



Société des traversiers du Québec

PLAN STRATÉGIQUE

2018-2022



Société
des traversiers

Québec 

Société des traversiers du Québec

250, rue Saint-Paul
Québec (Québec) G1K 9K9
Téléphone : 418 643-2019
stq@traversiers.gouv.qc.ca
traversiers.com

Cette publication a été rédigée par la Société des traversiers du Québec (STQ).

Elle est disponible en version PDF sur le site Internet de la STQ à l'adresse traversiers.com et en format imprimé sur demande.

La forme masculine utilisée dans cette publication désigne aussi bien les femmes que les hommes. Elle est employée dans le but d'alléger la présentation du texte et d'en faciliter la lecture.

Soucieuse de protéger l'environnement, la STQ favorise l'utilisation de papier FSC pour les exemplaires imprimés de ses publications. La couverture et les pages intérieures du présent rapport sont imprimées sur du papier 100 % postconsommation.

Photographies

Société des traversiers du Québec

Graphisme

Siamois Graphisme
Nancy Pomerleau

Révision linguistique

Marie Parent (Mot du ministre et mot du président-directeur général)

Impression

Le Centre de la Copie Élite inc.

EN COUVERTURE

Traverse Sorel-Tracy–Saint-Ignace-de-Loyola
Crédit : Éric Massicotte

ISBN : 978-2-550-80413-0 (version imprimée)

ISBN : 978-2-550-80414-7 (version PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018
© Gouvernement du Québec



MOT DU MINISTRE

Monsieur le Président,

Conformément à l'article 11 de la Loi sur l'administration publique (RLRQ, chapitre A-6.01), j'ai l'honneur de vous soumettre le Plan stratégique 2018-2022 de la Société des traversiers du Québec (STQ).

Un réseau de traversiers offrant un transport maritime performant, sécuritaire et fiable est indispensable pour permettre à la population de se développer et de se mouvoir sur le vaste territoire québécois. À ce titre, la STQ joue un rôle important dans la mise en œuvre de la Stratégie maritime du Québec. Une société d'État performante, qui gère avec efficacité et transparence les ressources qui lui sont allouées, contribue également à l'atteinte des objectifs du gouvernement. Ces considérations constituent les éléments de la trame de fond sur laquelle est élaboré ce plan stratégique.

Ce plan définit les priorités auxquelles la STQ se propose de consacrer ses efforts au cours des quatre prochaines années. Sa performance organisationnelle, la qualité de ses services, la sécurité de ses passagers et de son personnel ainsi que le rehaussement de son image publique sont au nombre de ces priorités.

Je peux vous assurer de ma détermination et de celle de l'ensemble du personnel de la STQ à tout mettre en œuvre pour réaliser ce plan avec succès.

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'André Fortin'. The signature is fluid and cursive.

André Fortin

Ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports



MOT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Monsieur le Ministre,

C'est avec plaisir et fierté que je vous présente le Plan stratégique 2018-2022 de la Société des traversiers du Québec (STQ), adopté par les membres de son conseil d'administration le 27 février 2018.

Ce document définit les enjeux majeurs auxquels la STQ fera face au cours des prochaines années, les orientations qu'elle entend privilégier et les objectifs qu'elle se fixe pour mener celles-ci à bien. Ce plan retient comme principales priorités pour la période 2018-2022 la performance de gestion de la STQ, la qualité des services à ses clientèles, la sécurité de son personnel et de ses passagers ainsi que la promotion de son image publique.

Ce plan a été élaboré en s'appuyant sur l'expertise de l'équipe de gestionnaires de la STQ et sur la collaboration des membres de son conseil d'administration, mais aussi en tenant compte des nombreuses suggestions formulées par l'ensemble de son personnel. Il a également été présenté aux membres du réseau de comités consultatifs régionaux de la STQ, afin de s'assurer qu'il réponde bien aux attentes des communautés qu'elle dessert. Il va sans dire que ce plan s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue.

Bien que le Plan stratégique 2018-2022 soit ambitieux, c'est avec enthousiasme que le personnel de la STQ travaillera à sa mise en œuvre. Il y consacrera toute sa compétence et son engagement pour faire en sorte que, à travers l'accomplissement de sa mission, la STQ apporte sa pleine contribution à l'atteinte des objectifs de développement social et économique du gouvernement.

À titre de président-directeur général par intérim, je compte assurer la réalisation de ce plan stratégique dans un climat d'écoute et de transparence, conformément aux règles de gouvernance des sociétés d'État. Mais j'entends surtout porter et faire rayonner notre nouvelle vision, qui sera gage de succès et de pérennité pour notre organisation.

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

François Bertrand

Président-directeur général par intérim

« C'EST AVEC ENTHOUSIASME QUE L'ENSEMBLE DU PERSONNEL DE LA STQ TRAVAILLERA À LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE »



TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ DES TRAVERSIERS DU QUÉBEC	2
Clientèles.....	3
Partenaires.....	4
BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2018	5
Satisfaction de la clientèle et sécurité	5
Qualification et mobilisation de la main-d'œuvre	5
Performance organisationnelle	5
MISSION, VISION ET VALEURS DE LA STQ	6
Mission.....	6
Vision	6
Valeurs	6
CONTEXTE ET ENJEUX	7
Contexte externe.....	7
Contexte interne.....	7
Enjeux	8
ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES	9
Enjeu 1 : La performance organisationnelle.....	9
Orientation 1.1 : Accroître l'efficacité de l'organisation pour une performance optimale	10
Orientation 1.2 : Assurer la performance des infrastructures et des actifs numériques.....	10
Enjeu 2 : L'expérience client	11
Orientation 2.1 : Faire vivre une expérience client fiable, distinctive, adaptée et innovante	11
Enjeu 3 : La sécurité.....	12
Orientation 3.1 : Offrir un environnement et des services sécuritaires	12
Enjeu 4 : Le positionnement de l'organisation	13
Orientation 4.1 : Promouvoir l'image de la STQ.....	13
ANNEXE 1 :	
Tableau synoptique du plan stratégique 2018-2022 de la Société des traversiers du Québec	14
ANNEXE 2 :	
Adéquation avec le Plan stratégique 2017-2020 du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (MTMDET).....	18
ANNEXE 3 :	
Adéquation avec les enjeux majeurs du gouvernement du Québec	19

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ DES TRAVERSIERS DU QUÉBEC

La Société des traversiers du Québec (STQ) est une compagnie à fonds social constituée par loi en 1971. Créée afin de prendre la relève de l'entreprise privée à la traverse entre Québec et Lévis, la STQ s'est vu confier, au cours des années, la responsabilité de plusieurs autres traverses et de dessertes maritimes. Entre 1976 et 1980, elle a ainsi pris en charge l'exploitation des traverses Matane–Baie-Comeau–Godbout, L'Isle-aux-Coudres–Saint-Joseph-de-la-Rive, Sorel-Tracy–Saint-Ignace-de-Loyola et Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine. En 1981, elle a été amenée à gérer le contrat d'exploitation de la traverse L'Isle-aux-Grues–Montmagny et, en 1993, ceux des traverses Rivière-du-Loup–Saint-Siméon et île d'Entrée–Cap-aux-Meules.

En 2001, en vertu d'une entente relative à la prise en charge de certains terminaux de traversiers, le gouvernement du Québec lui attribuait la propriété et la gestion des installations portuaires.

De même, en 2009, le gouvernement québécois transférait à la STQ la responsabilité des traverses, dessertes et infrastructures maritimes suivantes :

- traverse de l'Île-Verte;
- traverse Harrington Harbour-Chevery;
- traverse de la rivière Saint-Augustin;
- desserte maritime des Îles-de-la-Madeleine;
- desserte maritime de l'île d'Anticosti et de la Basse-Côte-Nord;
- quai de Port-Menier;
- débarcadère ferroviaire de Matane.

UN ACTEUR IMPORTANT POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET TOURISTIQUE DU QUÉBEC

La STQ fournit des services de traversiers dans l'axe du fleuve Saint-Laurent, où est concentrée la majorité de la population du Québec. Certaines traverses sont essentielles au désenclavement des communautés insulaires, alors que d'autres constituent soit le prolongement d'une route, soit un lien indispensable entre deux rives permettant de raccourcir considérablement des trajets routiers, soit encore des

traverses de transport public urbain. Par ses activités, la STQ favorise le développement économique, social et touristique de plusieurs régions du Québec. Elle s'avère d'ailleurs un employeur important dans beaucoup d'endroits où elle est présente.

Pour réaliser sa mission, la STQ a acquis une expertise non seulement dans l'exploitation de services de traversiers, mais également dans la gestion, la maintenance, la réparation et l'entretien d'infrastructures terrestres et maritimes. Face à l'augmentation de ses responsabilités au fil du temps, son parc d'infrastructures s'est accru de façon substantielle. Rien que de 2009 à 2017, la flotte de la STQ est ainsi passée de 13 à 19 navires et le nombre de ses infrastructures terrestres de 128 à plus de 140. C'est dire à quel point le mandat de l'organisation a été élargi au cours des huit dernières années.

Des 13 services maritimes sous sa responsabilité, la STQ exploite directement neuf traverses qui effectuent annuellement au-delà de 115 000 traversées, transportant près de 5 millions de passagers et plus de 2 millions de véhicules. Les services de ces traverses sont pour la plupart offerts tous les jours de l'année et, dans certains cas, 24 heures sur 24.

La STQ peut compter sur une équipe aguerrie de plus de 650 employés, répartis sur l'ensemble du territoire qu'elle dessert. En vertu de la réglementation en transport maritime à laquelle la STQ est assujettie, le nombre minimal d'employés requis pour l'exploitation des navires représente 83 % de ses effectifs.

« PRÈS DE 5 MILLIONS DE PERSONNES ET PLUS DE 2 MILLIONS DE VÉHICULES UTILISENT ANNUELLEMENT LES TRAVERSIERS »



Ces employés sont soumis à des règles strictes en matière de qualification et de formation. Ils sont en mesure d'offrir des services professionnels et sécuritaires en transport maritime en toutes circonstances et en toutes saisons.

Selon sa loi constitutive (RLRQ, chapitre S-14), la STQ a pour objets :

- de fournir des services de transport par traversier entre les rives des fleuves, rivières et lacs qui sont situés dans le Québec et des services d'excursion sur ces fleuves, rivières et lacs, ainsi que, sur ses navires, des services accessoires ou complémentaires;
- d'acquérir, de posséder ou d'aliéner les biens nécessaires à ces services, et d'exécuter ou de faire exécuter tous les travaux destinés à assurer ces services;
- de fournir sur terre, avec l'autorisation du ministre des Transports, des services accessoires ou complémentaires à ceux qui font partie de ses objets.

La STQ exerce ses activités dans une industrie fortement réglementée. En effet, dans l'accomplissement de son mandat, elle est appelée à se conformer à plusieurs lois, règlements et normes, tant provinciaux et fédéraux qu'internationaux. Elle remplit sa mission dans un souci constant de développement durable et de protection de l'environnement et des milieux dans lesquels elle évolue.

CLIENTÈLES

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.

Durant la période d'application du Plan stratégique 2014-2018 :

- près de 5 millions de personnes et plus de 2 millions de véhicules ont utilisé annuellement les services de traversiers de la STQ;
- les automobilistes ont constitué le plus grand nombre d'utilisateurs de la STQ parmi les conducteurs de véhicules;
- une proportion importante des passagers transportés ont bénéficié de la gratuité du transport, soit de 42 % à 45 % selon l'exercice financier;
- une majorité des véhicules transportés l'ont été gratuitement, soit de 53 % à 58 % selon l'exercice financier;
- le plus grand nombre de véhicules transportés annuellement a été enregistré aux traverses Tadoussac–Baie-Sainte-Catherine et Sorel-Tracy–Saint-Ignace-de-Loyola;



« LE TAUX DE
SATISFACTION
DE LA CLIENTÈLE
EST DE 9,3 SUR 10 »

- le plus grand nombre de piétons et de cyclistes transportés annuellement a été enregistré à la traverse Québec-Lévis. Près de la sortie du traversier, les piétons profitent d'un accès 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 sur le territoire des deux villes.

PARTENAIRES

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

LES PARTENAIRES PUBLICS SONT :

- le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports du Québec (MTMDET);
- les autres ministères et organismes du gouvernement du Québec;
- 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 et Changement climatique Canada, la Garde côtière canadienne, Pêches et Océans Canada, les administrations portuaires, etc.

LES PARTENAIRES PRIVÉS SONT :

- les entreprises exploitant la traverse Rivière-du-Loup–Saint-Siméon, la traverse île d'Entrée–Cap-aux-Meules, la desserte maritime des Îles-de-la-Madeleine et celle de l'île d'Anticosti et de la Basse-Côte-Nord;
- les services d'agence terrestre à la traverse de l'Île-Verte;
- 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.

BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2018

Globalement, la STQ a su relever les défis qu'elle s'était donnés dans son Plan stratégique 2014-2018, qui prend fin le 31 mars 2018. Elle s'était défini une vision : faire vivre à sa clientèle une expérience améliorée de transport maritime en exploitant efficacement son réseau de traverses et de dessertes grâce au soutien d'une équipe professionnelle, fière et engagée. Dans ses efforts pour concrétiser cette vision, la STQ a mis l'accent sur la fiabilité de ses opérations, la bonification de l'expérience client, l'amélioration de sa performance en santé et sécurité et en développement durable, la modernisation de ses outils de gestion, l'accroissement de ses revenus autonomes et l'acquisition d'une place de choix parmi les employeurs en transport maritime au Québec. On trouvera ci-dessous un sommaire des résultats obtenus pour les indicateurs dont la STQ a suivi l'évolution pendant la durée de ce plan stratégique et qui sont ici regroupés sous trois enjeux.

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ET SÉCURITÉ

Le taux de satisfaction de la clientèle a été l'un des points forts de la STQ durant la période 2014-2018. Il s'est maintenu au-delà de la cible de 8,5, atteignant 9,3 sur 10. La fiabilité des opérations a aussi affiché de bons résultats, le taux de réalisation des traversées prévues étant toujours demeuré autour de la cible de 99,5 %. Le nombre de plaintes a pour sa part diminué, passant de 60 à 51 par million de passagers, excepté en 2015-2016, où une recrudescence a été observée en raison des grèves qui ont eu lieu à certaines traverses. En ce qui concerne les accidents corporels chez la clientèle, leur nombre a oscillé entre 3,6 et 4,6 par million de passagers. Bien que ces valeurs restent faibles, la STQ aurait souhaité atteindre sa cible d'au plus 2,5 accidents par million de passagers.

QUALIFICATION ET MOBILISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Durant les quatre dernières années, le taux de roulement du personnel a enregistré des résultats satisfaisants, alors que le taux de mobilisation est resté stable à 64 %, soit en deçà de la cible de 75 %. Pour ce qui est des accidents de travail chez les employés, la cible de

26 accidents ou moins par million d'heures travaillées n'a été atteinte qu'une seule fois, en 2015-2016. Cet aspect demeure donc une priorité pour la prochaine planification stratégique.

PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Que ce soit pour l'implantation de ses outils de gestion modernisés ou pour l'avancement de son plan de continuité des affaires, la STQ a noté des améliorations de sa performance d'année en année, bien qu'elle n'ait pas atteint ses cibles pour ces objectifs. Le taux d'autofinancement des coûts directs d'exploitation a également progressé, mais est resté inférieur à la cible établie à 40 %. Il est passé de 35,8 % en 2014-2015 à 37,4 % en 2016-2017.

CONSTAT GLOBAL

Dans la mise en œuvre de son Plan stratégique 2014-2018, la STQ a obtenu de bons résultats aux chapitres de la gestion des opérations, de la satisfaction de la clientèle et de la rétention de la main-d'œuvre. Elle vise à faire encore mieux au cours des quatre prochaines années, en mettant l'accent sur la performance organisationnelle, l'amélioration de l'expérience client et la sécurité des passagers et des employés.

MISSION, VISION ET VALEURS DE LA STQ

Pour la durée d'application du Plan stratégique 2018-2022, la STQ a précisé sa mission et redéfini sa vision et ses valeurs.



« LE TAUX DE RÉALISATION DE 99,5 % DES TRAVERSÉES DÉMONTRE LE SAVOIR-FAIRE »

MISSION

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

VISION

Être reconnu comme un chef de file innovateur dans le transport maritime public en faisant vivre à la clientèle une expérience de transport maritime intégrée, adaptée à ses attentes, grâce au soutien d'une équipe fière et engagée.

VALEURS

En plus d'adhérer aux valeurs de l'administration publique québécoise, la STQ possède ses propres valeurs organisationnelles, qui guident, au quotidien, les actions de son personnel.

ENGAGEMENT

Chaque employé s'implique activement dans l'atteinte des objectifs de son équipe et de la STQ et partage avec fierté la vision de l'organisation.

COLLABORATION

Chaque employé travaille de concert avec tous ses collègues pour réaliser la mission de la STQ. La STQ favorise également le développement de liens de coopération qui contribuent à l'accomplissement de sa mission et au rayonnement de l'organisation.

INNOVATION

Chaque employé contribue à faire de la STQ une organisation innovante et performante en faisant preuve de créativité et d'esprit d'initiative dans l'exercice de ses fonctions.

RESPECT

Chaque employé manifeste de la considération et fait preuve de courtoisie, d'écoute et de discrétion à l'égard des personnes qu'il côtoie dans l'exercice de ses fonctions. Il agit également avec diligence et évite toute forme de discrimination.

CONTEXTE ET ENJEUX

Le Plan stratégique 2018-2022 s'inscrit en continuité avec les actions antérieures de la STQ tout en introduisant certains éléments nouveaux propres à l'environnement changeant dans lequel elle évolue.

CONTEXTE EXTERNE

La Stratégie maritime du Québec confirme le rôle de premier plan de la STQ dans le transport maritime et le développement économique du Québec. Cette stratégie favorise notamment l'essor du tourisme maritime et vise aussi à diminuer l'isolement de certaines communautés. Ce sont deux champs d'action dans lesquels la STQ apporte une contribution notable.

UN SERVICE APPRÉCIÉ, UNE INDUSTRIE MÉCONNUE

La STQ peut compter sur une clientèle dont la satisfaction reste élevée année après année. Par contre, le domaine maritime demeure un secteur d'activité peu familier pour la majorité de la population et la STQ aurait avantage à mieux faire connaître ce qu'elle fait. C'est pourquoi elle se doit de porter une attention particulière à son positionnement public et à l'expérience de qualité qu'elle propose à sa clientèle pour conserver sa confiance.

Par ailleurs, les projections de croissance démographique du Québec sont pratiquement nulles et l'âge moyen de la population continuera d'augmenter dans les prochaines années. Cette situation aura des effets aussi bien sur l'achalandage des traversiers et la capacité d'autofinancement de la STQ que sur la disponibilité d'une main-d'œuvre spécialisée apte à pourvoir certains postes clés.

La STQ doit également composer avec les défis associés aux infrastructures nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Le cadre de gestion de l'administration publique comporte des mesures de contrôle et d'approbation qui ont un impact sur la réalisation des projets de mise à niveau et de renouvellement des infrastructures maritimes et terrestres.

De plus, la STQ poursuit ses activités en toutes saisons. Or, les conditions hivernales et les glaces représentent des contraintes supplémentaires non seulement pour la navigation, mais aussi pour l'entretien, la mise à niveau et le renouvellement de ses infrastructures. Enfin, le rythme rapide de transformation des technologies numériques continuera d'exercer une pression importante sur le maintien et la mise à jour des actifs numériques de la STQ.

CONTEXTE INTERNE

La STQ dispose d'une main-d'œuvre compétente qui a à cœur la réalisation de sa mission. Les employés apprécient le fait d'appartenir à une organisation à échelle humaine. La STQ est un employeur attrayant, notamment en région, et le taux de roulement de son personnel est satisfaisant.

La STQ performe très bien dans la gestion des opérations courantes. Un taux de réalisation des traversées prévues de plus de 99,5 % constitue une preuve éloquent de son savoir-faire. Elle met en place des innovations technologiques qui améliorent ses services à la clientèle ou réduisent son empreinte écologique.

La STQ œuvre dans un cadre réglementaire strict et exigeant, entre autres en ce qui a trait à la qualification du personnel maritime et à la certification des infrastructures. L'environnement de travail soumis à des conditions climatiques et de navigation variables comporte un certain niveau de risque inhérent à la nature de ses opérations. La STQ a toujours considéré avec un soin particulier la sécurité de ses employés et de ses passagers. Enjeu déjà présent dans le précédent plan stratégique, la sécurité doit demeurer primordiale dans le prochain plan.



Le développement rapide que la STQ a connu au cours des dernières années a impliqué beaucoup de travail et d'énergie. Les employés ont été fortement sollicités pour intégrer les nouvelles responsabilités de l'organisation. La STQ entend porter une attention spéciale à cette situation. Dans les années à venir, des efforts seront consacrés à renforcer l'esprit de collaboration et à instaurer une culture de l'amélioration continue au sein du personnel. Dans l'effervescence et la croissance, la STQ s'est principalement concentrée sur la réalisation de sa mission, parfois au détriment de la révision des procédures de travail et de leur adaptation à la nouvelle réalité. Le renouvellement et la mise à niveau des actifs maritimes et terrestres constituent également un sujet de préoccupation important pour la STQ.

ENJEUX

Les actions retenues dans le Plan stratégique 2018-2022 permettront à la STQ d'être en position de force pour répondre aux enjeux auxquels elle fait face. Ces enjeux sont au nombre de quatre :

1. LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE;
2. L'EXPÉRIENCE CLIENT;
3. LA SÉCURITÉ;
4. LE POSITIONNEMENT DE L'ORGANISATION.

**« L'EXPÉRIENCE CLIENT FAIT PARTIE
INTÉGRANTE DE LA DÉMARCHE
D'AMÉLIORATION CONTINUE PARTAGÉE
PAR L'ENSEMBLE DU PERSONNEL »**

ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES



ENJEU 1 : LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Depuis sa création, la STQ a connu différents bouleversements et remises en question. Ceux-ci ont modifié ses responsabilités et son style de gestion, l'obligeant à faire preuve d'une capacité d'adaptation importante. Tout en assurant une saine gestion des deniers publics dans l'accomplissement de sa mission, la STQ a dû poursuivre son développement et se redéfinir au fil du temps. La multiplicité de ses modes d'exploitation, variables selon les services et les régions desservies, a amené la STQ à mettre l'accent sur son efficacité.

Par ailleurs, certaines mesures du cadre de gestion de l'administration publique pourraient entraîner le report de projets de renouvellement et de mise à niveau des infrastructures terrestres et maritimes et des actifs numériques de la STQ dans les années à venir. Ces mesures représentent toutefois une incitation à innover en matière de gestion.

Enfin, les derniers sondages sur la mobilisation du personnel de la STQ indiquent que des éléments liés à la fierté, à l'engagement et à la collaboration doivent être renforcés.

Pour toutes ces raisons, l'amélioration de la performance organisationnelle de la STQ constitue un enjeu stratégique. L'augmentation de l'efficacité de l'organisation ainsi que la performance de ses infrastructures et de ses actifs numériques seront donc au nombre des priorités de la STQ au cours des quatre prochaines années. Plusieurs dossiers feront l'objet d'une attention soutenue, tels l'accessibilité et l'exactitude des données de gestion, la révision des processus de travail dans une perspective d'amélioration continue, l'élaboration et la mise en œuvre d'une méthode de mesure des programmes d'entretien des infrastructures ainsi que le renforcement des liens de communication et de collaboration entre les équipes des diverses unités de l'organisation.

ORIENTATION 1.1 :

ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ DE L'ORGANISATION POUR UNE PERFORMANCE OPTIMALE

Axe de la culture de l'amélioration continue

Objectif 1.1.1

Implanter dans l'ensemble de la STQ une démarche d'amélioration continue

Indicateur : Date d'Adoption du plan d'amélioration continue

Cible année 1 : 31 mars 2019

Indicateur : Proportion réalisée des actions du plan d'amélioration continue

Cible années 2, 3 et 4 : 85 %

Objectif 1.1.2

Renforcer les liens de considération et de collaboration entre les équipes et les unités administratives

Indicateur : Taux de mobilisation du personnel

Cibles : Sondage 2018 : 70 %

Sondage 2020 : 75 %

Axe de mesure de la performance

Objectif 1.1.3

Optimiser la gestion des ressources humaines, matérielles et financières

Indicateur : Taux de roulement du personnel

Cible : Inférieur à 7 %

Indicateur : Variation annuelle du coût moyen par passager transporté

Cible : Inférieure à l'indice des prix à la consommation (IPC)

ORIENTATION 1.2 :

ASSURER LA PERFORMANCE DES INFRASTRUCTURES ET DES ACTIFS NUMÉRIQUES

Objectif 1.2.1

Assurer la performance des infrastructures maritimes et terrestres

Indicateur : Date d'implantation de la méthode harmonisée de mesure de la réalisation des programmes d'entretien annuel

Cible année 1 : 31 mars 2019

Indicateur : Proportion réalisée des mesures des programmes d'entretien annuel

Cible années 2, 3 et 4 : 85 %

Indicateur : Proportion réalisée du plan annuel de maintien des actifs terrestres

Cible : 85 %

Objectif 1.2.2

Préserver la disponibilité et la capacité des actifs numériques nécessaires aux opérations

Indicateur : Date d'adoption du plan de maintien des actifs numériques

Cible année 2 : 31 mars 2020

Indicateur : Proportion réalisée des mesures du plan de maintien des actifs numériques

Cible années 3 et 4 : 85 %

ENJEU 2 : L'EXPÉRIENCE CLIENT

La STQ a consenti des efforts considérables au cours des dernières années pour bonifier l'expérience client. Elle a ainsi amélioré ses infrastructures maritimes et terrestres, implanté de nouvelles normes de service, renouvelé son image de marque et sa signature, mis en place de nouveaux canaux de communication avec la clientèle et proposé des offres attrayantes pour divers groupes d'utilisateurs. Chaque été, la STQ réalise en outre un sondage auprès de sa clientèle pour évaluer son niveau de satisfaction. La satisfaction globale des clients dépasse régulièrement la cible établie.

La STQ souhaiterait maintenant acquérir une connaissance plus fine de ses différentes clientèles. Par exemple, qui sont les passagers habituels des traverses interurbaines? Qui sont les camionneurs qui circulent

entre les deux rives du fleuve en amont ou en aval de Québec ou qui traversent la rivière Saguenay? Qui sont les insulaires qui comptent sur le traversier pour se rendre sur le continent? La STQ a besoin d'une meilleure « intelligence marketing » pour répondre encore plus adéquatement aux attentes spécifiques de chacun de ses segments de clientèle.

D'autre part, l'utilisation accrue des nouvelles technologies pourrait accélérer le service et contribuer à la fluidité de l'embarquement et du débarquement. Une révision de la gestion des clients commerciaux pourrait augmenter la qualité du service qui leur est offert. Une expérience client de qualité doit faire partie intégrante d'une démarche d'amélioration continue partagée par l'ensemble du personnel de la STQ.

ORIENTATION 2.1 : FAIRE VIVRE UNE EXPÉRIENCE CLIENT FIABLE, DISTINCTIVE, ADAPTÉE ET INNOVANTE

Axe de la prestation de services

Objectif 2.1.1

Offrir un service fiable

Indicateur : Taux de réalisation des traversées prévues

Cible : 99,5 %

Objectif 2.1.2

Mettre en œuvre un plan d'optimisation de l'accès aux services par l'utilisation d'outils numériques performants

Indicateur : Date d'adoption du plan d'optimisation de l'accès aux services

Cible année 1 : 31 mars 2019

Indicateur : Proportion réalisée des livrables du plan d'optimisation de l'accès aux services

Cible années 2, 3 et 4 : 85 %

Axe de l'offre de services

Objectif 2.1.3

Offrir une expérience de qualité adaptée aux différentes clientèles

Indicateur : Date d'implantation de la méthode de mesure de la satisfaction des segments de clientèle

Cible année 1 : 31 mars 2019

Indicateur : Taux de satisfaction pour tous les segments de clientèle

Cible années 2, 3 et 4 : 85 %

Indicateur : Taux d'implantation des mesures recommandées par le comité service client

Cible : 85 %

ENJEU 3 : LA SÉCURITÉ

En tant qu'organisation du secteur du transport maritime, la STQ œuvre dans un cadre réglementaire strict en matière de sécurité. La sécurité est d'ailleurs inscrite au cœur de sa mission. En raison de la nature même de ses activités, la STQ offre un environnement de travail qui présente des risques importants. Assurer des services sécuritaires constitue donc pour elle une préoccupation constante, qui figurait déjà dans son Plan stratégique 2014-2018.

Le bilan de ce plan stratégique a permis de constater que des progrès restent encore à accomplir à ce chapitre, notamment en ce qui regarde la santé et la sécurité des employés. Compte tenu de l'effectif minimal requis par la réglementation, les accidents de travail du personnel exposent la STQ à un risque potentiel d'interruption de service pouvant nuire à la fiabilité de ses opérations.

La sécurité de la clientèle demeure également une priorité pour la STQ, malgré le caractère parfois fortuit des accidents subis par les passagers.

La STQ entend donc valoriser davantage et intensifier la prévention en matière de santé et sécurité au travail. Bien qu'elle ne soit pas toujours en mesure de les empêcher, elle visera aussi à réduire le nombre d'accidents corporels chez les passagers. Un contrôle plus serré sera mis en place pour repérer les risques et apporter promptement les correctifs nécessaires.

ORIENTATION 3.1 : OFFRIR UN ENVIRONNEMENT ET DES SERVICES SÉCURITAIRES

Axe des employés

Objectif 3.1.1

Valoriser la culture de santé et sécurité dans les opérations quotidiennes

Indicateur : Nombre d'accidents de travail par 100 000 heures travaillées

Cible : Inférieur à 3,6

Indicateur : Taux d'implantation des mesures recommandées par les comités SST et retenues pour une mise en œuvre

Cible : 85 %

Axe de la clientèle

Objectif 3.1.2

Réduire le nombre d'accidents corporels impliquant la clientèle

Indicateur : Nombre d'accidents corporels par 100 000 passagers transportés

Cible : Inférieur à 0,4

ENJEU 4 : LE POSITIONNEMENT DE L'ORGANISATION

La STQ offre un service indispensable dans plusieurs régions du Québec. La satisfaction de sa clientèle ne se dément pas au fil des ans. Son sérieux et sa compétence sont largement reconnus dans le monde maritime et un axe d'intervention de la Stratégie maritime du gouvernement fait état de son rôle dans le cadre de l'amélioration de l'offre de services des traversiers du Québec. En plus d'assurer une fonction clé en transport maritime, la STQ se positionne comme un acteur de développement économique et touristique dans les régions du Québec, un rôle qu'elle entend assumer et faire rayonner davantage au cours des prochaines années.

L'organisation déploie en outre des efforts soutenus et orientés vers le développement durable pour mettre à niveau ses infrastructures maritimes et terrestres. Elle vise ainsi à accroître sans cesse la qualité de ses services dans le respect de l'environnement.

Alors que la STQ remplit efficacement ses obligations et mène différents chantiers importants pour le développement du Québec, certains projets tels que la construction et la mise en service de nouvelles infrastructures ont donné lieu dans les dernières années à divers traitements médiatiques qui ont pu affecter son image aux yeux de la population.

La STQ se dotera donc d'un plan concret pour améliorer la perception du public à son endroit. Elle élaborera une stratégie de communication afin d'accroître son rayonnement. Elle consacrera des efforts additionnels pour faire valoir son expertise et ses réalisations et expliquer l'évolution de ses projets. Elle poursuivra le développement de partenariats avec les intervenants des régions desservies par son réseau afin de renforcer son positionnement tout en contribuant à la mise en œuvre d'initiatives porteuses en région.

ORIENTATION 4.1 : PROMOUVOIR L'IMAGE DE LA STQ

Axe du grand public

Objectif 4.1.1

Rehausser l'image de la STQ sur la place publique

Indicateur : Date d'adoption d'un plan de communication

Cible année 1 : 31 mars 2019

Indicateur : Proportion réalisée des actions du plan de communication

Cible années 2, 3 et 4 : 85 %

Indicateur : Taux de notoriété de la STQ auprès de la population du Québec

Cible année 1 : 8 %

Cible année 2 : 10 %

Cible années 3 et 4 : 12 %

Axe des partenariats

Objectif 4.1.2

Développer des collaborations avec des intervenants du milieu dans les régions desservies par des traverses

Indicateur : Taux de satisfaction des intervenants à l'égard des ententes de collaboration conclues

Cible : 75 %

ANNEXE 1 :

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2018-2022 DE LA SOCIÉTÉ DES

MISSION ASSURER LA MOBILITÉ DURABLE DES PERSONNES ET DES MARCHANDISES PAR DES SERVICES ET ET FIABLES, FAVORISANT AINSI LE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC.

VISION ÊTRE RECONNU COMME CHEF DE FILE INNOVATEUR DANS LE TRANSPORT MARITIME PUBLIC, DE SES ATTENTES, GRÂCE AU SOUTIEN D'UNE ÉQUIPE FIÈRE ET ENGAGÉE.

VALEURS ENGAGEMENT, COLLABORATION, INNOVATION, RESPECT

ENJEU 1 : LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

ORIENTATION 1.1 : ACCROITRE L'EFFICACITÉ DE L'ORGANISATION POUR UNE PERFORMANCE OPTIMALE

Axe de la culture de l'amélioration continue

Objectifs	Indicateurs	Cibles
1.1.1 IMPLANTER DANS L'ENSEMBLE DE LA STQ UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE	Date d'adoption du plan d'amélioration continue	Année 1 : 31 mars 2019
	Proportion réalisée des livrables du plan annuel d'amélioration continue	Années 2, 3 et 4 : 85 %
1.1.2 RENFORCER LES LIENS DE COLLABORATION ET DE CONSIDÉRATION ENTRE LES ÉQUIPES ET LES UNITÉS ADMINISTRATIVES	Taux de mobilisation du personnel	Sondage 2018 : 70 %
		Sondage 2020 : 75 %

Axe de mesure de la performance

1.1.3 OPTIMISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, MATÉRIELLES ET FINANCIÈRES	Taux de roulement du personnel	Inférieur à 7 %
	Variation annuelle du coût moyen par passager transporté	Inférieure à l'indice des prix à la consommation (IPC)

ORIENTATION 1.2 : ASSURER LA PERFORMANCE DES INFRASTRUCTURES ET DES ACTIFS NUMÉRIQUES

Objectifs	Indicateurs	Cibles
1.2.1 ASSURER LA PERFORMANCE DES INFRASTRUCTURES MARITIMES ET TERRESTRES	Date d'implantation de la méthode harmonisée de mesure de la réalisation des programmes d'entretien annuel	Année 1 : 31 mars 2019
	Proportion réalisée des programmes d'entretien annuel	Années 2, 3 et 4 : 85 %
	Proportion réalisée du plan annuel de maintien des actifs terrestres	85 %
1.2.2 PRÉSERVER LA DISPONIBILITÉ ET LA CAPACITÉ DES ACTIFS NUMÉRIQUES NÉCESSAIRES AUX OPÉRATIONS	Date d'adoption du plan de maintien des actifs numériques	Année 2 : 31 mars 2020
	Proportion réalisée du plan de maintien des actifs numériques	Années 3 et 4 : 85 %

ENJEU 2 : L'EXPÉRIENCE-CLIENT

ORIENTATION 2.1 FAIRE VIVRE UNE EXPÉRIENCE CLIENT FIABLE, DISTINCTIVE, ADAPTÉE ET INNOVANTE

Axe de la prestation de services

Objectifs	Indicateurs	Cibles
2.1.1 OFFRIR UN SERVICE FIABLE	Taux de réalisation des traversées prévues	99,5 %
2.1.2 METTRE EN ŒUVRE UN PLAN D'OPTIMISATION DE L'ACCÈS AUX SERVICES PAR L'UTILISATION D'OUTILS NUMÉRIQUES PERFORMANTS	Date d'adoption du plan d'optimisation de l'accès aux services	Année 1 : 31 mars 2019
	Proportion réalisée des livrables du plan d'optimisation de l'accès aux services	Années 2, 3 et 4 : 85 %

Axe de l'offre de services

2.1.3 OFFRIR UNE EXPÉRIENCE DE QUALITÉ ADAPTÉE AUX DIFFÉRENTES CLIENTÈLES	Date d'implantation de la méthode de mesure de satisfaction des segments de clientèle	Année 1 : 31 mars 2019
	Taux de satisfaction pour tous les segments de clientèle	Années 2, 3 et 4 : 85 %
	Taux d'implantation des mesures recommandées par le comité service client	85 %

ANNEXE 1 :

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2018-2022 DE LA SOCIÉTÉ DES

MISSION ASSURER LA MOBILITÉ DURABLE DES PERSONNES ET DES MARCHANDISES PAR DES SERVICES ET ET FIABLES, FAVORISANT AINSI LE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC.

VISION ÊTRE RECONNU COMME CHEF DE FILE INNOVATEUR DANS LE TRANSPORT MARITIME PUBLIC, DE SES ATTENTES, GRÂCE AU SOUTIEN D'UNE ÉQUIPE FIÈRE ET ENGAGÉE.

VALEURS ENGAGEMENT, COLLABORATION, INNOVATION, RESPECT

ENJEU 3 : LA SÉCURITÉ

ORIENTATION 3.1 : OFFRIR UN ENVIRONNEMENT ET DES SERVICES SÉCURITAIRES

Axe des employés

Objectifs	Indicateurs	Cibles
3.1.1 VALORISER LA CULTURE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DANS LES OPÉRATIONS QUOTIDIENNES	Nombre d'accidents de travail par 100 000 heures travaillées	Inférieur à 3,6 accidents par 100 000 heures travaillées
	Taux d'implantation des mesures recommandées par les comités SST et retenues pour une mise en œuvre	85 %

Axe de la clientèle

3.1.2 RÉDUIRE LE NOMBRE D'ACCIDENTS CORPORELS IMPLIQUANT LA CLIENTÈLE	Nombre d'accidents corporels par 100 000 passagers transportés	Inférieur à 0,4 accident corporel par 100 000 passagers transportés
--	--	---

ENJEU 4 : LE POSITIONNEMENT DE L'ORGANISATION

ORIENTATION 4.1 : PROMOUVOIR L'IMAGE DE LA STQ

Axe de la prestation de services

Objectifs	Indicateurs	Cibles
4.1.1 REHAUSSER L'IMAGE DE LA STQ SUR LA PLACE PUBLIQUE	Date d'adoption du plan de communication	Année 1 : 31 mars 2019
	Proportion réalisée des actions du plan de communication	Années 2, 3 et 4 : 85 %
	Taux de notoriété de la STQ auprès de la population du Québec	Année 1 : 8 %
Année 2 : 10 %		
Années 3 et 4 : 12 %		

Axe des partenariats

4.1.2 DÉVELOPPER DES COLLABORATIONS AVEC DES INTERVENANTS DU MILIEU DANS LES RÉGIONS DESSERVIES PAR DES TRAVERSES	Taux de satisfaction des intervenants à l'égard des ententes de collaborations conclues	75 %
---	---	------

ANNEXE 2 :

ADÉQUATION AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020 DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS, DE LA MOBILITÉ DURABLE ET DE L'ÉLECTRIFICATION DES TRANSPORTS (MTMDET)

La STQ a conçu son Plan stratégique 2018-2022 de manière à prendre en compte les orientations retenues par le MTMDET dans son Plan stratégique 2017-2020.

ORIENTATIONS DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020 DU MTMDET	OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2018-2022 DE LA STQ EN LIEN AVEC LES PRIORITÉS DU MTMDET
Orientation 1 Soutenir des systèmes de transport efficaces, diversifiés, intégrés et sécuritaires	Objectif 1.2.1 Assurer la performance des infrastructures maritimes et terrestres Objectif 2.1.1 Offrir un service fiable Objectif 2.1.3 Offrir une expérience de qualité adaptée aux différentes clientèles Objectif 3.1.1 Valoriser la culture de santé et sécurité dans les opérations quotidiennes Objectif 3.1.2 Réduire le nombre d'accidents corporels impliquant la clientèle
Orientation 2 Préserver l'environnement	Objectif 1.2.1 Assurer la performance des infrastructures maritimes et terrestres Objectif 4.1.1 Rehausser l'image de la STQ sur la place publique
Orientation 3 Consolider l'expertise et accroître la performance	Objectif 1.1.1 Implanter dans l'ensemble de la STQ une démarche d'amélioration continue Objectif 1.1.2 Renforcer les liens de considération et de collaboration entre les équipes et les unités administratives Objectif 1.1.3 Optimiser la gestion des ressources humaines, matérielles et financières Objectif 1.2.2 Préserver la disponibilité et la capacité des actifs numériques nécessaires aux opérations Objectif 2.1.2 Mettre en œuvre un plan d'optimisation de l'accès aux services par l'utilisation d'outils numériques performants

ANNEXE 3 :

ADÉQUATION AVEC LES ENJEUX MAJEURS DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

La STQ a conçu son Plan stratégique 2018-2022 de manière à prendre en compte les principaux enjeux et préoccupations définis par le gouvernement du Québec.

ENJEUX MAJEURS OU PRÉOCCUPATIONS DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC	OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2018-2022 DE LA STQ
Gestion rigoureuse des dépenses publiques, révision des programmes et allègement réglementaire et administratif	<p>Objectif 1.1.1 Implanter dans l'ensemble de la STQ une démarche d'amélioration continue</p> <p>Objectif 1.1.3 Optimiser la gestion des ressources humaines, matérielles et financières</p> <p>Objectif 1.2.2 Préserver la disponibilité et la capacité des actifs numériques nécessaires aux opérations</p>
Qualité des services aux citoyens	<p>Objectif 2.1.1 Offrir un service fiable</p> <p>Objectif 2.1.2 Mettre en œuvre un plan d'optimisation de l'accès aux services par l'utilisation d'outils numériques performants</p> <p>Objectif 2.1.3 Offrir une expérience de qualité adaptée aux différentes clientèles</p> <p>Objectif 3.1.2 Réduire le nombre d'accidents corporels impliquant la clientèle</p>
Changements démographiques et gestion des ressources humaines gouvernementales	<p>Objectif 1.1.2 Renforcer les liens de considération et de collaboration entre les équipes et les unités administratives</p> <p>Objectif 3.1.1 Valoriser la culture de santé et sécurité dans les opérations quotidiennes</p>
Développement durable, occupation et vitalité des territoires	<p>Objectif 1.2.1 Assurer la performance des infrastructures maritimes et terrestres</p> <p>Objectif 4.1.1 Rehausser l'image de la STQ sur la place publique</p> <p>Objectif 4.1.2 Développer des collaborations avec des intervenants du milieu dans les régions desservies par des traverses</p>

**« EN PLUS D'ADHÉRER AUX
VALEURS DE L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE QUÉBÉCOISE, DES
VALEURS ORGANISATIONNELLES
GUIDENT AU QUOTIDIEN LES
ACTIONS DU PERSONNEL »**





Traversiers
On tisse des liens!

