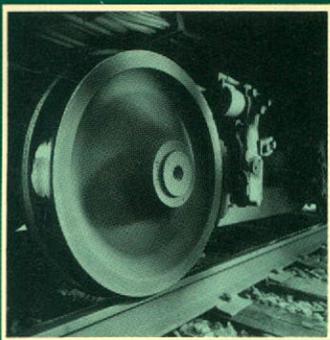
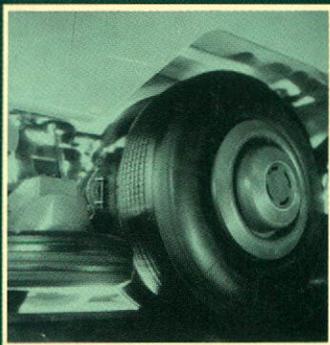
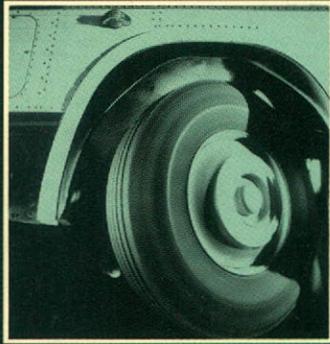


# Rapport annuel 1991



**Howard Ross Library**  
of Management

**SEP 12 1994**

Annual Reports  
MCGILL UNIVERSITY

*«Le transport en commun est essentiel à la vitalité des grands centres urbains. À Montréal, 3 milliards de dollars ont été investis dans un parc de 1 800 autobus, un métro de 70 kilomètres comptant 65 stations et 2 lignes de trains de banlieue. Ces investissements ont rapporté. La STCUM assure chaque jour 30 % des déplacements motorisés sur le territoire de la CUM, 60 % pour les trajets à destination du centre-ville.*

*Le réseau de Montréal est le deuxième en Amérique du Nord pour le nombre de personnes transportées par habitant. Le métro a joué et continue de jouer un rôle prépondérant dans la consolidation et le développement du centre-ville.*

*Le transport en commun concourt au développement des entreprises. Il facilite la circulation, diminue les coûts du transport, permet l'accès à de vastes bassins de main-d'œuvre. Son rôle social est évident : il encourage la mobilité des jeunes, des personnes âgées et des foyers sans automobile.*

*Le transport en commun, c'est aussi un choix de société. L'utilisation croissante de l'automobile conduit à la congestion, à la consommation démesurée d'énergie et d'espace et à la pollution.*

*Le transport en commun assure enfin une fonction de redistribution des revenus. Cette fonction se reflète dans de nombreuses politiques à caractère national telles que celles des tarifs réduits pour les étudiants et les personnes âgées ainsi que celle du transport adapté.»*

*Extraits du mémoire de la STCUM  
sur la loi 145, présenté en Commission  
parlementaire, le 5 juin 1991.*



<b>Message du président du conseil d'administration</b> .....	5
<b>Le Conseil d'administration</b> .....	7
<b>Message de la présidente-directrice générale</b> .....	9
<b>La Direction</b> .....	11
<b>Rétrospective de l'année 1991</b> .....	13
<b>La réforme de la fiscalité municipale</b> .....	16
<b>Les services à la clientèle</b> .....	20
<b>Les communications</b> .....	30
<b>Les ressources humaines</b> .....	34
<b>La gestion des dossiers corporatifs</b> .....	40
<b>Les ressources financières</b> .....	44
<b>Les états financiers</b> .....	48



**V**ingt-cinq ans après l'inauguration du métro, l'année 1991 aurait dû être celle de la relance du transport en commun dans la région de Montréal. Le retrait du gouvernement du Québec du financement de l'exploitation du transport en commun, qui s'est soldé par un manque à gagner de plus de 156,3 millions \$ pour la STCUM est venu complètement bouleverser les plans de l'entreprise.

Lorsque, le 25 mai 1991, le Gouvernement adoptait la loi 145, la STCUM encaissait un coup qu'aucune entreprise publique n'a jamais reçu : du jour au lendemain, ses revenus se trouvaient amputés de 23 %. Ce désengagement financier arrivait à un moment où l'entreprise se préparait à mettre en œuvre un vaste plan de relance destiné à contrer les tendances lourdes qui jouent contre le transport en commun. À un moment où, en plus, l'entreprise avait un urgent besoin d'investissements massifs pour le maintien en bon état de ses infrastructures qui, faut-il le rappeler, représentent un patrimoine collectif de 4,5 milliards \$ d'actifs.

Cette décision du gouvernement du Québec mettait sérieusement en péril le niveau et la qualité du service offert aux usagers. Plus encore, elle menaçait la qualité de vie dans toute la région de Montréal. On le sait, un système de transport en commun efficace et bien développé est essentiel dans une grande région métropolitaine. Il réduit la congestion et la pollution, élève le niveau de développement économique et constitue pour plusieurs le seul mode de transport financièrement accessible. Devant cette situation, nous avons l'obligation de réagir vigoureusement! C'est pourquoi, après avoir vainement tenté, comme tous les intervenants du monde municipal, d'infléchir la volonté de Québec, les membres du conseil d'administration, de concert avec la Direction de la Société, ont entrepris d'élaborer une stratégie permettant de sortir de cette crise financière en gardant l'objectif de sauver les services actuels et surtout de les améliorer. En mai 1991, bien peu de personnes auraient pu parier sur les chances de succès de la STCUM. C'était sans compter sur la clairvoyance et la solidarité exceptionnelles de ses partenaires!



Qu'il me soit permis ici de réitérer nos remerciements à nos collègues les maires de la banlieue ainsi qu'aux membres du conseil de la Ville de Montréal pour le choix éclairé et courageux qu'ils ont fait en acceptant de payer l'essentiel de la note résultant du retrait brutal de Québec. Cette note se soldera en 1992 par une augmentation sans précédent de près de 94 % des contributions municipales au budget de la STCUM, par rapport à 1991. Les municipalités sont maintenant les principaux bailleurs de fonds de l'entreprise, leurs contributions totalisant 44 % de son budget.

Un tel engagement envers le transport en commun, malgré les dures conséquences que cela allait avoir sur leur propre budget et éventuellement sur les comptes de taxes de leurs contribuables, démontre à quel point les élus municipaux ont clairement misé sur l'avenir. Ils ont, avec sagesse, décidé de garder le cap sur un meilleur aménagement urbain, sur une meilleure qualité de l'air, sur l'économie collective d'énergie, sur de meilleures conditions de développement économique et sur la décongestion routière dans la région de Montréal.

Les utilisateurs du transport public ont également été appelés à faire leur part de façon très significative puisqu'en un an, du 30 décembre 1990 au 1<sup>er</sup> janvier 1992, la carte autobus-métro aura connu une augmentation de 25 %. Aujourd'hui, les revenus autonomes de la Société, dont l'essentiel provient des usagers, comptent pour 39 % du budget de l'entreprise. Les usagers du transport en commun financent donc directement eux aussi une part substantielle des services offerts à la communauté.

De même, il faut souligner la collaboration de la grande majorité de notre personnel syndiqué et de leurs dirigeants syndicaux qui ont accepté de participer au redressement financier pour une somme récurrente de 16,5 millions \$. Comme nous l'avons déjà dit, et même si nous avons souhaité une entente unanime de tous les syndicats de l'entreprise, il faut voir dans cette entente avec quatre d'entre eux le début d'un changement de mentalité dans l'entreprise, changement absolument essentiel pour relever les défis de l'avenir.

Enfin, je veux remercier l'ensemble du personnel et en particulier l'équipe de direction qui a su, encore cette année, réduire le niveau des dépenses et travailler à l'augmentation de la productivité. Après un effort appréciable en 1991, c'est plus de 15 millions \$ qui seront retranchés des dépenses de gestion et d'encadrement en 1992.

Je m'en voudrais de ne pas mentionner au passage que malgré la somme considérable d'énergie qu'il a fallu consacrer à la situation financière, la Société a réussi à offrir le même niveau de service et même à réaliser une quantité impressionnante d'activités tournées vers la clientèle, comme en fait foi le présent Rapport annuel. Je me réjouis particulièrement que malgré le contexte financier difficile, nous ayons réussi dès cette année à mettre en œuvre certaines orientations du Plan triennal d'immobilisations adopté en octobre 1991, comme la restauration des voûtes du métro ou la rénovation des voitures MR-63, qui permettront d'augmenter de 20 autres années leur durée de vie utile.

Au nom de tous les membres du conseil d'administration, je veux, en terminant, donner l'assurance à tous nos partenaires, dont au premier chef les municipalités de la CUM, que la Société maintiendra fermement les engagements qu'elle a pris quant à l'amélioration de ses services et au redressement de l'achalandage.

Avec l'appui de ses partenaires, l'entreprise a relevé en 1991 le défi complexe de sa survie financière. Avec ses partenaires, l'entreprise relèvera en 1992 le défi difficile mais combien motivant du redressement de l'achalandage.



Robert Perreault

**Monsieur Robert Perreault**

Président  
Conseiller municipal  
de la Ville de Montréal



**Monsieur Michel Hamelin**

Président du Comité exécutif  
de la Communauté urbaine de Montréal



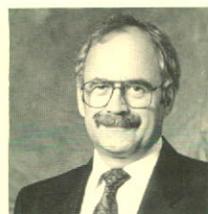
**Monsieur Malcolm C. Knox**

Maire de la Ville de Pointe-Claire



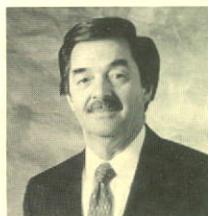
**Madame Ginette L'Heureux**

Conseillère municipale  
de la Ville de Montréal



**Monsieur Yvon Marsolais**

Représentant des citoyens  
de Montréal



**Monsieur Raymond Savard**

Vice-président  
Maire de la Ville de Verdun



**Monsieur Yvon Labrosse**

Maire de la Ville de Montréal-Est



**Monsieur Abe Limonchik**

Conseiller municipal  
de la Ville de Montréal



**Madame Sybil Murray-Denis**

Représentante des citoyens  
de Montréal



**L**a STCUM a traversé avec succès l'une des plus difficiles crises de son histoire. Alors qu'au printemps 1991, l'avenir du transport en commun était menacé dans son existence même, les perspectives apparaissent aujourd'hui beaucoup plus encourageantes pour la Société : ses assises financières ne sont plus menacées à court terme et elle dispose des sommes nécessaires à la réalisation de son Plan de relance.

En outre, au cours de la crise, certaines des valeurs qui imprégnaient jusqu'ici la culture de l'entreprise et qui se dressaient comme autant d'obstacles au changement ont été fortement remises en question. Ainsi, tous les observateurs ont applaudi à la collaboration des syndicats représentant plus de 5 000 de nos employés syndiqués, collaboration nouvelle et fragile, certes, mais reflet d'une prise de conscience de la solidarité nécessaire pour assurer l'avenir.

Plus fondamentalement encore, l'idée d'une STCUM «éternelle et immuable», profondément enracinée dans notre culture, a été sérieusement ébranlée : retrait du principal bailleur de fonds, gel presque total de l'embauche depuis mai 1991, non-remplacement de plusieurs titulaires de postes devenus vacants, gel des salaires, menaces sérieuses de mises à pied massives, licenciements effectifs parmi le personnel de l'entretien, etc. Jamais n'avait-on vu pareil bouleversement ni pareille menace dans l'histoire de la Société.

Peu de temps après l'exigeante réorganisation administrative interne qui s'est déroulée en 1989-1990, cette crise a donné lieu à une inévitable période d'inquiétude parmi le personnel et à une baisse de confiance dans l'avenir. Nous sommes très fiers du dénouement qui a été rendu possible grâce à la collaboration de l'ensemble de nos partenaires.



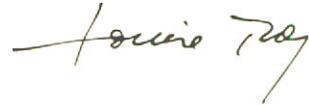
Pendant que les élus municipaux, de concert avec les membres du conseil d'administration de l'entreprise, s'acharnaient à trouver les sources de revenus qui préserveraient l'intégrité du transport en commun, nous avons procédé à un important exercice de questionnement de nos activités. D'abord, pour l'année en cours, des coupures représentant la somme de 5 millions \$ ont été immédiatement décrétées. Mais surtout, pendant l'été, un groupe de travail s'est activé à remettre en question toutes les activités de l'entreprise afin d'être en mesure d'élaborer des scénarios de coupures dans les activités de soutien, d'encadrement et de gestion. Parallèlement, un autre groupe de travail a étudié les économies possibles liées aux conventions collectives. Les travaux de ces comités ont éclairé les choix budgétaires et conduit à une réduction des dépenses de l'ordre de 17,5 millions \$ pour 1992.

Mais, hormis le rôle déterminant qu'ont joué les municipalités afin de sortir de cette crise, l'événement le plus remarquable de l'année 1991 est certes l'entente conclue entre la Société et quatre de ses syndicats représentant 5 000 employés. Par cette entente, les conventions collectives des groupes concernés ont été prolongées d'un an, ce qui signifiera un gel des salaires en 1993. De plus, l'entreprise bénéficiera d'un congé de contribution au régime de retraite pour une période de huit mois en 1992, ce qui équivaut à une somme de 16,5 millions \$. Par ailleurs, à la suite du refus du syndicat représentant les employés de l'entretien d'adhérer à cette entente, la Société a procédé à un exercice rigoureux qui lui a permis d'effectuer une réduction de l'effectif concernant 106 postes dans ce secteur, récupérant ainsi l'équivalent de 4,5 millions \$, sans pour autant réduire la fiabilité des services offerts à la clientèle.

Il convient de féliciter les membres du personnel qui ont su faire face à la crise avec beaucoup de maturité et de compréhension. La direction de l'entreprise continuera de travailler de concert avec son personnel pour améliorer encore la productivité et le climat de travail et consolider le virage-clientèle. Bien que le chemin parcouru soit appréciable, nous devons tous ensemble, la gestion, les employés et les syndicats, continuer nos efforts en ce sens.

Il faut aussi souligner le nombre impressionnant de projets qui ont été menés à bien malgré le climat de crise et souvent avec des ressources extrêmement limitées. C'est le cas, par exemple, des nombreuses activités commémorant les 25 ans du métro, tenues grâce à l'apport de généreux commanditaires. Sur un autre plan, le fait que la première phase de restauration des voûtes du métro ait pu être réalisée sans que le public n'en soit incommodé est un exploit à mettre au compte du savoir-faire de notre personnel, de son souci de la clientèle et de l'excellente collaboration inter-services qui ont imprégné le déroulement de cette délicate opération. Toujours au chapitre des services à la clientèle, notons en particulier le réaménagement de la desserte de Ville de LaSalle, la livraison du nouveau terminus Monette-Lafleur, la rénovation des voitures de métro MR-63 ainsi que la réalisation du projet-pilote d'affichage électronique dans les voitures de métro, un réseau de communication audiovisuelle très prometteur pour l'amélioration des communications avec la clientèle.

Pour l'année 1992, il est clair que la grande priorité de tous les membres du personnel de l'entreprise sera la réalisation du Plan de relance du transport en commun en préparation duquel beaucoup de travail a été fait cette année. Le Plan de relance est une nécessité vitale. Il est un engagement ferme et il sera réalisé!



Louise Roy

**Madame Louise Roy**

Présidente-directrice générale

**Monsieur Francis Therrien**

Directeur exécutif principal  
Développement des ressources et de la qualité

**Monsieur Xavier Ceccaldi**

Directeur exécutif  
Planification et action commerciale

**Monsieur Roger C. Choquette**

Directeur exécutif  
Métro et trains de banlieue

**Monsieur Robert Dion**

Vérificateur général

**Monsieur Martin Girard**

Directeur  
Cabinet de la présidente-directrice générale

**Madame Claire Monette**

Trésorière  
Directrice exécutive  
Finances

**Monsieur Daniel Robert**

Secrétaire et directeur du Contentieux

**Monsieur Jacques Rompré**

Directeur exécutif  
Construction et entretien majeur

**Monsieur Michel Ste-Marie**

Directeur exécutif  
Transport de surface



### Réforme de la fiscalité municipale

Une crise sans précédent secoue la STCUM. Par l'adoption, le 25 mai, de la loi 145 qui modifie certaines dispositions sur les finances municipales, le gouvernement du Québec retire l'essentiel de sa subvention à l'exploitation du transport en commun, affectant ainsi 23 % du budget de la Société. Un geste aux répercussions considérables pour les municipalités de la CUM.

### Relations avec les syndicats

Pour aider l'entreprise à sortir de la crise financière, quatre des cinq syndicats de l'entreprise concluent une entente avec la Société. Leurs conventions collectives sont prolongées d'un an, ce qui signifie un gel des salaires pour 1993. De plus, il y aura congé de contribution de l'employeur au régime de retraite pour une période de huit mois en 1992. On évite des mises à pied massives et le niveau de services est maintenu.

### Réjouissances à l'occasion des 25 ans du métro

L'histoire s'écrit au fil des rames. Et 25 ans d'histoire, ça se fête! Pour resserrer les liens avec la communauté et rendre hommage à la clientèle du métro ainsi qu'à ses bâtisseurs sans lesquels rien n'aurait été possible, un programme de festivités est lancé pour célébrer les 25 ans du métro. Des activités sobres, inédites et entièrement financées par des partenaires économiques de premier plan.

### Réaménagement de la desserte de Ville de LaSalle

Les résidents de Ville de LaSalle ont hâte au 17 juin... Et pour cause! Ce jour marque le coup d'envoi de la mise en service de 12 lignes d'autobus mieux adaptées à l'évolution des pôles d'activité de leur municipalité. La refonte globale de la desserte et l'aménagement d'un tout nouveau terminus d'autobus constituent le premier pas vers la réalisation du Plan de relance du transport en commun.

### Restauration des tunnels du métro

Travail gigantesque que celui de la restauration des voûtes du métro sans paralyser tout le transport en commun. C'est pourtant l'exploit qu'ont accompli avec brio les équipes de travail affectées à la réfection des tunnels de 12 stations des lignes 1 – Verte et 2 – Orange. Concertation et communication : deux mots clés pour définir le franc succès de l'opération.

### Rénovation des MR-63

La conservation du patrimoine de la STCUM passe par l'entretien de son matériel roulant. Engagée dans un vaste projet de rajeunissement de ses 336 voitures de métro construites en 1963, l'entreprise voit enfin se concrétiser le programme de rajeunissement de son matériel roulant. En effet, en novembre, elle reçoit la première livraison des MR-63 rénovées qui prolongeront de 20 ans encore leur durée de vie utile.

### Réseau de communication audiovisuelle

Unique en son genre, le système de communication visuelle mis à l'essai dans quelques voitures de métro charme littéralement la clientèle. Soutenu par un système sonore, il se révèle divertissant et éducatif. Il plaît tout en apportant une sécurité d'appoint aux personnes handicapées visuelles et auditives.

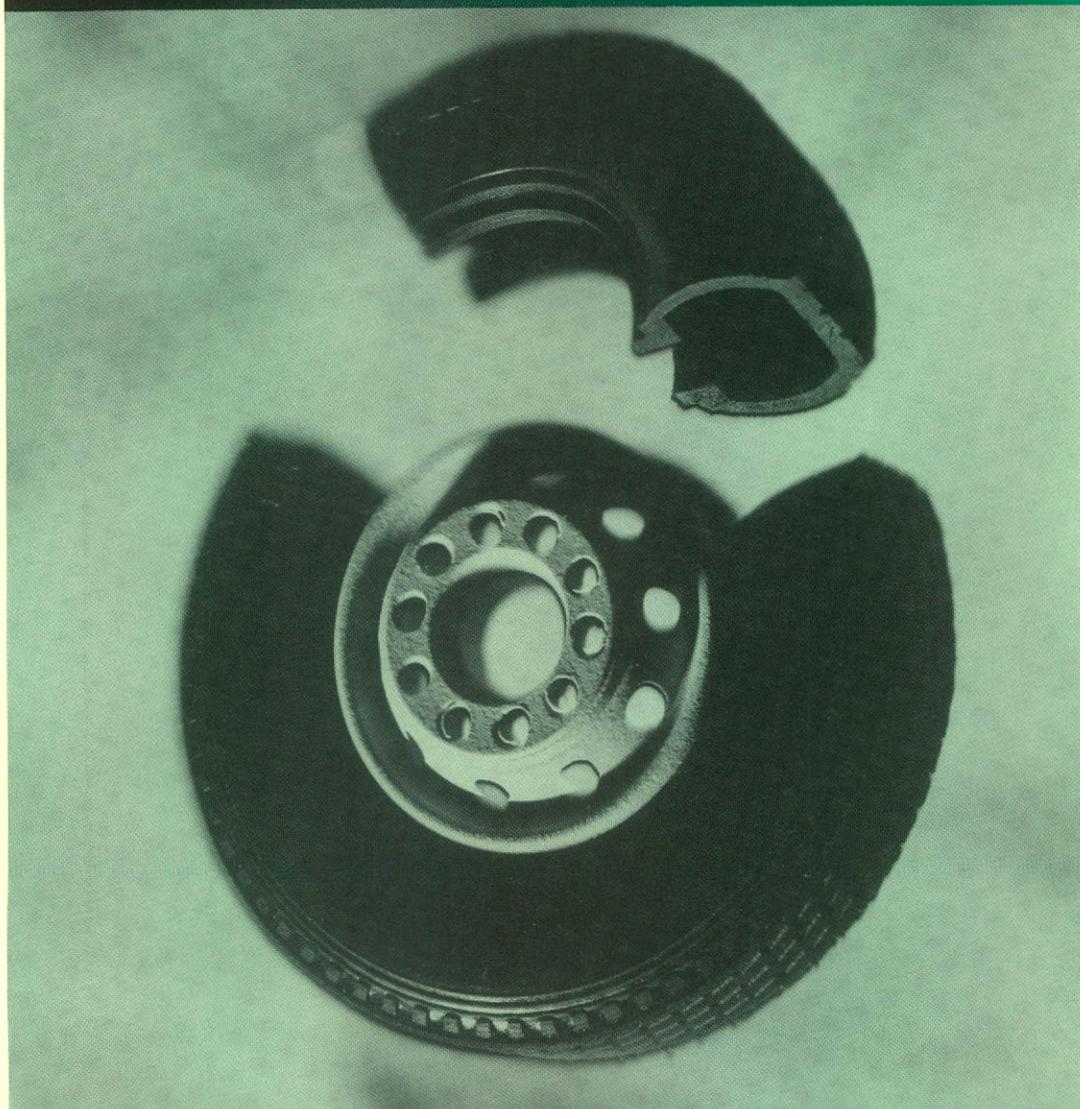
### Renouvellement de conventions collectives

Deux conventions collectives sont signées, avec la Fraternité des constables et agents de la paix et avec le Syndicat des employés du transport en commun, regroupant les commis divisionnaires et les ravitailleurs. Elles bouclent la ronde de négociations avec les cinq syndicats de la Société, entreprise en 1990, et conclue sans grève.

### Réévaluation des emplois non syndiqués

Le Conseil d'administration approuve un nouveau Plan d'évaluation des emplois et une politique d'administration des salaires pour le personnel non syndiqué. Ces deux outils de gestion reflètent mieux les orientations de l'entreprise, notamment quant au renforcement des gestionnaires de premier niveau affectés à l'exploitation et quant à la valorisation des services reliés à la clientèle. En outre, ils rapprochent la rémunération du personnel non syndiqué de ce qui est offert sur le marché.

# La réforme de la fiscalité municipale



### Des conséquences graves pour les municipalités

Le 25 mai 1991, le gouvernement du Québec adoptait la loi 145, modifiant diverses dispositions législatives concernant les finances municipales. Il concrétisait ainsi les nouvelles orientations en matière de financement du transport en commun qu'il avait annoncées lors du dépôt de son budget un mois auparavant. La loi 145 confirmait les appréhensions formulées par le monde municipal québécois : par son retrait du financement de l'exploitation du transport en commun, le gouvernement mettait les municipalités devant des choix financiers très difficiles, particulièrement dans la région de Montréal.

À l'échelle du Québec, la réforme de la fiscalité municipale s'est traduite par une ponction de 290 millions \$ dans le transport en commun dont 200 millions \$, soit 70 %, pour la seule Communauté urbaine de Montréal. Ce retrait équivalait à 23 % du budget de la STCUM. Jusque-là, le gouvernement avait contribué pour 40 % au budget de la Société.

### Des actions publiques

Dans ce contexte, et pour tenter d'infléchir la volonté du gouvernement provincial, la STCUM a joint sa voix à celles de plusieurs intervenants socio-économiques ainsi qu'à celles de tous les intervenants du monde municipal appelés à payer la note résultant de la réforme.

Parallèlement aux démarches entreprises par les municipalités auprès des instances ministérielles, les autorités ont alerté l'opinion publique sur les dangers qui menaçaient le transport en commun.

À la STCUM, un des événements marquants de toute cette campagne en faveur du transport en commun a été l'opération Minute Québec, tenue le 5 juin. Consacrée «journée d'appui au transport en commun» par la Société, ses partenaires syndicaux et ceux du milieu socio-économique, elle a donné lieu à diverses activités dont la principale a été la présentation d'un mémoire de la STCUM à la Commission parlementaire de l'aménagement et des équipements.

### Le mémoire de la STCUM

Dans son mémoire, la Société qualifiait le retrait de Québec de geste brutal parce que précipité, le gouvernement n'ayant fait connaître ses intentions précises qu'un mois auparavant, lors du discours du budget. Brutal aussi, puisqu'il touchait 23 % du budget de la STCUM et que le gouvernement se montrait insensible aux pressions des différents milieux.

Le mémoire soulignait, en outre, que ce retrait arrivait à un moment inopportun, alors que la Société s'apprêtait à mettre en œuvre un plan de relance du transport en commun destiné à contrer la baisse systématique de l'achalandage. À l'heure où la concurrence de l'automobile est de plus en plus forte, la STCUM rappelait l'urgence de développer de nouveaux services. En se désengageant du financement, le gouvernement ne tenait pas compte de ce besoin et restreignait grandement la capacité de la Société à relever le défi de la concurrence.

### Une mise en commun des efforts

#### Apport des contribuables de la CUM

Le 22 mai, avait lieu une assemblée spéciale du Conseil de la Communauté urbaine de Montréal pour discuter de la problématique financière de la Société. La CUM a alors invité des représentants de différents organismes socio-économiques de la région, lesquels ont exprimé leur désaccord sur la réforme et réitéré l'importance qu'ils accordaient au transport en commun. Les maires des municipalités des banlieues de la CUM et tous les membres du conseil de la Ville de Montréal ont pour leur part clairement reconfirmé leur appui au transport en commun. Lors d'une assemblée ultérieure, le 21 août 1991, les élus adoptaient le budget pro forma 1992 de la Société.

Par ce geste courageux, les élus municipaux s'engageaient à absorber l'essentiel de la note découlant de la réforme. Le 13 novembre 1991, les municipalités officialisaient leur engagement par l'adoption finale du budget 1992 de la Société, incluant les sommes nécessaires à la réalisation du Plan de relance du transport en commun et du programme de maintien en état des actifs. L'apport des municipalités de la CUM au financement du transport en commun passait alors de 157,5 millions \$ à 305,2 millions \$, soit une hausse de 93,8 %. Dès 1992, les municipalités financeront à 44,4 % plutôt qu'à 24 % le budget d'exploitation de la STCUM.

#### Contribution des voyageurs

Afin d'atténuer la perte des revenus des voyageurs résultant de la récession économique, une hausse de 8,6 % de la carte mensuelle a été décrétée le 1<sup>er</sup> juillet 1991. Notons que dans sa recherche de solutions pour contrecarrer les difficultés budgétaires appréhendées pour 1992, la Société a dû se résoudre à annoncer une nouvelle hausse des tarifs légèrement au-dessus de l'inflation pour le 1<sup>er</sup> janvier 1992. L'effet de ces hausses signifie que, du 30 décembre 1990 au 1<sup>er</sup> janvier 1992, le tarif de la carte mensuelle aura augmenté de 25 %.

#### Rationalisation au sein de la STCUM

Dans le cadre de la préparation du budget 1992, et en tenant compte du fait que la STCUM s'était engagée à effectuer une ponction récurrente de l'ordre de 25 millions \$ à même son budget de fonctionnement à compter de 1992, une démarche a été initiée afin de poser un diagnostic sur l'ensemble des activités de l'entreprise et les résultats produits. La démarche avait pour objectif d'examiner l'ensemble des résultats atteints par les différentes unités administratives et d'en évaluer l'efficacité et l'efficience. Le résultat escompté était l'identification des économies potentielles de nature structurelle et récurrente, de 25 millions \$, tout en maintenant et en améliorant l'offre de service.

Deux groupes de travail ont été formés à cet effet. Le premier a étudié les résultats produits dans les unités administratives et a évalué les coûts des activités et les économies possibles. Pour ce faire, il a rencontré la presque totalité des directeurs de l'entreprise. Les résultats ont été déposés au Comité de direction à la fin du mois d'août. Quant au deuxième comité, il a analysé les coûts d'exploitation sous l'angle des conventions collectives et il a dégagé les pistes d'économies potentielles.

### Participation du personnel non syndiqué

Au printemps 1991, la direction a pris un certain nombre de décisions pour comprimer immédiatement les dépenses et respecter son budget : gel de l'embauche, gel des salaires du personnel non syndiqué, réduction de 125 employés non syndiqués, non-remplacement de postes vacants dans les unités de soutien, resserrement des mesures de contrôle des dépenses courantes, report de plusieurs projets de développement, notamment en informatique. La réduction de l'effectif non syndiqué combinée au gel des salaires de ce groupe d'employés ont contribué à réduire les dépenses de près de 10 millions \$ en 1991.

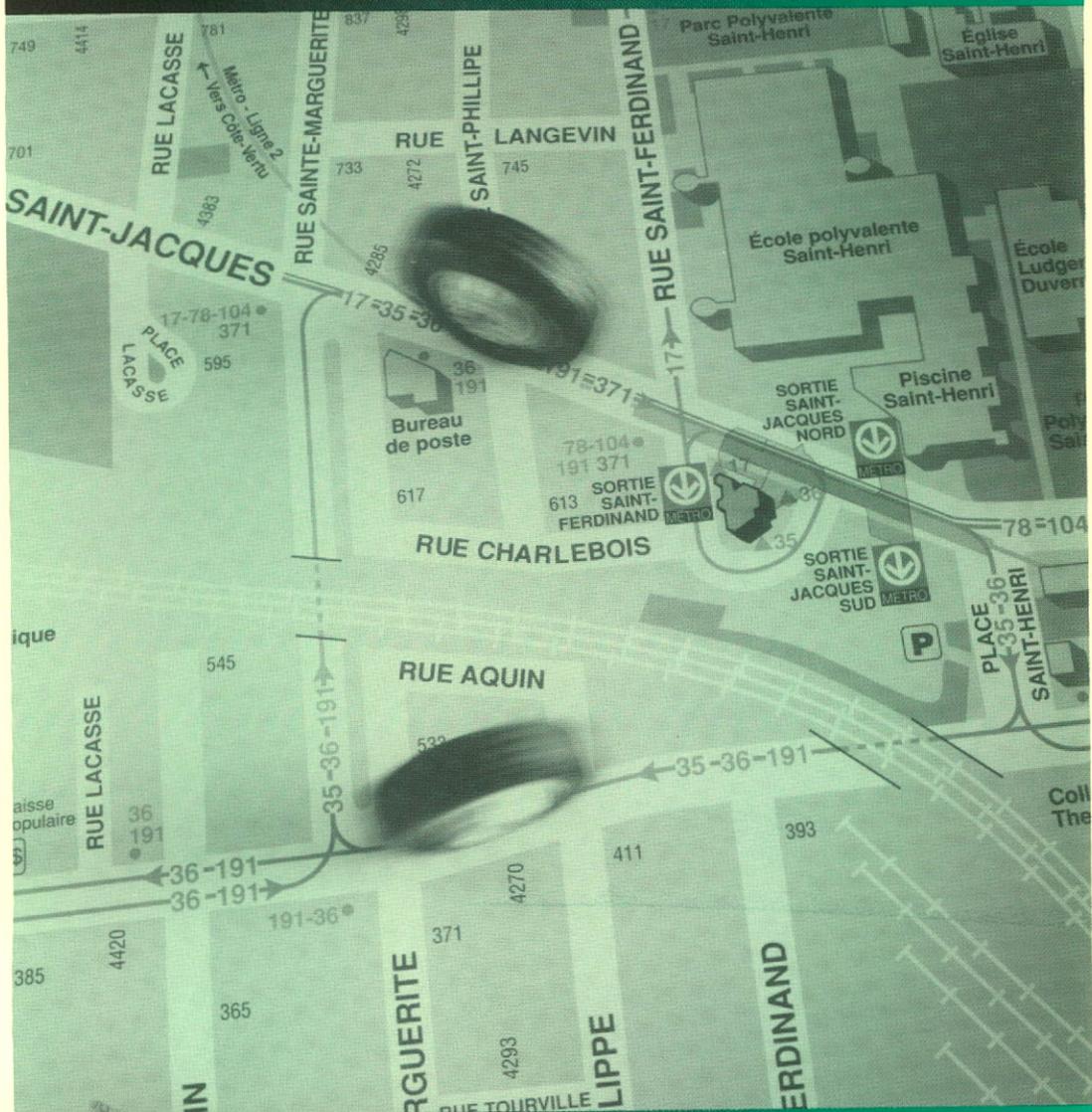
### Collaboration des employés syndiqués

Le 25 septembre 1991, la Société a entamé une autre démarche, cette fois-ci auprès de ses employés syndiqués. Celle-ci a abouti à une entente avec quatre des cinq syndicats de l'entreprise sur la contribution des employés syndiqués au redressement financier. À l'exception du syndicat représentant les employés de l'entretien, tous les autres ont convenu d'un congé de cotisation de la part de l'employeur au Régime de retraite pour une période de huit mois durant l'année 1992. De plus, les conventions collectives de 1992 ont été prolongées d'une année, en maintenant pour 1993 les salaires de 1992, ce qui équivaut à un gel des salaires en 1993. La Société et les syndicats signataires ont ainsi pu atteindre leur objectif sans procéder à des mises à pied, pour toute la durée des conventions collectives visées, et sans réduire le service ni la sécurité des voyageurs. Le congé de cotisation au régime de retraite représente pour l'entreprise une réduction des dépenses de rémunération de 16,58 millions \$.

Par contre, face au refus du syndicat représentant les employés de l'entretien d'adhérer à cette entente, la Société a dû, pour équilibrer son budget de 1992, faire des mises à pied qui ont touché 93 employés à l'entretien, tout en réduisant l'effectif de 106, ce qui équivaut à 5,5 millions \$.

Au total, les mesures de compression interne ont produit une baisse des dépenses de l'ordre de 39,5 millions \$.

# Les services à la clientèle



## L'exploitation du réseau et les améliorations au service

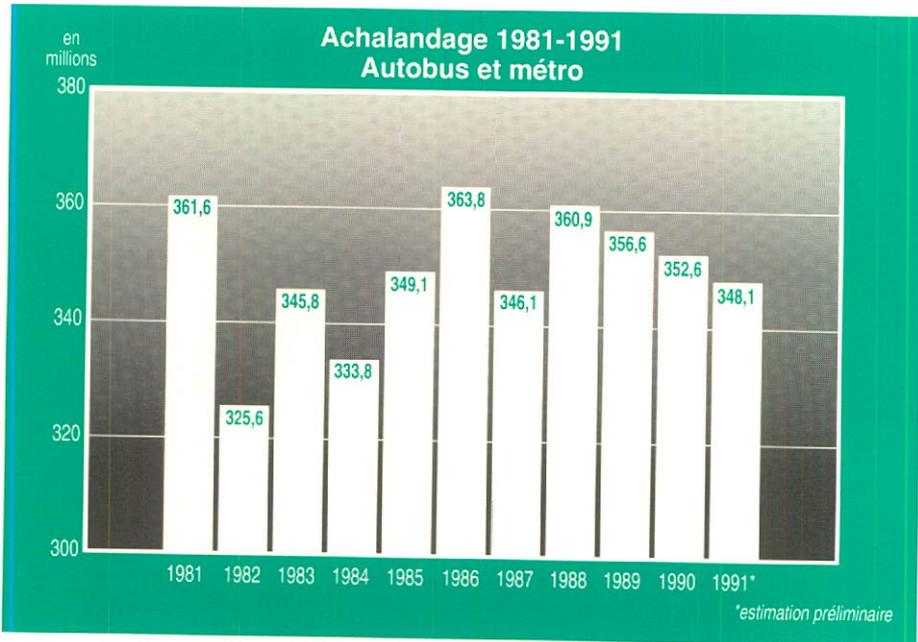
### L'achalandage

#### Diminution des déplacements

De façon générale, les déplacements de la clientèle empruntant les autobus, le métro et les trains de banlieue ont diminué en 1991. Plusieurs facteurs expliquent cette réduction continue de l'achalandage. Mentionnons principalement le ralentissement de l'activité industrielle et commerciale et le fort taux de chômage dans la région métropolitaine, qui s'ajoutent aux tendances lourdes affectant le transport en commun : l'étalement urbain, le déplacement des emplois vers les secteurs périphériques et la décroissance de la population montréalaise.

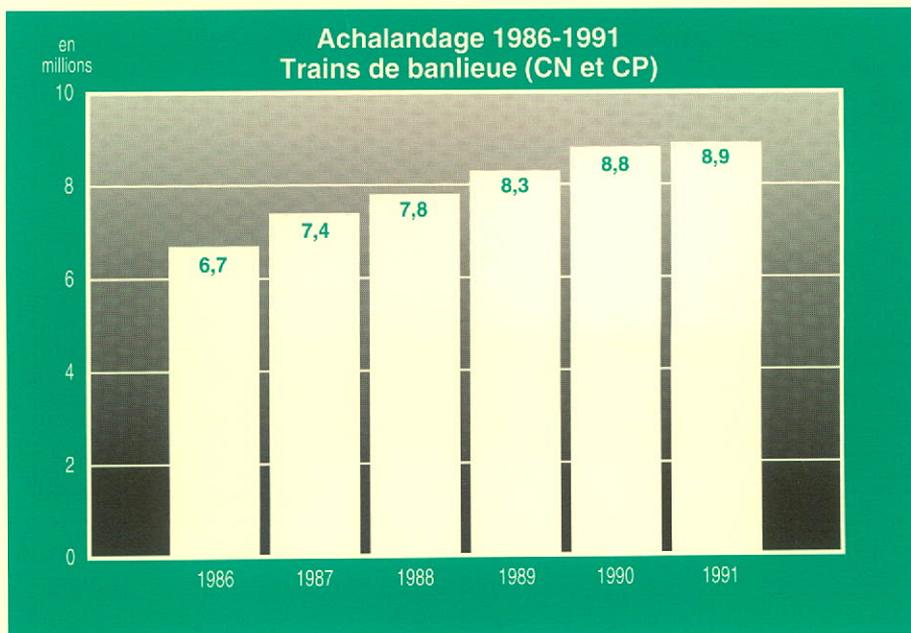
L'achalandage autobus-métro a totalisé 348,1 millions de voyageurs, soit une réduction de 1,3 % par rapport à l'exercice précédent. Cette tendance générale à la baisse a été davantage marquée qu'il n'était prévu en raison d'un déclin des ventes de cartes mensuelles en novembre et en décembre, attribuable, selon les premières analyses, à la dégradation du taux de l'emploi sur l'île de Montréal.

À la suite d'une enquête approfondie sur le taux d'utilisation des titres en 1990-1991, la Société a actualisé la méthode de calcul des données d'achalandage. Le graphique suivant présente les données révisées relatives à l'achalandage depuis 1981.

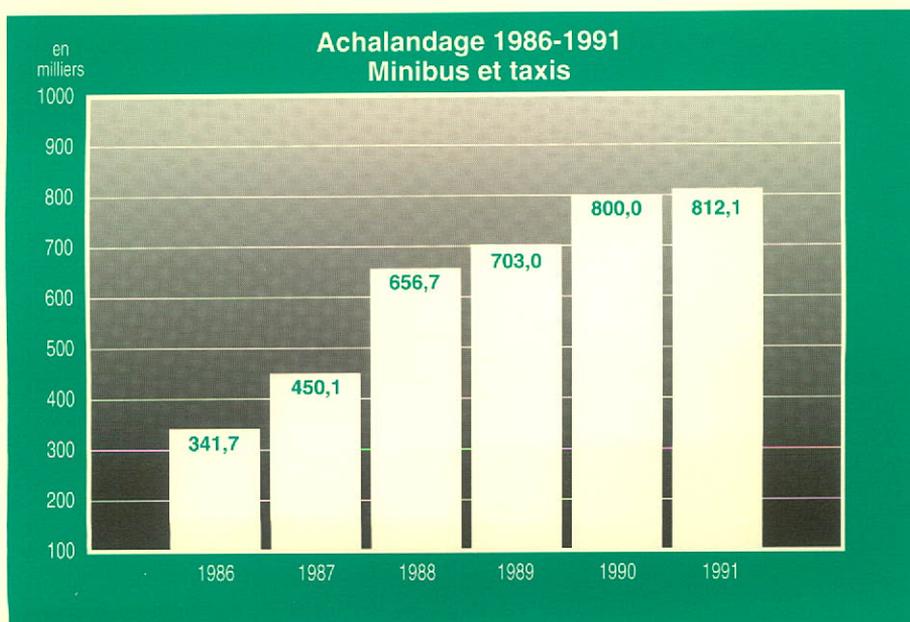


Notons que l'achalandage avait augmenté significativement en 1980-81, à la suite de l'introduction de la CAM et de l'augmentation de l'offre de service. Durant les quatre années suivantes, l'achalandage fut inférieur au niveau de 1981, principalement à cause de la récession de 1982 et des grèves de 1982 et 1984.

Sur la ligne ferroviaire Montréal/Deux-Montagnes, l'achalandage s'est maintenu au même niveau que 1990, soit 4,6 millions de déplacements. Le nombre de voyageurs de la ligne Montréal/Rigaud a, quant à lui, augmenté légèrement grâce à la réduction tarifaire consentie par le gouvernement du Québec à la clientèle du CP comme mesure incitative à l'utilisation du train pendant les travaux de réfection des ponts Galipeault et Taschereau. L'ensemble des déplacements de l'année sur cette ligne a atteint 4,32 millions de voyageurs, une hausse de 2,8 % en comparaison avec 1990. Au total, 8,9 millions de déplacements ont été effectués en 1991 par les trains de banlieue.



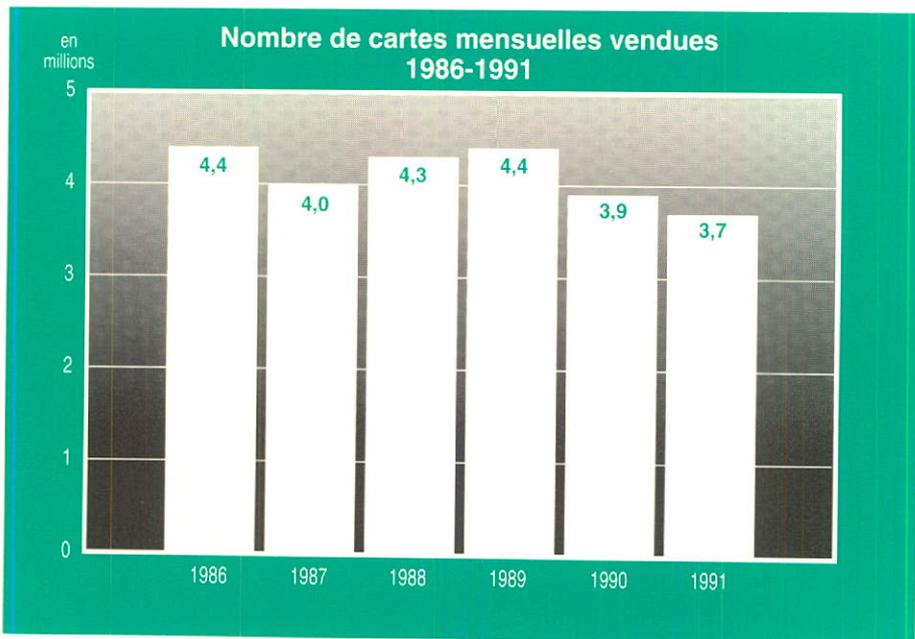
L'orientation visant une plus grande utilisation des minibus du service de transport adapté et l'ajout de 10 nouveaux minibus ont porté fruit : 256 412 déplacements ont été effectués par ce moyen de transport, soit 12,3 % de plus qu'en 1990. Parallèlement, le nombre des déplacements en taxi a décliné de 16 000 (2,8 %). Au total, 12 000 déplacements de plus qu'en 1990 ont été effectués par le transport adapté.



### Les titres de transport

#### Baisse des ventes

Globalement, 3,7 millions de cartes mensuelles à tarif régulier et à tarif réduit ont été vendues en 1991. Si l'on tient compte de l'ajustement causé par le ralentissement de travail en 1990, il s'agit d'une décroissance de 5 % des ventes de cartes mensuelles (200 000), ce qui équivaut à environ 11,5 millions de déplacements. Le manque à gagner n'a pas été compensé par la vente de tickets ni par les paiements en espèces puisque ces titres de transport ont eux aussi accusé une réduction de l'ordre de 3 millions.



Après deux années d'existence, les ventes des cartes régionales à tarif réduit ont crû de 34,4 %, passant de 119 395 en 1990 à 159 932 à la fin de 1991. Une partie de cette augmentation résulte de l'abolition de cartes à tarifs réduits sur le territoire de la Société de transport de Laval en septembre 1991. Toutefois, les ventes de cartes régionales à tarif régulier ont légèrement régressé, passant de 597 696 en 1990 à 581 937 à la fin de l'année suivante.

En dépit du fait que des ententes aient été conclues avec 14 organisateurs de congrès en 1991, les ventes de cartes congrès ont décliné de 46 % par rapport à 1990, pour un total de 7 302 cartes vendues. La situation économique difficile dans le secteur hôtelier et la diminution du nombre et de la durée des congrès d'envergure tenus à Montréal expliquent cette régression.

Comme à chaque année, la STCUM a procédé à l'émission de cartes d'identité permettant aux élèves et aux personnes âgées de profiter de tarifs réduits dans son réseau. Plus de 103 000 cartes d'écolier et 20 000 cartes d'or ont ainsi été distribuées.

#### Majoration des tarifs

La grille tarifaire a été modifiée à deux reprises en 1991. Le 1<sup>er</sup> janvier, le prix de la carte mensuelle standard (CAM) est passée de 32,75 \$ à 35 \$ et le paiement en espèces, de 1,25 \$ à 1,50 \$. Les utilisateurs de la carte mensuelle à tarif réduit ont dû déboursier

13,25 \$ plutôt que 12,50 \$ pour se la procurer, et payer 0,75 \$ au lieu de 0,55 \$ pour effectuer un déplacement. Toutefois, le tarif des lisières de tickets réduits a diminué de 0,10 \$ et le tarif des tickets réguliers est demeuré inchangé.

Une autre majoration des tarifs, annoncée le 8 mai dans le cadre du débat entourant le retrait du gouvernement du Québec du financement du transport en commun, est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet. Elle ne touchait toutefois que le coût de la carte mensuelle à tarif régulier, laquelle a été haussée à 38 \$, et celui de la carte à tarif réduit, qui est passé à 14,50 \$.

<b>Grille tarifaire</b>			
<b>Tarif régulier</b>	<b>1<sup>er</sup> janvier 1990</b>	<b>1<sup>er</sup> janvier 1991</b>	<b>1<sup>er</sup> juillet 1991</b>
<b>Carte mensuelle (CAM)</b>	32,75 \$	35 \$	38 \$
<b>Ticket</b>	6 pour 6 \$	6 pour 6 \$	6 pour 6 \$
<b>Espèces</b>	1,25 \$	1,50 \$	1,50 \$
<b>Tarif réduit</b>			
<b>Carte mensuelle (CAM)</b>	12,50 \$	13,25 \$	14,50 \$
<b>Ticket</b>	6 pour 2,60 \$	6 pour 2,50 \$	6 pour 2,50 \$
<b>Espèces</b>	0,55 \$	0,75 \$	0,75 \$

Une nouvelle tarification, ferroviaire celle-là, est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 1991. Approuvée par le Conseil métropolitain de transport en commun le 18 janvier, cette tarification des trains des lignes Montréal/Rigaud et Montréal/Deux-Montagnes est fixée en fonction de quatre zones d'exploitation situées sur le territoire de la Communauté urbaine de Montréal et à l'extérieur de ce territoire.

### L'offre de service

#### Kilométrage

Au chapitre des kilomètres parcourus par ses autobus, la STCUM n'a pu atteindre l'objectif de 77,7 millions de kilomètres qu'elle s'était fixé. Les autobus ont roulé 74,2 millions de kilomètres, accusant une faible baisse de 1,7 % par rapport à 1990 et les voitures de métro, 63,9 millions de kilomètres, soit 0,4 % de moins.

#### Fiabilité

Néanmoins, la fiabilité des véhicules s'est accrue considérablement depuis le dernier exercice. L'augmentation du nombre de kilomètres parcourus entre deux interruptions de service est redevable aux efforts fournis en matière d'entretien. Ainsi, les autobus ont roulé 12,1 % plus de kilomètres qu'en 1990 entre deux interruptions de service et les voitures de métro, 8,4 % plus de kilomètres entre deux «non-conformités». Une non-conformité est définie comme un écart de cinq minutes et plus par rapport à l'horaire prévu.

### Les réaménagements

#### Priorité aux dessertes industrielles

Dans le cadre de la préparation de son Plan de relance du transport en commun, la STCUM a identifié plusieurs secteurs qui requéraient une refonte majeure de ses services, et ce, de façon à mieux desservir les nouveaux pôles d'activité de la population et accroître

l'achalandage du transport en commun. Sans attendre la mise en œuvre du plan, en 1992, la STCUM, de concert avec les autorités de Ville LaSalle, a ainsi procédé le 17 juin 1991, au dévoilement d'un réseau de transport amélioré dans cette municipalité. La desserte est maintenant assurée par dix lignes d'autobus, le jour, et deux, la nuit. Un nouveau terminus d'autobus, inauguré le 4 décembre et situé à l'angle de la rue Monette et de l'avenue Lafleur, est venu compléter cette révision majeure.

### Nouvelle desserte de LaSalle

37 Jolicœur	58 Wellington
106 Newman	109 boulevard Shevchenko
110 Centrale	112 Airlie
113 Lapierre	114 Saint-Patrick
116 Lafleur – Norman	123 Dollard
350 Wellington	352 Newman

### Réorganisation de services

Outre les réaménagements en profondeur, la STCUM a procédé tout au long de l'année à diverses modifications dans son réseau. Dans un souci d'efficacité, le parcours ou le service de 13 lignes d'autobus ont été revus afin de mieux répondre aux besoins. Aussi, compte tenu du faible achalandage enregistré sur certaines lignes d'autobus durant des périodes données, les horaires de 24 des 142 lignes du réseau ont été révisés le 26 août.

### Modification de parcours ou de service des lignes d'autobus

42 Gouin Est	68 Pierrefonds
78 Laurendeau	90 Saint-Jacques
103 Monkland	118 Du Collège
184 Bout-de-l'Île	194 Métrobus Rivière-des-Prairies
195 Les Galeries d'Anjou	202 Dawson
205 Gouin	206 Roger-Pilon
210 John-Abbott	

Au métro, la STCUM a accru, le 21 octobre, le nombre de voitures en circulation sur la ligne 4 – Jaune aux heures de grande affluence ce qui permet d'accueillir 22 % de plus de voyageurs. Cette mesure offre une alternative de choix aux résidents de la Rive Sud incommodés par les embouteillages automobiles.

Quant aux services et horaires des trains de banlieue, ils ont été réajustés temporairement à plusieurs reprises, principalement en raison de travaux de réfection. Le 9 décembre, le service ferroviaire de la ligne Montréal/Deux-Montagnes était réduit pour une période indéterminée à la suite de réparations majeures devant être faites sur cinq locomotives vétustes construites en 1924 et 1926.

Enfin, plusieurs autres dispositions ont été prises tant pour le réseau de surface que pour le métro ou les trains de banlieue afin d'adapter les services de transport aux activités et événements se déroulant sur le territoire que dessert la STCUM.

### Raccordements au métro

L'édicule Jeanne-Mance de la station de métro Place-des-Arts a été fermé au public entre les 25 mars et 26 juin dans le but de faciliter les travaux de construction du nouveau Musée d'art contemporain et l'intégration de l'édicule à l'architecture du bâtiment.

Grâce à une entente entre la STCUM et le collège Dawson, un accès direct entre la mezzanine de la station Atwater et cette maison d'enseignement a été ouvert le 27 septembre.

### Le matériel et les installations

#### Restauration des tunnels du métro

Une concertation soutenue entre des représentants des différentes directions exécutives de l'entreprise a permis de mener à bien l'une des opérations majeures de l'année en matière de maintien du patrimoine. La STCUM a en effet entrepris, entre le 31 août et le 6 octobre, la première étape de la restauration des tunnels des tronçons des lignes 1 – Verte et 2 – Orange du métro.

Réalisés en trois phases au coût approximatif de 0,6 million \$, les travaux ont exigé la fermeture de stations de métro durant les fins de semaine. Les stations de la ligne 2, entre Henri-Bourassa et Beaubien, ont été fermées les 31 août, 1<sup>er</sup>, 2, 7, 8, 14, 15, 21 et 22 septembre; les 14, 15, 21 et 22 septembre, seules les stations Henri-Bourassa et Sauvé faisaient l'objet de réparations; enfin, les stations comprises entre Berri-UQAM et Viau, sur la ligne 1, n'étaient pas accessibles au public les 28 et 29 septembre ni les 5 et 6 octobre.

Malgré les inconvénients appréhendés quant à la qualité du service à la clientèle, l'achalandage a été maintenu intact par la mise en place d'un service spécial d'autobus. Soutenue par une vaste campagne d'information et de relations publiques auprès des voyageurs, du personnel, des associations et organismes touchés, l'opération fut un véritable succès.

#### Rénovation des MR-63

Fidèle à son engagement de conservation de son patrimoine, la STCUM a vu se concrétiser cette année un important projet de rajeunissement de son matériel roulant. Le 26 novembre, elle recevait les toutes premières voitures rénovées de métro. On prévoit que ces voitures, fabriquées en 1963, soient en service sur la ligne 1 – Verte au début de 1992 et qu'elles soient livrées, à raison de quatre par semaine, jusqu'à la fin du contrat, en septembre 1993.

Le programme de rénovation des 336 voitures de la génération MR-63 est assuré, depuis l'octroi du contrat le 9 juillet 1990, par l'équipe de l'Atelier de Montréal du CN, situé à Pointe Saint-Charles. En plus de prolonger de vingt ans la durée de vie utile des voitures de métro, les travaux entrepris accroîtront la fiabilité, la disponibilité et la sécurité opérationnelle du matériel roulant. Établie à 60 millions \$, cette rénovation est subventionnée à 75 % par le gouvernement du Québec.

#### Études et recherches

Au chapitre des études et recherches visant à augmenter la fiabilité du réseau tout en réduisant les coûts d'exploitation, deux projets ont reçu des subventions totalisant 170 000 \$ de la part du ministère des Transports du Québec. La première étude, destinée à diminuer le temps de déplacement de la clientèle sur le réseau de surface, consiste en l'implantation d'une méthode de synchronisation automatique des horaires d'autobus. Il en résulterait une réduction du temps de correspondance des véhicules et un meilleur service à la clientèle.

Quant à l'autre étude de faisabilité, réalisée de concert avec l'École Polytechnique et le ministère des Transports, elle a pour objectif la désynchronisation de la mise en marche des trains du métro pour atténuer les pointes de consommation d'énergie, puis le contrôle de l'accélération et de la décélération des trains et la détermination d'autres sources potentielles d'économie d'énergie.

### Les relations avec la clientèle

#### L'information à la clientèle

##### Affichage électronique

L'innovation de l'année pour la clientèle du transport souterrain a été sans contredit la mise à l'essai d'un système de communication visuelle dans le métro. Testés en juillet à titre de projet-pilote pour une durée de six mois dans trois voitures de métro de la ligne 2 – Orange, les panneaux d'affichage électronique d'information et de divertissement sont le fruit d'une association entre la STCUM, la firme Télécité, conceptrice de cette technologie de pointe et les gouvernements provincial et fédéral qui financent le projet.

Le système visuel, soutenu par un système sonore, transmet l'annonce des stations, l'identification des correspondances possibles et une foule de renseignements d'intérêt général ainsi que des directives en cas d'interruption de service. Il a été conçu pour répondre adéquatement aux besoins de la clientèle handicapée visuelle et auditive utilisatrice du métro. Les résultats d'un sondage, auprès du public voyageur, sur l'efficacité de ce service très prometteur seront connus en 1992.

##### Système *Hyperborne*

Un tout autre système d'information à la clientèle, doté d'une imprimante et d'un téléphone, a été mis à l'épreuve à la station de métro McGill en juin. Le système *Hyperborne* se présente comme un module de la dimension d'une cabine téléphonique. Il contient des listes impressionnantes de renseignements utiles aux touristes et à la population. Il permet même d'acheter des titres de transport et de réserver des billets pour certaines activités culturelles. Les commentaires du public sur cet outil d'information original se sont révélés des plus positifs.

##### Plans du réseau

Désirant bien sensibiliser la population à l'importance du réseau de transport en commun, la STCUM acheminait, au début de l'année, dans tous les foyers de la Communauté urbaine de Montréal son plan du réseau 1991. Quelque 840 000 plans ont alors été distribués. Par la suite, pas moins de 17 000 personnes se sont adressées à la STCUM pour recevoir également un plan du réseau de nuit. Par ailleurs, plus de 625 000 plans du centre-ville ont été remis à l'Association des hôteliers du Grand Montréal pour la clientèle touristique.

##### Renseignements aux voyageurs

Au-delà de 1,5 million de personnes ont communiqué avec l'un ou l'autre des 21 préposés aux renseignements téléphoniques de la STCUM pour mieux planifier leurs déplacements en autobus, en métro ou en train. De ce nombre, près de 20 000 ont consulté le Centre de renseignements A-U-T-O-B-U-S pour obtenir des renseignements sur la mise en place d'un service de transport de surface additionnel lors des travaux de restauration des tunnels du métro.

### Le Comité d'examen des plaintes

En avril, le Conseil d'administration de la STCUM modifiait la composition du Comité d'examen des plaintes en approuvant la nomination d'un cinquième membre externe, représentant le monde étudiant. Madame Magdalena Natkaniec se joignait ainsi aux quatre autres porte-parole des différents segments de clientèle et aux quatre gestionnaires de la STCUM siégeant au comité.

Appelés à réviser les plaintes relatives à la conduite dangereuse, au harcèlement, à la discrimination, au racisme, au langage et au comportement injurieux, les membres du comité se sont réunis à 13 reprises pendant l'année. Ils ont été saisis de 213 plaintes, soit 1,5 % des 14 488 commentaires reçus. Les autres commentaires ont été traités par la Section des commentaires et plaintes et par les gestionnaires concernés.

Des neuf recommandations adoptées en 1990 pour favoriser la satisfaction de la clientèle face aux services de transport qu'elle reçoit et sensibiliser les voyageurs et le personnel au rôle du comité, six ont déjà amené des résultats encourageants : un sondage portant sur le taux de satisfaction a été réalisé; la rédaction d'un guide destiné aux gestionnaires a uniformisé le traitement et la présentation des dossiers au comité; une opération de presse sur la diffusion du rapport annuel du comité a aidé à mieux faire connaître aux citoyens la mission du comité; finalement, les membres du comité sont maintenant en mesure de traiter les plaintes acheminées par téléphone.

### L'accessibilité du réseau

La proportion des personnes âgées et à mobilité réduite sur le territoire atteindra 20 % d'ici l'an 2015. C'est pourquoi, la STCUM juge impératif d'améliorer l'accessibilité de son réseau régulier pour accommoder ces clientèles spécifiques. Le comité de travail qui œuvrait depuis l'automne 1989 à identifier l'ensemble de leurs besoins, à prévoir la demande de service pour les prochaines années ainsi que les coûts des améliorations et les changements à apporter aux équipements existants a soumis, en avril, son plan d'action au conseil d'administration, lequel a donné son aval aux 32 recommandations proposées. L'ensemble des mesures visant l'amélioration du réseau requerront des déboursés de 23 millions \$ au fil des ans.

Le travail de consultation et d'analyse qu'a exigé ce plan d'action et les recommandations qui en découlent traduisent bien les préoccupations de la STCUM à l'égard des personnes à mobilité réduite. Dans le même sens, la STCUM a assumé la continuation des travaux portant sur les escaliers des stations de métro afin d'en faciliter l'accès aux personnes aveugles et amblyopes. Les mains courantes des escaliers des stations Angrignon, Crémazie et Sauvé ont été modifiées et des indicateurs tactiles ont été posés à leurs extrémités. Des bandes de couleur contrastante ont été apposées aux premières et dernières marches afin de les rendre plus visibles. Les changements effectués sur ces escaliers ont porté à 17 le nombre de stations profitant de telles adaptations.

### La sécurité dans les installations et les véhicules

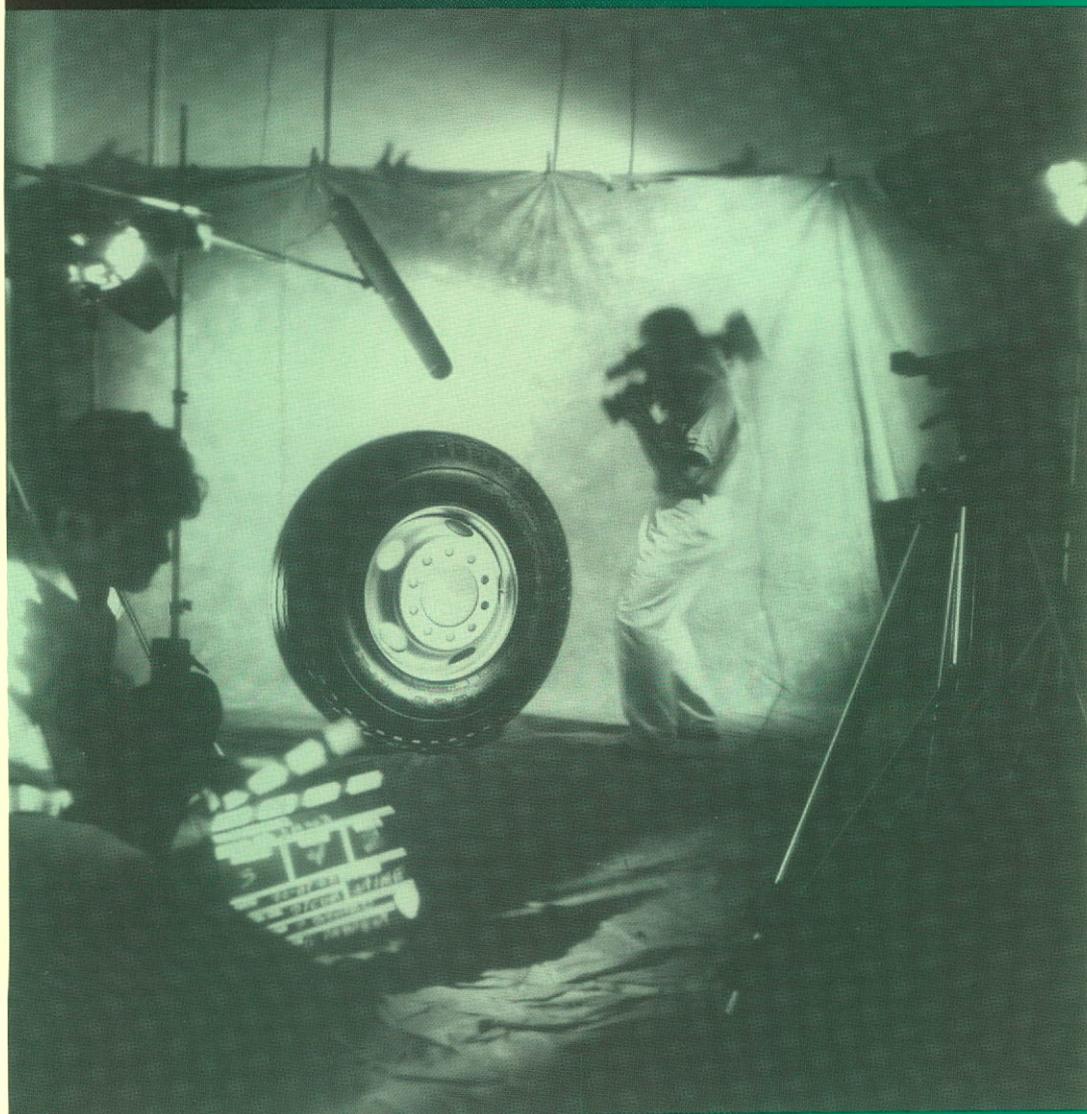
Tout à l'honneur de l'entreprise, la sécurité des voyageurs a progressé remarquablement en 1991. La vigilance du personnel d'exploitation, les mesures de prévention mises au point ces dernières années par le Service de surveillance ainsi qu'une présence accrue des policiers de la CUM ont fait chuter radicalement la criminalité et les accidents dans le réseau de transport en commun. Alors que 2 086 actes criminels avaient été dénombrés en 1990 dans le métro, 1 495 étaient comptabilisés à la fin du présent exercice, soit une régression de 28 %. Les voyageurs ont également subi moins d'accidents dans le métro : 650 comparativement à 830 en 1990, une différence de 20 % en une seule année.

Relativement aux autobus, même constatation : le nombre d'accidents subis par la clientèle a diminué de 21 % en un an, passant de 421 en 1990 à 332 en 1991. Il est à souligner que le niveau d'accidents en fin d'année était 52 % moins élevé que celui qui prévalait à la fin de 1989 et 42 % moins élevé qu'à la fin de 1988. À l'égard des accidents de la route, il y en a eu 16 % de moins qu'en 1990, soit 3 318 contre 3 943.

### **Mesures préventives**

Les moyens préventifs concourent à l'amélioration de la sécurité publique. Dans cet esprit, la STCUM a installé, en mars, trois téléphones à la station de métro Lucien-L'Allier – l'une des plus profondes du réseau – afin de permettre aux voyageurs de joindre rapidement le Centre de contrôle du métro en cas d'urgence. Quelques mois plus tard, elle resserrait encore les mesures préventives de cette station en installant des caméras de surveillance. Ce projet-pilote servira de tremplin à l'installation des prochains systèmes de surveillance. Il est prévu de pourvoir 12 autres stations de ce système en 1992.

# Les communications



Depuis quelques années, la Société a travaillé sans relâche à l'amélioration des communications, tant avec son personnel qu'avec sa clientèle et ses partenaires. Ainsi, au cours de l'évolution du dossier de la réforme de la fiscalité municipale, la Direction de la Société a choisi de partager avec son personnel ses inquiétudes quant à l'avenir et sa vision des solutions envisageables. En ce sens, des efforts considérables ont été consentis, à tous les paliers de l'entreprise. Ces efforts ne sont certes pas étrangers à la remarquable maturité que la majorité du personnel a démontrée pour aider l'entreprise à surmonter cette menace sans précédent dans l'histoire de l'entreprise.

De même, tout au long de l'année, la Direction a visité la presque totalité des municipalités membres de la CUM afin de faire le point sur l'état du transport en commun, consolider les relations de l'entreprise avec ses principaux partenaires et discuter des perspectives de relance du transport en commun. Cette tournée s'est avérée fort utile à toutes les parties.

Mentionnons finalement que les efforts déployés du côté des relations de presse ont contribué à améliorer l'information livrée à la clientèle.

## Les communications internes

### Les publications

#### Journaux d'entreprise

À l'occasion de ses 25 ans, le journal d'entreprise *Promenade* faisait l'objet, à la fin de 1990, d'un sondage d'opinion d'envergure, par entrevues téléphoniques, auprès d'un échantillon de plus de 600 membres du personnel. Les résultats, rendus publics en 1991, le plaçaient en tête des meilleures sources d'information sur la STCUM. Devant ces résultats éloquentes, les efforts consentis pour assurer au personnel et aux personnes retraitées un traitement de l'information avisé se sont poursuivis tout au long de l'année. Neuf journaux incluant un numéro-souvenir sur le 25<sup>e</sup> anniversaire du métro ont donc été publiés.

Prenant en compte la situation financière précaire de la STCUM et la nécessité de mieux faire connaître les multiples facettes et réalisations de l'entreprise dans le cadre d'une vision plus corporative, le Service des communications et les directions exécutives d'exploitation ont procédé à la refonte des autres publications en un seul nouveau média collectif : *En Commun*. Huit des neuf publications sectorielles et bulletins d'entreprise ont conséquemment été abolis, ne conservant que le bulletin *Le Point*, publié exclusivement en période de négociations avec les syndicats. De septembre à décembre, neuf numéros du journal bimensuel d'actualité *En Commun* ont été diffusés.

### Le soutien aux activités

#### Programmes et réalisations

Outre l'information écrite médiatisée, quelque 40 projets de visée interne ont requis un soutien communicationnel. C'est ainsi que des campagnes, plans, programmes ou pièces de communication ont appuyé les activités des différentes directions exécutives, favorisant la convergence des énergies vers les objectifs d'entreprise.

### Les communications externes

#### Les campagnes comportementales

**Le transport en commun, ça vaut le coût**, voilà le message que lançait cette année la STCUM à sa clientèle pour la sensibiliser à l'importance d'acquitter son droit de passage dans le réseau. La campagne de communication lui rappelait les avantages économiques du transport en commun tout en la prévenant des conséquences de ne pas défrayer le coût de ses déplacements.

Alors que 72 % de ces déplacements ont été rendus possibles grâce à l'utilisation de la carte mensuelle, la STCUM s'engageait dans une autre campagne comportementale qui visait, cette fois, la conservation de la pochette plastifiée de la carte mensuelle. Par la promotion de ce geste, l'entreprise se donnait une double mission : rationaliser les dépenses et protéger l'environnement par la récupération.

Toujours dans une perspective environnementale, la STCUM s'associait à une campagne de propreté menée par la Ville de Montréal pour offrir une *solution nettoyante* au problème de malpropreté aux abords des bouches de métro.

### Les affaires publiques

#### Un partenariat avec la communauté

##### 25<sup>e</sup> anniversaire du métro

L'inauguration du métro, le 14 octobre 1966, demeure, avec l'Exposition universelle de 1967, l'un des grands événements marquant de la vie des Montréalais. Un quart de siècle après son inauguration, la STCUM ne pouvait passer sous silence l'anniversaire d'une telle réalisation. Malgré un contexte de restrictions budgétaires sans précédent, la STCUM s'est quand même engagée dans un projet de commémoration des 25 années du transport souterrain. Grâce à l'appui de partenaires financiers de premier plan, la STCUM a atteint son objectif d'autofinancement des activités commémoratives.

Afin de rendre hommage aux 3,5 milliards de personnes qui ont voyagé en métro depuis son ouverture de même qu'à ses bâtisseurs, la STCUM a initié une série d'activités au mois d'octobre dans ses installations et dans des lieux facilement accessibles en métro : spectacles, expositions, concours publics, fête populaire, cérémonie commémorative et concert de l'Orchestre métropolitain de Montréal, à la salle Maisonneuve de la Place des Arts, pour quelque 1 500 invités de la STCUM.

Le matériel d'affichage conçu pour l'occasion, la vente d'objets promotionnels et la publication d'un cahier spécial dans *Le Journal de Montréal*, distribué à un demi-million d'exemplaires partout au Québec, ont concouru à la réussite exceptionnelle de ce projet.

### Salons et événements spéciaux

Ces dernières années, la STCUM a établi de solides relations avec la communauté. Elle s'est associée à des entreprises et organismes extérieurs pour promouvoir le transport en commun auprès de la population tant dans ses propres installations que sur les sites d'animation de Montréal et des régions avoisinantes. Les manifestations auxquelles elle a pris part ont été nombreuses et variées : *Salon de la jeunesse, Salon des aînés, Salon de la femme, Salon de la prévention adapté pour vous*, etc.

Lieu de rassemblement unique, le métro a été le témoin cette année encore d'initiatives dynamiques, et la STCUM a apporté sa contribution à diverses manifestations sociales, éducatives, culturelles et sportives : *Fête des neiges, Semaine nationale de l'écologie en action, Journée des musées, Semaine nationale de la prévention du crime, La Grande Virée Expos/Coca-Cola*, etc.

# Les ressources humaines



### Les dossiers majeurs

**Au** début de 1991, la STCUM comptait près de 8 000 employés. Comme c'est le cas pour la plupart des entreprises de services, la rémunération du personnel constitue une part substantielle de ses dépenses. Pour 1991, elle équivalait à 65,8 % de son budget total. Dans ce contexte, il est aisé de comprendre que le retrait du gouvernement du financement de l'exploitation du transport en commun a accaparé une grande partie des énergies que l'entreprise a consacrées en 1991 à la gestion des ressources humaines.

Les directions exécutives d'exploitation et le Service des ressources humaines ont dû se concentrer sur quelques dossiers majeurs : la stratégie financière de l'entreprise, la conception et la mise en œuvre d'un plan de rationalisation, l'élaboration des ententes avec ses syndicats, la prolongation des conventions collectives et la scission du Régime de retraite. Dans ce dernier cas, il faut mentionner la collaboration active du Contentieux, du Service des finances et du personnel du Régime de retraite de la STCUM.

### Les relations professionnelles

**Dur**ant toute l'année 1991, le retrait appréhendé puis effectif du gouvernement a amené les gestionnaires de ressources humaines à effectuer de nombreuses recherches, à élaborer différentes hypothèses de rationalisation et, globalement, à jouer un rôle de soutien très actif auprès des autorités de l'entreprise dans la recherche de solutions à la crise financière.

Pour faire face à la situation, la Direction décrétait dès le printemps une série de mesures affectant directement les ressources humaines : gel des salaires du personnel non syndiqué (environ 1 000 personnes), gel de l'embauche, fermeture du bureau d'emploi, réduction de 125 emplois non syndiqués, réaffectation de membres du personnel, programme de gestion des licenciements, gel de plusieurs projets de développement, élimination de postes temporaires et d'emplois d'été.

#### Entente avec les syndicats

En octobre, la Direction entreprenait avec tous ses syndicats les discussions qui ont mené à une entente avec quatre d'entre eux : la Fraternité des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés de services connexes, le Syndicat des employés de bureau, la Fraternité des constables et agents de la paix et le Syndicat des employés du transport en commun, regroupant les commis divisionnaires et les ravitailleurs.

Par cette entente, la Société et les 5 000 employés membres des syndicats signataires réussissaient à éviter des mises à pied massives du personnel concerné et, du même coup, à ne pas couper dans les services offerts à la population. L'entente consistait essentiellement en une prolongation d'un an des conventions collectives, ayant comme conséquences le gel des salaires en 1993 et un congé de cotisations de la part de l'employeur au Régime de retraite pour une durée de huit mois en 1992. N'affectant aucunement le niveau de prestations actuelles ni la solvabilité du régime, ce congé a été rendu possible grâce à un exceptionnel surplus accumulé dans la caisse du régime. À cette occasion, l'entreprise s'est engagée à ne pas procéder à des mises à pied pour la durée de la convention collective et à réaliser un plan de relance du transport en commun ainsi qu'un programme de maintien en état de ses actifs.

Le Syndicat du transport de Montréal, regroupant les employés de l'entretien, n'ayant pas adhéré à l'entente, la Société a dû procéder à la réduction de 106 employés dans cette unité d'accréditation et procéder à la mise à pied de 93 personnes. Grâce à diverses mesures, ces coupures ont pu être faites sans réduire le niveau de sécurité dans les véhicules et les installations ni affecter la qualité du service aux voyageurs.

De plus, compte tenu de la non-adhésion de ce syndicat à l'entente, les procédures ont été entamées pour scinder le Régime complémentaire de rentes de la STCUM de manière à rendre applicables les ententes intervenues avec les quatre autres syndicats et à appliquer les mêmes mesures au personnel non syndiqué.

### **Renouvellement de conventions collectives**

L'année 1991 a donné lieu à la signature des conventions collectives de travail de deux groupes d'employés : les agents de surveillance, regroupés dans la Fraternité des constables et agents de la paix, et les commis divisionnaires et ravitailleurs, regroupés dans le Syndicat des employés du transport en commun. Ces conventions collectives prévoient des dispositions salariales semblables à celles consenties aux autres syndicats et intègrent les dispositions de l'entente relative au redressement financier. La signature de ces deux conventions collectives a bouclé la ronde de négociations entreprise en 1990 avec les cinq syndicats de l'entreprise, dans le respect du cadre budgétaire prévu à cet effet. Rappelons que cette ronde s'est conclue sans grève, une première depuis les 20 dernières années à la STCUM.

### **L'effectif**

Au 31 décembre 1991, l'effectif de la STCUM était de 7 675 employés réguliers actifs, auquel il faut ajouter 97 employés temporaires pour un total de 7 772. De ce nombre, 93,2 % faisaient partie de l'une ou l'autre des trois directions exécutives suivantes : Transport de surface, Métro et trains de banlieue et Construction et entretien majeur.

Du point de vue des groupes d'emplois, il est à remarquer que les 3 799 chauffeurs d'autobus, changeurs et opérateurs de métro représentaient la moitié de l'effectif, soit 48,9 %, alors que les 1 977 employés affectés à l'entretien des véhicules et des installations en formaient 25,4 %. L'entreprise comptait 574 employés de bureau syndiqués, 36 employés de bureau non syndiqués, 217 commis divisionnaires et ravitailleurs, 154 agents de surveillance, 282 cadres et professionnels ainsi que 733 gestionnaires dont 528, de premier niveau, affectés à l'exploitation.

### **L'accès à l'égalité**

#### **Programme et objectifs**

Le Programme d'accès à l'égalité, mis sur pied en 1987, a donné lieu à plusieurs activités de sensibilisation auprès du personnel et du public, notamment lors de la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale, le 21 mars 1991.

Depuis son instauration, le programme a atteint chaque année ses objectifs d'embauche de femmes et de membres de minorités ethniques et visibles. Toutefois, les données relatives à l'année 1991 ne sont pas statistiquement valides à cause du gel de l'embauche et de la réduction de l'effectif. Cependant, le programme a gardé le cap sur ses objectifs initiaux et favorisé différents projets de nature plus qualitative.

#### **Répartition des membres**

Au 31 décembre 1991, la Société comptait 431 personnes provenant de minorités visibles et ethniques, soit 5,6 % de l'effectif total. Les 708 femmes de l'entreprise comptaient pour 9,2 %. Dans les trois groupes d'emplois ciblés par le programme, les 342 femmes représentaient 9 % des chauffeurs et opérateurs, 4,6 % des agents de surveillance et 0,9 % des employés d'entretien.

### Innovation et distinctions

Le Programme d'accès à l'égalité a joué un rôle de soutien très actif auprès d'un groupe de parents travaillant à la Société dans la mise sur pied de La Petite station, une garderie en milieu de travail qui a ouvert ses portes à l'été 1991.

Le programme s'est vu décerner deux distinctions pendant l'année. Alors que l'Association des fonctionnaires issus des communautés culturelles honorait la Société et sa présidente-directrice générale, madame Louise Roy, pour les efforts consentis en matière d'accès à l'égalité, le ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration du Québec attribuait à la Société le Prix des communautés culturelles dans la catégorie «milieu des affaires et institutions».

### Le développement et la formation

Compte tenu du contexte budgétaire, et malgré le report de plusieurs projets, les différentes directions exécutives ont tout de même réalisé un nombre important d'activités de formation et de développement au cours de 1991.

La Direction exécutive – Transport de surface a développé et diffusé, entre autres, un nouveau profil de poste pour les chauffeurs d'autobus mieux adapté aux exigences actuelles de cet emploi. Avec la collaboration de l'Office des personnes handicapées, elle a également mis en place un important programme de sensibilisation à la condition des personnes handicapées, offert à tous les employés et gestionnaires du Centre de transport adapté.

Dans le but d'améliorer les communications avec la clientèle, particulièrement en situation d'urgence, la Direction exécutive – Métro et trains de banlieue a donné une formation en communication verbale à tous ses agents de communication.

À la Direction exécutive – Construction et entretien majeur, des énergies ont été consacrées à un programme novateur de dépannage méthodique et à la formation en gestion de projets chez les gestionnaires. La formation en micro-informatique a été intensifiée.

### La rémunération

Hormis un volume exceptionnel de travail généré par la rationalisation, deux projets d'envergure ont directement touché la rémunération et la dotation : le système de rémunération intégré (SRI) et le Plan d'évaluation des emplois non syndiqués.

Résultat d'un travail de consultation et de concertation entre différents spécialistes de toutes les directions exécutives, le SRI a intégré les banques de données relatives à la paie et aux ressources humaines en un seul système. En plus d'améliorer l'efficacité de la gestion de chacun des dossiers du personnel, ce système unique a permis à la STCUM d'abandonner le système de paie périmé qu'elle utilisait depuis 20 ans et d'offrir à ses employés la possibilité de profiter du dépôt direct de leur paie dans l'institution financière de leur choix. Des cours de formation sur le SRI ont été dispensés aux utilisateurs dans les différents services de l'entreprise.

Le Conseil d'administration a approuvé le 30 janvier 1991 le nouveau Plan d'évaluation des emplois et la politique d'administration des salaires pour les employés non syndiqués. Ces deux outils de gestion reflètent mieux les orientations de la réorganisation administrative de 1990 en ce qui a trait, entre autres, au renforcement de l'encadrement de premier niveau et à la valorisation des activités reliées directement au service à la clientèle.

Le plan, qui est basé sur un marché de référence soigneusement établi, favorise davantage la mobilité des cadres et corrige certaines distorsions par rapport à la rémunération offerte dans le marché privé. Les coûts de structures, c'est-à-dire la comparaison entre les maximums des anciennes échelles salariales et les maximums des nouvelles échelles, sont presque identiques, ce qui indique que l'introduction du nouveau plan a respecté les capacités financières de l'entreprise, un des objectifs qui avait été fixé.

### La santé et la sécurité au travail

Par rapport à 1990, le nombre d'accidents de travail a baissé de 4 % en 1991, passant de 1 382 à 1 326. Parallèlement, le taux de fréquence a diminué, passant de 19 à 18 par 200 000 heures. Le nombre de journées perdues a cependant évolué, de 36 512 à 37 564, de même que la durée moyenne, exprimée en nombre de jours perdus par accident de travail, de 26,42 à 28,29, soit une augmentation de 7 %, reflétant en cela une tendance générale dans le monde du travail. Quant à la gravité des lésions, son taux a également progressé, soit de 504 à 511. À la Direction exécutive – Construction et entretien majeur, des efforts particuliers ont permis d'établir à 12,5 par 200 000 heures le taux de fréquence des accidents et à 242 celui de la gravité.

#### Activités

L'entreprise a par ailleurs maintenu sa vigilance quant à l'application de la loi et de la politique antitabac. Ainsi, le personnel formé du Service de la surveillance a mené, en collaboration avec les gestionnaires et les différents services, des activités de sensibilisation et de surveillance sur l'application des mesures antitabac. On a notamment procédé à une vérification systématique de l'affichage dans nos installations. Une centaine de membres du personnel ont bénéficié des sessions d'aide à l'abandon du tabac *Cessons de fumer*.

Parmi les autres activités menées en santé et sécurité au travail, signalons une expérience prometteuse de réduction du bruit dans les ateliers de Construction et entretien majeur; le programme de prudence au volant au Transport de surface; l'élaboration, par la Direction exécutive – Développement des ressources et de la qualité, de l'inventaire et de la caractérisation des matériaux amiantifères dans les diverses installations de la STCUM de même que l'identification des principaux contaminants présents sur les lieux de travail. Finalement, pour faire suite aux travaux d'un comité paritaire, et profitant de la rénovation des voitures MR-63, des améliorations ont été apportées au poste de travail des opérateurs de la Direction exécutive – Métro et trains de banlieue.



# La gestion des dossiers corporatifs



### Les assemblées du conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la STCUM a tenu 18 assemblées ordinaires et 6 assemblées extraordinaires ouvertes au public durant le présent exercice. Au total, 210 dossiers ont été présentés et autant de résolutions ont été adoptées. Les assemblées se sont déroulées en différents endroits du territoire desservi par la STCUM de manière à faciliter les déplacements de tous les citoyens de la Communauté urbaine de Montréal désireux d'y assister ou d'y participer.

### La confidentialité des renseignements personnels

Dans le cadre de son mandat de gestion de l'information au sein de l'entreprise, le Secrétariat et Contentieux concevait et dispensait un programme de formation pour les usagers du nouveau système de rémunération intégré (SRI) assurant, entre autres, la confidentialité des renseignements personnels relatifs aux employés de la STCUM.

### Le Comité de vérification

Le Comité de vérification est formé de cinq membres dont deux proviennent du conseil et deux sont de l'extérieur de la Société. La présidente-directrice générale complète la formation du comité. Les membres se sont réunis régulièrement au cours de 1991, pour un total de neuf réunions.

Les rapports de vérification ont été présentés au comité par le vérificateur responsable du mandat. Les gestionnaires garants des activités vérifiées ont été convoqués à la présentation des recommandations afin qu'ils puissent soumettre ultérieurement un plan d'action et un échéancier.

Le président du Comité de vérification a fait rapport au conseil d'administration des activités de 1991, ce qui a permis d'apprécier les travaux du comité et de démontrer aux partenaires de la Société le souci qu'a le conseil d'assurer une saine gestion des fonds publics.

Quant au Service de la vérification générale, il a réalisé, en 1991, plusieurs missions de vérification touchant les projets suivants : conception des programmes d'entretien au métro, gestion des plaintes, gestion de l'offre de service au Centre de transport Saint-Laurent, gestion de la santé et sécurité au travail et système de rémunération intégrée (SRI).

## Le Comité de vérification

**Monsieur Yvon Marsolais**

Président  
Membre du Conseil d'administration de la STCUM

**Monsieur Malcom C. Knox**

Membre du Conseil d'administration de la STCUM

**Monsieur Jacques Dubois**

Directeur de la vérification interne de Loto-Québec

**Monsieur Henri Bessette**

Ex-directeur de la STCUM

## Le Comité d'examen des plaintes

**Monsieur Robert Kouri**

Président  
Président du Comité consultatif sur les relations  
interculturelles et interraciales de la CUM

**Monsieur Normand Parisien**

Représentant de Transport 2000

**Madame Fran Riley**

Représentante des communautés ethniques

**Madame Yvonne Morissette**

Représentante du Forum des citoyens âgés

**Monsieur André Haddad**

Directeur – Administration et ressources humaines  
Transport de surface

**Monsieur Mario Léonard**

Directeur – Exploitation des stations (lignes 2 et 5)  
Métro et trains de banlieue

**Monsieur Pierre-André Duchesneau**

Directeur du Service de la surveillance

**Madame Roxanne Corbeil**

Coordonnatrice, chef de la Section relations avec la clientèle



# Les ressources financières



## Les revenus

Par rapport à un budget autorisé de 656,9 millions \$, la Société a enregistré des revenus de 635,1 millions \$ en 1991. Ce manque à gagner, qui s'explique par des revenus d'exploitation inférieurs à ceux escomptés, est attribuable à la conjoncture économique défavorable, à une légère baisse de l'achalandage et à des subventions gouvernementales inférieures de 16,8 millions \$ à celles qui étaient budgétisées.

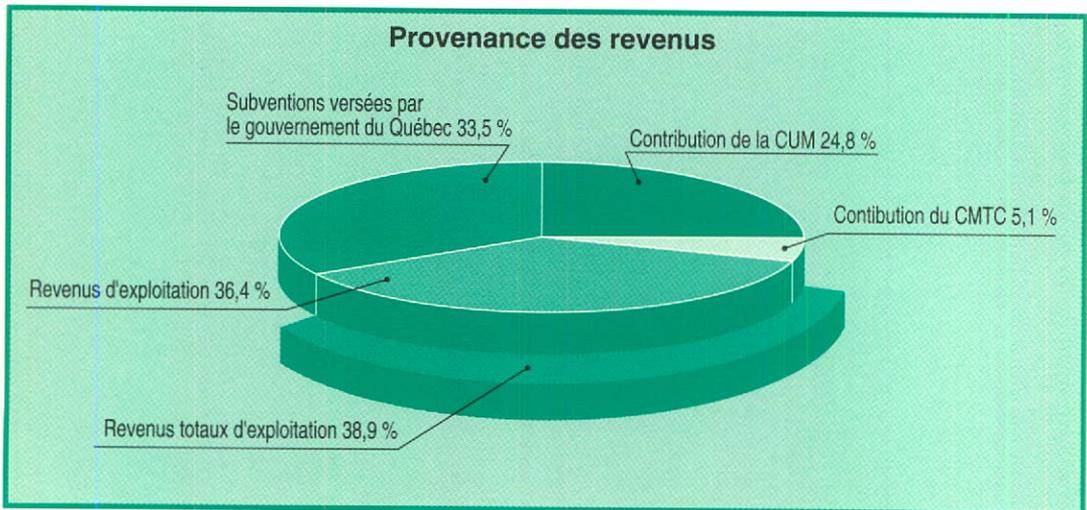
Ces revenus d'exploitation ont pour leur part atteint 231,3 millions \$, une augmentation de 9,5 millions \$ en comparaison avec 1990. Celle-ci tient en partie à l'augmentation des tarifs au 1<sup>er</sup> juillet 1991.

À ces sommes, il faut ajouter 16 millions \$, soit près de 50 % de la contribution du Conseil métropolitain de transport en commun, qui correspondent aussi à des revenus autonomes. En effet, suivant les ententes de partage conclues entre les trois partenaires du CMTC, une équivalence doit être faite pour tenir compte de la part des voyageurs résultant des effets inter-rives. Au total, les revenus autonomes correspondaient donc à 247,3 millions \$.

La contribution de 32,5 millions \$ du CMTC était presque identique à celle de l'année 1990, laquelle se chiffrait à 31,5 millions \$.

Le gouvernement du Québec a versé quant à lui des subventions de 212,6 millions \$.

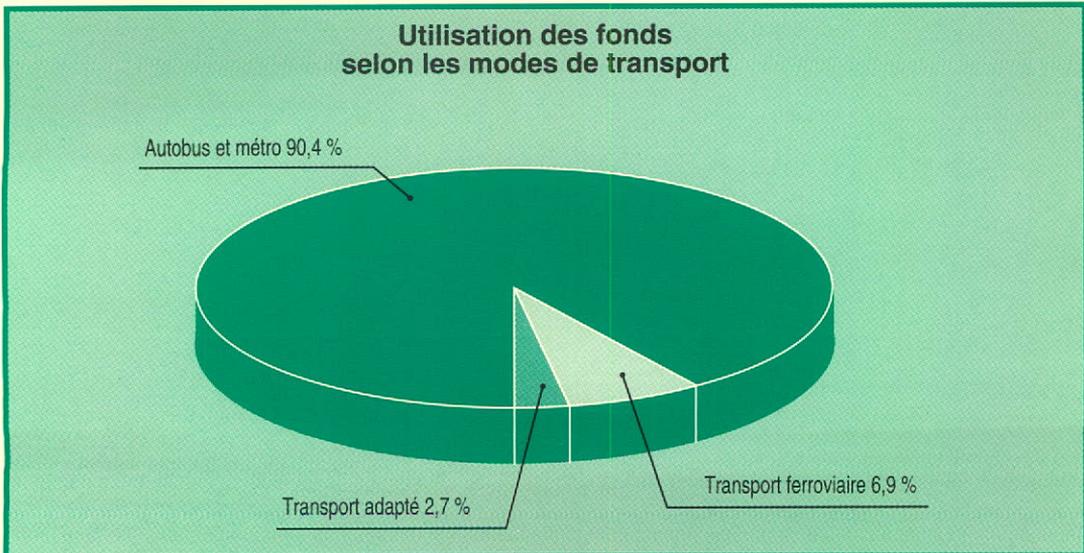
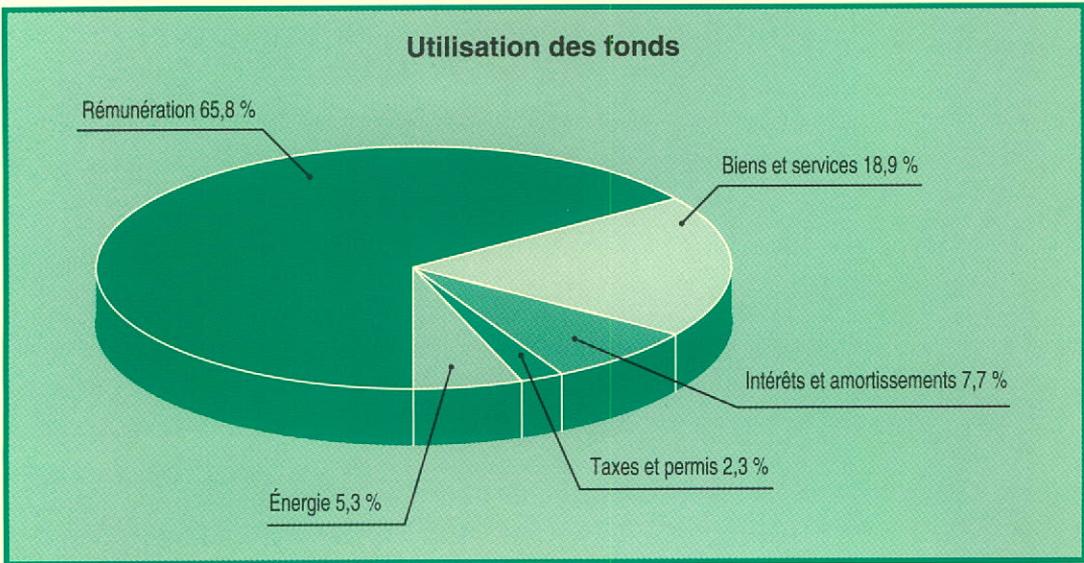
Les contributions des 29 municipalités desservies par la STCUM – qui ont la charge de combler le déficit résultant de l'excédent des dépenses de la Société sur le total de ses revenus propres et des subventions gouvernementales – se sont élevées à 157,5 millions \$ pour le présent exercice, une hausse de 6,9 % sur l'année précédente.



## Les dépenses

**Au** chapitre des dépenses, l'effet d'un plan de compression a pu maintenir les coûts à 633,5 millions \$, permettant ainsi à la Société de dégager un excédent de l'ordre de 1,6 million \$. Le niveau de dépenses était en hausse de 4,7 % par rapport à l'année 1990, alors qu'elles totalisaient 604,9 millions \$.

Le plan de redressement des dépenses (5 millions \$) ainsi que l'abandon de certains projets jugés non prioritaires (9 millions \$) ont été rendus nécessaires à la suite de l'augmentation imprévue de certaines dépenses. De plus, les coûts de l'énergie ont été moins élevés que prévus (économie de 4,6 millions \$), et de meilleures conditions d'emprunt – alliées au report du financement de certains projets – ont permis d'économiser un montant de 7,7 millions \$ au Service de la dette et en frais de financement.





# États financiers

<b>Rapport des vérificateurs</b> .....	49
<b>États financiers</b>	
<b>Fonds d'exploitation</b>	
Revenus et dépenses .....	50
Bilan .....	51
<b>Fonds d'amortissement</b>	
Bilan .....	52
Variations de la réserve pour le remboursement d'obligations .....	53
<b>Fonds d'immobilisations</b>	
Bilan .....	54
<b>Fonds de la dette à long terme</b>	
Bilan .....	55
<b>Notes complémentaires</b> .....	56

### Aux membres du conseil d'administration de la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal

**N**ous avons vérifié les bilans des fonds d'exploitation, d'amortissement, d'immobilisations et de la dette à long terme de la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal au 31 décembre 1991 et les états des revenus et dépenses du fonds d'exploitation et des variations de la réserve pour remboursement d'obligations du fonds d'amortissement de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des informations probantes à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la Société au 31 décembre 1991, ainsi que les résultats de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus et les usages particuliers de la comptabilité par fonds.

*Raymond Chabot, Martin, Paré*

Comptables agréés

Montréal  
Le 27 mars 1992

**REVENUS ET DÉPENSES  
DE L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 1991**

(en milliers de dollars)

	<u>Budget original</u>	<u>1991</u>	<u>1990</u>
	\$	\$	\$
<b>Revenus</b>			
Autonomes			
Voyageurs du territoire STCUM	219 546	<b>214 473</b>	204 869
Service ferroviaire	6 644	<b>6 778</b>	6 034
Autres revenus	<u>11 300</u>	<u>10 020</u>	<u>11 491</u>
	237 490	<b>231 271</b>	222 394
Contribution du Conseil métropolitain de transport en commun ( <i>note 3</i> )	32 513	<b>32 513</b>	31 468
Subventions du gouvernement du Québec ( <i>note 4</i> )	229 386	<b>212 650</b>	205 233
Revenu reporté de l'année précédente		<b>1 236</b>	2 463
Contribution des municipalités du territoire de la CUM	<u>157 470</u>	<u>157 470</u>	<u>144 600</u>
	656 859	<b>635 140</b>	606 158
	-----	-----	-----
<b>Dépenses</b>			
Service autobus et métro	570 617	<b>563 159</b>	539 026
Service ferroviaire	57 709	<b>49 028</b>	46 084
Service adapté	18 826	<b>18 544</b>	18 318
Dépenses imprévues	<u>9 707</u>	<u>2 773</u>	<u>1 494</u>
	656 859	<b>633 504</b>	604 922
<b>Excédent des revenus sur les dépenses *</b>	<u>-</u>	<u>1 636</u>	<u>1 236</u>

\*Cet excédent est présenté au passif du bilan du fonds d'exploitation sous la rubrique Revenu reporté à l'année suivante.

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**BILAN**  
**AU 31 DÉCEMBRE 1991**

(en milliers de dollars)

	<u>1991</u>	<u>1990</u>
	\$	\$
<b>Actif</b>		
Encaisse		2 186
Acceptation bancaire		9 977
Certificat de dépôt		10 000
Débiteurs	10 911	10 926
Subventions à recevoir	74 081	72 849
Contribution à recevoir du Conseil métropolitain de transport en commun	14 644	29 010
Stocks de fournitures et de pièces de rechange	15 458	14 934
Dépôt pour fonds d'assurance	201	201
Avances au fonds d'immobilisations	791	705
	<u>116 086</u>	<u>150 788</u>
<b>Passif</b>		
Découvert bancaire	8 171	
Emprunts à court terme	43 600	83 100
Comptes fournisseurs et frais courus	54 854	55 413
Engagements à payer	6 657	7 860
Dus au fonds d'amortissement	1 168	3 179
Revenu reporté à l'année suivante	1 636	1 236
	<u>116 086</u>	<u>150 788</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**BILAN**  
**AU 31 DÉCEMBRE 1991**

(en milliers de dollars)

	<u>1991</u>	<u>1990</u>
	\$	\$
<b>Actif</b>		
Placements		
Certificats de dépôt et billets à terme, au coût	8 277	4 832
Obligations, au coût non amorti (valeur du marché 9 613 \$; 16 776 \$ en 1990)	<u>9 555</u>	<u>16 921</u>
	17 832	21 753
Encaisse		469
Avances au fonds d'exploitation	<u>1 168</u>	<u>3 179</u>
	<u>19 000</u>	<u>25 401</u>
<b>Passif</b>		
Réserve pour le remboursement d'obligations	<u>19 000</u>	<u>25 401</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**VARIATIONS DE LA RÉSERVE  
POUR LE REMBOURSEMENT  
D'OBLIGATIONS DE L'EXERCICE TERMINÉ  
LE 31 DÉCEMBRE 1991**

(en milliers de dollars)

	<u>1991</u>	<u>1990</u>
	\$	\$
Solde au début	<b>25 401</b>	30 838
Remboursement de la dette	<b>(11 498)</b>	(11 498)
Contributions et intérêts	<b>5 097</b>	6 061
Solde à la fin	<b><u>19 000</u></b>	<b><u>25 401</u></b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**BILAN  
AU 31 DÉCEMBRE 1991**

(en milliers de dollars)

	<u>1991</u>	<u>1990</u>
	\$	\$
<b>Actif</b>		
Immobilisations, au coût ( <i>note 6</i> )	<u>466 407</u>	<u>434 116</u>
<b>Passif</b>		
Mode de financement		
Dus au fonds d'exploitation	791	705
Immobilisations acquises et financées par		
Fonds d'exploitation	239 486	215 907
Subventions	36 492	36 604
Dette à long terme	<u>189 638</u>	<u>180 900</u>
	<u>466 407</u>	<u>434 116</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**BILAN**  
**AU 31 DÉCEMBRE 1991**  
(en milliers de dollars)

	<u>1991</u>	<u>1990</u>
	\$	\$
<b>Actif</b>		
Montants disponibles au fonds d'amortissement pour le remboursement des obligations	19 000	25 401
Montants de revenus à pourvoir pour le remboursement des dettes à long terme à la charge		
Des municipalités desservies	68 132	54 142
Du gouvernement du Québec	<u>102 506</u>	<u>101 357</u>
	<u>189 638</u>	<u>180 900</u>
<b>Passif</b>		
Dette à long terme ( <i>note 7</i> )	<u>189 638</u>	<u>180 900</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## AU 31 DÉCEMBRE 1991

### 1 - STATUTS

La Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal est constituée en vertu de la Loi sur la Communauté urbaine de Montréal. Selon l'article 301 de la Loi, les biens de la Société, y compris les éléments d'actif du métro, lui appartiennent à titre de mandataire de la Communauté.

### 2 - CONVENTIONS COMPTABLES

#### États financiers

Les états financiers de la Société ne tiennent pas compte des éléments d'actif du métro et des emprunts y afférents. Le service de la dette relatif à ces emprunts est la responsabilité des municipalités du territoire de la Société.

#### Comptabilité par fonds

Conformément aux usages de la comptabilité par fonds, la Société utilise un fonds d'exploitation pour le traitement comptable des opérations courantes budgétaires, un fonds d'amortissement pour pourvoir au rachat à l'échéance de certaines obligations, un fonds d'immobilisations pour regrouper les éléments d'actif immobilisés ainsi qu'un fonds de la dette à long terme pour tenir compte des dettes relatives à l'acquisition des immobilisations.

#### Revenus et dépenses

Les revenus et les dépenses sont comptabilisés selon la méthode de la comptabilité d'exercice à l'exception des bénéfices de maladie et des contributions au régime supplémentaire de rentes qui sont comptabilisés selon la méthode de la comptabilité de caisse. De plus, le service de dette inclut les remboursements en capital et la dépense d'intérêts sur la dette à long terme.

#### Stocks de fournitures et de pièces de rechange

Les stocks de fournitures et de pièces de rechange sont évalués au coût, le coût étant déterminé selon la méthode du coût moyen.

#### Engagements à payer

Les engagements sont comptabilisés comme dépenses à la fin de l'exercice lorsque la Société s'est engagée auprès de tiers, permettant ainsi d'assurer un contrôle budgétaire.

#### Immobilisations

Les acquisitions d'immobilisations décrétées par règlement d'emprunt ou comptabilisées à la dépense du fonds d'exploitation sont capitalisées au fur et à mesure au fonds d'immobilisations. Aucun amortissement devant refléter l'usure ou la désuétude des immobilisations n'est comptabilisé.

### 3 - CONTRIBUTION DU CONSEIL MÉTROPOLITAIN DE TRANSPORT EN COMMUN

En vertu des pouvoirs que la Loi sur le Conseil métropolitain de transport en commun (L.Q. 1990, C.41) confère au Conseil métropolitain de transport en commun (CMTC), la Société est admissible pour l'exercice terminé le 31 décembre 1991 à des contributions totales de 32 513 000 \$ (31 468 000 \$ en 1990) composées des montants suivants :

- a) Une subvention annuelle déterminée par le gouvernement du Québec au montant de 27 312 320 \$ (26 492 760 \$ en 1990).
- b) Le solde des contributions au montant de 5 200 680 \$ (4 975 240 \$ en 1990) provient des éléments suivants :
  - 1) D'une portion des revenus provenant de la vente des titres de transport en commun régional dont les règles de partage entre les sociétés ont été approuvées par règlement à l'assemblée du CMTC le 10 mai 1991 et approuvées par le ministre des Transports.
  - 2) D'une subvention d'équilibre budgétaire. Cette subvention d'équilibre budgétaire est limitée pour les années 1990 et 1991 à une somme de 1 800 000 \$ pour les trois sociétés de transport dont 789 601 \$ ont déjà été attribués à l'exercice 1990.

Tout excédent de l'équilibre budgétaire sur la somme de 1 800 000 \$ devra faire l'objet d'un partage entre les sociétés de transport pouvant entraîner un ajustement des contributions totales.

### 4 - SUBVENTIONS DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

#### Subventions

- a) Programme d'aide au transport en commun :

En vertu du programme d'aide au transport en commun du gouvernement du Québec et d'ententes particulières, la Société est admissible à des subventions pour l'exercice 1991 dont les principales sont les suivantes :

- Une subvention aux fins d'exploitation indexée annuellement ainsi qu'une subvention égale au déficit résiduel du service ferroviaire de la ligne Montréal/Deux-Montagnes;
- Une subvention relative à l'achat d'autobus et à la construction d'immeubles et à la modernisation des trains de banlieue à des taux respectifs de 60 %, 75 % et 100 % du service de la dette s'y rapportant.

- b) Transport adapté aux personnes handicapées :

En vertu des pouvoirs que confère au ministre des Transports l'arrêté en Conseil 2071-79, la Société est admissible à une subvention égale à 75 % des coûts budgétisés du service adapté jugés admissibles par le ministre des Transports et préalablement approuvés par celui-ci.

**Subventions** (suite)

Les subventions du gouvernement du Québec se détaillent comme suit :

	Budget	<u>1991</u> Réal	<u>1990</u> Réal
	\$	\$	\$
	(en milliers de dollars)		
Service autobus et métro			
Exploitation	149 194	<b>149 272</b>	144 474
	-----	-----	-----
Service ferroviaire			
Exploitation	7 134	<b>7 134</b>	6 906
Déficit résiduel	<u>22 386</u>	<u><b>15 242</b></u>	<u>16 563</u>
	29 520	<b>22 376</b>	23 469
	-----	-----	-----
Service adapté			
Exploitation	15 416	<b>12 607</b>	11 900
	-----	-----	-----
Service de la dette	35 256	<b>28 395</b>	25 098
	-----	-----	-----
Autres	-	-	292
	<u>229 386</u>	<u><b>212 650</b></u>	<u>205 233</u>

**5 - INFORMATIONS SUR LES REVENUS ET DÉPENSES**

	Budget	<u>1991</u>	<u>1990</u>
	\$	\$	\$
	(en milliers de dollars)		
Frais de financement à court terme	9 030	<b>10 522</b>	13 545
Service de la dette	47 456	<b>39 911</b>	31 256
Revenu d'intérêts	-	<b>1 664</b>	3 456
Dépenses en immobilisations	6 872	<b>3 378</b>	2 903
Énergie	37 994	<b>33 444</b>	33 930
Taxes, permis et contribution	13 166	<b>14 734</b>	10 218
Location de locaux	4 030	<b>4 292</b>	4 088

## 6 - FONDS D'IMMOBILISATIONS

	<u>1991</u>	<u>1990</u>
	\$	\$
	(en milliers de dollars)	
Immobilisations acquises avant 1966	<b>23 675</b>	23 675
Immobilisations acquises depuis 1966		
Terrains	<b>8 523</b>	9 156
Immeubles	<b>57 666</b>	52 249
Équipements et mobilier de bureau	<b>64 473</b>	59 085
Matériel roulant - autobus	<b>238 991</b>	220 021
Matériel roulant - autres	<b>20 974</b>	17 219
Trains de banlieue	<b>45 995</b>	45 995
Actifs expropriés	<b>4 679</b>	4 679
Immobilisations engagées	<b>1 431</b>	2 037
	<u><b>466 407</b></u>	<u>434 116</u>

## 7 - DETTE À LONG TERME

	<u>Autorisées et émises</u>	<u>1991</u>	<u>1990</u>
		\$	\$
		(en milliers de dollars)	
Obligations rachetables par anticipation			
Taux des acceptations bancaires plus			
0,50 %, échéant le 15 septembre 1992	36 000	<b>4 500</b>	9 000
Obligations à fonds d'amortissement			
12,125 %	20 000	-	20 000
8 %, échéant le 1 <sup>er</sup> décembre 1992 <sup>(1)</sup>	2 500	<b>250</b>	500
12,75 %, échéant le 25 avril 1992	20 000	<b>20 000</b>	20 000
Obligations, 33 000 000 \$			
9,75 %	14 069		14 069
10 %, échéant le 19 novembre 1996, à fonds d'amortissement	9 322	<b>9 322</b>	9 322
Obligations, 31 000 000 \$			
10,50 %	2 058		2 058
10,50 %, échéant le 2 mars 1992	2 284	<b>2 284</b>	2 284
10,50 %, échéant le 2 mars 1993	2 535	<b>2 535</b>	2 535
10,50 %, échéant le 2 mars 1994	13 255	<b>13 255</b>	13 255
10,75 %, échéant le 2 mars 1999	9 014	<b>9 014</b>	9 014
Obligations, 30 000 000 \$			
12,00 %	1 710		1 710
12,00 %, échéant le 17 juillet 1992	1 914	<b>1 914</b>	1 914
11,75 %, échéant le 17 juillet 1993	2 144	<b>2 144</b>	2 144
11,75 %, échéant le 17 juillet 1994	2 402	<b>2 402</b>	2 402
11,75 %, échéant le 17 juillet 1995	2 690	<b>2 690</b>	2 690
11,50 %, échéant le 17 juillet 2000	19 140	<b>19 140</b>	19 140

## 7 - DETTE À LONG TERME (suite)

	Autorisées et émises	1991 \$	1990 \$
(en milliers de dollars)			
Obligations, 39 500 000 \$			
11,00 %	2 306		2 306
11,00 %, échéant le 14 décembre 1992	2 571	<b>2 571</b>	2 571
11,00 %, échéant le 14 décembre 1993	2 867	<b>2 867</b>	2 867
11,25 %, échéant le 14 décembre 1994	3 196	<b>3 196</b>	3 196
11,25 %, échéant le 14 décembre 1995	11 969	<b>11 969</b>	11 969
11,50 %, échéant le 14 décembre 2000	16 591	<b>16 591</b>	16 591
Obligations, 48 000 000 \$			
7,50 %, échéant le 5 décembre 1992	1 847	<b>1 847</b>	
8,00 %, échéant le 5 décembre 1993	2 009	<b>2 009</b>	
8,25 %, échéant le 5 décembre 1994	2 184	<b>2 184</b>	
8,50 %, échéant le 5 décembre 1995	2 376	<b>2 376</b>	
8,75 %, échéant le 5 décembre 1996 <sup>(2)</sup>	16 958	<b>16 958</b>	
9,50 %, échéant le 5 décembre 2001, à fonds d'amortissement	22 626	<b>22 626</b>	
Billets à terme, 8 500 000 \$			
12,00 %	2 519		2 519
12,00 %, échéant le 5 avril 1992	2 821	<b>2 821</b>	2 821
12,00 %, échéant le 5 avril 1993	3 160	<b>3 160</b>	3 160
Billets à terme, 8 500 000 \$			
9,25 %, échéant le 27 mars 1992	2 575	<b>2 575</b>	
9,50 %, échéant le 27 mars 1993	2 825	<b>2 825</b>	
9,50 %, échéant le 27 mars 1994	3 100	<b>3 100</b>	
Total des obligations et billets à terme		<b>189 125</b>	180 037
Obligations relatives aux biens loués, 12,46 %, remboursables par versements mensuels de 38 727 \$, échéant le 1 <sup>er</sup> janvier 1993		<b>513</b>	863
		<b>189 638</b>	180 900

<sup>(1)</sup>Plutôt que d'effectuer le versement requis au fonds d'amortissement, la Société peut racheter, et rachète annuellement depuis 1983, 250 000 \$ d'obligations de cette émission.

<sup>(2)</sup>De cette somme 14 374 000 \$ représente une dette avec un fonds d'amortissement correspondant.

Ces obligations et ces billets à terme sont des obligations directes et générales des municipalités du territoire de la Société. Ces municipalités sont conjointement et solidairement responsables avec la Société du paiement des intérêts et du capital des obligations et des billets à termes.

## 7 - DETTE À LONG TERME (suite)

Les versements sur la dette à long terme au cours des prochains exercices s'établissent comme suit :

	Autres obligations et billets à terme	Obligations relatives aux biens loués
	\$	\$
	(en milliers de dollars)	
1992	38 762	484
1993	15 540	133
1994	24 137	
1995	17 035	
1996	26 280	
1997 et suivants	67 371	
	<hr/>	
Total des obligations et billets à terme	189 125	
	<hr/>	
Total des paiements minimums exigibles		617
Intérêts inclus dans les paiements minimums exigibles		104
		<hr/>
		513
		<hr/>

## 8 - ENGAGEMENTS

### a) Bénéfices de maladie :

Au 31 décembre 1991, les bénéfices de maladie accumulés sont estimés à 26 556 847 \$ (27 782 959 \$ en 1990), compte tenu des salaires à cette date. Les employés ont droit au paiement au comptant du solde des bénéfices accumulés au moment de leur départ.

### b) Baux à long terme :

La Société est engagée d'après des baux à long terme à verser une somme de 7 756 921 \$ pour des locaux et du matériel.

Les baux sur les locaux échoient du 28 février 1992 au 31 décembre 1994. Les baux sur le matériel échoient du 31 octobre 1992 au 31 janvier 1993.

Les paiements minimums exigibles pour les prochains exercices s'élèvent à 5 415 483 \$ en 1992, 1 775 215 \$ en 1993, 566 223 \$ en 1994.

## 9 - ÉVENTUALITÉS

Le total des montants réclamés pour les parties demanderessees dans des causes de blessures corporelles, de dommages matériels et divers autres litiges s'établit à 13 082 274 \$ (12 851 649 \$ en 1990). La Société a provisionné au 31 décembre 1991 un montant jugé suffisant relatif à ces réclamations et tout paiement additionnel à la provision qui pourrait résulter du dénouement de ces réclamations serait imputé aux résultats de l'exercice alors en cours.

## 10 - CHIFFRES DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT

Les chiffres réels de l'exercice courant et précédent présentés à l'état des revenus et dépenses du fonds d'exploitation ont été reclassés en fonction de la présentation adoptée au budget 1991.









Imprimé au Canada

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale  
1992  
STCUM 140792-213002

This report is available in English



*Société de transport de la  
Communauté urbaine de Montréal*