté ci-dessous. Les taux d'inflation pour 2018 et 2019 sont des prévisions.

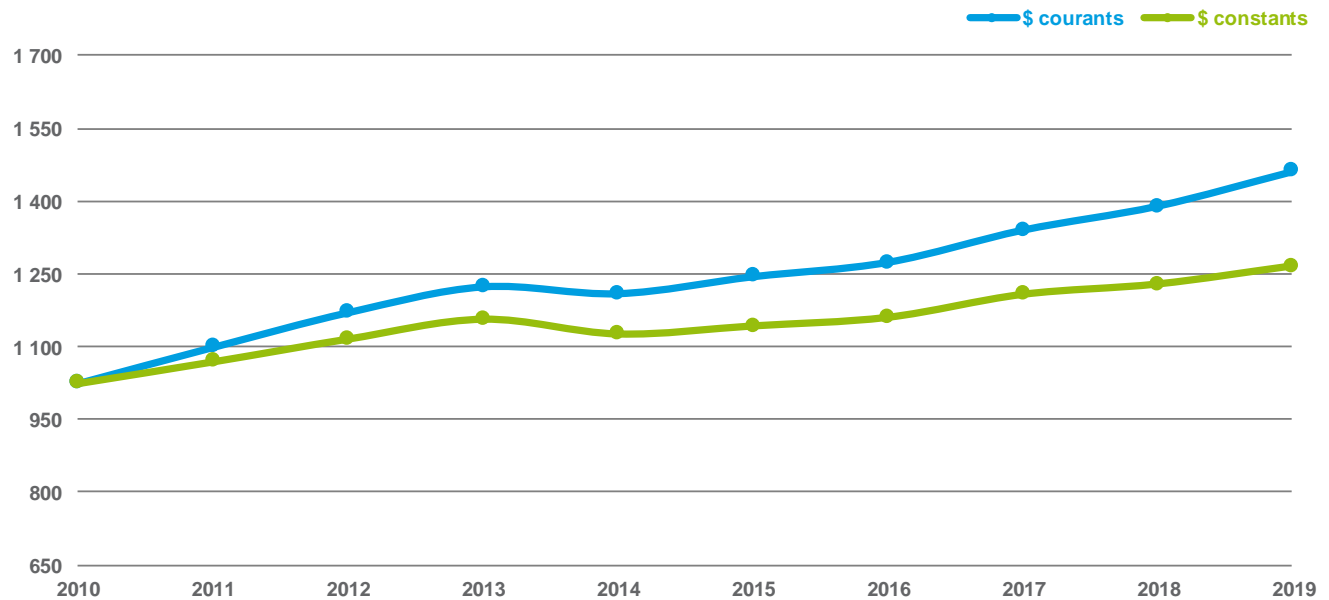
IPC - Montréal	Réel 2010	Réel 2011	Réel 2012	Réel 2013	Réel 2014	Réel 2015	Réel 2016	Réel 2017	Prévision 2018	Prévision 2019
Variation	1,000	1,028 2,79 %	1,049 2,03 %	1,058 0,83 %	1,074 1,48 %	1,089 1,38 %	1,098 0,80 %	1,110 1,11 %	1,131 1,90 %	1,154 2,00 %

Sources : Statistique Canada  
STM (prévisions 2018-2019)

# DÉPENSES TOTALES

(en millions de dollars)

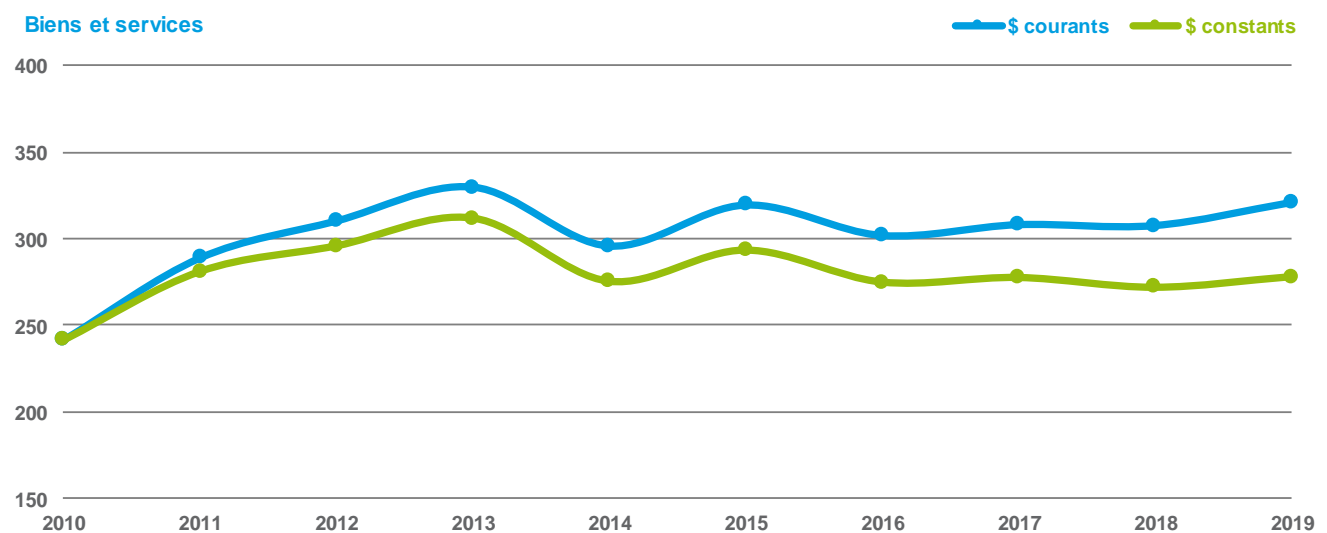
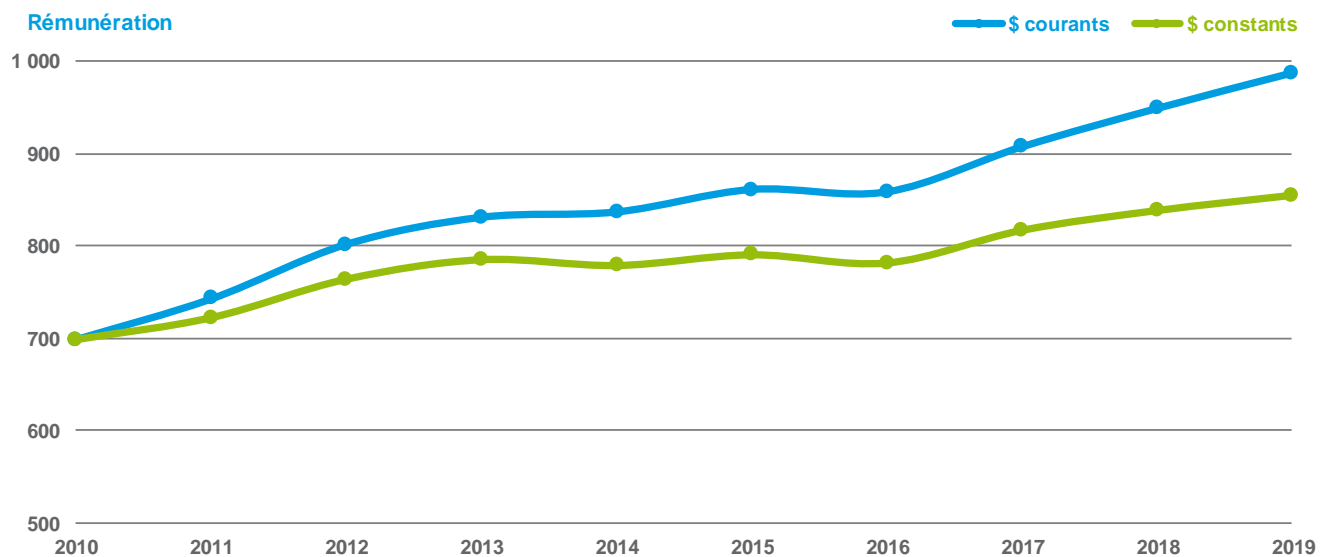
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Prévision 2018	Budget 2019	Variation 2010-2019
\$ courants	1 023,9	1 098,5	1 170,0	1 223,3	1 209,2	1 244,2	1 273,8	1 340,1	1 389,7	1 460,9	42,7 %
\$ constants	1 023,9	1 068,6	1 115,4	1 156,2	1 125,9	1 142,5	1 160,1	1 207,3	1 228,7	1 265,9	23,6 %



# DÉPENSES TOTALES DE RÉMUNÉRATION ET EN BIENS ET SERVICES

(en millions de dollars)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Prévision 2018	Budget 2019	Variation 2010-2019
<b>Dépenses totales de rémunération</b>											
\$ courants	698,0	742,1	801,0	830,2	836,0	860,3	857,7	906,5	947,9	986,3	41,3 %
\$ constants	698,0	721,8	763,6	784,7	778,4	790,0	781,2	816,6	838,1	854,7	22,4 %
<b>Dépenses totales en biens et services</b>											
\$ courants	241,8	289,1	310,4	329,9	296,0	319,6	302,1	308,3	307,7	321,0	32,7 %
\$ constants	241,8	281,2	295,9	311,8	275,6	293,5	275,1	277,7	272,1	278,1	15,0 %

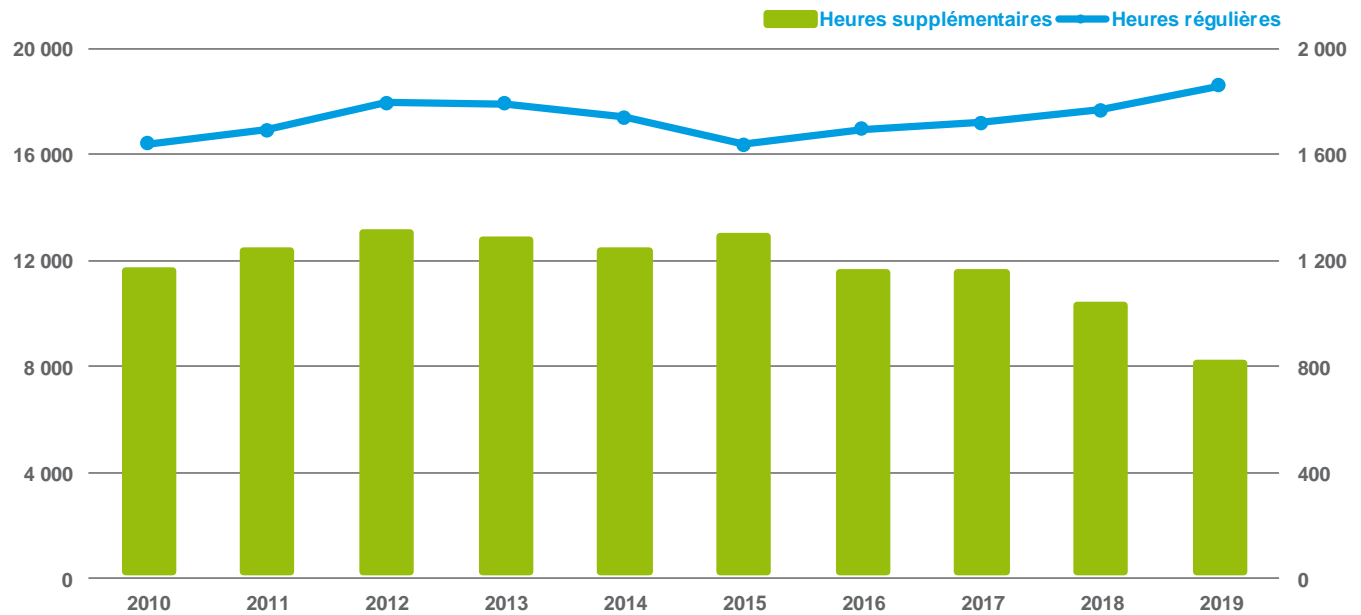


Note : les dépenses excluent les frais de financement des opérations, les dépenses liées aux investissements. La baisse des biens et services observée en 2014 est principalement causée par le gel des services professionnels et par diverses mesures de rationalisation. De plus, la ristourne de la TVQ s'applique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

# HEURES RÉGULIÈRES ET SUPPLÉMENTAIRES

(en milliers d'heures)

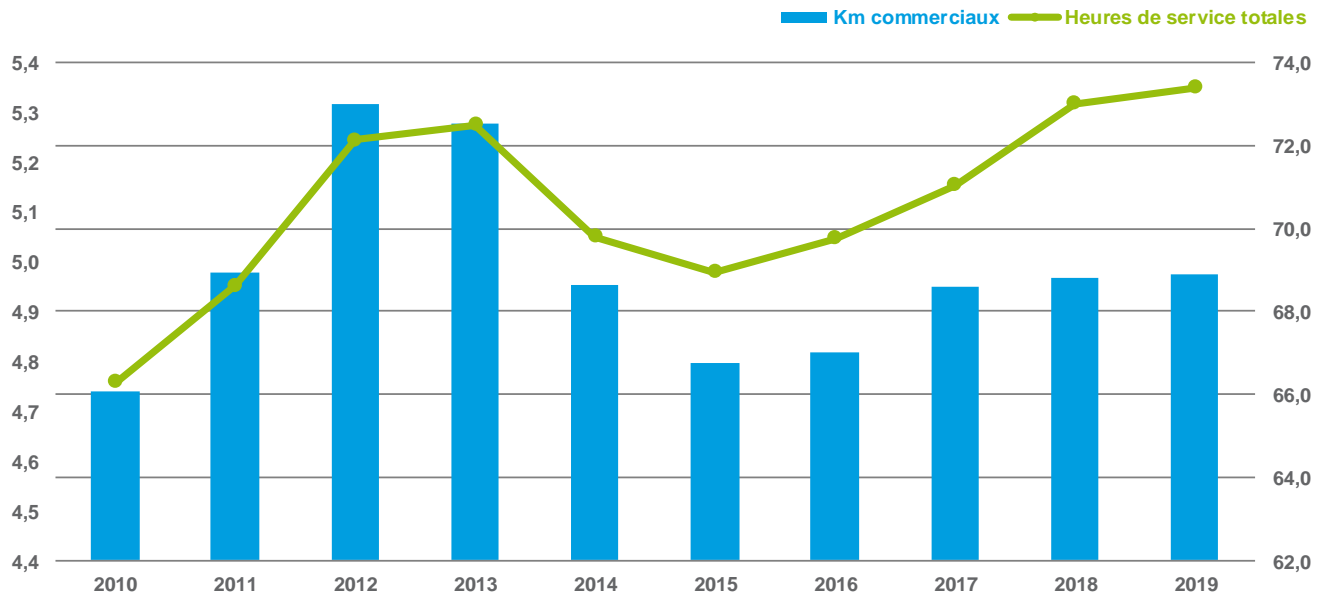
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Prévision 2018	Budget 2019	Variation 2010-2019
Heures régulières	16 407	16 931	17 940	17 912	17 394	16 376	16 949	17 182	17 674	18 582	13,3 %
Heures supplémentaires	1 162	1 239	1 304	1 277	1 236	1 292	1 156	1 151	1 030	814	-29,9 %
<b>Heures totales</b>	<b>17 569</b>	<b>18 170</b>	<b>19 244</b>	<b>19 190</b>	<b>18 631</b>	<b>17 668</b>	<b>18 105</b>	<b>18 334</b>	<b>18 704</b>	<b>19 396</b>	<b>10,4 %</b>



# KILOMÈTRES COMMERCIAUX ET HEURES DE SERVICE TOTALES – BUS

(en millions)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Prévision 2018	Budget 2019	Variation 2010-2019
Km commerciaux	66,1	68,9	73,0	72,5	68,6	66,8	67,0	68,6	68,8	68,9	4,3 %
Heures de service totales	4,8	5,0	5,2	5,3	5,1	5,0	5,0	5,2	5,3	5,3	12,4 %

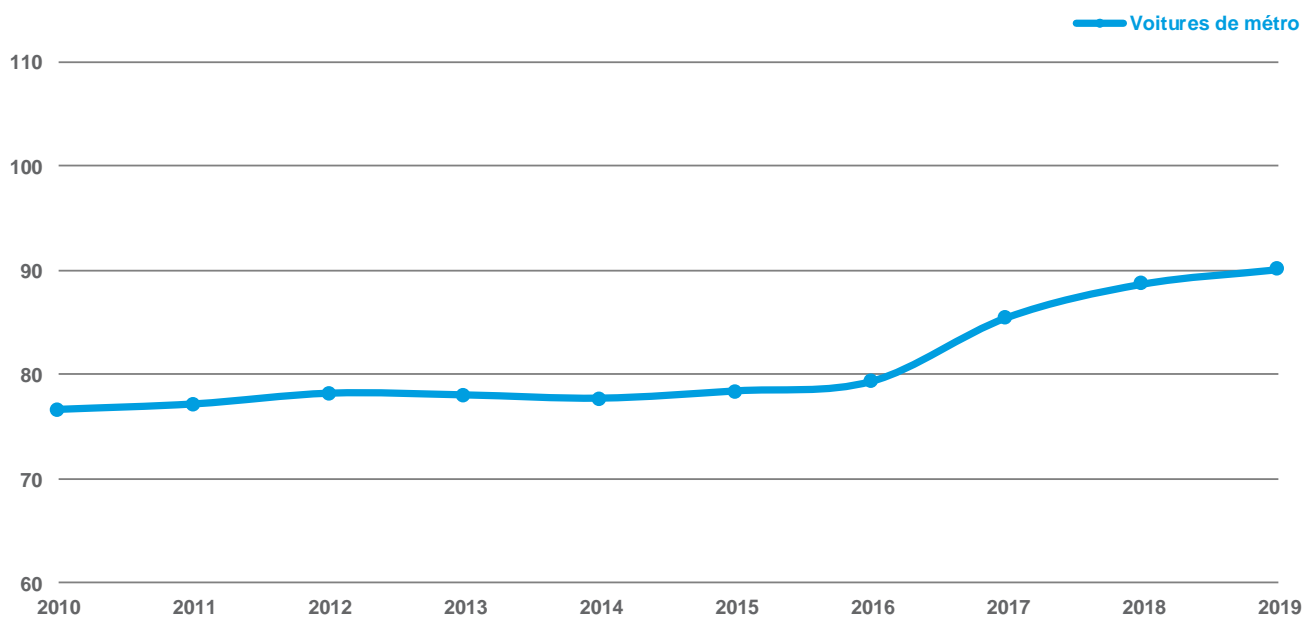




# KILOMÈTRES COMMERCIAUX – VOITURES DE MÉTRO

(en millions de kilomètres)

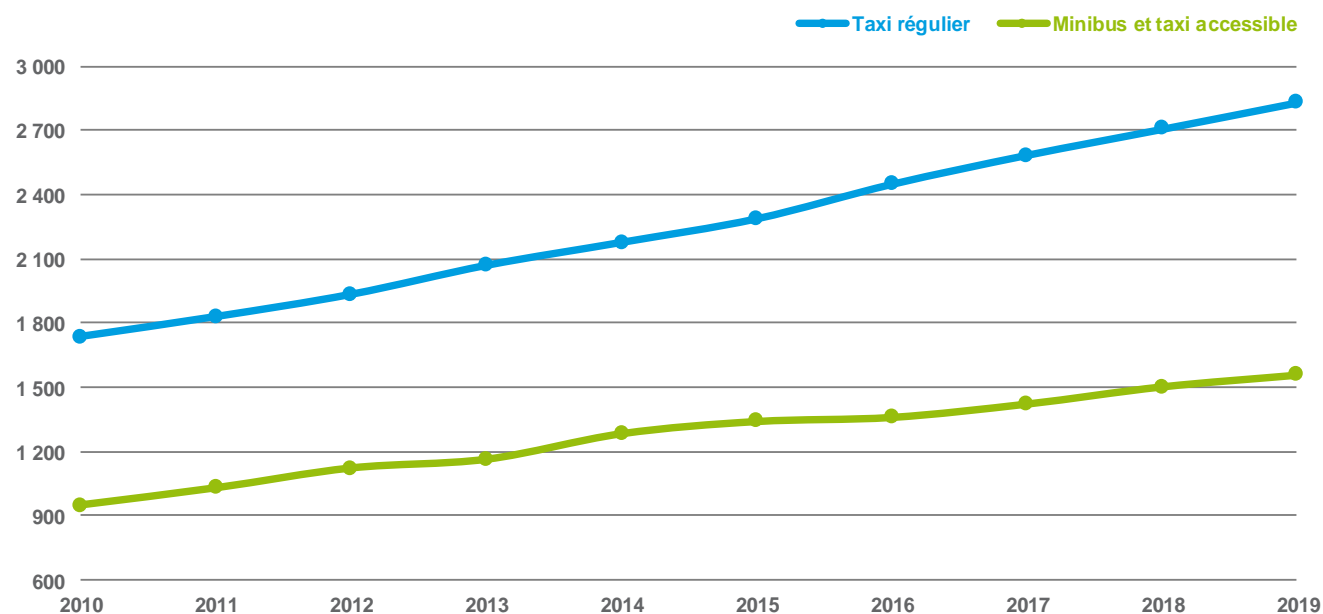
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Prévision 2018	Budget 2019	Variation 2010-2019
Voitures de métro	76,6	77,1	78,2	78,0	77,7	78,4	79,3	85,5	88,7	90,1	17,6 %



# DÉPLACEMENTS EN MINIBUS ET TAXIS – TRANSPORT ADAPTÉ

(en milliers de déplacements)

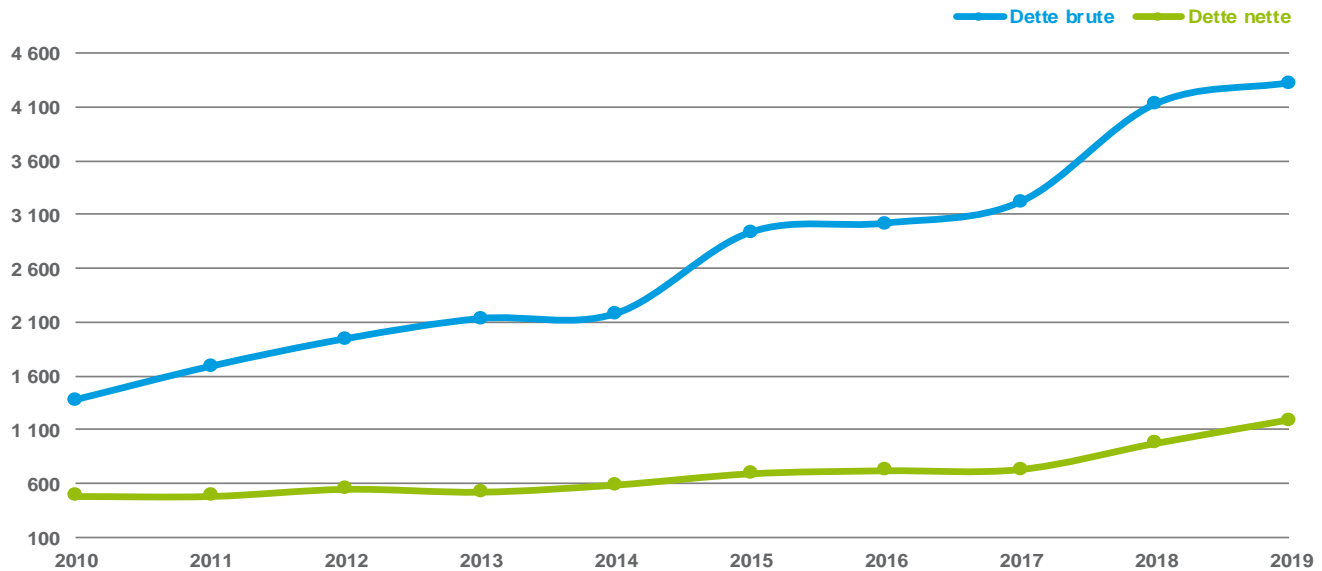
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Prévision 2018	Budget 2019	Variation 2010-2019
Minibus	412	395	400	396	435	437	438	434	445	476	15,4 %
Taxi régulier	1 735	1 828	1 933	2 069	2 177	2 288	2 450	2 586	2 708	2 832	63,3 %
Taxi accessible	537	635	723	767	848	903	922	988	1 059	1 083	101,5 %
<b>Total</b>	<b>2 685</b>	<b>2 859</b>	<b>3 056</b>	<b>3 233</b>	<b>3 460</b>	<b>3 628</b>	<b>3 809</b>	<b>4 008</b>	<b>4 211</b>	<b>4 391</b>	<b>63,5 %</b>



# DETTE BRUTE ET NETTE DE LA STM

(en millions de dollars)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Prévision 2018	Budget 2019	Variation 2010-2019
Dette brute	1 374,5	1 684,4	1 940,2	2 127,4	2 174,0	2 930,1	3 014,4	3 212,5	4 123,2	4 321,1	214,4 %
Dette nette	484,4	484,7	550,4	524,3	589,8	693,1	720,8	732,5	972,0	1 190,5	145,8 %

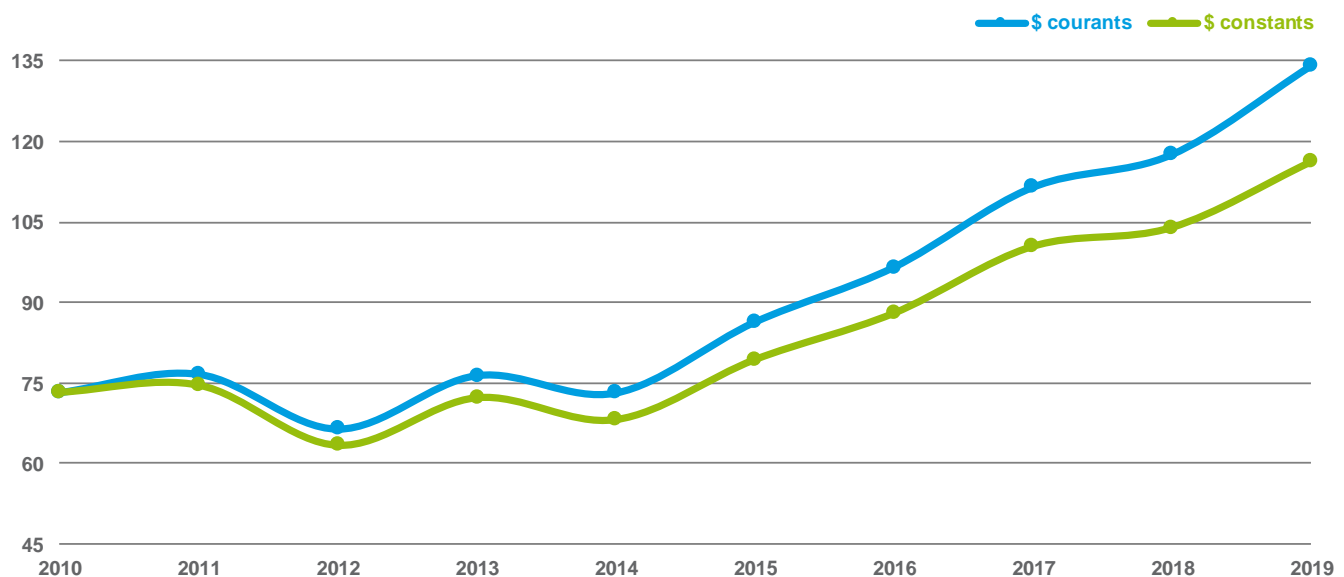


Note : l'augmentation de la dette brute en 2015 s'explique par la cession des actifs et passifs liés au prolongement du métro sur le territoire de la Ville de Laval alors que celle observée en 2018 fait suite à l'acquisition des nouvelles voitures AZUR.

# SERVICE DE LA DETTE NET

(en millions de dollars)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Prévision 2018	Budget 2019	Variation 2010-2019
\$ courants	73,2	76,6	66,4	76,4	73,1	86,3	96,6	111,5	117,6	134,1	83,2 %
\$ constants	73,2	74,5	63,3	72,2	68,1	79,3	87,9	100,5	104,0	116,2	58,8 %



# ANNEXES

Principales pratiques budgétaires .....	85
Excédent de fonctionnement à des fins fiscales.....	87
Excédent d'investissement à des fins fiscales.....	88
Charges par objet.....	88
Résultats d'exploitation à des fins fiscales .....	89
Résultats .....	90
Excédent accumulé .....	91
Relation entre les différents fonds de la STM.....	92
Pratiques de gestion financière .....	93
Définition des types de revenus .....	102
Définition des types de dépenses.....	103

# PRINCIPALES PRATIQUES BUDGÉTAIRES

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

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

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

Ainsi, l'état des résultats préparé selon les Normes comptables canadiennes pour le secteur public est ajusté afin, entre autres, de soustraire les revenus d'investissement, de remplacer l'amortissement des immobilisations par le remboursement en capital de la dette à long terme et de virer aux dépenses constatées à pourvoir certaines mesures d'allègement décrites à la section portant sur l'excédent accumulé. Le résultat obtenu à la suite de ces ajustements est présenté à l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales. Le budget de la STM est préparé à l'aide des mêmes règles comptables que celles utilisées pour la préparation de l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales, tel que présenté à la page 87. La présentation utilisée pour préparer le budget diffère de celle utilisée pour l'excédent de fonctionnement.

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

## Méthode de comptabilité

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

## Conversion des devises

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

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

## Constatation des revenus

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

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

# PRINCIPALES PRATIQUES BUDGÉTAIRES

## Avantages sociaux futurs

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

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

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

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

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

## Instruments financiers dérivés

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

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

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

# EXCÉDENT DE FONCTIONNEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2019	Prévision 2018	Réel 2017
<b>Revenus</b>			
Revenus provenant de l'ARTM	1 413 196	1 341 124	426 082
Revenus-clients	-	-	266 060
Contribution de l'agglomération de Montréal	-	-	455 600
Subventions	92 607	75 422	185 029
Contributions régionales	-	-	28 528
Autres revenus	63 224	65 257	64 813
	<b>1 569 027</b>	<b>1 481 802</b>	<b>1 426 112</b>
<b>Charges</b>			
Service bus, métro et TA	1 591 592	1 517 962	1 433 227
Intérêts et frais de financement	158 259	125 480	119 369
	<b>1 749 851</b>	<b>1 643 442</b>	<b>1 552 596</b>
<b>Déficit de fonctionnement avant conciliation à des fins fiscales</b>	<b>(180 824)</b>	<b>(161 640)</b>	<b>(126 484)</b>
<b>CONCILIATION À DES FINS FISCALES</b>			
<b>Amortissement des immobilisations</b>	<b>285 000</b>	<b>280 281</b>	<b>250 558</b>
<b>Financement</b>			
Remboursement de la dette à long terme net des refinancements	(536 352)	(174 016)	(419 404)
Subvention sur le remboursement de la dette à long terme et sur la contribution au fonds d'amortissement	256 538	199 155	194 573
Financement à long terme des activités de fonctionnement	3 500	3 200	3 255
	<b>(276 314)</b>	<b>28 339</b>	<b>(221 576)</b>
<b>Affectations</b>			
Activités d'investissement	(20 000)	(17 500)	(24 862)
Fonds d'immobilisations	-	-	(1 327)
Excédent de fonctionnement non affecté	-	-	1 327
Dépenses constatées à pourvoir	-	(15 561)	(19 739)
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs - Fonds d'amortissement	192 137	(113 919)	142 103
	<b>172 137</b>	<b>(146 980)</b>	<b>97 502</b>
<b>Excédent de fonctionnement à des fins fiscales</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

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

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

# EXCÉDENT D'INVESTISSEMENT À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2019	Prévision 2018	Réel 2017
<b>REVENUS D'INVESTISSEMENT</b>	706 680	881 868	692 581
<b>CONCILIATION À DES FINS FISCALES</b>			
<b>Immobilisations</b>			
Acquisitions	(867 803)	(1 127 664)	(1 053 224)
<b>Financement</b>			
Financement à long terme des activités d'investissement	141 123	228 296	103 895
<b>Affectations</b>			
Activités de fonctionnement	20 000	17 500	24 862
	<b>(706 680)</b>	<b>(881 868)</b>	<b>(924 467)</b>
<b>Excédent d'investissement à des fins fiscales</b>	-	-	<b>(231 886)</b>

# CHARGES PAR OBJET

(en milliers de dollars)

	Budget 2019	Prévision 2018	Réel 2017
<b>Rémunération</b>	<b>747 304</b>	<b>714 293</b>	<b>678 679</b>
<b>Charges sociales</b>	<b>239 034</b>	<b>218 062</b>	<b>207 846</b>
<b>Biens et services</b>	<b>320 254</b>	<b>305 326</b>	<b>296 620</b>
<b>Intérêts et frais de financement</b>			
Frais de financement à court terme	3 676	4 526	3 825
Intérêts sur la dette à long terme à la charge:			
de la Société	61 976	45 605	32 226
du gouvernement du Québec	92 607	75 349	83 318
	<b>158 259</b>	<b>125 480</b>	<b>119 369</b>
<b>Amortissement des immobilisations</b>	<b>285 000</b>	<b>280 281</b>	<b>249 841</b>
<b>Autres</b>	-	-	<b>241</b>
	<b>1 749 851</b>	<b>1 643 442</b>	<b>1 552 596</b>



# RÉSULTATS D'EXPLOITATION À DES FINS FISCALES

(en milliers de dollars)

	Budget 2019	Prévision 2018	Réel 2017
<b>REVENUS</b>			
Revenus provenant de l'ARTM	1 413 196	1 341 124	426 082
Revenus-clients	-	-	266 060
Contribution de l'agglomération de Montréal	-	-	455 600
Subventions	92 607	75 422	185 029
Contributions régionales	-	-	28 528
Excédent reporté	-	-	1 327
Autres revenus	47 704	48 454	50 920
	<b>1 553 507</b>	<b>1 465 000</b>	<b>1 413 546</b>
<b>CHARGES</b>			
Rémunération	986 338	947 916	911 995
Énergie, taxes et permis	96 110	101 871	104 557
Services professionnels	109 957	101 828	108 222
Matériel et fournitures	70 419	63 430	67 071
Location	13 134	12 141	11 905
Intérêts et frais de financement	230 416	197 458	182 323
Dépenses diverses	47 134	40 357	27 473
	<b>1 553 507</b>	<b>1 465 000</b>	<b>1 413 546</b>
<b>Excédent de fonctionnement de l'exercice à des fins fiscales</b>	-	-	-

# RÉSULTATS

(en milliers de dollars)

	Budget 2019	Prévisions 2018	Réalisations 2017
<b>REVENUS</b>			
<b>Fonctionnement</b>			
Revenus provenant de l'ARTM	1 413 196	1 341 124	426 082
Revenus-clients	-	-	266 060
Contribution de l'agglomération de Montréal	-	-	455 600
Subventions	92 607	75 422	185 029
Contributions régionales	-	-	28 528
Autres revenus	63 224	65 257	64 813
	<b>1 569 027</b>	<b>1 481 802</b>	<b>1 426 112</b>
<b>Investissement</b>			
Contribution de l'ARTM	34 943	6 933	30 066
Subventions	671 737	874 935	662 515
	<b>706 680</b>	<b>881 868</b>	<b>692 581</b>
	<b>2 275 707</b>	<b>2 363 670</b>	<b>2 118 693</b>
<b>CHARGES</b>			
Service bus, métro et TA	1 591 592	1 517 962	1 433 227
Intérêts et frais de financement	158 259	125 480	119 369
	<b>1 749 851</b>	<b>1 643 442</b>	<b>1 552 596</b>
<b>Excédent de l'exercice</b>	<b>525 856</b>	<b>720 228</b>	<b>566 097</b>
<b>Excédent accumulé au début de l'exercice</b>	<b>4 125 287</b>	<b>3 405 059</b>	<b>2 838 962</b>
<b>Excédent accumulé à la fin de l'exercice</b>	<b>4 651 143</b>	<b>4 125 287</b>	<b>3 405 059</b>

# EXCÉDENT ACCUMULÉ

(en milliers de dollars)

	Budget 2019	Prévision 2018	Réel 2017
Excédent de fonctionnement non affecté	-	-	-
Excédent de fonctionnement affecté	999	999	999
Fonds de roulement	7 000	7 000	7 000
Fonds d'immobilisations	1 327	1 327	1 327
Soldes disponibles des règlements d'emprunts fermés	6 057	6 057	6 057
Financement des investissements en cours	(364 880)	(364 880)	(364 880)
Dépenses constatées à pourvoir	(101 252)	(97 752)	(110 113)
Investissement net dans les immobilisations et autres actifs	5 101 892	4 572 536	3 864 669
<b>Total</b>	<b>4 651 143</b>	<b>4 125 287</b>	<b>3 405 059</b>

## Fonds de roulement

Ce fonds est composé du capital non engagé de 7 M\$ qui est réservé à l'acquisition de certaines immobilisations non subventionnées. Il doit être renfloué sur une période maximale de 5 ans.

En 2019, il n'est pas prévu d'utiliser le fonds de roulement pour financer des immobilisations.

## Fonds d'immobilisations

Ce fonds servira à l'acquisition de certaines immobilisations non subventionnées.

## Dépenses constatées à pourvoir

Les dépenses constatées à pourvoir résultent des éléments suivants :

- Application des mesures d'allègement liées aux avantages sociaux futurs
- Financement des activités de fonctionnement relatif aux frais d'émission et d'intérêts

(en milliers de dollars)

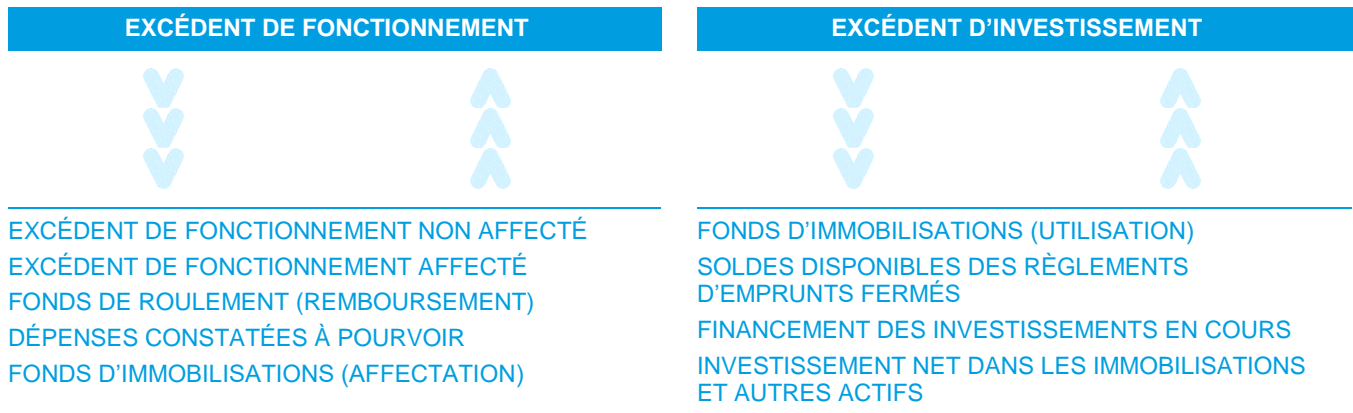
	Budget 2019	Prévision 2018	Réel 2017
Avantages sociaux futurs	(100 529)	(100 529)	(116 090)
Financement des activités de fonctionnement	(723)	2 777	5 977
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>(101 252)</b>	<b>(97 752)</b>	<b>(110 113)</b>

# RELATION ENTRE LES DIFFÉRENTS FONDS DE LA STM

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

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

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



Transgesco S.E.C. est une filiale à part entière de la STM. Elle a pour mandat de gérer, d'administrer, d'exploiter et de développer divers partenariats avec des intervenants du secteur privé, en vue d'exercer toutes les fonctions commerciales connexes aux activités de transport en commun de la STM. Afin d'en savoir plus à son sujet, il est possible de consulter le site Web [www.transgesco.ca](http://www.transgesco.ca). Le montant des revenus liés à Transgesco (Quote-part – Transgesco S.E.C.) s'élève à 35,7 millions de dollars au budget 2019 selon la référence de la page des revenus 2017-2018-2019 (page 41).

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

## GESTION ENTOURANT L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE

### Planification à long terme

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

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

### Équilibre budgétaire annuel

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

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## GESTION ENTOURANT LES INVESTISSEMENTS D’AFFAIRES

### Mise en contexte et objectifs

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

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

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

### Gouvernance et processus

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

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

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

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

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

### Les bénéfices mesurés du portefeuille de projets

De façon à livrer les bénéfices attendus, la contribution des projets du portefeuille est mesurée avant la réalisation du projet et après (cible à atteindre au moment où les livrables sont transférés et intégrés aux opérations).

À titre d’exemple, les indicateurs suivis sont :

- Le taux d’immobilité;
- La distance moyenne avant un bris (MDBF);
- Les coûts d’exploitation;
- Le taux de ponctualité;
- Le temps de déplacement

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

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

## Gestion des immobilisations (DS FIN 001)

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

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

Cette directive découle des normes de « saine pratique comptable » et plus particulièrement des normes comptables pour le secteur public qui sont contenues dans le manuel de comptabilité pour le secteur public publié par l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) et du manuel de la présentation de l'information financière municipale publié par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire.

## Gestion des opérations de trésorerie (PC 3.07)

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

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

La présente politique a pour objectifs de :

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

Les opérations de trésorerie sont aussi encadrées par les trois directives suivantes :

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

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

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

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

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

Les stratégies de gestion de la dette sont les suivantes :

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

## La gestion des placements (DS FIN 005)

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

La directive définit :

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

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

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

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

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



# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

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

## SAINE GESTION DES DÉPENSES D'EXPLOITATION

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

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

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

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

### Guide d'acquisition (2011)

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

- l'Assemblée nationale : dans la Loi sur les sociétés de transport en commun (R.L.R.Q., c. S-30.01) qui institue la STM et qui énonce l'ensemble de ses droits, pouvoirs et modalités d'acquisition de biens et de services;
- le conseil d'administration de la STM :
  - dans le Règlement prévoyant l'exercice des pouvoirs du conseil d'administration et du directeur général, et la signature de certains actes, documents ou écrits de la STM (R-011) qui fixe les paramètres gouvernant la prise de décisions dans les différents domaines de gestion des activités de la STM ainsi que les règles applicables à la signature de certains actes, documents ou écrits de celle-ci;
  - dans le Règlement sur le contrôle et le suivi budgétaire de la STM (R-091-1 tel que modifié) qui détermine les règles à suivre avant qu'une dépense contractuelle ne soit engagée;
  - dans le Règlement sur la gestion contractuelle (R-175) qui fait partie intégrante de tout contrat de la Société.
- le directeur général de la STM : dans la politique de gestion (PG 1.02) qui fixe les règles de délégation de pouvoirs d'autorisation de dépenses aux gestionnaires qui s'applique au pouvoir d'autorisation. Elle ne délègue d'aucune façon le pouvoir de signer les documents, contrats ou autres associés à la prise d'engagement de la STM auprès de tiers. Les règles de délégation de signature de ces actes, documents ou écrits de la STM sont contenues au règlement R-011 adopté par le conseil d'administration et intitulé « *Règlement prévoyant l'exercice des pouvoirs du conseil d'administration et du directeur général, et la signature de certains actes, documents ou écrits de la STM* ».

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

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

## Gestion contractuelle (R-175)

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

- favoriser le respect des lois applicables qui visent à lutter contre le truquage des offres;
- assurer le respect de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbying (RLRQ, c. T-11.011) et du Code de déontologie des lobbyistes (RLRQ, 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 la gestion du contrat qui en résulte;
- encadrer la prise de toute décision qui a pour effet d'autoriser la modification d'un contrat;
- assurer la rotation des éventuels cocontractants à l'égard des contrats qui comportent une dépense inférieure à 100 000 \$ et qui peuvent être passés de gré à gré.

Ce règlement prévoit également les règles d'attribution des contrats qui comportent une dépense d'au moins 25 000 \$ et de moins de 100 000 \$.

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

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

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

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

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

- à même le montant du contrat prévu lors de son attribution;
- à même le montant prévu à la réserve pour contingences déjà accordé pour le contrat;
- en faisant autoriser une dépense supplémentaire pour ce contrat, lorsque les coûts de la modification entraînent un dépassement des montants déjà autorisés.

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

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## Code d'éthique

Le Code d'éthique a vu le jour en 1988. Sa quatrième édition a été adoptée cette année par le Conseil d'administration sur recommandation de son comité Gouvernance, éthique et développement durable. En cas de décision difficile à prendre, la Société croit que ses employés sont en mesure d'effectuer une analyse juste de la situation et d'agir selon leur jugement.

Dans un tel cas, elle leur demande d'agir sous l'éclairage de sa mission, de ses valeurs et de ses engagements, de ses normes éthiques et des réponses découlant des questionnements prévus à son guide éthique. Chacun de ces éléments est approfondi dans les différentes sections du code, de manière à présenter une démarche structurée permettant de déterminer la conduite appropriée lorsqu'un employé est confronté à un dilemme éthique.

Par ce code, la STM veut souligner l'importance qu'elle attache à l'intégrité de ses employés, à la transparence de sa gestion et à sa bonne réputation auprès des clients, des partenaires, des fournisseurs et des organismes avec lesquels elle fait affaire.

## Contrôles internes financiers (PC 3.09)

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

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

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

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

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

## Contrôles internes financiers (DS FIN 007)

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

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## AUTRES PRATIQUES DE GESTION

### Gestion intégrée des risques (PC 1.17)

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

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

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

### Gestion de l'information

La STM reconnaît le caractère névralgique et stratégique du traitement et de la protection des ressources et actifs informationnels qu'elle détient et utilise au sein de ses processus d'affaires. C'est pourquoi elle met en place une structure de gouvernance lui permettant de créer, d'organiser, de protéger, de maintenir et de disposer des ressources et actifs informationnels de manière à contribuer aux objectifs organisationnels. La politique corporative PC 5.01 établit les principes directeurs, ainsi que les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes en matière de gestion et de protection de l'information ainsi que de cybersécurité.

Les principes directeurs sont axés sur l'imputabilité, l'intégrité, la protection, la conformité, la disponibilité, la divulgation, la conservation et la disposition de l'information sous sa garde. Ces principes sont les suivants :

- La gestion des ressources et actifs informationnels doit faire l'objet d'une reddition de compte annuelle auprès du comité de direction et au conseil d'administration;
- L'élaboration et la mise en place des encadrements découlant de cette politique sont prises en charge par les secteurs concernés;
- L'information est publique, sous réserve des restrictions prévues par la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, c. A-2.1.);
- L'information doit faire l'objet de bonnes pratiques de gestion permettant d'en assurer :
  - L'authenticité, la fiabilité et un accès en temps opportun par le personnel de la Société, ainsi que toute personne y ayant droit;
  - Le classement et la protection selon son niveau de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité;
  - Le cycle de vie (création, utilisation, conservation et destruction);
- Les mesures de protection de l'information ainsi que les mécanismes de gestion de la cybersécurité doivent être mis en place de manière équilibrée en fonction de l'importance des risques.

# PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

## Intégrer le développement durable aux pratiques et processus décisionnels (PC 1.13)

La politique de développement durable de la STM stipule que le développement durable doit être au cœur des décisions. Dans son Plan stratégique organisationnel 2025 (PSO 2025), la STM s'est engagée à consolider sa position de chef de file en développement durable. Forte de cet engagement, la STM intègre des considérations environnementales, sociales et économiques à ses processus décisionnels. Ainsi, elle a adopté en 2014 une directive sectorielle sur les approvisionnements responsables s'appliquant à tout processus d'achat et de disposition de biens. La priorisation des projets, leur conception et leur réalisation prennent en compte les enjeux de développement durable via notamment la gestion de portefeuille de projets et les normes et critères de conception. Enfin, toutes les recommandations présentées au conseil d'administration et au directeur général font l'objet d'une évaluation d'un point de vue du développement durable.

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

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

La revue spécialisée en développement durable Corporate Knights place depuis plusieurs années la STM au sein d'un groupe sélect d'entreprises canadiennes qui se distinguent par leurs pratiques responsables exemplaires. La Société occupe le 9<sup>e</sup> rang canadien au classement 2018 des 50 meilleurs citoyens corporatifs du Canada. La STM est la seule entreprise de transport de passagers à faire partie de ce palmarès.

## Autres pratiques affectant la gestion financière

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

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

# DÉFINITION DES TYPES DE REVENUS

## ■ **Autres revenus**

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

## ■ **Quote-part – Transgesco S.E.C.**

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

## ■ **Revenus provenant de l'ARTM**

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

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

## ■ **Subventions du gouvernement du Québec liées au service de la dette**

Aide aux projets d'investissement financés par emprunt, calculée selon les paramètres du programme d'aide et selon les dépenses jugées admissibles par le MTMDET. Ces subventions sont présentées en diminution des dépenses brutes.

# DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

## ■ Avantages sociaux

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

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

## ■ Cotisations aux régimes publics

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

## ■ Coût de la CNESST

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

## ■ Dépenses diverses

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

## ■ Dépenses majeures

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

## ■ Énergie, taxes et permis

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

## ■ Financement des opérations

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

## ■ Heures supplémentaires

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

## ■ Location

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

## ■ Matériel et fournitures

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

## ■ Primes diverses et autres paiements

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

# DÉFINITION DES TYPES DE DÉPENSES

## ■ Rémunération de base

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

## ■ Service de la dette

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

## ■ Services professionnels

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

## ■ Services techniques et autres services

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

## ■ Affectation au fonds de roulement

Remboursement de  $\frac{1}{5}$  des dépenses financées par le fonds de roulement au cours d'un exercice antérieur. Les dépenses financées par le fonds de roulement sont des immobilisations non subventionnées.

## ■ Affectation au fonds d'immobilisations

Le fonds d'immobilisations sert à financer certaines dépenses en immobilisations non subventionnées.



# INDEX DES SIGLES, ACRONYMES ET AUTRES ABRÉVIATIONS

# INDEX DES SIGLES, ACRONYMES ET AUTRES ABRÉVIATIONS

<b>ARTM</b>	Autorité régionale de transport métropolitain
<b>AZUR</b>	Nouvelles voitures de métro
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CIF</b>	Contrôles internes financiers
<b>CMM</b>	Communauté métropolitaine de Montréal
<b>CGPP</b>	Comité de gestion de portefeuille de projets
<b>CNESST</b>	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
<b>DS FIN</b>	Directive sectorielle finances
<b>EXO</b>	Réseau de transport métropolitain (anciennement RTM)
<b>GES</b>	Gaz à effet de serre
<b>GFOA</b>	Government Finance Officers Association
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>IPC</b>	Indice des prix à la consommation
<b>KM</b>	Kilomètre
<b>LEED</b>	Leadership in Energy and Environmental Design
<b>MAMOT</b>	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
<b>MPB</b>	Mesures préférentielles bus
<b>MR-73</b>	Matériel roulant 1973
<b>MTMDET</b>	Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports
<b>OPUS</b>	Marque de commerce de la carte à puce commune de transport
<b>OPTC</b>	Organisme public de transport en commun
<b>PC</b>	Politique corporative
<b>PCGR</b>	Principes comptables généralement reconnus
<b>PG</b>	Politique de gestion
<b>PI</b>	Programme des immobilisations
<b>SHDM</b>	Société d'habitation et de développement de Montréal
<b>SOFIL</b>	Société de financement des infrastructures locales
<b>SPVM</b>	Service de police de la Ville de Montréal
<b>STM</b>	Société de transport de Montréal
<b>TOD</b>	Transit-oriented Development
<b>TA</b>	Transport adapté



Bus hybride

## Publié par la Société de transport de Montréal

Direction exécutive  
Planification et Finances

Direction Finances

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

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