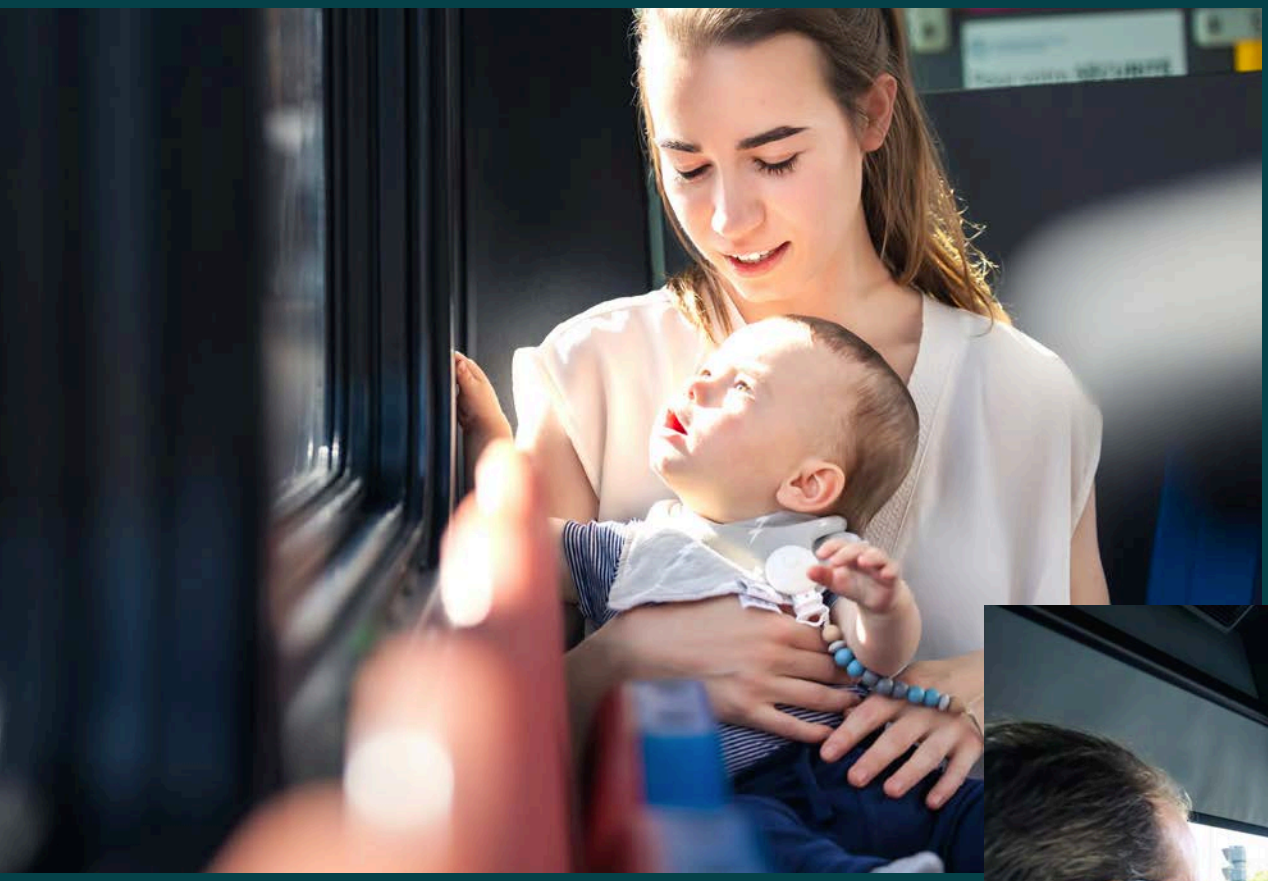


Ambition 2032

Prendre le virage — Conduire le mouvement !

Plan stratégique de développement du transport en commun 2023-2032

Société de transport de Sherbrooke

Table des matières

4 **Introduction**
— Mot des dirigeants
— Le secteur du transport au Québec
— La STS et la Ville de Sherbrooke — Une vision commune de la mobilité urbaine

9 **Présentation de la démarche**
— Mise en contexte
— Cadre méthodologique

13 **La STS aujourd'hui**
— Présentation des services
— Transport adapté

20 **Analyse du contexte**
— Tendances du secteur du transport urbain
— Environnement externe
— Les défis de la STS en bref

25 **La STS demain**
— Objectifs de la planification stratégique 2023-2032
— La carte stratégique de la STS
— Planification stratégique 2023-2032
— Conclusion

Lexique

GES	Gaz à effet de serre
MaaS	Mobilité comme service
MDI	Mobilité durable intégrée
STS	Société de transport de Sherbrooke
TA	Transport adapté
TC	Transport en commun

Mot des dirigeants

Marc Denault
Président

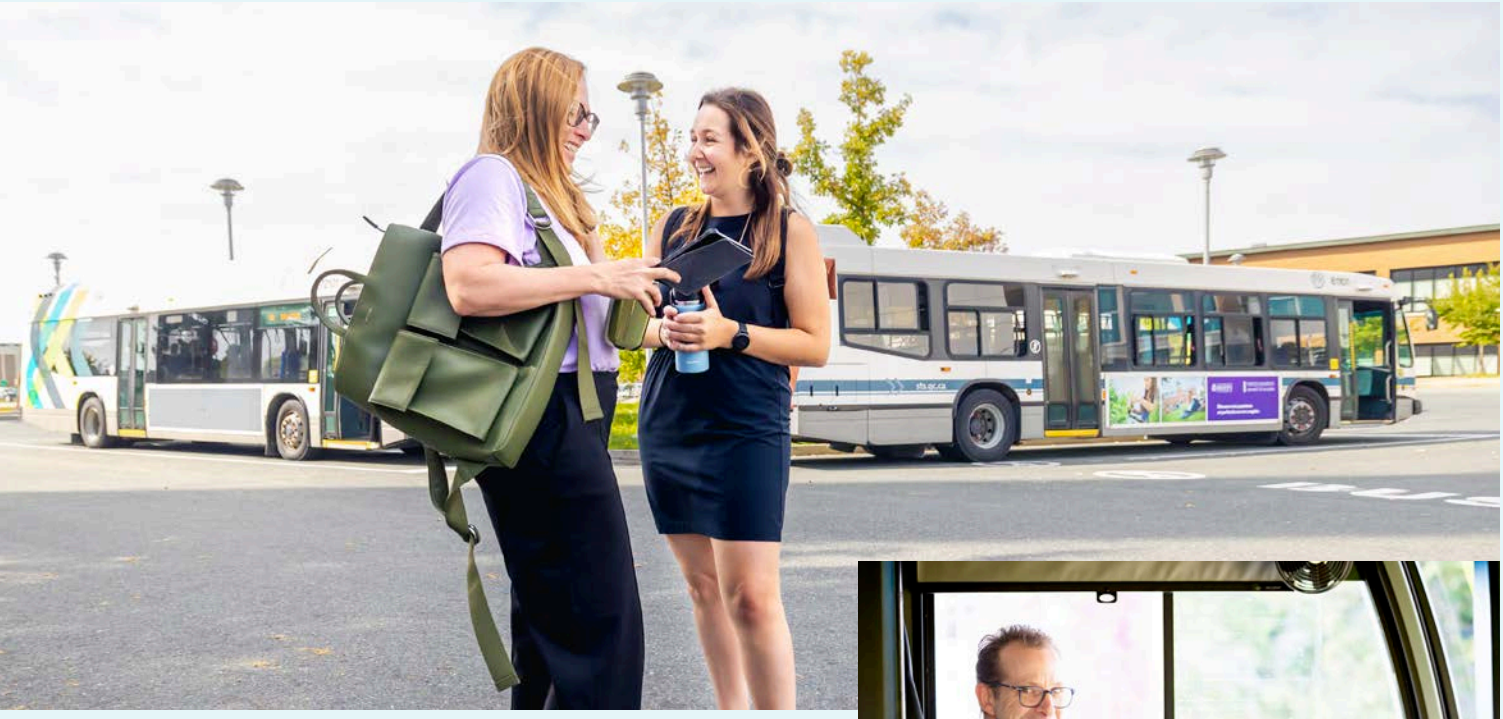
Patrick Dobson
Directeur général

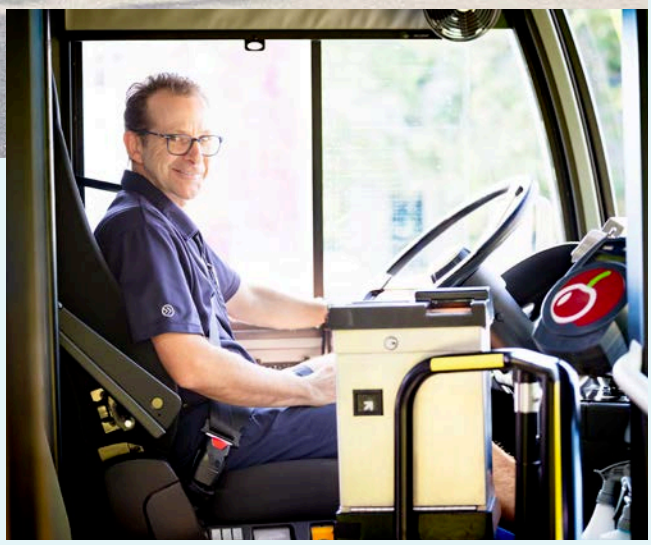
Étant témoin de plus en plus fréquemment de bouleversements climatiques de toutes sortes, il est impossible de ne pas être inquiet face à l'urgence de la situation. Pour reprendre les mots d'Antonio Guterres, secrétaire général de l'ONU, « *il est temps de se réveiller et d'accélérer la cadence. Il faut agir immédiatement en commençant par le cœur pollué de la crise climatique : les énergies fossiles. Sur tous les fronts climatiques, la seule solution est une action décisive et solidaire* »[1]. La STS partage ce sentiment d'urgence et est consciente du rôle central qu'elle a à jouer.

Comment la Société de transport de Sherbrooke peut-elle être le moteur du changement ? Comment prendre le virage qui s'impose et conduire le mouvement vers la véritable alternative à l'auto solo ? Il s'agit de réflexions importantes pour une société de transport comme la nôtre, qui souhaite plus que jamais faire sa part en vue d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050.

En partenariat étroit avec la Ville de Sherbrooke, nous sommes déterminés à continuer de concilier le développement de notre société de transport avec la transition écologique. La nécessité d'agir collectivement maintenant pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) de nos modes de transport est cruciale. Il faut améliorer et repenser nos façons de faire en termes de mobilité durable et créer de nouvelles alternatives à la voiture pour se déplacer.

1. https://www.huffingtonpost.fr/environnement/article/antonio-guterres-chef-de-l-onu-denonce-la-pitoyable-reponse-du-monde-face-a-l-urgence-climatique_219302.html#:~:text=2023%2019%3A45-,Antonio%20Guterres%2C%20chef%20de%20l'ONU%2C%20d%C3%A9nonce%20la%20%C2%AB,au%20ban%20des%20%C3%A9nergies%20fossiles.





L'accès à l'emploi et la participation active de l'ensemble de la population de Sherbrooke transitent par une société de transport consciente de ses défis et agile pour trouver des solutions. En misant sur une vision à long terme, la STS espère assurer un développement fort et pérenne de son réseau de transport en commun. L'objectif est de faire de la STS un véritable catalyseur de la vitalité sociale et économique à Sherbrooke.

Ambitions 2032, Prendre le virage — Conduire le mouvement est un plan stratégique de taille, solide et innovant pour la prochaine décennie. Il est le résultat d'une vision concertée entre la STS, la Ville de Sherbrooke et de nombreux partenaires. Il est centré autour de quatre valeurs essentielles à notre organisation : le travail d'équipe, le respect, le professionnalisme et l'innovation. Grâce à ce plan, nous souhaitons conduire le mouvement en démontrant à la population de Sherbrooke et du Québec qu'il y a des alternatives novatrices et efficaces à l'auto solo.

Nous savons que nous avons des objectifs ambitieux, mais l'heure est à l'action. Il faut passer de la parole aux actes et ne ménager aucun effort. Au cours des 10 prochaines années, nous travaillerons sans relâche pour déployer un réseau de transport collectif attractif, accessible et innovant.

Embarquez avec nous!

Le secteur du transport au Québec

Le gouvernement du Québec s'est engagé à réduire de 37,5 % ses émissions de GES par rapport à leur niveau de 1990 d'ici 2030. Le Québec s'est aussi engagé à atteindre la carboneutralité en 2050[2].

Au Québec, 43 % de nos émissions de GES proviennent des transports, ce qui inclut le transport routier, aérien, maritime, ferroviaire et hors route. À lui seul, le transport routier représente la source la plus importante, soit 34 % des émissions totales de GES.

Pour diminuer les émissions issues des transports, nous devons, lorsque cela est possible :

Réduire les distances parcourues et les déplacements motorisés en aménageant nos villes et nos villages en ce sens, tout en nous assurant d'offrir différents types de transport.

Utiliser autant que possible des moyens de transport actif (marche, vélo) et collectif (bus, autopartage, covoiturage).

Choisir le transport collectif et délaisser la deuxième voiture du ménage.

Pour arriver à résoudre les problèmes liés à l'urgence climatique, il faut revoir, entre autres, nos façons de vivre et mobiliser tous les acteurs de la société.[2]

2. https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/plan-economie-verte/actions-lutter-contre-changements-climatiques/comprendre-changements-climatiques/engagements-quebec#:~:text=C'est%20pourquoi%20le%20gouvernement,pour%20une%20%C3%A9conomie%20verte%202030.

La STS et la Ville de Sherbrooke

Une vision commune de la mobilité urbaine

Si le plan stratégique 2023-2032 est aussi ambitieux, c'est qu'il a été réfléchi en tenant compte de la collaboration et du partenariat étroits entre la Société de transport de Sherbrooke (STS) et la Ville de Sherbrooke. Nous partageons une vision commune visant à transformer la mobilité urbaine. Nous nous sommes engagés à intervenir à la source des problèmes, en repensant les infrastructures urbaines et en favorisant des quartiers plus accessibles à pied ou à vélo. Cela permet de réduire la distance entre le domicile et les lieux de travail, d'étude et de loisirs, réduisant ainsi la nécessité de recourir à la voiture personnelle.

La Ville de Sherbrooke reconnaît que pour que le transport en commun devienne une alternative attrayante à la voiture individuelle, il doit être fiable, fréquent et pratique, en plus de nécessiter des investissements en continu. L'objectif est de faire en sorte que les citoyen.ne.s voient le transport en commun comme une option viable et même avantageuse par rapport à la voiture personnelle. Ce faisant, l'augmentation de la demande servira de levier pour encourager les différents paliers gouvernementaux à investir encore davantage. La volonté citoyenne doit devenir un moteur de changement et d'innovation dans le domaine de la mobilité.

Dans cette perspective, le bureau de projet pour la mise en œuvre d'un réseau structurant en transport et en mobilité jouera un rôle central. Il a pour objectif de faciliter la mise en place de solutions de mobilité durable à Sherbrooke. Il supervise le développement du réseau structurant de la STS, favorisant des liaisons efficaces entre les quartiers de la ville et encourageant l'utilisation de modes de transport actifs comme la marche et le vélo. En réunissant les acteur.rice.s clés, en promouvant l'innovation et en écoutant les besoins des citoyen.ne.s, ce bureau vise à faire de Sherbrooke une ville où la mobilité s'harmonise parfaitement avec la vie urbaine.

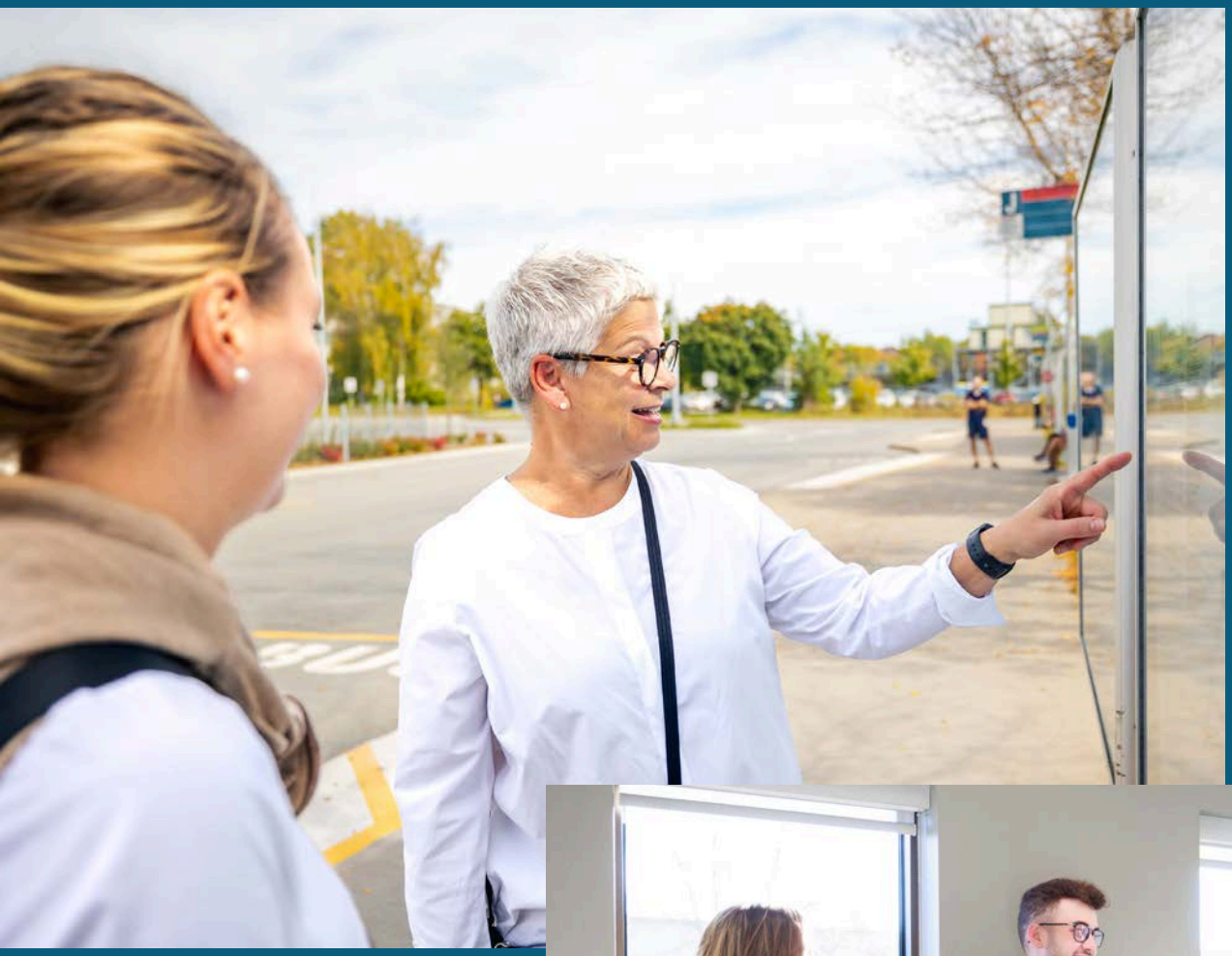
La STS contribuera à l'atteinte des objectifs de réduction de GES de la Ville de Sherbrooke en visant les cibles suivantes :

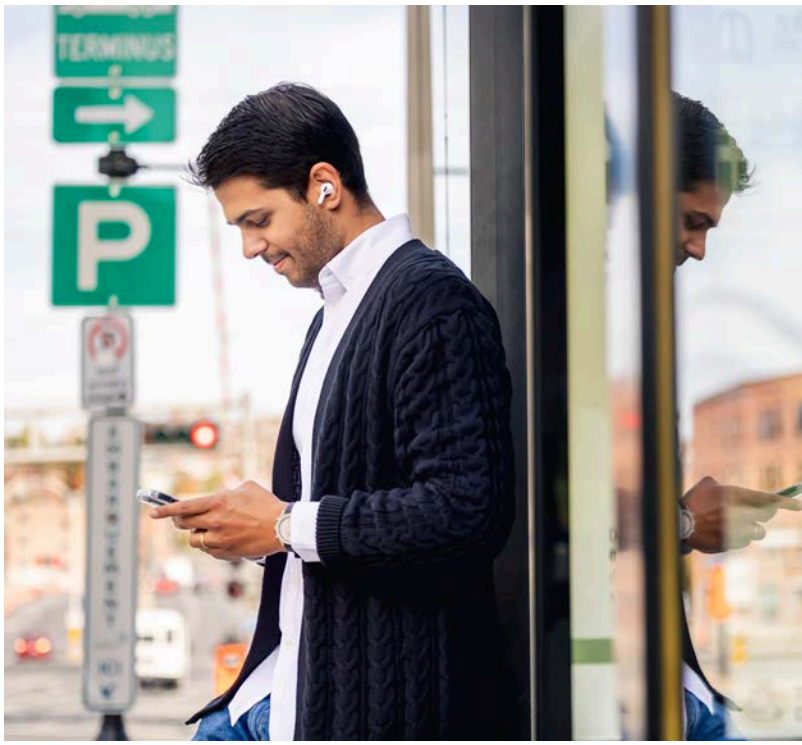
- **Augmentation de l'achalandage de 15 % sur 10 ans**
- **65 % de la flotte électrique d'ici 2032**
- **Augmentation de l'offre de service de 3 % par année**

Nous savons que la Ville a de grandes ambitions en ce qui concerne la mobilité à Sherbrooke. Celle-ci a mis en place une série d'efforts significatifs en matière de mobilité, intégrés dans divers plans et projets. Le Plan d'Urbanisme intègre des objectifs liés à la mobilité durable, cherchant à réduire les émissions de GES, à promouvoir des espaces verts et à créer une ville plus accessible.

Nous sommes convaincus qu'avec les efforts concertés entre la STS et la Ville, nous pourrons déployer notre plan stratégique avec assurance et que Sherbrooke saura prendre le virage nécessaire, en plus de s'engager résolument sur la voie d'un avenir plus durable et d'une qualité de vie améliorée pour ses citoyen.ne.s.

Présentation de la démarche





Mise en contexte

Véritable pionnière dans le domaine du transport en commun, la Société de transport de Sherbrooke (STS) fait face à un tournant important de son développement. L'intensification de la lutte aux changements climatiques a mis en lumière de nouvelles réalités et a fait émerger de nouvelles pratiques partout à travers la planète. La mobilité durable est devenue le nouveau cheval de bataille pour la majorité des sociétés de transport d'envergure, dont la STS. Avec la fin de la mise en application du précédent plan stratégique cette année, c'était le moment idéal pour la STS de s'engager dans une réflexion collective afin de présenter un plan stratégique pour 2023-2032 le plus ambitieux et réaliste possible, en phase avec nos ambitions.

La nouvelle réalité postpandémie, l'augmentation de l'achalandage, le défi du financement, la montée en puissance des enjeux environnementaux, la densité de circulation et l'étalement urbain, l'émergence de nouvelles tendances, la meilleure prise en compte de la clientèle, l'accessibilité, l'électrification des transports et de nouvelles technologies, en plus des besoins en mobilité changeants de la population, ont guidé la STS dans l'élaboration de ce plan stratégique 2023-2032.

Dans ce contexte, comme mentionné dans les pages précédentes, la collaboration étroite avec la Ville de Sherbrooke et avec les partenaires fut essentielle et témoigne aujourd'hui d'une mobilisation et d'objectifs communs et clairs en matière de promotion du transport en commun ainsi que de la mobilité durable intégrée.

L'objectif de cette démarche de planification stratégique était de tracer une nouvelle route audacieuse pour la STS, en l'amenant à devenir un chef de file dans le domaine de la mobilité durable québécoise. Il importe de le répéter, les visées de cette planification stratégique sont multiples et devront s'harmoniser au plan de mobilité durable intégrée (PMDI) de la Ville de Sherbrooke. La Société de transport de Sherbrooke souhaite ainsi influencer positivement la population sherbrookoise à solidifier ses habitudes d'utilisation du transport en commun le plus tôt possible, notamment avec le libre accès chez les jeunes, tout en répondant aux besoins actuels de la communauté.

Voici quelques exemples de questions qui ont servi à orienter les discussions et auxquelles le plan stratégique 2023-2032 tente de trouver des réponses :

- Quel doit être le rôle de la STS dans l'écosystème de mobilité intégrée, et plus spécifiquement, quelle doit être sa contribution au projet de réseau structurant à Sherbrooke ?
- Quel est le rôle de la STS dans le transport régional ?
- Comment s'assurer que la population, notamment les jeunes, utilise les services de la STS à long terme ?
- Quel modèle de service souhaitons-nous mettre en place pour équilibrer le niveau de service souhaité pour la clientèle avec la capacité de l'organisation à le livrer ?
- Comment faire en sorte que les citoyen.ne.s voient les services de la STS comme des options viables et même avantageuses par rapport à la voiture personnelle ?

Cadre méthodologique

Consultations et collecte de données

Pour alimenter la réflexion et partir sur des bases solides pour l'élaboration du plan stratégique 2023-2032, une collecte de données exhaustives et des consultations préliminaires ont été réalisées à l'été et à l'automne 2022 par la STS, en collaboration avec ses partenaires.

En premier lieu, il était important pour la STS de prendre le pouls des principaux.ales acteur.rice.s et des parties prenantes de son écosystème ainsi que de faire le bilan stratégique des dernières années. Afin de bonifier cette analyse, un bilan de performance a également été réalisé. La voix de la clientèle et la voix des employé.e.s ont été entendues par l'entremise d'un sondage portant sur la satisfaction générale de la clientèle et d'un sondage portant sur la mobilisation des employé.e.s.

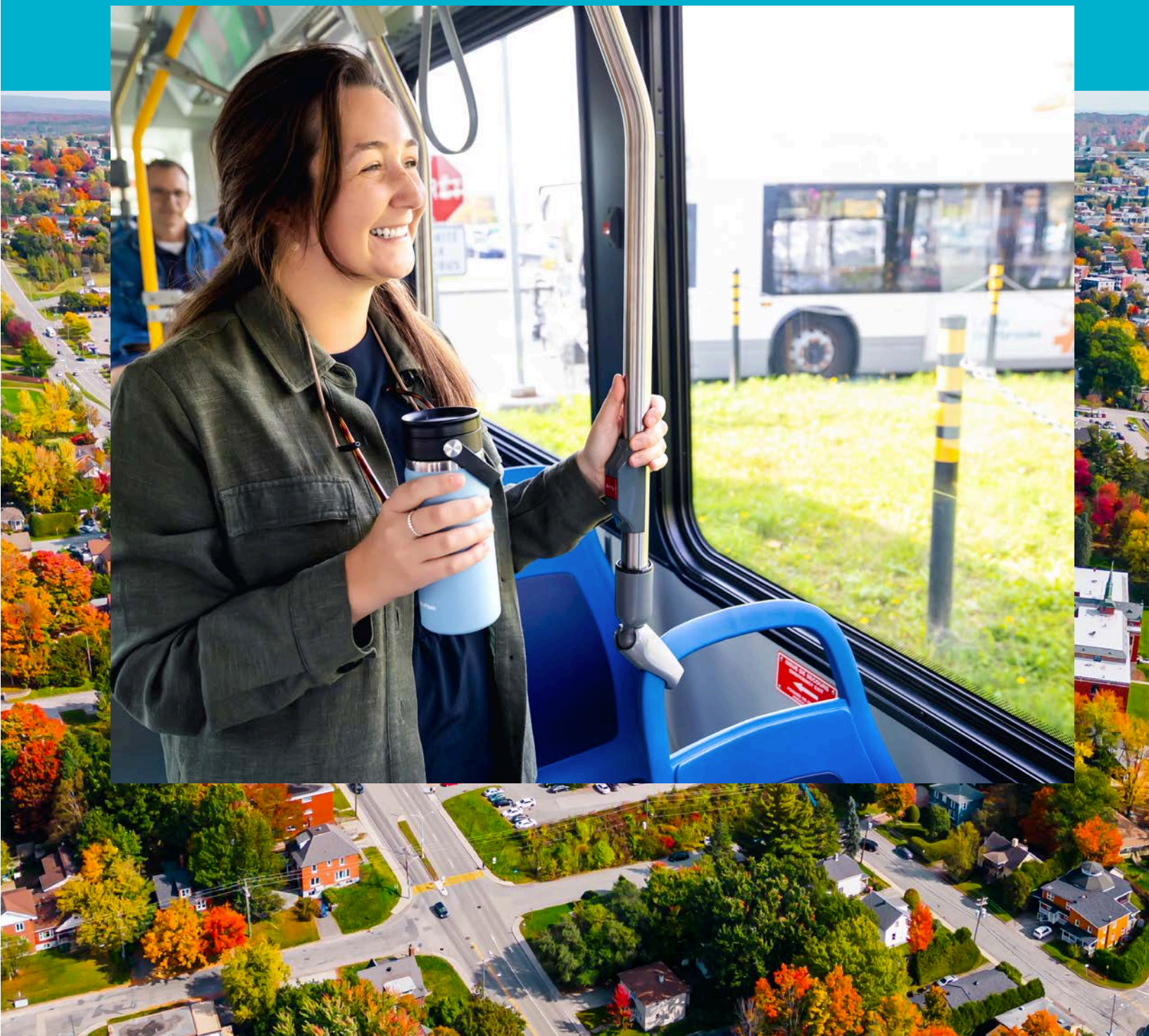
L'inventaire des acteur.rice.s consulté.e.s est vaste : population sherbrookoise, partenaires institutionnels et municipaux, gouvernances et membres de la STS; tous ont pu prendre part à la réflexion collective dans le but d'élaborer de nouvelles solutions innovantes pour un avenir en transport plus attractif et respectueux de l'environnement.

En parallèle, la STS a procédé à un diagnostic approfondi de son environnement interne et externe afin de prendre en compte des données essentielles.

- Analyse des tendances politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales
- Analyse de l'évolution des services et de l'achalandage de la STS pour son transport urbain et son transport adapté
- Analyse financière de la répartition des revenus
- Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la STS

La synthèse de l'information recueillie a permis de dégager les principaux leviers sur lesquels bâtir le plan stratégique.

La STS aujourd'hui



Mission

La mission exprime le but fondamental de la STS. Elle définit sa raison d'être, contribue à définir son identité et est teintée par ses valeurs.

Opter pour le transport en commun, c'est choisir une approche collective et responsable de la mobilité. En partageant un même moyen de transport, nous contribuons à réduire le nombre de véhicules sur les routes et les émissions de GES. C'est un choix qui va au-delà de l'individu, favorisant une dynamique sociale où les citoyens se déplacent ensemble, créant ainsi des communautés plus connectées.

La STS est à l'écoute de la collectivité et souhaite démontrer que le transport collectif peut être non seulement pratique et efficace, mais qu'il peut également contribuer à la qualité de vie de chacun.e. Le parcours de la clientèle et sa satisfaction tout au long de celui-ci guident les décisions stratégiques de l'organisation. En reliant efficacement les différentes zones de la ville, nous aspirons à encourager davantage de personnes à faire le choix du transport collectif pour leurs déplacements quotidiens.

Les partenariats sont au cœur du développement de la STS. Ses programmes de tarification solidaire, de libre-accès visant les étudiants et de déplacements domicile-travail Boulobus pour les entreprises en témoignent. La mobilité active est complémentaire au transport en commun. La STS participe également activement à la mise en place d'initiatives pour le développement de celle-ci. En ce sens, la STS collabore avec les acteur.rice.s de la mobilité durable sherbrookoise pour une mobilité durable plus intégrée.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la mission repensée de la STS :

Partenaire incontournable de la mobilité durable intégrée à Sherbrooke, la STS offre des services de transport collectif qui rapprochent les gens.

Vision 2032

La vision est une image inspirante de ce que la STS aspire à devenir dans la prochaine décennie. Elle motive les parties prenantes à travailler ensemble dans un but commun, un futur souhaité.

Nous reconnaissons que le changement d'habitudes est un défi de taille et qu'il n'est pas toujours facile de réduire l'usage individuel de la voiture. Pour que cela soit possible, des alternatives compétitives et comparables à l'auto solo doivent être disponibles et attrayantes. Pour la STS, il s'agit d'offrir un service de qualité qui se traduit par de la fréquence, des déplacements rapides, des axes structurants qui incluent des mesures préférentielles et une complémentarité des modes durables. À cela s'ajoutent des véhicules électriques connectés, des espaces aménagés, une attention particulière à la ponctualité et un accent mis sur le confort de la clientèle pour une expérience irréprochable.

En définitive, la STS travaillera de concert avec la communauté sherbrookoise pour offrir un service qui corresponde à sa vision :

La STS : Véritable alternative à l'auto solo à Sherbrooke

Valeurs

TRAVAIL D'ÉQUIPE

Le travail d'équipe se définit comme la participation et la collaboration des membres de l'organisation à l'atteinte d'un objectif commun. Le travail d'équipe implique l'engagement de chacun.e à mettre à contribution ses compétences au bénéfice du groupe. Le partage, l'échange et la confiance en sont des vecteurs essentiels.

La STS sait que réussir haut la main commence par la collaboration.

RESPECT

Le respect signifie l'importance accordée à la considération, à l'estime et à la reconnaissance de toutes les personnes au sein de l'organisation et en périphérie, indépendamment de leur statut, de leur origine ou de leurs opinions. Le respect est une attitude fondamentale pour créer un environnement de travail positif et constructif pour tous.

La STS véhicule avant tout la considération de tous les individus.

PROFESSIONNALISME

Le professionnalisme se décrit comme l'importance accordée aux actions responsables de chacun.e dans le cadre des activités professionnelles, en respect à l'éthique de travail. Cela implique de toujours agir dans le but de bâtir une réputation de qualité et de fiabilité pour l'organisation ainsi que pour inspirer la confiance de la clientèle, des partenaires et de toute autre partie prenante.

La STS fait bouger les choses par le savoir-être et le savoir-faire.

INNOVATION

L'innovation est la capacité à prendre des risques pour développer et pour mettre en œuvre de nouvelles idées. L'innovation a pour objectif l'amélioration des activités de l'organisation et la recherche de solutions audacieuses aux défis rencontrés. L'innovation nécessite un environnement propice dans lequel il est possible de sortir des sentiers battus et d'utiliser des approches moins conventionnelles.

La STS garde toujours le cap sur les solutions de demain.

Présentation des services

La Société de transport de Sherbrooke assure le service de transport urbain ainsi que le service de transport adapté sur le territoire de Sherbrooke comptant environ 173 207 Sherbrookois.e.s dispersé.e.s sur 366,16 km^2.

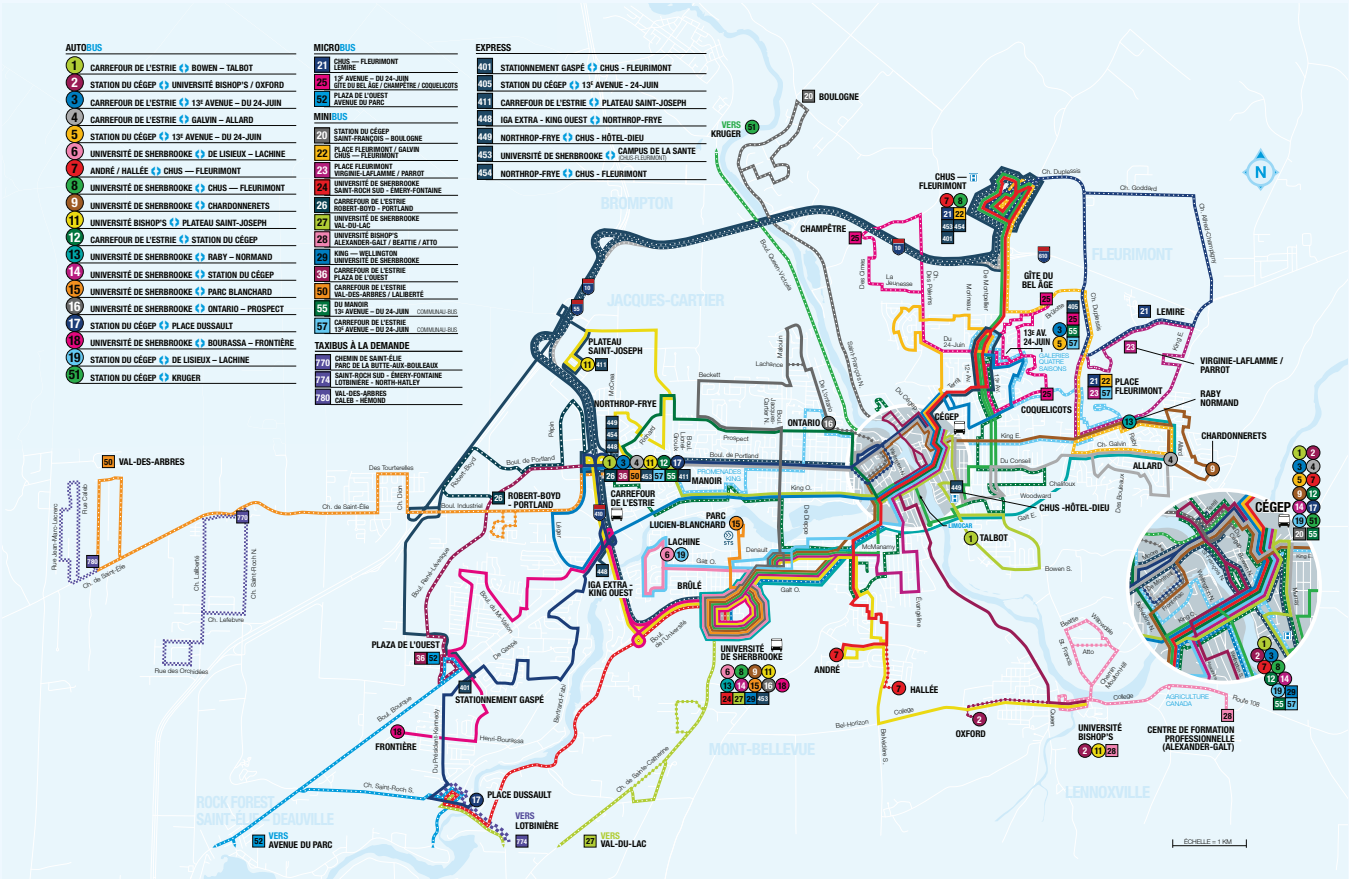
En plus d'offrir un service utile à la population de Sherbrooke, la STS joue un rôle de premier plan en matière de mobilité durable sur le territoire sherbrookois, notamment en offrant des alternatives à la voiture solo, contribuant à l'atteinte des objectifs plus larges de réduction des GES.

De plus, 2023 et les années subséquentes seront marquées par des dépenses importantes et des investissements majeurs, notamment pour l'électrification des autobus et pour assurer la qualité de service aux usager.ère.s, tout en renouvelant la vision de la mobilité durable et de la contribution de la STS.

En 2023, le budget de la STS s'élève à 54,3 M$. Pour équilibrer son budget, la STS compte sur des revenus venant de trois sources :

- la Ville de Sherbrooke (50 %)
- les revenus autonomes (26 %)
- les subventions (24 %)

Le réseau



En 2022, la STS...

Le conseil d'administration est composé de huit membres nommés par la Ville de Sherbrooke :

> Cinq conseiller.ère.s municipaux

> Trois membres choisis parmi les résident.e.s du territoire de Sherbrooke :

- un.e représentant.e des **usager.ère.s** des services du transport en commun
- un.e représentant.e des usager.ère.s du **transport adapté**
- un.e représentant.e des usager.ère.s de la **communauté étudiante**

290
employés
dont 27 % proviennent de 19 pays autres que le Canada

1 546
arrêts

111
bus urbains

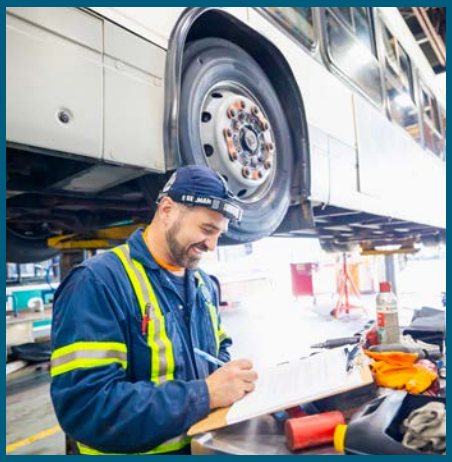
219
abribus

57
bus hybrides

25
minibus transport adapté

4 101 929
déplacements

326 153
heures de services



7 285 201 km parcourus
(dont 3 526 083 km avec des autobus hybrides)

Transport adapté

À Sherbrooke, comme ailleurs, notamment en raison du vieillissement de la population, les besoins et la demande en service de transport adapté sont grandissants. Depuis toujours, servir adéquatement la clientèle ayant des limitations fonctionnelles dans ses déplacements quotidiens, à bord d'infrastructures modernes, sécuritaires et adaptées, est une priorité pour la STS.

Le transport adapté contribue activement au développement de Sherbrooke. La mobilité favorise l'inclusion, le mieux-être et la participation active de l'ensemble de la population à la vie sociale, scolaire, professionnelle et économique. Les employé.e.s dédié.e.s au transport adapté de la STS sont engagé.e.s et mobilisé.e.s chaque jour pour offrir un service personnalisé, répondant aux besoins particuliers de chaque individu.

Au cours des 10 prochaines années, la STS continuera d'investir pour le développement, la modernisation et l'amélioration du service de transport adapté dans le souhait de démocratiser l'accès à la mobilité et de contribuer à la vitalité de Sherbrooke.

Un service qui va au-delà du déplacement

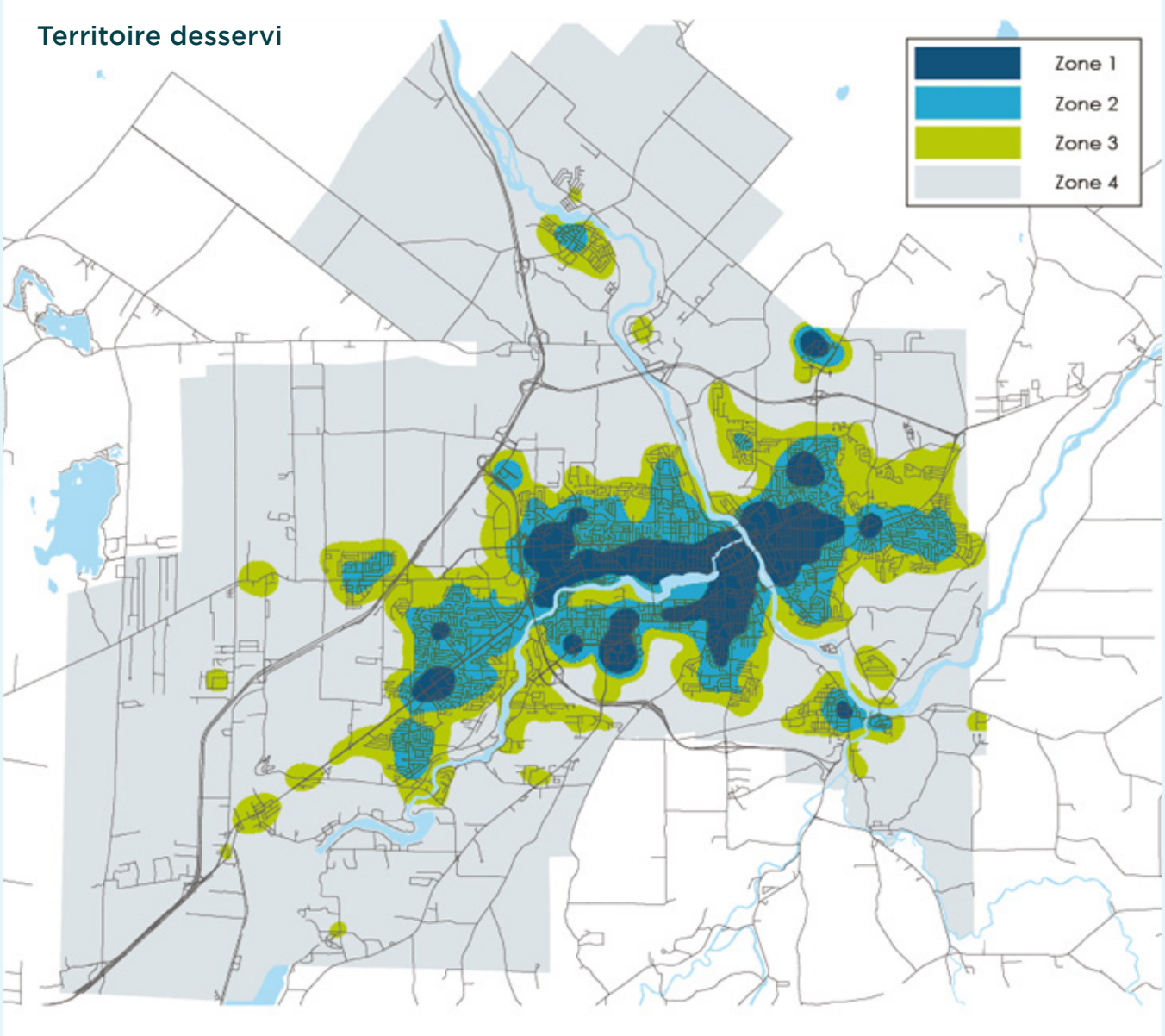
25 minibus combinés au service de taxi

237 012 déplacements

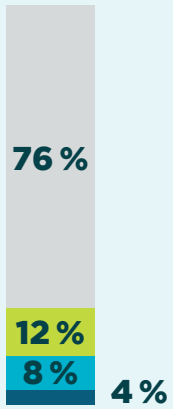
40 704 heures de service

786 258 km parcourus

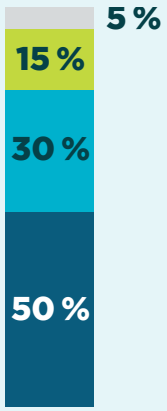
Territoire desservi



Superficie

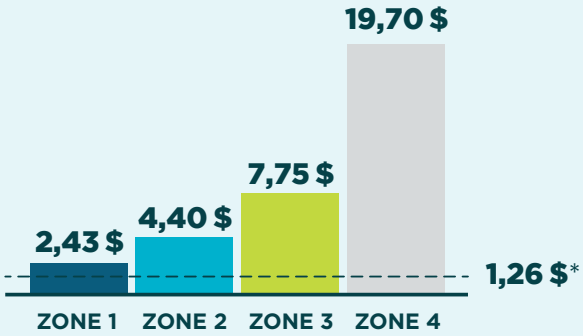


Déplacements motorisés

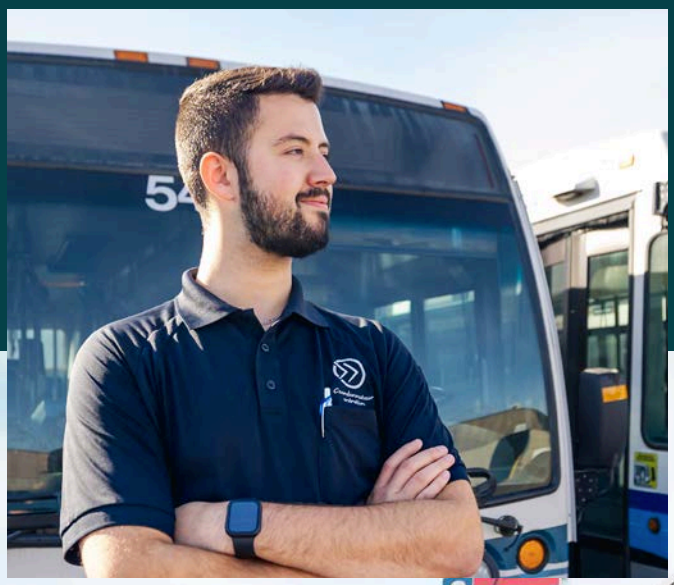


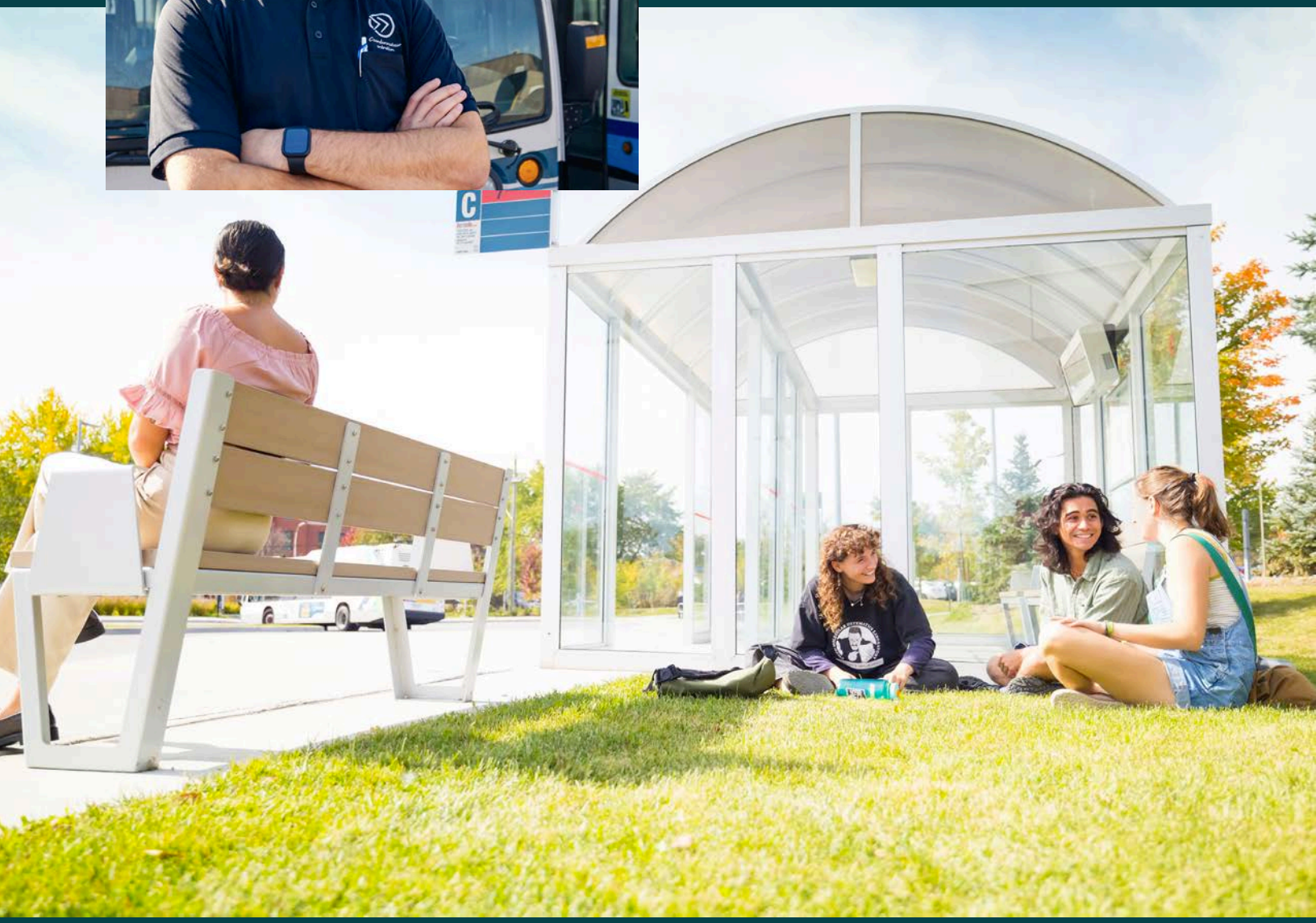
Coût par déplacement

*Coût d'opération pour la STS



Analyse du contexte





Pour orienter son plan stratégique et pour partir sur des bases solides, la STS s'est dotée d'outils et de données pour mieux comprendre les comportements des personnes utilisant les transports en commun et/ou les transports actifs. Cela lui permettra de répondre agilement à divers défis comme l'accessibilité, l'individualisation du transport et les habitudes de consommation, pour ne nommer que ceux-là. En dressant un portrait juste de l'environnement dans lequel évolue la STS, de nombreux éléments susceptibles d'influencer ses activités ont été identifiés.

Tendances du secteur du transport urbain

Les plans d'action ambitieux des gouvernements en environnement **influencent l'industrie**.

L'électrification des transports est **au premier plan**.

Les municipalités sont de plus en plus **impliquées** par la mise en place de plans de mobilité durable intégrés.

Les coûts d'exploitation augmentent (essence, main-d'œuvre, composantes).

Le financement pérenne des transports en commun toujours **un enjeu majeur**.

Les pôles de mobilité sont au cœur de la planification. Ils sont conçus pour un transfert modal optimal et en douceur.

La technologie est transformationnelle et **influence les pratiques** de toute la chaîne de valeur.

L'expérience client est un **pilier** du développement du service.

L'évolution du MaaS est soutenue par une multiplication et par une implication des acteur.rice.s de la mobilité et influencée par l'**individualisation des services**.

Environnement externe

Démographie sherbrookoise

Population et âges

- 173 207 habitant.e.s à Sherbrooke en 2021 (augmentation de 7,2 % depuis 2016)
- En 2041, la population projetée de la MRC de Sherbrooke aura franchi la barre des 205 000 habitant.e.s, soit une augmentation de près de 20 % de la population actuelle. D'ici 2032, on anticipe une augmentation de 13 %
- La population de Sherbrooke est vieillissante
- Plus de 20 % des habitant.e.s sont âgé.e.s de 65 ans et plus
- L'âge moyen a augmenté de 2,2 % pour atteindre 42,2 ans en 2021
- Le revenu total médian des particulier.ère.s de 18 ans et plus à Sherbrooke est de 37 610 $ (il est de 35 100 $ pour le Québec)

Ménages

- 80 475 ménages
- Près de 7 000 ménages se sont ajoutés entre 2016 et 2021 sur le territoire sherbrookois. La taille moyenne des ménages privés est restée la même à 2,1 personnes. Seule la proportion des ménages d'une personne a augmenté, soit de 2,2 %
- 49,5 % de propriétaires (diminution de 4 %)
- 50,5 % de locataires (augmentation de 4,3 %)
- 489,4 habitant.e.s/km^2
- La densité de population au km^2 a augmenté de 7,3 % entre 2016 et 2021

Politique

- Politiques gouvernementales favorables à la mobilité durable, incluant la composante du transport collectif (ex. : Politique de mobilité durable 2030 et son plan d'action 2018-2023, Plan stratégique 2019-2023 du MTQ actualisé en mars 2022, objectifs de réduction des GES)
- Subventions et financement gouvernementaux qui ont un effet de levier important sur le développement des sociétés de transport
- Plan de mobilité durable intégrée (PMDI), qui devrait être adopté par la Ville de Sherbrooke dans les prochaines années afin de repenser l'approche vis-à-vis des modes de déplacement des citoyen.ne.s et du réseau routier afin de répondre aux enjeux de mobilité
- Projet structurant en transport collectif appuyé par les élus.es, élaboré par la commission de l'environnement et de la mobilité, dans le cadre de son plan d'action 2022-2023
- Rapidité de changement attendu au niveau de l'électrification des transports par rapport aux capacités et au financement

Économique

- Économie inflationniste et prévision de récession : augmentation des taux d'intérêt, augmentation des prix à la consommation et des coûts d'emprunt pour le financement des immobilisations
- Ouverture de la part du gouvernement du Québec à innover en matière de sources de financement

Sociodémographique

- Hausse de la densité de population de Sherbrooke
- Endettement accru des ménages
- Vieillissement de la population marqué au Québec et à Sherbrooke
- Pénurie de main-d'œuvre directe et indirecte

Technologique

- Changements importants dans l'industrie du transport collectif en raison des fonctionnalités de la technologie: l'utilisation plus répandue des systèmes de transport intelligents (STI) améliore l'efficacité opérationnelle
- *Big data* et l'intelligence artificielle en essor dans le service aux usager.ère.s du transport collectif et dans le domaine de l'analyse des données
- « Démocratisation » de l'accès aux différents types de transport grâce à de nouvelles technologies (ex. : taxi, autopartage, etc.) avec de possibles effets sur l'achalandage de la STS
- Défis technologiques de l'électrification du transport collectif
- Impact accru des réseaux sociaux sur les organisations
- Risque relié à la cybersécurité

Environnemental

- Conscience environnementale accrue de la population
- Politiques gouvernementales proposant des objectifs de diminution des GES touchant notamment le transport
- Plan pour une économie verte 2030 (Québec)
- Plan climatique canadien
- Remise en question du rôle et de la place de l'automobile en milieu urbain

Légal

Amélioration continue nécessaire pour se conformer à différents changements de cadres réglementaires et législatifs, notamment :

- Loi sur les contrats des organismes publics
- Loi 25 (renseignements personnels)
- Normes minimales en francisation
- Changements des exigences : SST, CNESST
- Révision de la Politique d'admissibilité au transport adapté

Les défis de la STS en bref

La capacité d'attirer, à moyen et long terme, **une main-d'œuvre** correspondant au profil recherché et en quantité suffisante, pour assurer la livraison et la qualité du service qui est ébranlé par la pénurie de main-d'œuvre.

Les systèmes de gestion des opérations de l'organisation sont appelés à être **modernisés** afin d'améliorer la qualité de l'information transmise à la clientèle et la fluidité des opérations.

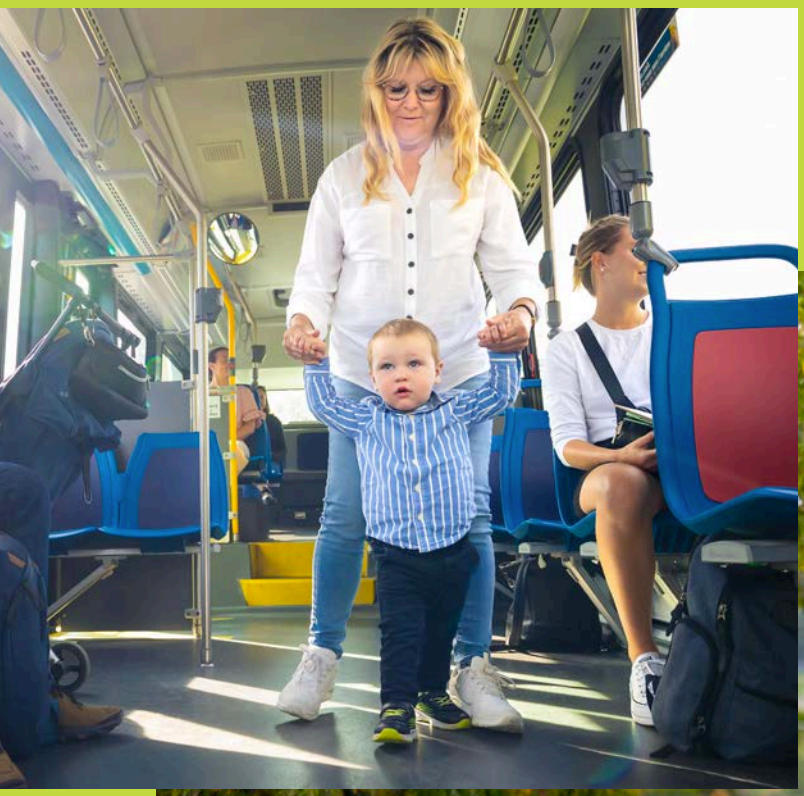
La croissance et la quantité de projets d'envergure à mettre en œuvre demandent une grande capacité à **gérer et intégrer le changement**, notamment en lien avec l'électrification des véhicules et les infrastructures qui y sont reliées.

Simplifier et consolider la prise de décision par une plus grande **exploitation des données** et leur conversion en indicateurs de performance.

L'organisation est **tributaire des politiques, lois et règlements** établis par les instances qui la régissent et de leur mise en œuvre dans les délais impartis.

La prévisibilité et la pérennité du financement des opérations et de la maintenance des infrastructures à long terme sont **incertaines**.

La STS demain



Objectifs de la planification stratégique 2023-2032

L'objectif de cette démarche de planification stratégique était de tracer une nouvelle route audacieuse pour la STS, en l'amenant à devenir un chef de file dans le domaine de la mobilité durable québécoise.

Au terme du travail important qui a été effectué, prenant en considération les résultats de l'ensemble des analyses, des exercices de réflexion et de la démarche de consultation des partenaires, des objectifs plus concrets pour l'élaboration du plan stratégique ont pu être identifiés.

De la vision globale, axée sur l'importance de conduire le mouvement, se dégage des priorités clés, qui déterminent où les ressources seront affectées et où les efforts devront être déployés au courant des prochaines années.

Centré autour de **quatre orientations stratégiques**, le plan stratégique 2023-2032 propose **10 stratégies inspirantes** à mettre en place et pas moins de **52 actions concrètes** !

Les objectifs du plan stratégique :

- Assurer l'arrimage stratégique et la synergie de la Ville de Sherbrooke et de la STS
- Offrir des services et une expérience à la clientèle qui évoluent en cohérence avec ses besoins actuels et potentiels
- Conduire le mouvement : se positionner comme partenaire en mobilité durable et comme contributeur important de la réduction des GES
- Planifier une vision à long terme des activités courantes et des projets de développement, en plus de l'expertise requise pour livrer l'offre de service du futur
- Collaborer à l'harmonisation et à la pérennisation de la vision de mobilité durable intégrée
- Outiller l'organisation et ses employé.e.s pour mettre en œuvre les transformations nécessaires et maîtriser les enjeux de la transition pour l'électrification du transport en commun et la mobilité durable intégrée
- Assurer un financement prévisible, pérenne et suffisant, autant pour les infrastructures que pour les activités courantes

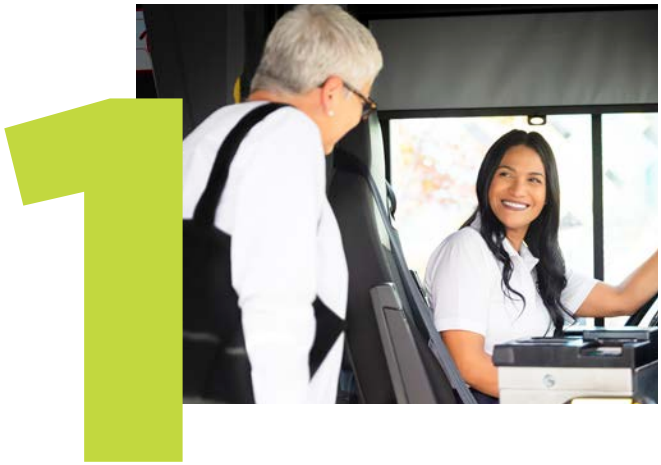
La carte stratégique de la STS

Orientations	Stratégies	Indicateurs
1 CLIENT **Attirer et fidéliser la clientèle en misant sur l'expérience client**	**1.1** Écouter et valoriser en continu la voix de la clientèle actuelle et potentielle pour acquérir une fine connaissance des segments, des besoins et des attentes **1.2** Revoir la tarification pour favoriser l'achalandage **1.3** Améliorer la fréquence de passage et la rapidité des autobus dans l'offre de service de base **1.4** Simplifier l'accès aux services	> Achalandage > Évolution de la part modale > Taux de satisfaction globale de la clientèle
2 EMPLOYÉ **Miser sur des employé.e.s engagé.e.s, compétent.e.s et fier.ère.s de contribuer au développement de l'organisation**	**2.1** Assurer le développement des compétences pour tous.tes nos employé.e.s en devenant une organisation apprenante **2.2** Actualiser les stratégies de recrutement et de fidélisation du personnel de façon à mitiger les défis de main-d'œuvre **2.3** Favoriser un style de gestion de proximité pour favoriser l'engagement et la mobilisation des employé.e.s	> Indice de mobilisation > Taux d'absentéisme > Taux de roulement
3 ORGANISATIONNELLE **Moderniser l'organisation et améliorer son efficience pour soutenir l'évolution de l'offre de service**	**3.1** Consolider notre positionnement de partenaire-expert en transport collectif dans l'écosystème de la mobilité durable intégrée à Sherbrooke **3.2** Dégager des gains d'efficience par le biais de l'amélioration de nos processus **3.3** Moderniser nos systèmes technologiques stratégiques **3.4** Favoriser le développement durable dans nos processus internes	> Coût par heure de service > Taux de disponibilité des autobus > Suivi des projets stratégiques
4 FINANCEMENT **Consolider et accroître les sources de financement et de partenariat**	**4.1** Augmenter les revenus autonomes **4.2** Renforcer les représentations et les relations auprès des instances gouvernementales **4.3** Pérenniser la contribution de nos principaux bailleurs de fonds	> Revenus autonomes réels vs planifiés > Suivi du budget

Indicateurs clés de performance

Les indicateurs clés de performance jouent un rôle essentiel dans l'évaluation de l'atteinte des objectifs d'un plan stratégique. Ils facilitent la prise de décisions éclairées en fournissant des données tangibles. Ils offrent une visibilité précise sur les performances de l'organisation et permettent d'identifier les domaines de succès et les opportunités d'amélioration.

Les indicateurs clés de performance choisis seront les boussoles qui guideront la STS vers la concrétisation de sa vision stratégique d'ici 2032, en favorisant la transparence, la réactivité et l'optimisation en continu.



CLIENT

Attirer et fidéliser la clientèle en misant sur l'expérience client

1.1 Écouter et valoriser en continu la voix de la clientèle actuelle et potentielle pour acquérir une fine connaissance des segments, des besoins et des attentes

- Réaliser une étude détaillée de la segmentation de la clientèle
- Élaborer et mettre en œuvre un calendrier de recherches ponctuelles et de sondages en continu
- Élaborer et mettre en œuvre un plan de valorisation des données clients issues de différentes sources
- Créer le tableau de bord de l'expérience client
- Renforcer l'identité de la STS et revoir l'image de marque, notamment en lien avec l'environnement de MDI

1.2 Revoir la tarification pour favoriser l'achalandage

- Établir une politique tarifaire axée sur l'achalandage (ex. : tarification générale, événementielle, sociale, etc.)
- Mettre en œuvre la nouvelle politique tarifaire

1.3 Améliorer la fréquence de passage et la rapidité des autobus dans l'offre de service de base

- Collaborer à la mise en œuvre du réseau structurant
- Poursuivre le déploiement des normes de services pour améliorer la fréquence de passage de 3 % par année et la rapidité des autobus, notamment :
  1. Transport à la demande et lignes express pour la desserte des zones périphériques
  2. Revue de la fréquence dans les zones à haute densité de déplacements motorisés identifiées dans le guide de normes de service (zone 1 et 2)
  3. Ligne d'autobus fréquente qui parcourt la rue King de bout en bout
- Coordonner l'implantation d'un système de feux de circulation intelligents en collaboration avec la Ville de Sherbrooke
- Développer un guide de normes de service pour le transport adapté (normes de fréquence et de rapidité)
- Déployer et utiliser le parcours client du transport adapté et du transport urbain

1.4 Simplifier l'accès aux services

- Poursuivre le déploiement du plan d'accessibilité universelle
- Poursuivre la modernisation afin d'uniformiser les modes de paiement (ex. : code QR, carte de crédit, carte de débit, dématérialisation des titres, etc.)
- Développer une approche pour accompagner la clientèle afin de démocratiser le TC (ex. : escouade terrain, campagne de sensibilisation, etc.)
- Améliorer les canaux de communication avec la clientèle (médias sociaux, site Web, infolettre, système téléphonique)
- Améliorer l'accès à l'information pour la clientèle

Lexique

GES	Gaz à effet de serre
MaaS	Mobilité comme service
MDI	Mobilité durable intégrée
STS	Société de transport de Sherbrooke
TA	Transport adapté
TC	Transport en commun

EMPLOYÉ

Miser sur des employé.e.s engagé.e.s, compétent.e.s et fier.ère.s de contribuer au développement de l'organisation

2.1 Assurer le développement des compétences pour tous.tes nos employé.e.s en devenant une organisation apprenante

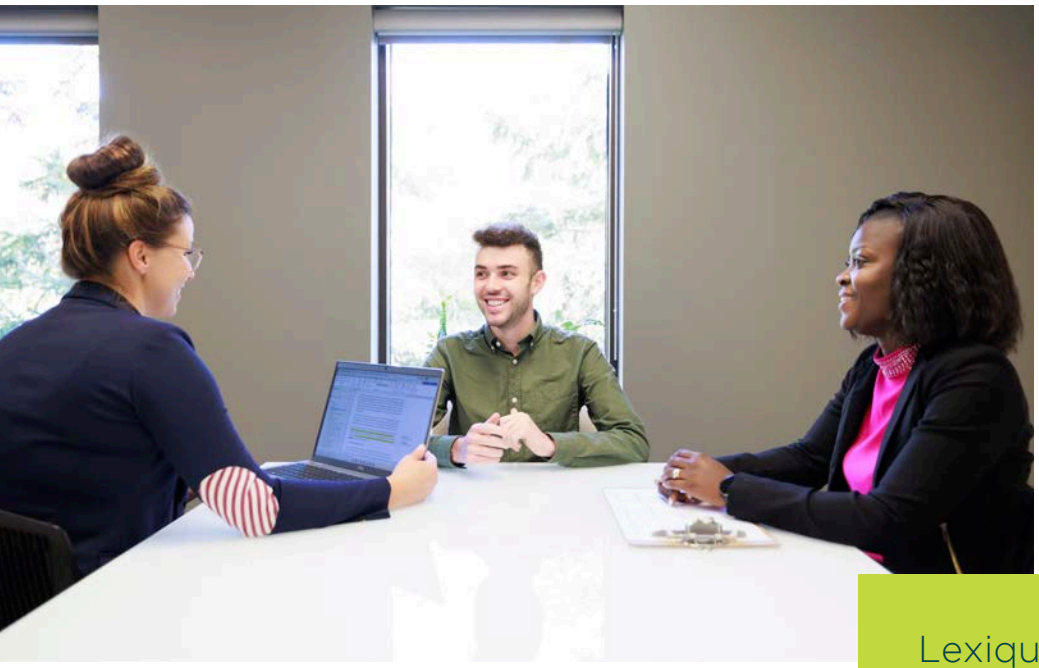
- Développer une culture d'entreprise qui favorise le développement des compétences et le partage des connaissances
- Déployer des programmes de développement des compétences (électrification des transports, modernisation des systèmes, etc.)
- Soutenir l'apprentissage en continu des employé.e.s (ex. : plateforme interactive, capsules vidéo, etc.)

2.2 Actualiser les stratégies de recrutement et de fidélisation du personnel de façon à mitiger les défis de main-d'œuvre

- Revoir les pratiques de dotation et développer l'expérience des candidat.e.s afin de les adapter au contexte de rareté de la main-d'œuvre
- Développer la marque employeur afin d'attirer les meilleurs talents sur le marché
- Identifier les essentiels du parcours employé et les lieux de travail souhaités et adapter les pratiques ressources humaines en conséquence (santé et bien-être, gym, cafétéria, etc.)

2.3 Favoriser un style de gestion de proximité pour favoriser l'engagement et la mobilisation des employé.e.s.

- Mettre en œuvre et actualiser le plan de mobilisation des employé.e.s
- Mettre en place des moyens pour soutenir le développement du leadership de nos gestionnaires



Lexique

GES	Gaz à effet de serre
MaaS	Mobilité comme service
MDI	Mobilité durable intégrée
STS	Société de transport de Sherbrooke
TA	Transport adapté
TC	Transport en commun

PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Moderniser l'organisation et améliorer son efficience pour soutenir l'évolution de l'offre de service

3.1 Consolider notre positionnement de partenaire-expert en transport en commun dans l'écosystème de la mobilité durable intégrée à Sherbrooke

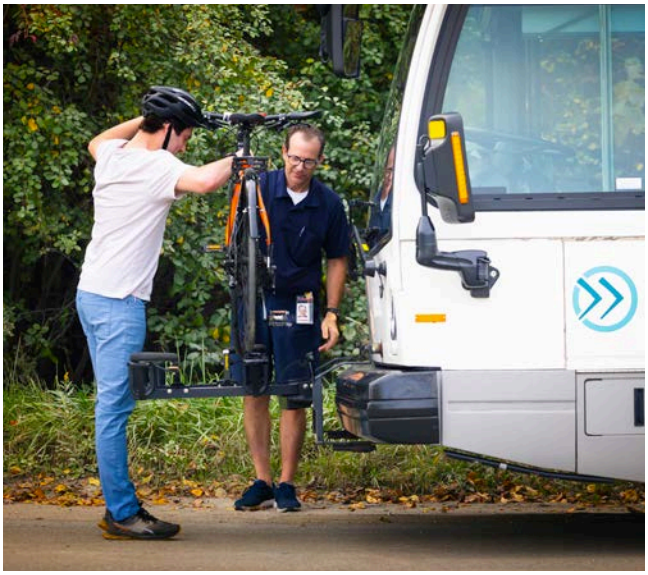
- Consolider notre positionnement de partenaire-expert en transport collectif dans l'écosystème de la mobilité durable intégrée à Sherbrooke
- Maintenir une veille active sur les tendances émergentes et sur les meilleures pratiques du secteur du TC
- Développer des partenariats avec des organisations expertes en TC (associations, universités, chaires de recherche, Association du transport urbain du Québec (ATUQ), etc.)
- Évaluer la pertinence de créer un observatoire sur le TC

3.2 Dégager des gains d'efficience par le biais de l'amélioration de nos processus

- Mettre en œuvre le volet « amélioration continue » du Système de Management de la Qualité (SMQ)
- Élaborer la cartographie des macro-processus identifiés dans les phases précédentes du SMQ
- Mettre en œuvre le système de gestion quotidienne dans les opérations
- Implanter un système de gestion intégrée des documents (GID)

3.3 Moderniser nos systèmes technologiques stratégiques

- Actualiser nos systèmes internes pour améliorer la performance du transport collectif et simplifier les déplacements de la clientèle :
  - Évolution de l'application mobile vers le MAAS
  - Nouveau système d'aide à l'exploitation et information voyageur (SAEIV) au TA et TC
  - Nouveau système de gestion de la maintenance assisté par ordinateur (GMAO), incluant la gestion de la charge des autobus électriques
- Compléter l'implantation des systèmes liés à l'électrification
- Rehausser les capacités de l'organisation en intelligence d'affaires et valorisation des données
- Élaborer la politique de cybersécurité et mettre en œuvre le comité afférent
- Poursuivre l'introduction de nouveaux modes de paiement
- Assurer une veille sur les opportunités à exploiter en termes d'intelligence artificielle



3.4 Favoriser le développement durable dans nos processus internes

- Prendre une première mesure de la position de la STS en termes de développement durable et de carboneutralité
- Établir un plan et une politique de développement durable
- Implanter un programme incitatif à la mobilité durable pour les employé.e.s de la STS

Lexique

GES	Gaz à effet de serre
MaaS	Mobilité comme service
MDI	Mobilité durable intégrée
STS	Société de transport de Sherbrooke
TA	Transport adapté
TC	Transport en commun

FINANCEMENT

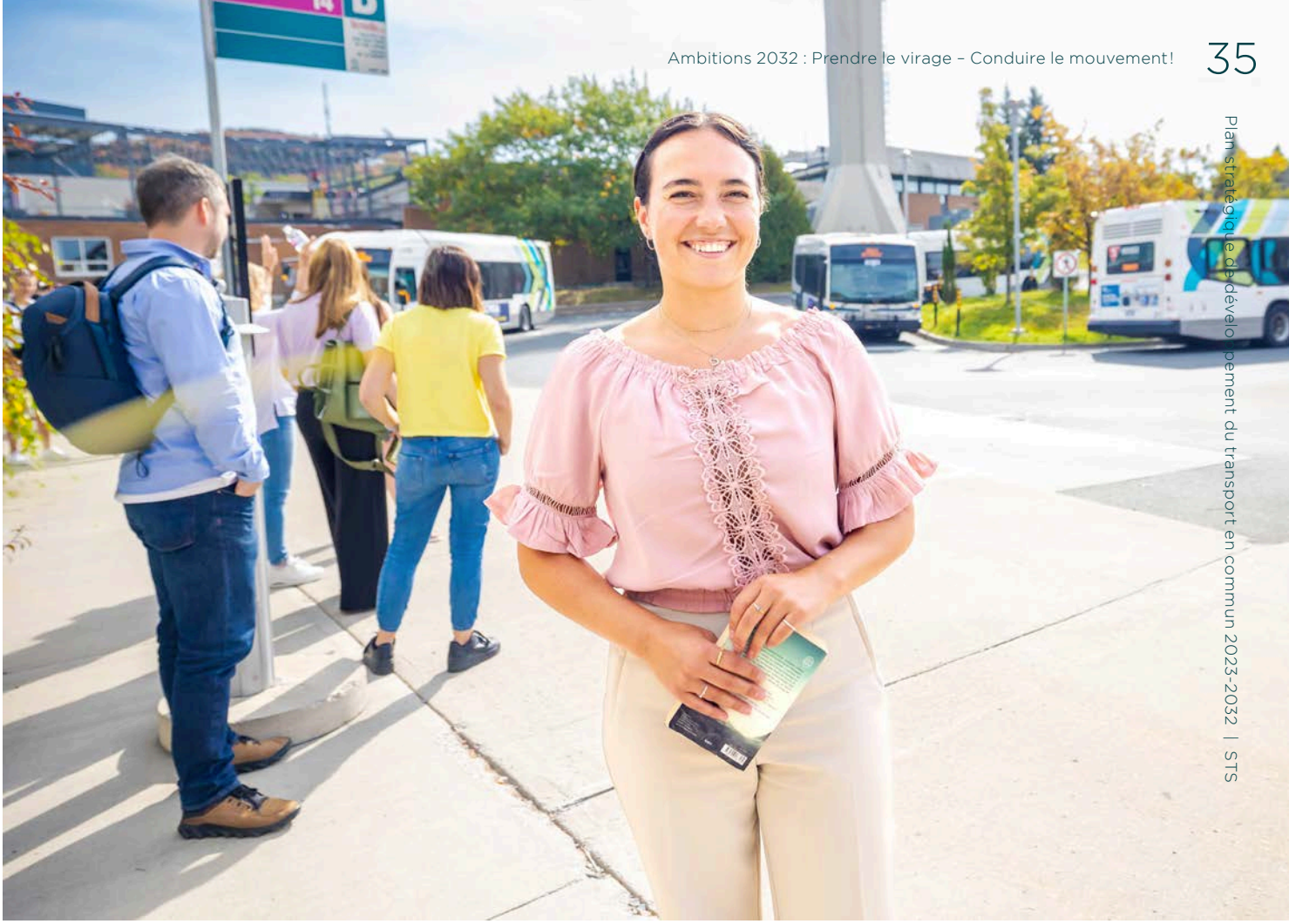
Consolider et accroître les sources de financement et de partenariat

4.1 Augmenter les revenus autonomes

- Identifier des nouvelles sources de revenus autonomes indépendantes de la tarification (filiales, publicité, location d'autobus, développement immobilier, etc.)
- Analyser l'impact financier de la révision de la tarification sur les revenus autonomes
- Développer davantage de partenariats avec des institutions, des entreprises ou des associations

4.2 Renforcer les représentations et les relations auprès des instances gouvernementales

- Assurer la cohésion entre les objectifs, les plans et les actions de la Ville de Sherbrooke et de la STS vers une MDI, notamment :
- Faire valoir les intérêts de la STS auprès des instances gouvernementales et des élu.e.s individuellement
- Collaborer activement avec les autres sociétés de transport du Québec pour les sujets d'intérêt commun, notamment au sein de l'ATUQ
- Réaliser et diffuser une évaluation des coûts à long terme de l'électrification



4.3 Pérenniser la contribution de nos principaux bailleurs de fonds

- Élaborer des plans dans le cadre des demandes de financement pluriannuelles, par exemple sur cinq ans
- Négocier un nouveau plancher de financement et confirmer la part (%) de financement des bailleurs de fonds et des revenus autonomes. La loi prévoit de nouveaux pouvoirs pour les villes à cet effet

Lexique

GES	Gaz à effet de serre
MaaS	Mobilité comme service
MDI	Mobilité durable intégrée
STS	Société de transport de Sherbrooke
TA	Transport adapté
TC	Transport en commun

Conclusion

Prendre le virage — Conduire le mouvement, maintenant

La réflexion stratégique en collaboration avec la Ville de Sherbrooke et avec les partenaires a permis de mettre sur pied quatre orientations stratégiques, 10 nouvelles stratégies et 52 actions concrètes pour une vision globale et ambitieuse 2023-2032 de la Société de transport de Sherbrooke, véritable alternative à l'auto solo.

Maintenant, il faut prendre le virage et conduire le mouvement. Le passage de l'étape de planification à l'étape d'exécution est un moment important pour la STS. Pour réaliser nos ambitions 2032, il faudra rapidement passer de la création d'une impulsion au maintien d'une cadence d'exécution.

Le présent plan stratégique doit servir de guide pour alimenter cette impulsion que nous souhaitons donner à l'organisation. Il doit servir à rallier un maximum de personnes à une vision d'avenir : citoyen.ne.s, partenaires, employé.e.s, élu.e.s. Il permettra en somme de faciliter l'alignement stratégique de l'organisation et de mobiliser son personnel vers la réalisation des objectifs, maintenant communs. Le travail collectif est essentiel afin d'offrir des conditions gagnantes et d'aller le plus loin possible dans l'exécution du plan stratégique.

Nous savons que ces objectifs sont très ambitieux, mais la situation climatique actuelle nécessite des actions concrètes, maintenant et c'est ce que la STS s'engage à faire.

Embarquez avec nous !

BUS
BUS
BUS
BUS
BUS
BUS

Embarquez avec nous !

Société de transport
de Sherbrooke