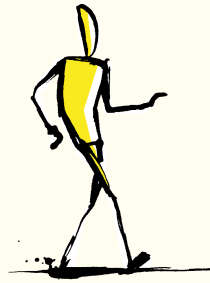


R a p p o r t a n n u e l 1 9 9 9



A c c e s u m i n c .  
e t c o m p a g n i e s a f f i l i é e s

## Table des matières

Faits saillants	
– Société en commandite Stationnement de Montréal	3
Missions et structure corporative	4
Bilan quinquennal	5
Rapport de la direction	
– Accesum inc.	12
– Société en commandite Stationnement de Montréal	12
– Novaparc inc.	13
– Innodev Développement et Technologie inc.	13
Revue des activités	
– Société en commandite Stationnement de Montréal	14
Conseil d'administration de Accesum inc. et comité de direction de Société en commandite Stationnement de Montréal	18

## En annexe

États financiers non consolidés de Accesum inc.  
pour l'exercice terminé le 31 décembre 1999

États financiers de Société en commandite  
Stationnement de Montréal pour l'exercice terminé  
le 31 décembre 1999 et Informations additionnelles

États financiers de Novaparc inc. pour l'exercice  
terminé le 31 décembre 1999

États financiers de Innodev Développement  
et Technologie inc. pour l'exercice terminé le 31 décembre 1999

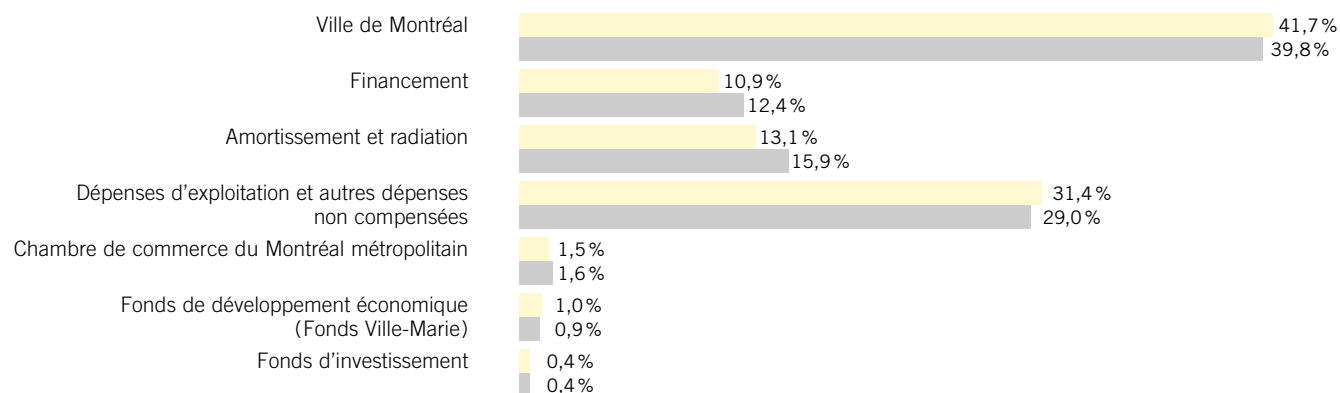
# Faits saillants\*

## Société en commandite Stationnement de Montréal

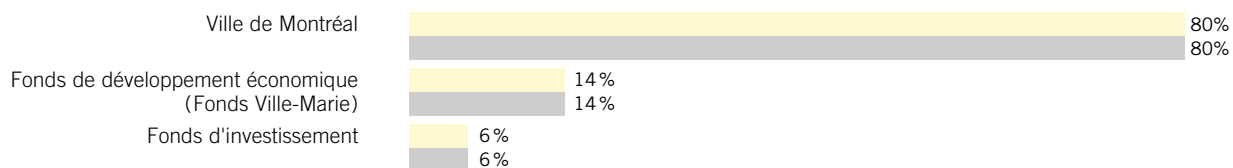
### Attribution des fonds

	1999	1998
Ville de Montréal	10 892 876 \$	9 899 760 \$
Financement	2 839 957 \$	3 078 437 \$
Amortissement et radiation	3 416 662 \$	3 953 393 \$
Dépenses d'exploitation et autres dépenses non compensées	8 216 251 \$	7 218 115 \$
Chambre de commerce du Montréal métropolitain	400 000 \$	400 000 \$
Fonds de développement économique (Fonds Ville-Marie)	273 773 \$	221 277 \$
Fonds d'investissement	117 332 \$	94 833 \$
<b>Total</b>	<b>26 156 851 \$</b>	<b>24 865 815 \$</b>

### Attribution des fonds 1999 et 1998



### Répartition des bénéfices 1999 et 1998



\* Voir les états financiers ci-joints pour les données financières relatives à Accesum inc., Société en commandite Stationnement de Montréal, Novaparc inc. et Innodev Développement et Technologie inc.

# Missions et structure corporative

## Accesum inc.

(« Accesum »)

Dans le cadre de partenariats, Accesum assure la gestion de services de stationnement sur le territoire du Montréal métropolitain afin de contribuer au développement économique et commercial de la région.

## Novaparc inc.

(« Novaparc »)

Cette filiale d'Accesum exploite des autoparcs et offre des services de gestion et de soutien technique à des compagnies semblables en concentrant ses efforts sur le développement d'innovations répondant aux besoins de l'industrie.

## Innodev Développement et Technologie inc.

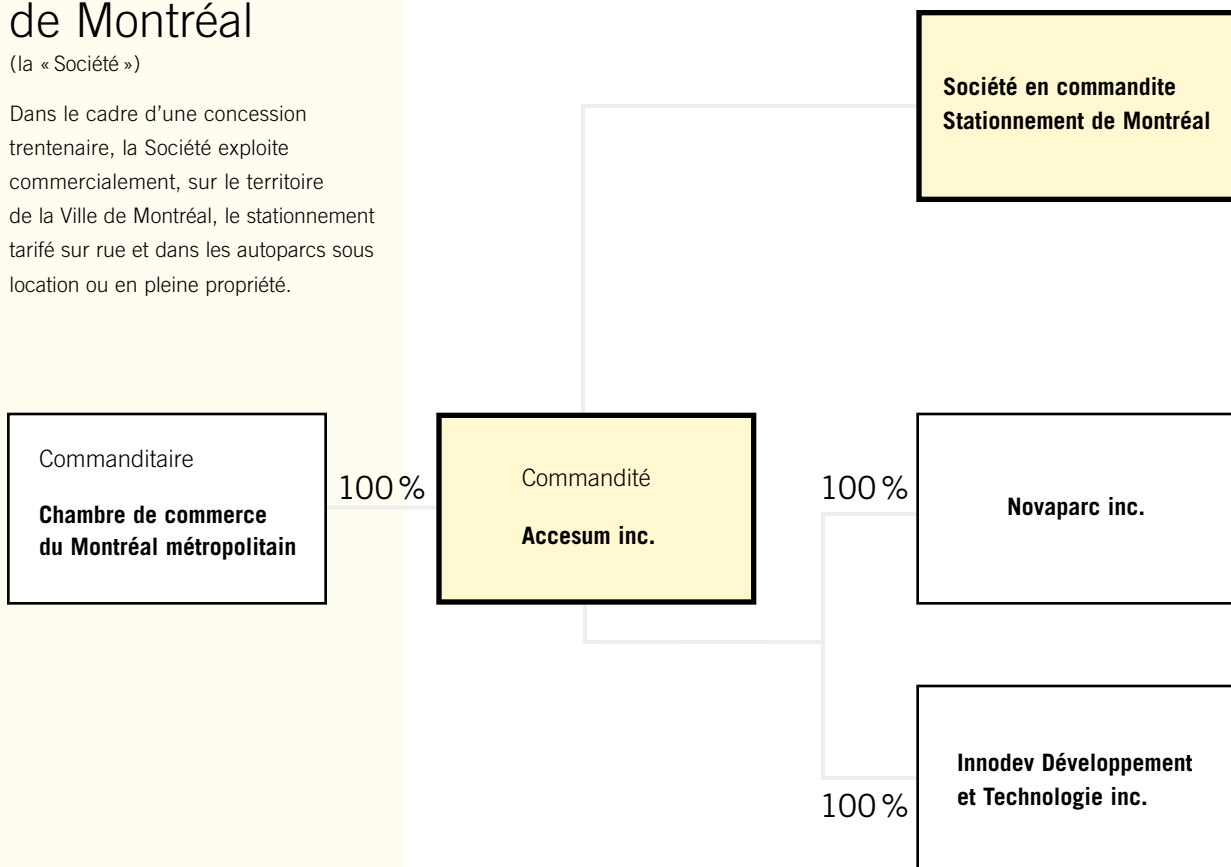
(« Innodev »)

Cette entreprise, filiale d'Accesum, assure aux unités d'exploitation d'Accesum un accès aux technologies de pointe.

## Société en commandite Stationnement de Montréal

(la « Société »)

Dans le cadre d'une concession trentenaire, la Société exploite commercialement, sur le territoire de la Ville de Montréal, le stationnement tarifé sur rue et dans les autoparcs sous location ou en pleine propriété.





Sondage Satisfaction clientèle 1999



**Me Nicole Forget, c.r.**

Présidente du conseil d'administration  
Accesum inc.

# Bilan quinquennal

Du public au privé, une expérience de cinq ans à l'avantage des Montréalais

**Née il y a cinq ans, la Société en commandite Stationnement de Montréal (la « Société ») est passée d'un laboratoire à une entreprise dynamique et profitable pour la Ville de Montréal (la « Ville »), pour son commanditaire, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (la « Chambre »), et pour le contribuable montréalais. Ce bilan quinquennal retrace les étapes importantes de ce cheminement; il en tire quelques conclusions, de même qu'une perspective d'avenir.**

## Une initiative de la Chambre de commerce

En 1990, la Ville mettait à jour sa politique du transport et de la circulation; elle concluait à la nécessité de favoriser le stationnement de courte durée dans le centre-ville afin d'en faciliter le développement économique. Mais, elle traversait au même moment une période de contraintes budgétaires importantes et cherchait de nouvelles sources de revenus et d'entrées de fonds.

À la fin des années quatre-vingt, la Chambre cherchait aussi une source de revenus additionnels qui lui permettrait d'augmenter son rayonnement et de mieux jouer son rôle au sein de la communauté montréalaise. Son comité des finances s'est alors inspiré d'expériences européennes et américaines où l'exploitation d'équipements de services publics est confiée à des organismes semblables à la Chambre.

### ...qui mène à un contrat novateur et complexe

C'est dans ce contexte que l'entreprise a vu le jour. En 1994, un premier contrat de concession trentenaire est négocié et signé sous l'Administration Doré; il est renégocié et ratifié par l'Administration Bourque en 1995, après qu'on y ait substantiellement modifié, à l'avantage de la Ville, la distribution du bénéfice de la Société ainsi que les règles et conditions encadrant son exploitation.

Alors qu'elle vivait une situation difficile, la Ville a reçu, à la signature du contrat, un premier versement de 56,8 millions de dollars pour la concession consentie pour l'exploitation du stationnement tarifé municipal ainsi que les actifs s'y rattachant et, au cours des cinq années qui ont suivi, 43,8 millions de dollars.

### ...et à plus d'un demi-milliard de dollars sur 30 ans pour la Ville

Sur 30 ans, le prix payé pour la concession et les actifs, augmenté annuellement des redevances, compensations, taxes, loyers, permis et autres contributions, constituera, pour la Ville, un apport financier que la Société évalue à plus d'un demi-milliard de dollars.



# CHRONIQUE D'UNE TRANSFORMATION



## D'un service municipal à une entreprise axée sur le client : un passage réussi

Un passage du public au privé implique l'adoption d'une nouvelle culture d'entreprise qui doit coller à la réalité et favoriser l'implication des employés. Ce virage culturel a été long à prendre, ce qui est naturel dans les circonstances, mais il a été pris. La direction et les employés de la Société ont maintenant une vision commune qui les mobilise.

### La vision :

**Stationnement de Montréal  
deviendra une concession modèle  
aux yeux de la population montréalaise  
et de la communauté internationale,  
tant par sa capacité à offrir des  
solutions de stationnement adaptées  
aux besoins de sa clientèle que  
par l'efficacité de ses opérations.  
Avec une équipe dynamique  
qui aura su s'adapter en continu  
à la permanence du changement,  
Stationnement de Montréal  
aura contribué  
significativement  
au développement  
économique et social  
des quartiers  
qu'elle dessert.**



Dans la poursuite de cette vision, la Société a adopté des principes de gestion qui la guident dans l'exploitation de ses affaires. Ces principes gravitent autour de cinq grandes valeurs : la transparence, le respect d'autrui, la remise en question du statu quo, la qualité du travail et l'implication sociale.

Après cinq ans d'exploitation, la Société a déjà connu deux grandes transformations et en amorce une troisième.

## D'un service municipal à une entreprise privée : une opération réussie (1995-96)

Cette mutation fut une opération délicate puisqu'elle a reconfiguré les trois dimensions essentielles de la Société : ses processus de gestion, ses rapports avec la clientèle et l'environnement de travail de ses employés. L'opération a été un succès, confirmé par le niveau d'efficacité obtenu dans l'exploitation, une amélioration sensible de son service à la clientèle et l'harmonie des relations de travail.

## Une entreprise portée sur le développement (1997-98). Quelques ratés qui mettent en lumière la vraie nature de Stationnement de Montréal : le service à la clientèle

La phase de développement a pris quatre formes : l'installation de parcomètres additionnels afin de répondre à la demande des commerçants et des automobilistes, des études de faisabilité portant sur la construction de nouveaux autoparcs souterrains ou automatisés, le projet Parcoflex et l'élaboration d'une structure organisationnelle et d'une stratégie d'expansion.

La phase de développement a connu un succès mitigé.

D'abord, les nouveaux parcomètres ont été installés en moins grand nombre que ce qui avait été prévu puisque la Ville n'a pas autorisé toutes les demandes de la Société.

Ensuite, les études de faisabilité de construction d'autoparcs souterrains ou automatisés n'ont pas été concluantes et l'examen des orientations stratégiques de la Société a amené celle-ci à remettre en cause sa stratégie de développement. Cet examen, cependant, a été l'amorce de la troisième phase.

## L'orientation clients : la bonne direction (1999)

L'orientation clients a fait suite à une révision des processus d'affaires de la Société. Tous ses employés y ont participé. Désormais, la Société privilégie une approche axée sur la satisfaction des besoins de sa clientèle et se concentre sur le cœur même de sa mission, l'exploitation du stationnement tarifé sur rue et hors rue.

Répondre aux attentes des clients, c'est avant tout les écouter et les comprendre.

C'est inculquer aux employés l'impérieuse nécessité d'y répondre et subséquemment, de prendre les moyens pour y parvenir. Voilà essentiellement la stratégie de communication interne et externe de la Société. Le rapport de la direction pour l'exercice 1999 en fait largement état plus loin.



### L'arbre de l'amitié de la rue Fabre

En collaboration avec la Société, des enfants du quartier ont décoré le sapin d'un stationnement avec des centaines de messages de paix.

## BILAN TECHNOLOGIQUE



### L'orientation clients passe aussi par le renouvellement du parc d'équipement

Le développement des affaires d'une entreprise passe par la technologie. Dans le cas de la Société, c'est un passage obligé. En effet, le parcomètre mécanique ne répond plus aux attentes des usagers qui souhaitent, par exemple, acquitter leurs frais de stationnement par carte de crédit, ni aux attentes de l'exploitant qui veut des outils performants offrant une flexibilité de gestion.

De plus, le parcomètre n'est pas à l'abri de l'utilisation frauduleuse (fausses pièces de monnaie) ni du vol.

L'incident des *washers* en est une brillante illustration. Cette situation, d'ailleurs, n'est pas exclusive à Montréal ; plusieurs villes canadiennes et américaines n'y ont pas échappé.

La première tentative de la Société en vue de renouveler et de moderniser son mode d'exploitation du stationnement tarifé sur rue n'a pas été concluante. L'expérience Parcoflex a été une profonde déception et a été abandonnée avec regret car cette borne informatisée aurait pu fournir la solution pour la Société et devenir un moteur de développement pour une nouvelle P.M.E au Québec.

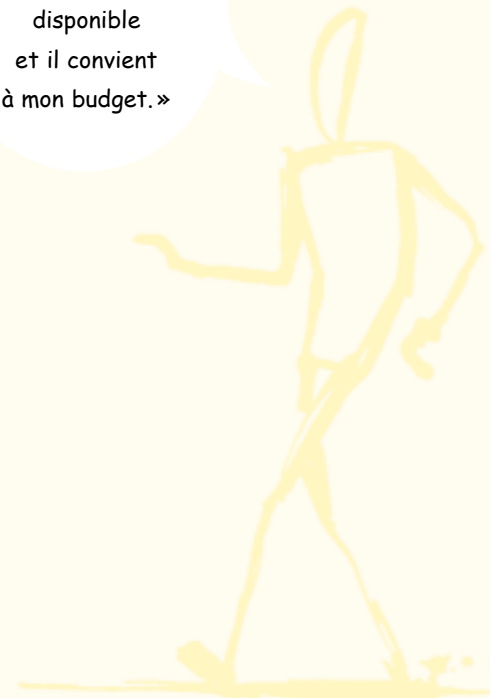
Il est intéressant de noter que deux villes nord-américaines, Toronto et New York, viennent de remplacer le parcomètre mécanique par une borne informatisée misant sur la communication sans fil ; deux expériences que la Société suivra de près.

La Société s'est fixé comme objectif de choisir une nouvelle technologie en 2000 et d'amorcer le cycle de remplacement de l'équipement en 2001. La technologie retenue devra répondre tant aux attentes des usagers qu'à celles de l'exploitant et de la Ville, pour une période de 10 à 15 ans. Au rythme où la technologie évolue, on comprendra

la difficulté de choisir un tel équipement.

Une étude sur les parcomètres électroniques de même qu'un premier banc d'essai d'une borne informatisée sont déjà en cours. Le rapport de la direction pour l'exercice 1999 en fait état plus loin.

« Mon stationnement est propre, disponible et il convient à mon budget. »





## BILAN MÉDIATIQUE

### Une transformation sous l'œil critique des médias

La Société est une entreprise privée qui fournit un service public. Il n'est donc pas surprenant que le parcomètre suscite un intérêt très soutenu de la part des médias; il fait partie de la vie quotidienne d'un grand nombre de Montréalais et de journalistes. La couverture médiatique a connu différentes phases : d'abord, de la sympathie et de l'intérêt, les médias trouvant cette formule de partenariat novatrice et offrant de nombreux avantages; puis, une période marquée par le sensationnalisme – pensons à la crise des *washers* par exemple; et enfin, une collaboration marquée par une plus grande ouverture à l'endroit des médias et par une politique de transparence en ce qui a trait à l'exploitation et aux états financiers de la Société.

## BILAN FINANCIER

### La Ville y gagne

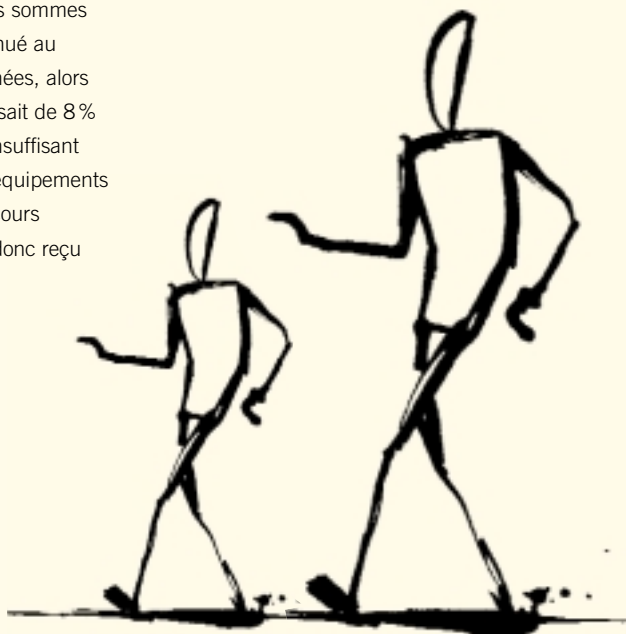
Comme en témoignent les états financiers de la Société pour les cinq dernières années, l'exploitation du stationnement tarifé par la Société a été grandement profitable pour la Ville. En effet, de 1995 à 1999, la Ville a tiré plus de 43,8 millions de dollars de l'exploitation de la Société. Conformément au contrat de concession, au cours de la même période, la part du bénéfice de la Ville est passée de 60% à 80%. Le bilan quinquennal, en pages 10 et 11, témoigne éloquentement des retombées financières dont la Ville a pu profiter grâce à cette activité.

Une deuxième partie du bénéfice est versée au Fonds d'investissement de la Société. Ce Fonds couvre les sommes que la Société engage dans la recherche et l'acquisition éventuelle de produits utilisant une technologie nouvelle et lui permettant de mieux s'acquitter de ses obligations. En dépit de l'augmentation du bénéfice de la Société, les sommes versées à ce Fonds ont diminué au cours des cinq dernières années, alors que la part de la Société passait de 8% à 6%, ce qui peut s'avérer insuffisant pour le renouvellement des équipements de stationnement tarifé. Au cours de cette période, le Fonds a donc reçu la somme de 535 748 \$.

## BILAN SOCIAL

Une des dispositions les plus novatrices du contrat de concession est la mise sur pied d'un fonds de développement économique, appelé Fonds Ville-Marie. Ce Fonds a été un partenaire financier important pour le démarrage de projets visant le développement de l'esprit d'entreprise chez les jeunes montréalais et leur intégration au marché du travail.

Présentement, le Fonds Ville-Marie consacre ses ressources aux projets « Soutenir l'École montréalaise » du ministère de l'Éducation, et « Opération Retour à l'école », une initiative de la Chambre qui vise à contrer le décrochage scolaire. Le contrat prévoyait que la part dévolue au Fonds Ville-Marie devait passer de 32% en 1995 à 14% en 1999. Durant cette période, le Fonds a donc reçu la somme de 1 447 334 \$.





# BILAN DE L'ENTENTE



La transformation d'un service public en entreprise privée est un processus complexe et, au Québec, plutôt inédit. Le contrat de concession conclu avec la Ville en est le reflet.

Après cinq ans d'exploitation, il faut tenter de faire une évaluation objective du contrat et identifier les dispositions qui doivent être modifiées. Si les parties veulent vraiment poursuivre les objectifs

qu'elles s'étaient fixés au départ – une gestion du stationnement qui réponde aux attentes des automobilistes et des commerçants et qui contribue au développement économique de Montréal – le temps est venu de faire le point.

D'une façon générale, il est juste de dire que le contrat, dans sa forme actuelle, a surtout été bénéfique pour la Ville puisque cette dernière a retiré des revenus

importants de l'exploitation de la Société, sans avoir à en supporter les coûts.

Selon la Société et son commanditaire, la Chambre, une formule défavorable de partage du bénéfice, la difficulté d'apparier une administration municipale et une gestion de type privé, ainsi que des contraintes financières, ont considérablement ralenti le développement de la Société.

## PERSPECTIVES

La Société considère qu'à court terme, l'orientation clients dominera ses activités tout comme le renouvellement de son parc d'équipement, qui devrait comprendre un système hybride de perception : des bornes informatisées et des parcomètres électroniques.

La révision du contrat de concession trentenaire est également une priorité. La Société et la Ville, qui a créé un comité directeur à cet effet, ont amorcé une réflexion à ce sujet. La Société

entend suivre de très près l'évolution du dossier et participer activement à la recherche d'ajustements tirant le meilleur parti de l'expérience acquise.

Dans une perspective plus large, la Société s'intéresse au dossier de la circulation des biens et des personnes sur le territoire de la métropole. Le stationnement tarifé sur rue et hors rue doit faire partie de la solution globale, tant pour sa disponibilité que pour sa tarification. En temps et lieu, la Société

et son commanditaire pourraient participer à l'élaboration de solutions et d'aménagements avec les autorités municipales, métropolitaines et provinciales.

La Société est très bien placée pour jouer un rôle dans ce dossier. Après tout, elle en est partie prenante, et à plus d'un titre : comme gestionnaire et fournisseur d'un service public – le stationnement tarifé – comme partenaire du milieu des affaires et du commerce, ainsi que de l'administration municipale.

## CHANGEMENTS À LA DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ

Dans la foulée de la mise en œuvre de l'orientation clients, le comité de direction de la Société a été remanié. Le poste de vice-président exécutif a été créé et comblé, ce qui a mis fin à l'intérim assuré par la présidente du conseil d'administration, Me Nicole Forget.

La Société a donc nommé M. Jean-Claude Dubreuil au poste de vice-président exécutif.

À ce titre, M. Dubreuil assume la direction de la Société. M. Sylvain Hébert a été nommé vice-président, Planification et exploitation ; Mme Chantal Bouvier, vice-présidente, Clientèle et communications, et Me Marie-Jean Forant, secrétaire corporative et conseillère juridique. Le comité de direction est complété par Mme Sylvie Bineau, vice-présidente, Finances et administration.

« Je me sens en sécurité. Très très bon service à ce jour. Merci. »

# Société en commandite Stationnement de Montréal

Au 31 décembre 1999



78,75  
PERSONNES/  
ANNÉE



15 577  
PARCOMÈTRES



61  
AUTOPARCS



2,4% DES PLACES  
DE STATIONNEMENT  
HORS RUE  
À MONTRÉAL

## Évolution du nombre d'autoparcs et de parcomètres

ANNÉE	AUTOPARCS		ANNÉE	PARCOMÈTRES
	NOMBRE	PLACES		NOMBRE AU 31 DÉC.
<b>1995</b>	65	5 200	<b>1995</b>	13 000
<b>1996</b>	71	5 500	<b>1996</b>	14 252
<b>1997</b>	65	5 400	<b>1997</b>	15 232
<b>1998</b>	63	5 250	<b>1998</b>	15 524
<b>1999</b>	61	5 000	<b>1999</b>	15 577

## Évolution des revenus d'exploitation

ANNÉE	PARCOMÈTRES	AUTOPARCS		AUTRES	TOTAL
		COURT TERME	LONG TERME		
<b>1995</b>	16 818 633\$	1 941 223\$	1 217 878\$	485 369\$	20 463 103\$
<b>1996</b>	18 162 296\$	2 149 435\$	1 359 812\$	636 069\$	22 307 612\$
<b>1997</b>	19 184 127\$	2 261 660\$	1 515 594\$	475 197\$	23 436 578\$
<b>1998</b>	20 221 104\$	2 322 329\$	1 540 299\$	782 083\$	24 865 815\$
<b>1999</b>	21 485 770\$	2 362 409\$	1 541 108\$	767 564\$	26 156 851\$
<b>Total</b>	.....	.....	.....	.....	<b>117 229 959\$</b>

## Attribution des fonds

	1999	1998	1997	1996	1995	Total
Ville de Montréal	10 892 876 \$	9 899 760 \$	9 169 877 \$	7 290 818 \$	6 592 137 \$	43 845 468 \$
Financement	2 839 957 \$	3 078 437 \$	3 209 815 \$	4 583 428 \$	4 346 843 \$	18 058 480 \$
Amortissement et radiation	3 416 662 \$	3 953 393 \$	3 449 783 \$	3 530 249 \$	3 264 612 \$	17 614 699 \$
Dépenses d'exploitation et autres dépenses non compensées	8 216 251 \$	7 218 115 \$	6 921 264 \$	6 104 863 \$	5 267 737 \$	33 728 230 \$
Chambre de commerce du Montréal métropolitain	400 000 \$	400 000 \$	400 000 \$	400 000 \$	400 000 \$	2 000 000 \$
Fonds de développement économique (Fonds Ville-Marie)	273 773 \$	221 277 \$	200 087 \$	278 778 \$	473 419 \$	1 447 334 \$
Fonds d'investissement	117 332 \$	94 833 \$	85 752 \$	119 476 \$	118 355 \$	535 748 \$
<b>Total</b>	<b>26 156 851 \$</b>	<b>24 865 815 \$</b>	<b>23 436 578 \$</b>	<b>22 307 612 \$</b>	<b>20 463 103 \$</b>	<b>117 229 959 \$</b>

## Sommes versées à la Ville de Montréal

	1999	1998	1997	1996	1995	Total
Taxes, loyers, permis et intérêts sur la débeture	5 500 222 \$	5 611 669 \$	5 494 211 \$	5 526 201 \$	5 081 594 \$	27 213 897 \$
Compensation	3 828 233 \$	3 023 651 \$	2 532 311 \$	835 356 \$	622 882 \$	10 842 433 \$
Redevances	1 564 421 \$	1 264 440 \$	1 143 355 \$	929 261 \$	887 661 \$	5 789 138 \$
<b>Total</b>	<b>10 892 876 \$</b>	<b>9 899 760 \$</b>	<b>9 169 877 \$</b>	<b>7 290 818 \$</b>	<b>6 592 137 \$</b>	<b>43 845 468 \$</b>
Plus sommes versées à la signature de l'entente	.....					56 800 000 \$
Sommes versées à la Ville de Montréal depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 1995	.....					<b>100 645 468 \$</b>



## Répartition des bénéfices

	1999	1998	1997	1996	1995
Ville de Montréal	1 564 421 \$ <b>80%</b>	1 264 440 \$ <b>80%</b>	1 143 355 \$ <b>80%</b>	929 261 \$ <b>70%</b>	887 661 \$ <b>60%</b>
Fonds de développement économique (Fonds Ville-Marie)	273 773 \$ <b>14%</b>	221 277 \$ <b>14%</b>	200 087 \$ <b>14%</b>	278 778 \$ <b>21%</b>	473 419 \$ <b>32%</b>
Fonds d'investissement	117 332 \$ <b>6%</b>	94 833 \$ <b>6%</b>	85 752 \$ <b>6%</b>	119 476 \$ <b>9%</b>	118 355 \$ <b>8%</b>

# Rapport de la direction



## Accesum inc.

En 1999, les revenus d'Accesum inc. se sont chiffrés à 126 942 \$ comparativement à 126 397 \$, pour l'année précédente. Les dépenses s'élèvent au même montant que les revenus. Les revenus d'Accesum inc. proviennent entièrement d'une indemnité versée par Société en commandite Stationnement de Montréal en vue de rembourser les dépenses engagées par Accesum inc. pour le bénéfice de la Société.

Accesum inc. est le commandité de Société en commandite Stationnement de Montréal et l'actionnaire de Novaparc inc. et d'Innodev Développement et Technologie inc.

## Société en commandite Stationnement de Montréal

### Revue financière

#### Revenus

À la fin du dernier exercice, la Société affichait des revenus de 26 156 851 \$, en hausse de 5,2% comparativement à l'exercice précédent. La Société a dégagé un bénéfice avant redevances de 1 955 526 \$, une augmentation de 23,7% par rapport à 1998.

L'augmentation des revenus provient en grande partie de la recette du stationnement tarifé sur rue. Les parcomètres ont en effet généré des revenus de 21 485 770 \$, en hausse de 1 264 666 \$ par rapport à l'exercice précédent.

Plusieurs facteurs ont contribué à cette hausse. Le plus important étant la « crise du verglas » puisque les revenus provenant des parcomètres en janvier 1998 ont été très sérieusement affectés par cette crise, tandis que ceux de janvier 1999 étaient d'un niveau normal.

De plus, les mesures mises en place pour contrer la fraude ont permis de réduire l'utilisation de fausses pièces de façon significative et donc d'augmenter les recettes.

Par ailleurs, la Société ayant installé 117 nouveaux parcomètres à la fin de 1998, elle n'en a retiré les pleins revenus qu'en 1999. Il faut signaler qu'aucun nouveau

parcomètre n'a été implanté durant le dernier exercice. Enfin, une meilleure gestion des espaces sur rue déjà parcométrés a également contribué à la hausse des recettes.

Les revenus provenant des autoparcs sont restés stables en 1999, malgré le fait que la Ville ait repris, en cours d'année, des terrains loués à la Société.

#### Dépenses

Les dépenses totales de la Société se sont chiffrées à 24 201 325 \$, en hausse de 916 060 \$ ou 3,9% par rapport à l'exercice précédent.

Cette hausse est due en grande partie à l'augmentation de la compensation versée à la Ville, qui est passée de 3 023 651 \$ en 1998 à 3 828 233 \$ en 1999, soit un accroissement de 804 582 \$. Conformément au contrat de concession, la compensation qui est versée à la Ville varie en fonction des recettes; elle a donc augmenté puisque les recettes sont en hausse.

L'augmentation des dépenses d'exploitation est attribuable principalement à une hausse de la masse salariale. Cette hausse s'explique, entre autres, par l'accroissement du nombre

de personnes/année, de 69,5 en 1998 à 78,75 en 1999, suite à la conversion de trois postes cadres antérieurement contractuels, comptabilisés en 1998 sous la catégorie Services externes, et par l'ajout de l'équivalent de six personnes aux opérations soit : deux personnes au Service à la clientèle afin de répondre à la nouvelle orientation clients de la Société et quatre à la collecte afin d'assurer une meilleure efficacité en matière de sécurité et d'entrées de fonds.

### Redevances

À la suite du dernier exercice financier, la Société a versé à la Ville, sous forme de taxes, loyers, permis, intérêts sur la débenture, compensation et redevances, la somme de 10 892 876 \$, en hausse de 993 116 \$ comparativement à l'exercice précédent. Depuis sa mise sur pied en 1995, la Société a versé à la Ville la somme de 43 845 468 \$, en plus du versement initial de 56 800 000 \$, sur le coût total d'acquisition de 76 800 000 \$.

Le Fonds de développement économique, appelé Fonds Ville-Marie, a par ailleurs reçu de la Société une redevance de 273 773 \$, soit 14 % des bénéfices, conformément à la formule de partage des bénéfices stipulée dans le contrat de concession.

Quant au Fonds d'investissement de la Société, un montant de 117 332 \$ y a été versé, comparativement à 94 833 \$ en 1998. Selon les termes du contrat de concession, une somme équivalant à 6 % du bénéfice de la Société est versée à ce fonds.

Le contrat de concession stipule également qu'une somme de 400 000 \$ est payée annuellement à la Chambre pour avoir mis sur pied l'entreprise et en favoriser le succès continu pour la durée du contrat. Cette compensation permet à la Chambre de mieux remplir sa mission de développement économique au profit de la communauté montréalaise.



## Novaparc inc.

Les revenus de l'entreprise ont atteint la somme de 59 046 \$ en 1999, en hausse comparativement à ceux de l'exercice précédent qui étaient de 40 542 \$. Ces revenus sont principalement constitués d'honoraires reçus de Société en commandite Stationnement de Montréal pour la gestion d'autoparc.

Les dépenses se sont chiffrées à 25 407 \$, ce qui constitue une baisse importante par rapport à 1998, alors qu'elles se chiffraient à 87 157 \$. Cette baisse est liée au fait qu'en 1998, des honoraires avaient été versés pour services professionnels rendus dans l'examen de projets de développement de stationnements.

## Innodev Développement et Technologie inc.

Étant donné l'abandon du projet Parcoflex, les dépenses de l'année 1999 ont été constituées, tout particulièrement, de frais professionnels de façon à permettre à Innodev de maintenir son statut corporatif.



Me Nicole Forget



# Revue des activités

## SOCIÉTÉ EN COMMANDITE STATIONNEMENT DE MONTRÉAL



**Jean-Claude Dubreuil**  
Vice-président exécutif  
Société en commandite  
Stationnement de Montréal

L'année 1999 a été une année charnière puisque la Société a entrepris deux démarches d'une grande importance stratégique. La première fut l'orientation clients avec le remaniement de la structure organisationnelle qu'elle a entraîné, et la deuxième, le projet pilote Amper Ibersegur qui teste hors rue une borne informatisée qui pourrait, si ce test est concluant et si la Ville donne son accord, se prolonger par un banc d'essai sur rue et conduire, éventuellement, au remplacement d'une partie des parcomètres du réseau.

### Le service à la clientèle

#### **L'orientation clients – pourquoi ?**

À une époque où la technologie multiplie les attentes de la clientèle et offre d'innombrables façons d'y répondre, il devenait impérieux pour la Société de mieux connaître son client et de définir avec précision ses besoins.

La Société a sollicité et obtenu l'implication de ses employés dans la réorganisation de ses activités vers l'orientation clients. Grâce à leur contribution, ce passage à une approche entièrement axée sur le service à la clientèle s'est fait en douceur et en profondeur. C'est là un gage de succès pour l'avenir.

#### **Recherches, macro et micro**

Dans une perspective très large, la Société devait obtenir un portrait détaillé de son industrie, des autres exploitants de stationnements hors rue et de l'évolution du transport et de la circulation urbaine. Elle a donc demandé à des chercheurs de l'INRS-Urbanisation de dresser un inventaire de l'offre en stationnement public et privé sur le territoire de la Ville et d'établir un bilan de la demande actuelle et future en stationnement.

De son côté, la Société a mené plusieurs enquêtes et observations in situ afin de connaître, par exemple, l'opinion de ses clients sur les options de services, sur les différents aspects du stationnement, sur leurs lieux de départ et de destination, la durée moyenne et la raison de leur séjour en ville, leur niveau de satisfaction, etc. La Société a ainsi obtenu des informations essentielles à sa gestion. Elle a également été encouragée par les résultats de plusieurs de ces études et sondages.

« Très bon  
service de  
déneigement  
l'hiver. »

### **Les employés sont de la partie**

Concurremment, à l'interne, les employés amorçaient une démarche qui devait complètement transformer leur conception du service à la clientèle. La création d'un comité d'amélioration continue, suivie de la tenue d'ateliers multiservices regroupant des employés de toutes les unités de la Société, ont lancé l'orientation clients. Les ateliers multiservices ont analysé les différents modes de fonctionnement actuels et les attentes de la clientèle, suggéré des moyens de mieux satisfaire les clients et d'éliminer les irritants.

Ces ateliers ont étudié les principaux points de contact entre la Société et sa clientèle, c'est-à-dire les circonstances où le client est en mesure de juger, concrètement, du service. Ces points de contact ont été analysés en fonction des axes suivants : 1) l'automobiliste, le stationnement tarifé sur rue (les parcomètres) et le stationnement tarifé hors rue (les autoparcs), 2) les demandeurs de permis mensuels, 3) les commerçants et les locations spéciales et 4) la planification et l'exploitation du réseau.

C'est en 2000 que cette nouvelle orientation produira véritablement des résultats puisqu'en 1999, les efforts ont surtout porté sur le changement de culture, sur l'organisation du travail, sur la planification de la Société et sur la définition de balises et de normes de services diffusées à tous les niveaux de l'organisation. La création d'une vice-présidence responsable du service à la clientèle et des communications témoigne de l'importance que la Société accorde à ses clients.

### **Déjà des retombées**

L'orientation clients a d'ailleurs été un principe directeur dans la mise sur pied et la réalisation du projet pilote de bornes informatisées Amper Ibersecur, à la Place d'Youville. En effet, pendant trois semaines, des représentants de la Société ont assisté les usagers dans l'utilisation de la borne et recueilli leurs commentaires.

La mise sur pied d'un guichet unique et la création d'un centre d'appels ont constitué une autre amélioration importante apportée au service à la clientèle. Par l'utilisation de l'une ou de l'autre de ces unités, le client peut concentrer l'ensemble de ses demandes auprès d'une seule personne devenue polyvalente à la suite d'un programme de formation. C'est un avantage considérable pour le client, puisqu'il y gagne un service plus rapide et plus efficace. De plus, l'employé s'en trouve grandement motivé puisqu'il prend les commandes du dossier et de son suivi.



## L'exploitation

C'est le renouvellement du parc d'équipement qui a le plus retenu l'attention du service de l'exploitation en 1999. La démonstration n'est plus à faire : le parcomètre mécanique doit être remplacé. C'est une technologie qui ne peut plus offrir aux usagers les services auxquels ils s'attendent ; elle ne fournit pas non plus à l'exploitant les outils de gestion permettant l'exploitation efficace d'un système de stationnement tarifé sur rue.

Les recherches effectuées par la Société tendent à démontrer que deux technologies différentes devraient remplacer le parcomètre mécanique : des bornes informatisées en réseau pour le centre-ville et des parcomètres électroniques pour les zones périphériques. Dans un cas comme dans l'autre, la sélection de l'équipement le plus approprié est un processus complexe ; le choix est vaste, mais les conditions d'utilisation dans une ville comme Montréal limite la sélection – pensons à l'écart des températures, par exemple.

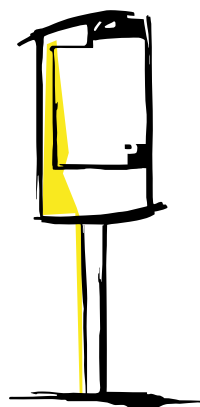
À ce propos, le projet Parcoflex est riche d'enseignement. En effet, toute l'expérience acquise par la Société alors qu'elle s'apprêtait à démarrer un projet pilote avec la borne Parcoflex a été versée au dossier ; cela a permis de procéder rapidement à un appel de propositions auprès de manufacturiers offrant un produit qui présentait certaines des caractéristiques techniques de la borne Parcoflex.

C'est la proposition de la compagnie espagnole Amper Ibersegur qui a été retenue pour ce projet pilote. Des bornes, prêtées par le manufacturier, ont été installées dans l'autoparc de la Place d'Youville, dans le Vieux-Montréal.

La formation des techniciens de la Société a également été assurée par Amper Ibersegur. Après cette première phase du banc d'essai, la Société pourrait alors procéder, avec l'accord de la Ville, à l'étape suivante, soit un test sur rue où la borne tiendrait lieu et place du parcomètre.

La Société a poursuivi la vérification des parcomètres et du calibrage des mécanismes d'horlogerie, entamée en 1997. Au rythme de 5 000 parcomètres par année, cet élément du programme préventif devrait être complété en 2000. On a également inspecté systématiquement tous les parcomètres pour vérifier leur intégrité visuelle et la signalisation applicable. Une mise à niveau de la signalisation de plusieurs autoparcs a aussi été effectuée.

On a enfin procédé au remplacement du système de télécommunications utilisé par les préposés à la collecte des parcomètres et à l'entretien. Le nouveau système permet à ces employés de se mettre immédiatement en contact avec le véhicule de collecte et les bureaux administratifs. Il faut noter que la sécurité de ces préposés, étant donnée la nature de leur travail, s'en trouve grandement améliorée.



## Ressources humaines

On a dit ailleurs à quel point la contribution des employés à la mise en œuvre de l'orientation clients a été importante. Grâce à leur implication et à leur expérience, cette transition s'est faite sans heurts tant pour les employés que pour les clients. À cause de la redéfinition des tâches et suite à la remise en question de nombreux processus d'affaires, la formation des employés a joué et continuera de jouer un rôle important dans le développement de la Société.



Il en est de même pour les communications internes. Deux initiatives importantes ont été prises : un journal interne plus élaboré et des rencontres régulières entre la direction et les employés afin de favoriser les échanges et faire circuler l'information. En 1999, une trentaine de ces rencontres ont permis de mettre en commun les valeurs et orientations de la Société. On veut ainsi développer un fort sentiment d'appartenance chez les employés et soutenir leur motivation.





Sondage Satisfaction clientèle 1999

## Communications

En matière de communications externes et de relations avec les médias, les programmes mis en place en 1998 se sont poursuivis. Cela comprend la publication de quatre numéros du bulletin Info-parking, la publicité sur les colonnes d'affichage Omni et le programme de relations avec les sociétés de développement commercial qui permet à la Société de répondre de façon ciblée aux besoins des commerçants. De plus, une nouvelle approche publicitaire dans différents journaux de quartier lui a permis de rejoindre plus directement sa clientèle.

La Société a continué de jouer un rôle de leader dans l'industrie du stationnement à Montréal, tant par ses normes strictes d'entretien et d'aménagement de ses autoparcs que par ses interventions au sein de l'Association canadienne du stationnement, dont le congrès annuel s'est tenu à Montréal cette année. C'est d'ailleurs Me Nicole Forget, présidente du conseil d'administration d'Accesum inc., qui y prononçait le discours d'ouverture.

En 1999, sur le plan des commandites, la Société a choisi d'épauler principalement Centraide en lui cédant plus de 60 000 \$ de temps d'antenne sur les ondes de CKAC et de CKMF afin de lui permettre de diffuser des messages à l'appui de sa campagne.



## Finances et administration

Sur le plan financier, c'est le refinancement de la dette de la Société qui fut la priorité de l'entreprise en 1999. La dernière option de prolongation a été exercée et prendra fin le 1<sup>er</sup> mai 2000. Des pourparlers avec une institution financière sont actuellement en cours, en vue d'un financement d'une durée maximale de trois ans qui prendrait la forme d'un amendement à la convention de crédit actuelle.

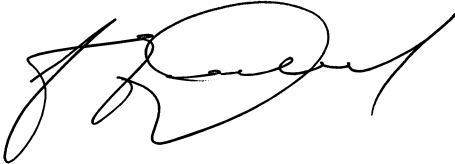
Comme les autres services de l'entreprise, celui des Finances et de l'administration a contribué à l'orientation clients en révisant les processus d'affaires de la Société et en cherchant sans cesse à augmenter la productivité et l'efficacité, en particulier pour les systèmes informatiques.

L'intégrité du système de perception des parcomètres est également une priorité. On sait que les parcomètres mécaniques, à Montréal comme dans d'autres grandes villes nord-américaines, présentent une certaine faiblesse quant à l'utilisation de fausses pièces de monnaie. Les mesures de surveillance additionnelles adoptées par la Société en 1999 ont porté fruit, ainsi que les poursuites que celle-ci a intentées contre les usagers qui se sont prêtés à ce type de fraude et de vol.

## Perspectives pour 2000

La Société commencera à bénéficier l'orientation clients qu'elle a mise en place en 1999. Le projet pilote de bornes informatisées devrait passer de l'expérience hors rue au test sur rue. Cette étape sera décisive puisqu'elle permettra de vérifier le niveau de satisfaction d'une clientèle plus large et le bien-fondé des paramètres opérationnels et financiers du nouveau système.

L'année 2000 verra également la mise en place d'un tableau de bord constitué de grands objectifs qui permettront d'évaluer de façon encore plus spécifique la performance des cadres supérieurs de la Société. Cette démarche s'inscrit dans la volonté de la Société de gérer ses affaires et ses ressources dans le meilleur intérêt de sa clientèle, de ses employés, de son commanditaire et de son partenaire.



Jean-Claude Dubreuil

## Conseil d'administration Accesum inc.



(1<sup>ère</sup> rangée de droite à gauche)

**Me Nicolle Forget, c.r.**

Administratrice de sociétés  
Présidente du conseil  
d'administration, Accesum inc.

**Luc Lacharité**

Vice-président exécutif  
Chambre de commerce  
du Montréal métropolitain

**Danielle Melanson, Ph.D.**

Associée  
Melanson Girard Maletto & associés inc.

(Debout de droite à gauche)

**Ed Goral**

Administrateur

**Guy Langlois**

Président du conseil et chef  
de la direction, PROLOGUE INC.

**Paul Meunier**

Chef de division  
Service du développement  
économique et urbain  
Ville de Montréal

**André D. Godbout**

Administrateur

**André Murphy**

Directeur par intérim  
Service de l'approvisionnement  
et du soutien technique  
Ville de Montréal

## Comité de direction Société en commandite Stationnement de Montréal



(De gauche à droite)

**Jean-Claude Dubreuil**

Vice-président exécutif

**Chantal Bouvier**

Vice-présidente  
Clientèle et communications

**Sylvain Hébert**

Vice-président  
Planification et exploitation

**Sylvie Bineau**

Vice-présidente  
Finances et administration

**Me Marie-Jean Forant**

Secrétaire corporative  
et conseillère juridique



...



1905



1935



2000

Pour obtenir des exemplaires  
supplémentaires de ce rapport annuel,  
composez le (514) 868-3731

For an English copy of this Annual  
Report, please call (514) 868-3731

ISBN 2 – 922594 – 02 – 5

Accesum inc.  
704, rue Saint-Jacques  
Montréal (Québec)  
H3C 1E9

Dépôt légal, 2<sup>e</sup> trimestre 2000  
Bibliothèque nationale du Québec  
Imprimé au Canada