

# *PLAN STRATÉGIQUE*

2 0 0 1 - 2 0 0 4

*SOCIÉTÉ DES TRAVERSIERS DU QUÉBEC*



## **TABLE DES MATIÈRES**

	MESSAGE DU MINISTRE DÉLÉGUÉ AUX TRANSPORTS ET À LA POLITIQUE MARITIME . . . . .	1
	MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL. . . . .	2
<b>1</b>	<b>MISSION. . . . .</b>	<b>3</b>
1.1	Créneaux d'activités. . . . .	3
1.2	Leviers. . . . .	3
1.3	Valeurs . . . . .	4
1.4	Clientèles. . . . .	4
1.5	Partenaires. . . . .	5
<b>2</b>	<b>ÉTAT DE LA SITUATION . . . . .</b>	<b>6</b>
2.1	Historique . . . . .	6
2.2	Bilan des réalisations . . . . .	6
<b>3</b>	<b>CONTEXTE ET ENJEUX . . . . .</b>	<b>8</b>
3.1	Contexte externe. . . . .	8
3.2	Contexte interne . . . . .	9
3.3	Enjeux. . . . .	11
<b>4</b>	<b>ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION ET OBJECTIFS . .</b>	<b>12</b>
4.1	Orientation n° 1 : Des services de traversiers de qualité, sécuritaires et fiables pour les usagers . . . . .	12
4.2	Orientation n° 2 : Une contribution active à la mobilité des personnes et des marchandises . . . . .	15
4.3	Orientation n° 3 : Une gestion efficace et efficiente des ressources afin d'améliorer les services. . . . .	16
	Annexe . . . . .	19



## MESSAGE DU MINISTRE DÉLÉGUÉ AUX TRANSPORTS ET À LA POLITIQUE MARITIME

Monsieur Jean-Pierre Charbonneau  
Président de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
Québec (Québec)

Monsieur le Président,

Conformément à l'article 11 de la Loi sur l'administration publique (L.Q., 2000, chapitre 8), j'ai l'honneur de vous soumettre le Plan stratégique de la Société des traversiers du Québec 2001-2004.

En qualité de ministre délégué aux Transports et à la Politique maritime, je suis à même de constater à quel point les transports influencent tous les secteurs de l'activité économique et sociale. Les transports sont à la base des échanges entre toutes les régions du Québec, permettant ainsi la mise en valeur des potentiels humains et naturels qu'elles recèlent.

Le Plan stratégique de la Société des traversiers du Québec 2001-2004 présente les orientations qui, au cours de cette période, guideront l'action de la Société afin d'améliorer la qualité et la sécurité du réseau de transport maritime.

Des moyens de transport performants sont désormais indispensables pour faire face aux nouveaux défis qui se posent à notre société. La mondialisation de l'économie et les changements sociaux entraînés par la révolution technologique exigent plus que jamais d'améliorer l'efficacité de nos systèmes de transport.

C'est à ces défis que s'attaque le Plan stratégique avec pour but ultime le soutien au développement économique et social de plusieurs régions du Québec.

Je vous assure de ma détermination et de celle des employés de la Société des traversiers du Québec à tout mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.

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

Le ministre délégué aux Transports et à la Politique maritime,

**Jacques Baril**

Québec, mars 2001



## MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Monsieur Jacques Baril  
Ministre délégué aux Transports et à la Politique maritime  
700, boulevard René Lévesque est, 29<sup>ième</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5H1

Monsieur le Ministre,

Je suis heureux de vous transmettre le Plan stratégique de la Société des traversiers du Québec 2001-2004.

Le Plan stratégique est la première étape de la mise en œuvre de la gestion par résultats, laquelle est désormais privilégiée par l'administration publique afin de mieux répondre aux attentes de la population à l'égard des services publics.

Le Plan stratégique précise les objectifs et les résultats que veut atteindre la Société des traversiers du Québec au cours des prochaines années pour mieux répondre aux besoins de déplacement des personnes et des marchandises au Québec.

Pour ce faire, la Société peut compter sur l'expertise, le savoir-faire et la capacité d'innovation de son personnel dont la préoccupation est de toujours offrir un service à la clientèle de qualité. À titre de président, j'entends poursuivre l'amélioration de la performance de notre organisation, dans un climat d'écoute et de transparence, pour atteindre les objectifs retenus dans ce Plan stratégique.

Veillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le président-directeur général,

**André D'Astous**

Québec, mars 2001

# 1 MISSION

*Contribuer à la mobilité des personnes et des marchandises en assurant des services de transport maritime de qualité, sécuritaires et fiables, favorisant ainsi l'essor social, économique et touristique du Québec.*

Le développement social et économique des régions qu'elle dessert, l'équité dans l'accessibilité et la disponibilité des services sont pour la Société des préoccupations fondamentales. De plus, elle considère la sécurité et la fiabilité de ses navires et de ses installations terrestres comme ses priorités.

## 1.1 | Créneaux d'activités

À titre d'entreprise publique dispensant des services essentiels pour plusieurs de ses usagers, la Société favorise le désenclavement de populations insulaires, constitue le lien entre deux tronçons d'une même route nationale, offre des services publics de transport interurbain et urbain, constitue un agent de développement économique, social et touristique par le biais des liaisons maritimes qu'elle assure et contribue à désengorger des routes nationales.

## 1.2 | Leviers

Afin de remplir adéquatement sa mission, la Société exploite huit services de traversiers le long du Saint-Laurent et elle bénéficie de trois importants leviers d'intervention privilégiés.

- Le premier levier se rapporte aux choix de gestion qu'elle a faits et qui lui permettent d'exploiter directement cinq de ses services de traversiers et de faire appel à des partenaires privés pour l'exploitation des trois autres, tout en gérant une flotte de onze navires et les infrastructures terrestres de sept traverses dont elle est responsable. Elle peut de ce fait mettre à profit toute l'expertise qu'elle a développée dans la gestion de service de traversiers, de navires et d'infrastructures terrestres, tout en bénéficiant de l'expérience de partenaires privés. Elle dispose ainsi de l'autorité nécessaire pour garantir la sécurité de ses usagers et la fiabilité du service.
- Le second levier concerne le développement de solutions alternatives durables à l'accroissement du transport lourd sur l'ensemble du réseau routier du Québec. La Société doit donc être à l'affût des nouveaux besoins, utiliser à bon escient son expertise et s'impliquer activement dans le développement de solutions maritimes alternatives au transport routier. Son implication active dans le développement de telles solutions maritimes, en partenariat avec le ministère des Transports du Québec et/ou l'entreprise privée, constitue donc un levier important de la Société afin de contribuer à la mobilité des personnes et des marchandises par le désengorgement des routes et l'amélioration de la sécurité de leurs usagers. À cette fin, la Société se doit d'être novatrice, rassembleuse et soucieuse de favoriser des solutions axées sur la sécurité de la population et son meilleur intérêt.

- Le troisième levier vise la promotion. En effet, pour remplir adéquatement sa mission, il ne suffit pas que la Société développe et opère un réseau de traversiers de qualité, sécuritaire et fiable, mais encore faut-il que ce réseau soit connu. La promotion est donc un levier important de la Société pour accomplir et atteindre ses objectifs. Il lui faut prendre les dispositions nécessaires pour diffuser sa mission et faire connaître son réseau ainsi que la qualité, la sécurité et la fiabilité des services qu'elle offre. Elle doit aussi faire en sorte que son expertise et sa compétence en matière de transport maritime soient reconnues. Ses services doivent constituer un moyen valable et compétitif aux autres moyens de transport qui s'offrent à ses clients.

### 1.3 | Valeurs

Pour atteindre ses objectifs, la Société s'appuie sur l'expertise de ses employés et la collaboration de ses partenaires. À cet égard, elle privilégie les valeurs suivantes qui guideront son action dans sa gestion quotidienne :

- **La qualité du service** en s'engageant à améliorer de façon continue la qualité des services offerts à la clientèle, en faisant en sorte que le personnel soit à l'affût des occasions d'améliorer ses relations avec la clientèle, en mesurant la satisfaction de la clientèle et en améliorant les services ainsi que les processus, et ce, au meilleur coût possible.
- **Le respect des personnes** en s'assurant que la clientèle et le personnel soient traités avec égard et en assurant la sécurité de la clientèle et du personnel.
- **L'esprit de créativité et le partenariat** en misant sur l'expertise et le savoir-faire du personnel et de ses partenaires, en encourageant et en reconnaissant l'innovation et les initiatives et en favorisant le développement du personnel.

### 1.4 | Clientèles

Toute personne ou entreprise susceptible d'emprunter l'une ou l'autre des traverses administrées par la Société fait partie de la clientèle de la Société. Ces clientèles peuvent être définies au regard des services dont elles bénéficient<sup>1</sup> :

- Les usagers des services de traversiers sont des automobilistes, des routiers, des motocyclistes, des motoneigistes, des cyclistes et des piétons. Ils sont également des insulaires, des travailleurs, des étudiants, des touristes et des villégiateurs;
- Le mode de transport le plus utilisé par les usagers de la Société est l'automobile;
- 47,6 % des passagers transportés bénéficient de la gratuité du transport;
- 63,3 % des U.E.A.<sup>1</sup> sont transportées gratuitement;
- 50,7 % des U.E.A. transportées par la Société et ses partenaires utilisent la traverse Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine;

<sup>1</sup> Les U.E.A. sont des unités équivalentes automobiles. Ainsi, la motocyclette, la motoneige et leur équipement supplémentaire valent chacun 0,5 automobile, alors que le camion en vaut 2, le semi-remorque (camion-remorque) et le train routier en valent respectivement 4 et 5, tandis que l'autobus a une valeur de 3 automobiles et que les diverses remorques peuvent avoir la valeur de 1 ou 2 automobiles, selon leur type.

## 1.5 | Partenaires

La Société compte sur plusieurs partenaires pour mener à bien sa mission :

- **Les partenaires publics sont :**

- > Le ministère des Transports du Québec;
- > Les municipalités, les municipalités régionales de comté (MRC), les communautés urbaines;
- > Les organismes municipaux et intermunicipaux de transport (OMIT), qui comprennent les régies intermunicipales de transport (RIT), les municipalités et les regroupements de municipalités et les conseils intermunicipaux de transport (CIT);
- > Certains organismes relevant directement du gouvernement canadien ou indirectement de sa responsabilité (Transport Canada, Environnement Canada, la Sécurité des navires, la Gestion du trafic maritime, la Garde côtière canadienne, les ports, etc.);
- > Les autres ministères et organismes.

- **Les partenaires privés sont :**

- > Les entreprises opérant les traverses île aux Grues–Montmagny, Rivière-du-Loup–Saint-Siméon et île d’Entrée–Cap-aux-Meules;
- > Les chantiers maritimes et les entreprises de réparation de navires;
- > Les entreprises de remorquage maritime;
- > Les assureurs maritimes;
- > Les entreprises de génie-conseil, de services professionnels, de construction et de grands travaux;
- > Les opérateurs de navires et traversiers du Québec et du Canada;
- > Les associations d’usagers et les Comités consultatifs régionaux (CCR)<sup>2</sup>;
- > Les associations de transporteurs, opérateurs, traversiers et autres intervenants maritimes telles la Société de développement du Saint-Laurent (SODES), l’Association Canadienne des Opérateurs de Traversiers (A.C.O.T.), l’Association des armateurs du Saint-Laurent, etc.

---

<sup>2</sup> Les CCR sont des comités consultatifs régionaux mis en place par la Société pour consulter les divers intervenants des régions où elle offre des services de traversiers. Selon les régions, ils regroupent des représentants des municipalités, des M.R.C., des A.T.R., des chambres de commerce, des associations d’usagers, etc.

## 2 ÉTAT DE LA SITUATION

### 2.1 Historique

La Société des traversiers du Québec a été créée le 4 juin 1971 pour prendre la relève de l'entreprise privée qui avait manifesté son intention de cesser l'exploitation des services de traversiers entre Québec et Lévis dès le 15 novembre 1965<sup>3</sup>.

Par la suite, la Société a de nouveau été appelée à prendre la relève de l'entreprise privée, et ce, à chaque fois que cette dernière devait procéder à de nouveaux investissements pour moderniser sa flotte ou ses installations ou qu'elle estimait qu'elle ne pouvait plus dégager de marge bénéficiaire suffisante pour maintenir son intérêt à continuer l'exploitation d'un service destiné à l'ensemble de la population. C'est ainsi qu'entre le 1<sup>er</sup> avril 1976 et le 3 avril 1981, la Société a pris en charge les traverses Matane–Baie-Comeau–Godbout, île aux Coudres–Saint-Joseph-de-la-Rive, Sorel–Saint-Ignace-de-Loyola, Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine et île aux Grues–Montmagny.

Le 31 mars 1993, le gouvernement du Québec a demandé à la Société de prendre en charge la gestion du contrat d'exploitation de la traverse Rivière-du-Loup–Saint-Siméon ltée et celle de l'île d'Entrée–Cap-aux-Meules, de même que la propriété de diverses installations terrestres appartenant au ministère des Transports du Québec et nécessaires à l'exploitation des traverses dont la responsabilité incombait à la Société.

Le 19 juin 2000, la Société s'est vue confier la gestion de diverses installations terrestres publiques appartenant jusqu'alors au gouvernement canadien. Consécutivement aux dévolutions de 1993 et de 2000, la Société est maintenant responsable de l'ensemble des équipements terrestres des traverses qu'elle exploite et de celles qui sont exploitées par ses partenaires de île aux Grues–Montmagny et Rivière-du-Loup–Saint-Siméon.

### 2.2 Bilan des réalisations

C'est en septembre 1987 que les dirigeants de la Société se sont livrés pour la première fois à une opération de planification stratégique. Le dernier plan stratégique couvrait les années 1998-2001 et les principaux enjeux alors identifiés par la Société étaient :

- le maintien de la qualité et du niveau de service dans le respect des objectifs budgétaires gouvernementaux;
- la satisfaction des usagers à l'égard de la qualité, de la pertinence et du coût des services offerts par la Société;

<sup>3</sup> Voir : BRUNEAU, Roger : La petite histoire de la traverse de Lévis, Québec, 1983, Communications Québec, 99 pages; pp. 65-70. Ce désintéressement de l'entreprise privée était consécutif à la nécessité d'investir dans la modernisation de la flotte, à l'insuffisance des revenus tarifaires et à la crainte de la concurrence importante qui lui serait faite par le nouveau pont à être construit.

Voir aussi: LE COMITÉ MONTAMBEAULT: Étude sur les traverses maritimes au Québec, Québec, 8 novembre 1971, Ministère des transports (Service maritime), Document boudiné, 90 pages et tableaux. À la page 44 du document on rappelle que la Traverse de Lévis Limitée «...a été mise sous tutelle à deux reprises par le gouvernement du Québec, soit en 1965-66 et 1968-71, pour prévenir l'arrêt d'un service public».

- l'engagement de la Société dans le développement social, économique et touristique des régions qu'elle dessert;
- la dévolution des infrastructures portuaires et maritimes du gouvernement fédéral;
- la croissance de la Société;
- l'identification et le développement de nouveaux services.

Dans un environnement où les besoins des clients évoluent constamment, il est fondamental de mesurer, avec les outils appropriés, les attentes des clients et le degré de satisfaction par rapport au service fourni. C'est donc dans cet esprit qu'une *Étude de marché des services de traversiers exploités par la STQ*<sup>1</sup> a été réalisée au cours de l'exercice financier 1998-1999. Par cette étude, la Société visait à mieux connaître la clientèle des services de traversiers, à mesurer l'activité économique engendrée par les services de traversiers et à déterminer les avantages sociaux nets à chacune des traverses qu'elle exploite. Les résultats de l'étude font ressortir que, de façon générale, les clients sont satisfaits des services offerts par la Société et que la présence de traversiers génère des retombées économiques importantes dans les diverses régions où la Société est présente.

Au cours de l'exercice 1999-2000 la Société a élaboré un plan stratégique et opérationnel (PSO). Les objectifs visés par la production du PSO étaient de permettre à la Société de s'ajuster aux fluctuations d'achalandage de sa clientèle pour mieux la servir, de planifier l'utilisation et le renouvellement de ses infrastructures terrestres et navales et finalement, de prévoir les investissements et les financements nécessaires à son développement. Pour atteindre ces objectifs, les caractéristiques des huit traverses de la Société ont été répertoriées et une évaluation de leurs différentes forces et faiblesses a été réalisée. On a également procédé à une prévision de la demande jusqu'en 2010 pour chaque service de traversier, de telle sorte que le PSO fasse ressortir les principaux enjeux relatifs aux traverses de la Société et propose des axes de recommandation à court, moyen et long termes. Le PSO présente également une évaluation de l'état actuel des navires et des infrastructures terrestres et, finalement, traite des aspects financiers reliés aux diverses recommandations faites.

Afin de se rapprocher de ses usagers, des intervenants socio-économiques et des élus locaux, la Société a mis en place des comités consultatifs régionaux. Les objectifs visés par la constitution de comités consultatifs régionaux sont de prendre le pouls des usagers, de les impliquer dans l'élaboration des enjeux stratégiques de la Société, de les consulter sur les décisions nécessitant des modifications aux services offerts, de travailler en coopération avec eux dans la définition des services recherchés et de déterminer, avec les usagers, des objectifs qui rencontrent tant les besoins des communautés et des clients desservis par la Société que les enjeux et les défis de la Société dans la poursuite des objectifs budgétaires gouvernementaux. La Société prévoit tenir annuellement au moins deux assemblées de chacun des comités consultatifs régionaux. À ce jour, des comités consultatifs régionaux ont été constitués aux traverses Sorel-Saint-Ignace-de-Loyola, Québec-Lévis, île aux Coudres-Saint-Joseph-de-la-Rive, Tadoussac-Baie-Sainte-Catherine et Matane-Baie-Comeau-Godbout.

## 3 CONTEXTE ET ENJEUX

### 3.1 Contexte externe

La Société dispense ses services de traversiers dans l'axe du fleuve Saint-Laurent où est située la majorité de la population du Québec. Les services offerts par la Société dans cet axe sont essentiels :

- au désenclavement des populations insulaires de l'île aux Coudres, de l'île aux Grues et de l'île d'Entrée ;
- au transport des travailleurs et des étudiants de Sorel, Saint-Ignace-de-Loyola, Québec, Lévis, Tadoussac et Baie-Sainte-Catherine et des travailleurs de Matane ;
- à l'approvisionnement des régions de la Côte-Nord.

Par contre, il est difficile pour la Société d'atteindre une adéquation optimale entre une offre de services appropriée, les besoins exprimés par les usagers et leurs besoins réels. Elle est ainsi confrontée à ce dilemme qui l'oblige à prendre en compte tant les besoins sociaux exprimés que ses ressources financières limitées.

La Société doit également composer avec la présence d'options de transport diverses, offertes par les entreprises privées œuvrant dans le transport routier, ferroviaire ou maritime. Au cours des dernières années, elle a dû tenir compte du développement de nouveaux services privés de traversiers qui ont spécifiquement ciblé la période estivale, privant ainsi la Société de revenus importants. De plus, certains opérateurs sont toujours à l'affût du développement de nouveaux marchés et services qui, compte tenu de la stabilité relative du bassin de clientèle, pourraient trouver une partie importante de leurs assises dans les marchés naturels de la Société. Par contre, au-delà de la stabilité relative de la clientèle, tout développement économique d'envergure peut générer une croissance du transport lourd sur le réseau routier longeant le Saint-Laurent, favoriser le développement de nouveaux marchés et développer de nouveaux services.

Ainsi, les études et les recherches menées pour le PSO de même que l'accroissement constant de l'achalandage de la traverse Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine ont clairement démontré que la croissance économique actuelle de la Côte-Nord, particulièrement marquée dans les secteurs industriels du bois, de l'aluminium et des mines, génère une forte demande en transport qui se répercute sur les infrastructures en place. Cette croissance économique a généré une forte augmentation de l'achalandage à la traverse Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine et sur la route 138, et on constate que c'est le trafic industriel, principalement issu du secteur des produits forestiers, qui en est à l'origine. C'est dans cet esprit que, durant l'exercice financier 2000-2001, la Société, en collaboration avec le ministère des Transports du Québec, a participé à une vaste étude afin d'analyser l'impact du volume de trafic, actuel et futur, sur la route 138, de Tadoussac à Sept-Îles, et à la traverse Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine. Cette étude devait permettre de déterminer des scénarios de transports intermodaux (terrestre, ferroviaire et maritime) compétitifs en définissant les liens maritimes les plus appropriés, afin de désengorger cette portion de route et la traverse. Cependant, beaucoup d'autres analyses et études sont requises avant de proposer le meilleur scénario.

La Société administre les diverses infrastructures terrestres nécessaires à ses opérations. Il lui faut maintenant tenir compte des responsabilités accrues qui lui incombent en ce domaine consécutivement à la dévolution d'infrastructures fédérales de juin 2000. Cette dévolution d'infrastructures, tout en augmentant ses responsabilités, permettra à la Société de mieux contrôler l'un des éléments essentiels du service qu'elle offre.

À la suite de diverses catastrophes maritimes ayant entraîné la perte de nombreuses vies humaines pour certaines et des désastres écologiques pour d'autres, les pays membres de l'Organisation maritime internationale (OMI) ont convenu de resserrer les normes et la réglementation relatives à l'opération de navires. Les nouvelles normes internationales regroupées dans un code de gestion de la sécurité maritime constituent un nouveau cadre de gestion et d'opération des navires. Bien que l'application de ce nouveau code ne soit pas encore obligatoire pour les navires opérant à l'intérieur des eaux territoriales du Canada, il n'en constitue pas moins le nouveau standard à respecter pour une saine gestion et une opération sécuritaire de navires et la Société s'est résolument engagée dans cette importante démarche.

Finalement, comme toute entreprise opérant dans le domaine du transport en général, et du transport maritime en particulier, la Société doit tenir compte de la hausse constante du prix du carburant qui constitue une partie importante des frais d'exploitation de ses navires.

### 3.2 | Contexte interne

Divers éléments doivent être considérés pour circonscrire le contexte interne de la Société. Ainsi, les services de l'île aux Grues, l'île aux Coudres et de Tadoussac sont gratuits pour tous les usagers alors qu'à l'île d'Entrée, seuls les résidents profitent de la gratuité. Cette gratuité a été décrétée par le *Règlement sur la gratuité de certains services de traversiers*<sup>4</sup> afin de favoriser le désenclavement de populations insulaires et d'établir un lien approprié entre deux tronçons d'une route nationale vitale.

Créée en 1971, la Société fêtera son trentième anniversaire en 2001. Au cours de ces trente ans, elle a développé une expertise de pointe en exploitation de services de traversiers de même qu'en entretien et réparation de navires et d'infrastructures terrestres. Elle bénéficie également d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente à bord de ses navires et pour l'opération quotidienne de ses terminaux. Par contre, la Société se doit de reconnaître que sa flotte de navires et ses infrastructures terrestres sont vieillissantes. Cependant, grâce à l'excellente qualité des programmes d'entretien de la flotte et des infrastructures terrestres, ce vieillissement n'aura pas pour effet d'abrèger la durée de vie utile de la flotte et des infrastructures terrestres, mais nécessitera par contre un effort financier de plus en plus important.

<sup>4</sup> *Règlement sur la gratuité de certains services de transport par traversier*, Décret 163-88 du 3 février 1988, tel qu'amendé par le *Règlement modifiant le Règlement sur la gratuité de certains services de transport par traversier* édicté le 31 mai 1989 par le Décret 853-89.

Par ailleurs, la Société doit composer avec le fait qu'elle manque de marge de manœuvre aux périodes de pointe estivales puisqu'elle ne possède qu'un seul navire de relève, soit le *N.M. Félix-Antoine-Savard*. L'amélioration du service est ainsi rendue difficile puisqu'il est impossible de mettre deux navires d'appoint en service durant un même été, ou d'assurer la relève d'un navire à une traverse et de mettre en service un navire d'appoint à une autre. L'ajout d'un nouveau navire à une flotte est un processus long et coûteux qui peut s'étendre sur une période variant de trois à cinq ans selon le type de navire envisagé.

## Analyse des capacités organisationnelles

Les diverses études réalisées par la Société au cours des dernières années<sup>11</sup> ont permis d'analyser les besoins de services actuels et futurs, de procéder à un examen approfondi de ses diverses ressources et des immobilisations susceptibles d'avoir une influence majeure sur les conditions de réalisation de sa mission et de dégager un portrait significatif de sa capacité à faire face aux différents défis qui l'attendent.

De plus, pour atteindre ses objectifs, la Société a développé un système de mesure de première qualité, soit ses indicateurs de gestion, qui donnent aux gestionnaires des signaux avertisseurs leur permettant de prendre des décisions éclairées à temps. Le système mis en place repose sur la mission de la Société et apporte une réponse concrète aux dimensions de l'efficacité d'une saine gestion. Ces indicateurs de gestion sont axés sur les orientations et les objectifs de la planification stratégique et s'ajustent au fur et à mesure pour répondre aux besoins des décideurs qui évoluent dans un environnement toujours changeant. Ils couvrent tous les paliers hiérarchiques et tiennent compte de plusieurs facteurs.

Par contre, la Société se doit de renouveler et d'optimiser ses outils de communication avec sa clientèle et certains de ses processus de vente. Il lui faut donc prendre le virage technologique en cette matière et moderniser ses systèmes téléphoniques, certains de ses systèmes de vente de billets, son service de réservations, son site Internet, etc.

Finalement, la Société est consciente des priorités et des orientations gouvernementales visant à préserver l'équilibre budgétaire et à continuer de gérer les finances publiques de manière prudente. Il lui apparaît donc essentiel de contribuer avec ses divers partenaires, qu'ils soient publics ou privés, afin de dégager les solutions appropriées aux problèmes de mobilité des personnes et des marchandises dans les diverses régions où elle est impliquée, et ce, de façon efficace et efficiente, mais dans un souci de qualité et de sécurité.

---

### 3.3 | Enjeux

---

Les principaux enjeux auxquels la Société aura à faire face au cours des prochaines années sont :

- L'assurance d'un service public de qualité, sécuritaire et fiable, compte tenu des ressources disponibles (ressources humaines, financières ou matérielles);
- Le développement d'une approche d'intermodalité et de complémentarité dans le transport des personnes et des marchandises comme élément moteur du développement économique;
- La modernisation et le renouvellement de la flotte de navires et des infrastructures terrestres.

Ces enjeux devront évoluer dans un contexte de partenariat privé et public, d'initiatives de développement de services concurrentiels de toutes sortes, de besoins de mobilité accrue des personnes et des marchandises et du respect des orientations budgétaires gouvernementales.

## 4 ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION ET OBJECTIFS

Par son plan stratégique, la Société souhaite se donner des balises pour orienter son action des trois prochaines années et faire des choix appropriés dans la poursuite de sa mission, en tenant compte des orientations stratégiques du gouvernement du Québec et du ministère des Transports du Québec.

Au cours des dernières années, la Société a entrepris une démarche de consultation à l'interne et auprès de ses divers partenaires afin d'identifier les nouveaux besoins et les enjeux qui influenceront sur les systèmes de transport dans les régions qu'elle dessert. Cet exercice l'a amenée à se questionner sur les services de traversiers qu'elle offre actuellement, et à définir ses priorités d'interventions afin de répondre aux nouveaux besoins des populations desservies.

Forte de cette démarche de réflexion et de consultation et inspirée par la nouvelle approche qui sera proposée par la Politique maritime québécoise et par les défis qu'elle ne manquera sûrement pas de vouloir relever en ce domaine, la Société retient, pour sa planification stratégique 2001-2004, trois grandes orientations :

- Des services de traversiers de qualité, sécuritaires et fiables pour les usagers;
- Une contribution active à la mobilité des personnes et des marchandises;
- Une gestion efficace et efficiente des ressources afin d'améliorer les services.

### 4.1 Orientation n°1 : Des services de traversiers de qualité, sécuritaires et fiables pour les usagers

Les études réalisées par la Société ou pour son compte<sup>m</sup>, de même que les enquêtes annuelles sur la satisfaction des usagers, démontrent clairement que les utilisateurs des services de traversiers désirent un service de qualité et fiable. Ils ne s'inquiètent pas nécessairement de la sécurité parce que ce qu'ils constatent lorsqu'ils sont à bord des traversiers de la Société leur inspire un sentiment de sécurité et parce qu'ils ont confiance qu'une Société d'État doit leur garantir la sécurité dans leurs déplacements lorsqu'ils utilisent ses services.

Cependant, l'expérience internationale démontre clairement que la sécurité des passagers à bord d'un navire ne peut être assurée que dans la mesure où des efforts continus sont consacrés à cet objectif, que les navires, les infrastructures terrestres et les divers équipements sont maintenus en excellent état de marche et dans une parfaite condition et que des procédures et des règles de sécurité adéquates sont en vigueur et appliquées.

**Axe 1 : « S'assurer que les services offerts répondent aux besoins des usagers »**

La Société entend prendre les mesures nécessaires pour que les services offerts à ses clients répondent à leurs besoins et qu'ils en soient satisfaits lors de la prestation directe de ces services. Elle prendra également les moyens pour recueillir leurs commentaires et leurs plaintes.

<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Atteindre et maintenir un niveau de satisfaction de la clientèle de 85% et plus face aux services, aux gares, aux navires et au personnel, et ce, à chacune des traverses d'ici 2003<sup>5</sup></li><li>• Cible 2002 : 80 % et plus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Niveau de satisfaction des usagers <i>(Les niveaux de satisfaction des usagers pour les années 1999 et 2000 sont présentés en annexe)</i></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Revoir et optimiser, d'ici 2004, les principaux systèmes et outils d'interface entre la Société et ses clients tels le service téléphonique de renseignements, les billetteries, le site Internet, etc.</li><li>• Cible 2002 : Service téléphonique de renseignements et site Internet</li><li>• Cible 2004 : Billetteries</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Mise en service des nouveaux systèmes</li></ul>

<sup>5</sup> À moins d'avis contraire, toute référence à une année implique une référence au 31 mars de ladite année, soit la date de la fin de l'exercice financier de la Société.

**Axe 2 : « Assurer le maintien en bon état des navires et des infrastructures terrestres et se doter de procédures d'opération sécuritaires »**

Soucieuse d'assurer la sécurité de ses usagers, la Société continuera de maintenir en bon état ses navires et ses infrastructures terrestres et se dotera de procédures d'opération sécuritaires en appliquant les normes de la Canadian Standard Association (CSA) à ses rampes d'embarquement et implantera un Système de gestion de la sécurité (SGS) sur chacun de ses navires.

Objectifs	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Maintenir à moins de 0,5 % le pourcentage de traversées annulées pour cause de défectuosité des équipements <i>(Le pourcentage de traversées annulées pour l'exercice financier 1998-1999 était de 0,8%, et de 0,2% pour l'exercice 1999-2000)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pourcentage de réussite des traversées prévues</li> <li>◆ Nombre d'annulations de traversées selon les causes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Diminuer d'ici 2004 le nombre d'incidents<sup>6</sup> de 50 % <i>(Le nombre d'incidents, pour l'exercice financier 1998-1999 était de 100, et de 121 pour l'exercice 1999-2000)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nombre d'incidents dans les traverses</li> <li>◆ Coût des réclamations</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Obtenir une accréditation SGS pour tous les navires de la flotte d'ici 2002</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Certificat d'accréditation de chacun des navires</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Rendre conformes aux normes CSA toutes les rampes d'embarquement d'ici 2002</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Certificat de conformité de chacune des rampes d'embarquement</li> </ul>

<sup>6</sup> Un incident est un événement survenu à bord de l'un ou l'autre des navires ou sur l'une ou l'autre des installations terrestres de la Société et pouvant engager la responsabilité civile de la Société et justifier une réclamation à son encontre.

**4.2 | Orientation n°2 : Une contribution active à la mobilité des personnes et des marchandises**

Sous-jacente à la mission du ministère des Transports du Québec<sup>IV</sup>, la mission de la Société est de contribuer à la mobilité des personnes et des marchandises par le biais de son système de transport maritime par traversiers. En tant que Société d'État, la Société constitue donc, à toutes fins utiles, le bras maritime du ministère des Transports et, dans cette optique, il lui apparaît essentiel d'améliorer les services de traversiers existants et de collaborer à l'élaboration de solutions pertinentes et durables à la problématique globale du transport routier et de l'engorgement des routes, particulièrement sur la route 138, non seulement sur la Côte-Nord, mais également dans Charlevoix.

**Axe 1 : « Améliorer les services de traversiers existants »**

La Société entend donc améliorer ses services par la modernisation de sa flotte et de ses infrastructures terrestres, l'intégration et l'intermodalité des services de transport en commun dans la région de Québec et Lévis et l'écoute des besoins des communautés qu'elle dessert.

Objectifs	Indicateurs
◆ Proposer d'ici 2002 un plan de modernisation de la flotte et des infrastructures terrestres	◆ Dépôt des plans de modernisation
◆ Proposer d'ici 2002, de concert avec les intervenants impliqués, une meilleure intégration et intermodalité des services de transports en commun dans la région de Québec et Lévis	◆ Dépôt d'un rapport
◆ Être à l'écoute des besoins des communautés en tenant au minimum deux rencontres par année des comités consultatifs régionaux	◆ Tenue de deux réunions par année des comités consultatifs régionaux

**Axe 2 : « Revoir l’offre de services en fonction de l’évolution des besoins »**

La Société compte également collaborer étroitement avec le ministère des Transports pour dégager des solutions d’amélioration de la fluidité de la route 138 et elle entend proposer une stratégie globale de réorganisation des services de traversiers de l’Est du Québec en collaboration avec les divers intervenants régionaux.

Objectifs	Indicateurs
◆ Proposer d’ici 2002, de concert avec le MTQ, des solutions concrètes d’amélioration de la fluidité de la circulation sur la route 138 par le biais d’un lien intermodal incluant le maritime	◆ Dépôt d’un rapport
◆ Proposer d’ici 2002 une stratégie globale de réorganisation des services de traversiers du Bas-St-Laurent / Gaspésie et de la Côte-Nord	◆ Dépôt d’un rapport

**4.3 | Orientation n°3 : Une gestion efficace et efficiente des ressources afin d’améliorer les services**

Les ressources financières mises à sa disposition étant limitées, et sa capacité d’augmenter ses revenus par le biais de la tarification étant restreinte tant par le marché, que par la capacité de payer des usagers ainsi que par la réglementation existante<sup>7</sup>, la Société se doit de gérer avec efficacité et efficience ses diverses ressources si elle veut améliorer ses services. Pour ce faire, la Société estime qu’elle bénéficie de deux axes importants, soit l’adéquation entre l’offre et la demande de services et une saine gestion de ses ressources humaines.

**Axe 1 : « Assurer la meilleure adéquation entre l’offre et la demande de services »**

Consciente de son statut d’entreprise de services publics qui se doit d’offrir un service adéquat considérant les besoins sociaux exprimés, mais en respectant les cibles budgétaires gouvernementales, la Société doit s’assurer que tout ajout de service maintient ses taux d’occupation, voire les améliore, mais que, par ailleurs, le service ne se détériore pas par une prolongation indue des files d’attente.

Objectifs	Indicateurs
◆ S’assurer que toute augmentation de l’offre de services ait pour conséquence de maintenir, voire d’augmenter le nombre de véhicules transportés par traversée	◆ UEA / traversée
◆ Intégrer aux tableaux de bord de la Société, d’ici 2002, le nombre de véhicules laissés sur les quais	◆ UEA laissées sur les quais

<sup>7</sup> Voir supra note 4

**Axe 2 : « Assurer une gestion des ressources humaines transparente et équitable pour un personnel motivé, performant et adapté aux besoins de l'organisation »**

La Société est d'avis que la saine gestion des ressources humaines passe par la transparence et l'équité qui sont des gages de motivation, de performance et d'adaptation du personnel aux besoins de l'organisation pour une meilleure efficacité et efficience. La Société entend donc : implanter un système informatisé de gestion de ses ressources humaines ; faire participer ses employés dans la révision des divers processus de service à la clientèle ; accroître leurs compétences et leur efficacité et assurer un milieu de travail sain et sécuritaire.

Objectifs	Indicateurs
◆ Avoir implanté, d'ici 2002, un système informatisé de gestion des ressources humaines intégré aux autres systèmes d'information de la Société	◆ État d'avancement de la mise en place de chaque module du système
◆ Favoriser la participation d'au moins 50% des employés concernés dans la révision des processus de service à la clientèle dont les services téléphoniques de renseignements, de billetterie, etc.	◆ Diffusion d'un plan de communication et de mobilisation du personnel à l'égard de ces nouvelles méthodes de travail ◆ Taux de participation des employés concernés aux consultations
◆ Accroître les compétences et l'efficacité du personnel, en consacrant à la formation des ressources avantageusement comparables aux autres entreprises du secteur maritime	◆ Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation ◆ Heures annuelles de formation
◆ Assurer un milieu de travail sain et sécuritaire de façon à maintenir un taux d'absentéisme et des taux d'accidents du travail à des niveaux avantageusement comparables aux autres entreprises du secteur maritime	◆ Taux d'absentéisme ◆ Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail

I FILIATRAULT, Pierre et ROY, Jacques : Étude de marché de services de traversiers exploités par la Société des traversiers du Québec, Montréal, 1999, UQAM – CRG, 111 pages et annexes. Cette étude de marché menée pour le compte de la Société en 1998 a permis de bien dégager le profil de la clientèle de la Société pour chacune de ses traverses. Les résultats de la recherche quantitative pour l'ensemble des traverses administrées par la Société, à l'exclusion de la traverse île d'Entrée-Cap-aux-Meules, a permis de dégager le profil des usagers. On constate ainsi que la moitié des répondants (50,1 %) ont entre 35 et 54 ans et que les trois quarts sont des hommes (73,5 %). Les buts principaux du déplacement sont, dans l'ordre, le travail (30,6 %), le tourisme (23,0 %) et les loisirs (18,4 %).

II Op. cit. supra note 1.  
Société des traversiers du Québec, : Plan stratégique et opérationnel de la Société des traversiers du Québec, novembre 1999, 67.

III Op.cit., supra notes 1 et 6.

IV La mission du ministère des Transports du Québec est de « Assurer, sur tout le territoire du Québec, la mobilité des personnes et des marchandises par des systèmes de transport efficaces et sécuritaires qui contribuent au développement économique, social et durable du Québec ».

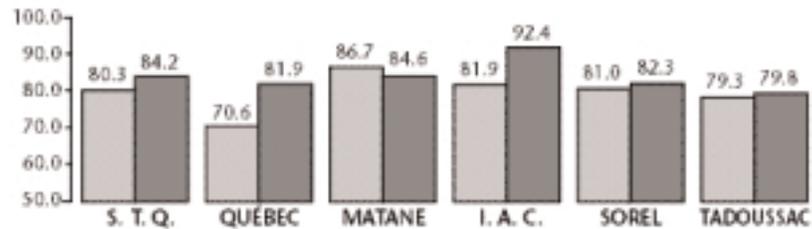
V Voir supra note

**ANNEXE**

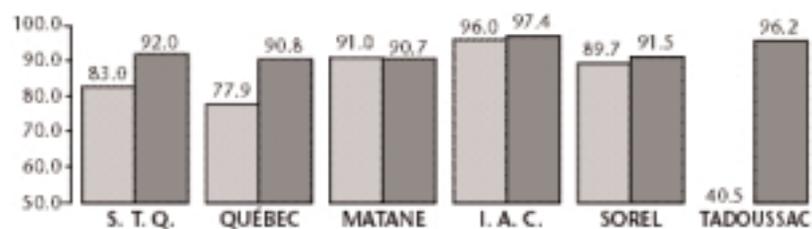
Annexe 1

Niveau de satisfaction de la clientèle

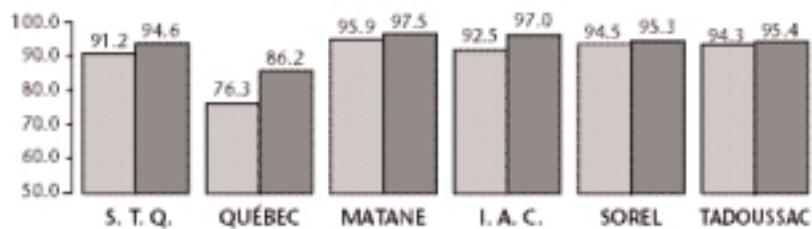
Face aux services



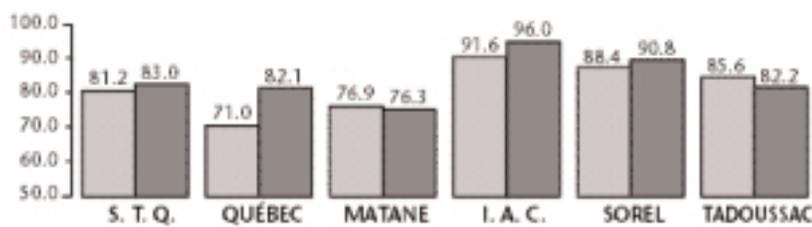
Face aux gares



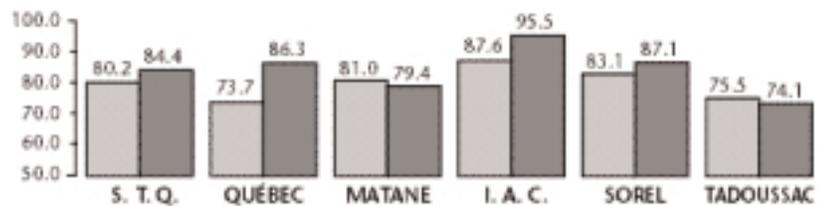
Face au personnel



Face aux navires



En général



1999 2000