

**AUJOURD'HUI**

**L'AVENIR**

**PLAN  
STRATÉGIQUE  
2017 ▶ 2026**



**STO**

Société de transport  
de l'Outaouais

L'avenir en commun





---

# TABLE DES MATIÈRES

LE MOT DU PRÉSIDENT . . . . .	4
LE MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE . . . . .	5
LE PLAN STRATÉGIQUE 2017–2026. . . . .	7
LA MISSION, LA VISION ET LES VALEURS . . . . .	9
PORTRAIT DE LA STO EN 2017 . . . . .	11
RETOUR SUR LE PLAN STRATÉGIQUE 2005–2015 . . . . .	15
LA DÉMARCHE DE RÉALISATION DU PLAN 2017–2026 . . . . .	19
LE CONTEXTE . . . . .	23
LES ENJEUX, LES PRINCIPES ET LES BUTS STRATÉGIQUES . . . . .	31
LES INDICATEURS DE PERFORMANCE . . . . .	45
LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI . . . . .	51

## ANNEXES

LE SCHÉMA DE L'ÉCOSYSTÈME. . . . .	56
LEXIQUE . . . . .	58



---

## MOT DU PRÉSIDENT

Afin de l'accompagner dans le développement du transport collectif, la Société de transport de l'Outaouais (STO) se dote d'un nouveau Plan stratégique 2017–2026. Ce document d'importance s'inscrit en continuité avec le Plan précédent conformément au cadre légal qui régit les sociétés de transport en commun du Québec. Il s'agit d'un document phare qui témoigne de l'engagement de la STO à poursuivre sa mission qu'elle a pris soin de renouveler dans le cadre de l'exercice d'élaboration du Plan, en plus de se doter d'une nouvelle vision et d'y greffer les valeurs organisationnelles qui l'animent.

Le Plan stratégique 2017–2026 s'inspire des meilleures pratiques d'ici et d'ailleurs dans le domaine de la mobilité. Il repose également sur les grandes tendances régionales en matière de développement social, économique et environnemental, car il résulte d'une importante démarche de consultation avec nos partenaires et acteurs clés du milieu. Le conseil d'administration de la STO, les membres de direction de l'organisation, les cadres et bon nombre d'employés dont des représentants syndicaux ainsi que des représentants de la clientèle ont aussi joué un rôle actif dans l'élaboration du plan en participant à une large réflexion sur la STO d'aujourd'hui et de demain.

Pour atteindre la vision dont elle s'est dotée, la STO a identifié trois grands buts stratégiques autour desquels s'articuleront l'ensemble de ses décisions et de ses actions pour les dix prochaines années. La clientèle, sa satisfaction et ses besoins en



constituent le fondement et la motivation première soutenus par la volonté de jouer un rôle actif dans l'aménagement et le développement du territoire et d'assumer pleinement son leadership en matière de mobilité durable.

C'est sur la base de ces trois grands buts que la STO contribuera au rayonnement de l'Outaouais. C'est donc avec confiance que la STO entame la prochaine décennie.

A handwritten signature in black ink, which appears to be 'Gilles Carpentier'. The signature is stylized and written in a cursive-like font.

Le président,  
Gilles Carpentier

---

## MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Notre engagement à faire de la Société de transport de l'Outaouais (STO) une organisation toujours plus performante au bénéfice de la clientèle est la toile de fond du Plan stratégique 2017-2026.

Ce document d'orientation permet à la STO de se projeter dans l'avenir en identifiant des cibles qui découlent des buts et des objectifs fixés en concertation avec les parties prenantes. Les résultats attendus sont clairement mesurables et permettront de suivre le changement de culture et l'évolution de la performance dans lesquels la STO s'est engagée au bénéfice de la clientèle et des citoyens de Gatineau.

Pour y parvenir, la STO se dote d'un plan d'action solide pour la direction générale qui trace les grandes orientations de développement. Ce Plan se décline en plans d'action pour chacune des directions, mis à jour annuellement, afin que toute l'organisation s'implique dans l'atteinte des cibles identifiées.

L'organisation se mobilise pour que dans 3 ans, en 2020, la STO atteigne déjà plusieurs des cibles fixées au plan dont une augmentation annuelle des déplacements, un réseau plus ponctuel, une satisfaction de la clientèle en croissance et une accessibilité universelle accrue.

L'atteinte de l'ensemble des résultats identifiés et attendus d'ici 2026 ne peut se faire sans la



contribution essentielle de la grande équipe de la STO. Tous les employés ont un rôle à jouer collectivement et individuellement. Chacun a son importance pour amener la STO vers de nouveaux sommets et faire du Plan stratégique le gage d'un avenir prometteur.

À l'image de notre signature corporative L'avenir en commun, le Plan stratégique guide et rassemble les employés, la clientèle, les partenaires et la population en général autour d'un objectif commun, soit celui de bâtir aujourd'hui la collectivité de demain en assurant en Outaouais le développement d'une mobilité durable.

Que tous et chacun soit porteur et ambassadeur de ce Plan.

A handwritten signature in black ink that reads "L. Thiffeault". The signature is fluid and cursive.

La directrice générale,  
Line Thiffeault





A nighttime photograph of a city street with light trails from cars and a teal arrow-shaped box containing the title text. The street is paved with bricks on the left and asphalt on the right, with a yellow curb. In the background, there are streetlights, a bridge, and a building.

# Le Plan stratégique 2017–2026

---

# LE PLAN STRATÉGIQUE 2017–2026

Le Plan stratégique 2017–2026 — *Aujourd'hui l'avenir* témoigne de la volonté de la Société de transport de l'Outaouais de mettre la satisfaction et les attentes du client au cœur de ses priorités. S'inspirant des meilleures pratiques d'ici et d'ailleurs dans le domaine du transport collectif, ce Plan stratégique définit les grandes orientations qui permettront à la STO de se positionner comme un acteur clé dans le développement de la collectivité.

La réflexion qui a mené à l'établissement des grands buts stratégiques qui composent ce Plan a rassemblé la clientèle, les partenaires de même que les citoyens et les employés autour d'un même objectif : bâtir aujourd'hui une mobilité durable pour la collectivité de demain.

À cet égard, ce Plan trace donc non seulement l'avenir du transport en commun sur le territoire, mais il établit également les fondations pour contribuer à un développement urbain durable favorisant une collectivité dynamique et attractive, supportant la vitalité économique, améliorant la qualité de l'air et, ultimement, la qualité de vie des Gatinois.

Cela implique d'attirer et de fidéliser dès aujourd'hui les usagers en leur faisant vivre une expérience de déplacement efficace et efficiente, à la hauteur de leurs besoins et de leurs attentes. Cela signifie aussi de demeurer à l'affût des tendances pour développer des services performants aujourd'hui, mais conçus également pour demain. En proposant des solutions de déplacement novatrices et en portant

sa réflexion le plus en amont possible des grands projets de développement du territoire, la STO saura accompagner la Ville de Gatineau vers une mobilité durable et améliorer la qualité de vie de ses citoyens.

C'est pourquoi le Plan stratégique 2017–2026 invite tous les intervenants concernés de près ou de loin par la mobilité à opter dès maintenant pour des solutions responsables en matière de déplacement. En effet, ce sont nos choix d'aujourd'hui qui façonnent l'avenir et ces choix s'inscrivent dans un projet de société qui va bien au-delà des simples questions de déplacement.

Ils sont l'avenir que nous avons en commun.

## À propos de ce rapport

Conformément à la Loi sur les sociétés de transport en commun (L.R.Q. c. S-30.01) qui prévoit à son article 130 que les sociétés de transport en commun doivent se doter d'un Plan stratégique de développement présentant une perspective de développement du transport en commun sur une période de dix ans\*, le Conseil d'administration de la STO a reçu, le 27 avril 2017, le Plan stratégique de la Société de transport de l'Outaouais (STO). Il a autorisé son dépôt à la Ville de Gatineau, qui l'a approuvé le 13 juin 2017.

*\* Le présent Plan stratégique couvre une période de 10 ans, soit de 2017 à 2026, et s'inscrit en continuité avec le Plan stratégique 2005–2015. L'année 2016 a été consacrée à la mise en place des orientations découlant du diagnostic organisationnel réalisé en 2015 et à la préparation du Plan stratégique 2017–2026.*





**La mission,  
la vision et  
les valeurs**

---

# LA MISSION, LA VISION ET LES VALEURS

## Mission

La Société de transport de l'Outaouais (STO) a pour mission d'assurer la mobilité des personnes sur le territoire de la Ville de Gatineau en leur offrant des solutions performantes de transport collectif durable qui leur permettent de se déplacer là où elles vivent, travaillent, étudient et se divertissent.

## Vision

### Aujourd'hui l'avenir... 2017–2026

**Forte d'une relation privilégiée avec ses usagers, de partenaires engagés et d'une équipe mobilisée, en 2026, la STO sera pour les Gatinois le leader reconnu en matière de mobilité durable.** Elle offrira la solution de choix en réponse aux besoins de déplacements régionaux par sa simplicité, son efficacité, son approche novatrice et son arrimage avec les modes complémentaires, ainsi que par son impact positif sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de la Ville de Gatineau.

*La réalisation de cette vision repose sur une planification intégrée des systèmes de transport en commun et de l'offre associée, dans une perspective métropolitaine englobant l'ensemble des municipalités environnantes, dont Ottawa.*

## Valeurs organisationnelles

### Approche client

À la STO, nous nous engageons à maintenir un haut niveau de satisfaction de la clientèle en misant sur une culture de la performance et en offrant des services et des produits de qualité, qui répondent aux besoins de nos usagers.

### Intégrité

À la STO, nos relations, actions et décisions sont guidées par un code d'éthique qui met l'accent entre autres sur l'honnêteté, la discrétion, la transparence, la justice et l'équité.

### Respect

À la STO, nous démontrons du respect et de la considération à la fois envers les personnes, les ressources et l'environnement.

### Professionalisme

À la STO, nous agissons de façon responsable et professionnelle en respectant nos engagements ainsi que les ressources qui nous sont confiées, tout en assumant pleinement les conséquences de nos décisions ou de nos gestes.

### Bien-être de l'équipe

À la STO, nous contribuons à maintenir un climat de travail harmonieux et positif en étant conscients que le bien-être de tous est une condition essentielle au succès de notre organisation.





# Portrait de la STO en 2017



STATION

DE LA CITÉ

100 200  
300 400  
800

---

# PORTRAIT DE LA STO EN 2017

## Territoire desservi

La STO dessert le territoire de la Ville de Gatineau qui comprend les secteurs Buckingham, Masson Angers, Gatineau, Hull et Aylmer. D'une superficie de 342 km<sup>2</sup>, la ville compte 278 589 résidents. Elle dessert également le centre-ville d'Ottawa et Pré-Tunney, sur le territoire de la Ville d'Ottawa. Plusieurs points de correspondance spécifiques permettent aux usagers d'emprunter le réseau de transport en commun d'OC Transpo qui dessert la Ville d'Ottawa ainsi que celui de Transcollines qui assure le service dans la MRC des Collines-de-l'Outaouais.

## Service offert

La STO offre des services de transport régulier par autobus et des services de transport adapté. En 2017, la STO opère 67 lignes d'autobus grâce à 310 autobus, dont 61 autobus articulés. Elle assure 31 % des déplacements pendant la période de pointe du matin, qui sont principalement réalisés pour se rendre au travail.

La STO dispose d'un budget d'exploitation de 147 M\$ en 2017. En 2016, la STO a assuré 692 600 heures de service et parcouru 15,4 millions de kilomètres. Ses 25 km de voies réservées, auxquels s'ajoutent 12 km bidirectionnels de corridor Rapibus, contribuent à la performance et à la fiabilité du service.

La STO offre, en complément au service régulier, un service de transport adapté de porte-à-porte par minibus, taxi adapté ou taxi conventionnel. Le Service du transport adapté a effectué près de 289 900 déplacements en 2016.

## Évolution des déplacements

Près de 20,3 millions de passages ont été effectués à l'aide des services réguliers et du transport adapté de la STO en 2016. Alors que l'achalandage a beaucoup augmenté année après année jusqu'en 2011, on observe un ralentissement de cette croissance depuis les cinq dernières années, qui peut être attribué au ralentissement économique dû aux compressions fédérales.

## Profil de la clientèle

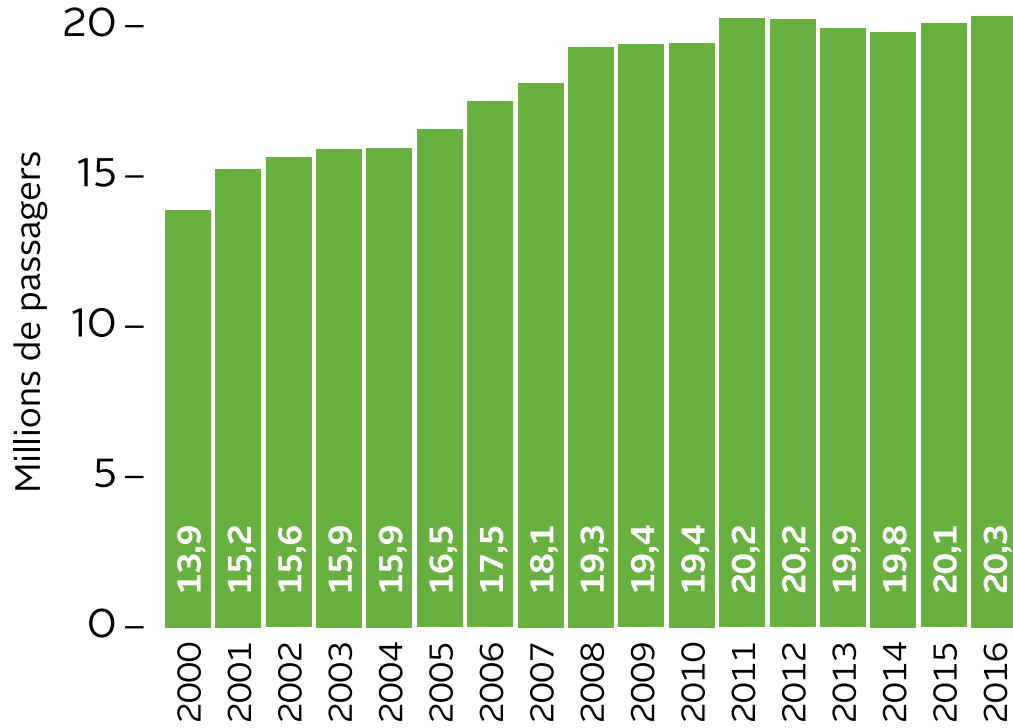
La clientèle de la STO se compose en grande majorité d'adultes (70 %), pour la plupart travailleurs à temps plein. Les étudiants représentent plus du quart de la clientèle (27 %) alors que les aînés représentent 3 % des usagers.

## Structure de financement

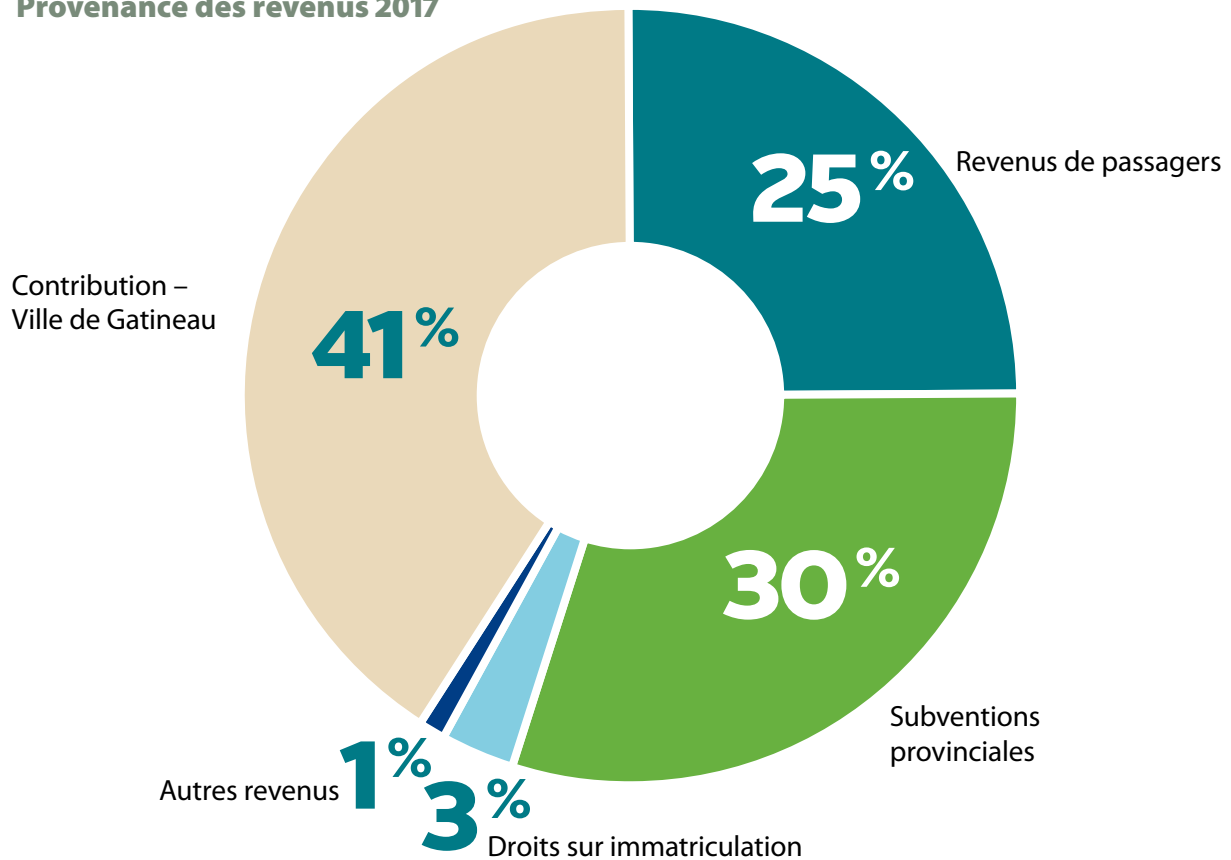
Le financement des sociétés de transport en commun provient des usagers, par le paiement de leur titre de transport, des automobilistes, via leur droit d'immatriculation, des municipalités, qui y contribuent de façon importante, et des gouvernements par l'intermédiaire de subventions.



### Achalandage annuel de la STO 2000–2016



### Provenance des revenus 2017







A photograph of a modern building's exterior walkway. The walkway is made of concrete and has a metal railing with a blue and white striped pattern. The building has large glass windows and a dark metal frame. The sky is clear and blue. A teal arrow-shaped overlay is positioned in the upper right quadrant of the image, pointing to the left. Inside the arrow, the text "Retour sur le Plan stratégique 2005-2015" is written in white, bold, sans-serif font.

**Retour sur le  
Plan stratégique  
2005-2015**

# RETOUR SUR LE PLAN STRATÉGIQUE 2005–2015

Le Plan stratégique 2005–2015 s'articulait autour de cinq grands axes stratégiques desquels découlait une série de pistes d'action comprenant des projets et des activités stratégiques spécifiques.

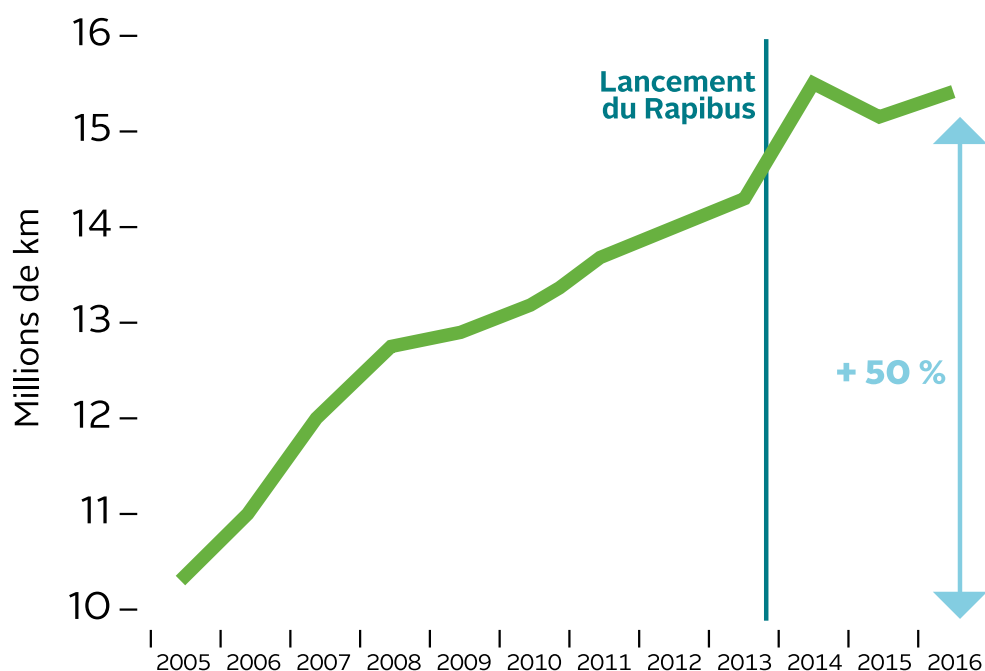
Des progrès significatifs ont été réalisés pour la grande majorité des initiatives figurant à ce plan et de nombreux objectifs ont été atteints. Les principales réalisations des dernières années sont décrites dans les paragraphes suivants.

## Axe stratégique I : Service à la clientèle

La STO a mis en place des mesures pour rendre le réseau plus accessible et adapté aux besoins de déplacements des travailleurs et des différents profils d'utilisateurs. Cela se traduit par une augmentation des kilomètres d'exploitation de 50 % entre 2005 et 2016.

Les produits tarifaires ont été diversifiés afin de répondre aux besoins des différentes catégories d'utilisateurs et la carte à puce est désormais rechargeable par Internet. Des mesures ont été prises pour améliorer le confort des utilisateurs, comme la mise à niveau des arrêts et aubus ou encore l'information dynamique aux stations du Rapibus. Plusieurs de ces mesures ont été rendues possibles grâce à l'amélioration constante des systèmes informatisés et de transport intelligents (STI).

Des améliorations ont également été apportées au Service de transport adapté. L'amélioration de la gestion du parc du transport adapté a permis de réduire les coûts alors que la formation en continu des chauffeurs ou l'acquisition amorcée d'un système d'aide à l'exploitation permettent de mieux répondre aux besoins de mobilité de la clientèle.



## **Axe stratégique II : Environnement et développement durable**

La STO s'est arrimée à la planification stratégique de la Ville de Gatineau et a participé activement à l'élaboration de ses autres outils de planification. Elle a également consenti des efforts afin de rendre ses opérations toujours plus performantes et respectueuses de l'environnement physique et humain, notamment par l'acquisition d'autobus hybrides, par l'essai d'un autobus électrique de la compagnie chinoise BYD ou encore par l'adoption de pratiques plus écologiques.

## **Axe stratégique III : Un réseau toujours plus performant**

La mise en service du Rapibus a été l'un des projets phares de l'exercice stratégique 2005-2015. Avec ses 12 km de voies bidirectionnelles dédiées au transport en commun, le Rapibus a complètement transformé la façon de se déplacer des résidents du secteur Gatineau.

D'autres mesures ont également été mises en place pour améliorer la performance du réseau. La construction d'un nouveau centre de transport en commun sur le boulevard des Entreprises permet de répondre aux besoins actuels et futurs d'entretien du parc d'autobus. La construction et la location de nouveaux Parcs-o-bus ont permis d'augmenter de 40 % le nombre de places de stationnements incitatifs entre 2010 et 2015, pour faciliter l'accès au réseau d'autobus.

## **Axe stratégique IV : Une planification harmonieuse du transport collectif**

La STO a travaillé à harmoniser ses services et ses infrastructures avec les opérateurs de

transport collectif limitrophes OC Transpo et Transcollines. Ainsi, des mesures tarifaires inter-réseaux ont été intégrées avec Transcollines alors que le développement et la mise en œuvre de partenariats se poursuivent avec OC Transpo en ce qui a trait aux horaires, aux systèmes de perception et à la planification des déplacements.

La STO a également collaboré à l'intégration de modes complémentaires au transport collectif en facilitant l'usage de modes de transport collectif tels que le covoiturage, l'autopartage ou le vélo. L'implantation d'une piste cyclable de 10,7 km le long du corridor du Rapibus ainsi que l'installation de supports à vélo aux stations sont des mesures qui favorisent les déplacements actifs.

## **Axe stratégique V : Une adhésion commune à la mission**

Tout au long de l'exercice, la STO a favorisé une gestion interne intégrée et participative visant à stimuler la performance, la motivation et le professionnalisme des employés. La réalisation d'un diagnostic organisationnel, la participation aux rencontres et événements favorisant l'échange des meilleures pratiques avec les partenaires ou la formation et le développement des employés en sont quelques exemples. D'ailleurs, une nouvelle image, un nouveau positionnement d'entreprise *L'avenir en commun* et de nouvelles valeurs organisationnelles ont été lancés en 2013, auxquels l'ensemble des employés a participé.

La STO s'implique dans la communauté gatinoise à travers divers événements et activités, par exemple, Centraide Outaouais et les Paniers de Noël du maire. Elle contribue aussi au transport des personnes lors des événements spéciaux de la région.







## La démarche de réalisation



# LA DÉMARCHE DE RÉALISATION

## Les intrants

Pour réaliser son Plan stratégique 2017–2026, la STO s'est appuyée sur les documents de planification réalisés au cours des dernières années :

- ▶ Le plan d'action du diagnostic organisationnel RCGT réalisé en 2014–2015;
- ▶ Le plan d'amélioration continue de la gestion de l'entretien du matériel roulant réalisé en 2016;
- ▶ L'énoncé de positionnement « Aujourd'hui, l'avenir » adopté en 2013;
- ▶ Les plans d'accessibilité universelle 2009–2014 et 2015–2019;
- ▶ Le diagnostic de développement durable.

Ce plan s'inscrit également en continuité avec les réalisations du Plan stratégique 2005–2015 alors que les projets structurants déjà amorcés se poursuivent.

## La consultation

Le Plan stratégique 2017–2026 découle d'un vaste exercice de consultation auprès des partenaires et des acteurs clés du milieu de même qu'avec les employés et les usagers qui ont participé aux groupes de discussion. Une consultation élargie auprès de représentants des organismes formant l'écosystème de la STO (annexe 1) a permis d'identifier les attentes et les projets à venir qui peuvent l'influencer au cours des prochaines années. Cet exercice en continu est une opportunité d'approfondir les liens avec les partenaires et de bien comprendre leurs besoins pour mieux y répondre.

## La démarche

**1** Consultation des usagers et des employés

**2** Exercice de planification

**3** Veille stratégique

**4** Consultation des partenaires

**5** Exercice de planification

**6** Validation, bonification et rétroaction

**7** Dépôt du plan stratégique



<b>Consultation sur les enjeux et défis qui attendent la STO pour les dix prochaines années de même que sur la mission, la vision, les valeurs et les priorités stratégiques</b>	Automne 2015
Révision de la mission, de la vision et des valeurs Élaboration des buts stratégiques	Hiver/Printemps 2016
<b>Recensement des meilleures pratiques et des tendances dans le domaine du transport en commun</b>	Été 2016
Consultation afin d'identifier les enjeux, les attentes et les projets en cours ayant un impact sur la STO	Été/Automne 2016
<b>Élaboration des stratégies et des objectifs Identification des indicateurs de performance et des cibles Exercice d'identification et de priorisation des projets</b>	Automne 2016
Retour auprès des employés-cadres de la STO et auprès des usagers consultés	Automne 2016
<b>Dépôt au conseil d'administration de la STO et au conseil municipal de Gatineau</b>	Printemps 2017





# Le contexte





---

# LE CONTEXTE

## Les grands acteurs

### La Ville de Gatineau

La planification stratégique de la STO est intimement liée à la planification stratégique de la Ville de Gatineau et au programme du conseil municipal 2014–2017. Ainsi, les thèmes identifiés par la ville dans son Plan stratégique 2009-2014 et reconduits jusqu'en 2018 s'appliquent également à la STO : l'intégration des principes de développement durable; vers une collectivité viable; l'adaptation à l'évolution de la société gatinoise; l'approche écoresponsable des milieux de vie; une gestion durable des finances municipales ainsi qu'une gouvernance exemplaire. La Ville de Gatineau a par ailleurs révisé son schéma d'aménagement et de développement. Une des orientations qui y figure est de prioriser la mobilité durable. D'ailleurs, en lien avec cette orientation, la Ville de Gatineau souhaite encourager l'utilisation d'autres modes de transport que l'auto-solo par son plan de diversification des revenus qui contient la volonté de mettre en œuvre plusieurs mesures d'écofiscalité, comme les taxes sur le stationnement et les droits sur les véhicules immatriculés.

### Les gouvernements

Les subventions provinciales représentent 30 % des revenus de la STO pour l'année 2017. La pérennité du financement figure parmi les enjeux prioritaires pour les sociétés de transport en commun qui souhaitent pouvoir bénéficier d'un financement dédié, indexé, récurrent et suffisant

en obtenant notamment un cadre financier à long terme de la part du gouvernement provincial. Au cours des dix dernières années, le gouvernement du Québec a investi près de 5 milliards de dollars pour favoriser le développement du transport en commun, principalement au niveau des infrastructures. Au cours des cinq prochaines années, il y consacrerait près de 6,7 milliards de dollars. Ces investissements permettraient notamment d'améliorer les services de transport en commun et de bonifier le soutien au transport adapté. Par ailleurs, le gouvernement fédéral a annoncé en mars 2017 une enveloppe de 25,3 milliards de dollars dans le cadre du Fonds pour l'infrastructure de transport en commun au Canada pour les onze prochaines années à compter de 2017-2018. Ces montants s'ajoutent aux 3,4 milliards de dollars annoncés dans le cadre de la phase I du même fonds en 2016.

La volonté des gouvernements d'investir au cours des prochaines années dans le transport en commun constitue une opportunité à saisir.

### La clientèle

La raison d'être de la STO, c'est sa clientèle. Elle est sa source d'inspiration qui la pousse à toujours vouloir se dépasser et innover afin de développer des services qui répondent pleinement à ses besoins, à un juste prix.

La clientèle de la STO étant constituée en grande majorité de travailleurs, la STO cherche constamment à améliorer la desserte des quartiers vers les pôles d'emplois et d'activités afin d'être

cohérente avec les besoins du marché du travail. Les étudiants représentent également une part importante de la clientèle. Étant dans une période charnière de leur vie, le transport en commun doit être performant et répondre à leurs préoccupations pour qu'ils continuent à utiliser le transport en commun une fois diplômé et en âge de conduire une auto.

Dans une perspective d'ouverture et d'accessibilité universelle, la STO souhaite faciliter l'apprentissage du transport en commun pour pouvoir répondre aux besoins de déplacement du plus grand nombre, y compris les clientèles qui ont des besoins particuliers comme les aînés ou les personnes présentant une limitation fonctionnelle.

### **Les citoyens**

Les bénéficiaires du transport en commun sont nombreux. En plus de permettre la réduction des GES, d'améliorer la qualité de vie et la santé des citoyens, il facilite la mobilité de l'ensemble de la population sur le territoire, ce qui contribue à un développement urbain durable, dynamique et vecteur de la croissance économique et sociale. Une ville où la circulation est fluide et facile, est une ville qui peut atteindre son plein potentiel.

### **Les partenaires**

Sans des partenaires engagés qui ont à cœur le développement de la ville, la STO ne saurait remplir sa mission adéquatement et répondre aux multiples besoins collectifs en matière de mobilité. Au fil du temps, la STO a développé des alliances sur plusieurs plans. Celles-ci ont contribué,

chacune à leur manière, à la croissance de l'organisation et de sa clientèle. Ainsi, c'est à travers des partenariats solides et collaboratifs que des liens ont été tissés, constituant des bases fiables pour les prochaines années. C'est grâce à la contribution et l'interaction avec chacun d'eux que la STO atteindra ses objectifs.

### **Les employés**

À la STO, le capital humain est une force en constante évolution. En effet, c'est sur des employés dédiés, compétents, fiers et résolument centrés sur une offre de service de qualité que la STO peut s'appuyer. Par leur engagement et leur savoir-faire, ils sont partie prenante de la mobilité durable à Gatineau et contribuent à mettre en place une nouvelle culture de performance au bénéfice des clients.

Dans la grande équipe qui compose la STO, les ressources chauffeurs, qui sont des ambassadeurs au quotidien, obtiennent d'ailleurs, année après année, la note très satisfaisante de 8/10 et plus pour leur courtoisie dans les enquêtes de satisfaction de la clientèle. Ceci constitue ainsi l'une des bases solides sur laquelle la STO peut se fier pour le futur.



## Les considérations

### Le territoire

La STO offre ses services sur le territoire de la Ville de Gatineau. Ce territoire, d'une longueur d'est en ouest de plus de 55 kilomètres, comporte des densités relativement faibles ce qui présente des défis en ce qui concerne l'efficacité du service de transport en commun. Ainsi, certains secteurs sont très éloignés des centres-villes de Gatineau et d'Ottawa alors qu'un grand nombre d'usagers souhaitent s'y rendre. D'un autre côté, d'autres secteurs, moins denses, bénéficient d'un service peu fréquent en dehors des heures de pointe. La gestion du service pour répondre le mieux possible aux besoins des usagers au meilleur coût possible continuera donc de représenter un enjeu pour les prochaines années.

### L'arrimage avec la Ville de Gatineau

Plusieurs nouveaux développements immobiliers voient le jour sur le territoire. Ceux-ci nécessitent une bonne planification de l'aménagement des quartiers si l'on veut favoriser l'utilisation du transport en commun. En privilégiant une trame urbaine bien pensée, disposant de sentiers piétonniers permettant d'y circuler facilement, le service d'autobus peut alors être concentré sur des axes structurants, facilement accessibles en quelques minutes de marche et offrir une fréquence élevée. C'est pourquoi l'arrimage avec la Ville de Gatineau est nécessaire pour planifier

des trames de rues adéquates et identifier en amont les aménagements requis, afin d'intégrer harmonieusement les équipements de transport en commun. L'arrimage doit également se poursuivre en matière d'accessibilité universelle et de déneigement des trottoirs.

### Une vision régionale des déplacements

La Ville de Gatineau possède un contexte régional particulier. Située au cœur de la région de l'Outaouais et de ses MRC, elle est limitrophe de la Ville d'Ottawa. La facilité de se déplacer à l'intérieur de la grande région d'Ottawa-Gatineau nécessite un arrimage des services entre les différentes autorités organisatrices de transport en commun et une vision régionale.

### L'arrimage avec Ottawa

Faisant partie, avec la Ville d'Ottawa, de la région de la capitale nationale du Canada, ses activités économiques sont intrinsèquement liées à celles d'Ottawa puisque la fonction publique fédérale est le principal employeur de la région. Des milliers de déplacements ont ainsi lieu chaque jour d'une rive à l'autre des deux villes. En 2011, 12 000 déplacements étaient réalisés chaque matin en transport en commun de Gatineau vers Ottawa. Pour offrir la meilleure expérience possible aux usagers, il est donc nécessaire de s'assurer de la fluidité des déplacements en transport en





commun entre Gatineau et Ottawa, que ce soit en ce qui concerne le réseau, la tarification ou encore la gouvernance.

Par ailleurs, la Ville d'Ottawa se dotera en 2018 d'un train léger sur rail dont la première phase de construction reliera les stations Blair et Pré Tunney en passant par le centre-ville d'Ottawa. L'arrimage entre la STO et OC Transpo sera crucial, tant au niveau de la gouvernance qu'aux niveaux stratégique et opérationnel, pour assurer l'efficacité et la fluidité des déplacements entre les deux réseaux.

#### **L'arrimage avec Transcollines**

Transcollines a commencé à offrir des services de transport en commun sur le territoire des Collines-de-l'Outaouais en 2015. Plus de 18 000 déplacements sont effectués chaque matin, tous modes confondus, entre la MRC des Collines-de-l'Outaouais et la Ville de Gatineau ou la Ville d'Ottawa, selon l'enquête origine-destination de 2011. L'arrimage des réseaux de transport en commun et l'interopérabilité des systèmes de billettique entre la STO et Transcollines permettent d'accroître la mobilité et favoriser l'usage du transport en commun entre les trois territoires.

#### **Les changements climatiques et la conscience environnementale**

Les citoyens sont de plus en plus conscients des enjeux des changements climatiques et souhaitent voir se mettre en place des changements notables pour la réduction des émissions des gaz à effet de serre, tant pour le secteur routier que pour le transport collectif. Au Québec, les transports sont responsables de plus de 40 % des émissions de GES et se classent au premier rang des secteurs les plus émetteurs. Les trois quarts de ces émissions sont imputables au transport routier. Le *Plan d'action sur les changements climatiques 2013–2020* du gouvernement du Québec fixe des objectifs de réduction. Selon ce Plan, « nous continuerons de miser sur le soutien au transport collectif et alternatif, sur l'efficacité et l'innovation technologique dans tous les modes de transport et à faire une place grandissante aux énergies moins émettrices de GES ». D'ailleurs, environ la moitié des dépenses totales du Plan d'action 2013–2020 est consacrée au transport collectif, soit près de 1,5 milliard de dollars. Parallèlement à ce plan, le gouvernement dispose d'un *Plan d'action en électrification des transports 2015–2020*, qui, en plus de viser l'immatriculation de véhicules électriques, mise également sur l'élargissement de l'offre de transport collectif électrique.

## Les tendances

### Évolution des besoins de déplacements

Alors que jusqu'en 2008, l'achalandage de la STO a augmenté rapidement, l'évolution du nombre annuel de déplacements réalisés en transport en commun est plus lente ces dernières années, dû au contexte économique particulier vécu dans la région avec les compressions fédérales de 2011–2012 et ce, malgré la croissance de la population résidant sur le territoire.

Au cours des prochaines années, la population de la Ville de Gatineau continuera d'augmenter. Ainsi, l'augmentation de la population est estimée à 17 % entre 2011 et 2031 et à 11 % entre 2031 et 2051. Les secteurs Gatineau et Aylmer sont ceux qui connaîtront la croissance la plus importante.

En parallèle, les besoins de déplacement évoluent. Les déplacements internes aux différents secteurs de la ville augmentent. Ainsi, en 2011, les déplacements internes aux différents secteurs de la Ville de Gatineau représentaient 39 % des déplacements totaux réalisés en période de pointe du matin, contre 31 % en 2005. Les attentes des usagers du transport en commun évoluent, avec le besoin d'avoir des services fréquents, rapides et fiables. Certaines habitudes changent également avec notamment le gain en popularité du télétravail.

La motorisation des ménages poursuit son augmentation. Entre 2005 et 2011, le nombre de véhicules en circulation sur le territoire de la Ville de Gatineau et de la MRC des Collines-de-l'Outaouais a augmenté de près de 9 %, soit relativement au même rythme que la population. En moyenne, les ménages gatinois disposent de 1,47 véhicule. Toutefois, les études démontrent

qu'élargir le réseau routier n'améliore pas la fluidité mais encourage davantage de gens à prendre leur voiture. La STO est en faveur de l'optimisation du réseau routier existant et de la priorisation de mesures favorisant le transport en commun.

Le service offert en transport en commun se doit d'être attrayant pour constituer une alternative de choix à l'auto-solo. De plus, l'augmentation du nombre de véhicules en circulation ajoute à la congestion, ce qui nuit également à la circulation et aux temps de déplacement des autobus. Afin de conserver des temps de parcours acceptables et réguliers, des mesures préférentielles pour le transport en commun devront continuer à être implantées.

### Évolution des attentes au niveau technologique

La généralisation de l'usage des téléphones intelligents, la multitude de canaux de communication disponibles, en particulier avec l'explosion des réseaux sociaux, et l'évolution rapide des moyens de communication exigent des sociétés de transport de rester à l'affût des nouvelles tendances en matière de communication. De plus en plus branchés, les gens veulent avoir de l'information de qualité et ils souhaitent y avoir accès rapidement. Les sociétés de transport en commun doivent donc savoir s'adapter à ces besoins en constante évolution.

D'autre part, la technologie rend possibles d'autres façons de se déplacer. L'intermodalité est plus facile que jamais, puisqu'il est possible de réserver rapidement un déplacement en taxi ou avec Uber, ou encore de payer son déplacement en autopartage ou en vélopartage via son téléphone intelligent.

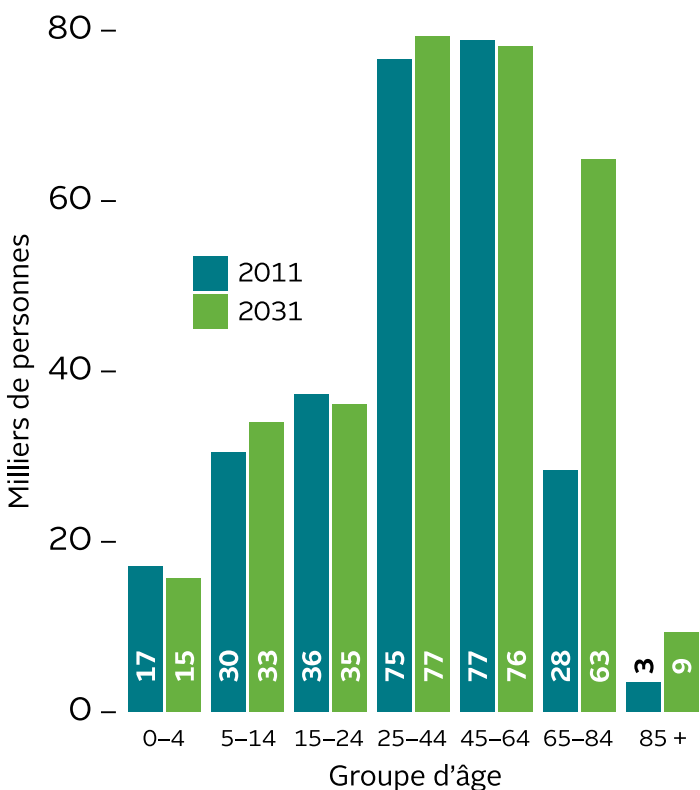
La mobilité urbaine est de plus en plus considérée comme un service qui comprend toutes les étapes du déplacement des usagers, de porte-à-porte, et qui englobe la combinaison de modes de transport nécessaires pour se rendre à leur arrêt d'autobus ou le quitter, que ce soit à pied, à vélo, en auto, en covoiturage, en taxi... La STO se doit de tenir compte de ces nouvelles réalités afin de se positionner comme un acteur clé du développement de la mobilité durable.

### Vieillesse de la population

Au cours des années à venir, la population de Gatineau continuera de croître et de vieillir. Selon les prévisions démographiques réalisées par la Ville de Gatineau, alors que le nombre de personnes âgées de 0 à 64 ans restera relativement stable entre 2011 et 2031, la population âgée de 65 ans et plus augmentera considérablement. Cette partie de la population représentera 23 % de la population totale de la ville en 2031, comparativement à 12 % en 2011.

Le vieillissement de la population entraînera une augmentation de la population à mobilité réduite. Cela se traduira par une pression accrue sur le transport adapté, mais aussi par un besoin de services réguliers accessibles universellement. Par ailleurs, beaucoup d'ainés sont en bonne santé et souhaitent se déplacer. La plupart ont accès à une voiture et ont la perception qu'il est compliqué de se déplacer en transport en commun. Ils ont donc besoin d'une information facile à comprendre et de services efficaces, en dehors des heures de pointe, adaptés à leurs besoins pour se rendre vers les services ou les différents lieux de loisir.

**Projection de la population de la Ville de Gatineau selon le groupe d'âge, 2011-2031**







Mes lectures. M



Téléchargez gratuitement  
des extraits de livres.  
Lire.com



# Les enjeux, les buts stratégiques et les principes

---

# LES ENJEUX ET LES BUTS STRATÉGIQUES

Le contexte dans lequel la STO évolue met en lumière trois enjeux qui ponctueront ses activités au cours des prochaines années.

- ▼ **L'ATTRACTION, LA FIDÉLISATION ET LA GESTION DE LA CROISSANCE DE SA CLIENTÈLE**
- ▼ **LA CAPACITÉ D'INFLUENCER ET DE PRENDRE PART AUX DÉCISIONS QUANT À L'AMÉNAGEMENT ET AU DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE**
- ▼ **L'EXERCICE D'UN LEADERSHIP MOBILISATEUR EN MATIÈRE DE MOBILITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Découlant de ces enjeux, trois grands buts stratégiques visant à permettre d'offrir une solution de choix aux besoins de déplacements régionaux ont été déterminés. Ces buts représentent les orientations qui guideront la STO pendant les années à venir.

## **But 1 – Placer le client au cœur de nos décisions et actions**

La STO a à cœur la satisfaction de sa clientèle. Ainsi, elle souhaite que chaque décision et action soit prise en prenant en compte les besoins de ses clientèles du service régulier et du transport adapté.

## **But 2 – Jouer un rôle actif dans l'aménagement et le développement du territoire au profit d'un réseau de transport collectif performant et accessible**

L'aménagement du territoire a un lien direct avec la performance du transport en commun. C'est pourquoi la STO tient à jouer un rôle actif dans les décisions relativement à l'aménagement et au développement du territoire auprès de ses partenaires dans le but d'adapter son offre de transport aux particularités des différents secteurs de la ville.

## **But 3 – Assumer pleinement notre leadership en matière de transport collectif en contribuant au développement durable de la communauté gatinoise ainsi qu'au rayonnement de l'Outaouais**

La STO souhaite réduire les émissions de gaz à effet de serre sur le territoire et contribuer à améliorer la santé et la qualité de vie de la communauté gatinoise maintenant et pour les années à venir.

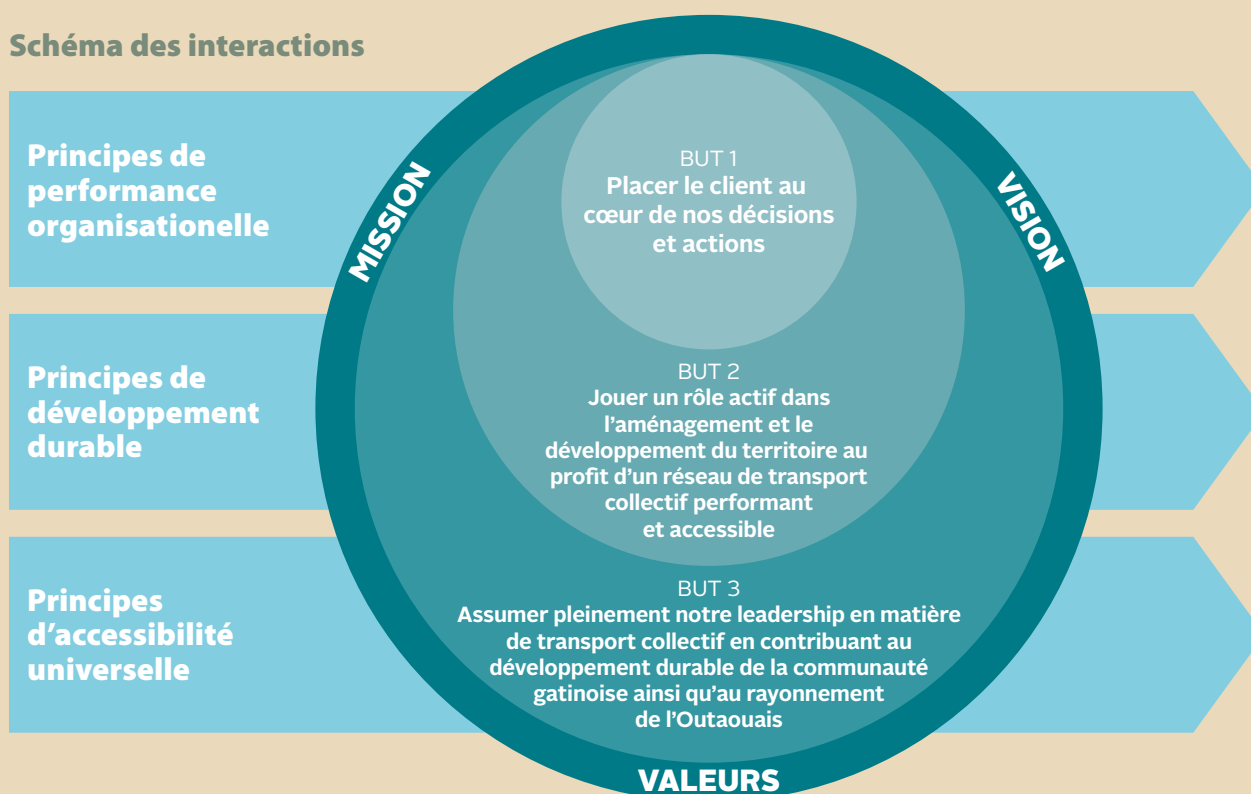


# L'INTERACTION ENTRE LES BUTS ET LES PRINCIPES

Les buts stratégiques soutiennent la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise. Ils sont imbriqués l'un dans l'autre. Toute action ou décision visant à jouer un rôle actif dans l'aménagement et le développement du territoire (**but 2**) ou à contribuer au développement durable de la communauté gatinoise (**but 3**) doit être prise en considérant le client en premier lieu (**but 1**).

Trois grands principes fondamentaux tissent la trame du Plan stratégique 2017–2026. Ces principes sont la performance organisationnelle, le développement durable et l'accessibilité universelle. Ils inspireront l'ensemble des décisions et actions découlant de ce Plan stratégique.

## Schéma des interactions



# But 1 – Placer le client au cœur de nos décisions et actions

## Stratégie 1 L'amélioration de l'expérience et du confort de déplacement pour tous

La STO souhaite offrir une prestation de qualité à ses clients à toutes les étapes de leur déplacement y compris la recherche d'information, l'achat du titre de transport ou l'accès à l'ensemble des services à la clientèle.

### Objectifs

- ▶ Augmenter la satisfaction de la clientèle du point de vue de la ponctualité, des temps de déplacement, de la fréquence de passage des autobus et de la courtoisie des chauffeurs.
- ▶ Assurer le confort et la sécurité des usagers du service régulier et du transport adapté, autant dans les infrastructures que dans les véhicules.
- ▶ Rendre plus accessible universellement le réseau de transport en commun.

## Stratégie 2 L'efficacité et l'efficacité au quotidien

Afin d'être en mesure d'offrir un service de qualité à ses clients, la STO doit disposer de façon de faire et d'outils adéquats.

### Objectifs

- ▶ Assurer la performance au bénéfice du client.
- ▶ Renforcer la culture de l'optimisation des ressources.

## Les grands projets 2017–2020

- ▶ Développement et déploiement de la démarche qualité :
  - ▶ Cartographie du parcours client ;
  - ▶ Élaboration de la promesse client ;
  - ▶ Réalisation d'une étude de segmentation ;
  - ▶ Mise en place de la structure d'amélioration continue.
- ▶ Arrimage des services de la STO avec le système de train léger d'Ottawa.
- ▶ Développement d'un plan directeur d'évolution des services.
- ▶ Développement de nouvelles fonctionnalités pour la billettique.
- ▶ Réalisation du plan d'accessibilité universelle.

## Les grands projets 2017–2020

- ▶ Réalisation du plan d'action du diagnostic organisationnel.
- ▶ Réalisation du plan d'amélioration continue de la gestion de l'entretien du matériel roulant.
- ▶ Révision de l'ensemble des règlements, politiques et procédures de la STO.
- ▶ Développement et déploiement d'un nouveau système financier.

### **Stratégie 3**

#### **La mobilisation des employés au profit de la satisfaction de la clientèle**

Une équipe mobilisée est un facteur clé pour offrir un service de qualité qui répond aux besoins de mobilité de la collectivité. L'implication et l'engagement des employés dans la réalisation de la mission et de la vision de l'entreprise constituent des conditions indispensables pour assurer un haut niveau de satisfaction tant chez les usagers que chez les partenaires.

#### **Objectifs**

- ▼ Assurer un haut taux d'implication et d'engagement des employés au service des usagers.

### **Stratégie 4**

#### **Le développement de solutions et de mécanismes d'information souples et évolutifs**

Les solutions d'information évoluent rapidement et la STO aspire à fournir aux usagers de l'information de qualité, en temps réel et adapté à leurs besoins. La planification et la gestion des déplacements, tant à la maison qu'à l'arrêt, sur un téléphone intelligent ou via le service à la clientèle, constituent désormais des étapes indispensables pour se déplacer en transport en commun.

#### **Objectifs**

- ▼ Offrir des solutions d'information répondant aux attentes et aux besoins des usagers.
- ▼ Assurer une communication bidirectionnelle efficace.

### **Les grands projets 2017–2020**

- ▼ Développement d'un plan directeur des ressources humaines incluant les relations de travail.
- ▼ Développement d'un plan de communication organisationnel intégré.
- ▼ Développement d'un indice de mobilisation et définition de cibles.
- ▼ Déploiement d'un plan d'action en vue de réduire l'absentéisme.

### **Les grands projets 2017–2020**

- ▼ Développement de solutions d'information pour le suivi des attributs du service en temps réel.
- ▼ Actualisation du plan de communication corporatif.
- ▼ Élaboration et déploiement d'un plan directeur informatique.



## But 2 – Jouer un rôle actif dans l'aménagement et le développement du territoire au profit d'un réseau de transport collectif performant et accessible

### Stratégie 1

#### L'aménagement du territoire au profit de l'efficience et de l'efficacité en continu du transport en commun sur l'ensemble du territoire

La STO aspire à avoir un réseau de transport en commun dont la performance est optimale, du point de vue de la performance économique, de la fréquence, de la fiabilité et de la rapidité. À cet égard, l'aménagement du territoire constitue un facteur clé. Ainsi, la STO souhaite jouer un rôle actif dans l'aménagement du territoire de la Ville de Gatineau afin d'offrir aux usagers des lignes les plus directes possible, accessibles à distance de marche pour le plus grand nombre de résidents, et à l'abri de la congestion routière.

#### Objectifs

- ▼ Mettre en place des mesures préférentielles là où les autobus sont ralentis par la congestion.
- ▼ Travailler en collaboration avec la Ville de Gatineau pour l'aménagement des nouveaux développements immobiliers.

### Stratégie 2

#### L'intégration de solutions multimodales en complément au service actuel

Alors qu'un service d'autobus convient aux secteurs où la densité est élevée et le nombre d'usagers important, il peut s'avérer moins efficace pour répondre aux besoins de la population en ce qui a trait aux premiers et derniers kilomètres de leurs déplacements. La STO considère donc l'intégration de modes complémentaires aux véhicules de transport en commun, afin d'offrir un service de qualité aux usagers, au meilleur coût pour la collectivité.

#### Objectifs

- ▼ Diversifier les types de véhicules et les services dans les secteurs moins denses.
- ▼ Poursuivre le développement de solutions multimodales (Parc-o-bus, vélo, auto-partage, taxis collectifs, etc.).

### Les grands projets 2017–2020

- ▼ Développement d'un plan directeur du développement des infrastructures et des mesures préférentielles.
- ▼ Développement et réalisation des mesures préférentielles sur les axes Taché/St-Joseph, Allumettières, montée Paiement et Labrosse.
- ▼ Identification de solutions propres, durables, novatrices et adaptées au besoin des usagers pour desservir en transport en commun l'ensemble de la ville, dont la partie ouest.
- ▼ Réalisation de la construction du tronçon Labrosse-Lorrain du Rapibus.

### Les grands projets 2017–2020

- ▼ Réalisation d'une étude de faisabilité et élaboration d'un plan d'action sur l'approche multimodale.
- ▼ Réalisation de projets-pilotes pour développer les solutions multimodales :
  - ▼ Transport à la demande;
  - ▼ Déploiement de supports à vélo sur les autobus;
  - ▼ Mise en place de mesures pour favoriser le covoiturage dans les Parcs-o-bus.

### Stratégie 3

#### Une attitude proactive et stratégique avec nos partenaires

Bien que son principal partenaire soit la Ville de Gatineau, la STO collabore également avec de nombreux autres partenaires de divers milieux : politique, institutionnel, communautaire, des affaires, de la mobilité et des services gouvernementaux. La STO souhaite agir de façon proactive avec ces partenaires afin d'être présente au bon moment et être représentée adéquatement dans le but de maximiser son implication.

#### Objectifs

- ▼ Agir de façon proactive dans les comités pertinents, décisionnels et stratégiques.



## But 3 – Assumer pleinement notre leadership en matière de transport collectif en contribuant au développement durable de la communauté gatinoise ainsi qu’au rayonnement de l’Outaouais

### Stratégie 1

#### La contribution à rendre notre ville plus verte

De par son rôle de transporteur public, la STO contribue à diminuer l’empreinte écologique sur le territoire de la Ville de Gatineau. En participant à l’électrification des transports et en offrant des services de transport adaptés aux besoins des citoyens, la STO contribue à la diminution des émissions de gaz à effet de serre et conséquemment, à l’augmentation de la qualité de vie. D’autre part, elle instaure des initiatives à l’interne pour diminuer sa consommation de ressources et met en place des mesures d’approvisionnement durables.

#### Objectifs

- Offrir une alternative de choix à l’auto-solo.
- Diminuer nos émissions de gaz à effet de serre par l’électrification des véhicules et par l’adaptation des types de véhicules au besoin.
- Diminuer notre production de matière résiduelle et améliorer la gestion de celle-ci.
- Se doter d’un processus d’approvisionnement et de disposition responsable.

### Stratégie 2

#### La collaboration en partenaire engagé dans le développement économique et des communautés

La STO est engagée de deux façons envers la communauté et dans le développement économique de la région : premièrement, en tant que transporteur public lors des événements, fêtes et festivals organisés sur le territoire de la ville, et deuxièmement, par son implication sociale dans diverses causes telles que Centraide, la distribution de paniers de Noël et Moisson Outaouais.

#### Objectifs

- Renforcer notre implication dans les initiatives sociales et notre soutien aux événements d’envergure sur le plan régional.

### Les grands projets 2017–2020

- Développement de notre stratégie d’électrification du parc d’autobus.
- Développement d’un plan d’approvisionnement et de disposition stratégique, incluant les matières résiduelles.
- Développement et déploiement d’un plan d’action visant à rendre plus facile d’accès le transport collectif.
- Développement des partenariats avec des acteurs clés impliqués dans la promotion des solutions alternatives à l’auto-solo.





### **Stratégie 3**

## **La volonté de devenir une source de motivation et d'inspiration en matière de développement durable pour la communauté**

Par sa contribution à la mobilité durable sur le territoire de la Ville de Gatineau et par sa volonté d'intégrer des principes de développement durable à ses actions quotidiennes, la STO veut devenir un exemple pour ses partenaires. Elle souhaite de plus les mobiliser pour qu'ils contribuent à leur tour au développement durable et fassent connaître leurs initiatives.

#### **Objectifs**

- ▼ Entreprendre et faire connaître les initiatives locales en matière de développement durable.
- ▼ S'assurer de l'acceptabilité sociale de nos grands projets.

### **Les grands projets 2017–2020**

- ▼ Développement d'un plan d'action de développement durable.
- ▼ Développement d'un plan de communication et de promotion en vue de faire connaître les initiatives locales en matière de développement durable.
- ▼ Organisation d'un événement annuel avec nos partenaires autour du développement durable.



---

# LES PRINCIPES

## La performance organisationnelle

De grands principes de performance organisationnelle ont été identifiés, qui servent aujourd'hui de fondation au Plan stratégique. En permettant de se doter à l'interne des outils et des façons de faire pour mener à bien la mission de l'entreprise et atteindre les objectifs fixés, ces principes constituent une condition essentielle de succès.

## Le développement durable

La STO a identifié de grands principes qui s'intégreront à l'ensemble de ses actions au terme d'une réflexion approfondie conduite à la lumière des grands principes de développement durable touchant les quatre sphères : sociale, environnementale, financière et économique ainsi que la gouvernance et les pratiques de gestion en développement durable.

## L'accessibilité universelle

Afin d'améliorer l'accessibilité universelle sur son réseau et conformément à l'obligation légale des sociétés de transport en commun de produire un plan visant à assurer la mobilité des personnes handicapées dans le territoire qu'elles desservent, la STO s'est dotée d'un plan de développement de l'accessibilité universelle. Comportant des mesures

visant à faciliter l'accessibilité au transport en commun aux personnes ayant des limitations fonctionnelles, ce plan contribue de surcroît à faciliter l'utilisation pour l'ensemble des usagers, y compris les aînés et les parents avec des poussettes. Parmi les mesures contenues dans ce plan, on compte notamment l'acquisition d'autobus à plancher surbaissé munis de rampes d'accès qui composeront 100 % du parc d'autobus en 2026. Du reste, la STO collabore étroitement avec la Ville de Gatineau pour rendre l'aménagement des arrêts ainsi que les liens pour s'y rendre plus accessibles. Elle offre également des services de transport adapté. Le plan est mis à jour annuellement et révisé tous les cinq ans. Il a fait l'objet d'un dépôt au ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (MTMDET).

## Les principes de la performance organisationnelle

- ▼ Maintenir l'accent sur les besoins des clients (internes et externes).
- ▼ Gérer en fonction des résultats pour les clients et les employés.
- ▼ S'appuyer sur des orientations claires et connues.
- ▼ Assurer une vigie constante de l'environnement.
- ▼ Élaborer une planification intégrée avec des cibles clairement définies et mesurables.
- ▼ Disposer de structures, d'un modèle de gouvernance et de modes de fonctionnement.
- ▼ Affecter les ressources de façon à permettre l'utilisation optimale de l'offre.
- ▼ Suivre assidûment les résultats.
- ▼ Harmoniser les communications et favoriser la mobilisation.







## Les principes de développement durable

### Équité et solidarité sociales

- Prendre des décisions et se positionner aujourd'hui afin de participer activement au développement de la collectivité de demain.
- Assurer un service de transport en commun fiable, efficace et sécuritaire, en misant sur l'accessibilité universelle.

### Protection de l'environnement

- Promouvoir et valoriser l'usage des modes de transport propres, modernes et durables.
- Se positionner comme un acteur clé de la mobilité durable dans la société.

### Participation et engagement

- Placer les individus au cœur de nos préoccupations et assurer une écoute et un dialogue ouvert.
- Être un employeur conscient que notre réussite repose sur la présence et le développement d'une main d'œuvre compétente, diversifiée et mobilisée.

### Efficacité économique

- Mettre en place les meilleures pratiques de gestion et de gouvernance pour améliorer constamment notre performance environnementale, sociale et économique.
- Agir activement pour pérenniser notre financement et optimiser nos actifs.

## Les principes d'accessibilité universelle <sup>1</sup>

### Utilisation par tous

Assurer un usage similaire et sécuritaire aux espaces extérieurs, aux bâtiments et aux services pour tous, incluant les personnes ayant une limitation fonctionnelle.

### Utilisation simple et intuitive

Prévoir des aménagements et des équipements facilitant l'orientation ainsi que des informations simples à comprendre, quels que soient les capacités de l'utilisateur, son expérience, ses connaissances, ses habiletés linguistiques, ses capacités cognitives ou son niveau de concentration.

### Utilisation respectant les capacités physiques de tous

Prévoir des parcours sans obstacle et des aires de repos pour tous. De plus, prévoir des espaces de manœuvre et de travail adéquats pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles.

### Utilisation sécuritaire

Prévoir des aménagements et des équipements simples à utiliser et faciles à entretenir, ainsi que des aménagements facilitant l'évacuation et améliorant la sécurité en cas d'urgence.

### Accès à l'information

Prévoir des aménagements et des équipements favorisant l'accès à l'information pour tous, notamment pour les personnes ayant une limitation visuelle, auditive ou intellectuelle, ainsi que pour les personnes analphabètes ou d'origines culturelles différentes.

<sup>1</sup> Source : Société Logique









A white and blue hybrid bus is shown in a factory setting, elevated on a red scissor lift. The bus has "HYBRIDE" written on the side and "STO" on the rear. The rear of the bus features a license plate "E1420" and the "STO" logo. The bus is surrounded by various overhead equipment, including blue and black pulleys and white flexible ducts. The background shows a large industrial space with a yellow wall and other equipment.

# Les indicateurs de performance

# LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

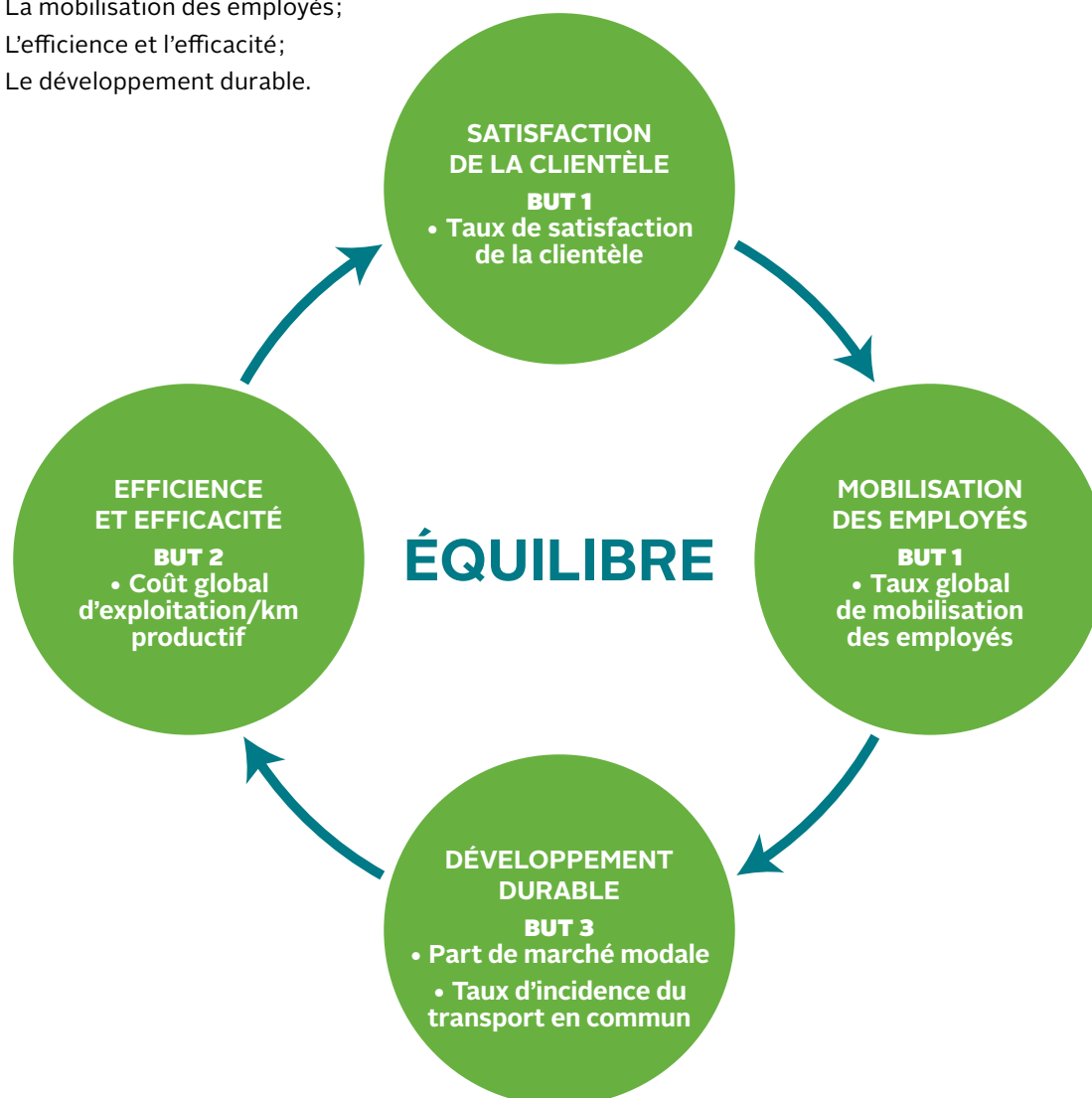
## Les axes de performance et les indicateurs

La STO croit que ses progrès sont tout aussi dépendants de la qualité et de la performance de son environnement (infrastructures, services, innovations, financement, etc.) que de ses propres compétences (gestion, livraison du service, communications, etc.). Afin de pouvoir suivre sa progression, la STO a identifié quatre grands axes de performance :

- La satisfaction de la clientèle;
- La mobilisation des employés;
- L'efficacité et l'efficacé;
- Le développement durable.

Ces axes se reflètent dans les indicateurs de performance prioritaires identifiés pour chacun des buts stratégiques. L'atteinte de la performance globale durable implique l'intégration et un juste équilibre entre ces quatre axes de performance et les indicateurs prioritaires qui y sont rattachés.

Les indicateurs prioritaires ont été déclinés en indicateurs secondaires afin de pouvoir mesurer l'avancement des objectifs pour l'atteinte des cibles 2020.



## Les indicateurs du But 1

### Placer le client au cœur de nos décisions et actions

Les axes de performance ciblés par le Plan sont :

- ▼ La satisfaction de la clientèle
- ▼ La mobilisation

Indicateurs prioritaires	Valeur 2015–16	Cible 2020
Taux global de la satisfaction de la clientèle	7,0/10	7,8/10
Taux global de mobilisation des employés	Méthodologie en développement	

Indicateurs secondaires	Valeur 2015–16	Cible 2020
Ponctualité (mesure par sondage)	7,0/10	7,5/10
Temps de déplacement (mesure par sondage)	6,9/10	7,6/10
Courtoisie des chauffeurs (mesure par sondage)	8/10	8/10
Fréquence de passage (mesure par sondage)	6,2/10	6,8/10
Satisfaction par rapport aux solutions d'information (mesure par sondage)	7/10	7,5/10
Achalandage	Augmenter de 1 %/année	
Accidents responsables/100 000 km	1,48	1,45
Accessibilité – autobus à rampe	41 %	70 %
Accessibilité – voyages accessibles	22 %	37 %
Ponctualité	60 à 70 %	80 %
Ponctualité TA	–	90 %
Annulation	≤ 0,5 %	≤ 0,2 %
Logis à distance de marche (700 m) d'un service à haute fréquence	12 %	23 %
Coût moyen par déplacement pour les minibus et les taxis	Croissance ≤ 2 %/année	
Taux d'absentéisme	9,6 %	8,1 %



## Les indicateurs du But 2

### Jouer un rôle actif dans l'aménagement et le développement du territoire au profit d'un réseau de transport performant et accessible

L'axe de performance ciblé par le Plan est :

- ▼ L'efficience et l'efficacité

Indicateurs prioritaires	Objectif visé	
Coût global d'exploitation/ Kilomètres productifs	Croissance < 2%/année	
Indicateurs secondaires	Valeur 2016	Cible 2020
Taux de couverture du territoire	90 %	90 %
Recettes/Coûts	45 %	50 %
Vitesse commerciale en pointe	25 km/h	25 km/h
Nombre de projets pilotes visant la complémentarité des modes mis en place	0	3
Conformité des aménagements au guide sur les principes d'aménagement et d'accessibilité universelle	Respecter les principes du guide	

## Les indicateurs du But 3

### Assumer pleinement notre leadership en matière de transport collectif en contribuant au développement durable de la communauté gatinoise ainsi qu'au rayonnement de l'Outaouais

L'axe de performance ciblé par le Plan est :

▼ Le développement durable

Indicateurs prioritaires	Valeur 2016	Cible 2020
Parts de marché modal en période de pointe du matin (enquête origine-destination)	16,8 % (2011)	18 %
Taux d'incidence du transport en commun	30 %	35 %

Indicateurs secondaires	Objectif visé
Part modale du transport en commun aux lignes-écrans, en période de pointe du matin <ul style="list-style-type: none"><li>• Rivière des Outaouais</li><li>• Rivière Gatineau</li><li>• Parc de la Gatineau</li></ul>	Augmenter de 2 à 5 % selon la ligne-écran
Émissions de GES*	Diminuer
Émissions de GES évités*	Augmenter
Émissions de principaux contaminants atmosphériques (PCA)*	Diminuer
Acceptabilité sociale des projets structurants	Augmenter
Consommation des ressources*	Diminuer
Matières résiduelles recyclées*	Augmenter
Événements ou implications à caractère social	Maintenir ou augmenter
Image de la STO comme organisation engagée dans son milieu	Augmenter

\*La méthodologie pour définir ces indicateurs est en cours d'élaboration et les cibles seront déterminées en 2018.





A close-up photograph of a man with short, light brown hair, smiling broadly. He is wearing a light blue button-down shirt and a dark tie. The image is framed as if seen through a dental mirror, with the mirror's rim and a dental light fixture visible at the top. A teal-colored arrow-shaped graphic points from the right side towards the text.

**La mise en  
œuvre et  
le suivi**

# LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI

## Plan d'action

La mise en œuvre du Plan stratégique s'appuie sur un plan d'action solide de la direction générale. Mis à jour annuellement, ce plan triennal indique les grandes orientations à l'ensemble des directions de l'entreprise qui les déclinent ensuite en objectifs individuels. Comprenant les grands projets, mais également une série de projets de petite et de moyenne envergure de même que des activités courantes, ces plans agissent comme des leviers sur les indicateurs de performance. Les plans directeurs seront développés en 2018 et intégrés en annexe à ce Plan stratégique.

## Suivi

Chaque service est responsable de documenter et de rendre compte régulièrement au comité de gestion des impacts de ses actions sur les indicateurs de performance (reddition de compte). Le comité de gestion informe ensuite le conseil d'administration qui peut alors fixer de nouvelles orientations s'il y a lieu.

## Veille stratégique

Une veille stratégique basée sur les meilleures pratiques de l'industrie est réalisée régulièrement afin de faire progresser la réflexion sur les projets à développer et à mettre en place. La STO s'assure également de bien comprendre les attentes de ses partenaires à son égard afin de pouvoir proposer des actions qui sont en adéquation avec celles-ci.

## Les employés

Résolument engagée à bâtir la mobilité de demain, la STO compte tout mettre en œuvre pour convaincre les Gatinois de voyager avec elle. Pour ce faire, elle entend proposer une offre de services qui répond à leurs attentes, les informer efficacement et leur faire vivre, grâce à des

employés motivés et engagés, une expérience client contribuant à leur satisfaction. Elle y parviendra en dotant ceux-ci des outils appropriés afin de les mobiliser vers les objectifs communs.

## Communication et mobilisation

La STO compte sur la qualité de ses communications avec ses employés pour les impliquer, les mobiliser et reconnaître leur contribution essentielle à l'atteinte des résultats du Plan stratégique 2017–2026. Par la qualité de ses communications, elle entend qu'elles sont :

- Ciblées, régulières ou livrées au bon moment;
- En phase avec le plan d'entreprise (pertinentes, intéressantes et en lien avec le travail des employés);
- Plus interactives;
- Motivantes, en faisant la promotion des réussites;
- Honnêtes, transparentes et sincères.

## Vision des communications internes et externes

Aspirant à être reconnue comme un leader en mobilité durable, la STO s'engage à communiquer de façon claire, régulière et dynamique avec sa clientèle, ses partenaires et ses employés en faisant preuve de transparence et en créant un environnement propice aux échanges et à la circulation de l'information.

## Les partenaires, les usagers, les citoyens

La relation avec les partenaires, les usagers et les citoyens est primordiale. La STO s'assure donc d'entretenir celle-ci afin de toujours offrir un service en adéquation avec leurs attentes et leurs besoins.









The background of the page is a blurred photograph of a wooden structure, possibly a staircase or a walkway, with a teal arrow pointing to the left. The arrow is positioned on the right side of the page and contains the word "Annexes" in white text.

# **Annexes**

# ANNEXE 1 – LE SCHÉMA DE L'ÉCOSYSTÈME

L'écosystème présente la multiplicité des liens directs ou indirects entretenus par la STO avec ses nombreux partenaires. Ceux-ci contribuent à l'accomplissement de sa mission, participent à l'atteinte de ses objectifs, sont tributaires de ses prestations, et/ou, partie prenante de son engagement à bâtir la mobilité de demain.





## MILIEU POLITIQUE

Maire de Gatineau  
Conseillers municipaux  
Députés provinciaux et fédéraux  
Cabinets ministériels  
Union des municipalités du Québec  
Fédération canadienne des municipalités

## MILIEU INSTITUTIONNEL

**ÉDUCATION**  
Université du Québec en Outaouais  
Cégep de l'Outaouais  
Collège Héritage  
Nouvelles Frontières  
Saint-Alexandre  
Saint-Joseph  
Commission scolaire des Portages-de-l'Outaouais  
Commission scolaire des Draveurs  
Commission scolaire Western-Québec  
Commission scolaire au Cœur-des-Vallées  
Université nationale autonome du Mexique

**RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**  
Université du Québec en Outaouais  
Polytechnique Montréal

**SANTÉ**  
CISSS de l'Outaouais

## COMMUNAUTÉ DES AFFAIRES

Centre local de développement  
Chambre de commerce  
Vision Centre-Ville  
Association des gens d'affaires et professionnels  
Association des professionnels, industriels et commerçants d'Aylmer  
Aéroport de Gatineau  
Galeries de Hull  
Promenades de l'Outaouais  
Galeries d'Aylmer  
Casino  
Promoteurs immobiliers  
**TOURISME ET ÉVÉNEMENTS**  
Ville de Gatineau – Fêtes et festivals  
Tourisme Outaouais

## MILIEU COMMUNAUTAIRE

Office municipal d'habitation  
Transport communautaire  
Commission Gatineau  
Ville en santé  
Organismes d'aide à l'emploi

## MILIEU ASSOCIATIF

Associations de résidents  
Associations de femmes immigrantes  
Regroupement de parents avec poussette  
Ville de Gatineau – tour de ville pour les nouveaux arrivants

### PERSONNES HANDICAPÉES

La RessourSe  
APHVO  
RAPHO  
APICO  
Traité-d'Union Outaouais  
CADO

## PARTENAIRES ENVIRONNEMENTAUX

Climat Compétence  
CREDDO  
Ministère développement durable, environnement et lutte contre les changements climatiques  
Enviro-Éducation

## ANNEXE 2 – LEXIQUE

### Mission et vision

#### Mission

La Société de transport de l'Outaouais (STO) a pour mission d'assurer la mobilité des personnes sur le territoire de la Ville de Gatineau en leur offrant des solutions performantes de transport collectif durable qui leur permettent de se déplacer là où elles vivent, travaillent, étudient et se divertissent.

#### La mobilité

Capacité de se déplacer d'un lieu géographique à un autre. Transport + déplacement + accessibilité.

#### Territoire de la Ville de Gatineau

C'est au sens de la loi, le territoire de desserte de la STO, soit les secteurs Buckingham, Masson-Angers, Gatineau, Hull et Aylmer, ainsi que le centre-ville d'Ottawa.

#### Des solutions

Englobe l'ensemble des services offerts par la STO : le service d'autobus, le service de transport adapté de même que les services connexes facilitant le transport durable comme les supports à vélo, les Parcs-o-bus, la tarification adaptée, etc.

#### Performantes

Comporte les notions d'efficacité et d'efficience tant opérationnelles (rapidité, fiabilité, etc.) qu'économiques (au meilleur coût).

#### Durable

Qui vit bien dans le temps. Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

#### Vivent

Le verbe « vivre » est pris dans son sens large et inclut tous les gestes du quotidien c'est-à-dire, dormir, manger, fréquenter les parcs et espaces verts, visiter la famille ou des amis, faire des emplettes ou encore, aller à un rendez-vous et ce, peu importe le motif.

#### Travaillent, étudiant

Les deux principales activités des personnes faisant partie de la population active sont « travailler et étudier ».

#### Se divertissent

Le divertissement réfère aux résidents ainsi qu'aux personnes de passage qui fréquentent les restaurants, les bars, les musées et autres endroits de divertissement ou qui participent à différentes fêtes ou festivals.

#### Vision

Aujourd'hui l'avenir... 2017–2026

Forte d'une relation privilégiée avec ses usagers, de partenaires engagés et d'une équipe mobilisée, en 2026, la STO sera pour les Gatinois le leader reconnu en matière de mobilité durable. Elle offrira la solution de choix en réponse aux besoins de déplacements régionaux par sa simplicité, son efficacité, son approche novatrice et son arrimage avec les modes complémentaires, ainsi que par son impact positif sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de la Ville de Gatineau.

*La réalisation de cette vision repose sur une planification intégrée des systèmes de transport en commun et de l'offre associée, dans une perspective métropolitaine englobant l'ensemble des municipalités environnantes, dont Ottawa.*

### **Aujourd'hui l'avenir**

**Aujourd'hui** – Une offre de service actuelle et moderne, qui rencontre les besoins des citoyens. Une organisation performante. Une organisation ouverte et transparente. Près de ses usagers, de ses employés et de ses parties prenantes.

**L'avenir** – Une perspective de développement de même qu'une vision à long terme du transport, de la Ville et des quartiers. Un engagement pour les générations futures. Un parti pris pour l'innovation et l'aménagement durable.

### **Leader**

Grande source de motivation et d'inspiration, un leader sait guider vers une vision commune par son exemple, la qualité de son travail et l'atteinte d'objectifs. On devient un leader avec le temps et en s'appuyant sur des expériences vécues.

### **Mobilité durable**

Assurer l'accessibilité au territoire et satisfaire la liberté de mouvement et de déplacement des individus à court et long terme, tout en considérant l'intérêt collectif des générations actuelles et futures.

### **La solution de choix**

Cette solution, c'est celle du transport en commun. Celui-ci deviendra le mode de transport privilégié des citoyens de Gatineau qui le préféreront à l'automobile.

### **Déplacements régionaux**

Englobe les déplacements sur le territoire de la Ville de Gatineau, mais également ceux en provenance ou à destination d'Ottawa et des MRC des Collines-de-l'Outaouais, de Pontiac, de la Vallée-de-la-Gatineau et de Papineau.

### **Simplicité**

Un réseau facile à comprendre et à utiliser. Un réseau intuitif.

### **Efficacité**

Un réseau performant, fiable, rapide, confortable, écologique, au meilleur coût pour les usagers et la société.

### **Approche novatrice**

À l'affût des nouvelles tendances dans le domaine de la mobilité, qu'il s'agisse de technologies avant-gardistes ou de partenariats porteurs, la STO saura s'adapter au contexte régional en proposant des solutions modernes et innovantes.

### **Arrimage**

Agencement des modes de transport de manière à ce que tout soit intégré de façon cohérente et complémentaire.

### **Modes complémentaires**

Ou modes de transport alternatif qui englobent tout autre moyen de transport (à pied, vélo, auto, taxi, covoiturage), et qui permettent de compléter un déplacement en transport en commun.

### **Économique, sociale, environnementale**

Trois des quatre sphères du Développement durable qui se définit comme étant une forme de développement économique ayant pour objectif principal de concilier le progrès économique et social avec la préservation de l'environnement, ce dernier étant considéré comme un héritage à être transmis aux générations futures.





**STO**

Société de transport  
de l'Outaouais

L'avenir en commun