



Société de transport  
de Sherbrooke

## **ANNEXE 1**

# **Plan stratégique de développement du transport en commun 2013-2022**

## **Révision 2016-2022**

**Une incroyable opportunité  
de transformer la mobilité à  
Sherbrooke**



---

## Table des matières

Table des matières .....	3
Liste des sigles et acronymes.....	4
Révision du Plan stratégique de développement du transport en commun 2013-2022.....	5
Évolution et pointage depuis le déploiement du plan stratégique de développement du transport en commun 2013-2022 .....	6
Ce qui ne change pas.....	8
Nouvelles opportunités.....	8
➤ Performance.....	8
➤ Mobilité durable.....	9
➤ Marketing stratégique.....	9
➤ Mobilité intelligente / Un mode de vie.....	10
a) Les défis à relever .....	11
b) Les facteurs de réussite.....	12
c) Axes d'intervention .....	12
➤ Gouvernance.....	13
La révision 2016 du Plan stratégique de développement du transport en commun 2013-2022 .....	13
a) Améliorer la performance de la STS.....	14
b) Bonifier l'expérience actuelle de mobilité des citoyens dans une perspective de mobilité intégrée et durable.....	14
c) Contribuer à lutter contre les changements climatiques.....	14
d) Générer de nouvelles sources de revenus .....	14
e) Créer un écosystème de mobilité intelligente sherbrookoise propice aux partenariats, à l'innovation et à la création de richesse.....	15
Ouvrages de référence.....	16

---

---

## Liste des sigles et acronymes

AOT	Autorité organisatrice de transport
ATUQ	Association du transport urbain du Québec
CMDS	Centre de mobilité durable de Sherbrooke
GES	Gaz à effet de serre
MTMDET	Ministère des transports, de la mobilité durable et de l'électrification des transports
SAEIV	Système d'aide à l'exploitation et d'information aux voyageurs
STI	Système de transport intelligent
STS	Société de transport de Sherbrooke
TA	Transport adapté

---

## Révision du Plan stratégique de développement du transport en commun 2013-2022

La vision du plan stratégique 2013-2022 était claire :

*« Vers une amélioration de solutions de mobilité durable intégrée pour atteindre des objectifs de réduction de GES. »*

Même si plusieurs changements survenus au cours des dernières années et plusieurs projets menés à terme ont permis à la STS d'améliorer son climat de travail, ses performances et la qualité de son service, malheureusement, après trois (3) ans de son adoption, la STS est forcée de constater que, malgré sa bonne volonté, elle n'est pas en voie d'atteindre ses objectifs ambitieux de réduction des GES, et que bien au contraire, il y a stagnation de l'achalandage du transport urbain sinon une décroissance.

Triste bilan, surtout si elle se résout à gérer cette décroissance, et ce, particulièrement au moment où nous sortons de la Conférence de Paris (COP 21) sur les changements climatiques et où les travaux ont mis en évidence une urgence d'agir sur le plan environnemental, et de surcroît, où le Québec y a été reconnu comme un joueur de calibre mondial sur la question des changements climatiques dû au fait d'un consensus sur la réduction des GES entre les différents secteurs de l'économie.

Pour la suite, tout le travail restera toutefois à faire, car le Plan québécois de lutte aux changements climatiques devra être précisé par une Politique de transport collectif dont la STS doit être un acteur, et notamment, quant aux sommes qui seront investies.

Le plan stratégique de développement impose donc une révision qui requiert un repositionnement qui permettra de saisir les nouvelles opportunités.

## Évolution et pointage depuis le déploiement du plan stratégique de développement du transport en commun 2013-2022

Appréciation de l'amélioration	Indicateur
1	Très insatisfaisant
2	Insatisfaisant
3	Plus ou moins satisfaisant
4	Satisfaisant
5	Très satisfaisant

Indicateurs	Évolution	Indicateur (1 à 5)	Commentaires
Amélioration du climat de travail		4	Demeure fragile.
Sentiment d'appartenance		4	La participation aux activités a démontré le sentiment d'appartenance.
Entreprise reconnue pour l'expertise de son personnel et sa compétence		4	Reconnu par nos pairs.
Participation accrue du personnel à l'amélioration et au développement du service		4	Mise en place de plusieurs comités internes impliquant nos employés. Processus à formaliser.
Une entreprise plus performante		4	Amélioration de l'efficacité interne. Nouvelles technologies (SAEIV).
Un patrimoine en bon état correspond aux besoins du service et aux attentes de la clientèle		5	Véhicules et infrastructures très bien entretenus.
Un service de dette conséquent avec la capacité de payer des contribuables		5	Gestion rigoureuse.
Une amélioration continue des processus dans chacun des services		3	Reste encore plusieurs opportunités.
Une entreprise responsable en matière environnementale		2	Comité développement durable inactif.

Indicateurs	Évolution	Indicateur (1 à 5)	Commentaires
Augmentation d'achalandage		2	Réduction de l'achalandage.
Augmentation de la part modale		3	À revoir suite à la baisse d'achalandage et à la baisse des coûts de carburant.
Intégration du transport collectif au développement urbain et à la vie quotidienne		2	CMDS moins actif.
Consolidation du lien avec les partenaires		3	Renouvellement des ententes avec les principaux partenaires. Pas de développement avec de nouveaux partenaires (Boulobusolution).
Meilleure accessibilité au service		3	Réalisation de certains éléments du plan d'accessibilité universelle. Fiabilité améliorée. Nouveaux secteurs à desservir.
Meilleur équilibre entre les différentes sources de financement		2	Diminution des subventions. Programme de subvention non confirmé et non indexé.
Financement fiable stable et récurrent - Opérations		2	Diminution des subventions TA. Programmes de subvention pour l'amélioration du service non renouvelés.
Financement fiable stable et récurrent - Infrastructures		3	Bien adapté à nos besoins, mais processus administratifs lourds.

---

## Ce qui ne change pas

Peu importe les plans d'action élaborés, pour être efficace, une stratégie requiert l'engagement inconditionnel de tous les acteurs concernés :

- La STS, en offrant des services de qualité, en favorisant l'innovation et en encourageant l'esprit d'entreprise. Cela doit être l'essentiel de notre Plan stratégique;
- Les gouvernements, en considérant le transport public comme une solution et en lui dédiant des ressources suffisantes, fiables, stables et récurrentes;
- La Ville, en développant la mobilité durable dans le cadre de politiques urbaines intégrées et en faisant de l'approche « Ville intelligente » un projet rassembleur;
- Le client, en n'étant plus considéré comme un usager, mais plutôt comme un « partenaire ».

Les quatre grandes orientations doivent aussi être maintenues, à savoir :

- Valoriser et mobiliser nos ressources humaines;
- Améliorer les performances de l'organisation;
- Attirer et fidéliser une nouvelle clientèle;
- Bonifier les sources de financement.

## Nouvelles opportunités

### ➔ Performance

Au-delà des impératifs liés à sa mission, la STS doit être gérée de la même manière que si elle était une entreprise privée. Même si elle n'est pas tenue de générer des profits, elle doit chaque jour s'efforcer de grandir, de faire preuve d'efficacité et d'être orientée marché, comme n'importe quelle entreprise commerciale, ce qu'elle est aussi, il ne faut pas l'oublier.

Grâce à la synergie créée par la nouvelle structure organisationnelle et grâce à l'implantation de technologies nouvelles, la STS a pu mettre en place une révision de ses processus qui ont contribué à améliorer les performances dans différents secteurs de ses activités. L'expertise développée à travers différents partenariats a permis à la STS de demeurer proactive et de poursuivre dans le domaine de l'innovation.

---

La STS doit, si elle veut concurrencer l'automobile, continuer à investir avec détermination dans l'innovation et consolider sa « marque ».

### ➔ **Mobilité durable**

L'avenir de l'organisation dépend en large partie de la volonté des pouvoirs politiques d'offrir au transport public « l'espace » dont il a besoin pour se développer dans la ville. Il ne faut pas faire allusion ici au statut prioritaire des véhicules sur la route, car cela devrait aller de soi, mais plutôt au fait que soient développés les modes de mobilité « douce », à savoir la mobilité des piétons et des cyclistes qui sont, comme il est plaidé souvent, complémentaires aux services de transport en commun. En 2016, la Ville a déjà prévu de faire un virage piéton en sécurisant 11 intersections achalandées, ce qui est « un pas » dans la bonne direction et correspond aux orientations du Plan de mobilité durable de Sherbrooke.

Les différents partenaires du CMDS ont exprimé vouloir faire adopter par leur institution ou établissement une politique de mobilité durable qui assurera une cohérence de vision et d'actions parmi les plus grands générateurs de déplacements. Un observatoire doit être mis en place afin de mesurer les impacts des mesures qui sont prises pour favoriser la mobilité durable.

### ➔ **Marketing stratégique**

Une très large proportion de la population et de la clientèle de la STS, composée principalement de personnes de moins de 25 ans, utilise des technologies numériques. Ces technologies mettent les sociétés de transport au défi de penser différemment et d'agir de manière innovante. Le langage des technologies de l'information doit devenir le langage du marketing.

La STS, tout comme les entreprises privées, doit se muer en marque moderne, à la pointe de la technologie, prompte à intégrer les innovations et les nouveautés technologiques dans ses services. Le recours aux technologies afin d'aider les clients à utiliser le transport collectif ainsi que tous les autres services qui leur permettront de vivre une « expérience » est sans doute une avenue intéressante pour intégrer transport public et style de vie des jeunes générations.

Marketing, nouvelles technologies et forte culture commerciale, voilà les trois (3) ingrédients qui doivent être injectés dans l'offre de service pour développer et atteindre les objectifs de croissance d'achalandage, de réduction des GES et d'augmentation des revenus. La façon traditionnelle de développer les services n'est plus suffisante pour attirer une nouvelle clientèle.

---

## ➤ Mobilité intelligente / Un mode de vie

La révolution numérique permet de récolter des données, de les traiter et de les transformer en information. En même temps, l'avènement de la communication sans fil a bouleversé le quotidien. Avec ces systèmes, il est maintenant possible de connaître en temps réel son environnement et d'interagir avec lui.

L'« intelligence » du numérique rend la mobilité elle-même « intelligente ». Celle-ci devient plus efficace, plus sûre, plus économe et plus écologique. Sous différentes formes, elle bénéficie aux conducteurs individuels, aux clients du transport collectif, aux autorités publiques et aux gestionnaires d'infrastructures et de services.

La STS produit présentement des données numériques qui peuvent être utilisées de manière à ce que le transport public devienne l'épine dorsale de la mobilité. La question intéressante n'est pas tant de savoir à qui appartiennent ces données, que ce qu'il est possible de faire avec ses données.

Dans un monde de plus en plus numérique, les technologies constituent le principal moyen d'attirer les clients.

*« La mobilité ne doit plus être pensée en terme de déplacement de A à B, mais en terme de voyage et le voyage doit être une expérience agréable, conviviale et connectée. »*

*Jean-Pierre Orfeuill,*

Professeur d'aménagement à l'Université de Paris-Est,  
spécialiste des mobilités urbaines.

Concrètement, la STS doit mettre en place un programme de mobilité intelligente parce qu'il est temps pour elle de commencer à étendre sa sphère d'influence à d'autres domaines de la mobilité, c'est-à-dire favoriser la mobilité par la mutualisation des infrastructures et des services de mobilité grâce aux technologies, tant pour les opérations que pour l'expérience-client.

Cette approche questionne sur le rôle que la STS jouera dans l'avenir de Sherbrooke ville intelligente. La STS veut être au cœur des choses. Il devra être déterminé, avec les STI qu'elle est à implanter, si elle est « l'intégrateur » ou si elle sera au final un « courtier » en service de transport public. C'est difficile à dire à ce stade-ci. La STS doit commencer son cheminement et le cheminement lui-même répondra à la question. Si nous les objectifs en lien

---

avec ces nouvelles réalités ne sont pas fixés, la STS passera à côté de l'essentiel.

La révision du Plan stratégique de développement amènera à faire évoluer l'approche de mobilité durable à travers une approche de mobilité intelligente.

La durabilité de la ville constitue la vision prédominante que la STS et le CMDS se sont donnée et une manière de rendre la ville plus durable est de la rendre plus « intelligente ». Le transport public ne va pas croître parce que la Ville deviendra « intelligente ». C'est tout le contraire : la Ville se développera d'autant plus durablement qu'elle consacrera ses efforts au développement d'un transport public durable et intelligent.

Il importe maintenant d'identifier les acteurs susceptibles de conquérir le marché de la mobilité intelligente, de repenser notre rôle et de commencer à exploiter tous les atouts dont nous disposons.

#### **a) Les défis à relever**

Comme il a été dit précédemment, la mobilité intelligente remet en question les vieilles pratiques et entraîne la STS dans l'innovation. Différents moyens doivent être envisagés pour se faire :

1. **Rendre plus confortable l'expérience du voyageur** qui bénéficie d'une information en temps réel, lui permettant de combiner les modes et de payer son déplacement avec des titres sans contact, le tout grâce à des supports numériques et mobiles.
2. **Rendre plus accessibles, plus fiables et plus attractifs les moyens de transport** en optimisant la gestion du réseau et du parc d'autobus grâce à des systèmes de suivi et de régulation des services de transport en temps réel qui permettent de mieux gérer les perturbations sur le réseau routier, réduisent les nuisances dues aux interruptions de service et en avisent le voyageur (travaux, congestion, état de la chaussée, accidents, pannes, etc.).
3. **Exploiter les données de masse et investir dans l'intelligence d'affaires** pour soutirer le maximum des données recueillies, tant à travers les systèmes que par le voyageur connecté susceptible de nous alimenter, permettant ainsi d'adapter et de bonifier l'offre de mobilité (faire du transport une « expérience » grâce à des offres commerciales et une stratégie de fidélisation et de valorisation de la clientèle, offrir des alternatives lors de grands événements, spectacles, etc.).
4. **Réduire les risques liés à la mobilité** grâce à une meilleure communication entre les systèmes embarqués.

- 
5. **Réduire l'impact de la mobilité sur l'environnement** en développant l'intermodalité et en favorisant l'accès aux modes doux (autopartage, covoiturage, taxibus sur appel, transport régional et interurbain, etc.).
  6. **Créer de nouveaux modèles économiques et des partenariats** grâce à de nouveaux partages des rôles entre les autorités publiques tels la Ville de Sherbrooke et le MTMDET et les acteurs du milieu local publics et privés (partage des bases de données pour le développement de nouvelles applications ou de nouveaux systèmes.).

## **b) Les facteurs de réussite**

Afin de ne pas rater le virage de la mobilité intelligente, la démarche se doit d'être cohérente et considérer les facteurs suivants :

- A. **Dépasser les solutions corporatives et encourager les partenariats dans les projets** afin de coordonner les stratégies et politiques de mobilité intelligente et favoriser l'atteinte d'un objectif commun.
- B. **Permettre l'interopérabilité des systèmes** en intégrant les projets de mobilité entre les différents acteurs, permettant ainsi d'en simplifier la gestion, tout en améliorant l'expérience pour l'utilisateur et la qualité des services.
- C. **Créer un environnement favorable à l'innovation et à l'engagement du milieu** en éliminant les silos, autant internes qu'externes, par des comités multisectoriels, en favorisant la contribution citoyenne qui favorise le déploiement de services mieux adaptés, grâce notamment à l'émergence d'idées sur des tribunes dédiées ou aux données ouvertes.

## **c) Axes d'intervention**

Les orientations stratégiques de la STS sont clairement définies dans le plan d'action. Afin de relever les défis de la mobilité intelligente, les axes d'intervention à privilégier sont les suivants :

- Améliorer la performance de la STS;
- Bonifier l'expérience actuelle de mobilité des citoyens dans une perspective de mobilité intégrée et durable;
- Contribuer à lutter contre les changements climatiques;
- Générer de nouvelles sources de revenus;
- Créer un écosystème de mobilité intelligente sherbrookoise propice aux partenariats, à l'innovation et à la création de richesse.

---

## ➔ Gouvernance

Des changements importants sont annoncés par le ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports qui veut structurer le système de gouvernance du transport collectif dans la région de Montréal (Projet de loi 76). L'amélioration de la mobilité et une utilisation simplifiée des services sont au cœur des préoccupations du gouvernement.

La Loi sur les sociétés de transport (L.R.Q., c. S-30.01) prévoit que la Ville assume la compétence stratégique du développement des transports (stratégie/vision). La compétence tactique (planification) et opérationnelle (production du service) est assumée par la société de transport.

Sherbrooke a innové en créant le Centre de mobilité durable de Sherbrooke. Cette nouvelle structure de gouvernance est mieux adaptée aux défis que pose l'application des principes de mobilité durable.

Une étude réalisée en 2009 par l'ATUQ, intitulée « *Les modèles de gouvernance en transports publics à l'ère de la mobilité durable* »<sup>1</sup>, fait ressortir davantage d'inconvénients que de bénéfices à changer le modèle de gouvernance actuel tout en soulevant le fait qu'il serait opportun de clarifier les rôles des villes et des autorités organisatrices de transport (AOT) dans la conception d'une politique de transport intégré qui permettrait d'atteindre des objectifs de mobilité durable.

De même, une stratégie de mobilité intelligente imposera, dans une approche de partenariat avec la Ville et avec le milieu, de clarifier les rôles.

## **La révision 2016 du Plan stratégique de développement du transport en commun 2013-2022**

En complément au plan d'action 2013-2018 du Plan stratégique de développement du transport en commun 2013-2022, s'ajoutent, grâce à la révision 2016, les actions liées à la mobilité intelligente.

---

<sup>1</sup> Pascal Villoeys, consultant en transport et Éric Champagne, professeur et consultant en administration publique et en gouvernance.

---

### **a) Améliorer la performance de la STS**

- Mettre à contribution le comité de direction dans l'élaboration et le suivi des stratégies permettant d'assurer la cohérence et la cohésion des actions en mobilité intelligente.
- Mettre en place des tableaux de bord stratégiques et opérationnels pour mieux évaluer les performances.
- Poursuivre l'implantation des systèmes de gestion liés à :
  - la billettique;
  - la gestion des activités de maintenance des actifs roulants;
  - au transport adapté;
  - l'information voyageur.

### **b) Bonifier l'expérience actuelle de mobilité des citoyens dans une perspective de mobilité intégrée et durable**

- Concevoir une toute nouvelle expérience client par une gestion active des services de mobilité.
- Déployer une plateforme intégrée de services et de gestion multimodale de la mobilité intégrant l'information des voyageurs en temps réel.
- Mettre en place un programme de récompense et de fidélisation de la clientèle en considération de l'ensemble des services de mobilité.
- Mettre en place des outils de dialogue, de mobilisation et de sensibilisation citoyenne.
- Positionner les points d'arrêts comme lieux de convergence multimodaux.
- Connecter les infrastructures réseau (bus et points d'arrêts).
- Déployer un service de guidage intelligent pour les clientèles plus vulnérables où à mobilité réduite.

### **c) Contribuer à lutter contre les changements climatiques**

- Favoriser l'adoption de saines habitudes de vie grâce à l'accès à des services de transport actifs dans le cocktail mobilité.

### **d) Générer de nouvelles sources de revenus**

- Développer de nouveaux modèles d'affaires avec des entreprises privées et des institutions.

- 
- Accroître les revenus grâce à une approche de marketing stratégique globale.

**e) Créer un écosystème de mobilité intelligente sherbrookoise propice aux partenariats, à l'innovation et à la création de richesse**

- Mettre en place un Comité de Mobilité intelligente avec des partenaires afin de piloter les initiatives en lien avec les orientations stratégiques.
- Mutualiser les infrastructures et les services de mobilité grâce à l'innovation technologique (ex : viabilité hivernale, gestion des perturbations).
- Participer et encourager l'émergence d'une économie de partage grâce, notamment, au maintien des données ouvertes.
- Organiser la tenue d'un Forum de la Mobilité intelligente.
- Développer un pôle stratégique de mobilité / économique.

---

## Ouvrages de référence

- ATEC-ITS (2015), Le livre vert, *Mobilité 3.0 - Ensemble pour la mobilité intelligente*, France.
- CCI Grand Lille (2015), *Mobilité intelligente - Une opportunité pour l'axe métropolitaine*, France.

