

Sous le signe de la croissance



Mot du président	2
Mot du directeur général	3
Au service de nos clients	5
L'énergie créatrice.....	6
Tarifs, revenus et dépenses en bref.....	8
Maintenir le cap sur l'achalandage.....	10
L'année en bref.....	12
Le tableau de bord.....	22
Le Conseil d'administration.....	24
Le Comité de direction	25
Le Comité des finances	26
Le Comité de vérification	26
Le Comité d'examen des plaintes.....	27
États financiers au 31 décembre 1994.....	29



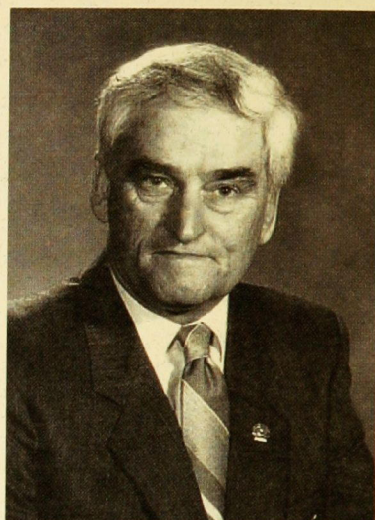
La STCUM semble sur la bonne voie : son achalandage s'est accru en 1994 et elle a réalisé un excédent de 14,8M\$ des revenus sur les dépenses à être reporté à l'exercice 1995. C'est dans ce contexte que la majorité de mes collègues et moi avons été appelés à former un nouveau conseil d'administration en toute fin d'année.

À la faveur des résultats de 1994, nous allons continuer de travailler à répondre aux besoins de notre clientèle, à diversifier nos sources de revenus et à maintenir l'excellence du service.

Tout cela est rendu possible grâce à la mobilisation de la grande famille de la STCUM dont nous remercions chacune et chacun des membres.

À l'instar de ses actionnaires, les villes de la CUM, la STCUM doit composer avec une marge de manœuvre restreinte, conséquence de l'état général des finances publiques. Gérer sainement et rigoureusement les ressources, augmenter la productivité pour offrir à la clientèle le meilleur service au meilleur coût, en somme, rationaliser l'ensemble de l'exploitation demeure notre préoccupation de tous les instants.

Je tiens à remercier tous les membres du Conseil dont le mandat s'est terminé en 1994 et demeure confiant que le Conseil actuel saura conduire la Société avec rigueur et relever les défis des prochaines années.



Le président du Conseil d'administration de la STCUM

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Yves Ryan'. The signature is fluid and cursive.

Yves Ryan

Maire de la ville de Montréal-Nord

La STCUM n'a pas ménagé les efforts au cours des dernières années pour améliorer son service et augmenter son achalandage. Après avoir endigué la chute de l'achalandage en 1993, voilà qu'en 1994 la Société enregistre une hausse du nombre de déplacements. La croissance est modeste, mais elle rejoint les objectifs fixés et, surtout, elle marque le renversement d'une tendance à la baisse qui persistait depuis 1988.

Il nous faut maintenant prendre tous les moyens pour demeurer sur la bonne voie. C'est pourquoi la hausse de l'achalandage est la pierre angulaire du Plan d'entreprise 1994-1996 que nous avons adopté en début d'année. Pour atteindre cet objectif, nous avons retenu trois stratégies. D'abord, nous avons choisi de poursuivre les actions entreprises ces dernières années en misant sur l'amélioration de la qualité de nos services et de l'image du transport en commun. Au plan financier, nous avons opté pour la simplification et l'amélioration des procédures de gestion, ainsi que sur l'investissement dans les mesures favorisant la productivité et la diversification des revenus. Enfin, parce que seule la participation de l'ensemble du personnel peut garantir notre réussite, notre stratégie de ressources humaines repose sur l'amélioration déjà bien engagée du climat de travail, l'assouplissement du style de gestion et la mobilisation du personnel.

Le maintien en bon état de nos équipements et de nos installations est essentiel à l'atteinte de nos objectifs. Pour cette raison, j'ai mis sur pied et j'ai présidé un comité chargé d'examiner tous les aspects de l'entretien à la STCUM. Nous avons tenu plusieurs réunions et recueilli les observations de quelque 200 intervenants à tous les niveaux dans l'entreprise. Le rapport final fait état de nombreuses recommandations dont le comité assurera le suivi tout au long de 1995.

L'environnement change, la population et l'emploi sont désormais dispersés sur un plus vaste territoire. Mais notre objectif demeure, car la seule véritable mesure de l'utilité d'une entreprise publique de transport en commun est son achalandage.

Je désire remercier l'ensemble du personnel des efforts consentis au cours de l'année 1994 et je vous invite à être vigilants et à poursuivre notre travail. Les résultats de 1994 sont encourageants, mais la partie est loin d'être gagnée.

Trefflé Lacombe



Le transport en commun est un service essentiel à la qualité et au développement de la vie urbaine. Consciente de l'importance de son rôle, la STCUM place l'excellence au cœur de sa mission.

La mission de la STCUM est de favoriser et d'organiser les déplacements par transport collectif des personnes voyageant sur le territoire qu'elle dessert. Elle veut ainsi répondre au besoin social de mobilité des personnes et contribuer au développement économique et à la qualité de la vie de la Communauté urbaine de Montréal et de la région métropolitaine.

À cette fin, la Société s'engage à planifier, développer, implanter et exploiter un réseau de transport collectif de classe mondiale, qui soit reconnu tant pour l'excellence et la qualité de son service à la clientèle que pour la saine gestion de ses ressources. Elle fait également la commercialisation et la promotion de l'utilisation des transports collectifs.

Pour remplir sa mission, la Société compte d'abord sur son personnel qu'elle respecte et dont elle connaît les mérites. Motivé et responsable à l'égard des buts de l'entreprise, il constitue sa force et la meilleure garantie d'un service de qualité.

Pour offrir ses services, la STCUM doit assurer le bon état des équipements et installations qui lui sont confiés. Elle peut compter sur les ressources financières qu'elle génère ou qui lui sont attribuées, et ce, en assurant une saine gestion.



*L*a STCUM poursuit ses efforts d'amélioration de la qualité du service dans un contexte où l'austérité est à l'ordre du jour. Pour relever ce défi, la Société a besoin plus que jamais de l'énergie créatrice de toutes les femmes et de tous les hommes qui composent son personnel.

Plus de 75 % des employés sont en contact direct avec la clientèle ou sont affectés à l'entretien des véhicules et des installations. L'autre 25 % planifie les services, coordonne leur mise en œuvre ou assure les tâches de soutien et de gestion nécessaires à la réalisation de la mission de l'entreprise.

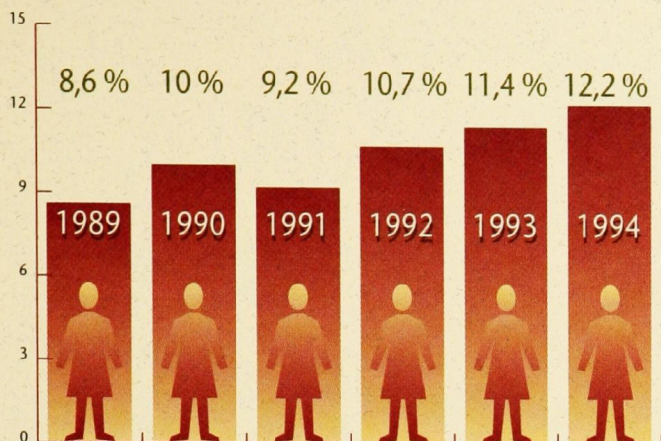
Une tâche essentielle de gestion est de maximiser le rendement de notre ressource la plus précieuse, le personnel, dont la rémunération équivaut à 64 % du budget d'exploitation.

▶ Répartition de l'effectif régulier

	1991	1992	1993	1994
Gestionnaires de premier niveau affectés à l'exploitation	527	499	506	481
Gestionnaires	205	198	200	204
Cadres, professionnels et employés de bureau et non syndiqués	298	309	324	84*
Professionnels syndiqués	-	-	-	164*
Commis divisionnaires	217	213	210	212
Agents de surveillance	154	142	135	129
Employés de bureau syndiqués	558	558	542	652*
Chauffeurs, opérateurs et employés des services connexes	3799	3928	3925	3946
Employés d'entretien	1917	1911	1867	1830
TOTAL	7675	7758	7709	7702

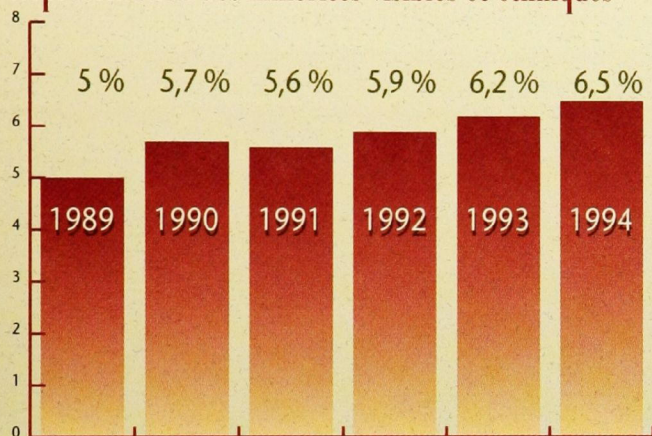
* Un syndicat regroupant le personnel professionnel a été accrédité en 1994 et certains postes professionnels ont été inclus à l'unité d'accréditation des employés de bureau.

► Représentation des femmes



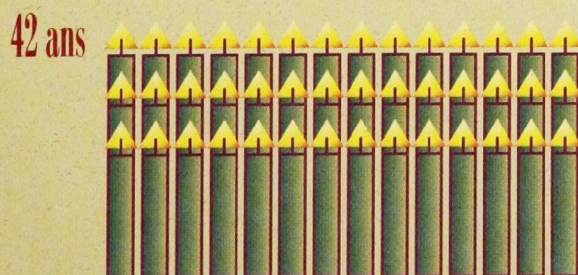
La Société compte 950 femmes à son emploi dont :
399 chauffeuses d'autobus,
42 opératrices de métro et
83 changeuses.

► Représentation des minorités visibles et ethniques

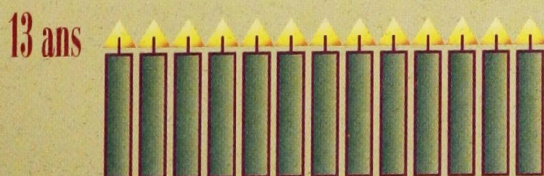


La Société compte 505 employés issus de minorités ethniques ou visibles.

► Moyenne d'âge du personnel



► Nombre moyen d'années de service dans l'entreprise



► Personnel syndiqué

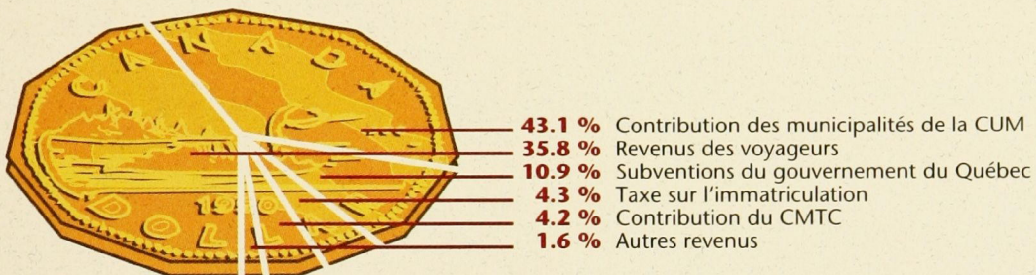
Avec l'accréditation, en 1994, d'un syndicat représentant les professionnels, l'entreprise compte six syndicats regroupant 90 % du personnel.



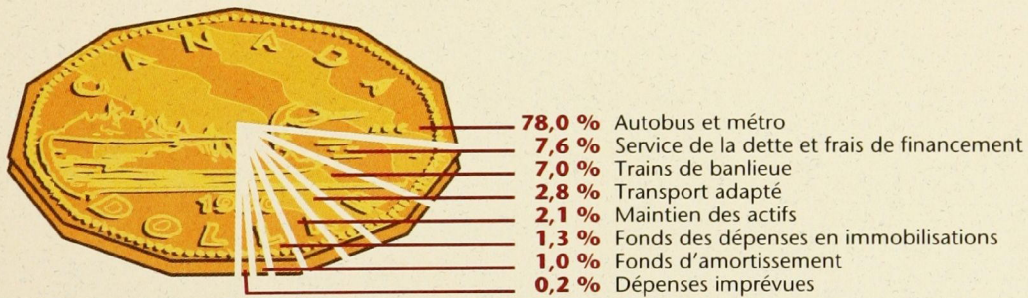
Vente de titres de transport en 1994

CAM à tarif régulier	2,47 millions
CAM à tarif réduit	1,05 million
lisières de 6 tickets à tarif régulier	9,8 millions
lisières de 6 tickets à tarif réduit	3,2 millions
tickets unitaires ou paiements en espèces (tarif régulier)	20,6 millions
tickets unitaires ou paiements en espèces (tarif réduit)	2,8 millions
cartes touristiques d'un jour	3 020
cartes touristiques de 3 jours	2 240

Revenus



Dépenses par activité

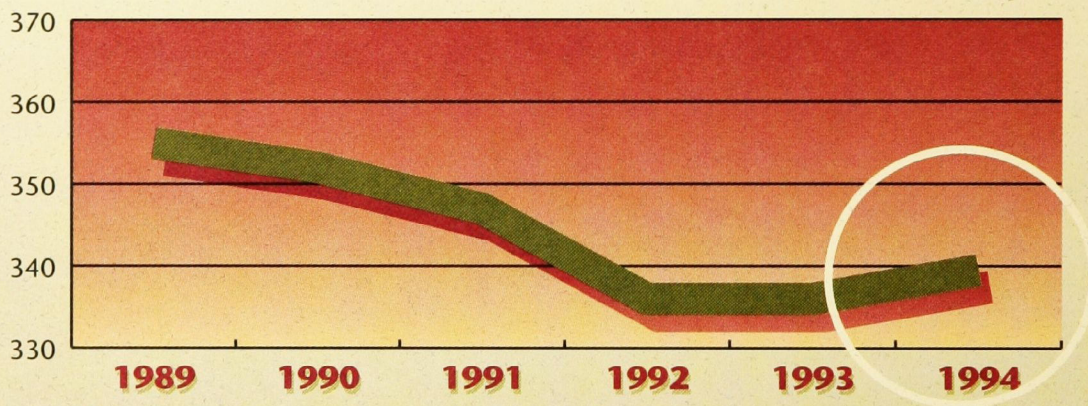


Le redressement de l'achalandage, amorcé en 1993, demeure la priorité de la STCUM. Cet énoncé est la pierre angulaire du Plan d'entreprise 1994-1996 adopté par le Conseil d'administration en début d'année. Pour réaliser l'objectif de 350 millions de déplacements en 1996, le plan s'appuie sur trois grandes stratégies intégrées :

- une stratégie commerciale - améliorer l'image et la qualité du service offert;
- une stratégie financière - gérer au meilleur coût possible;
- une stratégie de ressources humaines - mobiliser le personnel au service de la clientèle.

L'achalandage augmente

Durant l'année 1994, l'achalandage est passée de 336 à 339,5 millions de déplacements, soit une augmentation de 1,1 %. Les revenus-voyageurs ont connu une augmentation de 1,6 %.



En baisse depuis 1988, puis stabilisé en 1993, l'achalandage voit sa courbe s'inverser en 1994. Ce redressement, bien que pouvant sembler modeste, constitue un résultat positif pour la STCUM car il rejoint les objectifs fixés dans le cadre du Plan de relance du transport en commun.

La «préoccupation clientèle»

Le sondage mené en 1994 auprès de 2200 employés a clairement démontré que la préoccupation des employés envers la qualité du service à la clientèle était un élément primordial et qu'une forte majorité d'entre eux - plus de 94 % - établissaient un lien direct entre la hausse de l'achalandage et le maintien de leur emploi.

De son côté, la Société a pris des dispositions pour faciliter sa gestion et se rapprocher des besoins de sa clientèle et de son personnel : création d'un groupe de travail tourné vers la clientèle et renforcement de la collaboration entre les différents secteurs. Manifestement, la préoccupation clientèle est plus qu'un discours dans l'entreprise.

La stratégie commerciale

Repositionner le transport en commun

Une intervention intégrée sur trois plans :

- démonstration des avantages comparatifs du transport en commun;
- amélioration du service à la clientèle;
- commercialisation du service.

La stratégie financière

Libérer les moyens financiers facilitant la mise en place des programmes et des activités nécessaires à la réalisation des priorités de l'entreprise.

Deux grands axes :

- accroissement des revenus;
- contrôle de la croissance des dépenses.

La stratégie de ressources humaines

Gagner l'engagement du personnel à l'amélioration continue des services à la clientèle.

Une vision centrée sur la personne et une stratégie articulée autour de trois axes :

- le climat de travail;
- le style de gestion;
- la mobilisation du personnel.



Améliorer l'image et la qualité du service offert

TELBUS grandit

Début avril, la STCUM lance la deuxième phase de TELBUS, ce réseau téléphonique automatisé permettant d'obtenir les heures de passage des autobus à un arrêt précis. La clientèle peut désormais avoir accès aux messages en français et en anglais. De plus, un menu interactif simple permet d'obtenir les heures de passage à d'autres moments durant la semaine et même de connaître les heures de passage à un autre arrêt d'une autre ligne. Soutenue par une campagne de publicité télévisée, la deuxième phase de TELBUS est un succès. À sa première année complète d'exploitation, le système reçoit quelque 10 000 appels par jour, soit 3,5 millions pour l'année.



Touristes à la carte

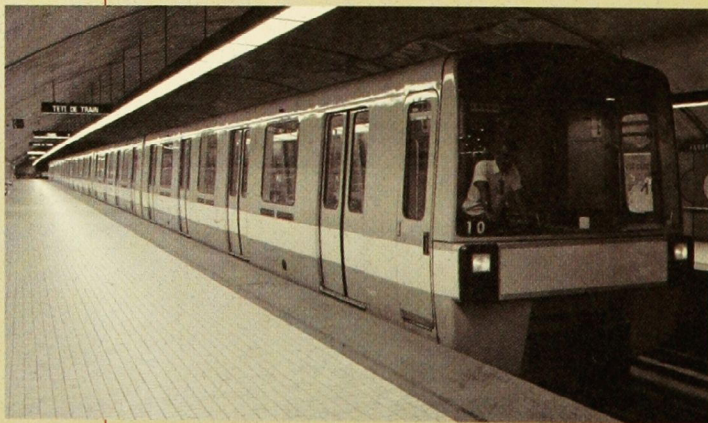
À la mi-août, un nouveau titre de transport fait son apparition : la carte touristique. Visant la clientèle des visiteurs occasionnels, la carte touristique est un titre offrant un accès illimité au réseau de la STCUM pour des périodes d'une journée ou de 3 jours. Salué par les milieux du tourisme et de l'hôtellerie, ce titre est simple et facile à utiliser pour ceux et celles qui sont de passage. Principalement vendue aux comptoirs du Centre INFOTOURISTE, la carte touristique consacre la disparition de la carte congrès, un titre autrefois offert exclusivement aux participants à ce type d'événements.

«Si j'avais un char...»

Poursuivant ses efforts pour démontrer les avantages comparatifs du transport en commun, la Société s'inspire de la chanson de Steve Faulkner et lance un message publicitaire percutant à la télévision. On peut y voir des automobilistes confrontés aux problèmes quotidiens que sont les embouteillages et le stationnement, le tout pour prouver qu'il est plus intelligent de prendre l'autobus. La même formule est utilisée à l'automne pour faire la promotion du métro, cette fois. Parallèlement, une campagne d'affichage sur les panneaux routiers va droit au but : les inscriptions «Boycottez ! Prenez l'autobus» et «Contestez ! Prenez le métro» accompagnent respectivement un parcomètre dont le temps est expiré et une contravention posée sous un essuie-glace.

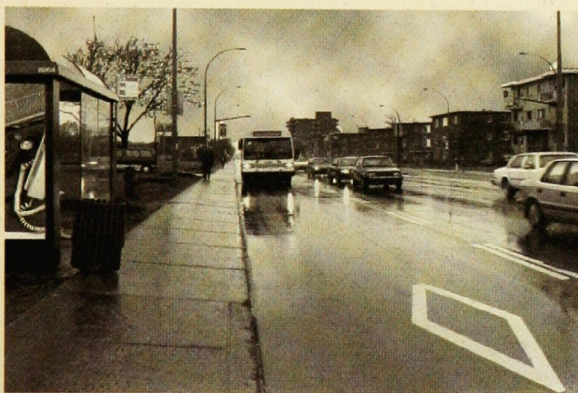
Un service doublement efficace sur la ligne 5 - bleue

Forte d'un achalandage en croissance régulière, la ligne 5 - bleue du métro doit réagir. Ainsi, à la rentrée de septembre, des trains de 6 voitures remplacent les trains de 3 voitures aux heures de pointe sur cette ligne du métro. Les clients ont donc deux fois plus d'espace à leur disposition et s'évitent ainsi le désagrément de demeurer sur le quai à regarder passer des trains bondés. Cette réalisation permet d'offrir un service amélioré dans le secteur de Côte-des-Neiges où de grandes institutions d'enseignement et des employeurs importants ont pignon sur rue. Une campagne de marketing direct est d'ailleurs menée auprès des étudiants et des travailleurs du quartier.



Un réseau qui compte désormais 9 voies réservées

En octobre, la STCUM inaugure deux nouvelles voies réservées. La première, sur la rue Sherbrooke, entre les rues Honoré-Beaugrand et Georges-V, offre une meilleure régularité aux clients empruntant l'une des sept lignes d'autobus qui y circulent, tout en permettant un accès plus facile pour les autobus au terminus de la station de métro Honoré-Beaugrand. La seconde est située sur le boulevard Newman à Ville LaSalle. Les autobus qui l'empruntent peuvent ainsi gagner plus efficacement le terminus de la station Angrignon.



Des minibus sur demande

Un projet-pilote est lancé à l'automne dans l'ouest de l'Île. Dans ce secteur peu densément peuplé où la desserte en transport en commun est souvent difficile, la STCUM propose à sa clientèle un tout nouveau concept en soirée : un minibus à la porte sur réservation. À l'intérieur d'un périmètre bien défini, les résidents peuvent être transportés de leur domicile au terminus Fairview, ou l'inverse, en réservant leur minibus pour une heure précise. Ce service, offert au même tarif que le transport régulier, s'inscrit dans la recherche de solutions originales pour améliorer l'efficacité du réseau dans les secteurs où la densité de population est plus faible.

Les arts de la scène dans le métro

Le 24 mars, la STCUM et la Coalition québécoise des arts de la scène signent une entente de collaboration tout à fait originale : deux secteurs dynamiques de la vie montréalaise décident de s'unir pour promouvoir leurs activités. Cela se traduit par une présence du transport en commun dans les outils promotionnels des différents organismes et l'installation de quelque 35 colonnes dans 20 stations de métro présentant chaque mois la programmation dans les domaines de la danse, du théâtre, de la musique, de la chanson et de l'humour. Les quatre membres de la Coalition s'engagent aussi à présenter des journées d'animation dans le métro à l'intention de la clientèle du transport en commun. Un premier événement, organisé par le Conseil québécois de la musique, a lieu le 30 septembre. Une vingtaine de spectacles sont alors présentés dans six stations de métro.



Une aire d'attente au métro Henri-Bourassa

Après avoir aménagé un nouveau terminus d'autobus à la station de métro Henri-Bourassa en 1993, la STCUM propose aux automobilistes une aire d'attente de 38 places spécialement aménagée. On peut ainsi déposer ou attendre quelqu'un en toute sécurité sans nuire à la circulation, particulièrement sur la voie réservée du boulevard Henri-Bourassa.

Petit train va loin

Afin de continuer les travaux de modernisation entrepris en 1993, le train de banlieue Montréal/Deux-Montagnes cesse ses opérations du 7 mai au 30 octobre, d'abord les week-ends, puis sept jours sur sept. Un service spécial d'autobus est mis en place pour relier les différentes gares sur le territoire de la CUM et le centre-ville. Le service rapide, efficace et fiable reçoit plusieurs commentaires favorables de la clientèle.

À l'automne, la STCUM reçoit les premières nouvelles voitures de train fabriquées par la firme Bombardier. Une piste est spécialement aménagée pour mener des essais sur ces voitures. À l'automne 95, elles permettront de faire le trajet en 36 minutes, soit 24 de moins que maintenant.



Les nouvelles technologies au service de la clientèle

En septembre, le premier prototype d'autobus à plancher bas est lancé en grandes pompes. Les premiers modèles de ces véhicules offrant un meilleur confort et une plus grande accessibilité à la clientèle à mobilité réduite seront livrés en 1995.

D'autre part, la STCUM fait l'essai, sur un de ses autobus de type Classic, d'un nouveau moteur moins polluant muni d'un convertisseur catalytique.



«J'm'informe», «J'collabore» et «Bienvenue à bord»

Les chauffeurs d'autobus et les agents de surveillance disposent désormais d'outils appropriés pour informer les élèves du primaire et du secondaire, les étudiants des COFI et les personnes du 3^e âge sur les différentes facettes du transport en commun et de la STCUM. Les programmes «J'm'informe», «J'collabore» et «Bienvenue à bord» sont élaborés conjointement par le Service des communications et les animateurs.

400 nouveaux autobus prennent la route

La firme NovaBus de Saint-Eustache intensifie ses livraisons d'autobus de type Classic à la STCUM. Quelque 400 véhicules neufs viennent rajeunir la flotte durant l'année, permettant ainsi la mise au rancart d'autant de vieux autobus ayant atteint 16 années d'exploitation. Rachetés par un exportateur, certains de ces autobus entreprennent une deuxième carrière en prenant le bateau pour Cuba.

La restauration des tunnels du métro s'intensifie

La STCUM poursuit des travaux de façon intensive pour donner une deuxième jeunesse aux voûtes des tunnels du métro. Du 9 janvier au 27 mars et du 2 au 30 octobre, le chantier s'installe sur la ligne 2 - orange entre les stations Berri-UQAM et Lionel-Groulx. La ligne 1 - verte n'est pas en reste : des travaux se déroulent entre les stations McGill et Lionel-Groulx, du 26 juin au 28 août, puis entre les stations Frontenac et Atwater en novembre. Les travaux se déroulent chaque dimanche et la clientèle est invitée à utiliser le service spécial d'autobus déployé pour l'occasion. Une campagne massive d'information à la clientèle vient soutenir les travaux.



Le métro devient salle d'exposition

Du 27 juin au 8 juillet, une exposition se déroule simultanément dans quatre stations de métro : McGill, Berri-UQAM, Place-des-Arts et Pie-IX. Organisée en collaboration avec les éditions Gallimard, l'exposition retrace la vie et l'œuvre d'un personnage captivant, Antoine de Saint-Exupéry. Clin d'œil sympathique à ceux et celles qui lisent dans le métro, l'exposition propose aussi un concours où de nombreux prix sont offerts. L'expérience est reprise à l'automne, au moment du Salon du livre, alors qu'une exposition sur la fabrication des livres est présentée à la station McGill.



La sécurité d'abord : ligne jaune et téléphones rouges

Du 7 au 18 novembre, la Société tient une campagne pour promouvoir la sécurité dans ses véhicules et ses installations. Cette campagne survient au moment où un sondage CROP-TVA-La Presse montre que 65 % des Montréalais se sentent en complète sécurité dans le métro, une hausse de 8 points par rapport à 1990. Deux thèmes font l'objet d'une attention particulière : la ligne jaune à bord des autobus et les équipements de sécurité dans le métro. La campagne est composée de messages à la radio et sur le réseau de communication visuelle du métro, d'affichage dans les autobus, les voitures de métro et sur les quais, de feuillets distribués à la sortie des stations de métro et de kiosques d'information itinérants tenus par les agents du Service de surveillance.

Un sondage mené quelques semaines plus tard confirme le succès de la campagne : 73,3 % des personnes interviewées ont compris spontanément l'utilité de la ligne jaune dans les autobus, alors que le résultat atteint 93,8 % dans le cas du téléphone d'urgence dans le métro.



Un transport adapté de plus en plus performant

En 1994, le Centre de transport adapté réalise quelque 1,1 million de déplacements, une augmentation de 12 % par rapport à 1993. Cette performance est d'autant plus impressionnante qu'elle se fait avec une croissance budgétaire de 3,5 % à peine. Le coût unitaire par déplacement est passé de 20,63 \$ en 1993 à 18,99 \$ en 1994. La négociation de contrats avantageux pour le transport par taxi - qui compte pour 55 % de tous les déplacements en transport adapté - et surtout les gains de productivité obtenus par l'ensemble du personnel permettent l'atteinte de ce résultat.

L'accent est aussi mis sur la qualité du service offert, notamment par l'élaboration d'un code d'éthique pour les chauffeurs de taxi et par le soutien des chauffeurs compagnons aux nouveaux chauffeurs de minibus.



L'entretien au cœur des préoccupations

Dans la foulée des événements de 1993 où la Société avait dû retirer de la circulation 150 autobus pour procéder à des travaux d'entretien d'urgence, le directeur général, Trefflé Lacombe, annonce, en juin, la formation d'un comité qu'il présidera sur l'entretien à la STCUM. Le comité se donne un mandat très vaste : examiner tous les aspects de l'entretien du matériel roulant, des tunnels et installations fixes du métro et des bâtiments. Le comité tient 27 réunions de travail et recueille les observations de 195 intervenants internes.

Le comité dépose en décembre un rapport contenant plusieurs recommandations touchant le patrimoine, les normes, le leadership technique, les stocks et l'outillage, les budgets, la concertation interne, la planification et la coordination, l'organisation du travail, la formation et la mobilisation. Le comité poursuit son existence au-delà du dépôt du rapport pour assurer le suivi des recommandations.



Autres réalisations

- intégration de l'entretien préventif à la gestion de la flotte d'autobus
- informatisation d'horaires personnalisés disponibles sur demande au centre de renseignements téléphoniques (projet TRAJET)
- installation de 120 abribus avec bancs
- développement d'un projet de marketing de voisinage dans le quartier Rosemont

Mobiliser le personnel au service de la clientèle

Miser sur la reconnaissance

Sondages et groupes de discussion sont mis à profit pour dégager les grandes lignes d'un programme de reconnaissance des employés. Un groupe de travail est constitué et propose des mécanismes favorisant une plus grande cohérence des activités de reconnaissance dans l'ensemble de la Société. De nombreuses recommandations sont retenues touchant le feed-back que le personnel désire recevoir sur son travail. Dans le but de développer une véritable culture de la reconnaissance, un programme de formation est élaboré. Tous les gestionnaires en auront bénéficiés à la fin 1995.



Je ne sais pas si l'énoncé d'orientations va changer quelque chose. Mais ce qui importe, ce n'est pas le nombre de remerciements mais la sincérité de ceux-ci, sinon ils sont sans valeur. Si quelqu'un est content de mon travail, je préférerais qu'il me le dise en personne, seul à seul. Cette forme de gratitude a plus de sens pour moi que des félicitations faites en public pour la forme. Les autres n'ont pas besoin de le savoir, c'est moi que ça concerne.

Claude Schoolcraft
Cantonnier

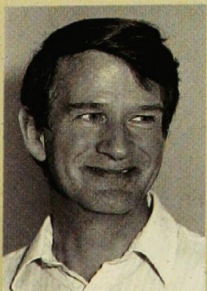
Quand on parle de reconnaissance à la STCUM, je pense qu'il y a place à l'amélioration mais il faut commencer par conscientiser tout le personnel, aussi bien les employés que les gestionnaires. Il faudra que chacun fasse son bout de chemin et que ça devienne une préoccupation commune pour que la reconnaissance puisse devenir une réalité et plus encore, pour qu'elle persiste dans le temps.

Jeannette Gagné
Opératrice



Je pense qu'il va y avoir de l'amélioration au niveau de la reconnaissance à travers la STCUM. Et cela pourra prendre différentes formes, telles que des félicitations verbales, une lettre d'appréciation ou peut-être même un incitatif, allant du très simple à quelque chose de plus élaboré, en fonction des circonstances et du travail à souligner. Il y a plusieurs occasions de souligner les bons coups des employés et ceux-ci apprécient qu'on le fasse.

Alain Villemure
Conseiller en administration



Des chauffeurs bien de service !

La Direction exécutive - Transport de surface met sur pied un programme de formation à l'intention des chauffeurs d'autobus sur le thème du service à la clientèle. Basé sur les expériences de travail des participants, le programme couvre divers aspects : accueil de la clientèle, gestion des situations difficiles avec la clientèle, offre de service, valeurs de respect et de rigueur. Les séances donnent lieu à des échanges vifs où les chauffeurs n'hésitent pas à faire état de leurs besoins et de leurs préoccupations. Le programme évolue en cours d'année et plusieurs initiatives d'amélioration continue du service à la clientèle voient le jour. La gestion met en place les moyens nécessaires pour soutenir ces initiatives.



La B.D. contre la discrimination

Dans le cadre de la Journée internationale contre la discrimination et le racisme, le 21 mars, la STCUM lance *Des préjugés?*, une brochure distribuée à tous ses employés. On y présente, sous forme de bandes dessinées, diverses situations suscitant des réflexions sur des aspects de la réalité multiculturelle de notre société.

Des ententes conclues

Le 1^{er} mai, la Société s'entend avec le syndicat représentant les employés d'entretien : la convention collective est renouvelée jusqu'en janvier 1997.

Le même jour, la STCUM et l'ensemble de ses syndicats en viennent à un accord sur le Régime complémentaire de retraite. Parmi les nouvelles mesures, les rentes des plus vieux retraités sont améliorées.



Des as du volant

Le nombre des accidents impliquant des autobus connaît une légère baisse à la STCUM... et les chauffeurs d'autobus sont les premiers artisans de cette amélioration. En dépit du fait qu'ils doivent rouler 8 heures par jour, 5 jours par semaine dans une circulation souvent difficile, 80 % des chauffeurs de la Société se distinguent en évitant tout accident responsable. Sans doute sont-ils inspirés par leur collègue Edmond D'Amour, champion du rodéo-bus de la STCUM, une compétition mettant à l'épreuve les habiletés des chauffeurs. D'Amour récidive quelques semaines plus tard en remportant le championnat canadien de rodéo-bus, laissant derrière lui des collègues de toutes les grandes sociétés de transport au pays.



Un sixième syndicat à la STCUM

Le 28 juin, un syndicat représentant quelque 160 professionnels à l'emploi de la STCUM est officiellement reconnu. Au même moment, 94 autres professionnels se joignent au syndicat regroupant le personnel de bureau. Désormais, quelque 90 % des employés de la STCUM sont représentés par un syndicat. La Société entreprend au cours de l'automne des négociations avec le nouveau syndicat en mettant en place un nouveau processus - la négociation raisonnée - qui fait l'affaire des deux parties.

Santé - environnement

L'élaboration d'un programme de prévention en santé et sécurité au travail débouche sur plusieurs plans d'action. Concurrément, la refonte du système d'identification des matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) est complétée et implantée. Enfin, un comité de pilotage est mis sur pied pour développer des orientations en matière d'environnement. Un premier bilan des réalisations est dressé.

Des informations au bout du fil

À la mi-juin, le Service des communications offre au personnel de la STCUM le 280-MÉMO, une ligne téléphonique proposant un Mémojournal deux fois par semaine. Les employés ont aussi accès à un répondeur téléphonique où ils peuvent laisser des questions et des commentaires sur les sujets qui les préoccupent. Ce nouvel outil s'ajoute aux publications de l'entreprise mais propose un contact plus direct et immédiat.

Un sondage qui en dit long

Soucieuse de mieux connaître l'opinion des employés à l'égard de certains aspects de la gestion des ressources humaines, la Société mène à l'automne un vaste sondage téléphonique auprès de 2 200 employés.

Il en ressort que les employés

- entretiennent une bonne relation de communication avec leur supérieur immédiat (note de 3,94 sur 5);
- sont fiers de travailler à la STCUM (note de 4,25 sur 5);
- s'estiment traités avec respect et dignité par leur supérieur immédiat (note de 4,19 sur 5);
- sont très conscients que la sécurité d'emploi est mieux assurée si on redresse l'achalandage (note de 4,43 sur 5);
- sont préoccupés par la qualité des services offerts (notes supérieures à 4 sur 5).

Les employés sont cependant plus critiques et souhaitent des améliorations aux chapitres de la reconnaissance, des délais dans le règlement des problèmes, des moyens pour faire de la qualité, du développement personnel et professionnel, de l'implication du personnel, du contrôle des revenus et dépenses et de la cohérence de l'entreprise.

À bas la paperasse !

Conséquence de la réforme du Code de procédures pénales du Québec, les agents de surveillance peuvent maintenant émettre des constats d'infraction aux usagers qui contreviennent aux règlements de la Société. Cette procédure simple et directe remplace l'obligation qu'avaient les agents de remplir divers rapports pour traduire les contrevenants devant les tribunaux. Résultat : les agents ont plus de temps pour patrouiller dans le réseau.

Meilleure dotation chez les chauffeurs

La Société amorce une révision des mécanismes de sélection des candidats chauffeurs d'autobus afin que les choix rencontrent davantage les attentes de la clientèle. Les profils de poste sont revus, tout comme ceux des changeurs et opérateurs de métro.

Une gestion qui évolue

La Direction exécutive - Construction et entretien majeur accentue ses efforts pour une plus grande responsabilisation de l'ensemble de ses employés. Pour y arriver, elle transforme le rôle des gestionnaires pour aplatir la structure hiérarchique et mettre en place des équipes plus autonomes. Les surintendants et les chefs de division sont appelés à concentrer leurs énergies au développement de l'entreprise, alors que les contremaîtres, chefs de section et chefs d'opérations disposent désormais d'une plus grande autonomie et se rapportent directement à leur directeur. Les gestionnaires participent eux-mêmes à l'élaboration de leur nouveau rôle.

Place à la relève

Après presque trente ans d'existence, le métro voit les experts de la première heure se diriger vers la retraite. Des pas importants sont franchis pour préparer la relève, une préoccupation majeure dans l'entreprise. Un programme de compagnonnage structuré est mis en place tout comme des mécanismes de consignation du savoir-faire.



Communication plus efficace pour les agents de surveillance

Les agents de surveillance sont désormais munis d'appareils de radiocommunication leur donnant une liaison directe, 24 heures sur 24, avec leur centre opérationnel. Cette mesure permet des interventions plus rapides et mieux coordonnées des agents - et de leurs partenaires de la police de la CUM - tout en favorisant une plus grande mobilité.



Une personne avisée en vaut deux!

En octobre, les professionnels des Affaires civiles du Secrétariat et Contentieux tiennent quatre rencontres d'information sur la réforme du Code civil du Québec. Différents thèmes sont abordés : baux commerciaux, contrats de vente, contrats de transport, assurances, hypothèques et cautionnements, accès aux documents des organismes publics, protection des renseignements personnels, etc. Quelque 150 personnes participent à l'une ou l'autre des rencontres et considèrent à 97 % qu'il s'agit d'une activité d'information réussie.

Autres réalisations

- décentralisation de la gestion des griefs à la Direction exécutive - Transport de surface
- formation des gestionnaires de premier niveau à la Surface afin de favoriser la prise en charge par le milieu de la prévention et de la gestion des accidents de travail
- développement de programmes d'accueil pour les nouveaux employés de la Société





Des revenus qui montent!

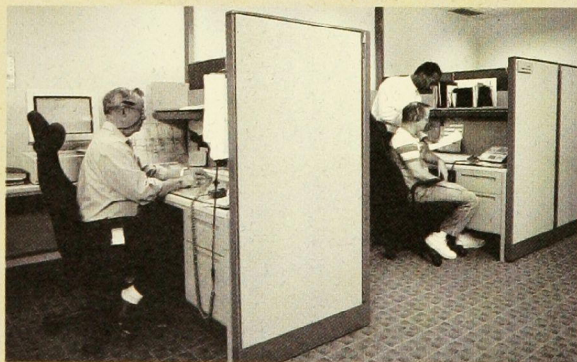
Les revenus de l'entreprise augmentent au-delà des objectifs : les revenus provenant des voyageurs sont en hausse de 1,6 % et les autres revenus autonomes de 6 %. La performance exceptionnelle au cours du premier semestre permet de tels résultats en fin d'année.

Le programme d'augmentation des revenus publicitaires se poursuit tel que prévu, en particulier par des accords touchant la mise en place de nouveaux supports publicitaires dans les corridors du métro.

Parallèlement, la Société poursuit ses démarches pour accéder à de nouveaux champs de revenus.

Une productivité qui augmente

Plusieurs améliorations sont apportées aux processus administratifs et opérationnels pour améliorer la productivité et optimiser l'allocation des ressources financières. Il faut souligner entre autres l'informatisation du centre de renseignements téléphoniques et la mise en place du processus de «couplement / découplement» des rames de métro.



Des projets générateurs d'économies

Trois projets développés et en cours d'implantation offrent un potentiel intéressant pour des économies futures : GESMAT, le système informatisé de gestion des stocks dont le développement se poursuit en 1994, le projet-pilote sur l'éclairage dans le métro et le projet d'installation de tapis-compteurs à bord des autobus (SCAD).

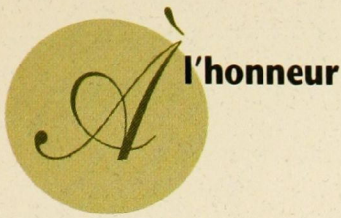
Des systèmes intégrés

Le SIIFE - le système intégré d'information financière et de gestion - est conçu pour permettre l'arrimage des orientations aux activités opérationnelles en simplifiant les processus et en facilitant l'accès aux données et leur analyse. Dans un premier temps, le SIIFE intègre les systèmes de comptabilité et de rémunération. Il s'étendra progressivement à l'ensemble des systèmes opérationnels de l'entreprise.

De la rigueur pour dégager une marge de manœuvre

Des orientations et des principes de gestion sont établis pour être diffusés et mis en application en 1995. Cet effort de rigueur devrait permettre à la Société d'assurer une gestion plus serrée de ses ressources et de ses revenus.

Dans chaque secteur de l'entreprise, un meilleur contrôle des dépenses par activité et un suivi plus rigoureux contribuent à l'équilibre budgétaire.



Prix de l'American Public Transit Association

- 1^{er} prix, catégorie panneaux publicitaires extérieur
«Boycottez, prenez...»
- 1^{er} prix, message télévisé
«No particular place to go»
- Mention honorable pour les panneaux conçus dans le cadre
du réaménagement du service dans la Cité de la Mode

Concours Omnibus de l'Association canadienne du transport urbain

- Grand prix - nouveaux services
TELBUS
- Grand prix - campagne interne
Concours d'œuvres d'art (calendrier)
- Certificat de mérite - achalandage
Campagne sur les avantages comparatifs
- Certificat de mérite - image
Magazine STCUM

Festival de la communication audiovisuelle d'entreprise

- Corprovision d'argent
vidéo corporatif 1994

Concours d'excellence de la Société des relationnistes du Québec

- Mention d'excellence
campagne TELBUS



Le parc de véhicules

1670 autobus
759 voitures de métro
80 minibus de transport adapté

Le réseau

176 lignes d'autobus (27 en service de nuit) et 9 voies réservées
4 lignes de métro desservant 65 stations
2 lignes de train de banlieue

Les kilomètres parcourus

(en millions de km)

	1993	1994	Écart
Autobus	77,8	77,5	- 0,3 %
Métro	64,9	65,7	+ 1,2 %
Minibus	2,8	3,1	+ 10,7 %

L'achalandage

(en millions de déplacements)

	1993	1994	Écart
Autobus et métro	336,0	339,5	+ 1,04 %
Transport adapté	0,98	1,1	+ 11,4 %
Trains de banlieue	7,7	7,3*	- 5,1 %

* Le service sur la ligne de train de banlieue Montréal / Deux-Montagnes a été perturbé pendant six mois par les travaux de modernisation. En outre, le service a été totalement interrompu du 27 juin au 28 août.

Les stations de métro les plus achalandées

(nombre d'entrants en 1994)

McGill	11 493 542
Berri-UQAM	9 813 918
Henri-Bourassa	8 313 904
Atwater	6 547 027
Longueuil	6 517 114

Les journées les plus achalandées dans le métro

(nombre d'entrants)

jeudi 10 février	752 951
vendredi 25 février	749 721
mercredi 2 février	732 480

La semaine la plus achalandée fut celle du 13 au 19 mars avec 4 273 907 entrants.

Les lignes d'autobus les plus populaires

(achalandage quotidien moyen en semaine)

139 (505)	Pie IX	41 706
69	Gouin	37 519
121	Sauvé/Côte-Vertu	35 935
165 (545)	Côte-des-Neiges	35 558
80 (535)	Avenue du Parc	34 684

Des horaires d'autobus respectés

Maintien tout au long de l'année d'une moyenne de 86 % par rapport à l'objectif de 85 %.

L'horaire est respecté quand l'autobus arrive à l'arrêt au plus tôt une minute avant l'heure prévue, ou au plus tard trois minutes après.

Accidents de la circulation impliquant un autobus

1993	1994	Écart
3248	3219	- 0,9 %

TELBUS

a reçu un total de **3,5 millions d'appel**, soit presque **10 000** par jour en moyenne.

Les lignes les plus populaires sur TELBUS : **68 - Pierrefonds** et **110 - Centrale**

Le Centre de renseignements A-U-T-O-B-U-S

a traité près de **900 000** appels téléphoniques.

Les objets trouvés

20 285 objets ont été trouvés dans le réseau.

19 %, soit 3865, ont été récupérés par la clientèle

Les commentaires et les plaintes

La Section des relations avec la clientèle a reçu **11 703** commentaires écrits et téléphoniques de la clientèle.

Les cartes à tarif réduit

Cartes d'identité émises en 1994

Cartes d'or (personnes âgées) **12 395**

Cartes d'écolier **120 415**

L'émission de ces cartes a généré 326 000 \$ de revenus à la Société.



Monsieur Yves Ryan

Président
Maire de la Ville de Montréal-Nord

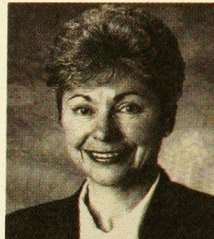
Monsieur Jack H. Chadirdjian

Vice-président
Conseiller municipal de la Ville de Montréal



Madame Vera Danyluk

Présidente du Comité exécutif de la Communauté urbaine de Montréal



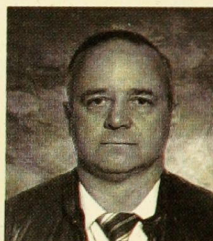
Monsieur Paul Blier

Choisi parmi les citoyens des banlieues de Montréal



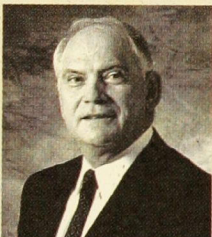
Monsieur Ivon LeDuc

Conseiller municipal de la Ville de Montréal



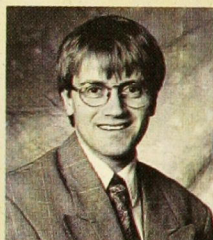
Monsieur Yvon Labrosse

Maire de la Ville de Montréal-Est



Monsieur Gaétan Lévesque

Choisi parmi les citoyens de la Ville de Montréal



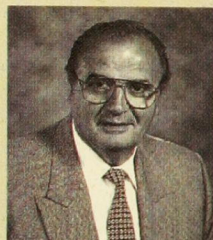
Monsieur Jacques Denis

Maire de la Ville de Saint-Raphaël-de-l'Île-Bizard



Monsieur Achille Polcaro

Conseiller municipal de la Ville de Montréal



Changements au Conseil d'administration

Le Conseil d'administration connaît plusieurs changements en 1994. En début d'année, le maire de Saint-Raphaël-de-l'Île-Bizard, Jacques Denis, remplace l'ancien maire de Verdun, Raymond Savard. La nouvelle présidente du Comité exécutif de la CUM, Vera Danyluk, fait aussi son entrée au Conseil. En août, le président Robert Perreault quitte la STCUM pour se lancer en politique provinciale. La conseillère municipale de

Montréal, Ginette L'Heureux complète son mandat à la présidence jusqu'en novembre. Enfin, les élections municipales de novembre entraînent l'arrivée de quatre nouveaux membres : le maire de Montréal-Nord, Yves Ryan (qui est choisi comme président), et les conseillers municipaux de Montréal, Jack H. Chadirdjian (vice-président), Ivon LeDuc et Achille Polcaro.

Monsieur Trefflé Lacombe

Directeur général

Madame Élane Binette

Directrice du Service des ressources humaines

Monsieur Roger C. Choquette

Directeur exécutif - Métro et trains de banlieue

Monsieur Robert Dion

Vérificateur général

Monsieur Martin Girard

Directeur du Cabinet du directeur général

Monsieur Xavier Ceccaldi

Directeur exécutif - Planification et action commerciale

Madame Lorraine Pilon

Directrice du Service des communications

Monsieur Michel Rhéaume

Trésorier et directeur exécutif - 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



Monsieur Yves Ryan

Président

Président du Conseil d'administration

Monsieur Jack H. Chadirdjian

Vice-président du Conseil d'administration

Monsieur Trefflé Lacombe

Directeur général

Monsieur Michel Rhéaume

Trésorier et directeur exécutif - Finances

Monsieur Daniel Robert

Secrétaire et directeur du Contentieux

Monsieur Jack H. Chadirdjian

Président

Vice-président du Conseil d'administration

Monsieur Yvon Marsolais

Vice-président

Comptable agréé et associé chez Bourgeois, Marsolais et associés

Monsieur Jacques Denis

Membre du Conseil d'administration

Monsieur Robert Dion

Vérificateur général

Monsieur Jacques Dubois

Directeur de la vérification interne de Loto-Québec

Monsieur Trefflé Lacombe

Directeur général

Le Comité d'examen des plaintes existe depuis 1987. Son rôle consiste à s'assurer que chaque plainte sérieuse, qu'elle soit de nature discriminatoire, raciste, ou encore reliée à la conduite dangereuse, au harcèlement, aux propos obscènes ou injurieux, fasse l'objet d'une enquête complète auprès du plaignant et de l'employé concerné et que les mesures prises, le cas échéant, soient satisfaisantes.

Madame Sybil Murray-Denis

Présidente

Membres externes

Monsieur Shinhat Himmat

Représentant des communautés ethniques

Monsieur Gaspard Massue

Représentant du Forum des citoyens âgés

Madame Magdalena Natkaniec

Représentante de la clientèle étudiante

Monsieur Charles Tanguay

Représentant de Transport 2000

Membres internes

Monsieur Pierre-André Duchesneau

Directeur du Service de la surveillance
Direction exécutive - Construction et entretien majeur

Monsieur Benoît Gendron

Directeur
Centre de transport Anjou
Direction exécutive - Transport de surface

Monsieur Mario Léonard

Directeur
Exploitation des stations
Direction exécutive - Métro et trains de banlieue

Coordonnatrice

Madame Roxanne Corbeil

Chef de section
Relations avec la clientèle
Service des communications

Secrétaire

Madame Anissa Sadrouline

Secrétaire aux relations publiques et communautaires
Service des communications

Changements au Comité d'examen des plaintes

À l'automne trois nouveaux membres externes se joignent au Comité d'examen des plaintes. Sybil Murray-Denis, ancienne membre du Conseil d'administration, remplace Robert Kouri à la présidence. Himmat Shinhat succède à Frances Riley comme représentant des minorités ethniques et Charles Tanguay prend la relève de Normand Parisien comme représentant de l'organisme Transport 2000.



Sommaire

Rapport des vérificateurs

..... 31

États financiers

Fonds d'exploitation

Revenus et dépenses 32

Bilan 33

Fonds des dépenses en immobilisations

Opérations..... 34

Financement permanent à réaliser 35

Soldes disponibles des règlements d'emprunt fermés..... 36

Bilan 37

Fonds d'amortissement

Variations de la réserve pour le remboursement d'obligations..... 38

Bilan 39

Actifs immobilisés

..... 40

Dette à long terme

..... 41

Notes complémentaires

..... 42 à 46

Renseignements supplémentaires

..... 47 à 51



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

Nous avons vérifié les bilans du fonds d'exploitation, du fonds des dépenses en immobilisations et du fonds d'amortissement et les états des actifs immobilisés et de la dette à long terme de la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal au 31 décembre 1994, ainsi que l'état des revenus et dépenses du fonds d'exploitation, les états des opérations, du financement permanent à réaliser et des soldes disponibles des règlements d'emprunt fermés du fonds des dépenses en immobilisations et des variations de la réserve pour le 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 éléments probants 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 1994, ainsi que les résultats de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date selon les conventions comptables décrites à la note 2.

Raymond Chabot, Martin Paré

Société en nom collectif
Comptables agréés

Montréal
Le 6 mars 1995



Revenus et dépenses

De l'exercice terminé le 31 décembre 1994

(en milliers de dollars)

	Budget (note 3)	1994	1993
	\$	\$	\$
Revenus			
Autonomes (note 4)	261 471	264 684	259 574
Contribution du Conseil métropolitain de transport en commun (note 5)	29 936	29 936	29 206
Subventions du gouvernement du Québec (note 6)	81 470	77 207	69 163
Contribution des automobilistes (taxe sur l'immatriculation)	30 575	30 228	28 979
Contribution des municipalités du territoire de la CUM	305 250	305 250	305 250
	708 702	707 305	692 172
Dépenses			
Service autobus et métro	551 822	551 642	544 697
Service de trains de banlieue	49 640	49 573	49 440
Service de transport adapté	20 207	19 605	18 955
Service de la dette et frais de financement (note 7)	62 418	53 556	46 827
Dépenses imprévues	10 324	1 129	1 789
Maintien des actifs	13 389	14 574	7 953
	707 800	690 079	669 661
Affectations			
Fonds des dépenses en immobilisations	7 056	9 475	16 994
Fonds d'amortissement	7 209	7 415	4 340
	722 065	706 969	690 995
Excédent des revenus sur les dépenses (dépenses sur les revenus) avant revenu reporté de l'exercice précédent	(13 363)	336	1 177
Revenu reporté de l'exercice précédent	13 363	14 485	13 308
Excédent(a)	-	14 821	14 485

(a) Cet excédent est présenté au passif du bilan du fonds d'exploitation sous la rubrique Revenu reporté à l'exercice suivant.

Bilan

Au 31 décembre 1994

(en milliers de dollars)

	1994	1993
	\$	\$
Actif		
Encaisse	8 586	1 854
Dépôt en fidéicomis	-	11 726
Subventions à recevoir (note 8)	24 321	22 146
Sommes à recevoir du Conseil métropolitain de transport en commun	8 978	8 631
Contribution des automobilistes à recevoir	7 832	7 529
Autres débiteurs (note 9)	14 709	15 647
Stocks de fournitures et de pièces de rechange	14 873	15 291
Avances au fonds des dépenses en immobilisations	55 102	24 667
	<u>134 401</u>	<u>107 491</u>
Passif		
Emprunts à court terme	31 809	1 400
Comptes fournisseurs et frais courus (note 10)	75 733	84 391
Engagements à payer	8 345	6 793
Dû au fonds d'amortissement	3 693	422
Revenu reporté à l'exercice suivant	14 821	14 485
	<u>134 401</u>	<u>107 491</u>



Opérations

De l'exercice terminé le 31 décembre 1994

(en milliers de dollars)

	1994	1993
	\$	\$
Financement permanent		
Emprunt à long terme	89 559	112 000
Contribution relative aux améliorations locatives	804	4 154
Fonds d'exploitation		
Projets réalisés	6 719	6 523
Projets à réaliser	2 756	10 471
	<u>9 475</u>	<u>16 994</u>
	<u>99 838</u>	<u>133 148</u>
Dépenses		
Immeubles	1 606	2 438
Améliorations aux infrastructures du métro	589	263
Améliorations locatives	1 005	6 165
Matériel roulant - autobus	1 112	1 881
Matériel roulant - autres	1 804	1 475
Équipement et mobilier de bureau	6 212	8 051
Immobilisations en cours	117 945	116 250
	<u>130 273</u>	<u>136 523</u>
Financement permanent à réaliser de l'exercice	<u>(30 435)</u>	<u>(3 375)</u>

Financement permanent à réaliser

De l'exercice terminé le 31 décembre 1994

(en milliers de dollars)

	1994	1993
	\$	\$
Financement permanent à réaliser au début	(24 715)	(21 340)
Variations de l'exercice	<u>(30 435)</u>	<u>(3 375)</u>
	(55 150)	(24 715)
Financement non utilisé des règlements d'emprunt fermés au cours de l'exercice	(358)	-
Financement permanent à réaliser à la fin	<u>(55 508)</u>	<u>(24 715)</u>
Financement permanent à réaliser à la fin		
Financement non utilisé	12 153	14 724
Dépenses à financer	<u>(67 661)</u>	<u>(39 439)</u>
	<u>(55 508)</u>	<u>(24 715)</u>



Soldes disponibles des règlements d'emprunt fermés

De l'exercice terminé le 31 décembre 1994

(en milliers de dollars)

	1994	1993
	\$	\$
Soldes disponibles au début	48	48
Ajouter		
Soldes disponibles de règlements d'emprunt fermés au cours de l'exercice	<u>358</u>	<u>-</u>
Soldes disponibles à la fin	<u>406</u>	<u>48</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Fonds des dépenses en immobilisations

Bilan

Au 31 décembre 1994

(en milliers de dollars)

	1994	1993
	\$	\$
Actif		
	-	-
Passif	<u> </u>	<u> </u>
Dû au fonds d'exploitation	<u>55 102</u>	<u>24 667</u>
Avoir		
Financement permanent à réaliser	(55 508)	(24 715)
Soldes disponibles des règlements d'emprunt fermés	406	48
	<u>(55 102)</u>	<u>(24 667)</u>
	<u> </u>	<u> </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 1994

(en milliers de dollars)

	1994	1993
	\$	\$
Solde au début	9 794	5 040
Affectation et intérêts	8 164	4 754
Solde à la fin	<u>17 958</u>	<u>9 794</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Bilan

Au 31 décembre 1994

(en milliers de dollars)

	1994	1993
	\$	\$
Actif		
Placements		
Certificat de dépôt	1 000	1 000
Obligations et coupons d'obligations, au coût non amorti (valeur marchande 13 023 \$; 8 674 \$ en 1993)	13 265	8 372
	<u>14 265</u>	<u>9 372</u>
Avances au fonds d'exploitation	3 693	422
	<u>17 958</u>	<u>9 794</u>
Passif		
Réserve pour le remboursement d'obligations	<u>17 958</u>	<u>9 794</u>



Au 31 décembre 1994

(en milliers de dollars)

	1994	1993
	\$	\$
Actif		
Immobilisations acquises avant 1966	23 675	23 675
Terrains	1 785	342
Immeubles	54 375	40 115
Améliorations aux infrastructures du métro	10 552	263
Améliorations locatives	7 170	6 165
Matériel roulant - autobus	179 370	167 819
Matériel roulant - trains de banlieue	45 995	13 999
Matériel roulant - autres	20 457	18 653
Équipement et mobilier de bureau	54 873	43 411
Actifs expropriés	4 679	4 679
Immobilisations en cours	401 833	379 530
	<u>804 764</u>	<u>698 651</u>
Avoir		
Placement dans les actifs immobilisés	<u>804 764</u>	<u>698 651</u>

Dettes à long terme

Au 31 décembre 1994

(en milliers de dollars)

	1994	1993
	\$	\$
Actif		
Montants accumulés au fonds d'amortissement pour le remboursement d'obligations	17 958	9 794
Montants à recouvrer pour le remboursement de la dette à long terme		
Des municipalités du territoire de la CUM	116 909	92 296
Du gouvernement du Québec	236 399	208 433
	<u>371 266</u>	<u>310 523</u>
Passif		
Dettes à long terme (note 11)	<u>371 266</u>	<u>310 523</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



1- Statuts et modifications législatives

La Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal est constituée en vertu de la Loi sur la Communauté urbaine de Montréal.

À la suite de modifications législatives entrées en vigueur en juillet 1994, la Société est seule propriétaire des ouvrages et immeubles du métro situés sur son territoire. Par conséquent, les biens que la Société détenait à titre de mandataire de la Communauté deviennent les biens de la Société.

Des démarches ont été entreprises afin de déterminer les valeurs comptables de ces actifs entre la Ville de Montréal, la Communauté urbaine de Montréal et la

Société. En date du 6 mars 1995, ces actifs n'ont pas été comptabilisés à l'état des actifs immobilisés.

De plus, conformément aux exigences législatives, le service de la dette relatif aux emprunts pour les ouvrages et immeubles du métro, demeure la responsabilité de la Communauté et des municipalités du territoire de la CUM. Tel qu'antérieurement, seuls les coûts de construction des ajouts et des réparations majeures aux installations et à l'équipement existants du métro ainsi que les emprunts y afférents sont comptabilisés dans les états financiers de la Société.

2- Conventions comptables

États financiers

Les états financiers sont préparés en conformité avec les principes comptables généralement reconnus et selon les usages particuliers de la comptabilité par fonds en tenant compte de façon générale des directives du Manuel de normalisation de la comptabilité municipale au Québec.

Fonds d'exploitation

Les revenus sont imputés à l'exercice au cours duquel ils deviennent mesurables et disponibles.

Le service de la dette et les frais de financement incluent les remboursements en capital ainsi que la dépense d'intérêts sur la dette à long terme, incluant les capitaux et intérêts courus.

Les stocks de fournitures et de pièces de rechange sont comptabilisés comme dépenses au fur et à mesure de leur utilisation. À la date du bilan, les stocks sont évalués au moindre du coût moyen et du coût de remplacement.

Les dépenses relatives aux bénéfices de vacances, aux jours de congé de maladie accumulés et aux régimes de retraite des employés sont comptabilisées selon la méthode de la comptabilité de caisse.

Les obligations contractées auprès de tiers avant la fin de l'exercice et exigibles à court terme sont imputées aux dépenses et sont inscrites comme engagements à payer au passif du bilan de ce fonds.

Fonds des dépenses en immobilisations

Le financement permanent provenant du fonds d'exploitation (affectations) se comptabilise au moment où une obligation est contractée auprès d'un tiers ou au moment de l'adoption d'une résolution affectant des sommes à des projets spécifiques.

Les dépenses en immobilisations sont comptabilisées lorsqu'elles sont effectuées.

Actifs immobilisés

Les acquisitions d'actifs immobilisés effectuées par le fonds des dépenses en immobilisations sont capitalisées à l'état des actifs immobilisés à leur coût initial ou, dans le cas de dons, à leur juste valeur au moment où ils sont reçus.

Les projets en cours à la fin de l'exercice sont inscrits au compte d'immobilisations en cours et sont reclassifiés selon leur nature économique lorsque les travaux et le financement sont complétés.

Aucun amortissement devant refléter l'usure ou la désuétude des actifs immobilisés n'est comptabilisé.

3- Budget

a) Budget supplémentaire

Le Conseil de la Communauté urbaine de Montréal, par sa résolution 4989 en date du 17 août 1994, a adopté le budget supplémentaire de 23 497 000\$ de la Société, pour tenir compte de la gestion des trains de banlieue pour la totalité de l'année 1994, au lieu de huit (8) mois, tel que prévu au budget initial, adopté par la résolution 4896 du 10 novembre 1993.

b) Budget reclassé

Le budget 1994 a dû être reclassé en fonction de la présentation des états financiers et se détaille comme suit :

	Budget	Affectations au fonds des dépenses en immobilisations	Affectation au fonds d'amortissement	Budget reclassé
(en milliers de dollars)				
Service autobus et métro	555 437	3 615	-	551 822
Service de trains de banlieue	49 640	-	-	49 640
Service de transport adapté	21 537	1 330	-	20 207
Service de la dette et frais de financement	69 627	-	7 209	62 418
Dépenses imprévues	10 324	-	-	10 324
Maintien des actifs	15 500	2 111		13 389
	722 065	7 056	7 209	707 800

4- Revenus autonomes

	Budget	1994	1993
(en milliers de dollars)			
Service autobus et métro	243 482	245 697	241 911
Service de trains de banlieue	6 748	6 755	7 043
Service de transport adapté	850	803	712
Autres revenus	10 391	11 429	9 908
	261 471	264 684	259 574

5- Contribution du Conseil métropolitain de transport en commun (CMTC)

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 1994, la contribution du Conseil métropolitain de transport en commun s'élève à 29 936 190 \$ (29 206 040 \$ en 1993) et correspond à une subvention annuelle déterminée par le gouvernement du Québec.

Des règles de partage entre les Sociétés provenant de la vente de titres de transport en commun régional et de la subvention annuelle ont été approuvées par règlement à l'assemblée du CMTC le 26 novembre 1992 et par le ministre des Transports le 16 août 1993.

Les revenus issus de la vente des titres de transport en commun régional de 4 425 997\$ (4 392 052\$ en 1993)

sont comptabilisés sous la rubrique Service autobus et métro ainsi que Service de trains de banlieue. Ces revenus sont déterminés au prorata du pourcentage de ventes de ces titres aux résidents de chacune des trois Sociétés, à l'exception des revenus des trains de banlieue de la ligne Montréal/Deux-Montagnes dans sa partie considérée comme transport en commun régional, qui sont attribués à 100 % à la Société.



6- Subventions du gouvernement du Québec

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 1994 dont les principales sont les suivantes:

- Une subvention à l'égard du déficit résiduel du service de trains de banlieue de la ligne Montréal/Deux-Montagnes jugé admissible par le ministre des Transports;
- Une subvention relative aux dépenses admissibles encourues pour l'achat d'autobus, la construction d'immeubles et la rénovation de voitures de métro,

ainsi que la modernisation des trains de banlieue, à des taux respectifs de 60 %, 75 % et 100 %. La subvention peut être versée sous la forme d'une contribution au service de la dette ou d'un paiement au comptant, selon les cas.

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 éligible à une subvention égale à 75 % des coûts encourus du service de transport adapté jugés admissibles par le ministre des Transports et préalablement approuvés par celui-ci.

Les subventions du gouvernement du Québec se détaillent comme suit:

	Budget	1994	1993
(en milliers de dollars)			
Service de trains de banlieue			
Déficit résiduel	18 875	19 009	18 179
Immobilisations	46 442	42 713	36 710
Service de transport adapté			
Exploitation	16 153	15 485	14 274
	81 470	77 207	69 163

7- Service de la dette et frais de financement

	Budget	1994	1993
(en milliers de dollars)			
Frais de financement à court terme	3 269	2 862	3 271
Service de la dette - capital	29 202	26 912	23 622
Service de la dette - intérêts	31 047	27 300	23 065
Revenu d'intérêts	(1 100)	(3 518)	(3 131)
	62 418	53 556	46 827

8- Subventions à recevoir

	1994	1993
(en milliers de dollars)		
Service de trains de banlieue - déficit résiduel	6 276	5 199
Immobilisations	13 116	11 903
Service de transport adapté - exploitation	4 929	4 964
Autres	-	80
	24 321	22 146

9- Autres débiteurs

	1994	1993
(en milliers de dollars)		
Versements pour accidents de travail à récupérer	2 971	3 603
Réclamations de taxes aux gouvernements	4 501	4 877
Comptes clients généraux	2 168	4 861
Autres	5 069	2 306
	14 709	15 647

10- Comptes fournisseurs et frais courus

	1994	1993
(en milliers de dollars)		
Fournisseurs	23 580	25 867
Salaires et charges sociales	27 482	27 463
Retenues sur contrats et dépôts de garantie	6 363	5 779
Intérêts et capitaux courus	14 997	16 436
Dépôt des autres Sociétés dans le compte en fidéicommiss	-	5 656
Autres	3 311	3 190
	75 733	84 391

11- Dette à long terme

	1994	1993
(en milliers de dollars)		
Obligations, à des taux d'intérêt variant de 3,75 % à 11,75 %, échéant de mars 1995 à septembre 2007	371 266	307 423
Billets à terme, 9,5 %,	-	3 100
	371 266	310 523

La dette à long terme est constituée d'obligations et de billets à terme qui 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 terme.

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

Obligations

(en milliers de dollars)	
1995	38 142
1996	48 390
1997	23 160
1998	48 208
1999	45 399
2000 et suivants	167 967
Total des paiements minimums exigibles	371 266



12- Engagements

a) Bénéfices de maladie:

Au 31 décembre 1994, les bénéfices de maladie accumulés sont estimés à 22 361 870\$ (24 212 522\$ en 1993), 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 échéant du 31 janvier 1995 au 31 octobre 2010 à verser une somme de 62 476 774\$ pour des locaux. Les

paiements minimums exigibles pour les cinq prochains exercices s'élèvent à 5 322 168\$ en 1995, 4 338 131\$ en 1996, 4 209 925\$ en 1997, 4 218 290\$ en 1998 et 4 235 361\$ en 1999.

Certains baux comportent une option de renouvellement pour une période additionnelle de cinq ans dont la Société pourra se prévaloir en donnant un préavis.

13- Éventualités

Le total des montants réclamés par les parties demanderesse dans des causes de blessures corporelles, de dommages matériels et divers autres litiges s'établit à 22 857 251\$ (41 191 602\$ en 1993). La Société a provisionné au 31 décembre 1994 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.

14- Chiffres de l'exercice précédent

Certaines données correspondantes fournies pour l'exercice précédent ont été reclassées en fonction de la présentation adoptée pour le présent exercice.

De l'exercice terminé le 31 décembre 1994

Affectations au fonds des dépenses en immobilisations

	Budget reclassé	1994	1993
	\$	\$	\$
Service autobus et métro	3 615	7 188	4 216
Service de transport adapté	1 330	1 151	1 334
Plan de relance	-	-	229
Maintien des actifs	2 111	1 136	11 215
	7 056	9 475	16 994

Variations des actifs immobilisés

	Solde au début	Additions	Diminutions	Solde à la fin
	\$	\$	\$	\$
Immobilisations acquises avant 1966	23 675	-	-	23 675
Terrains	342	1 443	-	1 785
Immeubles	40 115	14 260	-	54 375
Améliorations aux infrastructures du métro	263	10 289	-	10 552
Améliorations locatives	6 165	1 005	-	7 170
Matériel roulant - autobus	167 819	35 711	24 160	179 370
Matériel roulant - trains de banlieue	13 999	31 996	-	45 995
Matériel roulant - autres	18 653	1 804	-	20 457
Équipement et mobilier de bureau	43 411	11 462	-	54 873
Actifs expropriés	4 679	-	-	4 679
Immobilisations en cours	3 79 530	117 945	95 642	401 833
	698 651	225 915	119 802	804 764



De l'exercice terminé le 31 décembre 1994

Dettes à long terme

	Autorisées et émises	1994	1993
	\$	\$	\$
Obligations, 33 000 000\$			
10%, échéant le 19 novembre 1996, à fonds d'amortissement	9 322	9 322	9 322
Obligations, 31 000 000 \$			
10,50 %	13 255	-	13 255
10,75 %, échéant le 2 mars 1999, à fonds d'amortissement	9 014	9 014	9 014
Obligations, 30 000 000 \$			
11,75 %	2 402	-	2 402
11,75 %, échéant le 17 juillet 1995	2 690	2 690	2 690
11,50 %, échéant le 17 juillet 2000	19 140	19 140	19 140
Obligations, 39 500 000 \$			
11,25 %	3 196	-	3 196
11,25 %, échéant le 14 décembre 1995	11 969	11 969	11 969
11,50 %, échéant le 14 décembre 2000	16 591	16 591	16 591
Obligations, 48 000 000 \$			
8,25 %	2 184	-	2 184
8,50 %, échéant le 5 décembre 1995	2 376	2 376	2 376
8,75 %, échéant le 5 décembre 1996 (a)	16 958	16 958	16 958
9,50 %, échéant le 5 décembre 2001, à fonds d'amortissement	22 626	22 626	22 626
Obligations, 70 000 000 \$			
5,25 %	6 300	-	6 300
6,00 %, échéant le 30 septembre 1995	6 300	6 300	6 300
6,50 %, échéant le 30 septembre 1996	6 300	6 300	6 300
6,75 %, échéant le 30 septembre 1997	6 300	6 300	6 300
7,25 %, échéant le 30 septembre 1998	6 300	6 300	6 300
7,50 %, échéant le 30 septembre 1999	6 300	6 300	6 300
7,75 %, échéant le 30 septembre 2000	6 300	6 300	6 300
8,00 %, échéant le 30 septembre 2001	6 300	6 300	6 300
8,00 %, échéant le 30 septembre 2002	6 300	6 300	6 300
8,75 %, échéant le 30 septembre 2007	7 000	7 000	7 000

(a) De cette somme, un montant de 14 374 000\$ est à fonds d'amortissement.

De l'exercice terminé le 31 décembre 1994

Dettes à long terme

	Autorisées et émises	1994	1993
	\$	\$	\$
Obligations, 60 000 000 \$			
5,50 %	5 100	-	5 100
6,25 %, échéant le 2 juin 1995	5 400	5 400	5 400
6,50 %, échéant le 2 juin 1996	5 700	5 700	5 700
7,00 %, échéant le 2 juin 1997	6 000	6 000	6 000
7,25 %, échéant le 2 juin 1998	19 300	19 300	19 300
8,15 %, échéant le 2 juin 2003	18 500	18 500	18 500
Obligations, 52 000 000 \$			
4,50 %	3 720	-	3 720
5,25 %, échéant le 23 septembre 1995	3 990	3 990	3 990
5,75 %, échéant le 23 septembre 1996	4 280	4 280	4 280
6,25 %, échéant le 23 septembre 1997	4 590	4 590	4 590
6,50 %, échéant le 23 septembre 1998	15 870	15 870	15 870
7,50 %, échéant le 23 septembre 2003	19 550	19 550	19 550
Obligations, 50 000 000 \$			
3,75 %, échéant le 3 mars 1995	2 047	2 047	-
4,25 %, échéant le 3 mars 1996	2 170	2 170	-
4,75 %, échéant le 3 mars 1997	2 300	2 300	-
5,25 %, échéant le 3 mars 1998	2 438	2 438	-
5,50 %, échéant le 3 mars 1999 (b)	14 845	14 845	-
6,90 %, échéant le 3 mars 2004, à fonds d'amortissement	26 200	26 200	-
Obligations, 50 000 000 \$			
6,25 %, échéant le 9 décembre 1995	3 370	3 370	-
7,50 %, échéant le 9 décembre 1996	3 660	3 660	-
8,00 %, échéant le 9 décembre 1997	3 970	3 970	-
8,25 %, échéant le 9 décembre 1998	4 300	4 300	-
8,50 %, échéant le 9 décembre 1999	15 240	15 240	-
9,60 %, échéant le 9 décembre 2004	19 460	19 460	-
Billets à terme, 8 500 000 \$, 9,50 %	3 100	-	3 100
Total des obligations et billets à terme		371 266	310 523

(b) De cette somme, un montant de 12 259 000\$ est à fonds d'amortissement.



Fonds des dépenses en immobilisations

Analyse des projets en cours

De l'exercice terminé le 31 décembre 1994

Règlement n°	Description	Montant autorisé
15	Équipement de sécurité dans le métro	6 500
23	Construction du centre de transport St-Laurent	18 000
CA - 6	Travaux de rénovation - ligne de métro Berri-UQAM/Longueuil	3 900
CA - 7	Divers travaux à des installations fixes	11 631
CA - 8	Nouveau système informatique pour la paie	2 584
CA - 9	Nouveau système comptable et budgétaire	1 846
CA - 13	Construction du centre d'attachement électromécanique Jean-Talon	4 500
CA - 14	Édifice pour les opérations de la Caisse	7 200
CA - 16	Diverses dépenses en immobilisations - 1987	7 070
CA - 17	Modifications d'autobus urbains	7 895
CA - 18	Achat de véhicules de service	1 100
CA - 19	Trains et parc de rechange - ligne Rigaud/Montréal	32 000
CA - 22	Achat de 138 autobus urbains	34 600
CA - 23	Travaux de rénovation à 60 terminus d'autobus	6 700
CA - 24	Remplacement de vérins hydrauliques à différents endroits	4 000
CA - 25	Travaux pour la voie réservée Pie-IX	6 900
CA - 26	Diverses dépenses en immobilisations - 1989	1 718
CA - 27	Construction du centre de transport LaSalle	41 000
CA - 28	Système radiocommunication de surface	6 100
CA - 30	Achat de 9 wagons plates-formes pour le métro	2 300
CA - 31	Rénovation de voitures de métro	68 800
CA - 32	Systèmes de saisie du temps pour chauffeurs et opérateurs	820
CA - 33	Modification au système d'assignation des chauffeurs et opérateurs	600
CA - 35	Achat et installation de caméras de surveillance au métro	720
CA - 36	Diverses dépenses en immobilisations - 1990	8 000
CA - 37	Laveurs d'autobus au Centre de transport Anjou	550
CA - 39	Achat de 200 autobus urbains	56 700
CA - 40	Travaux et équipement au garage St-Michel	6 150
CA - 42	Achat de roues de sécurité au métro	300
CA - 44	"Travaux pour la voie réservée du Parc, Côte-des-Neiges et René-Lévesque"	3 000
CA - 47	Achat de 58 voitures de trains de banlieue	133 500
CA - 48	Divers travaux pour faciliter la conduite à un agent - ligne Honoré-Beaugrand/Angrignon	685
CA - 49	Achat et installation de barres de guidage dans les garages et passages piétonniers	975
CA - 50	Travaux de réfection de voûte	5 050
CA - 52	Remplacement et remise à neuf d'équipements fixes du métro	5 540
CA - 54	Achat de 100 autobus urbains (1993)	31 250
CA - 55	Construction ou rénovation de terminus et aménagement de parcs de stationnements incitatifs	8 900
CA - 56	Implantation de voies réservées - Notre-Dame et Papineau - Crémazie et Henri-Bourassa	2 975
CA - 57	Rénovation d'autobus urbains	19 675
CA - 58	Achat et installation de 79 escaliers mécaniques dans métro	38 900
CA - 59	Système de gestion des matières GESMAT	2 065
CA - 60	Système de collecte automatique des données dans les autobus	3 700
CA - 61	Achat véhicules spécialisés sur rail	2 660
CA - 62	Achat de 100 autobus urbains (1994)	31 000
CA - 63	Remplacement des vérins hydrauliques pour véhicules motorisés	2 175
CA - 65	Achat de 200 autobus urbains (1994)	63 000
CA - 66	Démanagement de la Caisse	2 850
CA - 67	Aménagement et/ou construction de terminus autobus	5 500
CA - 68	Voies réservées Newman/Sherbrooke	1 015
CA - 71	Achat de 60 autobus urbains (1995)	22 200
		736 799
	Immobilisations provenant des affectations - 1992	17 737
	Immobilisations provenant des affectations - 1993	22 890
	Immobilisations provenant des affectations - 1994	10 007
	Contribution relative aux améliorations locales	804
		51 438
		788 237

Financement permanent

Dépenses

Solde au 1994-01-01	Financement de l'exercice	Projets fermés	Solde au 1994-12-31	Solde au 1994-01-01	Dépenses de l'exercice	Projets fermés	Solde au 1994-12-31	Surfinancement (sous-financement)
6 500		(6 500)		6 211		(6 211)		
14 096		(14 096)		14 096		(14 096)		
2 885		(2 885)		2 818		(2 818)		
10 250	75		10 325	10 358	47		10 405	(81)
2 584		(2 584)		2 584		(2 584)		
1 846		(1 846)		1 846		(1 846)		
3 499			3 499	3 485			3 485	14
3 380			3 380	3 387			3 387	(7)
1 025			1 025	721			721	304
31 997		(31 997)		31 996		(31 996)		
34 600		(34 600)		34 599		(34 599)		
6 165			6 165	6 015	251		6 266	(101)
3 135			3 135	3 582	22		3 604	(469)
4 500	165		4 665	4 659	26		4 685	(20)
634			634	634			634	
10 665	20 032		30 697	19 023	18 102		37 125	(6 428)
2 785	2 160		4 945	5 089	173		5 262	(317)
60 131			60 131	61 154	1 193		62 347	(2 216)
820		(820)		820		(820)		
544			544	544	14		558	(14)
650	22	(672)		671	1	(672)		
2 485	645		3 130	3 278	161		3 439	(309)
423			423	423			423	
49 805	764		50 569	50 170	401		50 571	(2)
4 335			4 335	4 437	56		4 493	(158)
300			300	248	15		263	37
450	880		1 330	680	705		1 385	(55)
80 480			80 480	86 151	1 120		87 271	(6 791)
	540		540	519	65		584	(44)
					384		384	(384)
					205		205	(205)
					206		206	(206)
	28 556		28 556	15 674	13 062		28 736	(180)
	1 200		1 200	1 060	168		1 228	(28)
	1 200		1 200	1 067	192		1 259	(59)
	1 100		1 100	1 498	480		1 978	(878)
				33	95		128	(128)
	28 700		28 700		28 867		28 867	(167)
					717		717	(717)
	3 520		3 520		50 891		50 891	(47 371)
					13		13	(13)
					312		312	(312)
340 969	89 559	(96 001)	334 527	379 530	117 945	(95 642)	401 833	(67 306)
1 171		(280)	891		780	(280)	500	391
16 243	(532)	(6 916)	8 795	3 568	7 816	(9 122)	2 262	6 533
	10 007	(4 795)	5 212		2 928	(2 590)	338	4 874
	804	(804)			804	(804)		
17 414	10 279	(12 795)	14 898	3 568	12 328	(12 796)	3 100	11 798
358 383	99 838	(108 796)	349 425	383 098	130 273	(108 438)	404 933	(55 508)

Sous le signe de la croissance

Connaissez-vous Antoine? Si vous êtes un habitué du transport en commun, vous êtes sûrement familier avec ce personnage qui a accompagné les différents outils d'information de la STCUM en 1994. Dans les pages de ce rapport annuel, Antoine a choisi d'illustrer à sa façon la croissance de l'achalandage et des revenus de la Société au cours de l'année.

Imprimé au Québec
Dépôt légal
Bibliothèque nationale
2^e trimestre 1995

This report is available in English



Imprimé sur papier recyclé
060695-512022