

2013

2022

PLAN STRATÉGIQUE  
DE DÉVELOPPEMENT  
DU TRANSPORT  
EN COMMUN

UN  
TRANSPORT  
PUBLIC  
À VISAGE  
HUMAIN  
AU COEUR  
DE NOTRE  
DÉVELOPPEMENT  
DURABLE



Société de transport  
de Sherbrooke





## MOT DU PRÉSIDENT

Est-il possible d'imaginer la ville de Sherbrooke sans réseau de transport en commun ? Poser la question, c'est y répondre. Cependant, à l'ère du développement durable, il vaut certainement la peine de s'arrêter afin d'y réfléchir quelques instants.

En effet, avec plus de 8 000 000 de déplacements en transport urbain et en transport adapté qui devraient se faire autrement, non seulement les bénéficiaires directs de ces services, en l'occurrence les clients et clientes de la Société, seraient-ils affectés, mais également les bénéficiaires indirects, c'est-à-dire les autres citoyens et citoyennes.

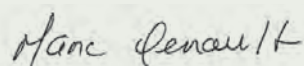
Les impacts seraient dramatiques et innombrables : plus de congestion, moins de stationnements disponibles, plus d'espaces urbains occupés par la voirie et l'automobile, plus de problèmes de recrutement de personnel, plus de difficulté à fréquenter les établissements d'enseignement et de santé, appauvrissement des ménages dépendant du transport en commun, sédentarité et marginalisation des personnes à mobilité réduite ou à faible revenu, perte d'emplois de qualité, augmentation des GES, diminution de la qualité de vie et diminution de la valeur foncière dans certains quartiers, etc.

D'où l'importance de faire du transport en commun, qui constitue la pierre angulaire de la démarche globale de mobilité durable dans laquelle la communauté sherbrookoise est maintenant solidement engagée, un engagement fort, incessant et porté collectivement.

Non seulement crée-t-il de la valeur en permettant aux Sherbrookoïses et aux Sherbrookoïses de conjuguer leurs intérêts économiques, sociaux et environnementaux de manière équilibrée, mais cette valeur va bien au delà du simple déplacement des personnes.

Avec une vision claire, de l'inspiration, du dynamisme et de la détermination, de grandes améliorations sont toujours possibles. Aussi, au cours des prochaines années, la Société de transport de Sherbrooke entend parvenir, avec la participation de son personnel et de la population sherbrookoise, à atteindre les objectifs de développement ambitieux et profitables qui constituent l'assise de ce nouveau plan stratégique.

Le président,



Marc Denault



# SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	6
-------------------------------	---

## 1 LA STS EN ÉVOLUTION

UN ACHALANDAGE QUI CONFIRME SON POSITIONNEMENT	7
LA MOBILITÉ DURABLE À SHERBROOKE	8
DES TRANSPORTS EN COMMUN INTELLIGENTS	9
UN TRANSPORT PUBLIC À VISAGE HUMAIN	9
LE CLIENT	9
LE PERSONNEL	9
UN FINANCEMENT TOUJOURS INCERTAIN	10
LA STS EN CHIFFRES	11
UNE OFFRE DE TRANSPORT AMÉLIORÉE	12
LE TRANSPORT URBAIN	12
LE TRANSPORT ADAPTÉ	14

## 2 LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PLAN

LA RÉVISION DU PLAN 2009 - 2019	17
LES ENJEUX POUR LE CMDS	18
LES CONSTATS RELATIFS AUX ÉLÉMENTS AYANT DES INCIDENCES SUR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	18
LES PRÉALABLES À L'ÉLABORATION DU PLAN 2013 - 2022	19
LA PARTICIPATION DU PERSONNEL	19
LES VALEURS	19
LES OPPORTUNITÉS	19
LES MENACES	19
LES PRINCIPAUX ENJEUX	20

<b>3</b>	<b>LA VISION 2022</b>	<b>21</b>
	LE TRANSPORT PUBLIC, UNE « VALEUR » QUI VA AU-DELÀ DU SIMPLE TRANSPORT	21
	VERS UNE AMÉLIORATION DE SOLUTIONS DE MOBILITÉ INTÉGRÉE	21
<b>4</b>	<b>UNE MISSION RENOUVELÉE</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>L'OBJECTIF 2022</b>	<b>25</b>
	UNE DIMINUTION DES GES	25
	LES DÉFIS	26
	LA CLIENTÈLE	26
	LE PERSONNEL	26
<b>6</b>	<b>LE PLAN D'ACTION RELATIF AUX ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2013-2018</b>	<b>27</b>
	<b>VALORISER ET MOBILISER NOS RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>27</b>
	AMÉLIORER NOS COMMUNICATIONS INTERNES	27
	ADAPTER LA STRUCTURE ET PLANIFIER LA RELÈVE	28
	MOBILISER NOTRE PERSONNEL ET RENFORCER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE	28
	DÉVELOPPER DES HABILITÉS DE GESTION ET TRANSFÉRER LES CONNAISSANCES ET LES COMPÉTENCES	28
	<b>AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION</b>	<b>29</b>
	ÉVALUER DE MANIÈRE COMPARATIVE (BENCHMARKING)	29
	RÉVISER LES PROCESSUS	29
	AMÉLIORER LA GESTION DU PATRIMOINE	29
	<b>ATTIRER ET FIDÉLISER UNE NOUVELLE CLIENTÈLE</b>	<b>30</b>
	AMÉLIORER L'OFFRE	30
	RENFORCER LA QUALITÉ ET L'EXPÉRIENCE CLIENT	30
	VALORISER LE TRANSPORT EN COMMUN ET COMMERCIALISER LES SERVICES	31
	<b>BONIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT</b>	<b>32</b>
	POURSUIVRE LES EFFORTS POUR ASSURER UN FINANCEMENT STABLE	32
	<b>LA CARTE STRATÉGIQUE DE LA STS 2013 - 2022</b>	<b>34</b>



## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

<b>ACTU</b>	Association canadienne du transport urbain	<b>LQ</b>	Loi du Québec	<b>SAE-TA</b>	Système d'aide à l'exploitation – transport adapté
<b>BHNS</b>	Bus à haut niveau de service	<b>MTQ</b>	Ministère des Transports du Québec	<b>SIPE</b>	Système intégré de planification et d'exploitation
<b>CHUS</b>	Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke	<b>NFC</b>	Near Field Communication	<b>STS</b>	Société de transport de Sherbrooke
<b>CMDS</b>	Centre de mobilité durable de Sherbrooke	<b>PMDS</b>	Plan de mobilité durable de Sherbrooke		
<b>GES</b>	Gaz à effet de serre	<b>R / C</b>	Ratio revenus / coûts		
		<b>SAEIV</b>	Système d'aide à l'exploitation et d'information aux voyageurs		

# 1 LA STS EN ÉVOLUTION

## UN ACHALANDAGE QUI CONFIRME SON POSITIONNEMENT

Lourdement affectée par une période de décroissance continue qui avait débuté en 1987, la Société de transport de Sherbrooke (STS) a pris, en 2003, les moyens qui s'imposaient pour augmenter l'achalandage et pour maintenir la part modale du transport en commun.

Parmi les nombreuses mesures qui ont été mises de l'avant, notons un nouveau plan de transport urbain, une approche axée sur les clientèles ciblées, de nombreux partenariats stratégiques, la création d'un centre de mobilité durable et l'introduction de nouvelles technologies. Des démarches de consultation auprès de la population, de la clientèle et du personnel ont également permis de mieux cerner les attentes dans le but d'améliorer la qualité des services.

Appuyées depuis 2007 par un financement des gouvernements provincial, fédéral et municipal, toutes ces mesures ont contribué non seulement à maintenir la part modale, mais également à développer des services qui ont renversé la tendance à la décroissance de l'achalandage et contribué à une augmentation de cette part.

Désormais, l'achalandage de la STS dépasse celui des villes canadiennes de taille similaire à celle de Sherbrooke, et sa part modale se compare avantageusement avec celle des villes de plus grande importance (groupe 3), selon les données de la dernière Enquête Origine-Destination.

### DÉPLACEMENTS SERVICES RÉGULIERS PER CAPITA / ACTU 2011 GROUPE 3 / population de 150 001 à 400 000

Moyenne	44,69
Sherbrooke	51,90

#### GROUPE 3

Burlington, ON • Gatineau, QC • Halifax, N.-É. • London, ON • Longueuil, QC • Niagara (Région), ON • Oakville, ON • Régina, SK • Saskatoon, SK • Victoria, C.B. • Windsor, ON.



## LA MOBILITÉ DURABLE À SHERBROOKE

Depuis la mise en vigueur du *Plan stratégique de développement du transport en commun 2009-2019*, la Ville de Sherbrooke et la STS ont adopté le *Plan de mobilité durable de Sherbrooke* (PMDS) au cours de l'année 2012.

Issu d'une vaste démarche de consultation et de concertation de nombreux partenaires intéressés, le PMDS doit permettre une organisation optimale des déplacements sur le territoire afin de répondre aux objectifs d'accessibilité et de qualité de vie en ce qui concerne les enjeux urbains. Pour créer une réelle alternative au voiturage en solo, il faut que le système de mobilité soit performant; d'où la nécessité d'une application cohérente des politiques et des interventions urbaines, d'une coordination efficiente des modes de transport, et d'un dialogue continu et fructueux avec les intervenants du milieu.

Le PMDS reconnaît à la STS une valeur qui va bien au-delà du simple transport de personnes. En effet, il positionne le transport public comme :

- une solution environnementale;
- un libérateur d'espaces urbains précieux;
- un moteur économique;
- un vecteur d'inclusion sociale;
- un employeur de premier ordre.

De par son caractère innovateur, le PMDS a permis à Sherbrooke de se démarquer à travers le Canada et, par voie de conséquence, d'accroître sa notoriété et de renforcer son leadership en matière de mobilité durable.



## UN TRANSPORT PUBLIC À VISAGE HUMAIN

### LE CLIENT

Le visage du transport en commun a changé : on ne parle plus d'« usagers », mais de « clients ». Les règles du marché libre s'appliquant désormais au secteur du transport public, ils sont considérés comme des acheteurs dont la grande majorité est susceptible d'adopter en tout temps un autre mode que le transport en commun pour se déplacer.

La STS doit impérativement continuer à consacrer des efforts importants pour comprendre les attentes de sa clientèle et, par le fait même, poursuivre le développement d'une approche multidimensionnelle intégrant des investissements et une meilleure communication des innovations apportées aux services.

### LE PERSONNEL

Le personnel de la STS est un acteur indispensable de l'amélioration continue de la qualité des services. À l'évidence, il existe un lien indissociable entre, d'une part, la motivation et l'engagement du personnel et, d'autre part, la satisfaction des clients. Le renouvellement des conventions collectives de travail en 2012, et ce, pour une période de sept (7) ans, va permettre à la STS de porter une plus grande attention à la contribution de tout un chacun dans l'atteinte de ses objectifs.

La STS doit développer un plan d'action dont l'objectif principal sera de veiller à la satisfaction interne de l'organisation afin d'y assurer une intégration progressive et complète de la qualité.

## DES TRANSPORTS EN COMMUN INTELLIGENTS

Au cours des dernières années, les sociétés de transport en commun ont formé plusieurs consortiums permettant de faciliter et d'optimiser l'implantation de nouvelles technologies destinées à améliorer les services de transport collectif et l'information aux voyageurs. Des projets sont d'ailleurs en cours de développement ou en voie de le devenir :

- système intégré de planification et d'exploitation (SIPE);
- système d'aide à l'exploitation et d'information aux voyageurs (SAEIV);
- système d'aide à l'exploitation - transport adapté (SAE-TA);
- vente et perception électronique;
- information voyageur;
- dématérialisation des titres (NFC, ...);
- bonification des produits tarifaires.

L'innovation et la technologie ne doivent pas être une fin en soi, mais des moyens permettant d'offrir une plus grande qualité de service à la clientèle. Les clients doivent donc être au cœur de toute stratégie d'innovation en vertu de laquelle les technologies assurent une meilleure connaissance de l'utilisation des services, une condition essentielle au développement et à l'amélioration continue d'un service de transport au meilleur coût possible pour la collectivité.

## UN FINANCEMENT TOUJOURS INCERTAIN

Le défi de la STS est de soutenir l'offre de service et d'augmenter la qualité, tout en assurant l'accessibilité des services, en particulier sur le plan financier. Outre l'augmentation des tarifs qui se situe toujours en deçà de l'augmentation des coûts des services, les programmes subventionnaires des différents paliers de gouvernement sont axés principalement sur le financement d'immobilisations, de sorte que le financement des coûts d'exploitation représente environ 10 % des dépenses totales.

De plus, comme ces programmes demeurent stables, le gouvernement local, c'est-à-dire la Ville, doit assumer la différence entre les revenus commerciaux et les coûts d'exploitation. Le poids du transport en commun sur les finances municipales s'accroît sans cesse et pèse inexorablement sur l'impôt foncier local. Preuve en est, la part de la Ville dans les revenus totaux de la STS qui est passée de 39 % en 2006 à 46 % en 2013.

Dans un contexte marqué par la raréfaction des ressources, celles consacrées au transport public sont toujours plus incertaines, et ce, même si le transport public figure parmi les priorités dans tous les programmes politiques.

Il évolue donc dans un cercle vicieux au sein duquel un financement inadapté, instable et imprévisible, risque de déclencher des réactions en cascade, soit une détérioration des services, une baisse de l'achalandage, une diminution des revenus, etc.

Afin de contrer cette menace, la STS doit s'assurer de la fiabilité de ses ressources et revoir son modèle économique. À cet égard, elle pourra bénéficier des innovations technologiques des dernières années afin d'améliorer ses performances et d'optimiser ses investissements en transport collectif.



## LA STS EN CHIFFRES

	<b>TRANSPORT URBAIN - 2012 -</b>	<b>TRANSPORT ADAPTÉ - 2012 -</b>
<b>HEURES DE SERVICE</b>	256 900	29 445 heures de service (4 717 personnes admises)
<b>DISTANCES</b>	5 881 100 kilomètres	
<b>DÉPLACEMENTS</b>	7 923 300	268 270
<b>RÉSEAU</b>	18 lignes en régie 13 lignes en sous-traitance 5 lignes taxibus	
<b>IMMOBILISATIONS (RÉGIE)</b>	86 autobus urbains 185 abribus 4 centres d'échange	14 autobus adaptés
<b>VÉHICULES EN SOUS-TRAITANCE</b>	19 minibus taxis	1 minibus adapté 1 taxi adapté service de taxis
<b>BUDGET (2013)</b>	<b>25 171 950 \$</b>	<b>5 141 300 \$</b>

## UNE OFFRE DE TRANSPORT AMÉLIORÉE

### LE TRANSPORT URBAIN

Lors de l'élaboration de son *Plan de transport*, en 2006, la STS s'était fixé les objectifs suivants :

- améliorer la qualité des services offerts;
- optimiser l'utilisation des ressources disponibles afin d'assurer la pérennité et le développement du réseau;
- encourager le transfert modal vers le transport en commun.

Les principes retenus pour l'élaboration du *Plan de transport* ont permis d'adapter celui-ci aux besoins de mobilité de la population par arrondissement et d'améliorer la performance ainsi que la régularité du réseau. Depuis, la structuration du réseau en assure l'évolution.

Par la suite, le programme de subventions du gouvernement du Québec a permis à la STS d'améliorer son service par une bonification de l'offre de 20 %, et ce, par le biais d'ajouts de service. De fait, l'achalandage a augmenté de 14 %.

De plus, le projet de schéma d'aménagement 2012-2027 de la ville de Sherbrooke (page 15) confirme la caractérisation du réseau de la STS en distinguant clairement le réseau structurant, le réseau intermédiaire (territoire de développement prioritaire) et le réseau en zones excentrées, c'est-à-dire celles situées loin du centre.

L'offre de service se répartit comme suit :

		HEURES TOTALES 2012	
A	Axes structurants	91 900	36 %
B	Territoire de développement prioritaire	154 000	60 %
C	Zones excentrées	11 000	4 %
<b>ENSEMBLE DU RÉSEAU</b>		<b>256 900</b>	<b>100 %</b>



### Un réseau composé de trois axes structurants

Les axes structurants de transport collectif identifiés sont :

- 1/ **l'axe King entre l'autoroute 410 et la 12<sup>e</sup> Avenue** (portion de l'axe définie / Commerce Sherbrooke comme la colonne vertébrale de la structure commerciale);
- 2/ **le boulevard de Portland** (relie centres commerciaux et le CEGEP / Centre-ville – Rabattement des quartiers résidentiels nord-sud du boulevard);
- 3/ **l'axe nord-sud reliant l'Université de Sherbrooke et le CHUS Fleurimont.**



Pour la STS, ces axes structurants sont desservis en totalité ou en partie par plusieurs lignes de son réseau dont notamment les lignes 1 et 3 (King), 4 et 17 (boulevard de Portland) ainsi qu'une combinaison des lignes 8-14-7 (lien Université – CHUS). L'offre de service représente 36 % des heures totales annuelles.

	HEURES TOTALES 2012
Lien Université-CHUS	41 800
King	36 900
Portland	13 200
<b>TOTAL AXES STRUCTURANTS</b>	<b>91 900</b>

## Un réseau desservant le territoire de développement prioritaire

Ce réseau, qualifié d'intermédiaire, comprend :

- les lignes ou les portions de lignes du réseau urbain en dehors des axes structurants;
- le service Communau-bus;
- une majorité des lignes du réseau de minibus.

L'offre de service dans cette zone hétérogène et très étendue est diversifiée et les fréquences y varient selon les secteurs desservis. Elle représente 60 % des heures totales annuelles.

## Un réseau en périphérie incluant certaines zones excentrées ainsi que les zones agricoles

Située à l'extérieur du territoire de développement prioritaire, cette partie couvre un territoire à plus faible densité d'occupation du sol. La majorité des lignes du réseau taxibus en fait partie intégrante de même que quelques lignes ou portions de lignes du réseau minibus, dont les lignes 24 et 27, à Rock Forest, et un secteur de la ligne 20, à Brompton (taxibus).

L'offre de service est beaucoup moins importante, car elle ne représente que 4 % des heures totales annuelles, avec une concentration du service aux heures de pointe (40 %). Le service en soirée et les fins de semaine est inexistant, à l'exception d'un secteur de Saint-Élie et de Brompton.

À la suite du regroupement municipal de 2002, l'ajout de services en périphérie et en zones excentrées a permis d'offrir à 94 % des ménages de Sherbrooke un service de transport en commun à moins de 500 mètres de marche (à vol d'oiseau).



### LE TRANSPORT ADAPTÉ

Conformément à l'article 5 de la Loi sur les sociétés de transport en commun (L.Q., c. S-30.01), la STS offre aux personnes handicapées un service de transport collectif exclusif.

Ce service spécialisé bénéficie à plus de 4 700 personnes qui y ont été admises par le comité d'admissibilité composé de représentants du réseau de la santé et des services sociaux et d'un officier délégué de la STS. En 2012, la STS a effectué plus de 268 000 déplacements, ce qui représente 1,6 déplacement per capita alors que la moyenne provinciale est de 0,98.

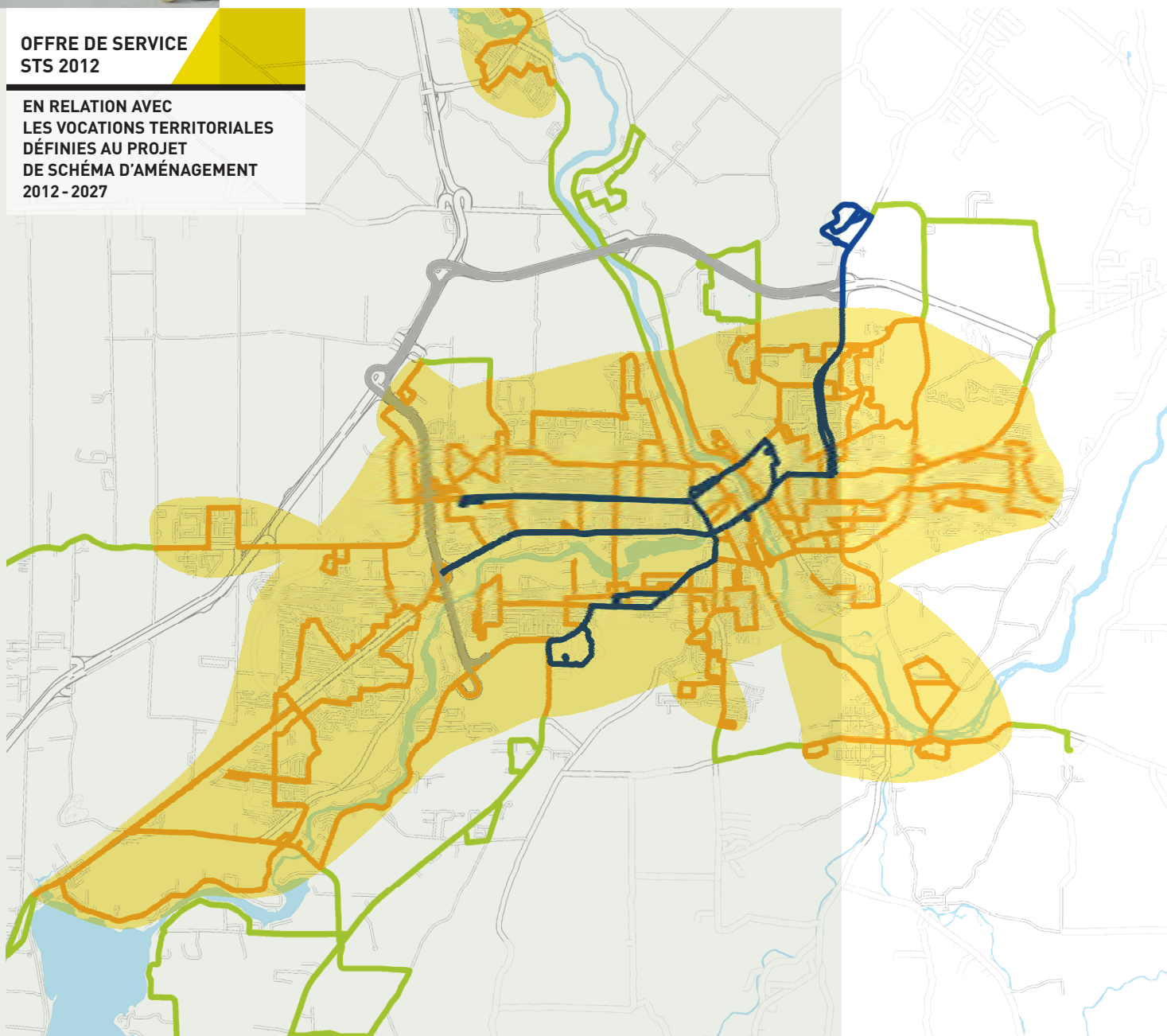
La disponibilité de plusieurs services publics offerts aux personnes à mobilité réduite s'avère l'un des principaux facteurs d'attraction de la ville de Sherbrooke. Combinée au vieillissement de la population, cette accessibilité justifie l'accroissement de l'achalandage d'environ 4 % annuellement. Près de 40 % des déplacements sont effectués en régie, alors que les 60 % restants sont offerts en sous-traitance par des taxis, des taxis adaptés et des minibus.

En 2012, la STS et la Ville de Sherbrooke ont adopté un *Plan de développement de l'accessibilité universelle du transport en commun pour les personnes à mobilité réduite*. Celui-ci permettra la prise en compte de l'ensemble des limitations des personnes à mobilité réduite dans l'amélioration d'une offre de service de transport collectif qui réponde aux besoins de toutes les clientèles cibles.



**OFFRE DE SERVICE  
STS 2012**

**EN RELATION AVEC  
LES VOCATIONS TERRITORIALES  
DÉFINIES AU PROJET  
DE SCHÉMA D'AMÉNAGEMENT  
2012 - 2027**



**LÉGENDE**

■ Territoire de développement prioritaire

**Desserte STS**

■ Axes structurants

■ Territoire de développement prioritaire

■ Zones excentrées

■ Autoroutes





## 2 LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PLAN

### LA RÉVISION DU PLAN 2009 - 2019

L'énoncé de mission de la STS, tel que présenté dans le *Plan stratégique de développement du transport en commun 2009-2019*, se lit comme suit :

**« Offrir à la population du territoire de Sherbrooke des moyens de transport collectif de qualité, efficaces et accessibles, à un coût abordable pour la clientèle et la Ville, tout en s'efforçant de garder la STS dans un processus constructif qui tient compte du développement durable tant du point de vue économique, social qu'environnemental. »**

L'exécution d'une telle mission étant impossible si le transport en commun et le développement urbain sont abordés comme des silos, la STS a décidé d'assumer pleinement son rôle d'acteur stratégique de la mobilité durable.

La Ville de Sherbrooke et la STS ayant confirmé le besoin d'une « ville durable » pour répondre aux enjeux du développement durable, elles ont créé le Centre de mobilité durable de Sherbrooke (CMDS) qui regroupe une quarantaine de partenaires de divers secteurs d'activité et qui s'est vu confier la mission première de réaliser le PMDS 2012 - 2021.

## LES ENJEUX POUR LE CMDS

La démarche de diagnostic préalable à l'élaboration du PMDS a permis d'identifier des thèmes qui interpellent plus spécifiquement la STS, soit :

- le stationnement;
- le transport en commun et l'intermodalité;
- la mobilité réduite.

Quant aux autres thèmes abordés dans le PMDS, la STS les aborde de manière transversale par sa participation au CMDS.

## LES CONSTATS RELATIFS AUX ÉLÉMENTS AYANT DES INCIDENCES SUR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

- La demande est forte pour un développement urbain en périphérie du territoire de Sherbrooke.
- La population de Sherbrooke est vieillissante :
  - diminution de 6 % des moins de 25 ans;
  - augmentation de 41 % des 65 ans et plus.
- Le nombre d'emplois affiche une légère augmentation de 4 %.

La STS doit composer avec tous ces constats, à défaut de quoi ils auront des impacts négatifs sur l'achalandage du transport en commun au cours des prochaines années, tout en exerçant des pressions importantes sur l'offre de transport adapté.

Le PMDS a été adopté afin de tenter d'éviter cette décroissance du transport urbain et de contribuer à l'atteinte de l'objectif de réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) du gouvernement du Québec. Cet objectif est réitéré dans le présent plan.

SYNTHÈSE DES ENJEUX SOULEVÉS AYANT UNE INCIDENCE SUR LES ORIENTATIONS DE LA STS	
	ENJEUX
<b>TRANSPORT EN COMMUN ET INTERMODALITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation de l'offre de service aux besoins de certaines clientèles (travailleurs, aînés, personnes à mobilité réduite).</li> <li>• Accroissement de la compétitivité du transport collectif en regard de l'automobile.</li> <li>• Développement d'actions propices aux pratiques intermodales (signalisation, information, tarification, aménagements).</li> </ul>
<b>MOBILITÉ RÉDUITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accessibilité au transport collectif régulier pour les personnes à mobilité réduite dépend de l'information disponible, du matériel roulant, de la voirie, ainsi que de l'adéquation et de la compatibilité entre ces éléments.</li> <li>• La Ville et la STS doivent être concernées au premier chef.</li> </ul>
<b>STATIONNEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réflexions sur la mise en place de stationnements incitatifs.</li> </ul>



## LES PRÉALABLES À L'ÉLABORATION DU PLAN 2013 - 2022

### LA PARTICIPATION DU PERSONNEL

La STS a associé l'ensemble de son personnel à la définition des orientations 2013 – 2022, par le biais d'un sondage réalisé en 2012, lequel a été suivi de deux (2) ateliers de planification stratégique avec le conseil d'administration et l'équipe de direction.

### LES VALEURS

Les principales valeurs qui guident la STS et qui sont endossées par le personnel dans la réalisation de la mission et dans la prestation quotidienne de services sont :

- le travail d'équipe;
- le respect;
- le professionnalisme;
- l'innovation.

### LES OPPORTUNITÉS

#### Les engagements du gouvernement

- L'engagement du gouvernement du Québec à réduire de 20 % les GES d'ici 2021.
- La mise en place, dans certaines régions, d'une nouvelle source de financement récurrente (taxe sur le carburant).

#### La mobilité durable

- La volonté du CMDS d'augmenter la part de marché du transport en commun.
- La consolidation des liens avec les partenaires du CMDS.
- L'évolution des mentalités en matière d'environnement.

#### Les technologies

- L'implantation de nouvelles technologies qui permettront d'accroître l'efficacité quant à la planification et à l'exploitation du réseau.
- L'amélioration de l'information aux voyageurs et du service.

### LES MENACES

#### La pérennité du financement

L'incertitude quant aux ressources consacrées au transport public s'exacerbe en raison de la situation économique anémique et de la croissance de la dette publique.

#### Le vieillissement de la population

La diminution de la population active, particulièrement les jeunes, de même que le vieillissement de la population, auront un impact défavorable sur l'achalandage et les coûts relatifs à l'offre de service.

#### L'augmentation des coûts d'exploitation

La hausse des coûts d'exploitation, l'amointrissement de leur couverture par les recettes tarifaires, ainsi que la pression sur les budgets publics, mettent aussi en péril la viabilité du transport public.



### La relève

À l'instar de nombreuses entreprises, la STS verra une partie importante de son personnel quitter pour la retraite (48 % d'ici 2022), alors que certaines études confirment qu'un (1) travailleur sur quatre (4) la prendra au cours des prochaines années.

Plusieurs postes stratégiques sont occupés par des détenteurs uniques, ce qui engendre une difficulté supplémentaire pour assurer le transfert de compétences, et ce, d'autant plus qu'aucun budget n'est disponible pour cette transition.

En 2012, la moyenne d'âge du personnel administratif et cadre de la STS était de 49 ans. Malheureusement, aucun programme de formation spécifique au transport public n'est disponible dans les établissements d'enseignement de niveau postsecondaire, alors que les modes de gestion sont de plus en plus complexes.

### LES PRINCIPAUX ENJEUX

#### L'image du transport en commun

Mieux faire connaître la valeur ajoutée du transport en commun.

#### Les partenariats

Renouveler les partenariats afin de les développer en prenant encore mieux en compte les besoins des clientèles cibles.

#### Le service de transport

Passer d'une logique de réponse à la demande à celle de proposition d'une offre de transport qui génère une demande supplémentaire.

#### Le financement

Obtenir des sources additionnelles de financement qui soient stables, récurrentes et suffisantes pour concrétiser les améliorations à l'offre de service, incluant la mise en œuvre de mécanismes de régulation et d'ajustements tarifaires plus réguliers, systématiques et élaborés, dans le cadre d'une stratégie de revenus globale pour le transport public.

#### Les nouvelles technologies

Prévenir la résistance au changement par un suivi des processus et une stratégie de communication interne bien structurée.

#### La gestion de la relève

Planifier le remplacement de nombreux employés tout en considérant les impacts sur le personnel qui demeure en place.



# 3 LA VISION 2022

## **LE TRANSPORT PUBLIC, UNE « VALEUR » QUI VA AU-DELÀ DU SIMPLE TRANSPORT**

Grâce à ses démarches de consultation et de partenariat, et une mobilisation de la communauté sherbrookoise, la STS a contribué au développement d'un plan de mobilité concerté et intégré.

À titre de gestionnaire de mobilité durable, la STS est d'avis que l'offre de mobilité doit être considérée comme une source de création de valeur pour la ville et ses citoyens, une valeur nettement supérieure à la seule dimension du transport.

S'il est impossible d'imaginer Sherbrooke sans transport public, c'est parce qu'il crée de la valeur en conjuguant les intérêts économiques, sociaux et environnementaux de la communauté et des citoyens.

## **VERS UNE AMÉLIORATION DE SOLUTIONS DE MOBILITÉ INTÉGRÉE**

Pour Sherbrooke, qui affiche toujours une part modale très élevée de l'automobile, l'impératif stratégique doit être de repenser le système de mobilité urbaine.

Il s'agit d'un défi majeur, certes, mais dans la mesure où l'ingéniosité et les capacités d'innovations peuvent prendre appui sur une vision claire et un appui politique indéfectible, il est possible de le relever et d'apporter des solutions bénéfiques. Une condition s'impose toutefois : le transport public doit modifier certaines de ses façons de faire.

Ce constat a pour corollaire un changement dans les activités de transport public qui contribuera à développer des services en adéquation avec des styles de vie en évolution. Les clients ne se contentent plus d'un simple moyen de transport; ils exigent des solutions de mobilité qui leur permettent de se déplacer de façon rapide, fiable, efficace, confortable et abordable. En plus d'attendre davantage de considération et de reconnaissance personnelle, ils veulent se sentir interpellés.

L'offre de transport doit donc correspondre à leurs valeurs. Il est indéniable que les jeunes sont davantage concernés par les questions environnementales et que la voiture correspond davantage au style de vie de leurs parents; par contre, «être branchés» est, pour eux, un style de vie.

La STS se doit donc d'investir dans le développement de services en veillant à ce que le client soit et demeure au cœur de sa stratégie d'entreprise. Ceci signifie entre autres :

- mettre en place des pratiques innovantes sur le plan des ressources humaines;
- ne pas s'inscrire dans une culture d'entreprise «d'opérateur d'autobus» et de propager un esprit d'entreprise clientisé, c'est-à-dire étroitement lié aux attentes et aux exigences de la clientèle.

Une offre de service élaborée et bonifiée en étant constamment à l'écoute du client influence :

- la culture d'entreprise;
- les politiques de ressources humaines;
- les résultats de la STS.

La gestion du capital humain transcende celle des ressources humaines, car il regroupe l'ensemble des connaissances collectives et des compétences en gestion et en entrepreneuriat de l'ensemble des salariés d'une entreprise. Sa combinaison à une «orientation – client» permet une intégration d'autant plus fructueuse de ces connaissances et de ces compétences qu'elle est assurée dans un milieu de travail stimulant au sein duquel tout un chacun contribue à l'amélioration continue de la productivité et de la qualité.

Cette amalgamation de la gestion du capital humain et de l'«orientation – client» est une source de valeur pour une organisation qui aspire à être reconnue comme un employeur de choix.

UNE MEILLEURE OFFRE  
DE TRANSPORT  
ET UNE PLUS  
GRANDE MOBILITÉ  
DES PERSONNES,  
SOURCES DE VALEUR  
POUR SHERBROOKE.

## 4 UNE MISSION RENOUVELÉE

La STS souhaite reformuler sa mission de sorte qu'elle reflète mieux le positionnement et la contribution notable d'une organisation bien intégrée dans son milieu, tout en étant davantage en adéquation avec ses valeurs propres et sa contribution au mieux-être collectif.

Le nouvel énoncé de mission de la STS serait le suivant :

**« Avec un personnel qualifié et dévoué, la Société de transport de Sherbrooke assure avec professionnalisme et efficience la mobilité des personnes sur le territoire qu'elle dessert, tout en s'appliquant à leur faire vivre une expérience client supérieure et à innover afin de contribuer largement à la qualité de vie de la population et au développement durable de Sherbrooke. »**

Les éléments clés et fondateurs de cette mission sont les suivants :

- un personnel qualifié et dévoué;
- le professionnalisme;
- l'efficience;
- la mobilité des personnes;
- une expérience client supérieure;
- l'innovation;
- la qualité de vie de la population;
- le développement durable de Sherbrooke.





# 5 L'OBJECTIF 2022

## UNE DIMINUTION DES GES

Au terme de ce plan, la STS souhaite avoir atteint l'objectif suivant :

DIMINUER  
LES GAZ À EFFET  
DE SERRE (GES)  
PAR UN DOUBLEMENT  
DE LA PART MODALE  
PAR RAPPORT À 2003.

Pour parvenir à cet objectif ambitieux déjà intégré dans le PMDS, la STS doit se livrer à une réflexion fondamentale :

- Dans quelle mesure est-il possible de mettre en place des solutions de mobilité efficaces tout en renforçant l'attrait du transport public ?
- Comment fera-t-elle pour attirer des clients dans ses autobus ?
- Comment mettra-t-elle en avant-plan la valeur ajoutée du transport collectif ?

L'atteinte de cet objectif ambitieux sera tributaire :

- d'un engagement politique à long terme;
- d'une amélioration du service;
- d'une amélioration des technologies et des innovations;
- d'une meilleure sensibilisation;
- d'une mobilisation du personnel.

## LES DÉFIS

Cet objectif a aussi pour corollaire des défis concernant autant la clientèle que le personnel de la STS.

### LA CLIENTÈLE

- Changer certaines perceptions (p. ex. le transport collectif, c'est pour les pauvres).
- Anticiper et comprendre les besoins de la clientèle en matière de mobilité.
- Proposer des services conformes aux valeurs et au mode de vie afin de susciter l'adhésion de la population.

### LE PERSONNEL

- S'assurer que les bonnes personnes soient aux bonnes places.
- Être à l'écoute.
- Rétroagir (*feedback*).
- Communiquer efficacement (pertinence et fréquence).
- Susciter la collaboration.
- Renforcer le sentiment d'appartenance.
- Développer le sentiment de fierté.



# 6 LE PLAN D'ACTION RELATIF AUX ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2013-2018

Le plan d'action est prévu pour une période de cinq (5) ans pour tenir compte de l'obligation, conformément à l'article 130 de la Loi sur les sociétés de transport en commun, d'ajuster celui-ci annuellement et de le réviser à tous les cinq (5) ans.

## **VALORISER ET MOBILISER NOS RESSOURCES HUMAINES**

### **AMÉLIORER NOS COMMUNICATIONS INTERNES**

- Planifier un processus de communication interne qui assurera l'uniformité et la disponibilité des informations dans tous les services.
- Planifier des rencontres statutaires entre la direction et chaque groupe d'employés afin de diffuser la vision et les orientations de la STS et recevoir l'avis et les propositions du personnel :
  - gestionnaires et cadres;
  - exécutifs syndicaux;
  - ensemble du personnel (10-12 personnes à la fois).
- Élaborer un projet d'acquisition d'outils de communication interne (intranet / extranet / écrans, etc.).

### ADAPTER LA STRUCTURE ET PLANIFIER LA RELÈVE

- Réviser la structure organisationnelle en fonction des nouvelles réalités et de la mission de chacun des services.
- Revoir la description des tâches des différentes fonctions et les profils de compétences requises.

### MOBILISER NOTRE PERSONNEL ET RENFORCER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

- Être à l'écoute du personnel par la mise en place d'un processus de consultation et de concertation visant l'amélioration des services.
- Communiquer de manière plus soutenue les bons coups de la STS et de son personnel.
- Faciliter l'implication du personnel dans des projets de la STS de même que dans des activités connexes à l'emploi.
- Intégrer les principes de conciliation travail-famille dans l'organisation du travail.
- Faire reconnaître la STS comme un employeur de choix dans son milieu.

### DÉVELOPPER DES HABILÉTÉS DE GESTION ET TRANSFÉRER LES CONNAISSANCES ET LES COMPÉTENCES

- Élaborer des programmes de formation permettant de développer des habiletés de gestion en lien avec les orientations de la STS telles que communication, service à la clientèle, leadership, etc.
- Mettre en place un plan de formation pour l'utilisation des nouveaux outils technologiques et lors de leur évolution.
- Assurer la gestion de la relève en mettant en place un programme de formation (coaching) pour faciliter le transfert des compétences et un processus de suivi d'acquisition des habiletés.
- Revoir le processus d'évaluation de rendement.
- Documenter l'ensemble des processus des différents postes administratifs.



### — INDICATEURS —

Amélioration du climat de travail  
et du sentiment d'appartenance.

Entreprise reconnue pour l'expertise  
de son personnel et sa compétence.

Participation accrue du personnel à l'amélioration  
et au développement du service.

## AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

### ÉVALUER DE MANIÈRE COMPARATIVE (BENCHMARKING)

- Développer des processus de suivi et de reddition de comptes internes avec chacun des services pour des indicateurs de production, de productivité et des R/C.

### RÉVISER LES PROCESSUS

- Identifier et revoir les processus pouvant impliquer plusieurs services dans la prise de décision afin de diminuer les risques associés.
- Réviser et centraliser les processus de demande de subventions pour assurer un meilleur suivi.
- Élaborer une politique globale d'acquisition de biens et services y incluant une révision des documents supports et former le personnel.
- Revoir le processus de l'élaboration du budget et de suivi des états financiers pour la mise en place d'un processus interne de reddition des comptes et une meilleure compréhension des lecteurs.
- Réviser les différents processus liés à l'implantation des nouvelles technologies associées au SAEIV, au SIPE et au SAE-TA :
  - optimisation du service;
  - régulation du réseau.
- Réviser les différents processus liés à l'implantation du système de vente et perception électronique :
  - évaluation comparative (*benchmarking*) du processus des différentes sociétés liées à l'introduction de la carte à puce;
  - distribution des titres et des cartes à puce.
- Réviser les processus liés à l'archivage, à la gestion documentaire et à la normalisation de production de documents.
- Assurer un suivi de la Politique de développement durable et du Plan de gestion durable aux normes BNQ21000.

### AMÉLIORER LA GESTION DU PATRIMOINE

- Maintenir les actifs en bon état pour assurer leur longévité en considérant une durée de vie utile optimale.
- Agrandir les locaux administratifs.
- Assurer le renouvellement du parc de véhicules afin de conserver un âge moyen optimal.
- Assurer la croissance du parc de véhicules pour répondre aux besoins du service, aux normes de qualité et à la croissance de l'achalandage.
- Assurer une veille technologique et informationnelle visant la réduction des GES et la réduction des matières résiduelles.
- Planifier l'agrandissement des ateliers d'entretien en fonction de l'accroissement du parc.

#### INDICATEURS

Une entreprise plus performante.

Un patrimoine en bon état correspondant aux besoins du service et aux attentes de la clientèle.

Un service de la dette conséquent avec la capacité de payer des contribuables.

Une amélioration continue des processus dans chacun des services.

Une entreprise responsable en matière environnementale.



## ATTIRER ET FIDÉLISER UNE NOUVELLE CLIENTÈLE

### AMÉLIORER L'OFFRE

- Réaliser l'action 21 du PMDS en révisant l'offre du secteur de Rock Forest et en s'appuyant sur les nouveaux outils disponibles :
  - amélioration de la fiabilité;
  - optimisation du service;
  - développement de l'offre pour créer une nouvelle demande de transport collectif.
- Réaliser l'action 8 du PMDS en évaluant l'opportunité de mettre en place des stationnements incitatifs dans le secteur de Rock Forest.
- Compléter l'action 21 du PMDS en révisant l'offre du secteur de l'est de Fleurimont, en appliquant les nouvelles logiques et méthodes mises en place pour effectuer la révision de Rock Forest.
- Réaliser l'action 23 du PMDS en effectuant les études préliminaires pour la mise en place d'une ou plusieurs lignes de bus à haut niveau de service (BHNS).

*(Un bus à haut niveau de service est un système de transport possédant les caractéristiques suivantes :*

- véhicule : autobus ou trolleybus;
  - forte fréquence (5 à 10 minutes pointe, moins de 15 minutes hors-pointe);
  - service semaine, soirée, fin de semaine;
  - parcours intégralement ou partiellement en site propre;
  - système de priorité aux feux de circulation;
  - plancher bas pour accessibilité universelle;
  - vente de titres à proximité des stations.)
- Réaliser l'action 27 du PMDS, notamment en priorisant des actions pour la mise en place du Plan d'accessibilité universelle.
  - Réaliser l'action 16 du PMDS en révisant l'offre de transport urbain en tenant compte des objectifs d'augmentation du niveau de service.

## RENFORCER LA QUALITÉ ET L'EXPÉRIENCE CLIENT

- Réaliser l'action 18 du PMDS en poursuivant le processus d'amélioration continue de la qualité :
  - déterminer des critères de qualité et les normes associées;
  - faire état de la situation des normes à partir des différents outils technologiques;
  - améliorer le processus de suivi des plaintes et analyser le processus de résolution de plaintes;
  - réviser les processus internes liés à la qualité.
- Mettre à jour le programme de formation « Ambassadeur » et des formations pour offrir un service client adapté aux besoins des personnes à mobilité réduite.
- Améliorer l'information voyageur en installant des panneaux d'affichage, notamment au Carrefour de l'Estrie, à l'Université de Sherbrooke et à l'Université Bishop's.
- Positionner les arrêts d'autobus comme porte d'entrée incontournable du réseau en proposant de nouveaux aménagements et services, et en les intégrant à leur environnement urbain.
- Réaliser des sondages et enquêtes pour le suivi des attentes et du niveau de satisfaction de la clientèle.
- Assurer une veille informationnelle qui permettra de mieux comprendre les modes de vie de demain et l'avenir de la mobilité.
- Mettre en place des programmes visant à développer des comportements civiques et sécuritaires dans l'environnement du transport collectif.



## VALORISER LE TRANSPORT EN COMMUN ET COMMERCIALISER LES SERVICES

- Élaborer une stratégie de marketing social afin de valoriser le transport collectif auprès de clientèles cibles en identifiant les obstacles à l'utilisation du transport en commun et la valeur ajoutée de celui-ci permettant de modifier les habitudes de transport.
- Poursuivre l'implantation des nouvelles technologies, notamment pour réaliser l'action 20 du Plan de mobilité durable :
  - SAEIV et panneaux à messages variables;
  - SAE-TA;
  - SIPE;
  - vente et perception électronique;
  - application mobile et mise à niveau du site Internet.
- Mettre à niveau les stratégies de partenariat en réalisant un plan de partenariat normalisé en fonction des nouvelles réalités afin de maintenir l'intérêt des partenaires institutionnels et commerciaux actuels et en permettre le développement.
- Développer une politique tarifaire et élaborer la stratégie financière reliée à l'arrivée du système de vente et perception électronique.
- Développer une stratégie de présence sur les médias sociaux.
- Élaborer un plan de communication externe afin de valoriser le transport en commun et en faciliter la commercialisation.
- Revoir la stratégie de commercialisation de la location d'autobus et de vente de publicité sur les autobus et dans les abribus.
- Développer une stratégie commerciale relativement à la participation aux grands événements festifs et sportifs (coût – tarifs – visibilité).



### — INDICATEURS —

Augmentation de l'achalandage.

Augmentation de la part modale.

Intégration du transport collectif au développement urbain et à la vie quotidienne.

Consolidation du lien avec les partenaires.

Meilleure accessibilité au service.





## BONIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT

### POUR SUIVRE LES EFFORTS POUR ASSURER UN FINANCEMENT STABLE

- Obtenir l'aide des différents paliers de gouvernement pour développer les services de transport collectif, améliorer les infrastructures et augmenter l'accessibilité au réseau régulier pour les personnes à mobilité réduite.
- Participer à toutes les rencontres et à toutes les activités de sensibilisation auprès des gouvernements afin de s'assurer que les préoccupations de la STS soient prises en compte.
- Assurer une veille informationnelle sur les différents programmes provinciaux et fédéraux.
- Mettre en place des mesures qui assurent le meilleur équilibre financier entre les différents partenaires (Ville – MTQ – Clients).
- Garantir la fiabilité des revenus tarifaires par la mise en œuvre de la révision tarifaire basée sur des procédures d'ajustement consécutives à l'arrivée de la billettique.
- Revoir les tarifs préférentiels en identifiant un budget consacré à une politique sociale.

#### — INDICATEURS —

Meilleur équilibre entre les différentes sources de financement.

Financement fiable, stable et récurrent.





# LA CARTE STRATÉGIQUE DE LA STS 2013 - 2022

## PERSPECTIVE FINANCIÈRE [objectif 4]

### BONIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT

Poursuite des efforts pour assurer  
un financement stable et récurrent

## PERSPECTIVE SERVICE ET CLIENTS [objectif 3]

### ATTIRER UNE NOUVELLE CLIENTÈLE

Amélioration  
de l'offre

Renforcement de la qualité  
et de l'expérience client

Valorisation du transport en commun et de la STS  
et commercialisation des services

## PERSPECTIVE PROCESSUS INTERNE [objectif 2]

### AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

*Benchmarking*

Révision des processus

Gestion du patrimoine

## PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL [objectif 1]

### VALORISER ET MOBILISER NOS RESSOURCES HUMAINES

Amélioration des communications internes

Adaptation de la structure et planification de la relève

Mobilisation du personnel et développement  
du sentiment d'appartenance

Développement des habiletés de gestion et transfert  
des connaissances et des compétences





Société de transport  
de Sherbrooke

895, rue Cabana  
Sherbrooke (QC) J1K 2M3  
819 564-2687

 STS.QC.CA 

Design : [tatou.ca](http://tatou.ca)