

PLAN STRATÉGIQUE

2020 - 2025 | SOCIÉTÉ DES TRAVERSERS DU QUÉBEC



Société des traversiers du Québec

250, rue Saint-Paul
Québec (Québec) G1K 9K9
Téléphone : 418 643-2019
stq@traversiers.gouv.qc.ca
traversiers.com

Cette publication a été rédigée par la Société des traversiers du Québec (STQ).

Elle est disponible en version PDF sur le site Internet de la STQ à l'adresse **traversiers.com** et en format adapté sur demande.

La forme masculine utilisée dans cette publication désigne aussi bien les femmes que les hommes. Elle est employée dans le but d'alléger la présentation du texte et d'en faciliter la lecture.

Soucieuse de protéger l'environnement, la STQ favorise l'utilisation de papier FSC pour les exemplaires imprimés de ses publications. La couverture et les pages intérieures du présent rapport sont imprimées sur du papier 100 % postconsommation.

Photographies

Société des traversiers du Québec
Crédit photos : Éric Massicotte

Graphisme

Julie Bujold Designer graphique

Révision linguistique

Geneviève Toussaint, Bla Bla rédaction

Impression

Dorcas Design graphique

EN COUVERTURE

Conception : Julie Bujold Designer graphique

ISBN : 978-2-550-85878-2 (version imprimée)
ISBN : 978-2-550-85879-9 (version PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020
© Gouvernement du Québec

TABLE
DES MATIÈRES

MESSAGE DU MINISTRE8

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL.....9

LA MISSION, LA VISION ET LES VALEURS DE LA STQ 10

UN BREF PORTRAIT 11

LE MANDAT DE LA STQ..... 11

LES RESPONSABILITÉS DE LA STQ..... 12

L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 14

Contexte externe 14

Contexte interne 18

Enjeux..... 19

LES CHOIX STRATÉGIQUES 20

Enjeu stratégique 1..... 20

Objectif 1 : Offrir des services fiables..... 20

Objectif 2 : Offrir des services de traversiers de qualité..... 21

Objectif 3 - Améliorer l'expérience client grâce à des outils numériques 21

Enjeu stratégique 2..... 22

Objectif 4 : Offrir des services fiables par le biais d'une flotte et d'un parc d'infrastructures
terrestres performants 23

Enjeu stratégique 3..... 24

Objectif 5 : Réaliser le plan de transformation organisationnelle 24

Objectif 6 : Augmenter les revenus autonomes excluant la tarification de base pour les traverses exploitées par la STQ..... 25

Enjeu stratégique 4..... 25

Objectif 7 : Augmenter les effectifs dans les postes nécessaires à l'opération des navires 25

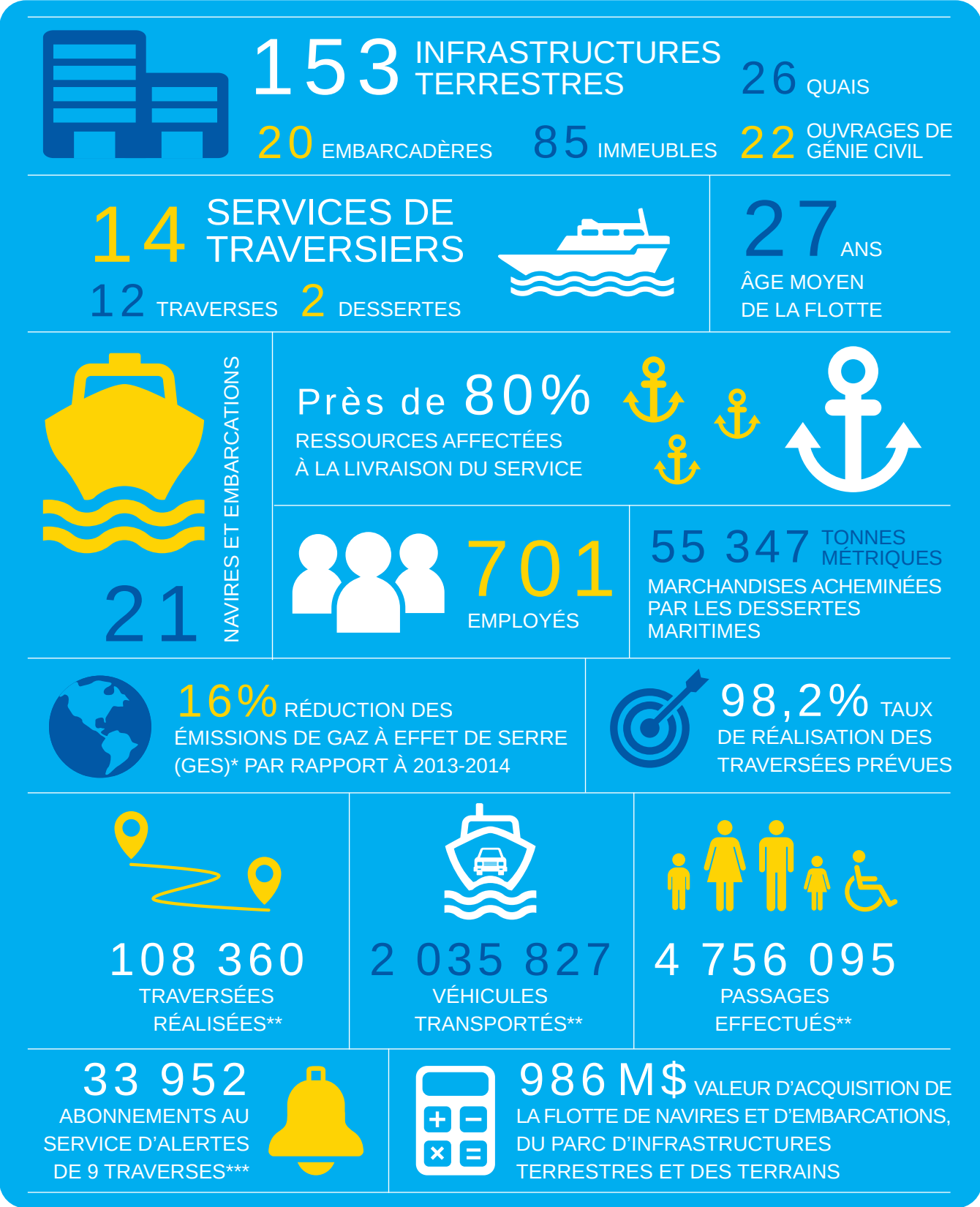
LA CONTRIBUTION AUX PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES..... 26

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2020-2025 28

ANNEXE A: LIGNE DU TEMPS DE LA SOCIÉTÉ DES TRAVERSIERS DU QUÉBEC 30

LA SOCIÉTÉ DES TRAVERSIERS DU QUÉBEC EN CHIFFRES

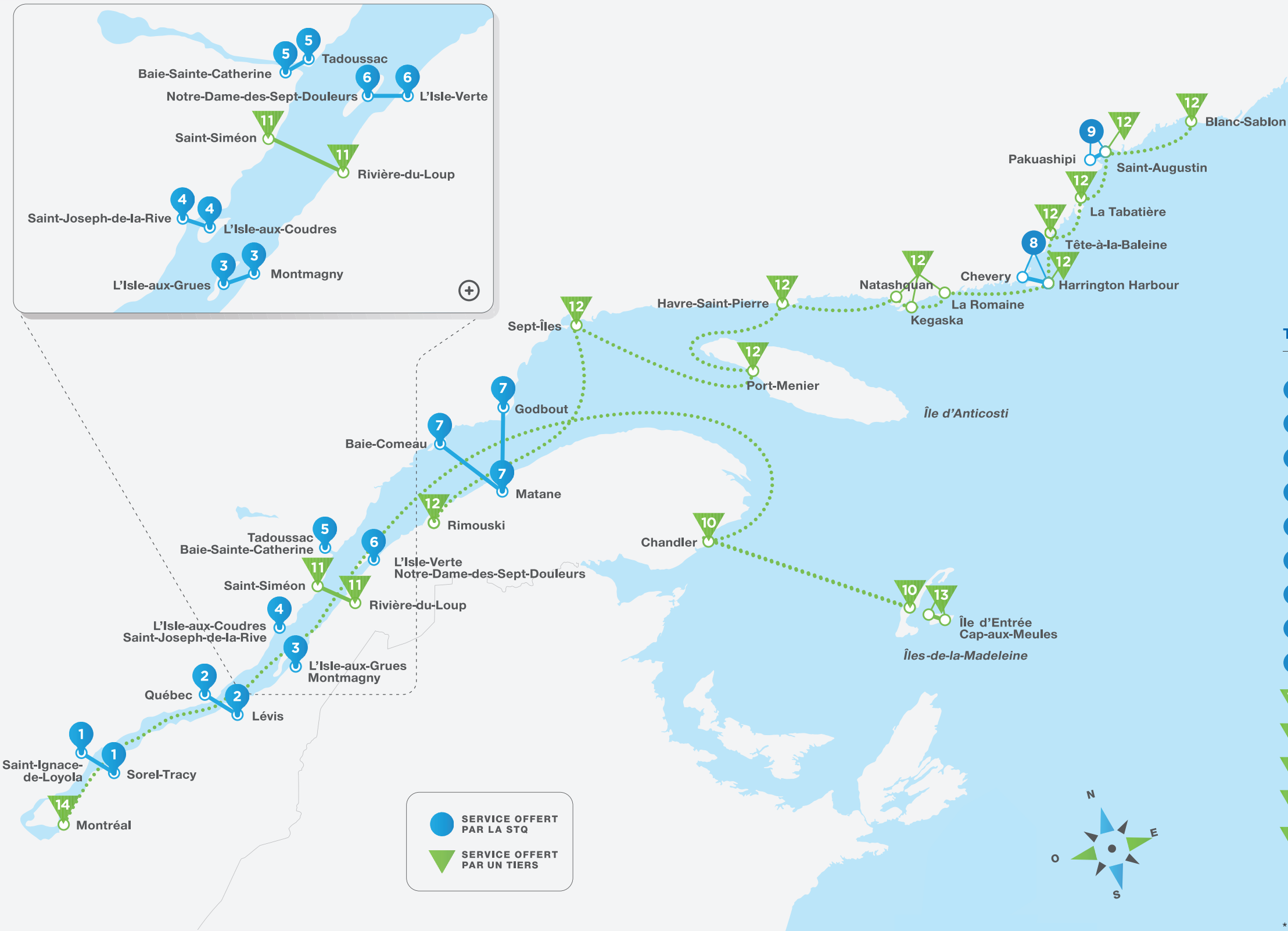
AU 31 MARS 2020



* Mesurées en tonnes par kilowatt de puissance de motorisation des navires
** Pour les services exploités par la STQ
*** En date du 31 mars 2019



LE RÉSEAU DE LA STQ



TRAVERSES ET DESSERTES MARITIMES DE LA STQ

- 1 Sorel-Tracy–Saint-Ignace-de-Loyola
- 2 Québec–Lévis
- 3 L'Isle-aux-Grues–Montmagny
- 4 L'Isle-aux-Coudres–Saint-Joseph-de-la-Rive
- 5 Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine
- 6 Île-Verte
- 7 Matane–Baie-Comeau–Godbout
- 8 Harrington Harbour–Chevery
- 9 Rivière Saint-Augustin
- 10 Desserte maritime des Îles-de-la-Madeleine
- 11 Rivière-du-Loup–Saint-Siméon
- 12 Desserte maritime de l'île d'Anticosti et de la Basse-Côte-Nord
- 13 Île d'Entrée–Cap-aux-Meules
- 14 Navette fluviale Pointe-aux-Trembles / Vieux-Port de Montréal*

* Projet pilote - Été 2019



MESSAGE DU MINISTRE

MONSIEUR FRANÇOIS PARADIS

Président de l'Assemblée nationale du Québec

Monsieur le Président,

Conformément à l'article 11 de la Loi sur l'administration publique (RLRQ, chapitre A-6.01), j'ai l'honneur de vous soumettre le Plan stratégique 2020-2025 de la Société des traversiers du Québec (STQ).

Sur un territoire aussi vaste que celui du Québec, traversé par le fleuve Saint-Laurent et parsemé d'innombrables cours d'eau, les services de traversiers sont une composante essentielle et incontournable d'un réseau de transport intégré qui désenclave des communautés ou prolonge un service routier là où la route s'arrête. À l'instar de tout système de transport, les services de traversiers se doivent d'être fiables, performants, sécuritaires et conviviaux, tant pour leurs clients que pour les communautés qu'ils desservent, dans le but d'assurer la mobilité des personnes et des marchandises sur le territoire au Québec.

Les dernières années ont été le théâtre de l'intégration de nouveaux équipements maritimes d'importance qui ont posé certains défis organisationnels et opérationnels à la

STQ. Afin de relever ces défis, celle-ci se dote, dans le cadre du Plan stratégique 2020-2025, de nouvelles orientations qui lui permettront d'atteindre les objectifs gouvernementaux.

Je peux vous assurer de mon entière confiance dans la capacité de la STQ de faire de ce nouveau plan stratégique un succès pour l'organisation.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

François Bonnardel
Ministre des Transports

Québec, septembre 2020



MESSAGE DU PRÉSIDENT- DIRECTEUR GÉNÉRAL

MONSIEUR FRANÇOIS BONNARDEL

Ministre des Transports

Monsieur le Ministre,

C'est avec grand plaisir que je vous présente le Plan stratégique 2020-2025 de la Société des traversiers du Québec (STQ).

Dans la foulée du diagnostic organisationnel effectué au printemps 2019 et du plan de transformation mis en place à l'automne de la même année, la STQ a défini des orientations stratégiques et des axes d'intervention. Ceux-ci sont avant tout guidés par la nécessité de transformer la STQ en une société d'État performante et innovante, prête à assumer les défis des prochaines années et, surtout, axée sur les services aux citoyens. Les nouvelles réalités telles que la pénurie de main-d'œuvre dans le monde maritime, les besoins de mobilité durable, la réduction des gaz à effet de serre et l'évolution des services numériques sont au cœur même de ces orientations.

Depuis toujours, la STQ fait preuve d'innovation et désire fermement demeurer un chef de file en transport maritime au Québec. Pour atteindre ses objectifs, et même les dépasser, elle s'appuiera sur l'expertise et le

savoir-faire de son personnel et s'adjoindra les meilleurs spécialistes dans ses différents domaines d'intervention. Soulignons qu'elle compte accomplir tout cela dans un souci constant d'offrir un service de qualité à sa clientèle et de soutenir le développement économique en région.

À titre de président-directeur général, j'entends m'assurer de la réalisation de ce plan stratégique en poursuivant les efforts de transformation amorcés en 2019 et en promouvant une culture d'excellence, d'écoute et de transparence au sein de la STQ de même qu'auprès de ses clients et de ses partenaires.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments distingués.

Stéphane Lafaut
Président-directeur général

Québec, septembre 2020

LA MISSION, LA VISION ET LES VALEURS DE LA STQ

LA RÉFLEXION EFFECTUÉE DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHÉ DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE A AMENÉ LA SOCIÉTÉ DES TRAVERSISERS DU QUÉBEC (STQ) À REVISITER SA MISSION, À REDÉFINIR SA VISION ET À REVOIR LES VALEURS ORGANISATIONNELLES QU'ELLE ENTEND PROMOUVOIR AU COURS DE LA PÉRIODE S'ÉCHELONNANT DE 2020 À 2025.



MISSION

Présents là où la route s'arrête, nous relions les communautés en assurant la mobilité maritime du Québec, grâce au savoir-faire de nos employés.

Les éléments essentiels de la mission de la STQ sont cohérents avec le mandat de l'organisation qui consiste à offrir des services de traversiers, tel qu'édicté par sa loi constitutive. Par ailleurs, les décisions prises par le gouvernement au fil des ans ont eu pour effet d'élargir les responsabilités de la STQ, qui s'est vu confier tous les services maritimes subventionnés par l'État québécois.

La STQ est au cœur de la vie de nombreux citoyens. Elle est présente de différentes façons dans leur quotidien. Toutes ses actions concourent à relier les communautés des régions du Québec.

VISION

Une société d'État performante et innovante, chef de file en transport maritime

Responsable d'une seule traverse à ses débuts, la STQ a acquis, au fil du temps et plus particulièrement dans la dernière décennie, de nouvelles responsabilités et une expertise dans la gestion, l'entretien, la mise à niveau et le remplacement d'infrastructures terrestres et d'équipements maritimes. C'est en s'adaptant à ce nouvel environnement, devenu plus complexe et plus exigeant en matière de ressources, qu'elle compte demeurer un chef de file du domaine maritime. Pour ce faire, elle veut se transformer et créer une réelle culture organisationnelle de performance et d'innovation, tant dans son offre de service que dans ses pratiques. La STQ doit former un tout et non plus se définir comme l'amalgame de plusieurs traverses dont les pratiques et la culture sont différentes. En 2025, elle sera reconnue comme une société d'État performante et innovante, chef de file en transport maritime!

VALEURS

RIGUEUR

La rigueur prévaut dans l'accomplissement de la mission de la STQ. Celle-ci réalise ses activités et offre ses services de façon professionnelle, avec minutie, exactitude et un souci d'objectivité. De plus, elle utilise des méthodes éprouvées et des normes de qualité élevées dans tous ses projets, de leur planification jusqu'à leur mise en œuvre.

EXCELLENCE

Être reconnue comme un chef de file en transport maritime stimule la STQ et la motive à se dépasser. Celle-ci est continuellement à la poursuite de l'innovation afin d'offrir une expérience client optimale et de qualité grâce à ses équipes performantes ainsi qu'à ses navires et ses infrastructures maritimes de pointe, fiables et sécuritaires. L'implantation d'une culture d'amélioration continue contribue à l'atteinte d'un haut niveau de qualité dans ses pratiques.

PASSION

La STQ et ses employés sont animés par une passion qui les motive à repousser sans cesse leurs limites, à réaffirmer leur engagement à offrir un service client distinctif et à aller toujours plus loin dans la recherche de solutions innovantes. Leur énergie, c'est le maritime. La passion les propulse vers l'excellence, la performance et le succès.

« Nous voulons nous transformer et créer une réelle culture organisationnelle de performance et d'innovation, autant dans notre offre de service que dans nos pratiques. »

UN BREF PORTRAIT

La STQ exerce sa mission à travers un réseau de services de traversiers et d'infrastructures terrestres étroitement liés à la géographie et à l'étendue du territoire québécois. Ce réseau s'étend de Montréal à l'Est-du-Québec en incluant la Basse-Côte-Nord et les Îles-de-la-Madeleine.

Parmi les **14 services de traversiers sous sa responsabilité**, la STQ exploite directement **9 traverses** qui effectuent **chaque année** au-delà de **100 000 traversées** et **près de 5 millions de passages**. On dénombre également plus

de **2 millions de véhicules** transportés annuellement. Plusieurs services sont **offerts tous les jours de l'année** et, **dans certains cas, 24 heures sur 24**.

Les services offerts par la STQ apportent une contribution importante non seulement à l'économie du Québec, mais aussi au développement régional, qui vise à assurer l'occupation et la vitalité des territoires de la province.

LES RAISONS D'ÊTRE DE LA STQ



LE MANDAT DE LA STQ

FOURNIR DES SERVICES DE TRAVERSISERS PARTOUT AU QUÉBEC

La STQ possède les navires, les embarcations et les infrastructures terrestres nécessaires à l'exécution de son mandat et peut procéder à la réalisation de travaux destinés à assurer les services de traversiers. Elle peut aussi fournir des services accessoires ou complémentaires.

LES RESPONSABILITÉS DE LA STQ

LA STQ EST RESPONSABLE DE L'EXPLOITATION DES SERVICES DE TRAVERSES ET DE DESSERTES MARITIMES, Y COMPRIS DES SERVICES ACCESSOIRES OU COMPLÉMENTAIRES, AÉRIENS ET TERRESTRES, AINSI QUE DE LA GESTION D'UNE FLOTTE DE NAVIRES ET D'EMBARCATIONS ET D'UN PARC D'INFRASTRUCTURES TERRESTRES.



Elle contribue à la mobilité des personnes et des marchandises et encourage les échanges sociaux et économiques des individus et des entreprises, favorisant de la sorte la mobilité durable. «Les services de traversiers agissent ainsi comme moteur de développement économique, social et touristique et participent activement à la prospérité des populations qui en bénéficient¹.»

LES SERVICES DE TRAVERSES MARITIMES

OFFRIR DU TRANSPORT INTERRÉGIONAL

Avec ses traverses interrégionales, la STQ relie entre elles les communautés de Sorel-Tracy et Saint-Ignace-de-Loyola, de Rivière-du-Loup et Saint-Siméon ainsi que de Matane, Baie-Comeau et Godbout. Les traverses constituent un moyen de transport qui s'ajoute à ce qu'offre le réseau routier existant.

DÉSENCLAVER DES POPULATIONS

La STQ assure le désenclavement des communautés de L'Isle-aux-Grues, L'Isle-aux-Coudres, l'Île-Verte, l'Île d'Entrée, Chevery, Harrington Harbour, Pakuashipi et Saint-Augustin.

Pour desservir en continu ces populations, elle fait appel à des services de transport aériens ou terrestres, qui se veulent accessoires ou complémentaires. Ceux-ci sont utilisés lorsque les services maritimes sont interrompus, notamment lors des périodes hivernales, en cas de mauvaises conditions de navigation ou encore lors de la non-disponibilité des navires et des embarcations.

OFFRIR DU TRANSPORT COLLECTIF EN MILIEU URBAIN

La STQ offre un service de transport collectif en milieu urbain avec la traverse Québec-Lévis. Celle-ci constitue une voie qui s'ajoute aux deux ponts reliant la rive nord et la rive sud du fleuve Saint-Laurent.

De plus, la STQ a participé en 2019 dans le cadre d'un projet pilote, à l'offre de transport collectif dans la région métropolitaine avec un service de navette fluviale. Elle permettait ainsi à ses clients d'atteindre le centre de Montréal plus rapidement, par le biais d'un transport qui n'emprunte pas le réseau routier.

PROLONGER LA ROUTE

Avec la traverse Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine, la STQ constitue un «prolongement de la route», en plus d'être devenue, au fil du temps, un maillon important de l'offre touristique du secteur.

LES SERVICES DE DESSERTES MARITIMES

Les dessertes maritimes permettent le transport de passagers entre des localités situées en régions éloignées, à savoir les Îles-de-la-Madeleine, l'Île d'Anticosti et la Basse-Côte-Nord.

Elles permettent également l'approvisionnement de ces régions en marchandises. D'ailleurs, pendant la saison froide, la STQ rend possible l'accès à des denrées périssables transportées à des taux préférentiels grâce à son programme de désenclavement hivernal.

LA GESTION DE NAVIRES, D'AUTRES EMBARCATIONS ET D'INFRASTRUCTURES TERRESTRES

La STQ gère aujourd'hui une importante flotte de navires et d'embarcations ainsi qu'un parc d'infrastructures terrestres représentant une valeur d'acquisition approximative de 986 millions de dollars. Pour offrir ses services de traverses maritimes, elle possède 21 navires et embarcations qu'elle entretient, exploite et gère au bénéfice de ses clients. L'âge moyen de sa flotte était de 27 ans au 31 mars 2020.

Outre son importante flotte, la STQ gère plus de 150 infrastructures terrestres qui comprennent des quais, des embarcadères, des bâtiments, des rampes, des aires d'attente, des gares fluviales et des guérites. Elle veille à leur entretien rigoureux pour la sécurité des passagers et l'expérience client renouvelée qu'elle s'engage à offrir.

DES COLLABORATIONS FRUCTUEUSES

Dans le cadre de ses actions, la STQ entretient de nombreuses collaborations avec diverses organisations.

Soucieuse que ses services répondent aux besoins de la clientèle et des communautés, elle a créé 11 comités consultatifs régionaux (CCR). En place depuis 1998, ceux-ci lui permettent de consulter les parties prenantes locales et de les engager dans la définition des services fournis et le développement de ses axes stratégiques.

La STQ collabore aussi étroitement avec des organismes publics et des autorités gouvernementales, notamment le ministère des Transports du Québec (MTQ) et son ministre, qui est responsable de la STQ, le Secrétariat du Conseil du trésor et le ministère des Finances. La STQ doit notamment travailler avec le MTQ pour tout ce qui a trait au réseau routier national et avec les villes et les municipalités pour tout ce qui touche aux réseaux routiers locaux.

Étant donné l'importante réglementation qui régit l'exploitation de ses services, la STQ est également en relation avec plusieurs ministères et organismes relevant directement ou indirectement du gouvernement fédéral, comme Transports Canada, Environnement Canada, la Garde côtière canadienne, Pêches et Océans Canada ainsi que certaines administrations portuaires.

FLOTTE ² DE LA STQ	TRAVERSE OU AFFECTATION
NM <i>Catherine-Legardeur</i>	Sorel-Tracy–Saint-Ignace-de-Loyola
NM <i>Armand-Imbeau</i>	Sorel-Tracy–Saint-Ignace-de-Loyola
NM <i>Jos-Deschênes</i>	Sorel-Tracy–Saint-Ignace-de-Loyola
NM <i>Alphonse-Desjardins</i>	Québec-Lévis
NM <i>Lomer-Gouin</i>	Québec-Lévis
NM <i>Grue-des-Îles</i>	L'Isle-aux-Grues–Montmagny
NM <i>Joseph-Savard</i>	L'Isle-aux-Coudres–Saint-Joseph-de-la-Rive
NM <i>Armand-Imbeau II</i>	Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine
NM <i>Jos-Deschênes II</i>	Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine
NM <i>Peter-Fraser</i>	Île-Verte
NM <i>F.-A.-Gauthier</i>	Matane–Baie-Comeau–Godbout
NM <i>Les Eaux Scintillantes</i>	Harrington Harbour-Chevery
NM <i>Mécatina II</i>	Harrington Harbour-Chevery
<i>Royal Sea 23</i>	Rivière Saint-Augustin
<i>VCA L'Esprit-de-Pakuashipi</i>	Rivière Saint-Augustin
Remorqueur	Rivière Saint-Augustin
NM <i>Ivan-Quinn</i>	Île d'Entrée–Cap-aux-Meules
NM <i>Félix-Antoine-Savard</i>	Navire de relève
NM <i>Radisson</i>	Navire de relève
<i>Hydroglisseur I</i>	Embarcation de relève
NM <i>Saaremaa 1</i>	Navire de relève

¹ Québec, Secrétariat aux affaires maritimes, *La stratégie maritime à l'horizon 2030 : plan d'action 2015-2020*, Québec, Secrétariat aux affaires maritimes, 2015, p. 18.

² NM signifie « navire à moteur »; et VCA, « véhicule sur coussin d'air ».

L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT



CONTEXTE EXTERNE

L'analyse du contexte externe de la STQ a fait ressortir des préoccupations et des occasions à saisir qui touchent principalement des aspects législatifs, technologiques, démographiques ainsi que le milieu physique et qui ont un effet sur les activités de l'organisation. Les voici :

- La STQ a vu ses responsabilités être élargies au fil du temps, et celles-ci continuent de l'être;
- La Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 est une occasion à saisir pour la STQ, qui souhaite se structurer davantage et devenir plus efficiente et plus innovante;
- La rareté de la main-d'oeuvre et le nombre limité de fournisseurs spécialisés présentent un risque pour la livraison des services;
- Les conditions hivernales sont une contrainte non négligeable qui pèse sur le choix des navires, leur entretien et la réalisation des activités de la STQ.
- La pandémie mondiale de COVID-19 a perturbé significativement l'achalandage dans le domaine des transports. La STQ n'y échappe pas et doit en tenir compte dans sa planification stratégique.

DES MANDATS ÉLARGIS

Avec le temps, la STQ s'est vu confier de nouveaux mandats par le gouvernement. Elle a alors pris le relais du secteur privé ou encore endossé des responsabilités auparavant assumées par le MTQ.

C'est ainsi qu'elle est devenue, en raison de l'important élargissement de ses mandats, le principal instrument d'intervention du gouvernement du Québec dans le domaine du transport maritime subventionné de passagers et de marchandises³.

Or, pour soutenir cette croissance rapide et y répondre adéquatement, la STQ a lancé un ambitieux plan de transformation organisationnelle à l'automne 2019. L'évolution de l'organisation de 1971 à aujourd'hui et son importante croissance dans les années 2000, et plus particulièrement dans la dernière décennie, sont illustrées par une ligne du temps, à l'annexe A.

LA STRATÉGIE DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE GOUVERNEMENTALE 2019-2023 : UNE OCCASION À SAISIR

La Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 est considérée comme une opportunité pour la STQ, qui souhaite prendre un virage commercial.

Celle-ci reconnaît toutes les possibilités offertes par les outils numériques, comme l'information en temps réel donnée aux clients ou l'achat de titres de transport en ligne. Elle souhaite donc profiter au maximum de ces technologies et de leur expansion dans ses activités.

La transformation numérique proposée par le gouvernement viendra soutenir la majeure partie des projets issus du plan de transformation organisationnelle, qui représente aussi une occasion à saisir pour la STQ. De plus, elle permettra à l'organisation de remédier à l'une de ses faiblesses, soit l'absence de systèmes de gestion intégrée des activités.

La Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 est considérée comme une occasion favorable pour la STQ, qui souhaite prendre un virage commercial.

Par ailleurs, **le rythme rapide de transformation imposé par les technologies numériques continuera d'exercer une pression considérable sur le maintien et la mise à jour des actifs technologiques de la STQ, qui accusent un retard important.**

LA RÉGLEMENTATION CONTRAIGNANTE ET LA RARETÉ DE LA MAIN-D'OEUVRE : EFFETS SUR LA LIVRAISON DES SERVICES

Il est également ressorti de l'analyse du contexte externe que les changements démographiques, notamment dans certaines régions du Québec, auront une influence sur la prestation de services de la STQ. À cet égard, les préoccupations suivantes ont été soulevées :

- La disponibilité d'une main-d'oeuvre qualifiée et spécialisée, de plus en plus rare, apte à pourvoir certains postes clés selon la réglementation encadrant la prestation de services;
- La nécessité d'un meilleur accès (physique et numérique) à l'information sur les services.

Le nombre d'emplois et leur type sont en partie déterminés par certaines dispositions du Règlement sur le personnel maritime (DORS/2007-115) (Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada) qui imposent un effectif minimal pour les membres d'équipage. Pour offrir et maintenir ses services, la STQ a donc l'obligation d'avoir, à bord de ses navires, le nombre requis d'employés formés et certifiés. Ainsi, quoique la réglementation assure la sécurité du transport maritime, elle peut néanmoins devenir une « menace » dans un contexte de rareté de main-d'oeuvre, puisque la livraison des services dépend de l'effectif disponible.

De façon plus générale, au chapitre de la sécurité, les navires et les embarcations sont soumis à une réglementation stricte concernant notamment la qualification du personnel, la construction et la certification des navires, le suivi de leur entretien et leur inspection ainsi que la protection de l'environnement. À cela s'ajoute la réglementation relative à la sûreté maritime. Le suivi de la conformité réglementaire requiert un effort soutenu de la part du personnel de la STQ pour que celle-ci maintienne ses services.

Dans un autre ordre d'idées, les contraintes découlant du nombre limité de fournisseurs spécialisés dans le domaine maritime peuvent avoir un effet sur les délais de réalisation des projets de mise à niveau et de renouvellement des actifs terrestres et maritimes.

LES CONDITIONS HIVERNALES : UNE CONTRAINTE NON NÉGLIGEABLE

Enfin, les conditions hivernales ont été présentées comme une contrainte lors de l'analyse du contexte externe de la STQ. Étant donné que celle-ci offre ses services en toutes saisons, le milieu physique, les conditions hivernales et les glaces représentent des difficultés importantes, notamment pour la navigation, le choix des navires, leur entretien et la réalisation des activités de l'organisation.

CONTEXTE LIÉ À LA PANDÉMIE DE COVID-19

Au moment d'écrire ces lignes, en dépit d'une chute de l'achalandage observée à court terme, les impacts de la pandémie de COVID-19 à moyen et long terme ne peuvent être clairement établis, tant en termes de délais de rétablissement de l'achalandage que des changements permanents qui pourraient survenir dans les habitudes de déplacement.

Néanmoins, les diverses mesures sanitaires mises en place afin d'assurer l'offre de service seront maintenues le temps nécessaire, en conformité avec les directives de santé publique.

³ Paul-Émile Arsenault et Normand Julien, Revue de mandat de la Société des traversiers du Québec : rapport sur l'application de la loi constitutive de la Société des traversiers du Québec, Québec, École nationale d'administration publique, 2018, p. 1.



GARE DE SOREL-TRACY



115
Gare fluviale
de Sorel-Tracy
Société
des traversiers
Québec



CONTEXTE INTERNE

L'analyse du contexte interne de la STQ a fait ressortir les forces et les faiblesses suivantes, qui touchent les principales fonctions de l'organisation :

- L'expérience client devra être améliorée puis uniformisée sur l'ensemble du réseau;
- La transformation organisationnelle est un puissant vecteur de mobilisation favorisant la performance de la STQ par l'efficacité et l'efficience de ses processus et de ses opérations;
- Les échéanciers de maintenance et de mise à niveau de certaines infrastructures accusent un retard.

UNE EXPÉRIENCE CLIENT RENOUVELÉE, DISTINCTIVE ET NORMALISÉE

La STQ souhaite mettre les clients au cœur de sa culture organisationnelle, ce qui contribuera à l'amélioration de leur satisfaction et aura un effet certain sur la consolidation, voire même une augmentation de l'achalandage à long terme.

Grâce à une connaissance plus fine de sa clientèle, la STQ améliorera le parcours client, normalisera ses outils et ses pratiques et bonifiera son offre de services de traversiers. En outre, elle mesurera en continu tant la qualité des services offerts que la satisfaction des clients.

Cette approche agira comme levier pour que la STQ amorce un virage centré sur sa clientèle.

Cette approche agira comme levier pour que la STQ amorce un virage centré sur sa clientèle.

UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE MOBILISANT

Pour tirer profit du changement apporté par la croissance rapide et soutenue de ses mandats et de ses responsabilités au fil du temps, la STQ doit se consolider et se structurer pour s'adapter davantage à son nouvel environnement. Elle souhaite se concentrer principalement sur la réalisation de sa mission, tout en modernisant, voire en modifiant les processus de travail pour qu'ils s'accordent à la réalité organisationnelle de transformation et à celle du numérique.

Un diagnostic réalisé au printemps 2019 a mis en évidence certaines faiblesses de l'organisation. Cette étape cruciale a permis de mieux comprendre la situation de départ et celle dans laquelle la STQ souhaite se trouver à terme, pour établir l'écart entre les deux. À la suite de ce diagnostic, un plan de transformation triennal, comportant trois axes – la gestion, la performance et la mobilisation des employés –, a été lancé.

Si elle peut créer un contexte d'instabilité, la transformation organisationnelle est aussi susceptible de devenir un puissant vecteur de mobilisation lorsqu'il s'agit de se réinventer, d'être plus créatif et innovant et de travailler dans un environnement qui nécessite de la souplesse. La STQ a su faire preuve de résilience et d'agilité dans l'action et dans l'urgence, notamment en situation de gestion de crise. Ces qualités sont perçues comme des forces de l'organisation qui l'aideront à mener à bien le changement de culture désiré.

UNE SAINTE GESTION DES INFRASTRUCTURES TERRESTRES, DES NAVIRES ET DES AUTRES EMBARCATIONS

Le renouvellement et la mise à niveau des actifs maritimes et terrestres constituent également un sujet de préoccupation important pour la STQ qui est ressorti de l'analyse du contexte interne.

Le maintien en bon état des infrastructures terrestres, des navires et des autres embarcations est essentiel pour assurer la sécurité et la fiabilité des services et des opérations au quotidien. La réglementation impose d'ailleurs des normes pour la mise en service et l'entretien des navires et des embarcations. Pour naviguer, ceux-ci doivent avoir obtenu au préalable la certification obligatoire délivrée en vertu de la Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada (L. C. 2001, chapitre 26)⁴.

De plus, la Loi sur les infrastructures publiques (RLRQ, chapitre I-8.3) oblige les ministères et les organismes à transmettre au président du Conseil du trésor un plan annuel de gestion des investissements publics en infrastructures (PAGI). Ce plan dresse un inventaire des infrastructures terrestres et des navires existants et fournit une évaluation de leur état qui se base sur l'indice d'état gouvernemental (IEG)⁵.

Dans le contexte où des infrastructures terrestres, des navires et d'autres embarcations en fin de vie utile requièrent des interventions d'entretien et de mise à niveau et où des situations d'urgence peuvent survenir, la STQ se doit de planifier des travaux. Elle le fait en fonction de plusieurs éléments, notamment l'historique d'achalandage, le type d'infrastructure, la saison et le milieu physique. Elle peut ainsi prévoir les mesures d'atténuation nécessaires, réaffecter rapidement des navires à d'autres traverses,

au besoin, et adapter les services selon de nouveaux paramètres. Or, les échéanciers de maintenance et de mise à niveau de certains navires et de certaines infrastructures terrestres accusent actuellement un retard.

ENJEUX

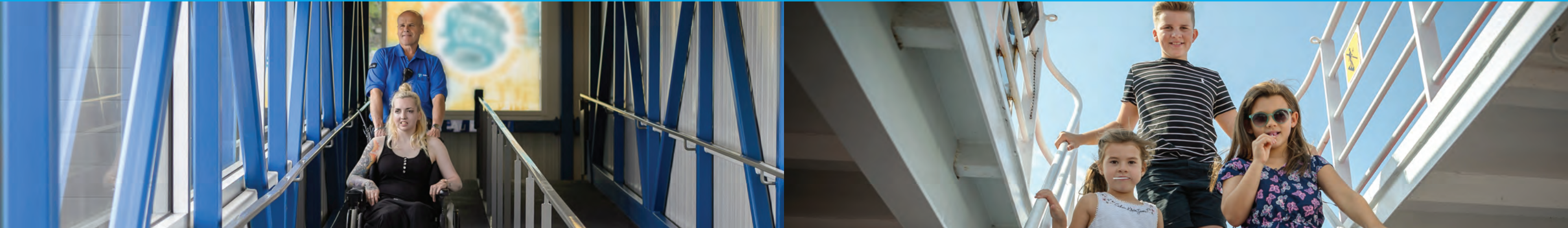
La STQ compte s'appuyer sur ses forces, soit ses ressources, sa culture d'agilité dans l'action, son expertise maritime et son réseau structurant de partenaires dans toutes les régions du Québec, pour diminuer les risques qui pèsent sur elle et pour mieux répondre aux exigences de son environnement.

Dans les cinq prochaines années, elle concentrera ses efforts sur les quatre enjeux suivants, qui sont ressortis de l'analyse de l'environnement :

- L'expérience client;
- La performance des actifs;
- L'efficacité et l'efficience;
- Le maintien des services.

⁴ Ibid., p. 62.
⁵ L'indice différencie cinq niveaux, soit de très bon (A) à très mauvais (E), et précise un seuil en dessous duquel une infrastructure atteint la fin de son cycle de vie utile.

LES CHOIX STRATÉGIQUES



Les cibles de chacun des indicateurs découlant des objectifs stratégiques présentés dans les pages qui suivent ont été établies en tenant compte du contexte lié à la pandémie de COVID-19.

ENJEU STRATÉGIQUE 1 : L'EXPÉRIENCE CLIENT⁶

La nature même des services offerts par la STQ exige qu'ils atteignent un haut niveau de fiabilité pour répondre aux besoins de mobilité de la clientèle. Le but premier des activités de l'organisation est de livrer le service attendu par la clientèle, et ce, dans le respect de l'horaire prévu.

Dans le contexte où la STQ offre des services publics qui jouent un rôle primordial dans plusieurs communautés et où elle est l'un des acteurs les plus importants parmi les exploitants de traversiers au Québec, peu d'options s'offrent aux clients s'ils sont insatisfaits. Les effets d'une

interruption de service, qu'ils soient de nature financière, humaine ou réputationnelle, peuvent être considérables et affecter toutes les parties en cause.

Par ailleurs, comme les services de traversiers de la STQ s'ajoutent à d'autres modes de transport dans plusieurs régions, leur qualité influence les choix qu'effectuent les clients pour leurs déplacements. L'organisation doit donc rehausser l'attractivité des services qu'elle offre afin de conserver, voire de hausser l'achalandage, ce qui aura un effet favorable sur ses revenus autonomes.

ORIENTATION 1 : AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES SERVICES

La STQ entend fournir une expérience client optimale par une offre de services fiables et de qualité ainsi que par le biais d'outils numériques facilitant l'accès à ses services. Elle compte améliorer de cette façon la performance de ses services et, plus globalement, l'expérience client.

OBJECTIF 1 : OFFRIR DES SERVICES FIABLES

Des services de traversiers performants reposent, en premier lieu, sur la réalisation des traversées prévues selon l'horaire diffusé auprès de la clientèle – une fiabilité à laquelle les clients sont normalement en droit de s'attendre. C'est pourquoi la STQ s'est donné comme premier objectif d'offrir des services fiables et lui a associé une cible de 99,5 % annuellement.

INDICATEUR DE L'OBJECTIF 1

INDICATEUR	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1.1 Taux de réalisation des traversées prévues Mesure de référence : 98,5 %	99,5 %	99,5 %	99,5 %	99,5 %	99,5 %

⁶ « Dans le domaine de la gestion des entreprises, le concept d'« expérience client » est fondamental. Il s'inscrit à l'intérieur du processus de gestion de la relation avec le client, qui regroupe toutes les actions menées pour mieux le connaître, mieux répondre à ses besoins et ainsi tenter de le fidéliser. » Source : « Expérience client », dans Office québécois de la langue française, *Le grand dictionnaire terminologique*, [En ligne], 2019. [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8869758] (Consulté le 19 janvier 2020).

OBJECTIF 2 : OFFRIR DES SERVICES DE TRAVERSERS DE QUALITÉ

La STQ souhaite connaître davantage sa clientèle grâce à une intelligence marketing structurée⁷, qui lui permettra d'adapter ses services et par conséquent, d'améliorer l'expérience client. Pour ce faire, elle mesurera notamment le taux de satisfaction de tous les segments de sa clientèle, selon une nouvelle méthodologie plus pointue et plus fiable que celle utilisée par le passé. Ainsi, elle souhaite atteindre un taux de satisfaction de la clientèle d'au moins 90 % en 2025.

INDICATEUR DE L'OBJECTIF 2

INDICATEUR	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
2.1 Taux de satisfaction des clients Nouvelle méthodologie	85 %	85 %	86 %	88 %	90 %

OBJECTIF 3 : AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT GRÂCE À DES OUTILS NUMÉRIQUES

Dans le but de favoriser l'accès à ses services, de fidéliser sa clientèle et d'améliorer l'expérience client, la STQ aura davantage recours à des outils numériques. Il s'agit non seulement de respecter les traversées prévues, mais aussi de s'assurer que la clientèle est informée en temps opportun de tout changement à l'horaire afin qu'elle puisse s'adapter en conséquence. La qualité de l'expérience passe également par l'accès à une information fiable sur la disponibilité du service et sur tout retard qui survient, le cas échéant.

C'est pourquoi la STQ s'est donné pour objectif d'améliorer l'expérience client grâce à la modernisation de trois outils d'information numériques entre 2020 et 2025. De plus, elle permettra, dans les prochaines années, d'effectuer en ligne l'achat de titres de transport.

Par ailleurs, la crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19 au Québec et dans le monde impose une adaptation du service offert au public. Cette modernisation de la prestation de services entamée à la STQ facilitera le respect des mesures de limitation des risques sanitaires.

INDICATEURS DE L'OBJECTIF 3

INDICATEURS	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
3.1 Proportion d'outils numériques d'information modernisés destinés à la clientèle Mesure de référence : 0	1/3	1/3	2/3	2/3	3/3
3.2 Proportion de traverses tarifées exploitées par la STQ offrant l'achat en ligne de titres de transport Mesure de référence : 0	1/3	2/3	2/3	3/3	-

⁷ « L'intelligence marketing revêt différents intérêts pour l'organisation qui sait la maîtriser. Tout d'abord, en mettant en place un tel système, l'entreprise met son client au cœur de son projet. L'objectif étant de mieux le comprendre pour mieux le satisfaire et donc le fidéliser. L'intelligence marketing permet donc de multiplier les sources de connaissances des cibles de clientèles afin d'obtenir un maximum d'informations sur celles-ci, notamment grâce à différents outils de collecte de données. » Source : "Intelligence marketing" [En ligne]. *Wikipédia*, 25 juillet 2018, 19 h 34. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_Marketing#cite_note-Aimetti-2] (Consulté le 5 février 2020).



ENJEU STRATÉGIQUE 2 :
LA PERFORMANCE DES ACTIFS

La livraison des services de traversiers de la STQ repose notamment sur la performance de ses divers actifs. Au chapitre des infrastructures et des équipements, on trouve cinq grandes catégories d'actifs : les quais, les embarcadères, les immeubles, les ouvrages de génie civil, et les navires et autres embarcations.

Or, certains actifs de ces catégories font l'objet d'un déficit de maintien, bien qu'ils demeurent toujours sécuritaires pour les clients et les employés qui les utilisent⁸.

Pour assurer la pérennité de ses actifs et maintenir leur performance, la STQ doit mettre à jour ses plans d'investissement et les respecter.

ORIENTATION 2 : ASSURER LA PÉRENNITÉ DES ACTIFS

Pour assurer la pérennité de ses actifs et maintenir leur performance, la STQ doit mettre à jour ses plans d'investissement et les respecter. Cette planification doit tenir compte des principales composantes du cycle de vie, notamment la conception, la construction, l'exploitation, l'entretien, la réhabilitation et le remplacement. Les décisions prises à tout moment de ce cycle peuvent avoir une incidence sur la durée de vie utile des actifs de la STQ. Cela est particulièrement important au moment où plusieurs de ceux-ci prennent de l'âge et requièrent des suivis d'entretien rapprochés et des interventions plus lourdes pour demeurer fonctionnels. C'est entre autres le cas des navires et autres embarcations, dont la moyenne d'âge atteint 27 ans et pour lesquels des interventions de mi-vie sont à prévoir. Dans ce contexte de vieillissement, le maintien des fonctionnalités des actifs nécessitera des efforts de plus en plus importants de la part de la STQ.

OBJECTIF 4 : OFFRIR DES SERVICES FIABLES PAR LE BIAIS D'UNE FLOTTE ET D'UN PARC D'INFRASTRUCTURES TERRESTRES PERFORMANTS

Dans le cadre du Plan québécois des infrastructures (PQI), la STQ doit produire un plan annuel de gestion des investissements publics en infrastructures (PAGI). Ce plan comprend un inventaire exhaustif de ses infrastructures terrestres ainsi que de ses navires et autres embarcations, dont l'état est évalué selon les cinq niveaux prévus par l'indice d'état gouvernemental (IEG), qui varient de très bon (A) à très mauvais (E).

D'ici 2025, la STQ entend offrir des services fiables en augmentant ou en maintenant la proportion de ses infrastructures qui se trouvent dans un état jugé satisfaisant (C), bon (B) ou très bon (A) selon l'IEG.

Précisons que la méthodologie de mesure de l'IEG prend en considération le nouvel état de l'infrastructure à la fin de l'intervention, sans tenir compte des efforts réels déployés pendant les phases de planification et de réalisation. Ainsi, alors que la STQ interviendra activement sur plusieurs de ses actifs au cours de la période couverte par le Plan stratégique 2020-2025, les résultats relatifs à l'IEG ne se manifesteront concrètement qu'à la fin de ce plan. Les cibles du présent objectif, qui vise à offrir des services fiables par le biais d'un parc d'infrastructures performant, ont donc été fixées en fonction de cette réalité méthodologique.

INDICATEURS DE L'OBJECTIF 4

INDICATEURS		Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024
4.0 Proportion de la flotte et des infrastructures terrestres dans un état jugé satisfaisant, bon ou très bon selon l'indice d'état gouvernemental (IEG) Mesures de référence : Immeubles : 93 % Ouvrages de génie civil et autres : 100 % Navires et autres embarcations : 89 % Quais : 27 % Embarcadères : 68 %	4.1 Immeubles	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
	4.2 Ouvrages de génie civil et autres	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
	4.3 Navires et autres embarcations	89 %	89 %	89 %	92 %	92 %
	4.4 Quais	27 %	27 %	27 %	27 %	35 %
	4.5 Embarcadères	68 %	68 %	68 %	68 %	75 %

⁸ En date du 31 décembre 2019, 93 % des immeubles, 100 % des ouvrages de génie civil, 89 % des navires et autres embarcations, 27 % des quais ainsi que 68 % des embarcadères sont dans un état satisfaisant (C), bon (B) ou très bon (A) selon l'indice d'état gouvernemental (IEG), tel qu'il est défini dans le Plan annuel de gestion des investissements publics en infrastructures (PAGI).



ENJEU STRATÉGIQUE 3 :
L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE

La quasi-absence de processus de gestion structurés et intégrés pour soutenir la forte croissance de la STQ au fil du temps, le manque de contingence des ressources et des systèmes ainsi que la perte d'expertise interne sont des faiblesses importantes qui nuisent à la performance de l'organisation. En plus de ces faiblesses soulevées lors de l'analyse du contexte interne, d'autres concernant la gestion globale de la STQ sont ressorties du diagnostic organisationnel réalisé en 2019. Conjuguées à certaines menaces de l'environnement externe, telles que la rareté de la main-d'œuvre spécialisée dans le secteur maritime, la complexité de la technologie des nouveaux navires et l'importante réglementation gouvernementale, ces faiblesses

constituent des risques sérieux à considérer. La STQ compte atténuer de façon significative ces risques, notamment en utilisant son agilité, sa résilience et ses nouvelles ressources ainsi qu'en se servant du changement apporté par la transformation organisationnelle pour mobiliser son personnel et mieux se consolider.

ORIENTATION 3 : AMÉLIORER LA
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

La STQ compte améliorer sa performance de diverses façons, notamment en réalisant un ambitieux plan de transformation organisationnelle entre 2020 et 2023 et en augmentant sa rentabilité financière entre 2020 et 2025. La performance organisationnelle est ainsi abordée sous les angles de l'efficacité et de l'efficience.

OBJECTIF 5 : RÉALISER LE PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

Afin d'évoluer à tous les égards, la STQ s'est dotée d'un plan de transformation organisationnelle comprenant cinq grands chantiers: la gouvernance, la structure et les ressources, l'alignement stratégique et la gestion intégrée, les processus et l'optimisation, ainsi que la mobilisation. Plus d'une trentaine de projets qui contribueront à l'amélioration de la performance organisationnelle seront réalisés dans le cadre de ces chantiers sur un horizon de trois ans.

INDICATEUR DE L'OBJECTIF 5

INDICATEUR	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
5.1 Taux cumulatif de réalisation du plan de transformation organisationnelle Nouvelle mesure	30 %	70 %	100 %	-	-

OBJECTIF 6 : AUGMENTER LES REVENUS AUTONOMES EXCLUANT LA TARIFICATION DE
BASE POUR LES TRAVERSES EXPLOITÉES PAR LA STQ

Malgré les contraintes imposées par son environnement externe, la STQ vise à améliorer sa performance financière, dans le but d'obtenir plus de flexibilité pour réinvestir dans le service à la clientèle et, ainsi, mieux répondre aux besoins de celle-ci. En 2018-2019, l'organisation disposait d'un budget de 153 millions de dollars. Ce budget compte deux sources de revenus : une subvention du gouvernement de près de 128 millions de dollars et les revenus autonomes, qui représentent environ 25 millions de dollars. La majorité de ces revenus proviennent de la vente de titres de transport. Dans ces conditions, la STQ s'efforcera de hausser ses revenus autonomes de 2,5 millions de dollars d'ici 2025 en se servant des leviers à sa portée, ce qui exclut les revenus de la vente des titres de transport, indexés conformément à la Politique de financement des services publics. Considérant que les revenus autonomes sont largement tributaires de l'achalandage, lequel est perturbé par la pandémie de COVID-19, les cibles annuelles ont été échelonnées de façon à tenir compte de cette réalité.

INDICATEUR DE L'OBJECTIF 6

INDICATEUR	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
6.1 Taux cumulatif d'augmentation des revenus autonomes Revenus de référence ⁹ : 4,2 M\$	0 %	12 %	24 %	36 %	60 %

ENJEU STRATÉGIQUE 4 :
LE MAINTIEN DES SERVICES

La rareté de la main-d'oeuvre dans le secteur maritime, le vieillissement de la population ainsi que la réglementation, notamment au regard du nombre de membres d'équipage et de leur qualification, constituent des enjeux significatifs pour la STQ, puisque le maintien de son offre de service en est directement tributaire.

ORIENTATION 4 : AVOIR EN NOMBRE
SUFFISANT UNE MAIN-D'ŒUVRE
COMPÉTENTE ET QUALIFIÉE

Afin d'offrir des services de traversiers sur une base quotidienne, dans un contexte de plein emploi et de rareté de la main-d'oeuvre, la STQ doit s'assurer d'avoir accès, en tout temps, au personnel qualifié nécessaire à l'exploitation de ses navires.

OBJECTIF 7 : AUGMENTER LES EFFECTIFS DANS LES POSTES NÉCESSAIRES À L'EXPLOITATION DES NAVIRES

À titre de mesure d'atténuation du risque, la STQ doit se doter d'une réserve suffisante de personnel qualifié pour pallier les aléas de la gestion de la main-d'œuvre. Sans une telle réserve, elle pourrait devoir garder à quai un navire et, ainsi, ne pas respecter son offre de service.

INDICATEUR DE L'OBJECTIF 7

INDICATEUR	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
7.1 Taux de disponibilité des effectifs de remplacement Nouvelle mesure	5 %	7 %	10 %	10 %	10 %

⁹ Ce revenu de référence (4,2 millions de dollars) représente les catégories de revenus qui peuvent être maximisés par la STQ. Il est obtenu à partir des revenus autonomes, dont on a soustrait les revenus provenant de la vente de titres de transport indexés conformément à la Politique de financement des services publics, et ajusté en fonction de la diminution d'achalandage projetée dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

LA CONTRIBUTION AUX PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES

EN RAISON DU STATUT DE LA STQ ET DE LA NATURE DES SERVICES QU'ELLE OFFRE, LES ORIENTATIONS DU PLAN STRATÉGIQUE 2020-2025 CONCOURENT, EN PREMIER LIEU, À LA RÉALISATION DES ORIENTATIONS DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC (MTQ), NOTAMMENT CELLES ÉNUMÉRÉES DANS LE TABLEAU CI-DESSOUS.



CONTRIBUTION AUX PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES

Orientations du MTQ	Orientations de la STQ
1. Investir dans le maintien des infrastructures du système de transport	2.1 Assurer la pérennité des actifs
2. Assurer un système de transport performant, sécuritaire, à plus faible empreinte carbone et à l'appui d'une économie forte	1.1 Améliorer la performance des services

Les interventions de la STQ ainsi que ses services contribuent de différentes façons aux grandes priorités du gouvernement, plus particulièrement dans les sphères du développement économique, social et régional, de la mobilité et du développement durable, du tourisme et lors de situations d'urgence.

TRANSPORT

INFRASTRUCTURES ESSENTIELLES AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

L'intervention de l'État dans le domaine des traversiers répond à des objectifs de politiques publiques qui considèrent les liaisons maritimes notamment comme le prolongement du réseau routier. Celles-ci deviennent ainsi des infrastructures essentielles au développement économique et social du Québec.

OCCUPATION ET VITALITÉ DU TERRITOIRE

CONTRIBUTION IMPORTANTE AU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

La STQ apporte un soutien essentiel à la prospérité des communautés ainsi qu'au développement régional et assure l'occupation et la vitalité des territoires de la province. Par son offre de 14 services de traversiers, sa flotte et son parc d'infrastructures terrestres, elle répond aux besoins de plusieurs communautés sur une grande partie du territoire québécois, notamment en ce qui a trait au désenclavement des communautés, à l'intermodalité, à la mise à niveau des infrastructures ainsi qu'au développement durable.

L'intervention de l'État dans le domaine des traversiers répond à des objectifs de politiques publiques qui considèrent les liaisons maritimes notamment comme le prolongement du réseau routier.

DÉVELOPPEMENT DURABLE

CONTRIBUTION IMPORTANTE À CERTAINS PRINCIPES DE MOBILITÉ DURABLE

La STQ concourt à la mobilité des personnes et des marchandises. Ses actions encouragent les échanges sociaux et économiques des individus et des entreprises, participant ainsi à l'application de certains principes de mobilité durable. Par exemple, elle favorise l'intermodalité, diminue les distances à parcourir entre certaines régions (traverses Sorel-Tracy–Saint-Ignace-de-Loyola, Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine, Rivière-du-Loup–Saint-Siméon et Matane–Baie-Comeau–Godbout) et assure la correspondance entre réseaux de transport collectif (traverse Québec-Lévis).

AUTRES CONTRIBUTIONS

APPUI À L'OFFRE TOURISTIQUE

Les services de traversiers agissent non seulement comme moteur de développement économique et social, mais aussi comme acteur dans l'offre touristique de certaines régions et villes du Québec. Ils participent ainsi activement à la prospérité des populations qui en bénéficient¹⁰.

SITUATIONS D'URGENCE

Chaque année, les membres d'équipage participent à divers exercices, dont le sauvetage d'un homme à la mer, afin d'être en mesure de prendre les bonnes décisions et d'appliquer les mesures adéquates dans des contextes d'urgence.

Par ailleurs, la STQ joue un rôle de premier plan lors de situations d'urgence, par exemple en cas de fermeture du pont de l'Île-d'Orléans ou de la route 138 sur la Côte-Nord, en contribuant au plan des ressources en sécurité civile prévu à la mission Transport du Plan national de sécurité civile du gouvernement du Québec.

Par ailleurs, la STQ joue un rôle de premier plan lors de situations d'urgence, par exemple en cas de fermeture du pont de l'Île-d'Orléans ou de la route 138 sur la Côte-Nord, en contribuant au plan des ressources en sécurité civile prévu à la mission Transport du Plan national de sécurité civile du gouvernement du Québec.

¹⁰ Québec, Secrétariat aux affaires maritimes, *op.cit.*, p. 18.

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2020-2025

SOCIÉTÉ DES TRAVERSIERS DU QUÉBEC

MISSION: Présents là où la route s'arrête, nous relient les communautés en assurant la mobilité maritime du Québec, grâce au savoir-faire de nos employés.

VISION: Une société d'État performante et innovante, chef de file en transport maritime.

VALEURS: Rigueur – Excellence – Passion

ENJEU 1: L'EXPÉRIENCE CLIENT ORIENTATION 1: Améliorer la performance des services						
Objectifs	Indicateurs	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Offrir des services fiables	1.1 Taux de réalisation des traversées prévues <i>Mesure de référence: 98,5 %</i>	99,5 %	99,5 %	99,5 %	99,5 %	99,5 %
2. Offrir des services de traversiers de qualité	2.1 Taux de satisfaction des clients <i>Nouvelle méthodologie</i>	85 %	85 %	86 %	88 %	90 %
3. Améliorer l'expérience client grâce à des outils numériques	3.1 Proportion d'outils numériques d'information modernisés destinés à la clientèle <i>Mesure de référence: 0</i>	1/3	1/3	2/3	2/3	3/3
	3.2 Proportion de traverses tarifées exploitées par la STQ offrant l'achat en ligne de titres de transport <i>Mesure de référence: 0</i>	1/3	2/3	2/3	3/3	-
ENJEU 2: LA PERFORMANCE DES ACTIFS ORIENTATION 2: Assurer la pérennité des actifs						
4. Offrir des services fiables par le biais d'une flotte et d'un parc d'infrastructures terrestres performants	Proportion de la flotte et des infrastructures terrestres dans un état jugé satisfaisant, bon ou très bon, selon l'indice d'état gouvernemental (IEG): <i>(Mesures de référence)</i>					
	4.1 Immeubles (93 %)	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
	4.2 Ouvrages de génie civil et autres (100 %)	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
	4.3 Navires et autres embarcations (89 %)	89 %	89 %	89 %	92 %	92 %
	4.4 Quais (27 %)	27 %	27 %	27 %	27 %	35 %
	4.5 Embarcadères (68 %)	68 %	68 %	68 %	68 %	75 %



ENJEU 3: L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE ORIENTATION 3: Améliorer la performance organisationnelle						
Objectifs	Indicateurs	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
5. Réaliser le plan de transformation organisationnelle	5.1 Taux cumulatif de réalisation du plan de transformation organisationnelle <i>Nouvelle mesure</i>	30 %	70 %	100 %	-	-
6. Augmenter les revenus autonomes excluant la tarification de base pour les traverses exploitées par la STQ	6.1 Taux cumulatif d'augmentation des revenus autonomes <i>Revenus de référence: 4,2 M\$</i>	0 %	12 %	24 %	36 %	60 %
ENJEU 4: LE MAINTIEN DES SERVICES ORIENTATION 4: Avoir en nombre suffisant une main-d'oeuvre compétente et qualifiée						
7. Augmenter les effectifs dans les postes nécessaires à l'exploitation des navires	7.1 Taux de disponibilité des effectifs de remplacement <i>Nouvelle mesure</i>	5 %	7 %	10 %	10 %	10 %

LIGNE DU TEMPS DE LA SOCIÉTÉ DES TRAVERSIERS DU QUÉBEC

