



PLAN D'AFFAIRES
2016·18



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| MOT DE LA DIRECTION | 4 |
| MISSION-VISION-VALEURS | 9 |
| PROCESSUS DE PLANIFICATION | 10 |
| STRUCTURE DU PLAN D’AFFAIRES | 12 |
| UN PLAN D’AFFAIRES INSCRIT DANS UNE APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE | 13 |
| RÉALISATIONS 2013-2015..... | 16 |
| PLAN D’ACTION 2016-2018 | 18 |



1. MOT DE LA DIRECTION

En 2014, la nouvelle administration municipale entreprenait une large réflexion sous le vocable *Repensons Laval*, donnant lieu, au printemps 2015, au dévoilement de la vision stratégique – *Une vision, une ville – Urbaine de nature – Laval 2035*. Cet exercice fut l'occasion, pour les citoyens et les partenaires incluant la Société de transport de Laval (STL), d'exprimer leurs préoccupations et leurs attentes. Les enjeux et défis auxquels la Ville fait face ont été précisés. Ceux touchant la mobilité et l'environnement occupent, bien sûr, une place importante et rejoignent en cela la vision de la STL, dans son propre Plan stratégique.

ENJEUX ET DÉFIS

Une ville qui favorise la mobilité active et durable



- Se doter des réseaux appropriés pour assurer le déplacement des personnes à des fins multiples.
- Favoriser la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) liées au transport.
- Répondre à la croissance de la demande de transport collectif.
- Étendre l'utilisation des moyens de déplacement utilitaires et récréatifs à l'aide de réseaux de transport actif qui soient attrayants et conviviaux, comme des pistes cyclables, des corridors verts, des trottoirs sécuritaires, etc.

Une vision, une ville Urbaine de nature Laval 2035

La nouvelle vision lavalloise oriente les interventions municipales des vingt prochaines années, à travers le futur schéma d'aménagement. La STL y contribuera et s'engagera à travailler de concert avec la Ville, afin d'assurer aux Lavallois les conditions d'une mobilité efficace, active et durable.

Les défis sont nombreux à cet égard. L'évolution du marché des déplacements, la transformation de l'offre de mobilité, la nouvelle gouvernance métropolitaine et le nouveau cadre financier sont autant d'enjeux qui stimuleront la STL dans les prochaines années.

UNE CONJONCTURE DIFFICILE POUR LE TRANSPORT COLLECTIF

Le Plan stratégique de la STL fixe un objectif de croissance de l'achalandage de 40 % pour la période 2013-2022. Pour la période 2013-2015, l'objectif était de 11 %, mais l'augmentation s'est plutôt située à près de 5,5 %. Ceci s'explique en grande partie par des causes externes à la STL.

D'une part, malgré un portrait positif à long terme, le marché du travail a été hésitant au cours de la dernière année dans la région de Montréal. Or, la situation de l'emploi influence directement notre achalandage. En effet, 33 % de nos clients se déplacent pour le motif travail.

D'autre part, la chute des prix du pétrole sur les marchés se reflète à la pompe, ce qui accroît la compétitivité de l'auto. Toute l'industrie du transport collectif en subit les contrecoups, au Canada comme aux États-Unis. Le coût du litre de carburant a baissé de plus de 20 % par rapport au début de 2014, ce qui a un impact direct sur le choix d'utiliser ou non la voiture. On estime qu'une baisse de 10 % du prix de l'essence entraîne une perte d'achalandage de 1 à 3 %.



Ces éléments conjoncturels font en sorte que la STL doit revoir le rythme prévu de croissance de sa clientèle. Au cours de la période 2016-2018, elle se fixe un objectif de croissance supérieur à celui de l'augmentation de la population lavalloise.

UNE FENÊTRE D'OPPORTUNITÉ, DU CÔTÉ FINANCIER

Le budget fédéral de mars 2016 a annoncé des fonds additionnels de 3,4 milliards de dollars sur trois ans pour développer le transport en commun, dont 27 % iront au Québec. Une deuxième phase prévoit des objectifs plus vastes et ambitieux. On peut donc croire, si Québec et les municipalités assument leur part de 50 %, que des projets majeurs seront lancés sous peu.

UN ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL EN PROFONDE MUTATION

Le gouvernement du Québec a déposé, en 2015, un projet de loi sur la gouvernance du transport collectif dans la région de Montréal. Il institue notamment l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM), qui se verra confier la planification des services dans toute la région montréalaise ainsi que la compétence exclusive en matière tarifaire.

La STL, comme les organismes de transport de la région, verra son rôle modifié. Sa mission consistera principalement à livrer le service convenu avec l'ARTM, dans le cadre d'un contrat comportant des niveaux de service et des normes de qualité à respecter. Les effets de cette loi seront multiples et encore incertains, par exemple en matière de tarification ou de capacité d'initiative de la STL.

La Société devra déployer des efforts importants dans la négociation et la mise place d'un premier contrat avec l'ARTM, tout en conservant sa relation privilégiée avec la clientèle, ainsi que le dynamisme et la capacité d'innovation qui la caractérisent.

Parallèlement à cette réforme institutionnelle, la Caisse de dépôt et de placements du Québec (CDPQ) a déposé, en avril 2016, un projet de réseau de système léger sur rail de 5,5 milliards de dollars, dont 45 % devraient provenir des deux paliers de gouvernement. Sans égard au mérite du projet proprement dit, l'arrivée d'un nouvel acteur soulève plusieurs questions, tant en matière d'intégration des réseaux et tarifs qu'en matière de financement, compte tenu de l'ensemble des besoins de la région métropolitaine. Mais il y a peut-être aussi, dans la mise en place de ce train rapide, des opportunités que la Ville de Laval pourrait saisir, afin d'accroître la mobilité de ses résidents.

L'ENGAGEMENT QUALITÉ STL

Fière de sa prestation de service, la STL bonifiera l'Engagement Qualité STL. Ce projet s'inscrit dans la mission de la STL et de ses employés qui ont notamment à développer et à offrir un service de transport collectif de qualité et performant, évoluant en fonction des besoins de la communauté lavalloise dans le but d'améliorer sa qualité de vie.

L'objectif de cet Engagement est de répondre aux attentes élevées de la clientèle par toutes ses activités et par tous les gestes posés par ses employés. Ce programme s'adresse aux clients du transport régulier, du transport scolaire intégré, du transport communautaire, du transport adapté ainsi qu'aux clients du taxi collectif.

Cinq éléments précis sont à respecter envers le client soient : la ponctualité / l'accueil et la courtoisie / la sécurité et le confort / l'information juste / la fiabilité et la propreté des équipements. S'ils ne sont pas respectés, le client aura droit à une compensation.

L'ensemble des employés de la STL auront la responsabilité de déployer les efforts requis afin de respecter notre engagement de qualité du service envers chaque client. Afin d'assurer un service harmonieux et de qualité, le client aura aussi son rôle à jouer dans cet Engagement.

GARDER LE CAP SUR L'EXCELLENCE

En novembre 2015, c'est avec fierté que la STL recevait la *Grande Mention*, dans le cadre des Grands Prix québécois de la qualité 2015, pour ses pratiques de gestion exemplaires et pour la qualité de sa performance globale. Il s'agit de l'une des plus hautes distinctions décernées par cet organisme gouvernemental.

Cette reconnaissance n'est pas le fruit du hasard. Elle résulte d'années d'efforts et d'amélioration, ainsi que de l'engagement des membres du conseil d'administration et de tous les employés de la STL. Nous vous en remercions, et c'est avec enthousiasme que nous poursuivrons nos efforts pour réaliser les projets de ce Plan d'affaires 2016-2018.

LA MOBILITÉ DE DEMAIN SE CRÉE AUJOURD'HUI

Le transport collectif constitue sans doute un des domaines connaissant les changements les plus spectaculaires en raison de l'évolution des technologies.

D'une part, les véhicules sont de plus en plus propres et dotés d'équipements intelligents. Nous avons eu l'occasion de tester plusieurs technologies de propulsion électrique. L'ensemble des tests réalisés nous ont permis d'en apprendre plus sur les différentes technologies disponibles et ainsi définir clairement nos besoins. Nous souhaitons éventuellement électrifier l'ensemble de notre parc afin de donner aux lavallois un réseau propre et sans émission de GES. Rappelons que la STL a été la première société de transport à acquérir et à tester un autobus entièrement électrique, qui est maintenant intégré à ses opérations. Dorénavant, nous n'achetons que des autobus hybrides.



David De Cotis
Président du conseil
d'administration



Nous sommes donc sur la bonne voie pour faire de la STL une entreprise plus écoresponsable, particulièrement en réduisant la consommation de notre parc d'autobus et nos émissions de GES, même si nous n'avons pas atteint tout à fait notre cible de réduction pour 2015. Nous visons une réduction de 6 % en 2015, alors que les résultats indiquent plutôt 3 % de baisse. Cela s'explique en bonne partie par des délais de livraisons d'autobus, qui nous ont forcé à maintenir en service des véhicules plus polluants. Les hivers 2013-14 et 2014-15 ont également été très rigoureux, ce qui augmente la consommation des véhicules.

D'autre part, les changements technologiques ne cessent de donner lieu à la création de nouvelles offres de transport et à de nouveaux moyens d'y accéder. La géolocalisation et la transmission d'information en temps réel, jumelées au téléphone intelligent, ouvrent tant de possibilités que c'est un écosystème de la mobilité urbaine qui se met en place.

Cette évolution s'accompagne d'un nouveau paradigme, celui de l'économie collaborative, où l'on passe d'un âge de la propriété vers un âge d'accès. Partager devient plus valorisé que posséder.

Comment la STL tirera-t-elle partie de ces opportunités ? L'enjeu est de taille. Première à avoir introduit un système d'exploitation et d'information en temps réel, elle compte bien se positionner pour que ses initiatives et ses partenariats fassent de ses services une incontournable solution d'avenir en matière de mobilité urbaine durable.



Guy Picard
Directeur général





LA STL DU FUTUR : TRANSPORTEUR PUBLIC OU INTÉGRATEUR DE SOLUTIONS DE MOBILITÉ DURABLE ?

L'accélération des développements technologiques amène des changements de comportement majeurs dans plusieurs secteurs de l'économie, tant du côté des consommateurs que de celui des fournisseurs. Qu'il suffise de rappeler que le plus grand hôtelier ne possède pas de chambres (airbnb) ; que le plus grand média ne crée pas de contenu (Facebook) ; que le plus grand diffuseur de films n'a pas de salles de cinéma (Netflix) ; que la plus grande compagnie de taxis n'a pas de véhicules (Uber).

Loin d'échapper à ces phénomènes, le secteur des transports connaît de grands bouleversements. Avec la montée de l'utilisation des téléphones intelligents, qui met la géolocalisation à portée de main, la quantité de services visant à optimiser la mobilité urbaine ne cesse de croître, apportant aux utilisateurs : simplicité, rapidité et efficacité, et des économies.

Ces nouvelles approches et ces nouveaux acteurs misent sur la technologie, bien sûr, mais aussi sur le développement de l'économie collaborative, où l'usage prédomine sur la propriété. On devient davantage préoccupé par le partage que par la possession des choses. Le marché des déplacements, jusqu'ici dominé et régulé par des grandes organisations, devient plus morcelé, et est constitué d'entrepreneurs individuels proposant divers services. En voici quelques exemples :

Application spécialisée de covoiturage : c'est un système qui met en contact des passagers et des conducteurs disposés à partager des places dans leur véhicule. Le service permet de connecter un trajet en automobile avec un trajet en transport en commun.

Transport à la demande : il s'agit d'une réponse pour desservir des zones peu denses ou difficiles à desservir par le réseau régulier. Le service n'est activé que lorsqu'au moins un usager le demande. Les véhicules n'ont pas d'itinéraire fixe et ne respectent pas d'horaire précis. On utilise généralement des voitures, des vans ou des minibus qui accueillent entre 4 et 20 passagers.

Entreprises de navettes express : ces entreprises affrètent des navettes offrant un service confortable (Wi-Fi) et efficace, sans routes fixes ni horaires prédéfinis. L'utilisation de données massives (Big Data) permet d'identifier des paires origine-destination importantes et d'y associer des points de départ et d'arrivée que l'utilisateur peut trouver facilement avec son téléphone. Il s'agit d'une option intermédiaire entre le transport collectif et le taxi.

Entreprise de mise en contact : ces entreprises mettent en lien des utilisateurs avec des conducteurs réalisant des services de transport. Ces entreprises utilisent des applications similaires à celle de Uber.

Mobilité en tant que service : il s'agit d'un concept de mobilité mettant à la disposition de l'utilisateur un abonnement et une plateforme unique pour trouver des itinéraires et les réserver en une seule fois. L'application propose les chemins les plus rapides, les moins chers ou les plus confortables, en combinant des modes multiples, qu'ils soient publics, privés ou partagés. Il s'agit donc d'intégrer différentes offres de transport en une application simple à utiliser. La Finlande, pionnière en ce domaine, pourrait être un exemple à suivre.

Quels seront les effets de cette éclosion de nouvelles pratiques et de nouveaux services sur les activités de la STL ? Serons-nous marginalisés au sein d'une foule d'acteurs qui grignotent nos parts de marché ? Ou, au contraire, réussirons-nous à nous rapprocher des entreprises d'économie collaborative, afin de développer avec elles de nouvelles offres de transport ?

Chose certaine, la STL devra offrir des modes plus intégrés et adaptés aux besoins de mobilité. Elle devra passer de l'information aux voyageurs à la communication bidirectionnelle avec le client. Elle devra faire en sorte que le paiement de ses services soit simplifié au maximum. Elle devra aussi miser sur le traitement et l'utilisation de banques de données massives (Big Data), afin d'accroître l'efficacité de ses décisions. Et, surtout, elle devra garder le cap sur la qualité du service au client, puisque l'essentiel des activités demeurera encore pour longtemps l'opération et la gestion d'un réseau d'autobus performant et répondant aux besoins de la clientèle.

Et comme demain se prépare aujourd'hui, ce Plan d'affaires 2016-2018 prévoit le lancement de six projets pilotes tournés vers des solutions d'avenir, qui touchent trois secteurs :

- les nouvelles technologies – véhicules électriques, connectés et autonomes et paiement électronique ;
- les nouvelles offres de mobilité – véhicules en libre-service, autopartage et covoiturage dynamique ;
- les nouveaux modèles d'affaires – économie collaborative et tarification dynamique.

La STL sait faire preuve de dynamisme et d'innovation. Ensemble avec les efforts et l'imagination des employés, nous saurons faire face aux défis de l'avenir et passer du rôle de transporteur public à celui d'intégrateur de solutions de mobilité durable.



2. MISSION-VISION-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 et performant, évoluant en fonction des besoins de la communauté lavalloise dans le but d'améliorer sa qualité de vie ;
- De promouvoir la mobilité durable au sein de la Ville de Laval et d'y contribuer ;
- De s'assurer que l'ensemble des modes de transport collectif sur son territoire soient bien intégrés entre eux ainsi qu'avec la marche et le vélo.

NOTRE VISION

LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE LAVAL COMPTE SE POSITIONNER COMME CHEF DE FILE DANS LE DOMAINE DE LA MOBILITÉ DURABLE :

- En assurant des services rapides et de qualité, qui sont écologiques et accessibles au plus grand nombre et qui répondent aux besoins de la communauté lavalloise ;
- En mettant en place des axes de transport collectif à haut niveau de service et un réseau de transport flexible et accessible ;
- En mettant à profit des technologies et des solutions avant-gardistes qui incitent les citoyens à adopter des habitudes de mobilité respectueuses de l'environnement ;
- En s'appuyant sur une équipe mobilisée et compétente.

NOS VALEURS

LA SATISFACTION DE NOTRE CLIENTÈLE EST AU CŒUR DE NOS ACTIONS !

- Nous aspirons collectivement à l'excellence.
- Nos gestes sont empreints de respect.
- Nous contribuons à la protection de l'environnement.

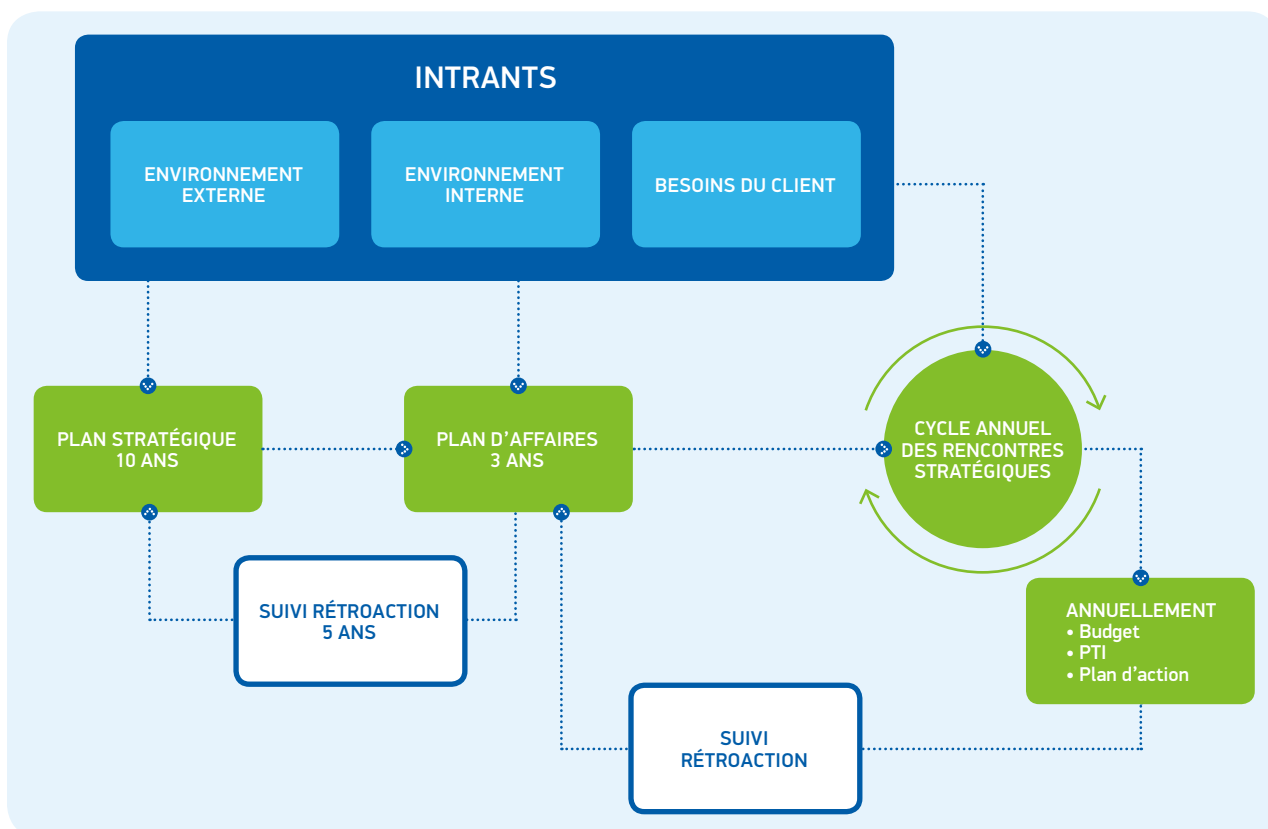
3. PROCESSUS DE PLANIFICATION

Ce Plan d'affaires s'appuie sur les orientations de l'entreprise et est issu d'un processus de planification structuré ainsi que d'un cycle de rencontres stratégiques où tous les employés peuvent s'exprimer, ce qui fait en sorte que les grands objectifs-clés de l'organisation se transforment en actions sur le terrain.

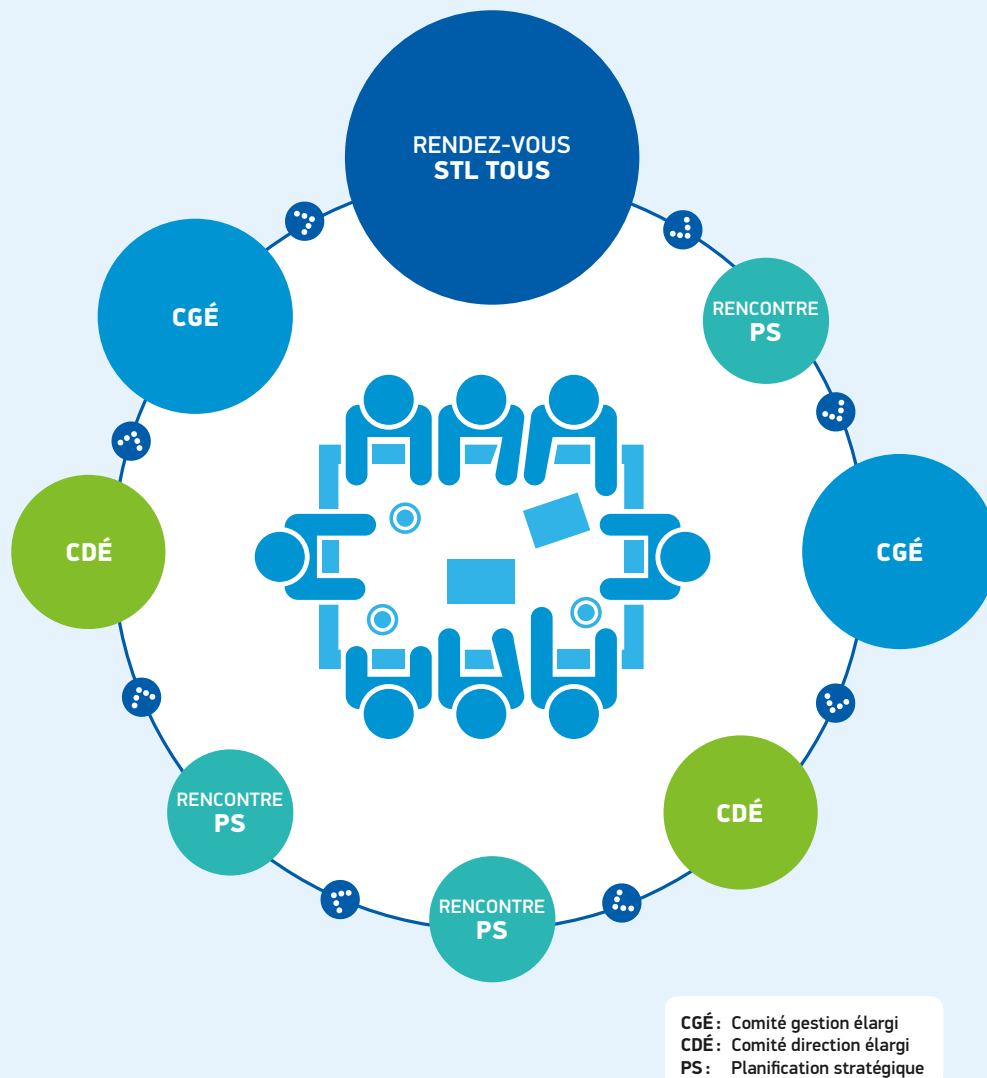
- Le Plan stratégique 2013-2022 de la STL présente une perspective du développement du transport en commun sur une période de dix ans ; ce plan est requis par la loi.
- Pour sa part, le Plan d'affaires vient, en quelque sorte, opérationnaliser le Plan stratégique, en précisant les projets qui seront réalisés sur un horizon de trois ans.
- Les interventions précises avec leur échéancier détaillé se retrouvent dans les Plans d'action sectoriels des différentes directions, et sont reflétées dans le budget et le Programme triennal d'immobilisations de l'entreprise.

Les schémas suivants montrent comment l'élaboration du Plan stratégique et du Plan d'affaires s'appuie sur l'analyse de différents intrants et s'intègre dans un cycle annuel de rencontres stratégiques qui permettent de conserver une lecture à jour de l'environnement dans lequel la STL évolue et d'effectuer, notamment, le contrôle et le suivi du Plan d'affaires.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE



CYCLE ANNUEL DE RENCONTRES STRATÉGIQUES



Le cycle de rencontres stratégiques de la STL est un processus continu, qui s'étale tout au cours de l'année. Il permet d'assurer un suivi des projets en cours, d'actualiser les plans d'action et d'introduire de nouvelles initiatives, tout en s'assurant que les employés sont bien informés et peuvent s'exprimer.

4. STRUCTURE DU PLAN D'AFFAIRES

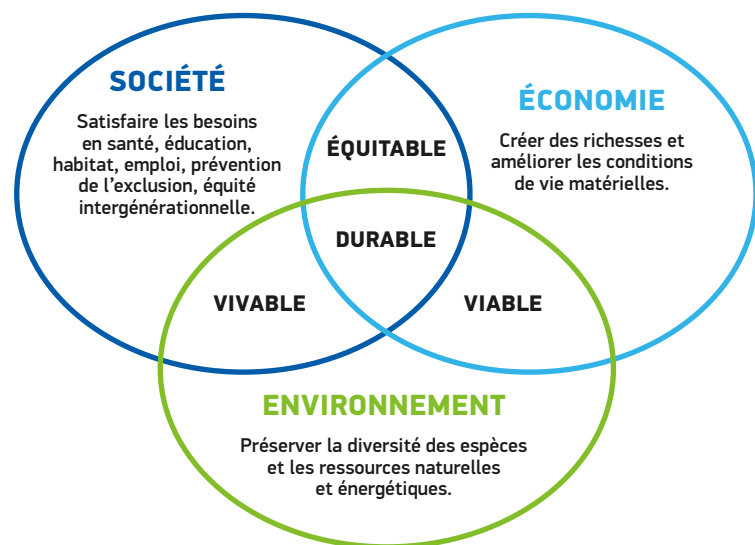


5. UN PLAN D'AFFAIRES INSCRIT DANS UNE APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La planification stratégique de la STL vise deux grands objectifs : la hausse de l'achalandage et la réduction des émissions de GES produites par l'entreprise. L'atteinte de ces objectifs très ciblés nécessite la mise en place d'une vision et de stratégies intégrées, qui mettent en œuvre les principes du développement durable. La mission de la STL s'exerce en effet au croisement d'enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Les gestes que pose l'entreprise ont nécessairement un impact dans l'une ou l'autre sphère du développement durable, illustrés dans ce schéma.

Au Québec, le développement durable s'entend « d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. »

Ministère du développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques.



À LA STL, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, C'EST :

- offrir des services de transport collectif accessibles au plus grand nombre, soutenant ainsi le développement économique et social des individus, des entreprises et de la collectivité, dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ;
- écouter les résidants et les entreprises de Laval, et chercher à comprendre et à satisfaire leurs besoins de mobilité ;
- exploiter le réseau avec efficacité et efficacité, tout en offrant un éventail de modes de transport sécuritaires et confortables ;
- minimiser les effets néfastes des activités de l'entreprise sur les écosystèmes et sur l'utilisation des ressources non renouvelables, et offrir des options respectueuses de l'environnement à ceux qui désirent contribuer à la réduction des émissions de GES ;
- proposer des solutions de mobilité novatrices, en symbiose avec le développement urbain et les milieux de vie ;
- promouvoir les habitudes de mobilité favorables à la santé, comme le transport actif et collectif, auprès de la population et des employés ;
- mobiliser les employés autour d'une même vision, ancrée dans un processus d'amélioration continue, afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents, et de susciter un engagement ainsi qu'un sentiment de fierté dans l'accomplissement du travail.

| | |
|------------------------------|--|
| STRATÉGIE 1 | DÉPLOYER UNE OFFRE DE SERVICE ATTRAYANTE ET COMPÉTITIVE |
| | <ul style="list-style-type: none">• Développer, optimiser et intégrer les services• Améliorer l'expérience client |
| STRATÉGIE 2 | REPENSER NOTRE VISION DE LA MOBILITÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT URBAIN |
| | <ul style="list-style-type: none">• Arrimer le transport collectif et l'aménagement du territoire |
| STRATÉGIE 3 | FAIRE DE LA STL UNE ENTREPRISE PLUS ÉCORESPONSABLE |
| | <ul style="list-style-type: none">• Réduire la consommation du parc d'autobus de la STL• Améliorer la performance environnementale des pratiques internes de la STL |
| CONDITION 1 | SE DONNER LES MOYENS FINANCIERS |
| | <ul style="list-style-type: none">• Agir globalement, aux paliers gouvernemental, régional et local |
| CONDITION 2 | VISER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE |
| | <ul style="list-style-type: none">• Mettre en place les meilleures pratiques• Miser sur une main-d'oeuvre qualifiée et mobilisée• Maintenir et développer les actifs |

SPHÈRE ÉCONOMIQUE

L'augmentation de l'offre, de la performance et de la qualité des services soutiennent la vitalité économique de Laval, en améliorant l'accessibilité aux lieux d'emploi et d'études, aux commerces et aux activités de loisirs.


SPHÈRE SOCIALE

Les politiques tarifaires favorisant la mobilité des plus démunis, la gratuité aux aînés, l'amélioration de l'accessibilité du réseau régulier et l'amélioration du transport adapté sont autant d'exemples qui illustrent le rôle social du transport en commun.


SPHÈRE ENVIRONNEMENTALE

Le transport en commun contribue à réduire l'utilisation de la voiture, et ainsi diminuer la circulation, la congestion et les émissions de GES.

Des aménagements judicieux permettent d'optimiser l'utilisation de l'espace et des ressources et réduisent à terme le coût des services.



Le développement de quartiers de type «Transit Oriented Development» (TOD) vise la création d'un milieu inclusif qui permet d'accéder facilement à tous les services.



Le transport en commun accompagne les aménagements favorisant les déplacements plus courts, plus actifs et moins dépendants de l'automobile.

L'acquisition d'autobus plus écoénergétiques se traduira par des économies à moyen et à long termes.



Le leadership de la STL en développement durable et sa notoriété contribuent à susciter un sentiment d'appartenance civique à une collectivité lavalloise durable.



La transition vers un parc d'autobus plus propre est le principal moyen pour la STL de réduire ses émissions de GES.

Investir dans le transport en commun comporte des retombées économiques importantes pour le Québec (par rapport à la filière automobile, notamment).
La santé financière et, la pérennité de l'entreprise, sont tributaires d'un financement adéquat.



Le soutien financier public au transport en commun est essentiel pour une partie de la clientèle qui n'a pas accès à d'autres modes de transport.



La transition vers un parc d'autobus plus écoénergétique et l'adoption de pratiques plus respectueuses de l'environnement peuvent demander des investissements initiaux importants.

L'amélioration continue permet à la STL de demeurer une entreprise performante sur le plan financier.
Pour attirer les talents, la STL offre des conditions de travail compétitives.
L'investissement en transport en commun est créateur d'emploi.



La STL mise sur la formation et le développement des compétences pour attirer et retenir les talents.
Le respect, la qualité de vie au travail et la reconnaissance font partie intégrante des valeurs de la STL.



L'engagement de la STL se traduit par une sensibilisation et une mobilisation des employés autour des enjeux du développement durable.

6. RÉALISATIONS 2013-2015

La période couverte par le Plan d'affaires 2013-2015 fut encore une fois très active et fertile en nouveautés pour la STL et le transport en commun à Laval. Nous avons réalisé 81 % des projets prévus, dans un contexte changeant où il a fallu réévaluer rapidement nos priorités.

En effet, notre stratégie visant le déploiement d'une offre attrayante et compétitive a pris un essor rapide, avec le lancement des projets de mesures préférentielles pour bus (MPB), qui se sont accélérés grâce à une subvention *ad hoc* de 100 % du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (MDMDET). L'amorce des chantiers est prévue au printemps 2016.

Du côté tarifaire, la nouvelle administration municipale a concrétisé, dès le printemps 2014, son engagement d'offrir la gratuité du transport en commun, adapté à tous les Lavallois âgés de 65 ans et plus. Un nouveau titre estival *XTRA* destiné aux clients bénéficiant du tarif réduit, a également été lancé afin de fidéliser cette clientèle durant les mois d'été.

Nous avons réalisé les essais de l'autobus 100 % électrique acquis en décembre 2012. À la suite des

résultats positifs obtenus, l'autobus a été intégré dans le parc régulier. De même, nous avons commencé à n'acquérir que des autobus hybrides à partir de 2013, poursuivant notre objectif de faire de la STL une entreprise plus écoresponsable.

Nous avons continué de développer l'accessibilité de notre réseau régulier; tandis que du côté du transport adapté, la croissance importante du nombre de déplacements s'est poursuivie pour atteindre 450 000 en 2015.

Le développement de nos actifs s'est par ailleurs poursuivi, avec le parachèvement de la phase 2 (espaces administratifs) et le lancement de la phase 3 des travaux d'agrandissement du garage, et l'acquisition de terrains pour nos développements futurs.

Ces efforts ont certainement contribué aux résultats de l'enquête Origine-Destination 2013, qui indiquent que l'usage du transport collectif a augmenté de 28 % de 2008 à 2013, comparativement à 10 % pour la région montréalaise. En outre, la part modale du transport collectif à Laval en pointe du matin atteint maintenant 20 %, en hausse de deux points par rapport à l'enquête précédente.

STRATÉGIE



DÉPLOYER UNE OFFRE DE SERVICE ATTRAYANTE ET COMPÉTITIVE

- Remplacement et ajout de nouveaux abribus.
- Conception d'un plan triennal de mise en marché, et positionnement de l'image de marque de l'entreprise.
- Amorce des projets de voies réservées et de feux prioritaires pour autobus.
- Ajout de trois lignes accessibles aux personnes à mobilité réduite sur le réseau régulier, pour un total de quatre.
- Révision et optimisation de la desserte des résidences de personnes âgées.
- Amélioration de l'information à bord des véhicules du transport adapté.
- Analyse de l'offre de service aux fins de révision du réseau et d'amélioration de la ponctualité.
- Introduction de nouvelles initiatives tarifaires *XTRA* et *Horizon 65+*.
- Poursuite du projet STL Compagnon.
- Refonte du site Internet.



- Acquisition et installation de supports à vélos sur la totalité du parc d'autobus.
- Intégration de la première série d'autobus hybrides aux opérations.
- Réalisation d'un projet pilote d'autobus électrique.
- Maintien de la certification « Ici on recycle » de Recyc-Québec.
- Réalisation d'un inventaire des GES émis par la STL.

CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Réalisation d'un deuxième sondage sur la mobilisation des employés.
- Maintien de la certification *Entreprise en santé* du Bureau de normalisation du Québec.
- Agrandissement des installations : parachèvement de la phase 2, lancement de la phase 3 et acquisition de terrains.
- Réalisation de démarches d'amélioration continue – *Kaizen*, remplacement de logiciels, révision du rôle des contremaîtres.
- Mise en place de l'entrepôt de données de planification du service.

| OBJECTIFS | CIBLE 2015 | REEL 2015 |
|---|---|--------------------|
| Variation de l'achalandage | + 11 % | + 5,5 % |
| Diminution des émissions de gaz à effet de serre GES (par km) | - 6 % | - 3 % |
| Kilométrage commercial | 13 100 000 km | 12 994 073 km |
| Satisfaction | 80 % | 81,7 % |
| Ponctualité (réseau régulier) | 90 % | 90 % |
| Ponctualité (transport adapté) | 95 % | 93,7 % |
| Usagers montant à des arrêts couverts (abribus, terminus) | 69 % | 69 % |
| Nombre de lignes accessibles (aux personnes à mobilité réduite) | 4 | 4 |
| Mobilisation des employés (indice IME) ¹ | +30 (cible 2016) | +21 (sondage 2014) |
| Mettre en place les meilleures pratiques | Grande Mention du Mouvement québécois de la qualité | |

1. La méthode de calcul utilisée est tirée du sondage Secor : La zone de démarrage est entre 0 et 20 la zone d'accélération est entre 20 et 40 et la zone d'excellence est entre 40 et 80.

7. PLAN D'ACTION 2016-2018

| INDICATEUR Grands objectifs du Plan stratégique 2013-2022 | CIBLE | SPHÈRE DÉVELOPPEMENT DURABLE |
|---|--|---------------------------------|
| Achalandage | Pourcentage d'augmentation supérieur à celui de la population lavalloise (environ 1,5% par an) | Économie |
| Diminution des GES (par km) | -10% (en 2018 par rapport à 2012) | Environnement |

STRATÉGIE



DÉPLOYER UNE OFFRE DE SERVICE ATTRAYANTE ET COMPÉTITIVE

Les projets regroupés sous cette stratégie sont au cœur de la mission de la STL. Ils visent, d'une part, à augmenter et à améliorer l'offre de service, à améliorer la performance du réseau et accroître l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite. D'autre part, l'accent sera mis sur la qualité de l'expérience vécue par la clientèle. Dans cette perspective, la STL renforcera son engagement à livrer une prestation de service hautement professionnelle. Ces efforts viseront autant le réseau régulier que les services de transport adapté.

- Finaliser le projet de mesures préférentielles pour bus (MPB).
- Poursuivre le programme d'acquisition et d'installations d'abribus.
- Poursuivre l'optimisation et le développement du réseau sur la base des études effectuées.
- Procéder à l'analyse d'un projet structurant à forte capitalisation.
- Continuer d'améliorer l'accessibilité du réseau régulier aux personnes à mobilité réduite.
- Renforcer notre stratégie de fidélisation de la clientèle.
- Renforcer et relancer notre *Engagement Qualité STL*.



| INDICATEUR | CIBLE | SPHÈRE DÉVELOPPEMENT DURABLE |
|--|--|------------------------------|
| AXE D'INTERVENTION : DÉVELOPPER, OPTIMISER ET INTÉGRER LES SERVICES | | |
| Kilométrage commercial | Pourcentage d'augmentation supérieur à celui de la population lavalloise (environ 1,5% par an) | Économie |
| Kilométrage de voies réservées | Passer de 22,1 km à 36,5 km | Économie |
| Nombre d'intersections avec feux prioritaires pour les autobus | 227 intersections avec feux prioritaires pour les autobus | Économie |
| Nombre de lignes accessibles aux personnes à mobilité réduite | Passer de 4 à 9 lignes accessibles | Société |
| AXE D'INTERVENTION : AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT | | |
| Pourcentage d'usagers montant à des arrêts couverts | Passer de 68,9% en 2015 à 71% en 2018 | Économie et société |
| Taux de ponctualité | Maintenir le taux à plus de 90% | Économie |
| Indice de satisfaction de la clientèle | Maintenir le taux de satisfaction à plus de 80% | Société |
| Indice de performance de l' <i>Engagement qualité</i> Qualité de l'information Confort Courtoisie Propreté des véhicules | Atteindre 90% pour chacun des critères | Société |
| Ponctualité du transport adapté | Atteindre un taux supérieur à 95% | Société |
| Indice de satisfaction de la clientèle du transport adapté | Maintenir le taux à plus de 80% | Société |

STRATÉGIE



REPENSER NOTRE VISION DE LA MOBILITÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT URBAIN

La STL sera proactive devant la multiplication des nouvelles offres de transport, facilitées par les développements technologiques, elle développera des partenariats et demeurera innovante, de façon à devenir un intégrateur de solutions de mobilité durable.

- Réaliser un projet pilote de paiement simplifié à bord des autobus.
- Réaliser des projets pilotes intégrant de nouvelles technologies, de nouveaux modèles d'affaires et de nouvelles offres de mobilité durable.
- Développer un autobus plus sécuritaire, eu égard au partage de la route avec les adeptes de la mobilité active.

| INDICATEUR | CIBLE | SPHÈRE DÉVELOPPEMENT DURABLE |
|---|-----------------------------------|------------------------------|
| AXE D'INTERVENTION : METTRE EN PLACE DES SOLUTIONS ÉCOÉNERGÉTIQUES ET INNOVANTES | | |
| Nombre de projets pilotes permettant de revoir notre vision de la mobilité | Mettre en place 6 projets pilotes | Économie et environnement |

STRATÉGIE



FAIRE DE LA STL UNE ENTREPRISE PLUS ÉCORESPONSABLE

En tant qu'entreprise publique, la STL se doit de donner l'exemple en adoptant des pratiques qui minimisent les effets néfastes de ses activités sur l'environnement. La Société réduira la consommation de carburant de son parc d'autobus et améliorera la performance environnementale de ses pratiques internes, de façon à devenir une entreprise plus écoresponsable.

- Poursuivre l'acquisition d'autobus hybrides et leur intégration aux opérations.
- Participer à un projet de développement d'un autobus hybride rechargeable, en partenariat avec un consortium.
- Développer une stratégie de déploiement de l'électromobilité.
- Former tous les chauffeurs en écoconduite.



CONDITIONS DE RÉUSSITE

La mission de la STL ne pourrait être accomplie sans une équipe mobilisée et compétente. C'est dans cette optique que des sondages ont été menés en 2012 et en 2014, pour mesurer l'engagement et la motivation des employés. L'indice IME produit par ces enquêtes est passé de 11 à 21, ce qui nous situe toujours dans la *zone de démarrage*, telle que définie par la firme SECOR, à l'origine de ces méthodes de sondage. Ces résultats sont encourageants et nous permettent de viser la *zone d'accélération* (30 et plus), lors du prochain sondage.

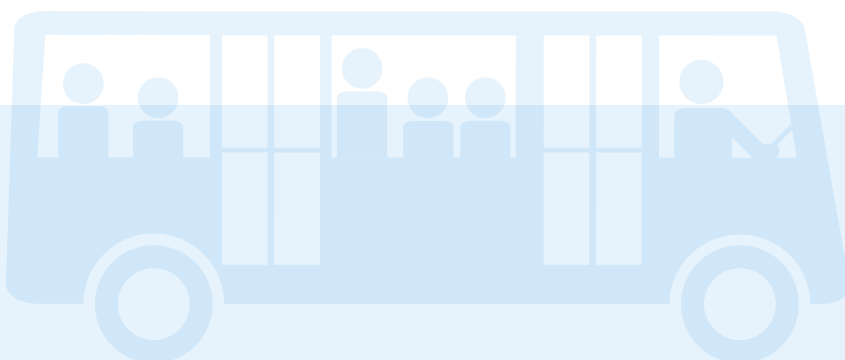
La STL doit aussi compter sur la mise en place de processus d'affaires efficaces et en révision continue, tout autant que sur des installations physiques adéquates, afin d'accomplir sa mission efficacement. Ces enjeux se doubleront, dans un avenir rapproché, de la mise en place de la nouvelle gouvernance du transport collectif dans la région de Montréal.

VISER L'EXCELLENCE D'AFFAIRES

- Renforcer et structurer notre processus d'amélioration continue.
- Maintenir et développer les actifs, notamment en mettant en opération la phase 3 de l'agrandissement du garage, et proposer le déploiement de la phase 4.
- Mettre à jour le Plan de relève informatique et de maintien des opérations.

SE DONNER LES MOYENS FINANCIERS

- Assurer la réussite de la transition vers la nouvelle gouvernance métropolitaine, avec le souci de maintenir le dynamisme de l'entreprise et sa capacité de répondre aux besoins de la collectivité lavalloise.



Société de transport de Laval
2250, avenue Francis-Hughes
Laval (Québec) H7S 2C3
450 662-5400
stl.laval.qc.ca

LOGO FSC

