

# Plan stratégique 2014-2018

Société des traversiers du Québec



# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Présentation du ministre délégué aux Transports et à l'Implantation de la stratégie maritime .....                                                                            | 3         |
| Présentation du président-directeur général .....                                                                                                                             | 4         |
| <b>1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE .....</b>                                                                                                                                          | <b>5</b>  |
| Mission .....                                                                                                                                                                 | 5         |
| Vision .....                                                                                                                                                                  | 5         |
| 1.1 Secteurs d'activité .....                                                                                                                                                 | 5         |
| 1.2 Valeurs .....                                                                                                                                                             | 5         |
| 1.3 Clientèles .....                                                                                                                                                          | 6         |
| 1.4 Partenaires .....                                                                                                                                                         | 6         |
| <b>2 ÉTAT DE LA SITUATION .....</b>                                                                                                                                           | <b>7</b>  |
| 2.1 Historique .....                                                                                                                                                          | 7         |
| 2.2 Réalisations 2009-2014 .....                                                                                                                                              | 7         |
| <b>3 CONTEXTE ET ENJEUX .....</b>                                                                                                                                             | <b>8</b>  |
| 3.1 Contexte interne .....                                                                                                                                                    | 8         |
| 3.2 Contexte externe .....                                                                                                                                                    | 8         |
| 3.3 Enjeux .....                                                                                                                                                              | 9         |
| <b>4 ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION ET OBJECTIFS .....</b>                                                                                                                 | <b>10</b> |
| <b>Orientation n° 1</b> : Améliorer l'expérience client .....                                                                                                                 | 10        |
| <b>Orientation n° 2</b> : Assurer l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée tout<br>en maintenant un environnement de travail sécuritaire et sain .....       | 10        |
| <b>Orientation n° 3</b> : Améliorer la performance globale de l'organisation pour de meilleurs services à la clientèle<br>dans une perspective de développement durable ..... | 11        |
| <b>Orientation n° 4</b> : Augmenter le niveau d'autofinancement .....                                                                                                         | 11        |
| <b>ANNEXE 1</b>                                                                                                                                                               |           |
| Tableau synoptique du Plan stratégique 2014-2018 de la STQ .....                                                                                                              | 12        |
| <b>ANNEXE 2</b>                                                                                                                                                               |           |
| Adéquation avec le Plan stratégique 2013-2015 du MTQ .....                                                                                                                    | 14        |
| Adéquation avec la vision globale du gouvernement .....                                                                                                                       | 14        |

# PRÉSENTATION DU MINISTRE DÉLÉGUÉ AUX TRANSPORTS ET À L'IMPLANTATION DE LA STRATÉGIE MARITIME

## MONSIEUR JACQUES CHAGNON

Président de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
1045, rue des Parlementaires  
Québec (Québec) G1A 1A4

### Monsieur le Président,

Conformément à l'article 11 de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01), j'ai l'honneur de vous soumettre le Plan stratégique 2014-2018 de la Société des traversiers du Québec (STQ).

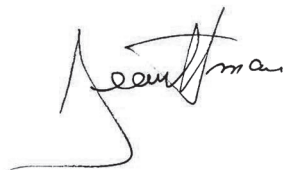
Ce plan stratégique définit les orientations sur lesquelles la STQ appuiera ses actions durant la période visée afin de respecter et de maintenir des standards rigoureux de qualité et de sécurité pour l'ensemble du réseau de transport maritime qu'elle dessert. Avec la mise en œuvre de la Stratégie maritime, la STQ aura l'occasion d'accroître son rôle d'outil de développement économique, régional et touristique. La STQ doit augmenter de façon significative son implication au sein des communautés qu'elle dessert, et ce, au bénéfice de l'ensemble du Québec.

Des moyens de transport maritime performants, sécuritaires et fiables sont indispensables pour permettre à la population québécoise de prospérer et de tisser des liens sur le vaste territoire longeant le fleuve Saint-Laurent.

Assurer l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée, améliorer l'expérience client et accroître l'autofinancement ne sont que quelques-uns des défis mis de l'avant dans le Plan stratégique 2014-2018. Ces objectifs témoignent sans contredit de l'importance de la STQ dans la mise en œuvre de la Stratégie maritime.

Je peux vous assurer de ma détermination et de celle de l'ensemble du personnel de la Société des traversiers du Québec à tout mettre en œuvre afin de les relever avec succès.

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



**Jean D'Amour**

Ministre délégué aux Transports et à l'Implantation de la stratégie maritime

Québec, septembre 2015

# PRÉSENTATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

## MONSIEUR JEAN D'AMOUR

Ministre délégué aux Transports  
et à l'Implantation de la stratégie maritime  
700, boulevard René-Lévesque Est, 29<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5H1

### Monsieur le Ministre,

C'est avec plaisir que je vous présente le Plan stratégique 2014-2018 de la Société des traversiers du Québec (STQ), adopté par les membres de son conseil d'administration le 28 novembre 2014.

Ce document définit les orientations stratégiques, les axes d'intervention et les objectifs que la STQ s'est fixés pour les prochaines années afin de remplir sa mission de mieux répondre aux besoins de sa clientèle et de contribuer au développement durable du Québec. Je tiens à souligner la généreuse collaboration des dirigeants, des gestionnaires et des professionnels de la STQ, qui se sont étroitement associés aux différentes étapes de la préparation et de la rédaction de ce plan et qui participeront à sa mise en œuvre.

Pour atteindre ses objectifs, la Société des traversiers du Québec pourra s'appuyer sur l'expertise, le savoir-faire et la capacité d'innovation de l'ensemble de son personnel, dont la constante préoccupation est d'offrir en tout temps un service de qualité à la clientèle.

À titre de président-directeur général, j'entends assurer la réalisation de ce plan stratégique en poursuivant l'amélioration de la performance de notre organisation, dans un climat d'écoute et de transparence conforme aux règles de gouvernance des sociétés d'État.

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



**Jocelyn Fortier**

Président-directeur général

Québec, septembre 2015

# PRÉSENTATION GÉNÉRALE

## MISSION

Assurer la mobilité durable des personnes et des marchandises par des services de transport maritime de qualité, sécuritaires et fiables, favorisant ainsi le développement du Québec.

## VISION

Faire vivre à la clientèle une expérience améliorée de transport maritime en exploitant efficacement le réseau de traverses et de dessertes de la STQ grâce au soutien d'une équipe professionnelle, fière et engagée.

### 1.1 SECTEURS D'ACTIVITÉ

La STQ fournit des services de traversiers dans l'axe du fleuve Saint-Laurent, où est concentrée la majorité de la population du Québec. Les services offerts par la STQ sont essentiels :

- au désenclavement des populations insulaires de L'Isle-aux-Grues, de L'Isle-aux-Coudres, de l'île Verte et de l'île d'Entrée ;
- au transport des travailleurs et des étudiants de Sorel-Tracy, de Saint-Ignace-de-Loyola, de Québec, de Lévis, de Tadoussac et de Baie-Sainte-Catherine, ainsi qu'au transport des travailleurs de Matane, de Baie-Comeau et de Godbout ;
- à l'approvisionnement des régions de la Basse-Côte-Nord, de l'île d'Anticosti et des Îles-de-la-Madeleine.

Selon les services offerts par la STQ, on peut regrouper les traverses en quatre catégories, soit :

- les traverses de désenclavement des populations ;
- les traverses constituant le prolongement d'une route ;
- les traverses intérieures ;
- les traverses de transport public urbain.

À titre d'entreprise publique, la STQ fournit des services indispensables à plusieurs citoyens du Québec. Par les liaisons maritimes qu'elle assure, elle constitue un moteur de développement économique, social et touristique, tout en contribuant à désengorger certaines routes nationales.

### 1.2 VALEURS

Les cinq valeurs fondamentales de la STQ définies ci-après sont partagées par l'ensemble de son personnel et déterminent les comportements nécessaires pour réaliser la mission et la vision de l'organisation.

| VALEURS          | DESCRIPTION                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Courtoisie       | Favoriser un climat de travail équitable et harmonieux encourageant une communication respectueuse et de saines relations entre les personnes, en vue d'offrir à la clientèle une prestation de services supérieure.                                                                                                  |
| Respect          | Faire preuve de respect envers toutes les parties prenantes de l'organisation en reconnaissant le travail du personnel et en assurant la sécurité et l'intégrité physique des employés et des clients, la protection de l'environnement et des équipements, l'optimisation des ressources et la fiabilité du service. |
| Professionalisme | Adopter un comportement reposant sur la compétence, la coopération, la cohésion, la rigueur et l'engagement envers l'organisation et la clientèle.                                                                                                                                                                    |
| Intégrité        | Démontrer de la transparence et un comportement éthique exempt de tout favoritisme pouvant procurer des avantages indus à des personnes, à des entreprises ou à des clientèles.                                                                                                                                       |
| Innovation       | Promouvoir la créativité et l'esprit d'initiative à l'égard des opérations, des projets mis de l'avant, des services offerts et de la gestion des activités.                                                                                                                                                          |

### 1.3 CLIENTÈLES

Toute personne ou entreprise susceptible d'emprunter l'une ou l'autre des traverses administrées par la Société des traversiers du Québec fait partie de sa clientèle. Les clientèles de la STQ peuvent être définies au regard des services dont elles bénéficient. Les utilisateurs des services de traversiers sont des automobilistes, des camionneurs, des motocyclistes, des motoneigistes, des cyclistes et des piétons. Ce sont également des insulaires, des travailleurs, des étudiants, des touristes et des villégiateurs.

■ **En 2013-2014 :**

- > les automobilistes ont constitué le plus grand nombre d'utilisateurs de la STQ parmi les conducteurs de véhicules ;
- > quelque 42 % des passagers transportés ont bénéficié de la gratuité du transport ;
- > environ 53 % des véhicules transportés l'ont été gratuitement ;
- > 38 % des véhicules transportés par la STQ et ses partenaires ont utilisé la traverse Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine, alors que près de 25 % ont emprunté la traverse Sorel-Tracy–Saint-Ignace-de-Loyola ;
- > 36 % des passagers transportés par la STQ et ses partenaires ont utilisé la traverse Québec-Lévis. Dès leur sortie du traversier, les piétons profitent d'un accès immédiat aux réseaux d'autobus de Québec et de Lévis. La traverse est un maillon important qui contribue à améliorer l'offre de services de transport en commun dans la grande région de la Capitale-Nationale.

### 1.4 PARTENAIRES

La STQ compte sur plusieurs partenaires pour mener à bien sa mission.

■ **Les partenaires publics sont :**

- > le ministère des Transports du Québec (MTQ) ;
- > les municipalités et regroupements de municipalités, les municipalités régionales de comté (MRC), la Communauté métropolitaine de Québec ;
- > les organismes municipaux et intermunicipaux de transport (OMIT) et les conseils intermunicipaux de transport (CIT) ;
- > certains ministères du gouvernement canadien et organismes relevant directement ou indirectement de sa responsabilité, tels Transports Canada, Environnement Canada, la Garde côtière canadienne, Pêches et Océans Canada, les administrations portuaires, etc. ;
- > les autres ministères et organismes du gouvernement du Québec.

■ **Les partenaires privés sont :**

- > les entreprises exploitant les traverses Rivière-du-Loup–Saint-Siméon et île d'Entrée–Cap-aux-Meules, les services terrestres à la traverse de l'Île-Verte, la desserte maritime des Îles-de-la-Madeleine et celle de l'île d'Anticosti et de la Basse-Côte-Nord ;
- > les chantiers maritimes et les entreprises de réparation de navires ;
- > les entreprises de remorquage maritime ;
- > les assureurs maritimes ;
- > les entreprises de génie-conseil, de services professionnels et de construction ;
- > les exploitants de navires et de traversiers du Québec et du Canada ;
- > les comités consultatifs régionaux<sup>1</sup> (CCR) ;
- > les associations de transporteurs, d'exploitants de traversiers et d'autres acteurs maritimes, tels la Société de développement économique du Saint-Laurent (SODES), l'Association canadienne des opérateurs de traversiers (ACOT), les Armateurs du Saint-Laurent (ASL) ;
- > les transporteurs aériens, là où la STQ doit assurer un service de désenclavement hivernal par un autre moyen que les traversiers ;
- > les établissements d'enseignement, tel l'Institut maritime du Québec (IMQ).

## 2.1 HISTORIQUE

La Société des traversiers du Québec a été créée le 4 juin 1971 pour prendre la relève de l'entreprise privée qui, dès le 15 novembre 1965, avait manifesté son intention de cesser l'exploitation des services de traversiers entre Québec et Lévis<sup>2</sup>.

Par la suite, la STQ a de nouveau été appelée à relayer l'entreprise privée chaque fois qu'une entreprise privée devait procéder à de nouveaux investissements pour moderniser sa flotte ou ses installations ou qu'elle estimait ses activités ne plus être suffisamment rentables pour l'inciter à poursuivre l'exploitation d'un service destiné à l'ensemble de la population. C'est ainsi qu'entre le 1<sup>er</sup> avril 1976 et le 3 avril 1981, la STQ a pris successivement en charge les traverses Matane–Baie-Comeau–Godbout, L'Isle-aux-Coudres–Saint-Joseph-de-la-Rive, Sorel-Tracy–Saint-Ignace-de-Loyola, Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine et L'Isle-aux-Grues–Montmagny.

Le 31 mars 1993, le gouvernement du Québec a demandé à la STQ d'assumer la gestion du contrat d'exploitation des traverses Rivière-du-Loup–Saint-Siméon et île d'Entrée–Cap-aux-Meules, de même que la propriété de diverses installations terrestres appartenant au ministère des Transports du Québec et nécessaires à l'exploitation des traverses relevant de la STQ.

Le 19 juin 2000, la STQ s'est vu confier la gestion de diverses installations terrestres publiques appartenant jusqu'alors au gouvernement canadien. Par suite des dévolutions de 1993 et de 2000, la STQ est aujourd'hui responsable de l'ensemble des équipements terrestres des traverses qu'elle exploite et de ceux des traverses Rivière-du-Loup–Saint-Siméon et île d'Entrée–Cap-aux-Meules, exploitées par ses partenaires.

En juin 2007, le Conseil des ministres a décidé de maintenir la STQ en tant que société d'État responsable de la gestion et de l'exploitation des services de traversiers au Québec. Il a alors confié à la ministre des Transports le soin de mandater un comité pour examiner en profondeur certaines questions : niveau d'autofinancement de la STQ et révision de la politique tarifaire, redéfinition des services, révision de la gouvernance et élimination des dédoublements entre le MTQ et la STQ en vue d'accroître l'efficacité de l'organisation.

De 2009 à 2014, la STQ a pris en charge la responsabilité des traverses de l'Île-Verte<sup>3</sup>, de Harrington Harbour-Chevery et de la rivière Saint-Augustin, ainsi que de la desserte maritime des Îles-de-la-Madeleine et de celle de l'île d'Anticosti et de la Basse-Côte-Nord.

Au total, la STQ exploite 13 traverses et dessertes maritimes, soit 8 traverses en régie et 3 traverses et 2 dessertes en partenariat.

## 2.2 RÉALISATIONS 2009-2014

La STQ a assuré un suivi rigoureux de sa planification stratégique 2009-2013, produisant un bilan détaillé de ses activités dans chacun des quatre rapports annuels de gestion correspondants, lesquels sont disponibles sur son site Internet au [www.traversiers.com](http://www.traversiers.com).

Il est néanmoins intéressant de souligner ici quelques-unes des réalisations principales de la STQ de 2009 à 2014 :

- Poursuite de la mise en œuvre de son programme quinquennal d'immobilisations, incluant :
  - > la mise en service de deux nouveaux navires, le *Ivan-Quinn* et le *Peter-Fraser*, ce dernier muni d'un système de propulsion hybride à la fine pointe des technologies vertes, et d'un aéroglisser, *L'Esprit-de-Pakuashipi*;
  - > le début de la construction du *NM Armand-Imbeau II*, du *NM Jos-Deschênes II* et du futur navire qui remplacera le *NM Camille-Marcoux* (le *F.-A.-Gauthier*);
  - > l'inauguration des nouvelles gares fluviales de Matane, de L'Isle-aux-Grues et de Notre-Dame-des-Sept-Douleurs;
  - > la finalisation du concept architectural de la future gare fluviale de Lévis et le début des travaux de construction;
  - > la mise à niveau des traverses de la rivière Saint-Augustin et de Harrington Harbour, prises en charge par la STQ en 2009.
- Poursuite de l'intégration au réseau de la STQ des traverses et dessertes maritimes, incluant :
  - > la diversification et l'élargissement du réseau avec le transfert de la gestion de cinq nouvelles traverses et dessertes auparavant gérées par le ministère des Transports du Québec. Dans ce contexte, des contrats de services aériens ont été transférés pour assurer un service de relève à certaines traverses.
- Poursuite de diverses initiatives en vue d'améliorer l'expérience client, incluant :
  - > le rehaussement de l'image de marque et de la notoriété de la STQ, notamment par l'adoption et la mise en place de nouveaux standards d'aménagement des gares, des passerelles et des navires.

2. Voir Roger Bruneau, *La petite histoire de la traverse de Lévis*, Québec, ministère des Transports, 1983, p. 65-70. Ce désintérêt de l'entreprise privée s'expliquait par la nécessité d'investir dans la modernisation de la flotte, l'insuffisance des revenus tarifaires et la crainte de la concurrence importante qu'allait lui faire le nouveau pont devant être construit. Voir aussi Comité Montambeault, *Étude sur les traverses maritimes au Québec*, Québec, ministère des Transports, Service maritime, 1971, où l'on rappelle que la Traverse de Lévis Itée « a été mise sous tutelle à deux reprises par le gouvernement du Québec, soit en 1965-66 et 1968-71, pour prévenir l'arrêt d'un service public » (p. 44).

3. Antérieurement appelée traverse L'Isle-Verte–Notre-Dame-des-Sept-Douleurs.

### 3.1 CONTEXTE INTERNE

La STQ possède les atouts essentiels à la réalisation de son plan stratégique. Parmi les principales forces de l'organisation, mentionnons :

- **Ses employés**

La STQ peut compter sur des employés compétents, dévoués et dynamiques à tous les niveaux de sa structure organisationnelle (traverses et siège social). Les employés de la STQ sont fiers et loyaux, comme en témoigne le haut niveau d'ancienneté du personnel dans les régions où l'organisation mène ses activités. La STQ doit cependant veiller en tout temps à protéger adéquatement la santé et la sécurité de ses employés et mettre en œuvre diverses stratégies favorisant leur mobilisation.

- **Son expertise maritime**

La STQ a toujours cultivé son expertise maritime, mais celle-ci a connu un essor particulier au cours des dix dernières années. L'expertise variée de la STQ – en ingénierie maritime et civile, en gestion de projets, en gestion des infrastructures, etc. – lui a permis de s'imposer progressivement comme une organisation incontournable sur les questions maritimes au Québec et comme le principal interlocuteur du gouvernement du Québec en la matière.

- **Sa capacité d'innovation**

La STQ est une organisation innovante qui cherche constamment à mieux réaliser sa mission à travers ses actions et la mise en place de projets novateurs, comme l'introduction de traversiers propulsés au gaz naturel liquéfié, l'acquisition d'un aéroglisseur ou l'instauration d'une veille environnementale. La STQ tente d'être à l'avant-garde des pratiques de l'industrie du transport maritime en déployant des solutions parmi les mieux adaptées pour répondre aux exigences du développement durable et aux divers enjeux auxquels elle fait face.

- **Sa vitesse d'intervention**

Le comité de direction et le conseil d'administration de la STQ font preuve d'une rapidité dans la prise de décision, ce qui permet à l'organisme d'intervenir avec diligence dans les dossiers importants.

- **Sa capacité d'exécution**

La multidisciplinarité et la complémentarité des profils de compétences des employés de la STQ et la vision entrepreneuriale de l'organisation lui permettent de mener à terme des projets ambitieux et d'accomplir ainsi les tâches requises pour bien remplir sa mission. La STQ assure en outre une veille quant à ses outils de gestion dans un souci d'optimisation de ses divers processus.

- **Sa performance opérationnelle**

La fiabilité des opérations de la STQ est excellente, avec un taux de traversées réussies atteignant 99,5 %, et la satisfaction globale de la clientèle est élevée, avec une note moyenne de 9/10 pour l'exercice financier 2013-2014. Ces statistiques témoignent de l'engagement de l'organisation à offrir des services de qualité à la population.

- **Son réseau de traverses et de dessertes**

La STQ se caractérise par la flexibilité de sa flotte, sa présence en plusieurs points du territoire et sa bonne réputation dans les communautés où elle est active. La force de son réseau lui permet de mieux s'adapter aux fluctuations de la demande, de bénéficier d'économies d'échelle et d'être souvent l'un des plus importants employeurs dans les régions qu'elle dessert.

### 3.2 CONTEXTE EXTERNE

Dans un environnement externe en constante évolution, la STQ doit tenir compte de certaines opportunités et contraintes susceptibles de favoriser ou de limiter son développement de différentes façons :

- **La stratégie maritime**

L'implantation d'une stratégie maritime par le gouvernement du Québec pourrait favoriser le développement de la STQ par le moyen de nouvelles responsabilités qui lui seraient confiées à l'égard des traverses intermédiaires<sup>4</sup>.

- **Les recommandations du Vérificateur général du Québec**

Les recommandations formulées par le Vérificateur général du Québec (VGQ) dans son rapport de vérification sur l'optimisation des ressources déposé en juin 2014 constituent pour la STQ une occasion de s'assurer qu'elle retient le mode d'exploitation optimal pour chacune des traverses et dessertes dont elle est responsable.

- **Les contraintes réglementaires de l'industrie**

L'industrie maritime du Québec évolue constamment sur le plan réglementaire. La STQ doit se conformer à l'évolution de ce cadre légal, ce qui exige un effort continu d'encadrement et de surveillance interne.

- **La stagnation de l'achalandage**

L'achalandage de la STQ, mesuré en nombre de passagers, n'a crû que de 0,5 % par année depuis 2010. Parmi les causes de cette stagnation, mentionnons le recul du tourisme international en provenance de l'Europe et des États-Unis, le déclin ou le vieillissement de la population de certaines régions et le contexte économique parfois plus difficile de certaines portions du territoire desservi.

4. Dans la proposition de stratégie maritime présentée au gouvernement du Québec, une traverse intermédiaire se définit comme une traverse privée, non subventionnée, dont l'exploitant est propriétaire de l'actif et qui ne fait pas partie du réseau de la STQ. Une traverse intermédiaire peut avoir ponctuellement recours à l'aide financière de l'État pour couvrir une dépense ou un investissement bien précis tout en n'engageant aucunement le gouvernement quant à la viabilité à long terme du service, comme c'est le cas pour les traverses publiques incluses dans le réseau de la STQ.

#### ■ Les difficultés de recrutement combinées au vieillissement de la main-d'œuvre

Les traverses de la STQ desservent plusieurs régions éloignées et il est de ce fait souvent plus difficile d'y recruter ou d'y attirer la main-d'œuvre spécialisée nécessaire pour pourvoir des postes clés. Le cadre législatif et réglementaire applicable à la STQ pour la négociation de ses conventions collectives et les conditions salariales qu'elle peut offrir constituent des contraintes supplémentaires au regard de l'attraction et de la rétention du personnel qualifié. Les difficultés de recrutement combinées au vieillissement de la main-d'œuvre représentent ainsi une menace directe à l'accomplissement de la mission de la STQ, en faisant planer une ombre sur la continuité des opérations et la fiabilité du service. Avec une main-d'œuvre dont l'âge moyen ne cesse d'augmenter, le risque d'une pénurie de travailleurs est donc bien réel. La STQ a cependant mis en place une stratégie de développement et de promotion interne qui offre des parcours de carrière à plusieurs de ses employés, permettant notamment à des matelots d'aspirer à des postes d'officiers (lieutenants, capitaines, etc.).

#### ■ Le développement durable

La mise en œuvre du plan d'immobilisations de la STQ visant l'acquisition de nouveaux traversiers faisant appel à des technologies vertes, permet non seulement à l'organisation d'améliorer son empreinte environnementale, mais également de répondre aux objectifs de développement durable du gouvernement du Québec.

#### ■ Le niveau d'autofinancement

La STQ est une organisation offrant des services publics de transport maritime qui a notamment pour objectifs le désenclavement des populations et le développement du territoire. Aussi certaines de ses traverses sont gratuites. Les coûts d'exploitation de ces traverses sont assumés par l'organisation, qui doit s'en remettre au gouvernement pour compenser le manque de revenus.

Par ailleurs, l'important programme de modernisation de la flotte dans lequel la STQ s'est engagée au cours des dernières années nécessitera des déboursés annuels de l'ordre de 40 millions de dollars, uniquement au service de la dette. Dans un esprit de saine gestion des fonds publics qui lui sont confiés par le gouvernement, la STQ devra trouver des moyens d'accroître son taux d'autofinancement. Cela pourrait se faire par l'augmentation de ses revenus autonomes ou par une gestion plus efficiente de ses coûts d'exploitation.

#### ■ L'accroissement des revenus autonomes

Plusieurs options pourraient être explorées par la STQ afin d'augmenter ses revenus autonomes : l'attraction de nouveaux segments de clientèle, l'optimisation de la fréquentation du réseau par la clientèle existante, les opportunités économiques (par exemple, le développement nordique), la mise à profit de l'attrait touristique de certaines régions desservies par la STQ, la hausse de certains tarifs, la tarification de services actuellement non tarifés et la bonification de l'offre de services connexes (boutiques, cafétérias, etc.).

#### ■ La consolidation du réseau

La consolidation du réseau de traverses pourrait conduire à plusieurs gains de performance, en plus de fournir à l'organisation l'occasion de se repositionner. Cette consolidation pourrait passer par la prise en charge de l'exploitation de nouvelles traverses, l'uniformisation des façons de faire, le déploiement de la nouvelle image de marque et la mise en place de technologies habilitantes.

La situation des finances publiques représente une importante préoccupation. La STQ veillera au respect des attentes du gouvernement, notamment en se conformant aux exigences découlant de la révision et de l'évaluation permanente des programmes et en faisant en tout temps preuve de collaboration. De plus, la STQ administrera ses ressources de façon rigoureuse et responsable. Elle poursuivra ainsi ses actions en vue de minimiser ses dépenses, tout en maintenant ses effectifs à leur niveau essentiel.

### 3.3 ENJEUX

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

#### ■ La satisfaction de la clientèle et la sécurité

La satisfaction de la clientèle et la sécurité sont au cœur même de la mission de la STQ et de la vision qu'elle s'est donnée.

#### ■ La qualification et la mobilisation de la main-d'œuvre

Au défi d'attirer et de retenir des employés qualifiés et mobilisés s'ajoute celui d'assurer leur santé et leur sécurité.

#### ■ La performance organisationnelle

Cet enjeu appelle la STQ à se pencher sur divers facteurs, comme la stagnation de l'achalandage, la baisse du niveau d'autofinancement, la modernisation de certains outils de gestion et le financement du plan d'immobilisations.

# ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION ET OBJECTIFS

Par son plan stratégique, la STQ souhaite se donner des balises pour orienter son action au cours des prochaines années et faire des choix appropriés dans la poursuite de sa mission. Cette planification tient compte des orientations stratégiques du gouvernement du Québec et du ministère des Transports du Québec.

La STQ retient ainsi quatre grandes orientations pour 2014-2018 :

1. Améliorer l'expérience client
2. Assurer l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée tout en maintenant un environnement de travail sécuritaire et sain
3. Améliorer la performance globale de l'organisation pour de meilleurs services à la clientèle dans une perspective de développement durable
4. Augmenter le niveau d'autofinancement

## ORIENTATION N° 1 : AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT

### Axe 1 : Le réseau de traverses et de dessertes maritimes

| OBJECTIF                                | INDICATEURS                                                                                                                                                                                   | CIBLES                     |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 1.1 Assurer la fiabilité des opérations | Taux de réalisation des traversées prévues                                                                                                                                                    | Supérieur ou égal à 99,5 % |
|                                         | Date de dépôt du rapport d'analyse de l'admissibilité des traverses intermédiaires à un programme d'aide du gouvernement du Québec dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie maritime | Le 30 juin 2015            |

### Axe 2 : La clientèle

| OBJECTIF                                      | INDICATEURS                                                            | CIBLES                                                                      |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1.2 Bonifier le programme d'expérience client | Taux de satisfaction de la clientèle                                   | Supérieur ou égal à 8,5/10                                                  |
|                                               | Nombre de plaintes clients reçues par million de passagers transportés | Inférieur ou égal à 47 plaintes reçues par million de passagers transportés |

## ORIENTATION N° 2 : ASSURER L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION D'UNE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE TOUT EN MAINTENANT UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÉCURITAIRE ET SAIN

### Axe 1 : Les ressources humaines

| OBJECTIF                                                                  | INDICATEURS                       | CIBLES                   |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 2.1 Figurer parmi les employeurs de choix en transport maritime au Québec | Taux de roulement du personnel    | Inférieur ou égal à 7 %  |
|                                                                           | Taux de mobilisation du personnel | Supérieur ou égal à 75 % |

### Axe 2 : La santé et sécurité

| OBJECTIF                                                     | INDICATEURS                                                       | CIBLES                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 2.2 Améliorer la performance en matière de santé et sécurité | Nombre d'accidents corporels par million de passagers transportés | Inférieur ou égal à 2,5 accidents corporels par million de passagers transportés |
|                                                              | Nombre d'accidents de travail par million d'heures travaillées    | Inférieur ou égal à 26 accidents par million d'heures travaillées                |



**ORIENTATION N° 3 : AMÉLIORER LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ORGANISATION POUR DE MEILLEURS SERVICES À LA CLIENTÈLE DANS UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

**Axe 1 : Les outils de gestion**

| OBJECTIF                             | INDICATEURS                                                          | CIBLES                   |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 3.1 Moderniser les outils de gestion | État d'avancement de l'implantation des outils de gestion modernisés | Échéance le 31 mars 2017 |
|                                      | État d'avancement du plan de continuité des affaires                 | Échéance le 31 mars 2016 |

**Axe 2 : Le développement durable**

| OBJECTIF                                              | INDICATEURS                                                                                            | CIBLES                                                      |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 3.2 Améliorer la performance en développement durable | Taux de réduction des émissions de GES en tonnes par kilowatt de puissance de motorisation des navires | 14 % moins de GES en t/kW émis en 2017-2018 qu'en 2013-2014 |
|                                                       | Taux de réalisation des réunions planifiées des comités consultatifs régionaux                         | 100 %                                                       |

**ORIENTATION N° 4 : AUGMENTER LE NIVEAU D'AUTOFINANCEMENT**

**Axe 1 : La gestion des revenus et des dépenses**

| OBJECTIF                            | INDICATEURS                                             | CIBLES                     |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------|
| 4.1 Accroître les revenus autonomes | Taux d'autofinancement des coûts directs d'exploitation | Supérieur ou égal à 40 %   |
|                                     | Taux moyen d'occupation des traversiers en véhicules    | Supérieur ou égal à 41,5 % |

# ANNEXE 1

## TABLEAU SYNOPTIQUE

### DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2018

### DE LA STQ

**MISSION : ASSURER LA MOBILITÉ DURABLE DES PERSONNES ET DES MARCHANDISES PAR FAVORISANT AINSI LE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC**

**VISION : FAIRE VIVRE À LA CLIENTÈLE UNE EXPÉRIENCE AMÉLIORÉE DE TRANSPORT MARITIME GRÂCE AU SOUTIEN D'UNE ÉQUIPE PROFESSIONNELLE, FIÈRE ET ENGAGÉE**

#### SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET SÉCURITÉ

##### Améliorer l'expérience client

##### Le réseau de traverses et de dessertes maritimes

##### 1.1 Assurer la fiabilité des opérations

- Taux de réalisation des traversées prévues (supérieur ou égal à 99,5 %)
- Date de dépôt du rapport d'analyse de l'admissibilité des traverses intermédiaires à un programme d'aide du gouvernement du Québec dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie maritime (le 30 juin 2015)

##### La clientèle

##### 1.2 Bonifier le programme d'expérience client

- Taux de satisfaction de la clientèle (supérieur ou égal à 8,5/10)
- Nombre de plaintes clients reçues par million de passagers transportés (inférieur ou égal à 47 plaintes reçues par million de passagers transportés)

#### QUALIFICATION ET MOBILISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

##### Assurer l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée tout en maintenant un environnement de travail sécuritaire et sain

##### Les ressources humaines

##### 2.1 Figurer parmi les employeurs de choix en transport maritime au Québec

- Taux de roulement du personnel (inférieur ou égal à 7 %)
- Taux de mobilisation du personnel (supérieur ou égal à 75 %)

##### La santé et sécurité

##### 2.2 Améliorer la performance en matière de santé et sécurité

- Nombre d'accidents corporels par million de passagers transportés (Inférieur ou égal à 2,5 accidents corporels par million de passagers transportés)
- Nombre d'accidents de travail par million d'heures travaillées (Inférieur ou égal à 26 accidents par million d'heures travaillées)

DES SERVICES DE TRANSPORT MARITIME DE QUALITÉ, SÉCURITAIRES ET FIABLES,

EN EXPLOITANT EFFICACEMENT LE RÉSEAU DE TRAVERSES ET DE DESSERTES DE LA STQ

| PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Améliorer la performance globale de l'organisation pour de meilleurs services à la clientèle dans une perspective de développement durable</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Augmenter le niveau d'autofinancement</p>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>Les outils de gestion</p> <p>3.1 Moderniser les outils de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ État d'avancement de l'implantation des outils de gestion modernisés (échéance le 31 mars 2017)</li><li>▪ État d'avancement du plan de continuité des affaires (échéance le 31 mars 2016)</li></ul> <p>Le développement durable</p> <p>3.2 Améliorer la performance en développement durable</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Taux de réduction des émissions de GES en tonnes par kilowatt de puissance de motorisation des navires (14 % moins de GES en t/kW émis en 2017-2018 qu'en 2013-2014)</li><li>▪ Taux de réalisation des réunions planifiées des comités consultatifs régionaux (100 %)</li></ul> | <p>La gestion des revenus et des dépenses</p> <p>4.1 Accroître les revenus autonomes</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Taux d'autofinancement des coûts directs d'exploitation (supérieur ou égal à 40 %)</li><li>▪ Taux moyen d'occupation des traversiers en véhicules (supérieur ou égal à 41,5 %)</li></ul> |

## ANNEXE 2

# ADÉQUATION AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE 2013-2015 DU MTQ

La STQ est soucieuse de respecter les objectifs du MTQ. Aussi a-t-elle élaboré son plan stratégique de façon à ce que chacun de ses propres objectifs corresponde à une orientation du Plan stratégique 2013-2015 du ministère.

| ORIENTATIONS DU PLAN STRATÉGIQUE 2013-2015 DU MTQ                                                                                                | OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2018 DE LA STQ                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientation 1</b><br>Soutenir des systèmes de transport efficaces, diversifiés et intégrés                                                    | <b>Objectif 1.1</b><br>Assurer la fiabilité des opérations<br><b>Objectif 1.2</b><br>Bonifier le programme d'expérience client<br><b>Objectif 3.2</b><br>Améliorer la performance en développement durable        |
| <b>Orientation 2</b><br>Assurer aux usagers des systèmes de transport sécuritaires                                                               | <b>Objectif 2.2</b><br>Améliorer la performance en matière de santé et sécurité                                                                                                                                   |
| <b>Orientation 3</b><br>Accroître la rigueur, l'intégrité et la transparence afin d'offrir aux citoyens des services de qualité au meilleur coût | <b>Objectif 2.1</b><br>Figurer parmi les employeurs de choix en transport maritime au Québec<br><b>Objectif 3.1</b><br>Moderniser les outils de gestion<br><b>Objectif 4.1</b><br>Accroître les revenus autonomes |

## ADÉQUATION AVEC LA VISION GLOBALE DU GOUVERNEMENT

La STQ est soucieuse de respecter la vision globale du gouvernement. Aussi a-t-elle élaboré son plan stratégique de façon à ce que chacun de ses objectifs corresponde à un enjeu majeur ou à une préoccupation du gouvernement.

| ENJEUX MAJEURS OU PRÉOCCUPATIONS DU GOUVERNEMENT                                                                       | OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2018 DE LA STQ                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestion rigoureuse des dépenses publiques, révision des programmes et allègement réglementaire et administratif</b> | <b>Objectif 3.1</b><br>Moderniser les outils de gestion<br><b>Objectif 4.1</b><br>Accroître les revenus autonomes                                                               |
| <b>Qualité des services aux citoyens</b>                                                                               | <b>Objectif 1.1</b><br>Assurer la fiabilité des opérations<br><b>Objectif 1.2</b><br>Bonifier le programme d'expérience client                                                  |
| <b>Changements démographiques et gestion des ressources humaines gouvernementales</b>                                  | <b>Objectif 2.1</b><br>Figurer parmi les employeurs de choix en transport maritime au Québec<br><b>Objectif 2.2</b><br>Améliorer la performance en matière de santé et sécurité |
| <b>Développement durable, occupation et vitalité des territoires</b>                                                   | <b>Objectif 3.2</b><br>Améliorer la performance en développement durable                                                                                                        |



