SOCIÉTÉ DE
TRANSPORT
DU SAGUENAY

# Plan stratégique 2023-2032

Une société en **mouvement**

Octobre 2023

# Mot du président et du directeur général

L'année 2023 marque le 45e anniversaire de la Société de transport du Saguenay. Quelle belle opportunité pour réfléchir à ce que nous souhaitons pour l'avenir de notre Société de transport !

Les dix dernières années ont été ponctuées de multiples changements, que ce soit d'ordre technologique, social ou environnemental.

Le transport en commun a grandement évolué. La mobilité intégrée est désormais un concept incontournable pour développer une société de transport. De plus, la progression rapide des technologies a un impact majeur sur le transport de personnes, autant lorsqu'il est question d'offre de services que de moyens de communication.

Les besoins en mobilité de la population de Saguenay ont aussi grandement changé. Bien que l'automobile soit encore, pour la majorité des citoyens de Saguenay, le moyen privilégié pour se déplacer, le transport en commun est néanmoins très important chez les étudiants et les nouveaux arrivants, deux groupes de personnes qui sont de plus en plus présents sur le territoire.

À cela s'ajoute le manque de logements abordables qui pousse les gens à s'établir plus loin des centres-villes et des services.

Sur le plan environnemental, les changements climatiques et leurs effets sont une préoccupation pour de plus en plus de personnes.

C'est donc face à ces constats et à l'information recueillie auprès de nos partenaires et clients que nous avons amorcé notre réflexion stratégique. Nous avons questionné notre modèle d'affaires, nos pratiques, nos stratégies de développement afin que notre plan stratégique puisse se déployer sur des assises solides.

La STS travaillera au cours des dix prochaines années sur quatre orientations distinctes soit :

1. Améliorer l'expérience client et l'image de marque.
2. Optimiser le réseau et l'offre de services dans une optique de mobilité intégrée.
3. Moderniser la flotte de véhicules et les infrastructures.
4. Améliorer l'efficience organisationnelle et développer une culture d'amélioration continue.

Dès les premières années, nous poursuivrons la mise à jour de notre réseau entamée en 2017 afin qu'il soit mieux adapté aux particularités de notre territoire et aux besoins de notre clientèle, et ce, en proposant des solutions de déplacement novatrices.

À terme, la population de Saguenay aura à sa disposition des options variées de transport selon les secteurs et leur utilisation seront simples et efficaces.

Dans l'optique d'attirer et de fidéliser notre clientèle, nous mettrons en place des actions concrètes pour leur faire vivre une expérience de déplacement à la hauteur de leurs besoins et de leurs attentes.

# Mot du président et du directeur général *(suite)*

L'atteinte des résultats attendus en 2032 sera possible grâce à l'apport essentiel de l'équipe de la STS et des administrateurs de la Société.

Chacun contribue à permettre à la Société de transport du Saguenay d'atteindre ses objectifs pour faire d'elle une Société en mouvement innovante et à l'écoute des besoins de la population.

**Claude Bouchard**
Président

**Frédéric Michel**
Directeur général

# Table des matières


| | |
|---|---|
| Une démarche collective | 1 |
| Une mission et des valeurs renouvelées | 3 |
| La STS en quelques chiffres | 5 |
| Les enjeux de la mobilité sur le territoire | 9 |
| Une vision en trois phases | 13 |
| Les orientations et les objectifs stratégiques | 15 |

# **Sommaire exécutif** – Le plan stratégique 2023-2032 de la STS en un coup d'œil

## Mission

Offrir le bon service, au bon endroit, au bon moment

## Vision

Une société en mouvement

## Valeurs

- Placer le client au cœur de nos actions
- S'améliorer, innover et exceller
- Agir durablement
- Assurer le bien-être de l'équipe

### Orientation 1

**Améliorer l'expérience client et l'image de marque**

**Objectifs**

1.1 Attirer, stimuler et fidéliser la clientèle selon une approche marketing personnalisée

1.2 Offrir des services de qualité à chaque étape du parcours client qui soit soutenus par l'implantation d'un programme d'expérience client

1.3 Augmenter la visibilité et la notoriété de l'organisation grâce à des efforts de communication structurés et continus

### Orientation 2

**Optimiser le réseau et l'offre de services dans une optique de mobilité intégrée**

**Objectifs**

2.1 Ajuster le niveau de service dans le réseau en fonction de la performance des lignes et en l'arrimant aux besoins de déplacement

2.2 Implanter progressivement le transport à la demande dans les secteurs à fort potentiel

2.3 Diversifier l'offre de services par le déploiement de solutions de transport alternatif intégrées au réseau de transport régulier

### Orientation 3

**Moderniser la flotte de véhicules et les infrastructures**

**Objectifs**

3.1 Assurer le renouvellement de la flotte d'autobus et des infrastructures afin de les arrimer à l'évolution de l'offre de services

3.2 Augmenter la productivité à l'entretien et diminuer le taux de réserve des autobus

3.3 Réaliser le programme d'électrification de la flotte

### Orientation 4

**Améliorer l'efficience organisationnelle et développer une culture d'amélioration continue**

**Objectifs**

4.1 Adapter la structure organisationnelle et les modes de gestion

4.2 Mettre à jour les outils et l'infrastructure technologique

4.3 Accroître les revenus et assurer une saine gestion des finances

Bus hybride
BÉNÉVOLE, MOI?
J'OSE EMBARQUER!

# Une démarche collective

Amorcée depuis l'automne 2022, la démarche de planification stratégique s'est échelonnée sur une période de 11 mois et permet à la STS de se doter d'une vision et d'orientations qui guideront son développement au cours des dix prochaines années.

La STS a souhaité faire de la planification stratégique un exercice participatif, afin de s'assurer que celle-ci répond aux besoins et aux attentes de sa communauté. Ainsi, les citoyens, les partenaires, la Ville de Saguenay et les employés ont été impliqués à travers différentes activités de consultation réalisées tout au long de la démarche.

De plus, le plan stratégique s'est accompagné d'un exercice de diagnostic organisationnel approfondi, dont l'objectif était d'analyser l'ensemble des activités et des processus de la STS, de manière à en faire ressortir les zones d'amélioration. Ce diagnostic et les recommandations qui en découlent viendront soutenir la capacité de la STS à réaliser l'ensemble des initiatives incluses dans le plan.

# Les étapes de la démarche

**Novembre 2022**

1. Compilation d'un portrait sur les enjeux et les tendances en mobilité sur le territoire
2. Diffusion d'un sondage de satisfaction à la clientèle
3. Réalisation d'entrevues avec les parties prenantes externes
4. Diffusion d'un sondage aux employés
5. Réalisation d'entrevues et de groupes de discussion avec les gestionnaires
6. Rédaction du diagnostic organisationnel
7. Identification des quatre orientations stratégiques
8. Formation de groupes de travail par orientation et réalisation d'ateliers
9. Organisation d'ateliers de consultation citoyenne sur les orientations
10. Rédaction du plan stratégique préliminaire
11. Approbation du plan stratégique par le conseil d'administration
12. Présentation et diffusion du plan stratégique

**Octobre 2023**

# Une mission et des valeurs renouvelées

L'exercice de planification stratégique a été l'occasion pour la STS de clarifier son mandat et d'actualiser sa mission et ses valeurs. Ces nouveaux énoncés viennent réitérer la pertinence de la STS et le rôle incontournable qu'elle joue dans le développement durable du territoire et le développement social des individus qui s'y trouvent. Les valeurs, qui ont été redéfinies, balisent, soutiennent et s'inscrivent dans tous les aspects du travail réalisé quotidiennement par ses équipes et pour ses clients.

# Une mission et des valeurs renouvelées *(suite)*

## Notre mandat

Misant sur une équipe mobilisée, la Société de transport du Saguenay a pour mandat d'exploiter un service de transport en commun inclusif sur le territoire de Saguenay en favorisant l'intégration de multiples solutions de déplacement. En plaçant l'expérience client au cœur de ses actions, la STS s'engage à poursuivre l'optimisation de ses services et sa modernisation. Ainsi, nous voulons être la référence en mobilité durable à Saguenay.

## Notre mission

Offrir le bon service, au bon endroit, au bon moment.

## Nos valeurs

### Assurer le bien-être de l'équipe

Promouvoir une culture organisationnelle où la communication, la coopération, la reconnaissance et l'ouverture d'esprit sont les fondements de notre équipe, permettant ainsi à chaque employé de s'épanouir dans un milieu de travail sain et stimulant.

### Placer le client au cœur de nos actions

Prendre en considération les besoins des clients à chaque étape des processus décisionnels, quelle que soit l'importance des orientations à adopter.

### S'améliorer, innover et exceller

Assurer l'efficience et l'efficacité de la STS en prônant l'innovation, l'amélioration continue et la transparence afin d'atteindre l'excellence, tout en conservant l'agilité nécessaire pour relever les défis futurs.

### Agir durablement

Avoir un impact social, économique et environnemental positif afin de bâtir collectivement un avenir meilleur pour les prochaines générations.

# La STS en quelques chiffres

La STS est un acteur clé de la mobilité au sein de la ville de Saguenay et joue un rôle essentiel dans la connectivité du territoire en offrant des services de transport en commun, des services de transport adapté et, depuis 2018, une offre de vélos en libre-service.

Alors que les impacts de la pandémie de COVID-19 sur l'achalandage se font encore ressentir aujourd'hui, de nombreux projets de modernisation ont été entrepris par la STS au cours des dernières années, tels que l'implantation de la carte à puce, un partenariat avec l'UQAC pour la mise en œuvre d'une tarification universelle, la création du corridor d'écomobilité, l'électrification ou encore l'implantation de systèmes d'aide à l'exploitation et d'information voyageur.

# La STS en quelques chiffres – Transport régulier

## L'offre en transport en commun de la STS est délivrée par une importante flotte d'autobus qui sillonne un large réseau.

### Une importante flotte d'autobus

**83 véhicules**

- **71** autobus (40 pieds)
- **12** midibus (30 pieds)

### Plusieurs infrastructures majeures

- **3** terminus
- **4** stations tempérées
- **2** stationnements incitatifs
- **3** mini terminus

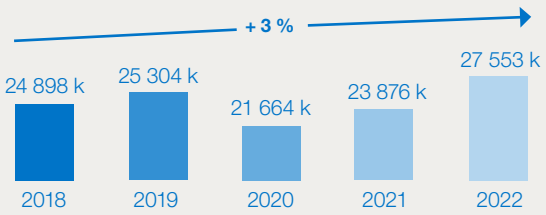
### Un large réseau

**74 circuits**

- **27** urbains
- **10** ruraux
- **31** spéciaux
- **6** circuits 800

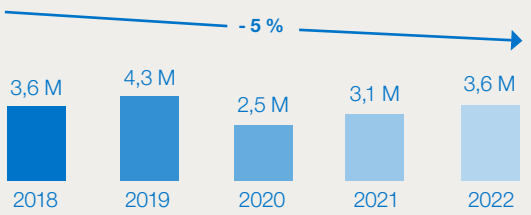
### Un budget annuel en constante augmentation

Évolution du budget annuel en millions de dollars et taux de croissance annuel composé, 2018-2022



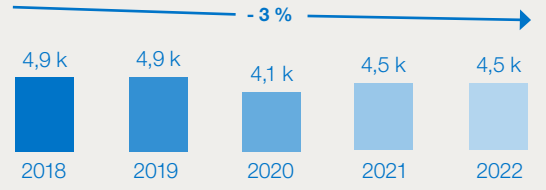

### Un achalandage en reprise depuis la pandémie

Nombre annuel de passages en millions et taux de croissance annuel composé, 2018-2022



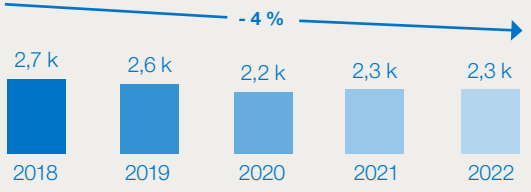

### Plus de 4 millions de kilomètres parcourus chaque année

Nombre de kilomètres parcourus en milliers et taux de croissance annuel composé, 2018-2022




### Une consommation de carburant en baisse

Consommation de carburant en milliers de litres, 2018-2022



# La STS en quelques chiffres – Transport adapté

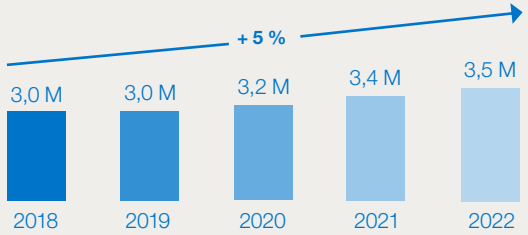
**La STS offre également un service de transport adapté, de porte à porte, qui s'adresse aux personnes à mobilité réduite incapables d'utiliser le transport en commun régulier.**

## Fournisseurs de services externes

- Interbus
- Taxi 2151 (La Baie)
- Taxi Diamond (Jonquière)
- Taxi Unis (Chicoutimi)

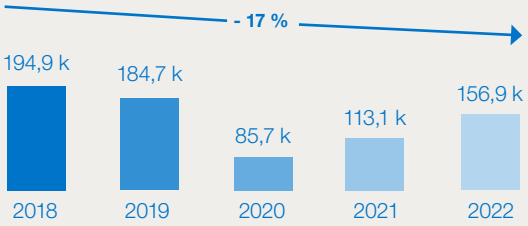
## Un budget annuel en constante augmentation

Budget annuel en millions de dollars et taux de croissance annuel composé, 2018-2022




## Un achalandage en reprise depuis la pandémie

Nombre annuel de passages en milliers et taux de croissance annuel composé, 2018-2022



# La STS en quelques chiffres – Accès Vélo

**Depuis 2018, la STS a mis en place un système de vélos en libre-service qui vient compléter le système de transport collectif et offre une alternative à l'automobile pour les déplacements de proximité.**

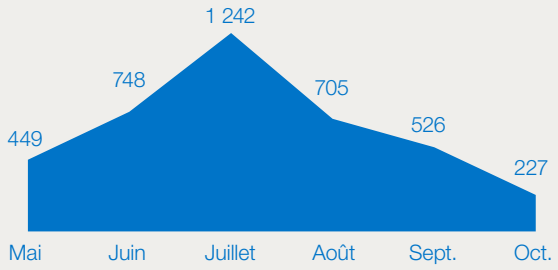
## Un service offert dans les trois arrondissements de Saguenay

**38** vélos à assistance entièrement électrique

**9** stations dans les trois arrondissements de Saguenay

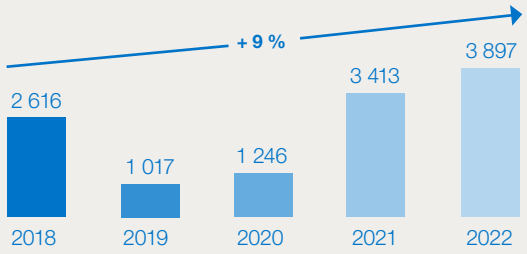
## Des déplacements qui culminent au mois de juillet

Nombre total des déplacements mensuels, 2022




## Un nombre d'utilisateurs en croissance

Achalandage annuel en nombre total de déplacements, 2018-2022



# Les enjeux de la mobilité sur le territoire

Depuis les dernières années, l'environnement dans lequel évoluent les sociétés de transport en commun s'est transformé de façon importante. Alors que l'ensemble des grandes villes québécoises continuent de croître, entraînant un accroissement de la demande de solutions de transport collectif, Saguenay est confrontée à des enjeux propres à sa situation géographique et à sa réalité démographique. Ainsi, la STS fait face à des défis et à des perspectives de développement uniques qui la distinguent des autres sociétés de transport au Québec.

# Territoire

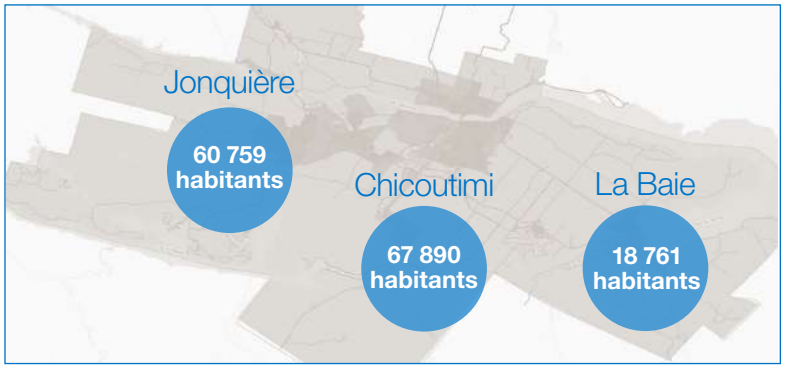
## Le territoire de Saguenay a la particularité d'être très étendu et faiblement densifié, ce qui entraîne des défis importants en matière de mobilité.

Le territoire de la ville de Saguenay s'étend sur une superficie de près de 1 124 km$^2$ et compte une population de 144 723 habitants (2021). Il se caractérise par une configuration particulière, avec la présence de trois noyaux d'urbanisation distincts et géographiquement dispersés, soit ceux de Chicoutimi, de Jonquière et de La Baie. Ainsi, Saguenay est la ville la plus étalée et celle avec la plus faible densité de population parmi les grandes villes au Québec.

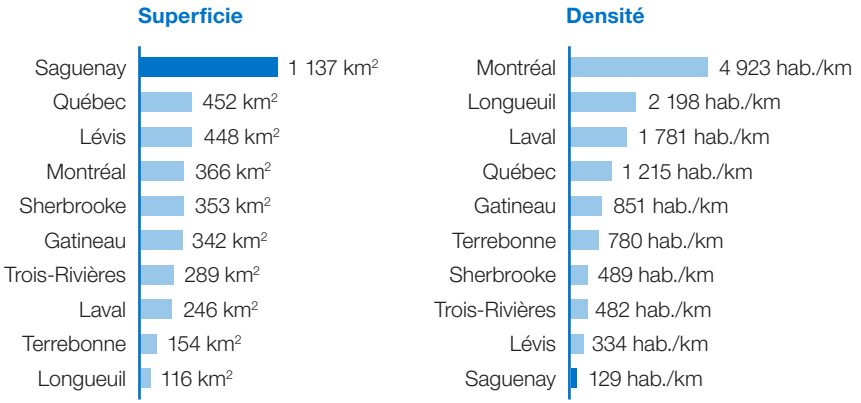
Cette caractéristique territoriale représente un défi important en matière de mobilité et l'une des principales contraintes auxquelles la STS doit faire face. En effet, des liens significatifs entre la densité et l'usage des transports collectifs ont été établis dans de nombreuses études. La dispersion géographique des principaux générateurs d'achalandage constitue une contrainte additionnelle, dans la mesure où elle confère au transport en commun une dimension interurbaine.

Ainsi, la mise en place d'un réseau de transport en commun efficace sur le territoire est plus complexe, car les distances entre les résidences, les lieux de travail, les établissements institutionnels et les commerces sont généralement plus grandes, tandis que le nombre de clients potentiels moins concentrés que dans des villes fortement densifiées. Pour une société de transport, cela entraîne notamment des coûts d'exploitation plus élevés par passager en raison de la nécessité de couvrir de plus grandes distances avec moins de passagers.

Carte du territoire servi par la STS et population servie par arrondissement, 2021



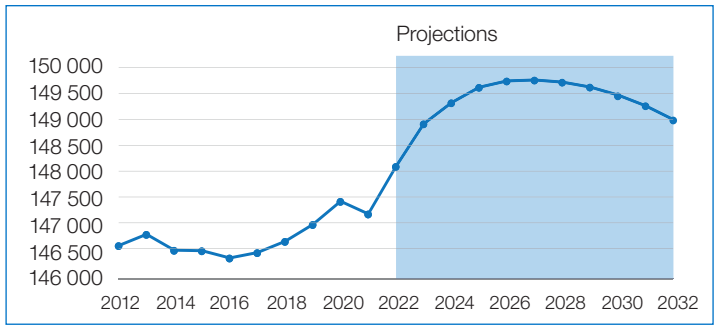

Superficie et densité de population des dix plus grandes villes du Québec, 2021



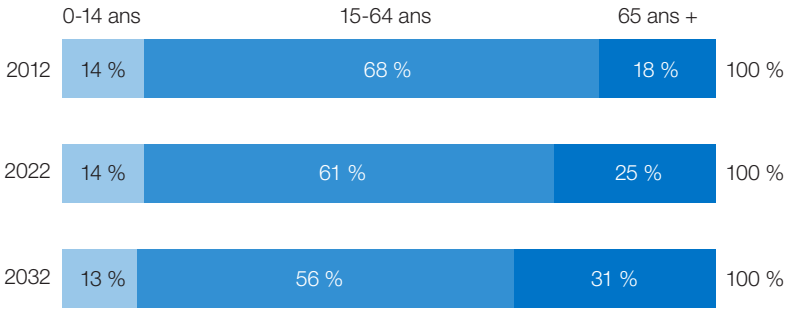
# Démographie

## Les perspectives de développement sont marquées par la stagnation et le vieillissement de la population.

Évolution de la population de la ville de Saguenay, 2012-2032




Répartition de la population par tranche d'âge, 2012-2032




Après avoir atteint un sommet de 150 000 habitants au début des années 1990, Saguenay a alterné entre des périodes de déclin, de stagnation ou de faible croissance démographique. Cette tendance devrait se poursuivre, puisque selon les projections, la population ne devrait croître que faiblement dans les dix prochaines années, de l'ordre de 0,1 % par année. Le territoire connaît ainsi une croissance démographique bien inférieure à celle de la province et la plus faible parmi l'ensemble des grandes villes du Québec.

Depuis plusieurs années dans l'ensemble de la province, le vieillissement de la population s'accentue à un rythme soutenu et la ville de Saguenay n'échappe pas à cette tendance. La population y est d'ailleurs plus âgée que celle de l'ensemble du Québec, avec environ un quart des résidents qui sont âgés de 65 ans et plus opposé à 20 % au Québec. Selon les projections, cette tendance devrait s'accentuer et la part des aînés devrait représenter plus de 30 % de la population d'ici 2032.

L'évolution démographique de la ville, qui reflète à la fois des réalités locales et des dynamiques nationales, aura donc une influence importante sur les déplacements et la demande en transport. Parmi celles-ci, on peut s'attendre à observer une diminution de la clientèle traditionnelle des modes de transport collectif, à l'exception du transport adapté, dont la clientèle devrait s'accroître en raison du vieillissement de la population. Les motifs de déplacement, la répartition des horaires et les destinations demandées pourraient aussi changer en lien avec l'évolution du tissu démographique.

# Mobilité

## Le développement de modes de transport durable est un enjeu majeur pour le territoire, à l'heure où l'utilisation de la voiture est très ancrée dans les habitudes de déplacement.

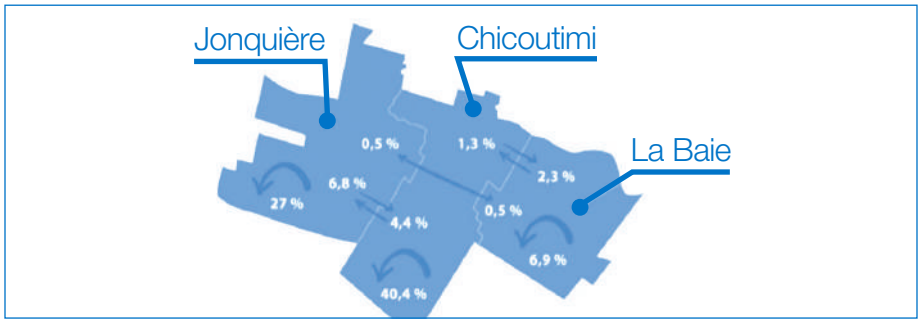
Les résidents de Saguenay se déplacent en très grande majorité dans les limites de la ville. Selon la dernière enquête Origine-Destination, plus de 40 % des déplacements se faisaient à l'intérieur de l'arrondissement de Chicoutimi, un peu moins de 30 % au sein de l'arrondissement de Jonquière et moins de 7 % dans les limites de l'arrondissement de La Baie.

La voiture reste le mode de transport privilégié par les citoyens. Toujours selon les dernières données de l'enquête, le taux de motorisation des ménages saguenéens est de 1,53 véhicule. Celui-ci est plus élevé en comparaison avec des villes comme Trois-Rivières ou Sherbrooke, qui ont des taux de motorisation respectifs de 1,47 et 1,44 par ménage. Il n'est donc pas étonnant qu'en 2021, ce sont plus de neuf personnes sur dix qui utilisent la voiture pour se rendre au travail.

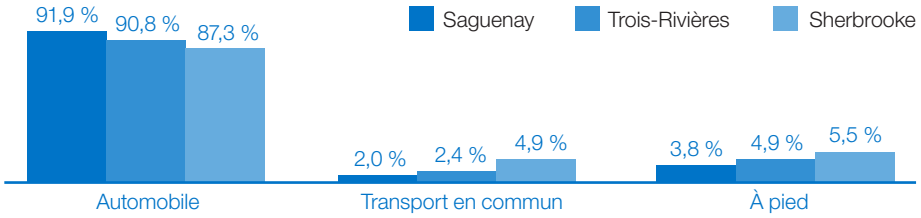
À l'inverse, la proportion de l'utilisation des transports en commun est faible, puisqu'ils constituaient le mode de transport de seulement 2 % des travailleurs. Le transport en commun est principalement utilisé par les tranches d'âge les plus jeunes, 30 % des déplacements avec ce mode de transport se faisant d'ailleurs pour le motif des études. Il n'est donc pas surprenant que l'arrondissement de Chicoutimi, où se trouve l'UQAC, ait un taux de déplacements en transport en commun supérieur à ceux des arrondissements de Jonquière et de La Baie.

Alors que l'utilisation de la voiture est bien ancrée dans les habitudes de déplacement de la population saguenéenne, la promotion et la sensibilisation aux avantages d'utiliser des modes de transport durable, dont le transport en commun, représentent un enjeu majeur pour développer le territoire de façon durable.

Répartition régionale des échanges quotidiens sur le territoire de Saguenay, 2015




Mode de transport utilisé par la population pour se rendre au travail, 2021



# Une vision en trois phases

La STS étant consciente des défis actuels, mais aussi des perspectives de développement de la mobilité durable sur le territoire, sa vision du plan stratégique 2023-2032 se veut à la fois progressive et ambitieuse. Elle se compose de trois phases successives et interreliées qui reflètent l'approche que la STS souhaite graduellement adopter au cours des dix prochaines années afin d'endosser son positionnement d'être une société en mouvement qui redéfinit les standards de la mobilité sur le territoire.

Dans la première phase de son plan, la STS vise à se transformer et à s'optimiser de manière à accroître son efficience et sa performance organisationnelle. Dans la deuxième phase, la priorité sera donnée à consolider son offre et à la positionner comme une réelle alternative à l'automobile. Au cours de la troisième phase, la STS se donne pour ambition de réussir à changer de manière significative les habitudes de mobilité des individus en faisant du transport en commun un mode de transport privilégié par le plus grand nombre.

# Notre vision en trois phases pour être **Une société en mouvement**

**2023-2026**
Transformation et optimisation

## Le début du mouvement

Pour changer les habitudes, il faut se donner la possibilité de le faire. Il faut mettre en œuvre des outils facilitants, plus que de simples structures, des milieux de vie, ne pas imposer, mais proposer des actions. Il n'y a pas qu'une seule façon de bien faire les choses. Il n'y a pas qu'une route, mais plein d'avenues possibles.

**Nous sommes une société en mouvement.**

**2027-2029**
Consolidation et positionnement

## Créer des alternatives

Nos modes de vie ont évolué à un rythme fou. La technologie a bouleversé notre quotidien. Ce que nous rêvions hier est un acquis aujourd'hui qui changera sûrement demain. Pourtant, nos déplacements se font toujours de la même manière, plus ou moins collectivement, même si nous connaissons l'impact de cette décision. Nous pensons qu'il est temps de changer nos paradigmes. De créer des alternatives au transport tel qu'on l'a toujours connu.

**Nous sommes une société en mouvement.**

**2030-2032**
Développement et innovation

## Une société en mouvement

Du dodo au boulot, de l'école à l'aréna, de chez nous à chez vous, nous sommes toujours en déplacement. Du point A au point B, nos voies ne sont pas toujours tracées en lignes droites. Nos vies évoluent. Nous prenons des chemins différents. Nous adaptons nos quotidiens. Nous mettons en doute les statu quo. Nous sommes de plus en plus conscients des impacts de nos décisions.

**Nous sommes une société en mouvement.**

# Les orientations et les objectifs stratégiques

La STS s'est dotée de quatre orientations stratégiques, qui traduisent ses grandes priorités pour les dix prochaines années. Celles-ci tiennent compte des forces et des défis propres à la STS ainsi que des enjeux et des perspectives en mobilité sur le territoire. Les orientations se déclinent ensuite en 12 objectifs, qui viennent préciser ce que la STS vise concrètement à accomplir ou à mettre en place. Des indicateurs et des cibles à court, moyen et long terme sont finalement associés à chacun des objectifs et permettront d'assurer le suivi et de mesurer la progression de la STS à l'égard des résultats qu'elle souhaite atteindre d'ici 2032.

# **Orientation 1** – Améliorer l'expérience client et l'image de marque

Alors que les préférences et les exigences en matière de mobilité des usagers ont considérablement évolué au cours des dernières années, la STS souhaite amorcer un virage radical en mettant le client au cœur de ses priorités. Pour cela, il est primordial de prendre en compte la diversité des profils et des besoins de la clientèle afin de mettre en place des solutions adaptées. En étant à l'écoute et en créant une relation de proximité avec sa clientèle, la STS sera en mesure de lui offrir une expérience positive et personnalisée à chaque étape de son parcours. Ainsi, la STS vise à évoluer d'une organisation experte en service de transport en commun à une organisation experte en expérience client.

De plus, la STS souhaite mieux se faire connaître de la population et accroître son rayonnement sur le territoire de manière à renforcer le rôle qu'elle peut jouer afin de promouvoir l'utilisation des modes de transport durable.

## Objectifs

**1.1** **Attirer, stimuler et fidéliser la clientèle selon une approche marketing personnalisée**

**1.2** **Offrir des services de qualité à chaque étape du parcours client qui soit soutenue par l'implantation d'un programme d'expérience client**

**1.3** **Augmenter la visibilité et la notoriété de l'organisation grâce à des efforts de communication structurés et continus**

# **Orientation 1** – Améliorer l'expérience client et l'image de marque *(suite)*

## Objectif 1.1 – Attirer, stimuler et fidéliser la clientèle selon une approche marketing personnalisée

La STS sert une clientèle aux profils variés, soit des travailleurs, des jeunes et des étudiants, des retraités, ou encore des personnes à mobilité réduite, qui ont des habitudes et des préférences bien différentes en matière de mobilité.

Afin d'attirer de nouveaux utilisateurs à prendre le transport en commun pour se déplacer, la STS mettra en place des stratégies innovantes et des approches personnalisées selon les segments de clientèles visées. Pour les soutenir, la STS se dotera d'outils lui permettant d'interagir avec les clients et de collecter des données sur leurs habitudes de déplacement, leurs préférences ou leurs comportements afin de personnaliser ses offres et de mieux cibler ses communications.

Le renforcement des partenariats avec les entreprises et les institutions présentes sur le territoire ou encore le développement de nouvelles options en matière de tarification qui soient plus flexibles et accessibles pour l'ensemble de la population sont deux initiatives parmi d'autres que la STS souhaite mettre en place prochainement en lien avec cet objectif.

Grâce à ces mesures, la STS vise à créer des liens plus forts avec sa clientèle et ainsi à favoriser leur engagement, leur satisfaction et leur fidélité.

### Indicateur

| Nombre de déplacements en transport en commun par segment de clientèle | | | |
|---|---|---|---|
| **Actuel** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| Jeunesse | | | |
| 307 000 | 362 000 | 384 000 | 408 000 |
| Adulte | | | |
| 503 000 | 570 000 | 582 000 | 606 000 |
| Âge d'or | | | |
| 61 000 | 62 000 | 77 000 | 93 000 |
| Mobilité réduite | | | |
| 14 000 | 20 000 | 33 000 | 47 000 |
| Partenaire | | | |
| 71 000 | 20 000 | 22 000 | 12 000 |

# **Orientation 1** – Améliorer l'expérience client et l'image de marque *(suite)*

## Objectif 1.2 – Offrir des services de qualité à chaque étape du parcours client qui soit soutenue par l'implantation d'un programme d'expérience client

La STS veut que chaque trajet soit une expérience positive et engageante pour les clients. Pour cela, il est primordial que la qualité du service soit au rendez-vous à toutes les étapes du parcours. Cela se traduit notamment par la disponibilité d'outils conviviaux pour permettre aux clients de planifier facilement leurs trajets et d'obtenir des informations en temps réel sur les horaires par un service à la clientèle convivial et efficient, des autobus propres et par un accueil courtois, ainsi que des infrastructures sécuritaires, attrayantes et accessibles.

Pour formaliser ces standards de qualité, la STS se dotera notamment d'une politique de qualité de service, de laquelle découlera un programme d'expérience client. La STS s'assurera fréquemment du respect et de l'application de ces standards grâce à un système d'évaluation et mettra en place un processus de rétroaction visant à mesurer régulièrement la satisfaction de sa clientèle.

### Indicateur

| Note globale de satisfaction de la clientèle en lien avec la politique de qualité de service | | | |
|---|---|---|---|
| **Automne 2022** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| 70 % | 75 % | 80 % | 85 % |

# **Orientation 1** – Améliorer l'expérience client et l'image de marque *(suite)*

## Objectif 1.3 – Augmenter la visibilité et la notoriété de l'organisation grâce à des efforts de communication structurés et continus

La STS joue un rôle clé dans le développement durable du territoire et la qualité de vie des citoyens. Ainsi, la promotion de l'usage du transport en commun représente un enjeu particulièrement important pour la STS, d'autant plus dans un territoire où la culture de l'automobile est très ancrée.

Dans les prochaines années, la STS souhaite bâtir une image de marque forte qui lui servira de levier pour sensibiliser la population aux avantages d'utiliser les transports en commun. Pour cela, elle compte mettre en place une stratégie de communication et de positionnement qui lui permettra notamment de renforcer son ancrage dans les communautés qu'elle sert, de mieux faire connaître son offre de services et ses engagements, et de mettre à profit son expertise en mobilité durable pour le développement du territoire.

### Indicateur

| Indice de notoriété |
| --- |
| Les cibles seront établies à la suite des résultats du sondage sur la notoriété de la STS. |

# **Orientation 2** – Optimiser le réseau et l'offre de services dans une optique de mobilité intégrée

La réalité des besoins en mobilité n'est pas homogène d'un bout à l'autre du territoire servi par la STS, en raison des différences démographiques, des activités économiques et des habitudes de déplacement locales. La STS est consciente qu'elle doit considérer ces particularités en adaptant son offre de services afin qu'elle réponde aux besoins des usagers.

Au cours des prochaines années, la STS réalisera donc d'importants efforts pour repenser et optimiser l'ensemble de son réseau. L'implantation progressive du transport à la demande, la création de nouveaux corridors d'écomobilité, l'ajout de fréquence ou encore la diversification de l'offre feront partie des chantiers phares réalisés. Ceux-ci se feront dans une optique de mobilité intégrée, c'est-à-dire en visant à créer un écosystème de déplacements harmonieux et fluides, où les différents modes de transport se complètent et se connectent. Avec ces changements, la STS vise ainsi à développer une offre de services qui soit arrimée aux nouvelles dynamiques en matière de mobilité et qui constitue une réelle alternative à l'automobile pour les usagers.

## Objectifs

**2.1** **Ajuster le niveau de service dans le réseau en fonction de la performance des lignes et en l'arrimant aux besoins de déplacement**

**2.2** **Implanter progressivement le transport à la demande dans les secteurs à fort potentiel**

**2.3** **Diversifier l'offre de services par le déploiement de solutions de transport alternatif intégrées au réseau de transport régulier**

# **Orientation 2** – Optimiser le réseau et l'offre de services dans une optique de mobilité intégrée *(suite)*

## Objectif 2.1 – Ajuster le niveau de service dans le réseau en fonction de la performance des lignes et en l'arrimant aux besoins de déplacement

La performance des lignes d'autobus à travers le réseau peut varier, principalement parce que certaines ont un achalandage moyen plus élevé que d'autres ou encore parce qu'elles s'étendent sur de plus grandes distances, ce qui entraine un coût par passager plus important. Pour une même ligne, l'achalandage n'est pas régulier en fonction de jour de la semaine ou du moment de la journée. Soucieuse d'améliorer sa rentabilité pour réinvestir ses ressources dans des initiatives qui améliorent la qualité de son service, la STS veut revoir la manière dont elle planifie le réseau. Elle veut le prévoir de manière moins homogène et l'ajuster davantage en fonction des réalités de chaque secteur, en arrimant le niveau de service aux habitudes et aux besoins de déplacement de sa clientèle.

Dans les prochaines années, la STS repensera donc l'entièreté du réseau selon une approche différenciée qui impliquera notamment une refonte du réseau des arrondissements de La Baie, de Jonquière et de Chicoutimi. Parmi les initiatives qui seront mises en place, la STS remplacera certaines lignes fixes par du transport à la demande, ajoutera de la fréquence en heure de pointe sur certaines lignes dont la 175.

La STS poursuivra également ses efforts visant à garantir la qualité du service offert à la clientèle utilisant le transport adapté et déploiera un projet pilote d'intégration des clients à mobilité réduite au transport à la demande ou au transport urbain.

### Indicateurs

| Achalandage pour le service urbain | | | |
|---|---|---|---|
| **2022** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| 1 626 971 | 1 761 086 | 1 868 878 | 1 983 269 |

| Rentabilité des lignes | | | |
|---|---|---|---|
| Lignes qui sont rentables en pourcentage | | | |
| **Actuel** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| À venir en 2024 | | | |
| Rentabilité moyenne de toutes les lignes en pourcentage | | | |
| **Actuel** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| À venir en 2024 | | | |

** Rentable : la portion du revenu client représente plus de 25 % du coût du service.*

| Émissions de GES évitées grâce à la STS |
|---|
| Les cibles seront établies à la suite du développement d'une méthodologie nationale. |

# **Orientation 2** – Optimiser le réseau et l'offre de services dans une optique de mobilité intégrée *(suite)*

## Objectif 2.2 – Implanter progressivement le transport à la demande dans les secteurs à fort potentiel

Depuis le 1er juillet 2023, la STS offre un service de transport à la demande à l'arrondissement de La Baie sous forme de projet pilote pour une durée d'un an.

Le transport à la demande (TAD) est un type de service de transport en commun où les itinéraires et les horaires sont créés en temps réel, en fonction des demandes des passagers. Il peut améliorer le service dans les zones où l'achalandage est plus faible ou variable, notamment en réduisant la durée et la distance des trajets, le nombre de correspondances et le temps d'attente, ainsi qu'en en augmentant la disponibilité du service. Le TAD offre donc plus de flexibilité, plus de fréquence et plus de rapidité lors des déplacements.

À la fin du projet pilote à La Baie, le déploiement du TAD se fera graduellement dans certains secteurs. En effet, une analyse permettra d'évaluer si l'implantation du TAD améliorerait le service en remplaçant des lignes fixes actuelles et en offrant du rabattement sur le réseau régulier.

### Indicateur

| Achalandage pour le service TAD |
| --- |
| Les cibles seront établies à la suite du projet pilote de La Baie. |

# **Orientation 2** – Optimiser le réseau et l'offre de services dans une optique de mobilité intégrée *(suite)*

## Objectif 2.3 – Diversifier l'offre de services par le déploiement de solutions de transport alternatif intégrées au réseau de transport régulier

Au cours des prochaines années, la STS souhaite contribuer à créer un écosystème de mobilité durable plus complet et adaptable, qui permet aux clients d'avoir accès à une gamme variée d'options de déplacement.

Pour cela, la STS veut développer des modes de transport alternatif qui soient complémentaires et intégrés à son réseau régulier. Les modes de transport alternatif font référence à des options de déplacement différentes de la voiture individuelle traditionnelle et visent à offrir une alternative plus durable, efficace et respectueuse de l'environnement. Ils peuvent inclure une variété d'options de déplacement, parmi lesquelles le covoiturage, le vélopartage, les trottinettes électriques et les véhicules électriques en libre-service.

La STS est déjà pionnière en la matière sur le territoire avec la mise en place, depuis 2018, d'Accès Vélo. Face à la popularité du service, la STS continuera d'augmenter l'offre de vélos en libre-service au cours des prochaines années. Dans cette optique de rester innovante, la STS analysera également la faisabilité d'être un fournisseur pour d'autres formes de mobilité partagée, comme l'autopartage.

À terme, la STS vise à développer le MaaS ou *Mobility as a Service*, qui vise à fournir aux usagers une solution intégrée et harmonisée pour planifier, réserver et payer tous leurs déplacements, en combinant l'ensemble des différents modes de transport disponibles sur le territoire.

### Indicateur

| Achalandage pour le service Accès Vélo | | | |
|---|---|---|---|
| **2022** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| 3 287 | 8 025 | 15 674 | 30 613 |

# **Orientation 3** – Moderniser la flotte de véhicules et les infrastructures

Au cours des prochaines années, la STS investira massivement dans le développement, la rénovation et le renouvellement de ses actifs afin de préserver la fiabilité à long terme de son réseau, d'améliorer l'expérience des clients et de contribuer à l'atteinte des cibles gouvernementales en matière de réduction des gaz à effet de serre.

En plus d'entamer le virage électrique, la STS vise à repenser la composition de sa flotte d'autobus afin de mieux l'arrimer aux réalités des secteurs qu'elle sert, mais également à optimiser ses façons de faire afin de gagner en efficience dans la gestion de ceux-ci.

## Objectifs

**3.1** **Assurer le renouvellement de la flotte d'autobus et des infrastructures afin de les arrimer à l'évolution de l'offre de servicess**

**3.2** **Augmenter la productivité à l'entretien et diminuer le taux de réserve des autobus**

**3.3** **Réaliser le programme d'électrification de la flotte**

# **Orientation 3** – Moderniser la flotte de véhicules et les infrastructures *(suite)*

## Objectif 3.1 – Assurer le renouvellement de la flotte d'autobus et des infrastructures afin de les arrimer à l'évolution de l'offre de services

Pour soutenir les améliorations qui seront apportées à l'offre de services dans le réseau, la STS souhaite revoir la composition de son parc d'autobus. En diversifiant les types de véhicules, la STS pourra en effet mieux répondre aux différents besoins en proposant des véhicules de transport qui sont plus adaptés au trajet à parcourir et à l'achalandage sur la ligne. Ainsi, la STS prévoit remplacer progressivement des autobus de 40 pieds par quelques microbus, d'environ 15 pieds.

D'un point de vue des infrastructures, la STS procédera à la rénovation des terminus Faubourg Sagamie et Sainte-Thérèse et construira une nouvelle station multimodale à Chicoutimi Nord, qui inclura un stationnement incitatif. Pour soutenir le développement d'Accès Vélo, la STS fera finalement l'acquisition de plusieurs stations par année.

### Indicateurs

| Coût d'exploitation (en dollars constants) par kilomètre | | | |
|---|---|---|---|
| **Actuel** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| 4,96 | 4,25 | 4 | 3,12 |

| Nombre de kilomètres par bris en service par type de véhicule | | | |
|---|---|---|---|
| **Actuel** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| Midibus | | | |
| 0,18 /1 000 km | 0,18 /1 000 km | 0,18 /1 000 km | S. O. |
| Hybride | | | |
| 0,16 /1 000 km | 0,15 /1 000 km | 0,14 /1 000 km | 0,13 /1 000 km |
| Diesel | | | |
| 0,21 /1 000 km | 0,19 /1 000 km | S. O. | S. O. |
| Électrique | | | |
| À venir | À venir | À venir | À venir |

# **Orientation 3** – Moderniser la flotte de véhicules et les infrastructures *(suite)*

## Objectif 3.2 – Augmenter la productivité à l'entretien et diminuer le taux de réserve des autobus

La STS souhaite améliorer son efficacité opérationnelle en matière de gestion de son parc d'autobus. Pour cela, elle vise tout d'abord à augmenter la productivité à l'entretien en optimisant les méthodes, les procédures et l'organisation du travail dans le secteur. Ainsi, la STS vise à assurer une disponibilité accrue de ses autobus en bon état de fonctionnement, en réduisant notamment les interruptions de service causées par un manque de véhicules lié à des pannes ou à des problèmes mécaniques.

La STS a également pour objectif de mieux utiliser les ressources disponibles en réduisant son taux de réserve d'autobus, qui est actuellement élevé par rapport à des sociétés de transport comparables. Alors qu'un haut taux de réserve entraîne des coûts supplémentaires en termes d'entretien et de stockage, sa réduction permettra à la STS de réallouer ces ressources à des initiatives plus productives et à valeur ajoutée pour les clients.

### Indicateurs

| Taux de réserve | | | |
|---|---|---|---|
| **Actuel** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| 27 % | 21 % | À venir après la simulation sur l'impact de l'électrification | |

| Coût de maintenance des autobus (en dollars constants) par kilomètre | | | |
|---|---|---|---|
| **Actuel** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| 1,26 | 1,08 | 0,90 | 0,77 |

| Nombre de voyages annulés en raison du manque de disponibilité des véhicules |
|---|
| Les cibles seront établies à la suite des données de référence de 2024. |

# **Orientation 3** – Moderniser la flotte de véhicules et les infrastructures *(suite)*

## Objectif 3.3 – Réaliser le programme d'électrification de la flotte

Par l'entremise du Plan pour une économie verte 2030, le gouvernement priorise l'électrification et souhaite valoriser la mobilité durable en favorisant le transport actif et collectif. À partir de 2025, les sociétés de transport ne peuvent plus bénéficier de financement pour des autobus autres que des autobus électriques.

L'électrification engendre des impacts considérables et transformateurs sur l'ensemble des sociétés de transport. Elle demande de s'adapter notamment quant aux modes opératoires, aux systèmes d'information, aux infrastructures d'alimentation en énergie et à l'expertise humaine.

Pour la STS, ce chantier majeur se divisera en trois phases, qui permettront, à terme, d'électrifier l'ensemble de son parc d'autobus. La première phase du programme d'électrification, qui se déroulera au cours des trois prochaines années, constituera en l'intégration de premiers bus électriques et en la construction d'une marquise. La deuxième phase, prévue à moyen terme, impliquera la poursuite de l'intégration des autobus électriques, l'agrandissement du garage, la construction d'une salle des chargeurs et l'intégration de la carrosserie au garage Bersimis. Et finalement d'ici 2040, la troisième phase qui sera l'ajout d'équipement de recharge pour accueillir les derniers autobus électriques afin d'avoir une flotte 100 % électrique.

Pour soutenir cette transformation et assurer le succès de la transition vers l'électrique, la STS définira et mettra en œuvre un plan de gestion du changement et investira massivement dans la formation de son personnel à la bonne utilisation des nouveaux actifs électriques.

### Indicateur

| Taux de réalisation du programme d'électrification | | | |
|---|---|---|---|
| **Actuel** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| 53 % | 65 % | 70 % | 80 % |

# **Orientation 4** – Améliorer l'efficience organisationnelle et développer une culture d'amélioration continue

L'amélioration de l'efficience organisationnelle et le développement d'une culture d'amélioration continue constitueront des piliers fondamentaux de la STS afin de réaliser l'ensemble des orientations, des objectifs et des projets présentés dans son plan stratégique.

La STS souhaite ainsi améliorer ses processus et optimiser l'utilisation de ses ressources, qu'elles soient technologiques, humaines ou financières, de manière à améliorer sa productivité, à réduire les coûts, et ainsi à réaliser les investissements requis pour accomplir les transformations à venir. De plus, la STS souhaite instaurer une culture organisationnelle qui encourage l'innovation, la créativité, et la réflexion critique à tous les niveaux de manière à ce que chaque employé s'engage activement dans la recherche de solutions qui permettent de renforcer la qualité des services offerts.

De cette manière, la STS pourra mieux répondre aux enjeux de l'industrie, offrir des services de qualité aux clients et assurer sa viabilité à long terme.

## Objectifs

**4.1** **Adapter la structure organisationnelle et les modes de gestion**

**4.2** **Mettre à jour les outils et l'infrastructure technologique**

**4.3** **Accroître les revenus et assurer une saine gestion des finances**

# **Orientation 4** – Améliorer l'efficience organisationnelle et développer une culture d'amélioration continue *(suite)*

## Objectif 4.1 – Adapter la structure organisationnelle et les modes de gestion

Parce que les employés constituent la force d'une organisation, la STS doit s'assurer d'avoir les ressources, les expertises et les compétences requises pour mener à bien les importants chantiers à venir.

Comme dans de nombreuses organisations au Québec, la STS est impactée par les enjeux liés à la pénurie de main-d'œuvre, tandis que plusieurs vagues de retraite sont prévues dans les prochaines années. Afin d'assurer la disponibilité et le renouvellement de la main-d'œuvre, la STS se dotera d'un plan de relève qui lui permettra d'anticiper et de combler les besoins futurs. Elle mettra également en œuvre des plans d'intégration et de formation qui assureront une continuité efficace de ses opérations et le maintien de la qualité de son service.

De plus, la STS entamera une révision de sa structure organisationnelle en procédant notamment à la création ou à la révision du rôle et des responsabilités de certains postes clés afin de piloter les grands chantiers.

Finalement, la STS veut implanter une culture de la performance afin de promouvoir l'amélioration continue, l'efficacité opérationnelle et l'atteinte des objectifs à tous les niveaux. En implantant une telle culture, la STS souhaite encourager la responsabilisation, la transparence et la collaboration. Pour y parvenir, des plans de développement individuels, des programmes de développement des compétences en leadership et en gestion seront entre autres déployés. L'utilisation d'indicateurs clés de performance pour mesurer et suivre les résultats par rapport aux objectifs fixés sera également renforcée.

### Indicateurs

| Taux de roulement du personnel | | | |
|---|---|---|---|
| **Actuel** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| Gobal | | | |
| 17,25 % | 6,8 % | 5,5 % | 5,4 % |
| Administration | | | |
| 25 % | 8,5 % | 5,7 % | 5,6 % |
| Chauffeur | | | |
| 6,6 % | 4,7 % | 4,6 % | 4,6 % |
| Entretien | | | |
| 120 % | 10 % | 10 % | 10 % |

| État de santé de la matrice des capacités d'affaires | | | |
|---|---|---|---|
| **Actuel** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| Déficients | | | |
| 32 % | 23 % | 1 % | 0 % |
| En contrôle | | | |
| 39 % | 74 % | 99 % | 100 % |
| Pas mise en place | | | |
| 29 % | 3 % | 0 % | 0 % |

# **Orientation 4** – Améliorer l'efficience organisationnelle et développer une culture d'amélioration continue *(suite)*

## Objectif 4.2 – Mettre à jour les outils et l'infrastructure technologique

Pour supporter les chantiers liés à l'électrification des transports, à l'optimisation de l'offre de services et à l'amélioration de l'expérience client, la STS doit réaliser des investissements majeurs pour moderniser son parc d'infrastructures technologiques.

Parmi les principaux investissements pour améliorer le parcours client, la STS mettra notamment à jour le système de billettique, implantera de nouveaux systèmes d'information voyageur et remplacera son système de gestion des plaintes. Pour soutenir son offre de services, la STS instaurera un système de transport à la demande, mettra à jour son système d'aide à l'exploitation au transport urbain. Pour améliorer son efficience de gestion, la STS investira dans la mise à jour de son système comptable et implantera de nouveaux systèmes de gestion des ressources humaines.

De plus, la STS continuera la migration de ses infrastructures informationnelles vers l'infonuagique et mettra en œuvre un programme technologique de transition énergétique.

### Indicateurs

| Taux de réalisation des projets TI |
|---|
| Les cibles seront établies en 2024. |

| État de santé des modes de gestion attachés au TI | | | |
|---|---|---|---|
| **Actuel** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| Déficients | | | |
| 18 % | 9 % | 9 % | 0 % |
| En contrôle | | | |
| 0 % | 55 % | 91 % | 100 % |
| Pas mise en place | | | |
| 82 % | 36 % | 0 % | 0 % |

# **Orientation 4** – Améliorer l'efficience organisationnelle et développer une culture d'amélioration continue *(suite)*

## Objectif 4.3 – Accroître les revenus et assurer une saine gestion des finances

Dans un contexte où la pérennité du financement du transport en commun représente un enjeu majeur, la STS va maintenir l'intensité de ses efforts afin de contrôler étroitement ses dépenses et de gérer ses ressources avec efficience.

Pour cela, la STS vise notamment à accroître ses revenus autonomes de 48 % d'ici 2032, en misant sur une croissance de l'achalandage qui résultera des projets liés à l'amélioration de son offre de services, la mise en place de partenariats avec les entreprises, institutions et évènements locaux, ou encore grâce à ses initiatives de publicités et de marketing.

En réalisant sa planification stratégique, la STS a également élaboré un cadre financier qui lui permet d'avoir une vision à long terme des dépenses et des revenus qui sont afférents aux projets qu'il contient. Ainsi, cet exercice a permis de s'assurer que des gains importants seront réalisés grâce à l'optimisation de son réseau et de sa flotte, qui pourront financer l'ensemble les investissements prévus pour améliorer l'expérience client, mettre à jour ses outils technologiques ou moderniser ses infrastructures.

### Indicateurs

| Accroissement des revenus autonomes | | | |
|---|---|---|---|
| **2022** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| 4 568 000 $ | 5 335 000 $ | 6 000 000 $ | 6 750 000 $ |

| Respect du budget | | | |
|---|---|---|---|
| **2022** | **Cible 2026** | **Cible 2029** | **Cible 2032** |
| 88 % | 97 % | 98 % | 100 % |

# Une société en **mouvement**

SOCIÉTÉ DE
TRANSPORT
DU SAGUENAY

Le présent document a été fait en collaboration avec les conseillers de la firme Raymond Chabot Grant Thornton.