

# ENSEMBLE, PRÉPARONS LE SERVICE DE DEMAIN



PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL  
DE TRANSITION 2023-2025

# Table des matières

Mot de la présidente du conseil d'administration et de la directrice générale .....	04
Enjeux et défis .....	06
Un plan à court terme .....	08
La STL en 2022 .....	10
Vers une nouvelle normalité .....	10
<b>Orientation clientèle</b> .....	<b>12</b>
<b>Orientation employé-es</b> .....	<b>26</b>
<b>Orientation transformation</b> .....	<b>36</b>
<b>Orientation financement et développement du transport collectif</b> .....	<b>54</b>
<b>Orientation forces et acquis</b> .....	<b>64</b>
Résumé des initiatives 2023-2025.....	74
Nos indicateurs de performance .....	76

# Transformer le service d'aujourd'hui, bâtir le monde de demain

Cela fait maintenant plus de 50 ans que la STL transporte les Lavallois-es.

La Société de transport de Laval est devenue un acteur important de la mobilité, d'abord dans la région du Grand Montréal, puis ailleurs au Québec et au Canada. Elle a pavé la voie aux autres sociétés de transport grâce à son engagement pour la qualité et son esprit d'innovation, ainsi que par sa volonté intarissable d'optimiser chaque aspect de l'expérience client.

Depuis toujours, au cœur de notre raison d'être se trouvent nos client-es et nos employé-es. C'est pour mieux servir notre clientèle présente et future qu'on a fait le choix de devenir un leader de la mobilité durable. Aujourd'hui, la réalité et les défis du transport collectif évoluent rapidement, de même que les besoins de déplacement de la collectivité. La compréhension de ces besoins nous aide à mieux orienter le développement de la desserte et à tracer les nouveaux contours de notre réseau de transport pour répondre efficacement à la demande.

Notre Plan stratégique organisationnel 2019-2028 se projetait dans un monde qui n'avait pas encore connu les bouleversements de la COVID-19. Cet événement sans précédent a fait surgir la nécessité de bâtir le présent plan, dans lequel s'ancrent nos actions des années à venir.

Notre plan de transition réaffirme ainsi la vision d'excellence de notre offre dans le contexte de l'après-pandémie. Il s'insère dans la continuité des précédentes orientations en vue de préparer le service du futur et revoit les initiatives qui occuperont nos équipes au cours des trois prochaines années. Il nous permettra du même coup d'assurer la transition vers notre prochain plan stratégique décennal. En outre, sa mise en œuvre repose sur différentes conditions gagnantes : gestion rigoureuse de nos capacités; mobilisation des employé-es et des ressources; financement adéquat; appui de nos partenaires et des paliers gouvernementaux.

Les défis liés aux changements climatiques font appel aux acteurs de premier plan de la société québécoise. En ce sens, l'électrification de la STL constitue une page importante de

notre histoire et du transport public dans son ensemble. Toutefois, cette transition exige de revoir nos façons de faire, nos installations, nos systèmes et nos connaissances, entre autres choses. Il importe aussi de faire preuve de flexibilité pour maintenir nos activités dans un environnement technologique en pleine mutation.

La transition vers l'électrification est un projet qui mobilise l'ensemble de la STL. Chaque direction a son rôle à jouer pour que l'on puisse réaliser l'ambition du 100 % électrique. Dans cette optique, notre personnel représente notre principale force. C'est le moteur qui nous permet de demeurer une figure de proue en mobilité durable et de livrer un service hors pair.

Enfin, au sortir de cette période pandémique, des défis de taille nous attendent. Notre équipe est plus déterminée que jamais à améliorer le bien-être des Lavallois-es et à bâtir un avenir plus vert. Grâce aux efforts de nos employé-es, nos initiatives se matérialisent au quotidien, redéfinissant les standards de l'industrie et le transport de demain au bénéfice de toutes et de tous.

## NOS GRANDES PRIORITÉS POUR LES ANNÉES À VENIR :

### Notre clientèle

*Améliorer l'expérience de nos clients*

### Nos employé-es

*Multiplier les actions en faveur de la mobilisation et de la rétention des employé-es*

### Notre projet d'électrification

*Réussir la transformation de l'entreprise vers le 100 % électrique*

### Notre financement

*Convaincre les paliers de gouvernement de l'importance d'un financement permanent et indexé du transport collectif*



**Josée Roy**  
Directrice générale



**Guy Picard**  
Directeur général sortant



**Jocelyne Frédéric-Gauthier**  
Présidente du conseil d'administration

*Note : notre précédent directeur général est aussi cosignataire de ce plan, puisqu'il a initié celui-ci avec les équipes au début de l'année 2022.*

# Les enjeux et les défis à l'origine du plan de transition

## Baisse de l'achalandage

En début d'année 2023, l'achalandage se situait à 80 % du niveau moyen prépandémie. Conséquemment, le transport collectif a connu une perte de revenus dans la région. De son côté, l'ARTM se retrouve avec un manque à gagner de plusieurs centaines de millions de dollars. Or, après une baisse historique en 2020, on observe actuellement une reprise encourageante, quoique lente, de l'utilisation du réseau de la STL, soit la plus élevée de la région métropolitaine.

## Changement des titres de transport

Bien qu'elle vise à simplifier l'expérience client et la gestion billettique, la nouvelle grille de tarification mise en place par l'ARTM a fait surgir des défis supplémentaires pour les organismes de transport public, mais aussi pour les usager·ères lorsque vient le temps de planifier leurs déplacements. D'autres modifications sont d'ailleurs prévues, même si la clientèle est encore en période d'adaptation. Notons qu'il n'y a pas eu de changements majeurs

de la tarification depuis les années 1980 dans la région. Depuis cette refonte tarifaire, la STL travaille à accompagner la clientèle dans la transition vers ces nouveaux titres afin que leur expérience du transport collectif soit fluide et optimale.

## Financement

### Un cadre financier gouvernemental attendu

Aux côtés des autres sociétés de transport de la province, la STL milite depuis des années pour faire valoir l'importance de mettre en place un cadre financier qui soit stable, pérenne et indexé, notamment pour couvrir les coûts liés à l'offre de service. Un appui récurrent des gouvernements pour les investissements à moyen et long terme sera également nécessaire.

Dans un contexte financier qui s'avère plus contraignant qu'avant, la STL participera, pour sa part, à l'effort métropolitain afin de trouver des pistes d'optimisation au financement du transport en commun, tout en gardant le cap sur la livraison d'un service de qualité à sa clientèle et sur sa transformation vers l'électrification.

**La politique de financement régionale**  
Une politique de financement régionale du transport en commun a été proposée par l'ARTM en 2018. Toutefois, elle ne faisait pas consensus et n'a jamais été appliquée. Des discussions menées par le gouvernement du Québec doivent se tenir en 2023 pour élaborer une nouvelle version de ladite politique qui entrerait en vigueur entre 2023 et 2028. Celle-ci devra tenir compte des changements qu'occasionnent l'arrivée du Réseau express métropolitain, la refonte tarifaire et le contexte postpandémie.

### La surchauffe des marchés

L'inflation des derniers mois a affecté les chaînes d'approvisionnement en plus de faire bondir les prix, ajoutant ainsi une pression financière supplémentaire sur la STL pour la réalisation de projets importants, comme l'agrandissement de son garage et d'autres chantiers liés à l'électrification. La hausse des prix entraîne également des répercussions au niveau des coûts de fonctionnement de l'organisation.

## Transformation de la STL

La transformation vers l'électrification de l'entreprise s'insère dans la révision de la cible 2030 de réduction d'émissions de GES du gouvernement du Québec, portée à 37,5 % sous le niveau de celle établie en 1990. Le gouvernement convie ainsi les exploitants à tout mettre en œuvre pour que 55 % des autobus urbains soient électriques d'ici là, en accélérant leurs démarches d'électrification malgré le contexte d'évolution technologique constante, l'inflation et la pénurie de main-d'œuvre.

Ce projet représente d'ailleurs le plus important défi que la STL a connu depuis sa fondation. Il implique l'intégration d'un nouveau parc d'autobus électriques à 100 %, la modernisation de ses installations, la mise à niveau et l'acquisition de systèmes adaptés, en plus d'un ajustement des rôles et des compétences au sein de toutes les unités d'affaires. L'entreprise devra adapter ses façons de faire et favoriser le transfert de connaissances

auprès de l'ensemble du personnel. La Société devra également miser sur le leadership de ses gestionnaires, sur son expertise en gestion du changement et sur l'implication de l'ensemble des employé·es pour accompagner cette transformation à tous les niveaux de l'entreprise.

## Évolution de l'organisation du travail

Le télétravail, le mode hybride et les horaires atypiques ont grandement modifié les habitudes de déplacement des travailleur·euses. Ils ont aussi changé les heures d'affluence et les habitudes d'achat des titres de transport. Et, comme chez bien d'autres employeurs, le mode de travail hybride est désormais une réalité à la STL. Son implantation, l'adéquation des modes de gestion, la mise à niveau des équipements pour le travail à distance, le régime à deux vitesses entre les équipes terrain et celles de bureau exigent une grande agilité à l'interne.



# Un plan à court terme

En 2018, la STL avait actualisé sa mission, ses valeurs et sa vision à la suite d'un exercice étendu de consultation et de réflexion. Le Plan stratégique organisationnel (PSO) 2019-2028 avait été élaboré dans un contexte favorable au développement du transport collectif. Il présentait des objectifs ambitieux, dont cinq grandes orientations et de nombreuses initiatives faisant consensus dans les équipes. Ces dernières prenaient en compte les besoins de la clientèle et les défis futurs du transport collectif. Par ailleurs, ce sont nos valeurs, solidement ancrées dans nos façons de faire et notre culture d'entreprise, qui nous ont aidés à naviguer dans la tempête de la COVID-19.

Ainsi, le présent Plan stratégique organisationnel de transition 2023-2025, établi dans la continuité et sur les mêmes bases solides que le PSO 2019-2028, en adapte les orientations afin de mieux refléter la réalité. Il tient compte des défis du contexte actuel qui a beaucoup changé en raison de la pandémie, mais aussi de la transformation qui s'opère à la STL. Ce plan s'échelonne sur trois ans, au lieu de dix, afin de nous permettre de nous réajuster et pour donner le temps aux nouvelles habitudes de mobilité de se stabiliser.

Il en découle une série d'initiatives révisées qui devra être réalisée au cours des trois prochaines années.

Durant cette période de transition, un nouvel exercice de réflexion de fond permettra de dresser le prochain Plan stratégique organisationnel 2026-2035.

Les équipes sont à pied d'œuvre pour assurer le service et préparer l'avenir : elles doivent pouvoir s'appuyer sur des lignes directrices claires et une vision rassembleuse. Ce plan se veut donc avant tout un document de mobilisation interne. Il est conçu pour rapprocher et engager nos gens dans ces années de transformation, et communiquer l'ambition qui inspire chaque nouveau pas de cette évolution.

## NOS VALEURS

Respect • Excellence • Collaboration

## NOTRE MISSION

La STL et ses employé-es ont pour mission de développer et d'offrir à Laval un service de transport collectif de qualité, performant et innovant qui évolue selon les besoins de mobilité et s'y adapte.

## NOTRE VISION

Chef de file de la mobilité durable, la STL redéfinit les standards de l'industrie.

Déjà, en 2021, s'affirmait l'urgence de revoir nos objectifs et de favoriser la relance du transport collectif. Non seulement il fallait regagner la confiance des usager·ères qui ont cessé d'utiliser notre réseau pendant la pandémie, mais aussi leur proposer une nouvelle offre adaptée à la demande. Un groupe de travail, des ateliers avec les employé-es, des sondages auprès de la clientèle et des échanges avec les partenaires ont été réalisés dans cette perspective de relance.



En l'attente du nouveau Plan stratégique de développement (PSD) de l'ARTM, la STL aligne le développement de son réseau sur les engagements de la Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure, ainsi que sur la volonté du gouvernement du Québec et de la Ville de Laval en matière de mobilité collective. Une fois lancé, le PSD devrait fournir aux sociétés de transport de la région métropolitaine de nouvelles lignes directrices qui les guideront dans la planification des projets, en leur fournissant une vision globale et claire pour développer leur offre de service.

# La STL en 2022

**Budget de 176 M\$**

**1 133 employé-es, dont 625 chauffeur-euses**

**46 lignes d'autobus, dont 20 lignes avec accès universel**

**18 lignes de taxis collectifs**

**Près de 14 millions de déplacements, dont 391 968 en transport adapté**

## Vers une nouvelle normalité

En plus des drames humains, la pandémie aura laissé des traces à tous les niveaux de la société. Le transport collectif n'y fait pas exception. La désertion du transport collectif dès les premières semaines de la crise sanitaire a abaissé le taux d'achalandage à moins de 15 % dans les autobus en avril 2020.

### Reprise lente de l'achalandage

Le retour de la clientèle s'est fait graduellement, atteignant les 45 % à l'automne 2020, les 60 % à l'automne 2021 et les 75 % à l'automne 2022.

Bien que le seuil de 80 % – qui constitue par ailleurs une des meilleures progressions de la région métropolitaine – semble en voie d'être dépassé en 2023, le retour de l'achalandage au niveau prépandémie ne se concrétisera pas à court terme, notamment en raison du télétravail et des nouvelles habitudes de déplacement de la population.

### Déplacements par catégories d'âge

Le suivi de l'évolution de ces nouveaux comportements et habitudes de mobilité constituera en soi un chantier du

plan de transition 2023-2025. Grâce à certaines informations auxquelles la STL a accès – données de perception et d'utilisation des titres OPUS, sondages, enquêtes, observations sur le terrain, données issues du CRM (logiciel de gestion de la relation client) et sources de données cellulaires commerciales disponibles – on peut déjà relever certaines tendances.

- En 2022, 7 % de tous les déplacements sur le réseau de la STL sont ceux des Lavallois-es de 65 ans et plus, comparativement à une proportion d'environ 3 % avant la gratuité entrée en vigueur en

2014. De ce fait, cette catégorie de client-es affiche une progression d'achalandage supérieure aux autres. À la fin 2022, le nombre de déplacements que ces personnes effectuent sur le réseau régulier de la STL a atteint 88 % du niveau de 2019. Au début 2023, il l'a même dépassé.

- Les déplacements des jeunes de moins de 18 ans représentent 84 % de l'achalandage prépandémie. Malgré le retour des cours en présentiel, la proportion de cette catégorie de client-es dans la population lavalloise est en baisse selon les données de recensement. Pour la tranche d'âge plus jeune (moins de 10 ans), on note une baisse encore plus marquée, ce qui pourrait affecter notre achalandage dans les années à venir. Les client-es de 25 ans et moins constituent quant à eux un peu plus de 50 % de notre clientèle.
- Par ailleurs, les étudiant-es de 18 ans et plus (cégep et université) ne sont de retour qu'à 80 %. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette baisse : soit ces personnes se déplacent moins (cours et travaux en mode hybride), soit elles utilisent maintenant une voiture, soit elles sont simplement moins nombreuses (le nombre de Lavallois-es de 18-29 ans a baissé de 1 % entre 2016 et 2021).

### Moins de déplacements vers Montréal, plus vers les secteurs industriels lavallois

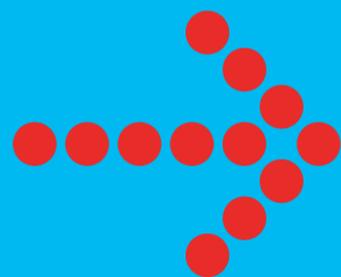
Le télétravail est la principale cause de la reprise lente de l'achalandage. On observe d'ailleurs que seulement 60 % des utilisateur-rices de titres mensuels à tarif ordinaire sont de retour dans les autobus de la STL depuis la pandémie. On peut penser qu'ils optent pour des titres unitaires (mieux adaptés au télétravail occasionnel) ou qu'ils utilisent l'automobile. Les travailleur-euses et étudiant-es qui transitaient par métro ou par train sont de retour environ à 65 %, alors que les déplacements vers les parcs industriels de Laval sont en forte augmentation, dépassant même les niveaux prépandémie.

Même si les travailleur-euses en mode hybride qui prennent le métro se déplacent moins le lundi et le vendredi, cela n'est pas suffisant pour constater une modification significative de l'usage quotidien du transport collectif à Laval. On observe plutôt une certaine régularité dans l'utilisation de notre service d'autobus pendant la semaine. Enfin, chaque jour, la reprise semble plus forte durant les heures creuses de la journée et plus faible en soirée.

Globalement, Laval demeure une ville où la culture de l'automobile est prédominante. Les Lavallois-es se déplacent autant qu'avant la pandémie, mais la part de marché de l'automobile a crû, au détriment du transport collectif. En revanche, les déplacements totaux intra-Laval sont en forte croissance par rapport aux déplacements vers ou en provenance de l'extérieur, signe d'une vitalité exceptionnelle dans les différents secteurs d'activités sur le territoire. Cela pose un nouveau défi pour la STL : les destinations sont plus dispersées sur le territoire, ce qui implique d'autres enjeux au niveau de la desserte.

Sources : Enquête origine-destination (2018), données d'utilisation de titres de transport, sondages STL, Statistiques Canada.

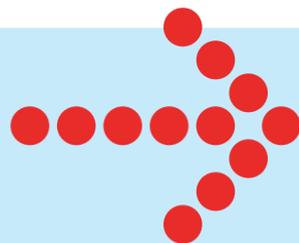
# ORIENTATION CLIENTÈLE



Déployer une offre de service attrayante, compétitive, accessible et écologique pour nos client·es et pour les Lavallois·es



# La clientèle d'abord.



## INITIATIVE N°1

### Mieux comprendre et mesurer les besoins et les attentes des client-es et des non-client-es du transport en commun à Laval

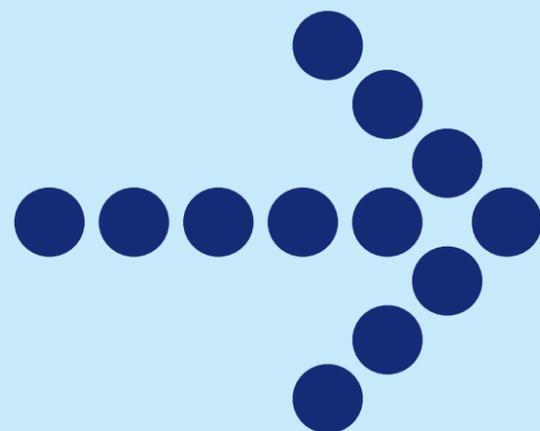
Notre priorité est de garantir une offre de service attrayante, compétitive, accessible et écologique qui soit à la hauteur des besoins des client-es.

Pour ce faire, la STL travaille sans relâche à améliorer l'expérience de sa clientèle. Le nombre d'initiatives déployées au fil du temps, comme le paiement à bord par carte de crédit et de débit, les mesures préférentielles pour bus ou encore le programme Engagement qualité STL, en sont la preuve.

Or, le monde a beaucoup changé en trois ans. On doit maintenant s'adapter aux nouvelles réalités des gens et aux exigences de transport qui, elle non plus, ne sont plus les mêmes. L'achalandage dans les autobus est encore loin des niveaux d'avant la pandémie.

C'est pourquoi, au cours des prochains mois, on doit notamment :

- Mieux comprendre notre clientèle pour favoriser sa fidélisation et son retour sur le réseau, et évaluer les besoins des personnes qui ne choisissent pas la STL pour se déplacer (non-client-e);
- Analyser les nouvelles habitudes de déplacement, les effets du télétravail sur les besoins de transport et la satisfaction du service à la clientèle;
- Étudier les besoins de desserte des pôles en croissance à Laval, comme les zones industrielles et les nouveaux quartiers.



## L'ENGAGEMENT QUALITÉ STL

La STL est la seule société de transport collectif au Canada à offrir à sa clientèle une garantie de service accompagnée d'un programme de compensations.

L'Engagement qualité STL s'adresse autant aux usagers du réseau régulier d'autobus que des taxis collectifs et du transport adapté. Il s'agit d'une promesse client qui favorise une rétroaction

continue sur la qualité du service offert, selon cinq éléments clés :

- ponctualité
- courtoisie
- informations justes et pertinentes
- sécurité et confort
- propreté et fiabilité

## ACTIONS

### 1.1

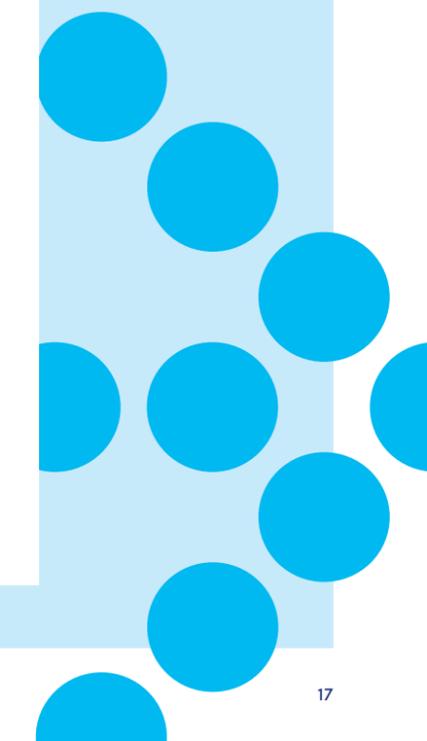
Soumettre à la clientèle du service régulier des sondages pour mesurer la satisfaction et la perception de la qualité du service.

### 1.2

Continuer d'examiner les habitudes de déplacement de la clientèle grâce aux données recueillies par divers canaux (données de perception, compteurs de passagers, enquêtes origine-destination, etc.).

### 1.3

Mieux connaître les habitudes de déplacement des non-client-es.



## INITIATIVE N° 2

### Mieux adapter l'offre de service aux besoins de la clientèle

On doit offrir à la clientèle un service qui réponde à ses besoins de déplacement, mais qui soit aussi adapté à la nouvelle réalité ainsi qu'aux grands projets de transport collectif et aux pôles de développement à Laval.

De plus, de concert avec la Ville de Laval, on travaille fort pour planifier le développement urbain, structurer la mobilité sur le territoire et favoriser la mise en place de projets innovants.

Notre offre de service est constamment ajustée à l'état de développement d'autres grands projets de transport de la région métropolitaine, comme la construction du Réseau express métropolitain (REM).

## ACTIONS

### 2.1

Définir un plan d'ajustement du service sur trois ans, adapté à la nouvelle réalité postpandémie.

### 2.2

Adapter le service en fonction des grands projets de transport collectif, notamment le service rapide par bus sur le boulevard Pie-IX et les travaux du REM.

### 2.3

Ajuster le service pour améliorer la mobilité des client-es dans les pôles en croissance et les zones industrielles.

### 2.4

Amorcer le déploiement des actions en lien avec le développement de l'accessibilité du réseau, selon les objectifs du Plan de développement de l'accessibilité du réseau régulier 2022-2026.

### 2.5

Adapter le service en fonction des projets de développement de la Ville de Laval.

### 2.6

Accompagner le Bureau de la mobilité durable de la Ville de Laval afin que le développement urbain soit favorable à la mobilité active et au transport collectif.

### 2.7

Participer à la préparation du Plan de mobilité durable de la Ville de Laval.

Le Plan de développement de l'accessibilité au transport régulier 2022-2026 permet d'établir les éléments à améliorer pour favoriser le transport de personnes à mobilité réduite.



# Accroître notre performance.

## INITIATIVE N° 3

### Accroître la compétitivité et la performance du réseau

On veut encourager les Lavallois-es à choisir plus souvent le transport en commun dans leurs modes de déplacement. Pour ce faire, on doit d'une part bonifier l'offre et, de l'autre, en améliorer la qualité.

Dans les prochaines années, il faudra donner au transport par autobus le statut d'alternative attrayante à l'auto solo, notamment en offrant des solutions efficaces à la congestion routière et en améliorant la performance du service dans les quartiers ou sur les axes routiers fortement achalandés.

Or, qu'il s'agisse du transport régulier ou adapté, la situation budgétaire nous impose de redoubler d'efforts dans la planification des actions et dans les choix des stratégies pour un déploiement optimal du réseau.

## ACTIONS

### 3.1

Réaliser une étude de préféabilité et un dossier d'opportunité pour un projet de service rapide par bus (SRB) à l'approche du terminus Montmorency.

### 3.2

Participer aux études de reconfiguration menées par l'ARTM au terminus Montmorency pour accroître la capacité d'accueil des autobus.

### 3.3

Améliorer la performance du service pour la clientèle du transport adapté, en réduisant la durée des déplacements et d'attente des client-es.

### 3.4

Améliorer la fiabilité et l'efficacité du service par autobus à Laval dans le cadre des mesures de mitigation pour les grands projets de transport de la région métropolitaine.



## INITIATIVE N° 4

### Améliorer l'expérience client

La satisfaction de la clientèle guide la mise en place d'un grand nombre de projets à la STL et leur incessante amélioration. Au fil du temps, on a déployé de nombreuses initiatives pour offrir aux client-es un service hors pair et faciliter l'accessibilité à bord.

À cet effet, les sondages des derniers mois nous ont permis de cibler de nouveaux objectifs pour améliorer l'expérience globale, comme la qualité de l'information transmise

aux voyageur·euses sur l'état du service en temps réel.

Également, le projet Concerto, piloté par l'ARTM, concerne lui aussi l'amélioration de l'expérience des clients de la région métropolitaine. Il vise à mettre en commun toutes les options de trajets et tous les modes de transports disponibles au moyen d'une plateforme de mobilité intégrée. L'objectif de ce projet est de favoriser la réduction de l'empreinte écologique et l'autonomie

des client-es, tout en facilitant leurs déplacements. Le programme vise aussi la révision du système de vente des titres et de perception afin de l'harmoniser avec les autres sociétés de transport. En tant que partenaire actif de l'ARTM, la STL collabore à la mise en place de ce vaste programme de mobilité intégrée (vision, ateliers, chantiers et recommandations).

## LA PETITE HISTOIRE DU PAIEMENT À BORD PAR CARTE DE CRÉDIT À LA STL

En 2017, la STL lançait un projet pilote de paiement par carte de crédit à bord de certains de ses autobus, une première au Canada. Ce projet avait pour but de faciliter les déplacements de la clientèle et l'accès au transport collectif. L'intérêt pour le paiement sans contact par carte de crédit ne cesse de croître; le nombre d'utilisations a d'ailleurs doublé depuis la pandémie.

Après plusieurs années de rodage, la STL a obtenu l'appui et le financement de l'ARTM afin de poursuivre ce projet novateur qui deviendrait officiellement la vitrine technologique pour la grande région métropolitaine. Le projet a été modernisé avec l'implication de nouveaux partenaires d'affaires et l'installation de terminaux de nouvelle génération dans l'ensemble du parc d'autobus. L'ultime étape

de ce projet a été lancée en juin 2023, soit le paiement par carte de débit dans l'ensemble de nos autobus, une première au Québec!

Cette petite révolution s'étend également à l'ensemble de notre clientèle, puisqu'il est aussi possible pour les usager·ères de payer à bord des véhicules de transport adapté avec une carte de crédit ou de débit.

## ACTIONS

### 4.1

Personnaliser l'offre de service selon les priorités et les besoins exprimés par la clientèle (livraison de service, ponctualité, entassement).

### 4.2

Réaliser des initiatives visant à améliorer l'expérience client.

### 4.3

Démarrer les travaux du comité expérience client pour nourrir la culture client à la STL, et promouvoir les nouvelles initiatives clients.

### 4.4

Implanter le paiement par carte de débit à bord des véhicules.

### 4.5

Mettre en œuvre le projet pilote pour l'implantation du paiement par carte de débit et carte de crédit pour la clientèle du transport adapté.

### 4.6

Avec la collaboration de l'Association du transport urbain du Québec (ATUQ), offrir une formation ciblée aux chauffeur·euses du transport adapté afin d'améliorer l'expérience de la clientèle.

# Améliorer les relations avec la communauté.

## INITIATIVE N° 5

### Améliorer la relation et la communication avec la clientèle et la communauté

À la STL, on veut fidéliser notre clientèle tout en attirant de nouveaux client-es. Dans ce contexte, il est important de sensibiliser la population aux avantages d'utiliser le transport en commun et de mieux faire connaître le réseau et son fonctionnement. Il faudra présenter de façon claire et limpide la structure de notre offre de service, aussi bien pour le transport régulier que le transport adapté, sans oublier les lignes de taxi collectif qui facilitent l'accès à certains quartiers. En fait, plusieurs personnes qui ne sont pas des client-es de la STL aujourd'hui, mais qui l'ont été dans le passé, conservent la perception d'une époque où le réseau était très complexe, et la fréquence de passages, plus sporadique.

On doit donc créer des occasions pour aller à leur rencontre et prendre le pouls de leurs besoins. On doit également analyser et comprendre les raisons qui font que certaines personnes n'utilisent pas le transport en commun. Enfin, il faut sensibiliser la population à nos services.

De plus, l'implantation des initiatives tarifaires prévues par la refonte que mène l'ARTM représente un travail colossal. Bien qu'elles visent à faciliter la vie des usager-ères, ces initiatives demandent une grande adaptation pour la clientèle. Depuis dix ans, la STL participe à simplifier la tarification du transport régulier et adapté dans le Grand Montréal, en collaboration avec l'ARTM et les autres sociétés de transport collectif.

Nos partenaires ont un rôle important à jouer pour nous permettre d'entrer en contact avec les Lavallois-es et les familiariser aux avantages de la mobilité durable et active. On souhaite profiter de leur collaboration pour favoriser l'accès de tout un chacun au transport collectif. Cela peut passer par l'entremise d'initiatives sur le terrain avec des organismes spécialisés dans l'accessibilité universelle, ou encore d'événements citoyens auxquels la STL pourrait participer.

## ACTIONS

### 5.1

Promouvoir les avantages du transport en commun et en valoriser l'accès auprès de client-es potentiel·les (personnes âgées, jeunes, professionnel·les).

### 5.2

Assurer une présence dans la communauté pour sensibiliser les Lavallois-es quant aux avantages du transport en commun et être présent dans la communauté.

### 5.3

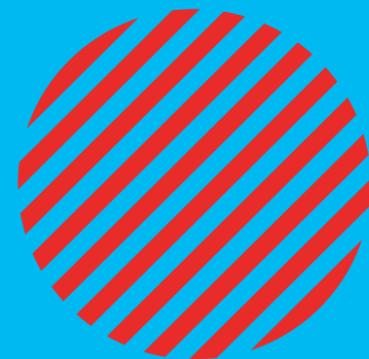
Moderniser notre programme d'appels sortants automatisés pour le transport adapté.

### 5.4

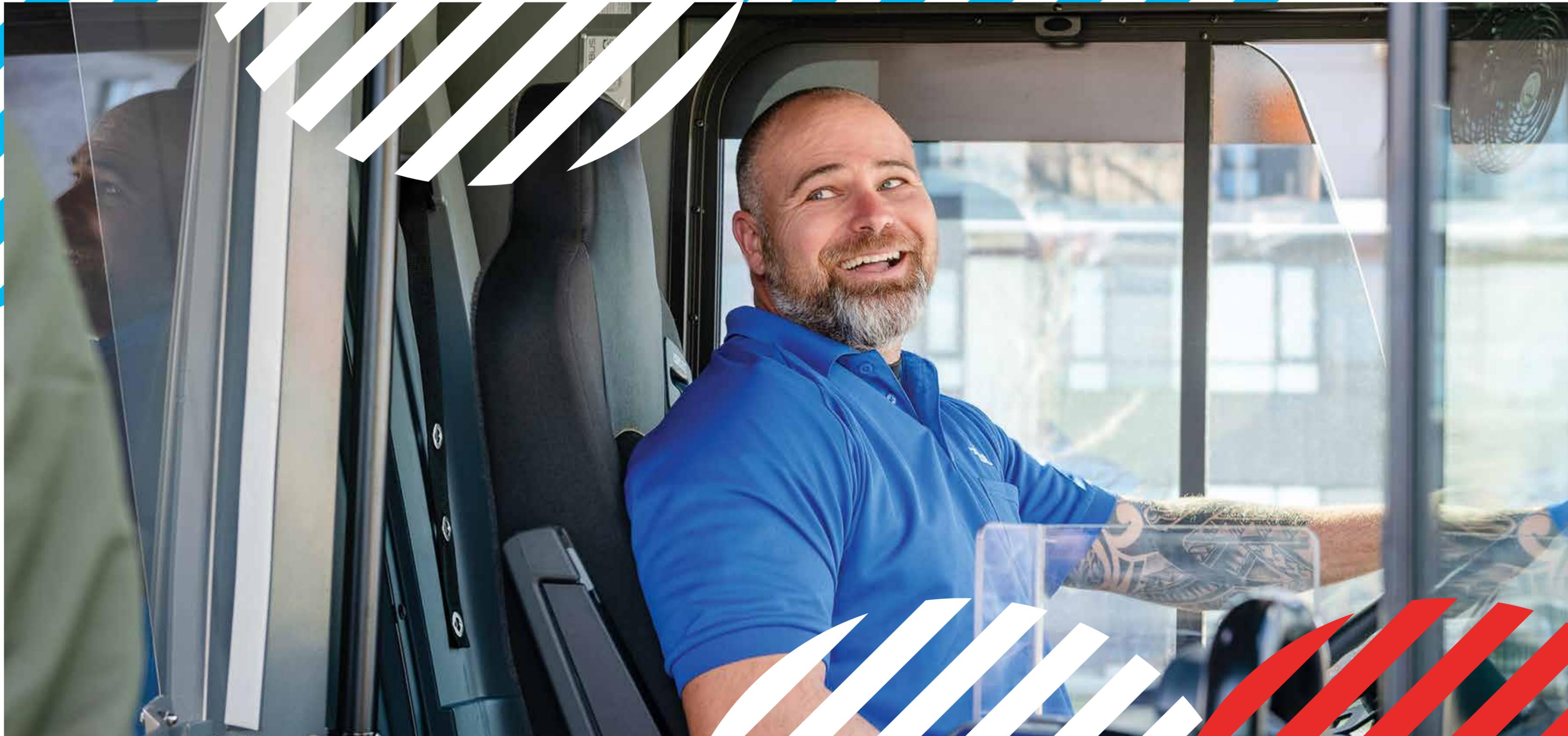
Consulter nos client-es relativement aux modifications qui seront apportées au service dans le cadre des projets de transport métropolitain et collecter leurs suggestions.



# ORIENTATION EMPLOYÉ·ES



S'appuyer sur une  
équipe mobilisée  
et compétente



# La STL, c'est NOUS.

## INITIATIVE N° 6

**Renforcer notre style de gestion en valorisant la collaboration, le développement des compétences, la reconnaissance et la communication**

**Les dernières années ont laissé des marques.**

La pandémie et la mise en place de mesures sanitaires strictes ont eu pour effet d'éloigner nos équipes. D'un côté, le personnel sur le terrain a continué d'assurer le transport des Lavallois-es, en travaillant dans les garages ou en contact direct avec la clientèle, bref là où les risques de propagation étaient plus élevés. De l'autre, les employé-es de bureau ont dû s'adapter rapidement au télétravail.

De plus, les difficultés d'embauche et de rétention du personnel ont ajouté, et ajoutent encore, une charge supplémentaire sur les épaules des équipes en place.

La transformation vers l'électrification va avoir des effets dans tous les secteurs de l'entreprise et des répercussions sur tous les corps de métiers. Les membres du personnel voient leur emploi évoluer, notamment en ce qui a trait à la nature du travail, aux projets ou aux responsabilités.

C'est pourquoi on doit accompagner nos employé-es dans cette transformation. Après tout, notre capital humain est notre ressource la plus précieuse.

Les dernières années ont été difficiles pour tout le monde et personne n'avait le plein contrôle de la situation. Mais maintenant, on veut choisir la suite, et travailler ensemble.

### Intégrer le mode de travail hybride

Dans le contexte évolutif du marché du travail, la STL souhaite poursuivre son projet pilote de mode hybride pour faciliter la rétention et l'embauche de personnel.

### Travailler à mobiliser nos équipes

Des chauffeur-euses aux conseiller-ères, du personnel de soutien aux directeur-rices, des nouvelles recrues aux membres plus ancien-nes de l'équipe : chaque personne compte pour que la STL puisse accomplir sa mission.

**Un·e employé·e se sent mobilisé·e lorsque ses compétences sont valorisées et reconnues, que la raison d'être et les objectifs de l'organisation sont clairs, qu'il·elle connaît bien son rôle et qu'il·elle se sent reconnu·e et respecté·e par ses pairs.**

### Adapter le style de gestion

Le monde post-COVID et les changements qui découlent de la mise en place du plan de transformation vers l'électrification appellent aussi à une adaptation des compétences des gestionnaires. Ces derniers doivent développer leurs façons de faire selon un mode de gestion hybride et opter davantage pour un leadership qui soit en phase avec la nouvelle réalité du travail.

### Favoriser l'échange et la communication interne

La STL devra également mettre en place de nouveaux moyens de communication adaptés au contexte hybride. Ces outils permettront de mieux reconnaître les accomplissements des employé-es, de garder les équipes informées quant à l'état d'avancement des chantiers et des autres projets de l'entreprise, et d'encourager les échanges.

### Développer nos talents

Nos projets sont si nombreux et l'évolution technologique si rapide qu'on a continuellement besoin d'acquérir de nouvelles connaissances. Des initiatives seront déployées pour aider les employé-es à mettre leurs compétences à niveau, pour optimiser les pratiques et les processus, ainsi que pour transformer des postes lorsque nécessaire.

## ACTIONS

### 6.1

Sonder en continu les employé-es, toutes unités d'affaires confondues, pour connaître leur niveau de mobilisation.

### 6.2

Recommander des actions de mobilisation pour l'ensemble de la STL, par l'intermédiaire du comité permanent de mobilisation.

### 6.3

Suivre l'évolution du projet pilote de deux ans prévoyant une alternance de journées de travail à la maison et au bureau.

### 6.4

Déployer un programme de développement des compétences permettant aux gestionnaires d'adapter leur leadership à la nouvelle réalité.

### 6.5

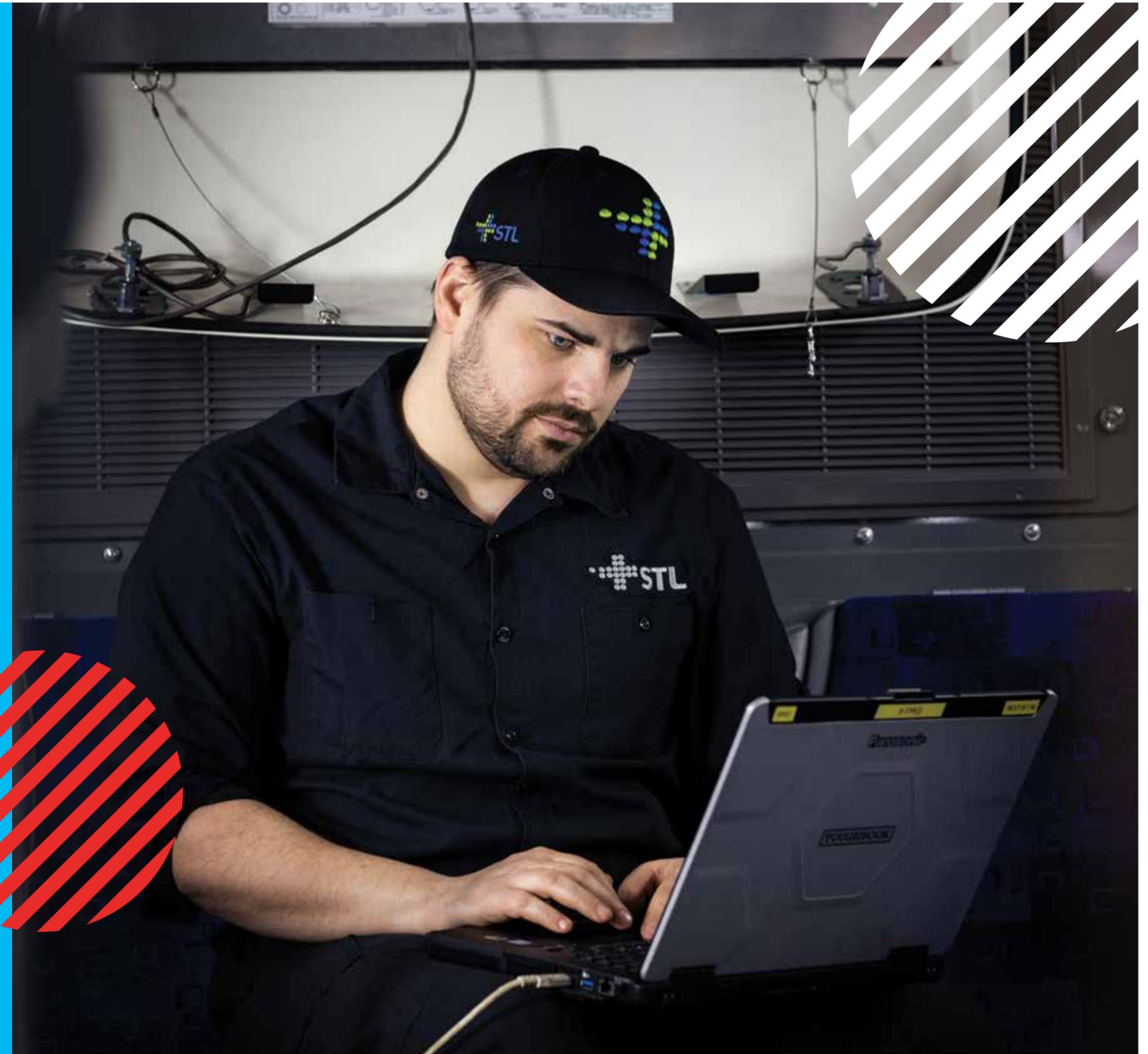
Communiquer davantage les bons coups des employé-es, la raison d'être des projets de transformation et les suivis de sondages et de consultations internes.

### 6.6

Pour les grands chantiers liés à la transformation de la STL, déployer une stratégie et un programme de formation dédiés tant aux nouveaux postes qu'au développement des postes actuels.

### 6.7

Mettre en place des vecteurs de communication bidirectionnels avec les chauffeur-euses et le personnel d'entretien.



## INITIATIVE N° 7

### Favoriser l'attraction et la fidélisation des talents

Le marché actuel de l'emploi est très compétitif. Pour favoriser l'avancement de nos projets et de nos opérations, on doit redoubler d'efforts afin de trouver des moyens d'attirer et de fidéliser une main-d'œuvre qualifiée.

#### Garder les membres actuels de notre équipe

On considère nos employé-es comme étant les premiers ambassadeur-rices de la STL. Ce sont ces personnes qui représentent, construisent et défendent l'image de l'entreprise aussi bien auprès de la clientèle que de leur entourage.

Nos efforts doivent donc être maintenus et continuellement actualisés. Non seulement parce qu'on veut que la STL demeure compétitive dans un marché où le capital humain se fait rare, mais surtout, parce qu'on veut pouvoir compter sur des professionnel·les passionné-es qui ont la STL tatouée sur le cœur.

#### Attirer les futur-es employé-es

Les besoins de l'entreprise ont évolué au fil du temps. En 2018, le milieu du transport urbain n'avait rien de comparable à la réalité d'aujourd'hui, où une pénurie de ressources sévit dans tous les secteurs d'activité et où l'arrivée des nouvelles générations change le visage du marché de l'emploi. Des démarches doivent être mises en place pour présenter aux nouvelles recrues une offre valorisante et concurrentielle.

Aussi, le contexte de transformation d'entreprise ajoute une couche de complexité supplémentaire à un travail de recrutement exigeant.

En effet, si les ressources se font déjà rares, les profils nécessaires à la réalisation du grand projet d'électrification le sont encore plus. Les compétences pointues et les spécialisations requises pour nous soutenir dans ces années charnières demandent à ce que l'entreprise devienne encore plus innovante dans sa capacité d'attraction de talents.

## ACTIONS

### 7.1

Élaborer et mettre en place un plan d'action visant à améliorer la rétention et à diminuer le taux d'absentéisme.

### 7.2

Élaborer et déployer un plan d'action pour améliorer la marque employeur.

### 7.3

Bâtir une stratégie pour être davantage proactif en matière de recrutement.

# ORIENTATION TRANSFORMATION



Viser l'excellence  
de nos pratiques  
organisationnelles





La quantité d'initiatives réalisées pendant les dernières années sont à l'image du leadership qui fait la renommée de la STL. La volonté de déployer d'ici 2040 un parc d'autobus entièrement électrique en constitue une autre preuve.

C'est en 2007 que l'entreprise a emprunté la voie de l'électromobilité, déterminée à diminuer son impact carbone et à inspirer les autres organismes de transport public à lui emboîter le pas. Depuis, ce vaste chantier, le plus important que la STL ait connu depuis sa fondation, est à l'origine de l'intégration progressive d'autobus 100 % électriques sur les routes de Laval.

Ce projet implique une modernisation radicale des infrastructures, de tous les systèmes et des façons de faire de la STL, ce qui a des répercussions sans précédent sur l'ensemble des unités d'affaires.

Pour livrer l'ensemble de l'œuvre, il faut revoir nos façons de faire dans le cadre de cette transformation, c'est-à-dire implanter un nouveau modèle de performance. Ce virage a augmenté de façon historique le nombre, la taille et le niveau de complexité des projets. Tous les volets comportent des coûts, des échéanciers interdépendants et des ressources partagées. La coordination doit donc être rehaussée. Aussi, il faut revoir les pratiques, favoriser les échanges, améliorer la documentation, mieux évaluer les risques, et fournir des cibles réalistes. Cela nécessite la mise à jour de tous nos outils et systèmes, voire un remplacement pour certains. Dans un tel contexte, il faut veiller à ce que les compétences internes évoluent au même rythme que tous ces changements.

# La technologie aux premiers rangs.

## INITIATIVE N° 8

### Améliorer et optimiser nos processus d'affaires

#### Développer une vision stratégique TI

Le rôle des technologies de l'information (TI) sera mis au premier plan dans le cadre de cette initiative. Initialement établie pour offrir du soutien de nature administrative, l'équipe des TI a été restructurée pour devenir une direction à part entière à la STL. Compte tenu des enjeux en matière de cybersécurité et des besoins en TI qu'implique la transition vers l'électrification, cette direction occupe à présent davantage une place stratégique dans l'organisation, prenant part à la table des décisions.

#### Moderniser l'écosystème technologique

On compte aussi adopter une vision plus vaste de tout l'écosystème technologique de la STL.

Pour ce faire, on doit former nos ressources actuelles tout en recrutant de nouveaux talents. On doit aussi moderniser nos équipements et nos logiciels pour mieux soutenir la STL de demain et l'électrification de notre parc d'autobus.

De plus, on mettra également sur pied un plan d'actions avec les mesures appropriées pour harmoniser les bonnes pratiques et les systèmes de technologie de l'information (TI) avec ceux de la technologie d'opération (TO). L'objectif est d'assurer la fiabilité, la pérennité et la sécurité de tous ces systèmes interreliés, en vue de l'électrification.

#### Améliorer la cybersécurité

La STL doit se défendre contre les cybermenaces. Les risques qui y sont associés sont d'autant plus réels et nombreux que le travail en mode hybride s'est répandu dans toutes les entreprises. La STL poursuivra l'implantation de solutions de surveillance, de détection et de gestion des incidents, en plus de sensibiliser régulièrement les équipes aux bonnes pratiques en matière de cybersécurité.

## ACTIONS

### 8.1

Mettre en place une gouvernance des technologies de l'information visant notamment, la gestion des actifs, l'architecture d'entreprise, informationnelle et technologique ainsi qu'une stratégie d'adoption de l'infonuagique.

### 8.2

Analyser les besoins de la STL dans l'objectif de moderniser notre écosystème financier et administratif en plus d'améliorer le cadre de gestion de la maintenance assistée par ordinateur.

### 8.3

Élaborer une feuille de route pour accroître la maturité de la STL en matière de cybersécurité et guider son rehaussement technologique.

### 8.4

Apporter les améliorations nécessaires aux processus de soutien critiques pour appuyer la transformation vers l'électrification.

# Améliorer nos processus d'affaires

Les nouveaux défis de l'environnement numérique et du virage électrique nous imposent aussi de rendre nos processus plus performants et de mieux protéger les renseignements de nos usager·ères.

## Poursuivre l'évolution en gestion de portefeuille de projets et gestion de projets

Le volume et l'envergure des initiatives et des projets de la STL croissent et évoluent. Dans ce contexte, on entend améliorer nos compétences en gestion de portefeuille de projets, afin de choisir ceux qui présentent une plus grande valeur ajoutée pour notre développement futur.

Parallèlement, on souhaite poursuivre le développement des bonnes pratiques en gestion de projets pour accroître la maturité de l'entreprise.

Cela nous permettra du même coup d'optimiser la livraison des projets et d'améliorer les processus de gestion des subventions et la gestion de notre capacité de réalisation selon les ressources disponibles. En outre, on entend revoir les pratiques en gestion de projets de la STL pour soutenir sa transformation vers l'électrification.

## Assurer la protection des renseignements personnels

L'entreprise est responsable de la protection des renseignements personnels qu'elle détient. Conformément

aux dispositions de la loi 25, en vigueur depuis 2022, la STL doit instaurer une structure pour protéger ces renseignements en gérant les données de façon responsable et transparente.

La STL devra suivre une feuille de route, dictée par le gouvernement du Québec et s'échelonnant jusqu'en 2024, pour implanter différentes mesures et sensibiliser les équipes. Elle devra mettre en place une série d'actions pour recueillir, traiter, conserver et communiquer de façon sécuritaire les données concernant les renseignements personnels qu'elle détient. La protection des renseignements personnels sera donc pleinement intégrée à ses façons de faire.

La Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels est une réforme importante qui touche autant les entreprises privées que les

organismes publics au Québec. Les modifications entrent progressivement en vigueur sur une période de trois ans, jusqu'en 2024. La loi prévoit, entre autres, des amendes

substantielles pour les entreprises qui omettent de signaler un incident de confidentialité.

## Implanter un programme de gestion documentaire performant

Dans la foulée de la présente initiative, la STL a commencé à introduire un nouveau système numérique de gestion intégrée des documents (GID), dont le déploiement auprès des employé·es se fera progressivement jusqu'en 2025. Dans un contexte de travail hybride, cela permettra à l'entreprise d'amorcer son virage vers un bureau sans papier et rendra plus efficaces le partage, l'accès, la recherche et la protection de l'information interne.

La gestion des documents sera ainsi améliorée et optimisée, au moyen d'une plateforme sécurisée et plus conviviale qui permettra notamment des recherches plus précises et intelligentes. Cette nouvelle solution informatique facilitera la gestion et la classification des documents au bénéfice de toutes les équipes.

## Poursuivre la prévention en santé et sécurité au travail

Par ailleurs, l'entreprise va continuer de sensibiliser ses équipes à l'importance de respecter les meilleures pratiques, selon le plan de prévention et de mobilisation en santé et sécurité au travail mis en place en

2020 qui s'échelonne jusqu'en 2025. On a à cœur le bien-être physique, mental et social de nos employé·es, et on souhaite les préserver de tout risque pour leur santé sur les lieux de travail. Le déploiement de ces nombreuses actions s'adresse à tout le personnel.



## ACTIONS

### 8.5

Poursuivre l'évolution et la mise en place des meilleures pratiques de gestion de projets et de portefeuille de projets, notamment en matière de priorisation, de gestion de la capacité, de gestion de la reddition de comptes et de processus budgétaires.

### 8.6

Assurer la livraison de l'ensemble des mesures prévues par la loi 25.

### 8.7

Déployer le programme de gestion intégrée des documents (GID).

### 8.8

Bonifier le plan de prévention et de mobilisation en santé et sécurité au travail, notamment en lien avec les travaux d'agrandissement du garage, et poursuivre son implantation.

# Offrir un transport vert.

## INITIATIVE N° 9

### Réduire notre empreinte environnementale

#### LES CINQ CHANTIERS DE L'ÉLECTRIFICATION

1. Agrandissement du garage (phase IV) permettant l'accueil des autobus électriques, où auront lieu les opérations d'entretien et la livraison du service.
2. Modernisation de plusieurs systèmes d'exploitation pour la livraison du service et l'intégration de nouveaux systèmes pour la gestion des opérations.
3. Acquisition et mise en service d'autobus électriques, selon l'offre de service de transport et la capacité de nos infrastructures.
4. Évolution des infrastructures STL pour accompagner la conversion du parc d'autobus.
5. Évolution des opérations et transition progressive de l'organisation pour livrer le service électrique.



Il n'y a pas de « planète B » : la lutte contre les changements climatiques passe en grande partie par la transformation de nos manières de nous déplacer. Comme société de transport, on a une responsabilité envers la communauté et un rôle à jouer dans cette lutte sans précédent.

En 2019, on a intégré une première vague de 10 autobus électriques à recharge lente, avec l'intention de déployer un parc 100 % électrique 20 ans plus tard. À l'époque, cela constituait la plus importante commande d'autobus électriques au Québec.

Mais l'électrification va bien au-delà des seuls véhicules. En effet, cette transformation change tout le visage de l'entreprise, des autobus aux systèmes d'exploitation, en passant par les installations et les processus internes, jusqu'aux compétences des équipes et aux technologies en

place. L'électrification du transport adapté, un projet distinct, n'y fera pas exception.

C'est le Bureau de la transformation vers l'électrification, créé au tout début de l'année 2022, qui coordonne les cinq chantiers d'envergure mettant à contribution nos 1200 employé·es. Toutes les directions sont mises à profit.

Il faut mettre à niveau les connaissances internes des équipes et redéfinir les façons de faire. Il faut tenir compte du défi de ce virage technologique, pour lequel nos systèmes sont désuets, et en suivre l'évolution rapide. Parallèlement, il faut apprendre à naviguer dans un marché où l'expertise est encore rare, et le financement, insuffisant.

Les cibles du gouvernement du Québec, présentées dans le Plan pour une économie verte 2030, dictent le rythme soutenu auquel on doit apporter ces changements et adapter nos compétences. Ce plan demande, d'ici à 2030, que 55 % du total d'autobus urbains soient électrifiés.

Dans ce contexte, il est d'autant plus important de garder à l'esprit que, pour toutes les équipes, peu importe leur rôle au sein de l'entreprise, l'objectif commun reste le même : offrir un service de transport toujours plus performant, plus sécuritaire, plus fiable et vert pour la clientèle.



## L'AGRANDISSEMENT DU GARAGE EN CHIFFRES (PHASE IV)

- Un des plus importants projets d'infrastructures dédiées à des autobus électriques au Québec, et le plus important défi de l'histoire de la STL.
- Un projet financé par les deux paliers de gouvernement et par la Ville de Laval.
- Les nouvelles infrastructures seront prêtes à accueillir les autobus électriques dès 2025.
- Une augmentation de 50 % de la superficie de la STL, avec l'ajout de 19 000 m<sup>2</sup> à ses infrastructures.
- 145 cases de stationnements et bornes de recharge supplémentaires.
- Une nouvelle entrée électrique de 20 MW (ce qui équivaut à quatre fois la puissance énergétique du Centre Bell).

## ACTIONS

### TRANSFORMER L'ENTREPRISE VERS L'ÉLECTRIFICATION

#### 9.1

Animer la transformation de l'entreprise et permettre une transition opérationnelle optimale vers l'électrification par le biais des cinq grands chantiers.

#### 9.2

Ajouter 19 000 m<sup>2</sup> au garage pour accueillir les nouveaux autobus électriques (phase IV)

#### 9.3

Acquérir et moderniser les systèmes d'exploitation afin de pouvoir accueillir les nouveaux autobus électriques dès 2025.

#### 9.4

Faire l'acquisition uniquement d'autobus électriques à compter de 2025.

#### 9.5

Mettre en place les activités nécessaires aux projets d'infrastructures qui auront lieu après la phase IV.

#### 9.6

Faire évoluer les modèles opérationnels et revoir la structure, les besoins de dotation et la formation du personnel pour soutenir la transformation.



## Se doter d'une vision sur l'évolution de la technologie

Afin de demeurer un chef de file de l'électromobilité au Québec et de continuer à miser sur la réduction de son empreinte carbone, la STL a réalisé une étude stratégique sur l'électrification. Cette étude nous a permis de jeter un éclairage sur des enjeux qui devront être abordés dans notre feuille de route d'ici 2045 pour mieux anticiper les tendances et les besoins qui pourraient surgir. L'étude a notamment permis d'appréhender l'évolution technologique des autobus électriques et d'évaluer la pertinence d'acquérir des véhicules mus par différents types de propulsion énergétique et des véhicules à conduite assistée. En outre, on a pu préciser la vision de la STL pour l'avenir de ses infrastructures.

## ACTIONS

### 9.7

Établir une feuille de route 2025-2045 vers l'électrification qui tient compte des infrastructures, des modes de propulsion, des types de véhicules et de leur autonomie.

### 9.8

Préparer la reconversion du garage actuel et finaliser la construction des nouvelles infrastructures pour le stationnement des autobus électriques.

### 9.9

Accompagner la mise en place d'un projet pilote pour l'électrification des minibus du transport adapté.



# ORIENTATION FINANCEMENT ET DÉVELOPPEMENT DU TRANSPORT COLLECTIF



Assurer un leadership  
stratégique dans le cadre  
de la gouvernance  
métropolitaine





# Maintenir le leadership de la STL en matière de transport public durable.



## INITIATIVE N° 10

### Conscientiser les gouvernements sur les enjeux de gouvernance et de financement du transport collectif dans la région

Le financement est le nerf de la guerre, a fortiori dans un contexte de relance, de forte inflation et de surchauffe des marchés.

Le gouvernement du Québec doit établir un cadre financier dédié au transport collectif qui soit prévisible, indexé et suffisant pour pérenniser l'industrie, et ce, pour un minimum de cinq ans. Malgré le soutien supplémentaire que nous avons reçu pendant la pandémie et l'aide octroyée à

l'ARTM, le financement s'avère encore trop maigre. En effet, il ne parvient pas à compenser les pertes de revenus des dernières années ni à favoriser la reprise de l'achalandage pour qu'il atteigne le niveau de 2019. C'est pourquoi l'agence gouvernementale a mis sur pied des chantiers d'optimisation du transport en commun dans la région pour améliorer la performance du service et diminuer les coûts. La STL comprend le besoin de poursuivre ses efforts dans la recherche de

pistes d'économies susceptibles d'apporter de l'eau au moulin de la relance du transport collectif dans la grande région métropolitaine.

L'enjeu structurel du financement nuit à la capacité des sociétés de transport de se projeter dans l'avenir et d'offrir un service qui soit toujours à la hauteur des besoins des clients et de la nouvelle réalité postpandémie.

La STL va collaborer avec l'ARTM ainsi qu'avec les autres sociétés de transport et les différentes parties prenantes afin de trouver des solutions allant en ce sens. Pour ce faire, elle a répondu à l'appel du gouvernement du Québec dans le cadre d'un nouveau chantier sur le financement du transport public.

Au cours de la dernière décennie, la STL s'est engagée dans un ambitieux projet d'électrification, en se conformant aux cibles de diminution de GES du gouvernement du Québec. Rouler dans des autobus 100 % électriques et augmenter leur part de marché permettra de diminuer l'impact

écologique du territoire de Laval ainsi que le nombre de voitures sur les routes. Mais l'atteinte de l'objectif du gouvernement dépend aussi en grande partie du soutien octroyé aux sociétés de transport collectif.

Pour que le système soit véritablement favorable à ces dernières, la gouvernance métropolitaine a aussi un rôle majeur à jouer. L'ARTM doit faire preuve d'une plus grande transparence et collaborer étroitement avec la STL. Elle doit reconnaître et s'appuyer sur l'expertise et la connaissance de longue date des sociétés de transport dans la planification et

l'opération de leurs réseaux respectifs. Ce faisant, l'ARTM pourrait consacrer ses talents au développement d'une vision stratégique régionale, ainsi qu'à la planification et à la coordination de la mise en place d'une telle vision. La STL pourra d'ailleurs collaborer à cet exercice important. En suivant les recommandations du ministère des Transports et de la Mobilité durable, d'ici trois ans, l'agence gouvernementale devrait devenir plus efficace et agile, et livrer une planification efficace du transport collectif dans le Grand Montréal.

## ACTIONS

### 10.1

Collaborer aux objectifs du plan stratégique de l'ATUQ en sensibilisant le ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD) quant à l'importance de mettre sur pied un cadre financier sur un minimum de cinq ans.

### 10.2

Prendre part aux consultations du gouvernement et aux démarches visant à trouver des solutions pérennes au financement du transport collectif.

### 10.3

Collaborer activement aux chantiers du plan d'action de l'ARTM visant à améliorer la performance du transport collectif dans la région métropolitaine, aux côtés des autres sociétés de transport.

### 10.4

Multiplier les tribunes pour expliquer la complexité du projet d'électrification, ses différentes phases et sa contribution à l'atteinte de la cible de diminution de GES.

### 10.5

Obtenir de la part de l'ARTM des ententes de service agiles et simples pour la délégation et la contractualisation du transport public sur le territoire de Laval, en cohérence avec les recommandations du rapport du ministère des Transports et de la Mobilité durable.

### 10.6

Accompagner la Ville de Laval dans ses démarches pour obtenir une politique de financement équitable pour la région.



# Poursuivre le développement du réseau à Laval.

## INITIATIVE N°11

### Favoriser le développement de projets structurants à Laval

La STL continue sa collaboration avec le gouvernement, l'ARTM et la Ville de Laval pour le développement de projets structurants visant à : encourager la mobilité durable et lutter contre la congestion; mieux connecter les quartiers; améliorer la qualité de vie des Lavallois-es. Le soutien de ces partenaires est d'autant plus important dans un contexte où les ressources sont limitées.

### Les trois projets majeurs suivants sont actuellement à l'étude à Laval.

1. L'implantation de voies réservées et le déploiement de SRB sur les boulevards Notre-Dame et de la Concorde, comme prévu par le projet de loi 66. Situé entre les boulevards du Curé-Labelle et des Laurentides, ce projet répondra à un important besoin de mobilité; chaque jour, sur cet axe, les autobus de la STL effectuent près de 600 voyages, transportant plus de 13 500 passagers.
2. L'analyse d'une solution pour améliorer la circulation sur le boulevard Saint-Martin, en visant notamment la mise en place d'un service rapide pour désengorger cette artère très achalandée et connecter plusieurs pôles et quartiers.
3. L'implantation d'un mode structurant de transport dans l'axe de la ligne orange du métro afin d'améliorer les déplacements nord-sud dans un corridor allant de la station de métro Côte-Vertu jusqu'au nord de Laval.

Entre 2011 et 2021, la Ville de Laval a vu sa population croître de 9 %. Celle-ci devrait continuer à augmenter de 12,4 % d'ici 2041 par rapport au niveau de 2021. Si une telle croissance démographique se poursuit, les besoins de déplacement seront plus nombreux et variés. L'offre de transport public devra alors mettre en place de nouvelles solutions pour y répondre.

## ACTIONS

### 11.1

Pour le projet de SRB sur les boulevards de la Concorde et Notre-Dame, réaliser le dossier d'opportunité et recevoir l'approbation du Secrétariat du Conseil du trésor.

### 11.2

Pour le projet de SRB sur les boulevards de la Concorde et Notre-Dame, réaliser le dossier d'affaires.

### 11.3

Pour le projet de SRB sur le boulevard Saint-Martin, réaliser le dossier d'opportunité et recevoir l'approbation du Secrétariat du Conseil du trésor.

### 11.4

Participer aux travaux de mise à l'étude de l'ARTM et du MTMD pour offrir une solution de transport collectif performante sur l'axe de la ligne orange du métro.

### 11.5

Participer aux études du MTMD pour l'aménagement de voies réservées sur les autoroutes desservant le réseau lavallois.

# ORIENTATION FORCES ET ACQUIS

**Maintenir nos forces et  
nos acquis opérationnels**



# Préserver ce qui nous distingue.

## INITIATIVE N° 12 Maintenir la qualité de nos services

La qualité du service, la performance et l'innovation sont au premier rang à la STL : on veut continuer de dépasser les attentes de la clientèle et livrer une expérience hors du commun. L'entreprise est d'ailleurs reconnue comme étant l'une des sociétés de transport les plus innovantes au Canada.

On compte ainsi s'appuyer sur les forces et les atouts qui font sa renommée pour relever le défi majeur de l'électrification, soit une transformation sans précédent dans notre histoire.

On va pouvoir miser sur notre expertise en analyse des données. Cela nous permet d'ajuster régulièrement notre offre de service, de rester proches de nos client-es et de faciliter le virage vers l'électrification au bénéfice des équipes.

Aussi, on va continuer à miser sur notre capacité d'innovation pour trouver des solutions visant à bonifier l'expérience client, tout comme pour améliorer nos processus et nos façons de faire à l'interne.

### ACTIONS

#### 12.1

Poursuivre le programme Engagement Qualité STL pour améliorer en continu le service.

#### 12.2

Exploiter les données massives pour adapter l'offre afin qu'elle soit toujours alignée aux besoins de la clientèle.



# INITIATIVE N° 13

## Maintenir l'excellence de nos processus

Notre culture axée sur le client nous pousse à considérer la satisfaction des voyageur-euses comme étant la finalité de chacune de nos activités. Nos forces sont soutenues par une gestion rigoureuse et un incroyable bassin de talents, sans lesquels la STL ne serait pas la grande société de transport qu'elle est. Le Prix performance Québec (2019) et le Prix Canada pour l'excellence (2021) trônent d'ailleurs au sommet d'une longue liste de reconnaissances que la STL a obtenues au fil du temps pour la qualité de ses pratiques de gestion et la performance de ses équipes.

La crise sanitaire nous a permis de mettre en pratique le Plan de continuité des affaires de la STL et de le bonifier. S'ajoutent à cela une analyse de nos forces, faiblesses, opportunités et menaces ainsi qu'une évaluation en continu des risques associés à nos plans d'action.

Ainsi, dans le contexte actuel de transformation, ce sont des processus bien intégrés sur lesquels on souhaite miser, afin de concevoir des stratégies adaptées à l'atteinte de nos objectifs.

Du même coup, nos bonnes pratiques en matière d'évaluation de la performance et d'amélioration continue ajoutent une valeur à la gestion efficiente de nos opérations. Cette expertise est d'une grande valeur pour les projets liés à l'électrification. C'est grâce à tout cela que l'on peaufine nos façons de faire et nos connaissances de façon structurée et évolutive en visant l'excellence de nos pratiques.

### ACTIONS

#### 13.1

Continuer d'intégrer la gestion du changement dans les façons de faire de toutes les unités d'affaires.

#### 13.2

Consolider les pratiques de gestion de la performance au quotidien pour une meilleure cohésion interne.



## INITIATIVE N° 14

### Maintenir nos actifs en bon état

Les mesures de financement restrictives additionnées aux enjeux de financement et à la migration vers l'électrification nous obligent à planifier encore plus diligemment pour préserver nos infrastructures, notre réseau et nos véhicules.

La STL doit tenir à jour son plan directeur de maintien des actifs, plan qui dresse notamment de manière évolutive un inventaire complet de l'état des actifs. Il inclut le patrimoine bâti, dont le garage et le siège social, mais aussi les équipements fixes, l'outillage et l'ameublement qui s'y trouvent.

De cela émerge un programme précis de projets pour la période 2023-2025. La planification des travaux en lien avec ces derniers, ainsi que le remplacement des actifs ayant atteint la fin de leur vie utile, permettent de réduire la quantité de besoins de maintien d'actifs et, ainsi, d'améliorer notre indice de vétusté.

Enfin, les subventions gouvernementales pour l'achat d'autobus hybrides ont été suspendues à compter de 2023. Il faudra donc redoubler d'efforts pour maintenir l'ensemble des véhicules actuels en bon état malgré leur vieillissement, tout en veillant à ce que la qualité du service soit à la hauteur des attentes de la clientèle.

En plus de ses propres actifs, la STL est aussi gestionnaire déléguée des équipements métropolitains sur son territoire depuis 2018, une responsabilité

qui lui incombe dans le cadre de la gouvernance métropolitaine. La STL doit ainsi assurer un suivi opérationnel des sites lavallois affectés à l'ARTM. Dans

le cadre d'une entente, la STL a entre autres la responsabilité de planifier les travaux de réfection et le remplacement des actifs vétustes.

## ACTIONS

### 14.1

Maintenir l'état de vétusté des actifs à un seuil de niveau B (niveau bon), qui caractérise les actifs étant dans leur deuxième tiers de vie utile.

### 14.2

Maintenir un taux de réserve adéquat pour permettre la mise en place des mesures de maintien du parc d'autobus actuel.



# RÉSUMÉ DES INITIATIVES 2023-2025

Pour remplir pleinement notre mission et atteindre notre vision, au fil des trois prochaines années nous travaillerons sur de nouvelles initiatives guidées par cinq grandes orientations stratégiques.

## ORIENTATION CLIENTÈLE : DÉPLOYER UNE OFFRE DE SERVICE ATTRAYANTE, COMPÉTITIVE, ACCESSIBLE ET ÉCOLOGIQUE POUR NOS CLIENT·ES ET POUR LES LAVALLOIS·ES

- N° 1 – Mieux comprendre et mesurer les besoins et les attentes des client·es et non-client·es du transport en commun à Laval
- N° 2 – Mieux adapter l'offre de service aux besoins de la clientèle
- N° 3 – Accroître la compétitivité et la performance du réseau
- N° 4 – Améliorer l'expérience client
- N° 5 – Améliorer la relation et la communication avec la clientèle et la communauté

## ORIENTATION EMPLOYÉ·ES : S'APPUYER SUR UNE ÉQUIPE MOBILISÉE ET COMPÉTENTE

- N° 6 – Renforcer notre style de gestion en valorisant la collaboration, le développement des compétences, la reconnaissance et la communication
- N° 7 – Favoriser l'attraction et la fidélisation des talents

## ORIENTATION TRANSFORMATION : VISER L'EXCELLENCE DE NOS PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

- N° 8 – Améliorer et optimiser nos processus d'affaires
- N° 9 – Réduire notre empreinte environnementale

## ORIENTATION FINANCEMENT & DÉVELOPPEMENT DU TRANSPORT COLLECTIF : ASSURER UN LEADERSHIP STRATÉGIQUE DANS LE CADRE DE LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

- N° 10 – Conscientiser les gouvernements sur les enjeux de gouvernance et de financement du transport collectif dans la région
- N° 11 – Favoriser le développement de projets structurants à Laval

## ORIENTATION FORCES & ACQUIS : MAINTENIR NOS FORCES ET NOS ACQUIS OPÉRATIONNELS

- N° 12 – Maintenir la qualité de nos services
- N° 13 – Maintenir l'excellence de nos processus
- N° 14 – Maintenir nos actifs en bon état

# NOS INDICATEURS DE PERFORMANCE

## INDICATEURS ET CIBLES DU PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL DE TRANSITION 2023-2025

Orientation stratégique	Indicateur	Unités	2022		Cibles		
			Cible	Réel	2023	2024	2025
Orientation clientèle	Croissance cumulée d'achalandage Transport régulier	% vs 2019	Entre 83 et 85	69,4	83,0	86,0	87,0
	Note de satisfaction de la clientèle - Transport régulier (TR)	Note sur 10	7,9	7,9	7,9	8,0	8,1
	Note de satisfaction de la clientèle - Transport adapté (TA)	Note sur 10	8,4	nd	8,4	8,4	8,4
	Cote engagement qualité (courtoisie, sécurité, propreté, information clientèle)	%	95,0	nd	95,0	95,2	95,4
Orientation transformation	Taux de réduction des émissions des CO <sub>2</sub> des autobus	%	-10,7	-12,6	-8,5	-8,5	-8,5
Orientation financement du transport collectif	Dépenses par km commercial pour le transport régulier (\$ constant 2018)	\$	8,98	8,6	8,98	9,42	9,85
	Dépenses par déplacement pour le transport adapté (\$ constant 2018)	\$	25,83	26,19	25,77	25,77	25,77
Orientation forces et acquis	Taux de ponctualité transport régulier (TR)	%	90,0	91,0	90,5	90,5	90,5
	Taux de ponctualité transport adapté (TA)	%	91,0	92,1	91,0	91,0	91,0
	Indice gestion de la performance au quotidien (GPQ)	Note sur 5	2,80	3,0	2,80	3,00	3,00

