

Voir plus loin pour le transport collectif à Laval





Mot du conseil d'administration

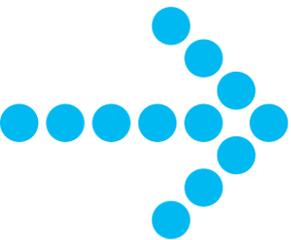


UNE VISION DU TRANSPORT ARRIMÉE AUX BESOINS DE MOBILITÉ DES LAVALLOIS

Le contexte actuel nous apparaît particulièrement favorable à l'essor du transport collectif et actif à Laval. La nouvelle *Politique de mobilité durable 2030* du gouvernement du Québec et l'annonce d'investissements massifs de la part des gouvernements fédéral et provincial en transport nous permettent d'envisager l'avenir avec optimisme.



De gauche à droite : Vasilios Karidogiannis, administrateur et conseiller municipal de L'Abord-à-Plouffe | Steve Bletas, administrateur et représentant des clients du transport adapté | Aline Dib, administratrice et conseillère municipale de Saint-Martin | Sandra El-Helou, administratrice et conseillère municipale de Souvenir-Labelle | Éric Morasse, président et conseiller municipal de Saint-François | Jocelyne Frédéric-Gauthier, vice-présidente et conseillère municipale d'Auteuil | Michel Reeves, administrateur et représentant des clients du transport régulier | Suzanne Savoie, administratrice | Me Mélanie Martel, administratrice



Nous sommes très fiers de vous présenter notre *Plan stratégique organisationnel 2019-2028*. Ce plan, résultat d'un long travail de réflexion et de concertation, a pour objectif d'offrir une vision moderne et cohérente du transport collectif à Laval qui soit bien arrimée à la vision *2035 Urbaine de nature* élaborée par la Ville. Ce plan s'inscrit aussi dans le cadre de l'adoption de la loi n° 76 sur la gouvernance métropolitaine en 2016 et de la création de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) en juin 2017.

Le contexte actuel nous apparaît particulièrement favorable à l'essor du transport collectif et actif à Laval. La nouvelle *Politique de mobilité durable 2030* du gouvernement du Québec et l'annonce d'investissements massifs de la part des gouvernements fédéral et provincial en transport nous permettent d'envisager l'avenir avec optimisme.

Laval est la région administrative québécoise qui connaîtra la plus forte croissance démographique entre 2016 et 2036. L'Institut de la statistique du Québec y prévoit une augmentation de 22 % par rapport à 2016. Alors que Laval s'engage à réaliser, au cours des prochaines années, de grands projets urbains destinés à développer son centre-ville, la STL doit pouvoir répondre aux attentes et aux besoins en mobilité et en accessibilité des entreprises et des citoyens sur l'ensemble du territoire. Ajoutons que l'aggravation de la congestion routière à Laval et sur la couronne nord nécessite également de travailler

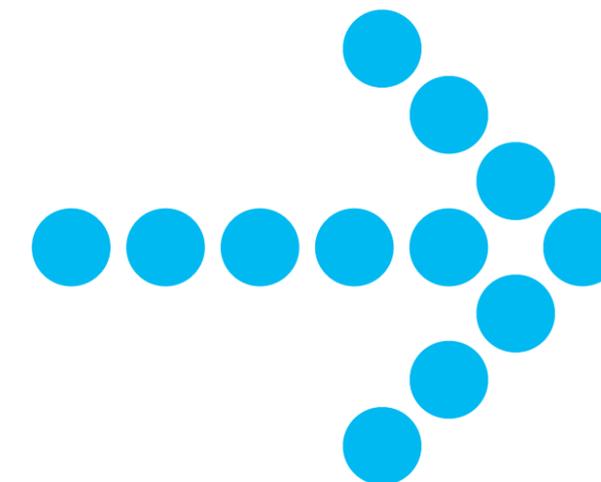
plus que jamais à l'essor du transport collectif. À titre indicatif, les retards liés aux déplacements sur les principaux tronçons autoroutiers se sont accrus de 46 % entre 2014 et 2017, et risquent encore d'augmenter de 37 % d'ici 2021, selon une étude réalisée en 2018 par la firme WSP. Devant ces constats alarmants, notre vision stratégique sur dix ans consistera à accompagner le développement d'un réseau métropolitain structurant tout en développant une offre de transport collectif compétitive pour favoriser l'accroissement de notre achalandage et la fidélisation d'une plus large clientèle.

Après avoir réussi à nous positionner comme chef de file de la mobilité durable grâce à la réalisation de plus de 80 % des projets issus de notre planification stratégique 2013-2022, nous visons désormais encore plus haut en voulant redéfinir les standards de l'industrie tout en soutenant les objectifs du *Plan métropolitain d'aménagement et de développement* (PMAD) de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Notre mission ne se limite pas simplement au cadre opérationnel de nos activités, mais participe à la réalisation d'un projet de société ancré dans une perspective de développement durable. En inscrivant nos pratiques dans la vision stratégique de développement de la municipalité, nous voulons contribuer à faire de Laval un milieu de vie urbain ouvert et accueillant, mais aussi une grande ville moderne, innovante et engagée auprès des citoyens lavallois.

Dans la foulée de sa participation active à la mise sur pied du Forum sur la mobilité et le transport collectif en avril 2018, la STL désire jouer un rôle déterminant auprès des décideurs des paliers fédéral et provincial dans la mise sur pied du Réseau intégré Laval-Basses-Laurentides au cours de la prochaine décennie. Ce réseau de transport collectif intermodal, en s'arrimant aux modes de déplacement actifs, aux réseaux connexes et à l'aménagement urbain, offrira une solution efficace et durable pour contrer l'auto solo. À cela s'ajoutera la mise en service du Réseau express métropolitain (REM) que les élus proposent de prolonger sur le territoire lavallois, et qui constitue une composante majeure de notre vision de la mobilité. Cette vision est actuellement en discussion au sein des instances de l'ARTM dans le cadre de l'élaboration du Plan stratégique de développement du transport collectif.

Le soutien financier au développement des infrastructures, par des programmes comme l'Entente bilatérale intégrée et le *Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes du gouvernement du Québec*, demeure indispensable. Grâce aux investissements attendus des deux paliers de gouvernement, la STL est en mesure de proposer aujourd'hui un plan décennal d'immobilisations d'environ 720 M \$, soit le plus ambitieux de son histoire. Nous devons également pouvoir compter sur l'appui continu des gouvernements pour soutenir nos coûts d'exploitation afin de maintenir un service de transport collectif efficace pour la clientèle lavalloise.

En terminant, nous aimerions remercier tous nos clients qui, par leur fidélité et leurs suggestions, donnent un sens à tout ce que nous entreprenons depuis 45 ans et qui constituent le moteur de notre volonté d'aller ensemble toujours plus loin. Les moyens mis en avant dans ce plan pour élaborer avec vous une mobilité durable, à Laval, font foi de notre engagement.





Mot de la direction

ÊTRE UN INTÉGRATEUR DE MOBILITÉ DURABLE À LAVAL

Prolongement du précédent Plan stratégique 2013-2022, notre nouveau Plan stratégique organisationnel 2019-2028 poursuit les engagements et les projets d'envergure menés depuis dix ans et pose les jalons qui nous guideront, dans les années à venir, vers de nouvelles réalisations. Inspiré des meilleures pratiques d'affaires, cet exercice de planification a été l'occasion de revoir la mission et la vision de la STL sur un horizon de dix ans et de redéfinir nos orientations stratégiques, qui s'inscrivent dans les valeurs de respect, d'excellence et de collaboration auxquelles nous aspirons.



De gauche à droite : Kathy Dumortier, directrice principale, Administration et planification d'entreprise et trésorière | Pierre Savage, directeur, Infrastructures | Nicolas Girard, directeur principal, Communications et affaires publiques | Sylvain Boucher, directeur, Entretien et ingénierie | Silvana Cutrone, directrice, Stratégie et intégration du service | Josée Roy, directrice principale, Exploitation | Guy Picard, directeur général | Pierre Lavigne, directeur principal, Développement et innovation | Josée Prud'homme, directrice, Ressources humaines | Pierre Côté, directeur, Affaires juridiques et secrétaire corporatif | Christine Gauvreau, directrice, Planification et développement | Daniel Brodeur, directeur, Exploitation du service | Daniel Boismenu, directeur, Communications et marketing

Parmi les résultats des dix dernières années, l'augmentation de l'achalandage de nos services de transport régulier et adapté, tout comme notre Engagement qualité et la mise en œuvre de plusieurs innovations pour repenser la mobilité de demain, nous rendent extrêmement fiers du travail accompli. Ces réalisations nous ont permis de nous positionner au Canada comme chef de file de la mobilité durable et connectée, en mesure de redéfinir les standards de l'industrie.

Les nombreux sondages de satisfaction réalisés auprès de la clientèle du transport régulier et du transport adapté, les enquêtes clients-mystères et les groupes de discussion, tout comme la constitution de bases de données massives à partir d'enquêtes sur les ménages et d'instruments embarqués, nous ont servi à élaborer ce nouveau plan stratégique en phase avec les besoins de mobilité des Lavallois. Conjugées aux requêtes reçues par l'entremise de notre Centre contact clients et dans le cadre de notre programme Engagement qualité STL, ces informations ont été précieuses à toutes les étapes.

CINQ GRANDES ORIENTATIONS NOUS PERMETTRONT D'ATTEINDRE NOS OBJECTIFS D'ICI 2028 :

1. MAINTENIR NOS FORCES ET NOS ACQUIS OPÉRATIONNELS

Notre mission première est d'offrir un service de transport collectif de qualité, performant, innovant et qui évolue en fonction des besoins de mobilité. Parmi nos forces, notre orientation client, notre agilité, notre leadership en innovation et en traitement de données massives, soutenues par une gestion rigoureuse, nous ont permis d'obtenir d'excellents résultats.

2. DÉPLOYER UNE OFFRE DE SERVICES ATTRAYANTE, COMPÉTITIVE, ACCESSIBLE ET ÉCOLOGIQUE POUR NOS CLIENTS ET POUR LES LAVALLOIS

Cette orientation est la clé pour développer une offre de services performante qui fidélisera nos clients et s'adaptera à l'évolution de leurs besoins. Elle permettra de faire croître l'achalandage dans un marché en profonde mutation qui recherche des solutions à une congestion routière toujours grandissante.

3. VISER L'EXCELLENCE DE NOS PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Nous ne pouvons vouloir redéfinir les standards de l'industrie sans viser l'excellence et l'amélioration continue de nos processus d'affaires et du développement de nos actifs, et sans réaliser des projets pour rendre la STL plus écoresponsable. Le projet d'électrification du parc d'autobus et la construction d'un nouveau garage seront les chantiers majeurs de cette orientation.

4. ASSURER UN LEADERSHIP STRATÉGIQUE DANS LE CADRE DE LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

Au fil des ans, nous avons acquis une très grande expertise en matière de connaissance des besoins de la clientèle, de planification, d'organisation et d'exploitation des services. Il est essentiel que l'ARTM et la STL puissent dégager une vision commune du transport collectif à Laval et collaborent dans le respect de leurs champs de compétence et d'expertise respectifs.

5. S'APPUYER SUR UNE ÉQUIPE MOBILISÉE ET COMPÉTENTE

Pour se concrétiser, notre vision a besoin de l'engagement, de l'expertise et du professionnalisme de l'ensemble des employés. Par la valorisation de la collaboration, de la reconnaissance et de la communication, et grâce à l'amélioration continue des compétences, la STL pourra se démarquer sous tous ses aspects.

Au cours des dernières années, la STL a eu l'honneur de recevoir plusieurs prix soulignant l'excellence de ses initiatives et de ses interventions qui favorisent l'accessibilité, la fiabilité et l'efficacité de son réseau. Ses multiples solutions de mobilité intelligentes, comme les Mesures préférentielles pour bus (MPB) ou le paiement par carte de crédit dans les autobus, ont notamment été saluées pour leur caractère visionnaire et avant-gardiste. La Grande Mention reçue du Mouvement québécois de la qualité en 2015 et plusieurs prix liés au Forum sur la mobilité et le transport collectif organisé en 2018 ont justement récompensé nos efforts.

Au cours de la prochaine décennie, nous nous engageons à garder le cap sur notre mission en mettant plus que jamais l'accent sur l'amélioration de nos services et sur la bonification de l'expérience client, en valorisant notre savoir-faire organisationnel et en faisant constamment preuve de leadership en matière d'innovation durable et de mobilité à l'échelle locale et régionale.

Pour finir, nous tenons spécialement à souligner le dévouement de nos employés. Sans eux, nos réalisations des dernières années n'auraient pas été possibles. Nous demeurons persuadés que l'épanouissement professionnel de notre équipe, allié à une expertise solide, constitue le meilleur gage de succès. En tant qu'opérateur et intégrateur de mobilité sur le territoire, nous nous engageons collectivement à poursuivre les grandes orientations de ce plan et à mobiliser nos talents en vue d'offrir à notre clientèle le meilleur du transport collectif au Québec.

Avant-propos

UN PLAN DANS LA LIGNÉE DES OBJECTIFS MÉTROPOLITAINS

Adopté par l'Assemblée nationale du Québec en mai 2016, le projet de loi n° 76 a modifié l'organisation du transport collectif dans la région métropolitaine de Montréal en instaurant un nouveau modèle de gouvernance, que régissent respectivement trois paliers.

 **LA COMMUNAUTÉ MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL (CMM)**
établit les orientations métropolitaines et procède aux approbations stratégiques;

 **L'AUTORITÉ RÉGIONALE DE TRANSPORT MÉTROPOLITAIN (ARTM)**
planifie et finance les services de transport collectif dans la région de Montréal;

 **LES ORGANISMES PUBLICS DE TRANSPORT EN COMMUN (OPTC)**
gèrent et exploitent leurs réseaux de transport en vertu d'ententes de services conclues avec l'ARTM.



L'article 85 de cette nouvelle loi prévoit que les sociétés de transport doivent concevoir un plan stratégique organisationnel s'échelonnant sur dix ans. Cet outil d'orientation et de planification a pour objectifs de tracer les grandes lignes de leur mission, de préciser les ressources nécessaires à la concrétisation de leurs projets et d'indiquer les résultats escomptés à moyen et à long termes pour la période couverte par ledit plan. À cet effet, la Société de transport de Laval (STL) a rencontré la Ville de Laval et la CMM pour valider l'approche et le contenu de son Plan stratégique organisationnel 2019-2028. Cette rencontre a été l'occasion de s'assurer que ce plan soit arrimé à la vision de la CMM et aux orientations du *Plan métropolitain d'aménagement et de développement* (PMAD). Par ailleurs, le plan stratégique organisationnel sera aussi présenté à l'ARTM, qui est elle-même en train d'élaborer son propre plan stratégique de développement, pour vérifier si la vision proposée par la STL s'inscrit dans les grandes lignes du cadre stratégique de ce plan métropolitain.

LES TROIS ORIENTATIONS PRINCIPALES DU PMAD :

- **AMÉNAGEMENT :**
Diriger 40 % de la croissance démographique vers les points d'accès de transport collectif en développant des quartiers de type TOD (transit-oriented development) d'ici 2031;
- **TRANSPORT :**
Hausser la part modale du transport collectif en période de pointe à 30 % d'ici 2021, puis à 35 % en 2031;
- **ENVIRONNEMENT :**
Protéger 17 % du territoire du Grand Montréal.



Table des matières

SECTION	PAGE	
1	16	INTRODUCTION
	16	LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE : UN EXERCICE COLLECTIF
2	20	NOTRE MISSION, GUIDÉE PAR NOS VALEURS
	21	NOTRE MISSION
	21	NOS VALEURS
3	23	LA STL AUJOURD'HUI
4	25	LES DÉFIS DE DEMAIN
	25	PERSPECTIVES DÉMOGRAPHIQUES : CROISSANCE ET VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION LAVALLOISE
	26	PERSPECTIVES DE MOBILITÉ : DES DÉPLACEMENTS ACCRUS
	27	UN AVENIR RICHE EN DÉFIS ET EN OPPORTUNITÉS
	28	LES COMPOSANTES DU SUCCÈS DE LA STL
	28	LE DÉPLOIEMENT DE L'OFFRE DE SERVICE
	30	L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES
	30	LES ENJEUX DE GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE ET DE FINANCEMENT
	31	LES COMPÉTENCES ET LA MOBILISATION DE L'ÉQUIPE

SECTION	PAGE	
5	35	VISER PLUS LOIN
	35	NOTRE VISION
6	36	LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES, AU CŒUR DE NOS PROJETS
	38	► ORIENTATION 1. MAINTENIR NOS FORCES ET NOS ACQUIS OPÉRATIONNELS
	39	► ORIENTATION 2. DÉPLOYER UNE OFFRE DE SERVICE ATTRAYANTE, COMPÉTITIVE, ACCESSIBLE ET ÉCOLOGIQUE POUR LES CLIENTS ET LES LAVALLOIS
	45	► ORIENTATION 3. VISER L'EXCELLENCE DE NOS PRATIQUES ORGANISATIONNELLES
	50	► ORIENTATION 4. ASSUMER UN LEADERSHIP STRATÉGIQUE DANS LE CADRE DE LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE
	54	► ORIENTATION 5. S'APPUYER SUR UNE ÉQUIPE MOBILISÉE ET COMPÉTENTE
	58	OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE

SECTION	PAGE	
7	61	ET QUESTION FINANCE ?
	62	CADRE DE RÉALISATION
	62	CONDITIONS DE RÉUSSITE
	63	BASE DES PROJECTIONS
	64	PLAN D'IMMOBILISATIONS
	68	BUDGET DE FONCTIONNEMENT
		ANNEXES
	72	ANNEXE 1 : PORTRAIT DU RÉSEAU DE LA STL
	82	ANNEXE 2 : ÉVOLUTION DE L'ACHALANDAGE ET BILAN DES RÉALISATIONS 2013-2018
	90	ANNEXE 3 : PLAN MÉTROPOLITAINE D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT

1. Introduction

La Société de transport de Laval a amorcé son exercice de planification stratégique au printemps 2018. L'élaboration de ce plan a été l'occasion pour la STL d'actualiser sa mission, ses valeurs et sa vision. À cet effet, plusieurs exercices de réflexion, notamment en comité de direction élargie impliquant les employés, ont été réalisés dans le cadre du cycle annuel de rencontres stratégiques. La réflexion visait, d'une part, à repenser collectivement les trois aspects fondamentaux de même que les grandes orientations et initiatives de l'organisation et, d'autre part, à s'assurer que le tout faisait consensus dans les équipes.

**LA PLANIFICATION
STRATÉGIQUE : UN
EXERCICE COLLECTIF**



Pour mettre sur pied son plan stratégique, la STL a également tenu compte des nombreux sondages de perception menés auprès de la communauté lavalloise et de sa clientèle au cours des dernières années. Un sondage, précisément effectué pour valider les grandes lignes de cette planification, a été mené à l'hiver 2019 auprès de plusieurs centaines de clients de la STL et de la population lavalloise. Tous ces résultats, conjugués à la compilation des données de clients obtenues grâce à plusieurs enquêtes et systèmes embarqués, ont permis à la STL d'établir un portrait plus juste des besoins en mobilité des personnes du territoire lavallois et d'entamer une réflexion sur les meilleurs moyens d'adapter son offre de transport à la demande. Les initiatives et orientations présentées dans ce plan prennent donc racine dans le désir de la STL d'offrir à sa clientèle un service de transport attrayant, compétitif et écologique.

En parallèle, la STL a activement participé à l'organisation du Forum sur la mobilité et le transport collectif, en avril 2018, qui regroupait les élus de 19 municipalités de la couronne nord, dont la Ville de Laval. Appuyé par de nombreuses études comparatives et des sondages de perception, le Forum a permis de poser un diagnostic clair sur les enjeux de mobilité qui touchent le territoire de Laval et des Basses-Laurentides. Ce diagnostic a démontré l'urgence d'agir en matière de mobilité et de transport collectif. À l'issue de ce forum, la STL a pu proposer des solutions pour répondre à ces enjeux de manière durable et efficace.

La présente planification stratégique propose un cadre de développement de solutions concrètes aux problématiques rendues explicites par l'analyse des besoins des clients et à celles mises en avant dans le cadre du forum. Cette planification réaffirme le leadership de la STL dans le contexte de la nouvelle gouvernance métropolitaine. La Société se dote aujourd'hui d'une vision moderne et cohérente du développement du transport collectif à Laval. Cette vision à long terme se matérialise dans les initiatives stratégiques que la STL mettra en œuvre de 2019 à 2028. La Société espère que les mesures et projets qu'elle propose dans ce plan participeront à faire évoluer les habitudes de déplacement des individus, qui pourront compter sur un service de transport collectif de qualité, efficace, efficient et orienté vers la mobilité durable et intégrée.

Dans le cadre de ce plan, la Société de transport de Laval tient à faire le bilan des dernières années, à rendre compte du contexte social et politique dans lequel elle évolue et à rapporter les enjeux et défis sur lesquels elle se penche. Elle s'applique à broser le tableau de ses grandes orientations et à présenter son plan financier et son plan de mise en œuvre en lien avec ses initiatives stratégiques.

Le *Plan stratégique organisationnel 2019-2028* comprend les résultats visés et les indicateurs de performance pour les mesurer. La STL assurera annuellement le suivi de son plan stratégique et adaptera son plan d'action en soumettant à son conseil d'administration ses activités et ses budgets annuels dans le cadre des ententes de contractualisation.

L'ANNEXE 1

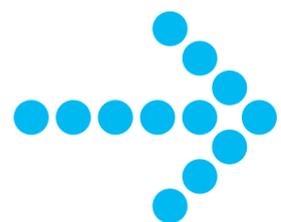
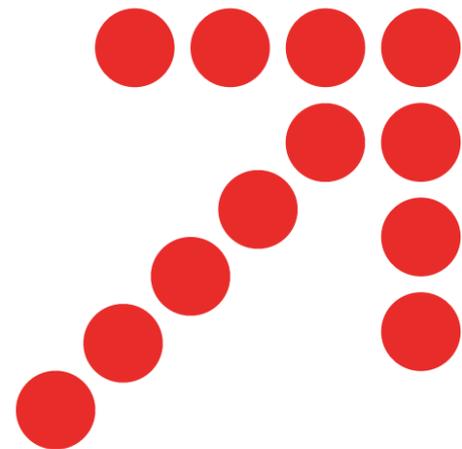
présente le portrait du réseau de la STL.

L'ANNEXE 2

dresse le bilan des réalisations 2013-2018.

L'ANNEXE 3

illustre la concordance entre les initiatives prévues dans ce plan et les objectifs du *Plan métropolitain d'aménagement et de développement* (PMAD).



2. Notre mission, guidée par nos valeurs

NOTRE MISSION

La STL et ses employés ont pour mission de développer et d'offrir, à Laval, un service de transport collectif de qualité, performant, innovant et évoluant en fonction des besoins de mobilité.

La Société de transport de Laval a revu sa mission dans le cadre de son exercice de planification stratégique. La nouvelle formulation, plus concise, sollicite toujours l'engagement des employés et demeure fidèle à sa tradition d'excellence, d'écoute et d'agilité. Changement important : l'innovation a été ajoutée à la mission. Elle n'est plus un élément facultatif ou périphérique, mais doit maintenant être intégrée au quotidien dans tous les aspects du développement de l'offre de services.

NOS VALEURS

RESPECT • EXCELLENCE • COLLABORATION

Elles sont au cœur de nos actions pour assurer la satisfaction de notre clientèle et la fierté de nos employés.

La Société de transport de Laval a aussi revu ses valeurs, qui balisent à la fois la nature du travail et le type de relation entre les individus et les équipes. La STL a comme objectif une grande fierté individuelle et collective du travail accompli, le tout orienté vers la satisfaction du client.



3.

La STL aujourd'hui

BUDGET

140 M \$

PROGRAMME D'IMMOBILISATIONS 2019-2028

720 M \$

952 EMPLOYÉS

DONT 603 CHAUFFEURS

46 LIGNES D'AUTOBUS

13 LIGNES DE TAXIS COLLECTIFS

317 AUTOBUS

520 000 HEURES DE SERVICE PAR ANNÉE

19 MILLIONS DE DÉPLACEMENTS

DONT 512 000 EN TRANSPORT ADAPTÉ

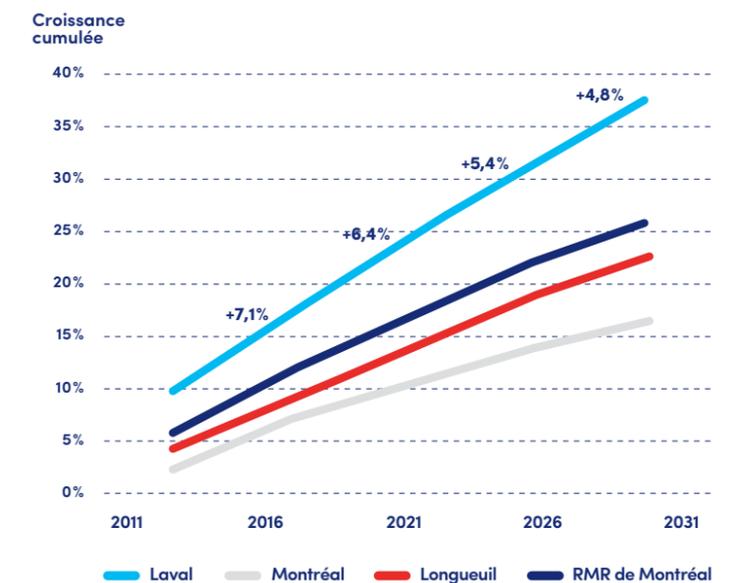


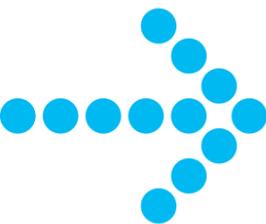
4. Les défis de demain

PERSPECTIVES DÉMOGRAPHIQUES : CROISSANCE ET VEILLISSEMENT DE LA POPULATION LAVALLOISE

Sous l'impulsion d'une conjoncture économique favorable et de la construction de nombreux complexes résidentiels et commerciaux, Laval connaît toujours une croissance soutenue de la population, supérieure à la moyenne observée dans la grande région de Montréal. Or, malgré une politique d'urbanisme durable nettement favorable à la densification, la réduction graduelle des terrains à développer ralentit le rythme de croissance. Ce dernier a tendance à diminuer avec les années : il passerait de 7,1 % (de 2011 à 2016) à 4,8 % (de 2026 à 2031), selon les projections de l'Institut de la statistique du Québec.

FIGURE 1 :
PROJECTIONS DÉMOGRAPHIQUES DANS
LE GRAND MONTRÉAL - 2011 À 2031





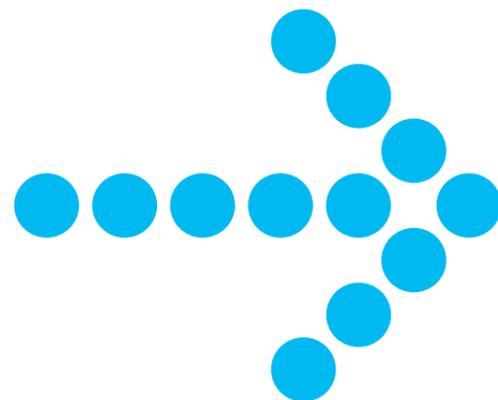
L'immigration constitue de plus en plus un moteur important de croissance. L'arrivée de familles plus nombreuses a même mené, entre les recensements de 2006 et de 2011, à une stabilisation, voire à une légère augmentation de la taille des ménages, ce qui contribue à densifier le territoire. Cette tendance est nettement favorable au transport collectif. La provenance de cette immigration, c'est-à-dire de régions où le transport collectif est souvent plus présent qu'en Amérique du Nord, s'accompagne aussi d'une culture plus axée vers le transport collectif, autre tendance favorable.

Toutefois, les secteurs centraux au sud de l'île Jésus se sont développés plus tôt, de sorte que la croissance de la population s'observe davantage en périphérie, soit à l'est (Saint-François), au nord (Vimont, Auteuil, Sainte-Rose, Fabreville) et à l'ouest (Laval-Ouest, Sainte-Dorothée). Ce phénomène a pour conséquence un allongement des distances de déplacement et des coûts plus élevés pour assurer une desserte en transport collectif.

Par ailleurs, le vieillissement de la population se poursuit : la population de 65 ans et plus passera de 15 % à 24 % au cours des 10 prochaines années. Cette tendance est inférieure à celle anticipée il y a 10 ans, ce qui est aussi lié à l'immigration importante sur le territoire. Les conséquences sur la mobilité se feront sentir sur tous les plans, soit dans les motifs de déplacement, la distribution horaire, les destinations demandées et, bien sûr, la demande pour le transport adapté.

PERSPECTIVES DE MOBILITÉ : DES DÉPLACEMENTS ACCRUS

L'accroissement de la population lavalloise et de celle des secteurs de la couronne nord entraîne nécessairement l'augmentation de la mobilité générale, et donc de la congestion. En effet, malgré une part modale du transport collectif qui continue de s'accroître, la motorisation et l'usage de l'automobile sont aussi en croissance. Une analyse effectuée en 2018, dans le cadre du Forum sur la mobilité et le transport collectif, a montré une augmentation de 46 % des retards dus à la congestion de 2014 à 2017. Elle prévoit, de 2018 à 2021, un autre accroissement de 37 % sur le réseau autoroutier de Laval et de la couronne nord. Ces résultats correspondent aux prévisions du ministère des Transports du Québec (MTQ), qui anticipait une hausse de 26 % de la mobilité



motorisée à Laval, de 2013 à 2031. De fait, la possession d'une auto chez les Lavallois est passée de 1,45 à 1,77 par ménage, de 2003 à 2013, particulièrement dans les secteurs périphériques de Laval. Dans les secteurs plus denses et mieux desservis par le transport collectif, cette tendance est moins présente. Ces secteurs périphériques devront faire l'objet d'une mise en place de services plus directs, rapides, fréquents et efficaces pour concurrencer l'automobile.

Le type de déplacements est aussi en mutation. Si la population lavalloise augmente, l'emploi sur le territoire de la ville croît lui aussi. De 2003 à 2013, les déplacements liés au travail ont augmenté de 13 % à Laval. Si la tendance prévue par les modèles du MTQ se maintient, les déplacements pour aller travailler hors de Laval augmenteront de 10,3 %, de 2013 à 2031, et ceux pour aller y travailler croîtront de 20,6 %, soit deux fois plus. Pour ce qui est des déplacements internes, il s'agirait d'une hausse de 23,6 % pour la même période. Le territoire, qui était surtout une banlieue résidentielle, devient de plus en plus un pôle d'emploi. Cette tendance accentuera la pression pour desservir plus efficacement les déplacements internes à Laval, un marché beaucoup moins populaire pour lequel la STL était traditionnellement beaucoup moins performante.

Comme cela a été mentionné plus haut, la part modale du transport collectif s'est légèrement accrue de 2008 à 2013, et le mouvement à long terme va aussi dans ce sens. Si la tendance se maintient, la part modale quotidienne passerait de 13,4 % à 13,7 %, de 2013 à 2031, selon les projections du MTQ. Évidemment, la part de marché du transport collectif peut varier en fonction de variables exogènes comme la croissance économique ou le prix de l'essence. Le développement de l'offre de service, la mise en place de nouveaux modes ou initiatives tarifaires pourraient aussi avoir un impact important sur l'usage des transports collectifs.

UN AVENIR RICHE EN DÉFIS ET EN OPPORTUNITÉS

Chaque année, la STL procède à un exercice interne qui consiste à analyser les forces et les faiblesses de l'organisation, de même que les opportunités et les menaces externes susceptibles d'influencer son parcours. Cet exercice FFOM a pour objectif d'examiner ce qui se présentera au cours de la prochaine année, mais aussi ce qui se profile à l'horizon. Le résultat de cet exercice est plus précis à court terme, mais aide à établir les tendances à long terme. Il permet aussi de déterminer les activités et les plans d'action à réaliser pour mettre en valeur les forces de la STL, atténuer ses faiblesses, contrer les menaces ou tirer profit des opportunités.

1. LES COMPOSANTES DU SUCCÈS DE LA STL

La forte orientation client de tous les employés caractérise la STL, comme en témoigne notamment son Engagement qualité. La STL jouit d'une excellente crédibilité dans l'industrie, comme entreprise agile, leader en innovation et en exploitation de données massives. Son développement est régi par une planification rigoureuse, tant sur le plan tactique que sur le plan stratégique, et elle est aussi mue par une culture d'amélioration continue.

Mais tous ces éléments peuvent encore être améliorés et doivent faire l'objet d'attention pour les maintenir à un statut de « points forts ». Alors qu'un plan de développement organisationnel met fréquemment en avant des actions et des projets d'amélioration, le présent plan fait une place aux initiatives à concrétiser pour maintenir et même augmenter le niveau de qualité auquel les clients ont droit.

2. LE DÉPLOIEMENT DE L'OFFRE DE SERVICE

L'ACQUISITION DE NOUVEAUX CLIENTS

Comme en fait foi la croissance de la part modale depuis 15 ans, le transport collectif est en essor à Laval. Le portrait de la mobilité fait état d'une augmentation de l'achalandage et de la satisfaction de la clientèle, grâce à des services qui s'adaptent et évoluent en fonction des besoins. L'offre de service pour les déplacements internes à Laval demeure cependant défailante. Et le transport collectif demeure difficile à utiliser pour un client occasionnel.

Dans un autre ordre d'idées, la Société envisage – avec le soutien du Service du développement économique de la Ville de Laval – l'élaboration de projets pilotes qui pourraient être développés en partenariat avec les employeurs lavallois et qui viseraient à faciliter l'accès en transport en commun aux zones d'emploi plus isolées. Ce type d'approche permettrait de proposer un autre choix de mobilité qui soit aussi bien adapté aux besoins des entreprises qu'à ceux des travailleurs.

L'AMÉLIORATION CONTINUE DES SERVICES

Dans un contexte où la capacité d'absorber le trafic routier n'augmente pas, les besoins de coordination avec les services de la Ville de Laval n'ont jamais été aussi nécessaires. Ces derniers constituent un enjeu pour ce qui est du partage de la route, avec la création de voies réservées, de trottoirs et de pistes cyclables et de mesures préférentielles pour autobus. La vision moderne de ce partage soulève aussi des enjeux de sécurité et diverses contraintes d'exploitation quant à l'entretien ou au déneigement, par exemple. La Société entend améliorer continuellement son réseau dans le but

d'inciter davantage de Lavallois à opter pour le transport collectif et réduire ainsi l'usage de l'automobile. À cet effet, la Ville de Laval a déployé, en 2015, sa vision stratégique 2035 intitulée *Urbaine de nature*, dans laquelle elle propose de contrer la motorisation généralisée de la population et de revitaliser certains quartiers en arrimant les infrastructures du transport collectif à l'aménagement urbain. Le développement d'aires de type TOD, ces quartiers orientés vers les déplacements collectifs et actifs, en constituent le meilleur exemple.

En ce qui concerne son service au quotidien, la STL devra pouvoir l'adapter afin de répondre rapidement aux problèmes qui apparaissent sur le réseau. Le système de suivi de l'exploitation pour surveiller le service en temps réel pourra être bonifié, de même que l'optimisation des outils de communication numérique avec la clientèle, en tirant notamment parti du développement des technologies qui ouvrent la porte à de nouvelles possibilités. Une meilleure connaissance de la clientèle est nécessaire pour personnaliser l'expérience client.

UN MARCHÉ EN PROFONDE MUTATION

L'arrivée des nouvelles mobilités doit aussi être prise en compte dans le développement du service. De nouveaux acteurs apparaissent, avec un potentiel immense de complémentarité à l'offre de la STL, mais accroissent les besoins de coordination et d'intégration. L'objectif de proposer des solutions simples, adaptées, cohérentes et de qualité doit toujours se poursuivre. L'industrie du taxi est en profonde mutation et son imbrication déjà importante dans les services de la STL (transport adapté et taxis collectifs) peut soulever des enjeux de capacité ou de qualité qu'il faudra suivre pour le bénéfice de la clientèle.

On ne peut évidemment pas ignorer l'arrivée du Réseau express métropolitain (REM) de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Ce nouveau réseau, qui améliorera l'offre de transport dans l'ouest de Laval, fera entrer le transport collectif de la région montréalaise dans une nouvelle ère. La STL pourra aussi, éventuellement, tirer profit de sa relative proximité avec les gares Bois-Franc et Du Ruisseau pour développer des services attractifs pour la population du centre de l'île Jésus. Par contre, d'ici là, les travaux nécessaires à la construction du REM

pourraient avoir des conséquences non négligeables sur le service de transport collectif dont fait usage la population. Ce sera un chantier majeur, qui s'étendra sur la première moitié du plan, et auquel la STL collabore déjà avec toute l'énergie qui la caractérise.

L'AUGMENTATION DE LA CONGESTION ROUTIÈRE

Le Forum sur la mobilité et le transport collectif d'avril 2018 a clairement démontré qu'à plus long terme, l'accroissement de la congestion à Laval et sur la couronne nord, combiné à la saturation des modes lourds constituant les portes d'entrée vers l'île de Montréal, risquent d'affecter grandement le développement et la qualité de l'offre de transport collectif. Les passagers de la ligne orange, complètement saturée, en subissent déjà les effets négatifs; ce problème ne pourra que s'aggraver en raison du prolongement de la ligne bleue du métro de Montréal. Le dossier des modes lourds devra donc faire l'objet d'une attention particulière : il est impératif d'envisager un prolongement du REM ou de la branche ouest de la ligne orange vers le nord, afin de créer une offre efficace de transport collectif qui permette d'atteindre les objectifs de part modale de la CMM exprimés dans son PMAD.

3. L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

L'AMÉLIORATION CONTINUE

Le fait que la STL ait remporté en 2015 une Grande Mention du Mouvement québécois de la qualité pour ses pratiques organisationnelles et de gestion ne nous dispense pas de chercher à les bonifier. Du travail reste à faire, afin, notamment, d'intensifier les efforts de balisage avec les organisations d'ici et d'ailleurs. Cette façon de faire est source d'inspiration, car elle permet de se comparer et de déterminer les meilleures pratiques pour hausser les normes et les standards de qualité, et aussi de se fixer des cibles ambitieuses mais atteignables.

LA GESTION DE PROJETS

La STL compte également améliorer et standardiser ses pratiques de gestion et de portefeuille de projets, dans un contexte de multiplication des initiatives et d'augmentation de leur envergure. Ce contexte requiert une plus grande rigueur dans la priorisation des projets et la gestion de la capacité des ressources. Un nouveau plan de continuité des affaires, qui fait état des processus organisationnels en cas de situations extraordinaires, sera aussi élaboré.

LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS ET DES ACTIFS

Le maintien et le développement des actifs feront l'objet d'une attention renouvelée. Les systèmes technologiques deviennent rapidement désuets et demandent une planification serrée. La croissance des activités de la STL accentue le vieillissement des actifs et le besoin d'augmenter, par exemple, la taille du garage et l'espace dans les terminus, tous deux déficients à l'heure actuelle. L'électrification du parc de véhicules – qui permettra par ailleurs d'accélérer la réduction des émissions de gaz à effet de serre – modifiera autant les besoins en infrastructures que les pratiques organisationnelles.

Heureusement, la STL jouit d'un fort appui des gouvernements, mais aussi et surtout de celui de la Ville de Laval, dans le financement de ses chantiers d'accroissement de l'offre de service et d'électrification.

4. LES ENJEUX DE GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE ET DE FINANCEMENT

La nouvelle gouvernance métropolitaine et l'arrivée de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM), instaurée par projet de loi n° 76, modifient les rôles et responsabilités des organismes de la région.

Cette nouvelle organisation a conduit à la mise en place d'une politique de financement qui met en péril les besoins de développement des services de transport collectif dans les banlieues. Les municipalités ont une capacité restreinte de financer le transport en commun, mais la Ville de Laval a toujours su maintenir le cap jusqu'à présent pour permettre à la STL de bénéficier d'un engagement municipal assuré en faveur du développement des services de transport et de la mobilité durable. La nouvelle politique de financement

pourrait infléchir les tendances et remettre en question la réalisation de certains éléments du plan stratégique organisationnel de la STL.

Dans ce contexte, la STL compte participer à une réflexion collective pour faire valoir les enjeux de développement du service en banlieue, mais aussi l'intérêt d'un transport collectif fort pour améliorer la compétitivité de la région métropolitaine à l'échelle nationale et internationale.

Mentionnons toutefois que la politique de mobilité durable mise en place par le gouvernement du Québec est une bonne nouvelle pour le développement du transport collectif. Elle comporte un objectif ambitieux de croissance de l'achalandage de 30 % en douze ans (2018-2030), soutenue et stimulée par une croissance de l'offre de service de 60 %. Si elle est assortie d'un financement à l'exploitation conséquent et récurrent, ce qui n'est actuellement pas le cas, il s'agit d'une occasion unique à saisir pour bonifier la qualité et les niveaux de service à la population, en s'attaquant aussi aux lacunes actuelles. Quant aux immobilisations, les programmes de subvention des gouvernements provincial et fédéral servent déjà largement et contribuent au développement et au maintien des actifs par un financement approprié.

5. LES COMPÉTENCES ET LA MOBILISATION DE L'ÉQUIPE

La mobilisation des troupes est un enjeu de tous les instants, qui doit faire l'objet de mesures précises et de pratiques constamment renouvelées. Le travail est organisé de manière traditionnelle et la STL doit tenir compte des mutations qui secouent le marché du travail. C'est d'autant plus vrai lorsqu'on doit conjuguer des objectifs de développement avec une pénurie de main-d'œuvre. Des enjeux de recrutement commencent à émerger, aggravés par le vieillissement de la main-d'œuvre elle-même : ils exigent la mise en place de plans de relève pour les postes clés et la recherche de moyens efficaces pour faire de la STL un employeur de choix. Le maintien d'une équipe compétente et mobilisée constituera un défi majeur pour les dix prochaines années.





5. Viser plus loin

NOTRE VISION

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

La vision du plan 2013-2022 voulant que la STL cherche à se positionner comme chef de file en mobilité durable s'est matérialisée beaucoup plus vite que prévu. Notre position actuelle nous autorise à viser encore plus haut, en redéfinissant les standards de l'industrie. La cible est ambitieuse, mais cohérente avec notre mission renouvelée qui place l'innovation dans les priorités de l'entreprise.

Cette vision se décline en cinq orientations qui mettent respectivement de l'avant :

- Les forces et les acquis opérationnels;
- Le déploiement de l'offre de service pour les clients;
- Les pratiques organisationnelles;
- Le leadership stratégique;
- La mobilisation et les compétences de l'équipe.

Ces orientations seront détaillées et traduites en initiatives et projets stratégiques à la section 6.

6. Les orientations stratégiques, au cœur de nos projets

Les 5 grandes orientations stratégiques suivantes précisent les domaines de pratique que la STL voudra redéfinir sur un horizon de 10 ans. Il est à noter que ces orientations sont directement liées aux cinq catégories d'enjeux issus de l'exercice FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) présenté à la section 4.

Les orientations se déclinent en 14 initiatives stratégiques. Ces initiatives constituent des axes plus précis qui permettent de mieux cerner les domaines d'intervention de la STL. Elles regroupent chacune des familles de projets. La sélection de ces projets s'effectue en fonction d'une grille de critères de priorisation, qui comprend notamment l'alignement des projets sur les grandes orientations de la Société.

Les sections suivantes présentent, pour chaque orientation stratégique, les grandes initiatives et les principaux projets ou familles de projets qui leur sont associés.



ORIENTATION

1.

MAINTENIR NOS
FORCES ET NOS ACQUIS
OPÉRATIONNELS

La STL doit, avant toute autre chose, réaliser sa mission première, soit celle de développer et d'offrir à Laval un service de transport collectif performant et innovant qui évolue en fonction des besoins de mobilité. Pour ce faire, elle se doit de maintenir ses forces et ses acquis opérationnels afin de garantir un service de qualité à ses clients.

L'analyse des forces a mis en relief son orientation client, son agilité et son leadership en innovation et en traitement de données massives, le tout encadré dans une planification rigoureuse. Tous les projets d'entreprise de nature opérationnelle visant à maintenir le service, à parfaire les processus actuellement les plus performants et à conserver en bon état tous les actifs seront regroupés sous cette orientation stratégique. Les projets d'envergure seront suivis d'un point de vue stratégique, tandis que les performances opérationnelles seront mesurées par les indicateurs de l'entreprise.

INITIATIVES STRATÉGIQUES

- Maintenir la qualité de nos services
- Maintenir l'excellence de nos processus
- Maintenir nos actifs en bon état

INITIATIVES STRATÉGIQUES

La STL entend maintenir ses forces et ses acquis opérationnels en intervenant principalement sur les trois aspects présentés ci-contre.

Ces initiatives sont encadrées par le programme Engagement qualité de la STL, ainsi que par des plans et des processus clés. Parmi ceux-ci, mentionnons :

- le plan de développement du réseau;
- le plan de maintien du patrimoine;
- le plan d'acquisition et de remplacement des autobus;
- le plan d'acquisition et de remplacement des aribus;
- le plan directeur des systèmes d'information;
- le plan de gestion et de relève des effectifs.

Ces plans seront ajustés à la lumière des orientations du plan stratégique. Ils préciseront les ressources requises pour le maintien de nos forces et de nos acquis au cours des prochaines années.

PRINCIPAUX PROJETS

MAINTIEN DU SERVICE

La STL continuera à modifier son service quatre fois par année, adaptant continuellement son offre à la demande de chaque période. Les fréquences de service sont revues en fonction de la demande, tandis que les temps de parcours sont modulés en fonction des conditions de circulation. Certains ajustements visent à résoudre des problèmes constatés par les analystes de la STL, les clients, les chauffeurs, les superviseurs ou les systèmes embarqués. Les problèmes doivent avoir été reconnus et approuvés avant que la Société leur apporte une quelconque solution.

La STL mettra aussi graduellement en place, au bénéfice des personnes à mobilité réduite, les diverses mesures de son *Plan de développement de l'accessibilité du transport en commun 2017-2021*.

Enfin, pour s'assurer de la qualité du service rendu, la STL compte respecter les objectifs liés à son programme Engagement qualité, et, entre autres, pour l'année 2019 :

- le taux de ponctualité du service (> 89,5 %)
- le taux de livraison du service planifié (> 99,7 %)
- la distance parcourue entre les pannes (> 8500 km)
- le taux d'absentéisme (< 8,35 %)
- le délai de réponse aux requêtes de la clientèle (90 % des suivis se font dans les délais demandés, qui varient selon le type de requête)

Au quotidien, la prise en charge des équipements métropolitains, notamment ceux de surveillance, conduira la STL à créer un centre opérationnel de surveillance. Ce dernier sera capable de suivre en temps réel le niveau de qualité et les conditions de sécurité dans lesquelles le service est offert.

MAINTIEN DU PATRIMOINE

La STL fera l'inventaire de l'état de ses actifs et déposera, en 2020, un nouveau plan de maintien du patrimoine. Cet inventaire comprendra le patrimoine bâti, tel que le garage et le siège social, mais aussi les équipements fixes, l'outillage et l'ameublement qui s'y trouvent. Le nouveau plan permettra de mieux planifier les travaux de réfection et de prévoir le remplacement des actifs lorsque leur durée de vie se terminera.

Les nouvelles responsabilités dévolues à la STL dans le cadre de la refonte de la gouvernance métropolitaine entraînent aussi la prise en charge des équipements métropolitains. Ces derniers devront faire l'objet d'un suivi rigoureux.

ACQUISITION ET REMPLACEMENT DES VÉHICULES

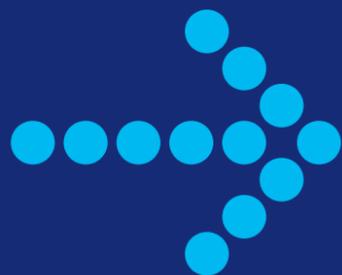
Le plan d'acquisition et de remplacement des autobus prévoit chaque année l'acquisition d'autobus pour maintenir l'âge moyen du parc au niveau optimal. Outre l'achat de 10 véhicules électriques en 2020, la STL fera l'acquisition d'autobus hybrides, puis à nouveau d'autobus entièrement électriques dès que la construction du garage pour les abriter sera terminée. La Société prévoit aussi acquérir des autobus pour accroître la taille du parc, et ce, afin de réaliser les ajustements de service sur le réseau et le développement des services. Afin d'optimiser ces achats de véhicules, la STL compte maintenir son taux de réserve sous les 11,7 %.

ACQUISITION ET REMPLACEMENT DES ABRIBUS

Le plan d'acquisition et de remplacement des aribus prévoit, d'ici cinq ans, le remplacement des aribus qui auront atteint la fin de leur vie utile. La STL planifie, durant la même période, l'achat de nouveaux aribus afin de maintenir son engagement de qualité envers la clientèle.

ACQUISITION ET REMPLACEMENT DES ÉQUIPEMENTS

La STL remplacera plusieurs systèmes, logiciels et équipements vétustes ou ayant atteint la fin de leur vie utile. Cette opération ne se fait pas sans une recherche technologique et une révision des processus sous-jacents. La Société procédera ainsi à la mise à niveau de plusieurs technologies présentes dans les autobus, comme les valideurs de titres, les compteurs de passagers et le système d'aide à l'exploitation.

**ORIENTATION 2.**

DÉPLOYER UNE OFFRE DE SERVICE ATTRAYANTE, COMPÉTITIVE, ACCESSIBLE ET ÉCOLOGIQUE POUR LES CLIENTS ET POUR LES LAVALLOIS

Pour demeurer chef de file de la mobilité durable, la STL doit offrir un service exemplaire de qualité supérieure. Elle doit sans cesse adapter son offre de services, en plus de la rendre plus compétitive et plus performante, et ce, en cherchant des moyens pour améliorer la qualité de son service et la relation avec sa clientèle. Dans un environnement où la mobilité est en profonde mutation et où la congestion routière augmente toujours, cette capacité d'adaptation et d'amélioration constitue un élément clé pour favoriser la croissance de l'achalandage.

Tous les projets de développement du réseau et d'amélioration de l'offre de service et de l'accessibilité au réseau se retrouveront sous cette orientation stratégique. Il en est de même pour les initiatives visant à rendre les déplacements plus écologiques et plus durables sur le territoire de Laval.

INITIATIVES STRATÉGIQUES

- Mieux adapter l'offre de service à la demande en transport
- Accroître la compétitivité et la performance du réseau
- Améliorer notre performance liée à l'Engagement qualité
- Améliorer la relation et la communication avec la clientèle

INITIATIVES STRATÉGIQUES

En intervenant principalement sur les quatre aspects présentés dans la page précédente, la STL entend déployer une offre de service adaptée aux besoins de sa clientèle, mais également performante et irréprochable. Elle misera sur ces initiatives pour fidéliser ses clients et en attirer de nouveaux. L'adaptation de l'offre de services demeure un défi à relever, compte tenu de la diversité de la clientèle et de ses besoins de mobilité. Pour ce faire, la STL devra mieux connaître ses clients afin de bien cerner leurs besoins et de mieux y répondre.

PRINCIPAUX PROJETS

UNE VISION DE LA MOBILITÉ POUR LAVAL ET LA COURONNE NORD

Des études réalisées en 2017 et en 2018 ont permis de mettre en lumière la nature endémique des problèmes de congestion rencontrés par les résidents de Laval et de la couronne nord de Montréal. Lors du *Forum sur la mobilité et le transport collectif* tenu en avril 2018, les résultats de ces études ont été présentés, de même qu'une vision du développement du réseau de transport collectif sur un horizon de 15 ans. Une coalition de 19 maires (Ville de Laval et municipalités de la couronne nord) a proposé cette vision, qui comporte des solutions de remplacement à l'auto solo et qui vise essentiellement à décongestionner Laval et les Basses-Laurentides.

LE RÉSEAU INTÉGRÉ PRÉVOYAIT :

- l'implantation de voies réservées sur les autoroutes 13, 15, 19 et 440;
- le prolongement de la ligne orange du métro à partir de la station de métro Côte-Vertu;
- le prolongement du Réseau express métropolitain (REM), à partir de la gare Du Ruisseau;
- la création de corridors de transport collectif structurants et performants le long des boulevards Notre-Dame, de la Concorde et des Laurentides.

CARTE 1 : RÉSEAU INTÉGRÉ DE TRANSPORT COLLECTIF LAVAL – BASSES-LAURENTIDES



PROLONGEMENT DU MÉTRO ET DU REM

La convergence des déplacements vers les stations actuelles de métro ou de train de Laval, provoque, aux heures pointe du matin, un effet d'entonnoir. Cette situation a pour conséquence une saturation quotidienne des modes de transport collectif et un engorgement des liens routiers qui y mènent. Ces problèmes concourent à la nécessité de concevoir de nouveaux canaux d'échange entre Laval et Montréal. Deux solutions ont été présentées : le prolongement de la branche ouest de la ligne orange du métro de Montréal vers Laval (entre la station Côte-Vertu et la station Notre-Dame) et l'ajout d'une nouvelle branche du REM (entre la station Du Ruisseau et l'autoroute 440), le long de l'autoroute 15. La STL compte faire la promotion de ces solutions, puisque le fait de ne pas les appliquer équivaldrait à étouffer le développement du transport collectif au nord de Montréal.

Les prolongements de la ligne orange et du REM viendraient diversifier les points d'entrée à Laval, réduire les problèmes de congestion et, point à ne pas négliger, réduire la pression sur la branche est de la ligne orange. Cette dernière n'est d'ailleurs plus en mesure d'accueillir de nouveaux clients au plus fort des heures de pointe matinale.

UN RÉSEAU DE VOIES RÉSERVÉES ET DE CORRIDORS RAPIDES POUR LA COURONNE NORD

L'implantation de voies réservées sur les autoroutes réduira de façon importante le temps de déplacement des usagers provenant de la couronne nord et pourrait convaincre de nombreux résidents d'adopter le transport collectif.

CORRIDORS DE TRANSPORT COLLECTIF STRUCTURANTS ET PERFORMANTS À LAVAL

L'implantation de voies réservées en site propre et le déploiement de Bus à haut niveau de service (BHNS) dans les corridors Notre-Dame, de la Concorde et des Laurentides viendront renforcer la desserte en transport collectif vers le centre-ville de Laval et les stations du métro et du REM vers Montréal. Il est à noter qu'environ 50 % de la clientèle actuelle de la STL transite déjà par ces deux corridors.

L'implantation de ces mesures :

- diminuera le temps de parcours;
- accroîtra la fréquence et la fiabilité du service;
- augmentera l'achalandage;
- améliorera la part modale du transport collectif.

Ces deux corridors figurent au *Schéma d'aménagement et de développement révisé* (SADR) de la Ville de Laval comme des axes majeurs de transport en commun structurants et répondant parfaitement aux exigences du PMAD en matière de transport collectif.

MESURES PRÉFÉRENTIELLES POUR AUTOBUS À LAVAL

La STL terminera l'implantation des mesures préférentielles sur le boulevard Le Corbusier et entamera les travaux et les études en lien avec les axes structurants des boulevards des Laurentides, de la Concorde et Notre-Dame. Des études seront aussi amorcées sur les boulevards du Souvenir et de l'Avenir, autour des terminus Cartier et Montmorency ainsi qu'autour des différentes gares de trains situées sur le territoire de Laval.

AMÉLIORATION DES SERVICES

Outre le développement des projets de voies réservées et de bus à haut niveau de service, plusieurs projets d'amélioration viendront bonifier le réseau local, qui sera interconnecté avec les modes lourds et le service sur les axes structurants :

- le développement des axes majeurs de transport collectif à Laval;
- le déploiement de lignes express et à arrêts limités;
- la bonification des fréquences de services;
- une meilleure desserte interne avec de nouveaux liens;
- une desserte plus efficace des parcs industriels.

La STL espère pouvoir bonifier son service au cours des dix prochaines années en augmentant la fréquence à toutes les périodes de la journée, en périodes de pointe, en dehors des heures de pointe et durant les fins de semaine. L'orientation dictée par la *Politique de mobilité durable 2030* du gouvernement du Québec, selon laquelle il faut améliorer annuellement de 5 % le service, est en lien avec les orientations de la STL et de la Ville de Laval. Cela dit, elle requiert un financement en conséquence, ce qui ne s'est pas encore concrétisé.

En partenariat avec le Service du développement économique de la Ville de Laval, la STL recherchera aussi divers moyens pour desservir plus efficacement les parcs industriels. Elle élaborera un plan d'action en ce sens.

La Société modifiera ses services et mettra en place diverses mesures d'atténuation durant la construction du REM, et ce, en collaboration avec l'ARTM et la CDPQ. Par ailleurs, des aménagements dans l'organisation du travail feront l'objet de discussions avec les employés afin d'accroître les possibilités de réagir plus rapidement aux demandes de la clientèle et aux améliorations proposées et souhaitées par les chauffeurs.

AMÉLIORATION DE L'ACCESSIBILITÉ

La STL planifie d'ajouter des lignes accessibles aux personnes en fauteuil roulant et d'améliorer l'accès et l'aménagement des arrêts en collaboration avec la Ville de Laval. Tous les circuits de la STL devraient être accessibles à ces personnes en 2028. Par ailleurs, la Société prévoit mettre en place, d'ici 2022, toutes les mesures prévues à son *Plan de développement de l'accessibilité du transport en commun 2017-2021*. Ces mesures portent, entre autres, sur le déploiement du service, le matériel roulant et les infrastructures requises, les points de vente et les moyens de communication.

AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Afin de couvrir toutes les étapes du parcours du client, la STL prévoit mettre au point plusieurs indicateurs. Ainsi, la Société sera en mesure d'évaluer les écarts entre la qualité à laquelle s'attend le client, celle ciblée par la STL, celle offerte au client et enfin celle que celui-ci perçoit. Particulièrement pour le transport adapté, où le taux de satisfaction de la clientèle est déjà très élevé, le défi consistera à maintenir le niveau de qualité atteint dans un environnement en pleine mutation réglementaire, tout en répondant à une demande en forte croissance.

La Société mettra en place un progiciel de relations avec la clientèle (CRM), qui permettra de traiter plus directement et de manière personnalisée avec le client, que ce soit sur les plans de la vente, du marketing ou du service. Elle planifie aussi de revoir son site Web et son application mobile pour y inclure des fonctionnalités plus avancées de gestion de la demande et de communication bidirectionnelle entre le client et l'opérateur. De nouvelles fonctionnalités conçues dans le cadre du partenariat avec le Centre d'incubation et d'accélération en mobilité intelligente de Laval (CIAMIL) pourront aussi être incorporées. Mis sur pied en 2017 par la STL en partenariat avec la Ville de Laval, le CIAMIL est un laboratoire d'essai soutenant les entreprises en démarrage ou en gestation désirant créer des solutions innovantes en mobilité intelligente et durable. Le CIAMIL facilite l'accès à des ressources technologiques et à des bases de données massives pertinentes pour l'élaboration de projets innovateurs qui permettent d'améliorer la qualité des déplacements.

NOUVELLES MOBILITÉS ET TECHNOLOGIES

En matière de mobilité, la STL réalisera diverses études et expérimentera de nouvelles approches, comme le microtransit, les services à la demande ou encore le « Mobility as a service (MaaS) », qui pourraient compléter avantageusement l'offre de transport collectif en autobus. Le concept de MaaS est basé sur le principe de proposer au client souhaitant aller d'un point A à un point B un service unique avec une tarification intégrée et un choix de plusieurs modes de transport durable.

La STL poursuivra ses recherches en matière d'optimisation des feux prioritaires pour autobus, de comptage et d'analyse de l'état de la circulation, de prévision des détours, de communication avec la clientèle et de technologies favorisant la mobilité intelligente. La Société réalisera aussi des études et des projets pilotes visant à définir l'abribus de demain.

Le CIAMIL sera mis à contribution pour déployer et tester les différents projets de nature technologique. Les systèmes d'aide à la conduite, présentement testés à la STL, continueront de faire l'objet de recherches et d'expérimentations afin de réduire le nombre et la gravité des accidents impliquant des autobus.

ORIENTATION

3.

VISER L'EXCELLENCE DE NOS PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

La STL ne peut redéfinir les standards de l'industrie sans viser l'excellence et l'amélioration continue de ses pratiques organisationnelles.

Depuis plusieurs années déjà, la Société s'est engagée dans un processus d'amélioration continue, où tous les services sont mis à contribution par le biais d'agents de liaison formés aux méthodes en la matière. La STL a été la première société de transport au Canada à s'engager formellement dans un plan ambitieux d'électrification complète de son parc d'autobus. Ce plan nécessitera la révision des processus opérationnels, la construction d'un nouveau garage ainsi que la conversion du garage actuel, qui constituent les chantiers majeurs de cette orientation.

INITIATIVES STRATÉGIQUES

- Améliorer nos processus d'affaires
- Développer nos actifs
- Réduire notre empreinte environnementale

PRINCIPAUX PROJETS

AMÉLIORATION DES PROCESSUS

Plusieurs processus opérationnels seront revus, notamment ceux qui concernent la planification des services, l'exploitation et l'entretien des véhicules. Un plan de relève et de formation des chauffeurs sur les autobus électriques sera mis en place.

La STL reverra son plan de sécurité et son plan de continuité des affaires. La gestion de projets et la gestion du portefeuille de projets feront aussi l'objet d'une actualisation afin de permettre une intégration plus uniforme des meilleures pratiques, notamment sur les plans de la gestion du risque, de la priorisation, du suivi et de l'évaluation de l'avancement des projets. Introduite récemment, la gestion de la performance au quotidien devra évoluer vers un niveau de maturité supérieur. Il en sera de même pour la gestion documentaire.

Toutes les mesures qui découleront de ces révisions seront mises en place progressivement. Ces améliorations entraîneront, dans certains cas, l'acquisition de nouveaux systèmes et technologies.

AMÉLIORATION DES SYSTÈMES ET DES TECHNOLOGIES

Pour diverses raisons (désuétude, processus plus rigoureux à implanter ou introduction de systèmes innovants), plusieurs processus d'affaires seront actualisés ou introduits en vue de relever notre efficacité et notre efficience :

- le remplacement du système d'aide à l'exploitation;
- le simulateur de conduite pour les chauffeurs;
- l'outil d'intégration de la planification de l'entretien et des opérations.

ÉLECTRIFICATION DU PARC D'AUTOBUS

La STL s'est engagée à réduire son empreinte écologique en se dotant d'une démarche visant l'électrification complète de son parc. Le programme d'électrification suivra son cours avec la réalisation d'études et la mise en œuvre d'un plan d'action destiné à préparer notre entreprise au grand virage électrique prévu entre 2023 et 2025. L'électrification du parc d'autobus devrait être terminée autour de l'année 2040, lorsque les autobus hybrides auront atteint la fin de leur vie utile.

Avec l'octroi d'un contrat d'achat de 10 autobus électriques à recharge lente en 2018, la STL compte déployer, en 2020, une première ligne d'autobus entièrement électriques. Cela nécessitera l'acquisition de bornes de recharge à installer au garage et d'un système de gestion de la charge, et rendra obligatoires certains aménagements aux installations actuelles. Cette première ligne permettra de tester la technologie à plus grande échelle et de valider la perception de ces véhicules par la clientèle du réseau régulier de la STL.

En parallèle, la STL poursuivra ses tests sur plusieurs modèles d'autobus, de taille et d'autonomie différentes, afin de valider en continu la progression technologique des véhicules toujours plus propres et performants apparaissant sur le marché. Elle continuera notamment ses tests sur deux autobus hybrides convertis en autobus électriques (moteurs électriques TM4) à prolongateurs d'autonomie (moteurs Cummins) pour en valider les performances et la flexibilité d'opération par rapport à un autobus purement électrique.

NOUVEAU GARAGE OPTIMISÉ POUR AUTOBUS ÉLECTRIQUES

La STL apportera en 2019 certains changements à son garage actuel afin d'accueillir les 10 autobus entièrement électriques. Ces modifications sont requises non seulement pour assurer la recharge des véhicules, mais également pour faciliter l'entretien des autobus ainsi que le stockage et la manipulation des batteries. En effet, les changements possibles sont présentement limités dans les installations actuelles, puisque ces dernières sont presque utilisées à leur pleine capacité.

Compte tenu de la nécessité de construire un nouveau garage, la STL procédera à la mise en place d'installations spécialement conçues pour abriter des autobus avec une chaîne de traction électrique. La STL compte acheter uniquement des autobus électriques dès l'ouverture de ce nouveau garage, prévue entre 2023 et 2025.

AUTRES INITIATIVES ENVIRONNEMENTALES

En plus de sa démarche d'électrification, la STL prévoit effectuer divers travaux qui permettront d'améliorer l'efficacité énergétique de ses bâtiments. Elle poursuivra, notamment, ses efforts en matière de récupération, de recyclage et de réduction de la consommation d'eau.

Sur le plan de la mobilité, une étude sur les déplacements des employés sera réalisée. Son but est de déterminer les mesures à mettre en place pour inciter le personnel à adopter de meilleures pratiques (covoiturage, usage du transport en commun, transport électrique, ou autres pratiques de mobilité active).

Dans cette foulée, la STL prévoit une seconde phase au projet de vélos électriques en partage et maintiendra une veille technologique sur les véhicules autonomes.



ORIENTATION

4.

ASSUMER UN LEADERSHIP STRATÉGIQUE DANS LE CADRE DE LA GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

La nouvelle gouvernance du transport collectif, qui sera exercée par l'ARTM, aura un impact majeur sur l'organisation des services dans la région. La STL entend exercer son leadership en participant activement aux projets de l'ARTM et en favorisant le développement de projets structurants sur son territoire. Il sera, bien sûr, essentiel que les ententes financières et de gestion soient équitables et favorables au transport collectif à Laval.

Au fil des ans, la Société a développé une très grande expertise en ce qui a trait aux besoins de la clientèle, à la planification, à l'organisation et à l'exploitation des services. Elle doit disposer des leviers nécessaires en matière de planification et d'organisation de ses services pour continuer à offrir un service de haute qualité à sa clientèle.

Il sera nécessaire que l'ARTM et la STL puissent dégager une vision commune du développement du transport collectif à Laval et collaborent à des projets dans le respect de leurs champs respectifs de compétence et d'expertise.

INITIATIVES STRATÉGIQUES

- Établir des ententes financières et de gestion favorables au transport collectif à Laval
- Favoriser le développement de projets structurants sur le territoire

INITIATIVES STRATÉGIQUES

Le projet de loi n° 76 a modifié les rôles et responsabilités dans la région de Montréal. Le nouvel équilibre entraîne la signature d'ententes contractuelles entre la STL et l'ARTM, et s'accompagne aussi d'une nouvelle politique de financement dont les conséquences pourraient nuire au développement du transport collectif à Laval. Par ailleurs, pour contrer la congestion qui ne cesse de croître, la Ville de Laval et les municipalités des Basses-Laurentides ont élaboré une vision intégrée du développement du transport collectif sur leurs territoires. Comme contributeur à l'articulation de cette vision, la STL y adhère et compte en appuyer la concrétisation. La promotion de cette vision et le financement afférent sont au cœur de cette orientation.

PRINCIPAUX PROJETS

PARTICIPATION À LA PLANIFICATION RÉGIONALE

La STL entend s'engager activement dans le processus de planification régionale qui mènera à la préparation du Plan stratégique de développement de l'ARTM. Elle mettra à contribution sa connaissance du territoire lavallois et son expertise reconnue en matière de planification des transports. Elle soumettra ses projets et ses recommandations en lien avec le *Plan des initiatives de développement du transport collectif* (PIDTC) et suivra de près les travaux des bureaux d'études portant sur :

- le réseau structurant régional;
- les dessertes par autobus sur le réseau routier supérieur;
- la mise en service du REM;
- les transports actifs.

La vision du développement du réseau structurant prévoit l'ajout d'un mode de transport lourd dans le secteur de Chomedey, à Laval, que ce soit par de nouvelles stations de métro ou par un prolongement du REM, comme cela a été décrit dans la deuxième orientation. La STL veillera à ce que les études préparatoires de ces prolongements soient entamées afin de permettre une évaluation rapide des coûts, des bénéfices et des retombées relativement au plan de l'urbanisme, au transport, à la clientèle et à l'environnement.



Rappelons que la vision du réseau intégré Laval–Basses-Laurentides comprend aussi la création de corridors de transport collectif structurants et performants, l’implantation de voies réservées et l’interconnexion des réseaux locaux d’autobus de la STL et d’exo aux réseaux régionaux (métro, REM et trains de banlieue).

La STL est partie prenante et elle compte promouvoir l’avancement des analyses sur les composantes de cette vision, en plus d’y participer.

ENTENTES AVEC L’ARTM

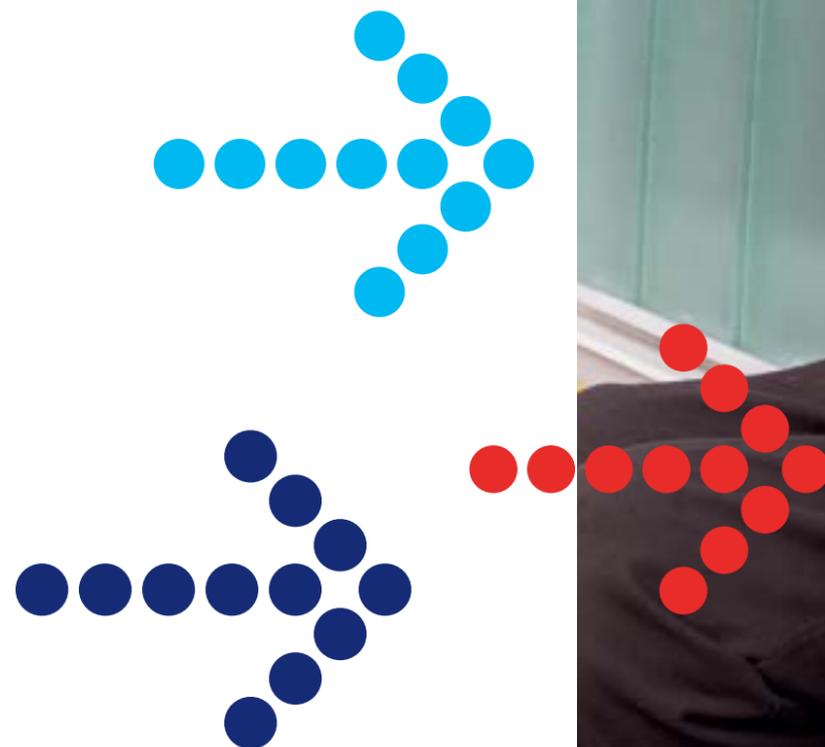
La STL poursuivra les discussions avec l’ARTM en vue de conclure les ententes de délégation de service pour les équipements métropolitains (terminus, voies réservées, etc.) sur son territoire. Elle entamera les discussions en vue de conclure une entente de service pluriannuelle qui assurera un financement des activités de la Société de manière pérenne et prévisible.

La STL souhaite conclure avec l’ARTM des ententes efficaces et efficaces minimisant la gestion administrative et favorisant l’amélioration continue, le développement et l’innovation.

POLITIQUE DE FINANCEMENT

La politique de financement du transport collectif dans la région de Montréal doit prévoir les enveloppes requises pour faciliter la mise en œuvre de la *Politique de mobilité durable 2030* du gouvernement du Québec qui vise, rappelons-le, une augmentation de 5 % du service chaque année, de 2018 à 2030. Cette politique prévoit le financement de 50 % des coûts d’exploitation des nouvelles initiatives, l’autre part devant être assumée par les municipalités desservies.

La STL compte participer activement aux discussions qui mèneront à une nouvelle politique de financement. Elle veillera à ce que les développements prévus sur le territoire lavallois soient équitablement financés, tout en respectant la capacité de payer de chaque palier gouvernemental.



ORIENTATION 5.

S'APPUYER SUR UNE ÉQUIPE MOBILISÉE ET COMPÉTENTE

La vision de la STL ne pourra se concrétiser sans l'engagement, l'apport de l'expertise et le professionnalisme de l'ensemble des employés. La STL doit pouvoir compter sur une équipe mobilisée et compétente, fière de travailler avec elle et heureuse de ses succès.

La STL entend renforcer son style de gestion en valorisant la collaboration, la reconnaissance et la communication pour que tous les employés puissent viser l'excellence et se surpasser dans l'exécution de leurs tâches.

Elle entend également renforcer les compétences par l'amélioration continue et procurer tous les outils nécessaires aux employés afin qu'ils puissent fournir un travail de qualité supérieure. Tous les projets et initiatives visant le développement de l'organisation et des ressources humaines se retrouveront dans cette orientation.

INITIATIVES STRATÉGIQUES

- Renforcer notre style de gestion en valorisant la collaboration, la reconnaissance et la communication
- Renforcer nos compétences

INITIATIVES STRATÉGIQUES

Les défis qui attendent la STL s'imbriquent dans le contexte évoqué à la section précédente :

- le vieillissement de la population et la pénurie de main d'œuvre anticipée;
- un marché et une organisation du travail en pleine mutation;
- la nécessité de mobiliser une équipe compétente autour des enjeux supérieurs d'un service continuellement amélioré pour la clientèle.

Les chantiers à mettre en place nécessitent un engagement plus actif de tous les employés. L'objectif est de favoriser une expérience participative axée sur la collaboration, la communication et la reconnaissance, tout en mettant l'accent sur l'amélioration de la gestion du changement et de la gestion de la capacité. Cela doit, par ailleurs, se faire sans compromis sur les compétences individuelles et collectives, et être appuyé par une approche proactive de développement et de recrutement de la relève. Grâce à son style de gestion orienté sur la collaboration, la qualité et l'innovation, la STL est désormais reconnue comme chef de file de la mobilité durable. Elle doit maintenant s'adapter au contexte actuel.

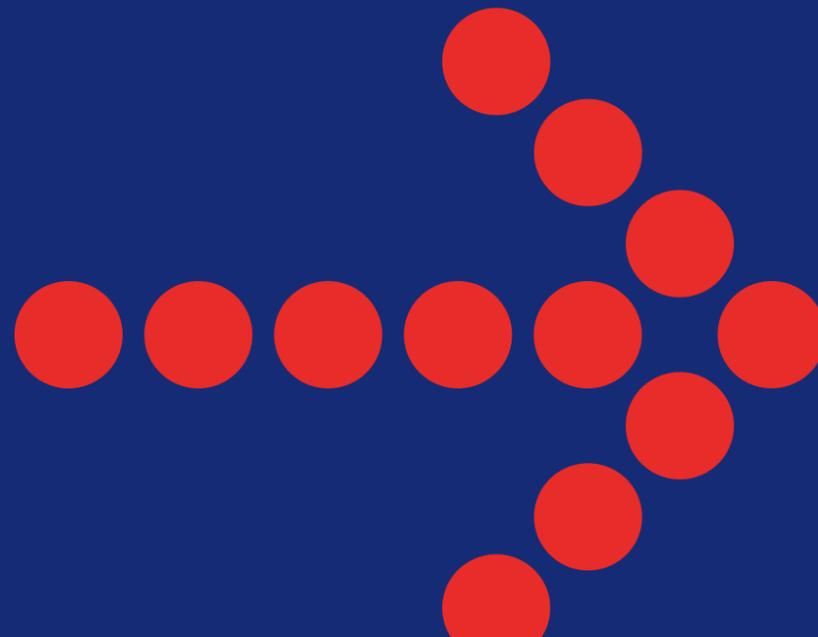
PRINCIPAUX PROJETS

AMÉLIORATION CONTINUE, GESTION DE PERFORMANCE AU QUOTIDIEN ET DU CHANGEMENT

Si le principe de l'amélioration continue a toujours été présent à la STL, l'approche a été implantée de manière plus structurée et organisée au cours des deux dernières années. Elle permet une participation plus régulière des ressources dans la résolution des problèmes au quotidien. Le niveau de maturité de l'approche doit être relevé.

Cette mutation se fera par des suivis plus rigoureux, eux-mêmes animés et alimentés par :

- une démarche d'amélioration continue qui permettra de standardiser le mode de gestion et de réalisation des différents projets;
- le déploiement, dans tous les services de l'entreprise, des zones de communication visant l'information sur les indicateurs, les enjeux, le degré d'avancement des projets et les « bons coups »;
- la mise en place d'un processus plus rigoureux de planification et de gestion de la capacité humaine afin d'assurer une meilleure conciliation du temps pour les activités courantes et des ressources consacrées aux projets;
- l'implantation d'une approche normalisée en gestion du changement dans la réalisation des différents projets.



AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

Le fait de signifier que l'expérience employé doit faire l'objet d'attention ne doit pas être perçu comme une entrave possible à la qualité de la prestation des services, mais plutôt comme un levier susceptible de mener l'expérience client vers de nouveaux sommets.

À ce titre, la mesure du niveau de mobilisation doit être une priorité. La STL compte ainsi élaborer des sondages en mode continu pour augmenter sa connaissance du milieu de travail et déterminer plus rapidement les enjeux susceptibles de nuire à la mobilisation.

Par la suite, la STL définira l'expérience employé en fonction de sa mission et de sa vision, dans le respect des valeurs qui ont été choisies, du mode de vie de ses employés et de l'image de marque qu'elle désire projeter. Le programme global de reconnaissance du travail des employés devra être actualisé pour mettre en valeur la contribution de chacun. De plus, la STL devra revoir son processus de gestion de la contribution en lien avec le développement des compétences des individus. Cette façon de faire a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise, mais aussi de répondre aux aspirations de développement individuel de chacun.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, RECRUTEMENT ET RELÈVE

La STL priorise d'abord ses employés, autant dans une perspective de développement que de planification de la relève. Elle doit donc développer les compétences techniques et non-techniques des employés afin de :

- leur donner une chance de s'adapter à une organisation du travail qui change constamment;
- les amener à maîtriser tous les aspects de leur travail dans un environnement technologique en pleine évolution.

Les compétences des gestionnaires devront aussi être renforcées pour leur permettre d'exercer davantage leur leadership et de mobiliser leurs employés.

La STL compte aussi offrir des formations en ligne afin d'en faciliter l'accès et de toucher davantage d'employés.

Des plans de relève stratégique pour les postes névralgiques et les départs à la retraite seront mis en place afin d'assurer la continuité de l'expertise et le transfert des connaissances. Évidemment, développement du service et retraite méritée des employés riment avec la nécessité de pourvoir des postes par le recrutement de nouveaux employés. À cet effet, une stratégie sera mise en œuvre pour recruter les meilleures ressources dans une perspective de rareté de la main-d'œuvre dans plusieurs secteurs. Le développement de la « marque employeur » de la STL est au cœur de cet effort.

Enfin, la gestion du changement, dont il a été question plus tôt, implique aussi d'anticiper les nouvelles compétences qui seront requises pour affronter les défis de demain. Une approche systématique d'accompagnement des projets structurants sera organisée afin de déterminer des enjeux, mais aussi des plans d'action pour élaborer des pistes de solutions (formation, développement, recrutement). L'électrification du parc d'autobus de la STL est un exemple typique de changement de paradigme qui aura, à moyen terme, des répercussions sur les compétences requises au sein de l'organisation.



OBJECTIFS STRATÉGIQUES

La définition des orientations, des initiatives et des projets du plan stratégique permet d'anticiper les transformations de l'entreprise au cours des prochaines années. Le succès du plan stratégique se mesurera, non pas uniquement sur la base de la réalisation des projets qui y sont décrits, mais aussi et grâce aux résultats concrets associés à la mise en place de ces projets.

Aussi, le *Plan stratégique organisationnel 2019-2028* de la STL est assorti de 7 objectifs stratégiques qui permettront de mesurer l'atteinte de la vision au terme de la réalisation des projets du plan ainsi que la progression des projets vers cette vision.

CES GRANDS OBJECTIFS PORTENT SUR :

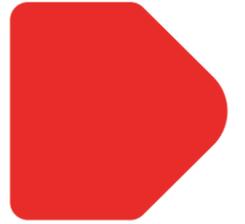
1. la satisfaction de la clientèle;
2. l'utilisation des services;
3. la qualité du service;
4. la réduction des émissions de GES;
5. la performance administrative de la STL;
6. la performance économique de la STL;
7. le niveau de mobilisation du personnel.

Les indicateurs et les cibles sont établis pour 10 ans (voir le tableau 1), incluant les cibles intermédiaires aux années 1 et 5.

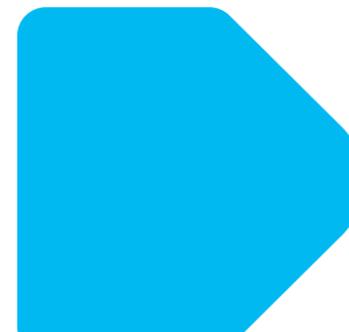
TABEAU 1 :
INDICATEURS ET CIBLES DU PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2019-2028

OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR	UNITÉS	ACTUEL	CIBLES		
			2018	2019	2023	2028
1.1	Note de satisfaction de la clientèle - Transport régulier (TR)	Note sur 10	7,6	7,7	8,0	8,5
1.2	Note de satisfaction de la clientèle - Transport adapté (TA)	Note sur 10	8,4	8,4	8,4	8,5
2	Croissance cumulée d'achalandage	%	-	2	13	29
3.1	Taux de ponctualité - TR (pondérée selon le nombre de clients montant à bord)	%	89,5	89,5	89,5	90,0
3.2	Taux de ponctualité - TA	%	92,2	92	92	93
3.3	Cote engagement qualité (courtoisie, sécurité, propreté, info usagers)	%	93,0	94	95	96
4	Taux de réduction des émissions de CO ₂ des autobus	%	-	-1	-7,5	-45
5	Indice de maturité de la GPQ	Note sur 5	2,3	2,5	3,0	4,0
6.1	Croissance cumulée des dépenses TR/km commercial (\$ constant 2018)	%		1,2	0,0	0,0
6.2	Croissance cumulée des dépenses TA/déplacement (\$ constant 2018)	%		2,9	3,3	2,5
7	Écart absolu de l'IME par rapport au groupe de référence	-	7,64	7	-	-

La STL s'est assurée que chacune des initiatives stratégiques contribue à l'atteinte des 7 grands objectifs stratégiques énoncés. La cohérence est donc assurée sur tous les plans, puisque les initiatives et les objectifs stratégiques seront traduits en projets et, éventuellement, en objectifs et en plans d'action annuels. Le tout sera assorti d'indicateurs pour mesurer non seulement les résultats, mais également leur progression quant à la qualité, au budget et à l'échéancier. Les mécanismes de suivi et de gestion des projets mis en place par la STL s'inspirent des meilleures pratiques d'affaires préconisées notamment par le Mouvement québécois de la qualité et par le PMI-Montréal.



7. Et question finance ?



CADRE DE RÉALISATION

La vision dont s'est dotée la STL s'arrime aux objectifs du PMAD et aux orientations mises en avant par l'ARTM dans son cadre stratégique. La mise en œuvre du *Plan stratégique organisationnel 2019-2028* vient concrétiser cette vision, et l'organisation dispose actuellement des compétences requises pour atteindre les cibles stratégiques qu'elle s'est fixées pour 2028.

CONDITIONS DE RÉUSSITE

Les défis qui attendent la STL au cours des 10 prochaines années sont néanmoins de taille. Dans un contexte où la concurrence avec les autres modes de transport augmente, le maintien d'une croissance de l'achalandage et le développement des services et des innovations font partie des défis à relever.

Condition *sine qua non* à la réalisation de ce plan, un financement suffisant demeure la clé de voûte de notre réussite.

BASE DES PROJECTIONS

Tous les objectifs stratégiques énoncés dans ce plan reposent sur un financement qui permettrait à la STL de développer son offre de service selon le rythme énoncé par la *Politique de mobilité durable 2030* adoptée par le gouvernement du Québec. Les projections budgétaires, tant en matière d'investissements que de dépenses de fonctionnement, sont basées sur cette hypothèse de croissance de l'offre de service.

PROJECTIONS DE 2019 À 2023

- Augmentation de l'achalandage de 2,9 millions de déplacements : 2,5 % en moyenne par année.
- Augmentation de l'offre de service de 4,6 millions de kilomètres : en moyenne 5% par année.

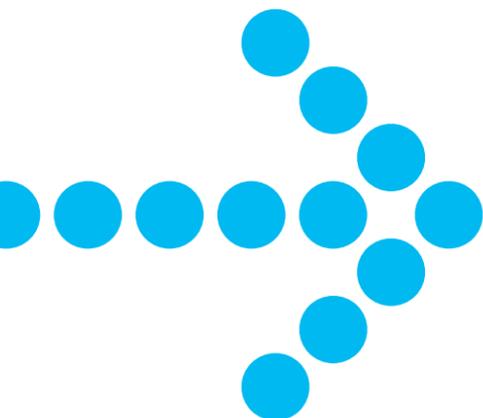
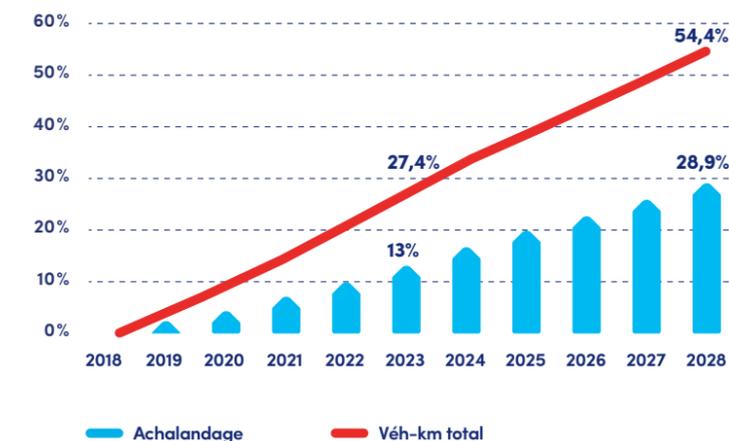
PROJECTIONS DE 2024 À 2028

- Augmentation de l'achalandage de 3,5 millions de déplacements : 2,7 % en moyenne par année.
- Augmentation de l'offre de service de 4,7 millions de kilomètres : 3,9 % en moyenne par année.

D'ici 2030, la STL sera bien positionnée pour dépasser l'objectif de croissance d'achalandage de 30 % fixé par le gouvernement.

Il faut garder à l'esprit que ces projections ne tiennent pas compte des mesures d'atténuation qui seront mises en place durant la construction du REM, soit de 2020 à 2024.

FIGURE 2 :
**PROJECTION D'ACHALANDAGE
ET DE L'OFFRE DE SERVICES 2019-2028**



PLAN D'IMMOBILISATIONS

La STL prévoit investir près de **720 millions de dollars de 2019 à 2028** (voir tableau 2).

Pour l'acquisition des véhicules, la Société prévoit investir près de 362 millions \$, ce qui représente 50 % de ses investissements totaux. De 2019 à 2028, la STL planifie ainsi acquérir 285 autobus, dont 178 serviront à remplacer les véhicules ayant atteint la fin de leur vie utile. Dès 2024, la Société n'achètera que des véhicules électriques (voir la figure 4), ce qui accélérera considérablement la réduction des émissions de GES.

Les projets appartenant à la catégorie « Bâtiments » représentent 25 % des investissements totaux, soit une somme de 180 millions \$. Cette somme sera essentiellement consacrée aux projets de construction du garage et de maintien du patrimoine existant. Afin de poursuivre l'implantation des Mesures préférentielles pour bus, amorcée en 2013, 134 millions \$, soit 19 % des investissements, sont prévus pour les infrastructures ainsi que pour le remplacement et l'acquisition d'abribus.

Enfin, en ce qui a trait aux autres projets, les investissements atteignent 44 millions \$. On y retrouve principalement des projets d'acquisition d'équipements embarqués, de développement et d'implantation de systèmes opérationnels.

Au chapitre du financement, la STL compte sur les différents programmes d'aide des gouvernements du Québec et du Canada pour financer ses investissements. Si l'on se base sur les programmes d'aide existants, la majorité des projets seraient admissibles à une subvention. Ainsi, près de 63 % des sommes proviendront du MTQ, 13 % du gouvernement fédéral, 20 % de la Ville de Laval et 4 % des affectations et des fonds réservés de la STL.

Par cet ambitieux programme immobilisations, la Société vise à accroître l'offre de services de base (300 millions \$), à maintenir ses actifs en bon état (259 millions \$) et à assurer l'amélioration et le développement des services (159 millions \$) (voir la figure 3).



TABLEAU 2 :
PROJECTION DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT
ET DES SOURCES DE FINANCEMENT 2019-2028

Catégories d'investissement (en millier de \$)

CATÉGORIES D'INVESTISSEMENT	2019 À 2023	2024 À 2028	TOTAL	%
Véhicules	152 740	209 506	362 246	50,3 %
Bâtiments	93 525	86 017	179 542	24,9 %
Infrastructures	39 357	94 581	133 938	18,6 %
Autres projets	37 998	6 159	44 156	6,1 %
Total	323 619	396 262	719 882	100,0 %

Source de financement (en millier de \$)

SOURCES DE FINANCEMENT	2019 À 2023	2024 À 2028	TOTAL	%
MTQ	201 661	248 342	450 003	62,5 %
ARTM	59 743	88 326	148 069	20,6 %
Fédéral	34 607	56 105	90 712	12,6 %
STL	27 608	3 489	31 097	4,3 %
Total	323 619	396 262	719 882	100,0 %
	45,0 %	55,0 %	100,0 %	

FIGURE 3 :
**PLAN D'INVESTISSEMENT
DE LA STL**

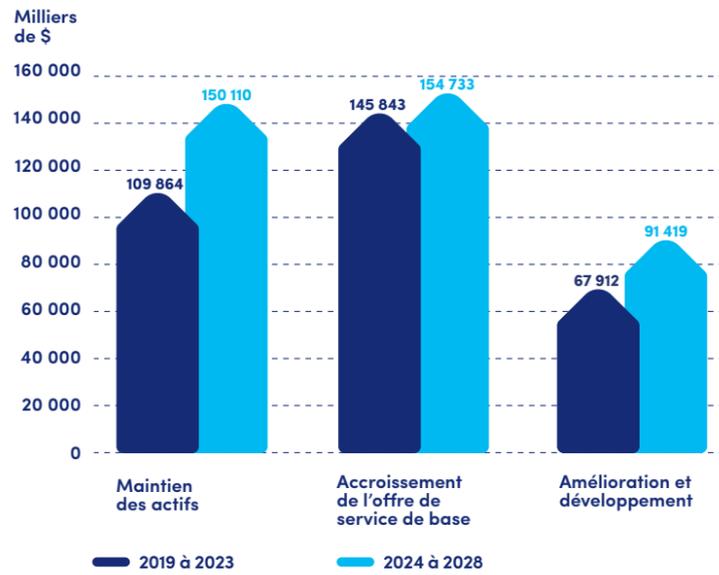
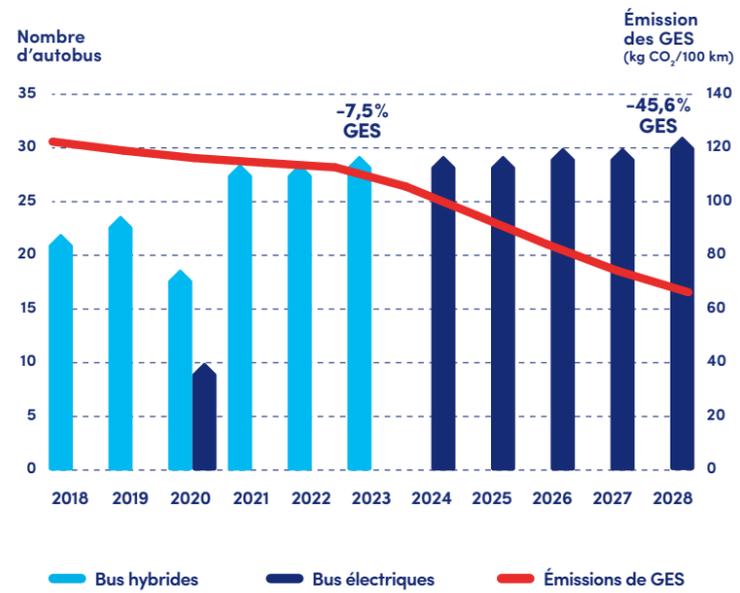


FIGURE 4 :
**ACQUISITION DES AUTOBUS
ET RÉDUCTION DES GES**



BUDGET DE FONCTIONNEMENT

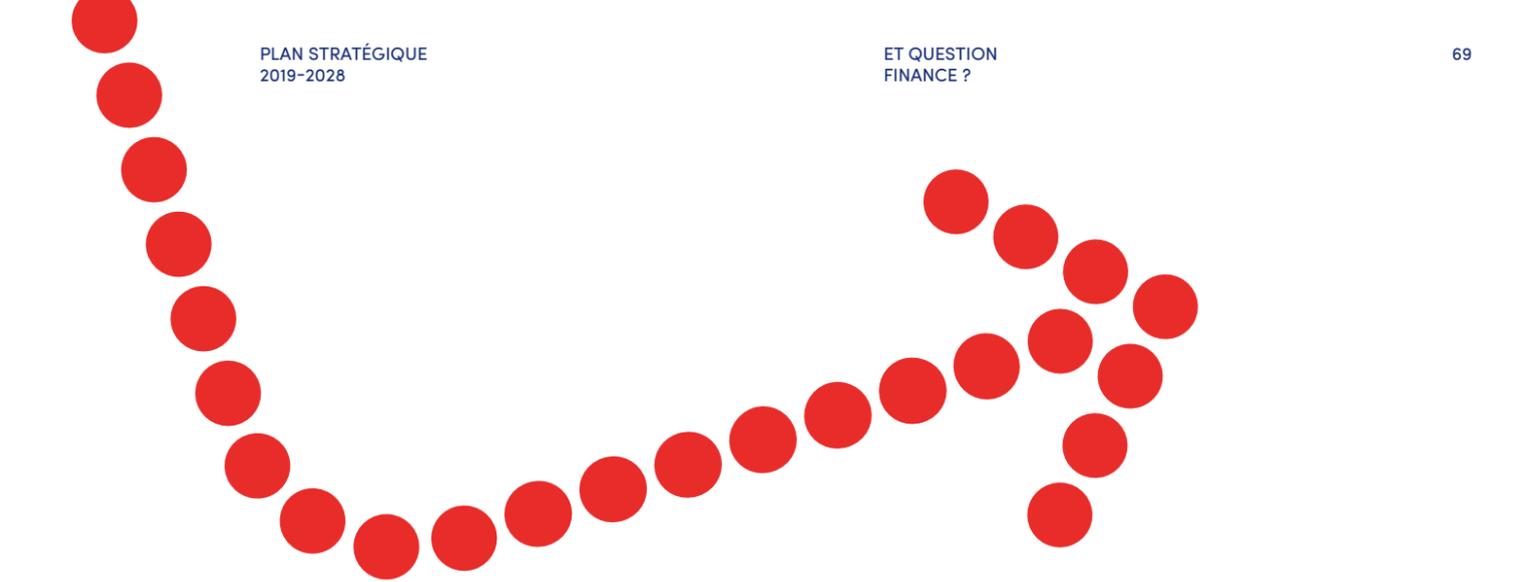
Au cours de la période 2019-2028, la STL verra ses dépenses de fonctionnement croître d'environ 6,6 % par année (voir le tableau 3). Cela correspond à un budget total de l'ordre de 183 millions \$ en 2023 et de 248 millions \$ en 2028.

TABLEAU 3 :

PROJECTION DES DÉPENSES ET DES REVENUS D'EXPLOITATION 2019-2028

Dépenses de fonctionnement (en millier de \$)

CATÉGORIES DE DÉPENSES	B 2018	B 2019	2023	2028	%
Transport régulier	113 841	120 041	154 180	198 935	83,0 %
Transport adapté	11 101	12 555	16 595	23 190	9,2 %
Investissement	6 905	6 777	11 802	25 728	7,8 %
Total	131 848	139 372	182 578	247 852	100,0 %
Total (\$ constant 2018)	131 848	136 640	165 366	203 325	



Revenus de fonctionnement (en millier de \$)

CATÉGORIES DE REVENUS	B 2018	B 2019	2023	2028	%
ARTM	128 299	135 502	176 177	236 394	
Revenus usagers	34 194	35 350	43 281	54 729	23,4 %
Subventions à l'exploitation	17 172	19 950	29 230	40 099	15,7 %
Sources gouvernementales	12 465	12 830	12 830	12 830	6,8 %
Ville de Laval	64 467	67 372	90 836	128 736	50,4 %
Subvention service de la dette	1 856	1 846	4 456	9 311	2,7 %
Autres revenus	1 693	2 025	1 945	2 147	1,1 %
Total	131 848	139 372	182 578	247 852	100,0 %
Total (\$ constant 2018)	131 848	136 640	165 366	203 325	

CES PROJECTIONS DE DÉPENSES SONT BASÉES SUR LES HYPOTHÈSES SUIVANTES :

- Les dépenses pour le transport régulier tiennent compte de l'augmentation prévue de l'offre de services pour la durée du plan, de l'agrandissement du garage et de la diminution des charges provenant de l'électrification de la flotte.
- La charge de rémunération globale a été augmentée de 2,5 % annuellement afin de tenir compte autant des augmentations salariales que des contributions de la STL aux différents régimes gouvernementaux et programmes d'avantages sociaux. Une indexation de 2 % par année a été prise en compte pour les biens et services, à l'exception du prix du carburant et des pièces d'autobus, dont l'augmentation a été établie à 6 % annuellement.
- Concernant le service du transport adapté, les projections sont basées sur une hausse de l'achalandage de 5 % par année, en plus des taux d'inflation mentionnés plus haut.
- Enfin, la rubrique « Investissement » représente le remboursement du capital non subventionné ainsi que des intérêts pour le paiement de la dette, comme prévu au plan d'immobilisations.

Au cours des prochaines années, la STL entend améliorer sa performance économique. Tout d'abord, elle compte y arriver en réduisant son coût par kilomètre commercial (en dollars constants) de 1,2 % par rapport à 2019 (voir la figure 5), puis, pour le transport adapté, en limitant à 2,5 % (en dollars constants) la croissance de ses dépenses par déplacement.

Les budgets de fonctionnement seront financés en très grande partie par la Ville de Laval, les subventions venant du MTQ et les revenus provenant des clients. Depuis la création de l'ARTM en 2017, la majorité de ces revenus sont désormais versés directement à l'ARTM. En contrepartie, la STL reçoit une rémunération équivalente.

QUANT AUX REVENUS ANTICIPÉS, ILS SONT SOUTENUS PAR LES HYPOTHÈSES SUIVANTES :

- Au cours de la période couverte par le plan, la contribution des usagers devrait augmenter de 21 M \$ pour atteindre près de 55 M \$ en 2028, soit une hausse annuelle moyenne de 6,3 %. Il s'agit de l'effet combiné de l'augmentation de l'achalandage de près de 29 % sur la durée du plan, ainsi que des hausses tarifaires prévues en fonction des indices des prix à la consommation (IPC). Cette dernière hausse est estimée à 2 % par année.
- Dans le cadre de la préparation du plan stratégique, la STL a retenu comme hypothèse le maintien des conditions d'application des subventions en vertu du Programme d'aide gouvernementale à l'amélioration des services en transport en commun (Fonds vert), du Programme d'aide au transport adapté aux personnes handicapées et de l'indexation des subventions pour tenir compte de l'inflation.
- Les sources régionales, provenant de la taxe sur l'essence et des droits d'immatriculation, permettent de compenser une partie du manque à gagner tarifaire, qui se définit comme la différence entre les recettes locales équivalentes et la part accordée des recettes métropolitaines. La STL a posé l'hypothèse que ces modalités de compensation se poursuivront, malgré leur fin prévue à partir de 2020 dans la politique de financement adoptée par l'ARTM.
- Enfin, la STL a également estimé que la Ville de Laval augmenterait sa contribution pour couvrir l'inflation et les augmentations de service prévues. Cette contribution s'élève donc à 129 millions \$ en 2028.
- En l'absence du maintien des sources gouvernementales que l'ARTM attribue à la STL, la contribution de la Ville de Laval se verrait naturellement augmenter de façon substantielle.

Il va sans dire que le financement requis par la Société doit être disponible afin qu'elle puisse atteindre les cibles de ce plan stratégique et les objectifs de la politique de mobilité durable du gouvernement.

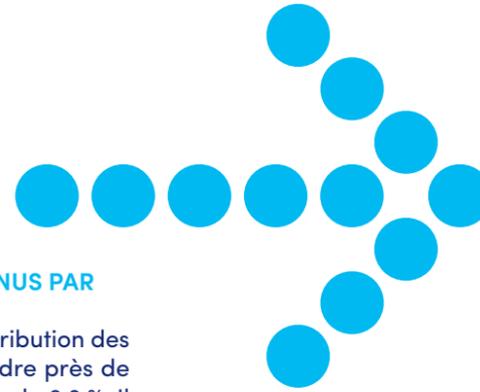
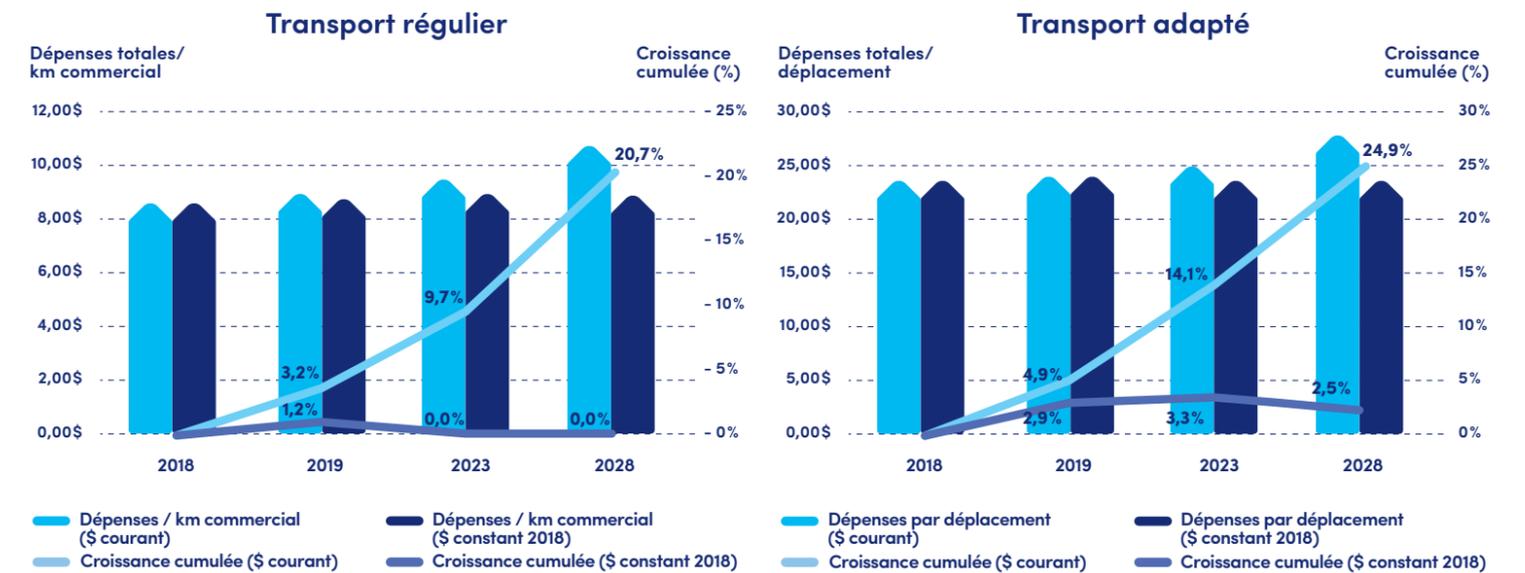


FIGURE 5 :
ÉVOLUTION DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT



PORTRAIT DU RÉSEAU

Au 31 décembre 2018, le réseau régulier de la STL comptait 46 lignes d'autobus et 13 lignes de taxis collectifs, dont deux sont à l'essai. Principalement orienté vers le métro de Montréal, le réseau de la STL offre 21 lignes allant à la station Cartier; 19 lignes, à la station Montmorency et 14 lignes, aux stations Henri-Bourassa, Concorde, Côte-Vertu et Radisson. Les lignes de trains de banlieue sont également bien desservies avec 14 lignes menant aux stations lavalloises Sainte-Dorothée, Concorde, Sainte-Rose et Vimont.

- 46 LIGNES D'AUTOBUS ET 13 LIGNES DE TAXIS COLLECTIFS
- 1 472 KILOMÈTRES DE RÉSEAU
- 13,5 MILLIONS DE KILOMÈTRES PARCOURUS PAR ANNÉE
- 2 716 ARRÊTS
- 12 LIGNES ACCESSIBLES EN FAUTEUILS ROULANTS

Annexe 1

CARTE 2 : RÉSEAU DE LA STL



Les principaux mouvements nord et sud se font par les boulevards des Laurentides, Le Corbusier et Curé-Labelle. Ceux est et ouest empruntent les boulevards Notre-Dame/Concorde, Samson/Cartier, Sainte-Rose, Dagenais et Saint-Martin.

**CARTE 3 :
COUVERTURE TERRITORIALE DES ARRÊTS
D'AUTOBUS**



Mise à jour : 2018/05/23

**CARTE 4 :
LIGNES ACCESSIBLES SUR LE RÉSEAU**



Mise à jour : 2019/04/16

L'OFFRE DE SERVICE

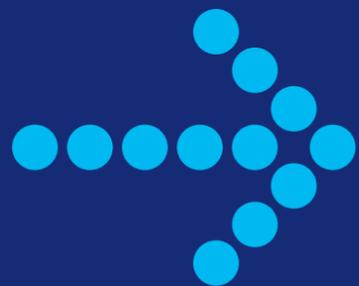
Le service de la STL est en opération 23 heures la semaine et 21 heures la fin de semaine. En raison de l'accroissement de la demande aux heures de grande affluence, la fréquence du service s'avère beaucoup plus importante en matinée et en fin de journée. En dehors des heures de pointe, la fréquence est réduite, soit de 15 à 60 minutes, en fonction de l'achalandage.

Grâce à ces 2716 arrêts d'autobus, le réseau de la STL couvre l'ensemble du territoire. Environ 90 % de la population se trouve ainsi à moins de 500 mètres de marche d'un arrêt. Douze lignes du réseau régulier sont accessibles aux fauteuils roulants. Ces lignes sont réparties de manière à desservir le plus de quartiers résidentiels possible, principaux générateurs de déplacements.

Près de 37 % des arrêts et environ 21 % des abribus sont munis d'horaires Infobus. La STL dispose d'un système d'information en temps réel permettant aux voyageurs de savoir où se trouvent les autobus et les heures de passage aux arrêts.

LE SERVICE DE TRANSPORT ADAPTÉ

Le transport adapté est offert aux Lavallois dont l'état ne leur permet pas d'utiliser le réseau régulier de la STL. Le service est offert par minibus et taxis à Laval et vers d'autres destinations sur le territoire de l'ARTM, en partenariat avec les autres sociétés de transport.



LA CLIENTÈLE DU RÉSEAU RÉGULIER

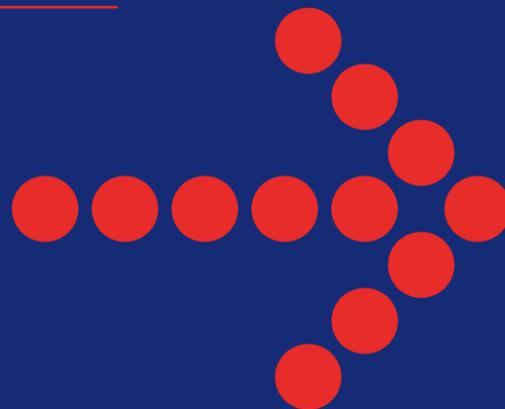
Selon un portrait établi d'après l'enquête Origine-Destination 2013, la clientèle du réseau régulier de la STL est relativement jeune, avec un âge moyen de 28,6 ans et une proportion d'hommes et de femmes qui correspond à celle de la population lavalloise. Les jeunes de 6 à 24 ans y représentent environ 58 % des clients. La clientèle est surtout constituée d'étudiants (58 %) et de travailleurs (36 %). Les retraités représentent 3 % des clients; ce sont, pour la plupart, des aînés, dont le nombre est d'ailleurs en croissance depuis que les personnes de 65 ans ou plus bénéficient d'un transport entièrement gratuit. La clientèle du réseau régulier de la STL est issue de ménages familiaux de 3,5 personnes en moyenne. Les ménages sont constitués de 52 % de familles de trois personnes ou plus, de 25 % de couples et de familles monoparentales, et de 23 % de personnes seules.

58 % - ÉTUDIANTS

36 % - TRAVAILLEURS

3 % - RETRAITÉS

3 % - AUTRES

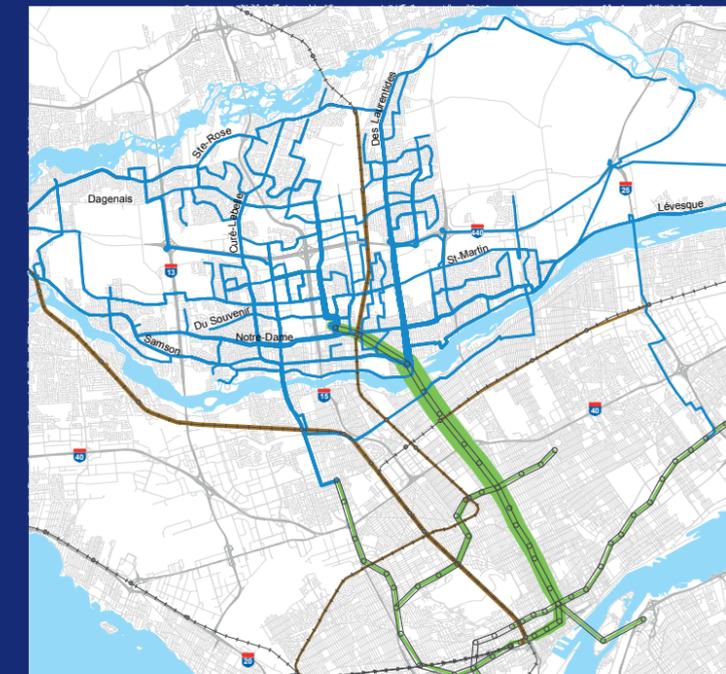


La majorité de ces ménages ont des véhicules motorisés pour se déplacer (87 %), possédant un (35 %) ou même plusieurs (52 %) véhicules. Seulement 13 % des clients ne disposent pas d'autos. Un aussi grand nombre de véhicules démontre que cette clientèle n'est intéressée par la STL que dans la mesure où celle-ci continuera à offrir un service de haute qualité, accessible, ponctuel et courtois.

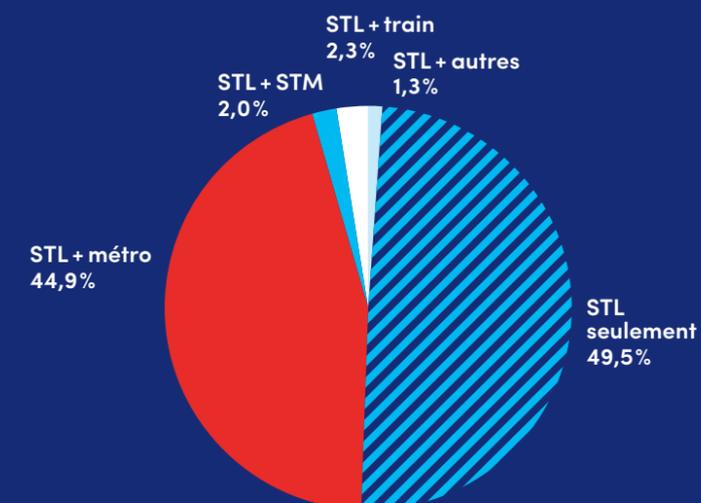
Les clients de la STL proviennent en majorité des secteurs centraux plus denses (Chomedey, Pont-Viau et Laval-des-Rapides). La présence du métro et du train, et l'abondance de l'offre de service par autobus expliquent en grande partie cette situation. Les clients de la STL se dirigent à 54 % vers Laval et à 45 % vers Montréal. Les principales destinations sont situées autour du centre-ville de Laval.

Près de 50 % des déplacements se font uniquement avec la STL, dont plus de 85 % sans correspondance. Le reste des déplacements s'effectuent à destination de Montréal et nécessitent, pour la plupart, l'emprunt du métro (45 %).

PROFILS DE CHARGE



MODES UTILISÉS



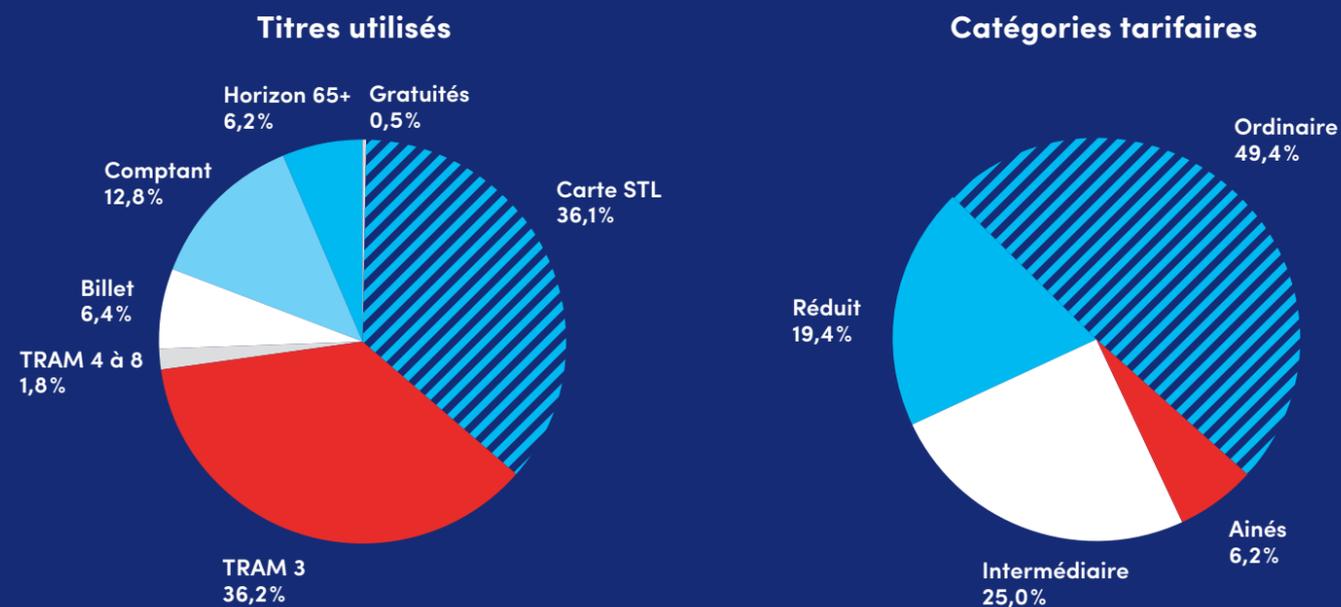
Il n'est donc pas surprenant que, vu la composition de la clientèle, 50 % des déplacements se font pour les études et 35 % pour le travail. Ils sont pour la plupart pendulaires, de type aller-retour au domicile, plus de 53 % s'effectuant aux deux périodes de pointe. On notera aussi que 35 % de la clientèle en semaine se déplace entre ces deux périodes. Les déplacements sont assez bien répartis sur les 5 jours, un peu moins les lundis et les vendredis à cause des horaires de travail de 4 jours; ils représentent 11 % du total durant la fin de semaine.

Les clients de la STL se servent surtout de titres d'abonnement mensuels pour se déplacer. Les cartes locales STL et les titres TRAM 3 sont employés dans des proportions semblables (36 % des cas).

Le paiement en espèces, le billet et la carte Horizon 65+ suivent avec des proportions respectives de 13 %, de 6,4 % et de 6,2 %.

Les parts élevées des titres intermédiaires (25 %) et réduits (19 %) témoignent de la forte présence de la clientèle étudiante dans le réseau de la STL. En moyenne, les utilisateurs des cartes locales STL et des titres TRAM 3 effectuent de 30 à 37 déplacements par mois.

FIGURE 7 :
UTILISATION DES TITRES TARIFAIRES PAR LES CLIENTS DU TRANSPORT RÉGULIER DE LA STL



Sources : données de perception – Novembre 2017

On s'aperçoit, toutefois, que certains d'entre eux achètent leur titre par commodité et non pour en faire une utilisation soutenue durant le mois. Cela explique le faible usage de certains titres.

Les fréquences d'utilisation des billets et des cartes Horizon 65+ sont semblables, avec des moyennes autour de 10 et de 12 déplacements par mois. Le paiement en espèces suit avec 6 déplacements par mois.

Il est à noter que la répartition et l'usage des titres par les clientèles sont représentatifs du mois de novembre et varient fortement dans l'année, particulièrement en période estivale.

LA CLIENTÈLE DU TRANSPORT ADAPTÉ

Le transport adapté permet aux personnes dont l'incapacité compromet grandement la mobilité, d'avoir accès au marché du travail et à l'éducation, et de répondre à leurs besoins de soins, de services et de socialisation.

Avec un âge moyen de 55,3 ans, la clientèle du transport adapté est composée à 60 % de femmes et est plus âgée que celle du réseau régulier de la STL. Plus de 67 % des clients ont plus de 65 ans et 26 % ont de 25 à 64 ans.

La clientèle se déplace majoritairement pour des loisirs (50 %), des rendez-vous médicaux (22 %) et des études (11 %). Les déplacements pour les services (10 %) et le travail (7 %) demeurent secondaires.

LA CLIENTÈLE DU TRANSPORT ADAPTÉ

67 % - DE 65 ANS ET PLUS

26 % - ENTRE 25 ET 64 ANS

7 % - 3 À 24 ANS

Environ 62 % des déplacements se font actuellement au moyen de taxis non adaptés; les autres se font en minibus. La STL réserve les minibus adaptés aux clientèles qui doivent absolument se déplacer en fauteuil roulant. Les autres véhicules servent à des clientèles pouvant se mouvoir sans aide ou avec une aide à la mobilité plus légère.

Les déplacements en transport adapté se font en très grande partie (92 %) dans l'île de Laval. Ils proviennent, cependant, des mêmes secteurs que la clientèle régulière, donc majoritairement ceux des secteurs centraux.

Tout comme pour la clientèle régulière, 11 % des déplacements en transport adapté ont lieu les samedis et les dimanches, avec une concentration plus grande au cœur de la semaine (environ 18 % par jour) et 15 % les lundis. En semaine, les déplacements sont plus concentrés entre les périodes de pointe (66 %).

Les clients passent, en moyenne, environ 26 minutes dans les minibus et 24 minutes dans les taxis de la STL. Le temps nécessaire aux déplacements peut s'allonger lorsque plusieurs clients sont transportés durant une même course.

Bien que la clientèle du transport adapté soit constituée à 67 % de personnes âgées, celles-ci n'effectuent que 35 % des déplacements, puisqu'elles sont moins mobiles que les adultes et les jeunes.

MOTIFS DE DÉPLACEMENT

50 % - LOISIRS

22 % - RENDEZ-VOUS MÉDICAUX

11 % - ÉTUDES

10 % - SERVICES

7 % - TRAVAIL



Annexe 2

ÉVOLUTION DE L'ACHALANDAGE ET BILAN DES RÉALISATIONS 2013-2018

1. RAPPEL DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ANTÉRIEURS

Le *Plan stratégique 2013-2022* visait 2 grands objectifs :

- **Achalandage : augmentation de 40 % dans le réseau d'autobus**
- **Diminution des émissions de gaz à effets de serre (GES) par kilomètre : - 25 %**

Pour concrétiser ses engagements, la STL a choisi, en 2013, de prendre un virage résolument tourné vers la mobilité durable et d'assurer ainsi son leadership par l'innovation, la qualité du service et la mobilisation de tous les acteurs. Les projets réalisés se sont appuyés sur trois grandes stratégies, axées d'abord sur l'expérience client, la mobilité et l'environnement urbain, ensuite sur l'écoresponsabilité et, finalement, sur deux conditions de réussite, soit la capacité financière et l'excellence d'affaires.

Le *Plan stratégique 2013-2022* a été divisé en deux plans d'affaires successifs : le *Plan d'affaires 2013-2015* et *Plan d'affaires 2016-2018*. En 2015, la STL avait mené à bien près de 81 % des projets prévus, et ce, dans un contexte changeant. En effet, elle a dû rapidement réévaluer ses priorités : grâce à la bonification du programme de financement du MTQ, la STL a pu concrétiser et financer la mise en place de voies réservées et l'installation de feux prioritaires intelligents à Laval.

Après le bilan effectué en 2015, les cibles de l'entreprise pour l'année 2018 ont été modifiées pour mieux refléter les circonstances et l'avancement des projets à la fin du premier plan d'affaires :

- **Achalandage : pourcentage d'augmentation supérieur à celui de la population lavalloise (environ 1,5 % par an)**
- **Diminution des émissions de GES (par kilomètre) : - 10 % comparativement à 2012**

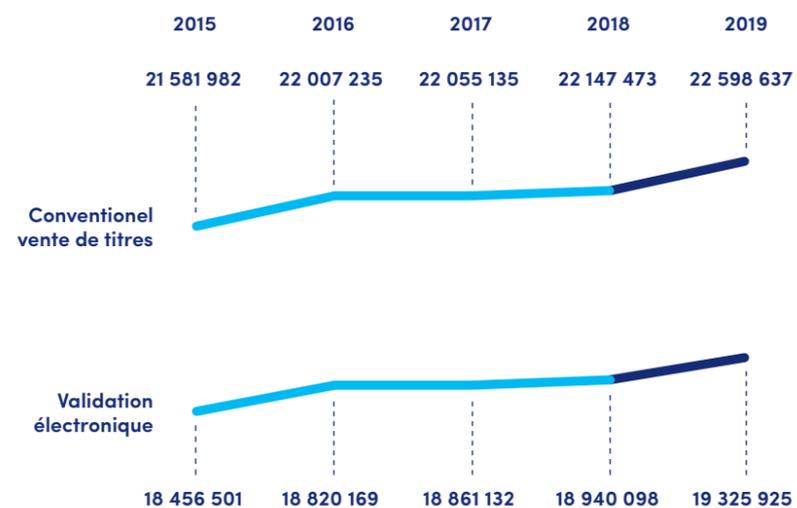
2. ÉVOLUTION DE L'ACHALANDAGE

ACCROISSEMENT DE L'ACHALANDAGE DEPUIS 2012



Légende
 = réel
 = projection

ACHALANDAGE (DÉPLACEMENTS)



3. UN BILAN POSITIF POUR LA STL

À la fin de 2018, la Société de transport de Laval avait mené à terme 88 % des projets annoncés dans son *Plan d'affaires 2016-2018*, préparant le terrain pour ceux à venir. Ces réalisations majeures ont permis de bonifier l'expérience client, l'accessibilité, le niveau de service et l'attractivité globale du réseau, ainsi que de fidéliser sa clientèle grâce à une tarification concurrentielle. Les projets structurants et innovants qu'elle a réalisés profitent aujourd'hui à l'ensemble de la collectivité. Cette dernière peut compter, plus que jamais, sur une offre de transport attrayante, durable et connectée d'un bout à l'autre du territoire.

Depuis sa mise en place, le *Plan stratégique 2013-2022* a suivi – et continue de suivre – en tous points les exigences du PMAD de la CMM, faisant désormais de la STL une entreprise plus écoresponsable qui se positionne non plus uniquement comme un transporteur public, mais comme un intégrateur de mobilité durable à Laval.



TABLEAU 4 :

BILAN DES RÉALISATIONS DU PLAN D'AFFAIRES 2016-2018

INDICATEURS	UNITÉ	BASE 2015
Croissance d'achalandage par rapport à la population de Laval	%	0,0
Réduction des émissions des GES	%	0,0
Croissance kilométrage commercial par rapport à la population de Laval	%	0,0
Kilomètres de voies réservées à Laval	km	22,1
Nombre de feux circulation intelligents - totaux	nb.	5
Nombre de lignes accessibles	nb.	4
Clients montant à des arrêts couverts	%	68,9
Taux de ponctualité des autobus	%	89,9
Taux de ponctualité du transport adapté	%	93,7
Indice de satisfaction de la clientèle régulière	%	82,0
Note de satisfaction de la clientèle du transport adapté*	%	80,0
Indice de performance de l'Engagement qualité - excluant ponctualité	%	94,3

* Note : Le sondage sur la satisfaction pour le TA n'a pas été refait depuis 2016. Le résultat de 2016 a été reporté en 2017 et 2018.

CIBLE 2016	RÉSULTAT 2016	CIBLE 2017	RÉSULTAT 2017	CIBLE 2018	RÉSULTAT 2018
1,1	2,0	2,1	2,2	2,3	2,6
-1,3	-3,8	-2,7	-5,1	-4,0	-6,6
1,1	1,2	2,1	1,4	2,3	4,2
26,9	41,9	31,7	43,7	36,5	43,7
79	69	153	217	227	231
6	6	7	8	9	12
69,6	70,7	70,3	71,8	71,0	72,8
90,0	89,6	90,0	88,9	90,0	89,4
95,0	93,1	95,0	93,1	95,0	92,2
80,0	78,0	80,0	81,9	80,0	83,6
80,0	84,0	80,0	non sondé	80,0	84,0
90,0	95,0	90,0	93,0	90,0	94,4

NOS RÉALISATIONS LES PLUS IMPORTANTES DES SIX DERNIÈRES ANNÉES :

UN RÉSEAU OPTIMISÉ

- Implantation des Mesures préférentielles pour bus sur 90 % de notre réseau :
 - 231 feux prioritaires intelligents
 - 14,4 km de nouvelles voies réservées
- Amélioration du service dans plusieurs secteurs de Laval et régularisation des intervalles de service sur l'axe des Laurentides
- Ajout de 89 abribus
- Remplacement de 146 abribus

UN RÉSEAU PLUS ACCESSIBLE ET INTERMODAL

- 12 lignes accessibles
- 3 nouvelles lignes d'autobus : 36, 360 et 942
- 13 428 223 de kilomètres parcourus en 2018 (augmentation d'environ 7 % depuis 2013)
- Gratuité pour les Lavallois de 65 ans et plus
- Offre du titre XTRA pour les étudiants pendant l'été
- Cyclobus : mise en place de supports à vélos sur tous les autobus
- Projet pilote de 40 vélos électriques en libre-service (Bewegen)

L'EXPÉRIENCE CLIENT AU CŒUR DE NOS ACTIVITÉS

- Programme Engagement qualité STL, une garantie de service à la clientèle et de compensation unique au Canada, axé sur cinq éléments-clés :
 - Ponctualité
 - Courtoisie
 - Sécurité et confort
 - Informations claires et précises
 - Propreté des équipements
- Projet pilote avant-gardiste de paiement par carte de crédit à bord des autobus
- Création d'une nouvelle image de marque

LA MOBILITÉ DE DEMAIN REPENSÉE

- Acquisition d'un premier autobus 100 % électrique
- Acquisition de 111 autobus hybrides
- Agrandissement du garage permettant l'ajout de 60 autobus
- Formation de 332 chauffeurs en écoconduite
- Octroi d'un contrat pour l'acquisition de 10 autobus électriques, en partenariat avec la Société de transport de Montréal (STM)

L'AMÉLIORATION CONTINUE ET LA COMMUNICATION INTERNE

- Renforcement du processus d'amélioration continue par, notamment, la mise en place du Programme d'amélioration continue du transport (PACT) au sein de l'organisation
- Création d'un site intranet Omnibus

POUR SUIVRE SUR NOTRE LANCÉE

Dans le cadre de son *Plan stratégique organisationnel 2019-2028*, la STL entend poursuivre les projets pilotes qu'elle a entrepris, comme le projet de service de transport à la demande, et de travailler à ceux de grande envergure qui se profilent à l'horizon. Dans cette même optique, le présent plan stratégique s'inscrit dans la continuité du précédent, que ce soit en matière d'innovation, de qualité du service auprès de la clientèle, de réduction des GES et d'excellence opérationnelle.

Dans un contexte où les nouvelles mobilités se multiplient et où l'innovation en mobilité intelligente et connectée prédomine, la Société marquera aussi un tournant en matière d'électromobilité et de développement du transport collectif régional.



Annexe 3

PLAN MÉTROPOLITAIN D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT



PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL DE LA STL		PLAN MÉTROPOLITAIN D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT 2011-2031					
		OBJECTIF 1 : VOLET AMÉNAGEMENT					
		Orienter 40 % de la croissance des ménages aux points d'accès du transport en commun métropolitain structurant	Optimiser le développement urbain à l'extérieur des aires TOD	Favoriser une occupation optimale en augmentant la superficie des terres en culture	Identifier les installations d'intérêt métropolitain actuelles et localiser les installations d'intérêt métropolitain projetées	Identifier les contraintes majeures qui concernent le territoire de plusieurs MRC	Délimiter le territoire d'urbanisation selon un aménagement durable
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	INITIATIVES STRATÉGIQUES	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6
Maintenir nos forces et nos acquis opérationnels	Maintenir la qualité de nos services						
	Maintenir l'excellence de nos processus						
	Maintenir nos actifs en bon état						
Déployer une offre de service attrayante, compétitive, accessible et écologique pour ses clients	Mieux adapter l'offre de service à la demande en transport	Amélioration des interconnexions avec les autres réseaux	Amélioration de la desserte du territoire		Développement de nouveaux services		Déploiement de nouvelles mobilités
	Accroître la compétitivité et la performance du réseau	Bonification de l'offre de service de la STL	Bonification de l'offre de service de la STL		Implantation de mesures préférentielles pour bus		
	Améliorer notre performance reliée aux éléments de l'engagement qualité		Amélioration de la qualité du service		Amélioration de la qualité du service		
	Améliorer la relation et la communication avec la clientèle						
Viser l'excellence de nos pratiques organisationnelles	Améliorer nos processus d'affaires		Amélioration des systèmes et des technologies		Amélioration des systèmes et des technologies		
	Développer nos actifs						
	Réduire notre empreinte environnementale						
Assurer un leadership stratégique dans le cadre de la gouvernance métropolitaine	Établir des ententes financières et de gestion favorables au transport collectif à Laval		Conclusion d'ententes de délégation efficaces et efficientes		Conclusion d'ententes de délégation efficaces et efficientes		
	Favoriser le développement de projets structurants sur le territoire de Laval	Prolongement métro et REM à Laval	Implantation réseau structurant Laval – Couronne nord		Implantation de mesures préférentielles pour bus		
S'appuyer sur une équipe mobilisée et compétente	Renforcer notre style de gestion en valorisant la collaboration, la reconnaissance et la communication		Déploiement approche gestion du changement		Déploiement approche gestion du changement		
	Renforcer nos compétences		Développement de la relève et des compétences		Développement de la relève et des compétences		

PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL DE LA STL		PLAN MÉTROPOLITAIN D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT 2011-2031			
		OBJECTIF 2 : VOLET TRANSPORT			
		Identifier un réseau de transport en commun qui permet de structurer l'urbanisation	Hausser à 30% la part modale des déplacements effectués par transport en commun à la période de pointe du matin d'ici 2021	Optimiser et compléter le réseau routier pour soutenir les déplacements des personnes et des marchandises	Favoriser la mobilité active à l'échelle métropolitaine
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	INITIATIVES STRATÉGIQUES	2.1	2.2	2.3	2.4
Maintenir nos forces et nos acquis opérationnels	Maintenir la qualité de nos services	Acquisition et remplacement des abribus	Acquisition et remplacement des autobus	Maintien des services de la STL	Acquisition et remplacement des supports à vélo
	Maintenir l'excellence de nos processus		Acquisition et remplacement des véhicules de service	Acquisition et remplacement des équipements et technologies	
	Maintenir nos actifs en bon état			Maintien en bon état du garage, terminus, équipements et outillage	
Déployer une offre de service attrayante, compétitive, accessible et écologique pour ses clients	Mieux adapter l'offre de service à la demande en transport	Amélioration de la desserte du territoire	Développement de nouveaux services		Déploiement de nouvelles mobilités
	Accroître la compétitivité et la performance du réseau	Bonification de l'offre de service de la STL	Bonification de l'offre de service de la STL		
	Améliorer notre performance reliée aux éléments de l'engagement qualité		Amélioration de la qualité du service		
	Améliorer la relation et la communication avec la clientèle		Amélioration de l'expérience client		
Viser l'excellence de nos pratiques organisationnelles	Améliorer nos processus d'affaires		Amélioration des systèmes et des technologies		
	Développer nos actifs		Nouveau garage optimisé pour les bus électriques		
	Réduire notre empreinte environnementale		Électrification du parc d'autobus de la STL		
Assurer un leadership stratégique dans le cadre de la gouvernance métropolitaine	Établir des ententes financières et de gestion favorables au transport collectif à Laval		Conclusion d'ententes de financement pérennes et prévisibles		
	Favoriser le développement de projets structurants sur le territoire de Laval	Implantation réseau structurant Laval-Couronne nord	Prolongement métro et REM à Laval	Implantation de mesures préférentielles pour bus	Déploiement de nouvelles mobilités
S'appuyer sur une équipe mobilisée et compétente	Renforcer notre style de gestion en valorisant la collaboration, la reconnaissance et la communication		Déploiement approche gestion du changement	Amélioration de l'expérience employé	
	Renforcer nos compétences		Développement de la relève et des compétences	Développement de la relève et des compétences	

PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL DE LA STL		PLAN MÉTROPOLITAIN D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT 2011-2031				
		ORIENTATION 3 : VOLET ENVIRONNEMENT				
		Protéger 17 % du territoire du Grand Montréal	Protéger les rives, le littoral et les plaines inondables du Grand Montréal	Protéger les paysages d'intérêt métropolitain	Protéger le patrimoine bâti d'intérêt métropolitain	Mettre en valeur le milieu naturel, le milieu bâti et les paysages dans une perspective intégrée et globale à des fins récréotouristiques
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	INITIATIVES STRATÉGIQUES	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
Maintenir nos forces et nos acquis opérationnels	Maintenir la qualité de nos services					
	Maintenir l'excellence de nos processus					
	Maintenir nos actifs en bon état					
Déployer une offre de service attrayante, compétitive, accessible et écologique pour ses clients	Mieux adapter l'offre de service à la demande en transport					Développement de nouveaux services
	Accroître la compétitivité et la performance du réseau					Bonification de l'offre de service de la STL
	Améliorer notre performance reliée aux éléments de l'engagement qualité					
	Améliorer la relation et la communication avec la clientèle					
Viser l'excellence de nos pratiques organisationnelles	Améliorer nos processus d'affaires					
	Développer nos actifs				Nouveau garage optimisé pour les bus électriques	
	Réduire notre empreinte environnementale					Électrification du parc d'autobus de la STL
Assurer un leadership stratégique dans le cadre de la gouvernance métropolitaine	Établir des ententes financières et de gestion favorables au transport collectif à Laval					
	Favoriser le développement de projets structurants sur le territoire de Laval					
S'appuyer sur une équipe mobilisée et compétente	Renforcer notre style de gestion en valorisant la collaboration, la reconnaissance et la communication					
	Renforcer nos compétences					



Production : Direction des communications
et du marketing – Été 2019

Création graphique : Forsman & Bodenfors

Crédits photos : exo, Maxime Juneau,
Vincent Girard et Sophie Poliquin

