



Plan stratégique 2023-2025

*Adopté par le conseil d'administration
le 2 décembre 2022*

ATUQ
ASSOCIATION DU
TRANSPORT URBAIN DU QUÉBEC



Table des matières

1.	Mise en contexte et cadre méthodologique	2
2.	Bilan stratégique et performance actuelle	5
3.	Diagnostic stratégique	20
	● Environnement externe	
	● Environnement interne	
	● Analyse FFOM (<i>SWOT</i>)	
	● Principaux enjeux stratégiques	
4.	Valeurs et mission	40
5.	Ambition 2025	43
	● Vision	
	● Choix stratégiques et principaux effets	
	● Orientations stratégiques, axes d'intervention et objectifs	
	● Indicateurs clés et cibles	
6.	Recommandations pour la phase d'exécution	49
7.	Annexes	53



➤ 1. MISE EN CONTEXTE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE



➤ Les visées prioritaires de la planification stratégique 2023-2025

Sommaire de la rencontre de travail avec les membres du CA – vendredi 23 septembre 2022, 9h00

Une démarche de planification stratégique se fait dans un contexte spécifique et à un moment précis dans le temps. Un comité de réflexion a été constitué pour mener à bien cet exercice à l'ATUQ. Toutefois, afin de bien cadrer les ateliers de réflexion stratégique à venir, le CA de l'ATUQ a été consulté de façon proactive pour déterminer les **visées prioritaires** de la planification stratégique. Autrement dit, pour identifier **quelles questions stratégiques le Conseil voudra voir répondues à la fin de l'exercice de planification stratégique.**

Sommaire de l'échange avec le Conseil d'administration

1. Comment l'ATUQ peut-elle faire évoluer son positionnement afin de mieux servir les intérêts de ses membres ?

- Y a-t-il des opportunités de mieux se positionner ou se regrouper avec d'autres parties prenantes dans l'écosystème du TC ?
- L'ATUQ doit-elle élargir son lobby stratégique auprès des instances gouvernementales ?
 - Si oui, comment protéger le positionnement et la représentation techniques, notamment avec les fonctionnaires du MTMD ? Qui intervient quand, et sur quoi ?
- Dans quelle mesure l'ATUQ doit ajuster sa présence sur la place publique afin de mieux servir les intérêts globaux de ses membres ?

2. Comment faire de l'ATUQ un acteur réellement incontournable dans l'écosystème de la mobilité urbaine (intégrée) ?

- Comment faire un effet de levier sur les forces de l'ATUQ pour la positionner favorablement dans cet écosystème ?
- Doit-on élargir l'offre de service ou introduire de nouvelles capacités, notamment dans des domaines spécifiques (ex. valorisation de données, centre de recherche ou d'expertise, influenceur de politiques publiques, etc.) ?

3. Comment mieux arrimer les différents mandats de l'ATUQ pour maximiser les bénéfices aux membres

- Comment consolider l'offre de service pour maximiser les bénéfices aux membres et pour appuyer le positionnement visé pour l'ATUQ (amélioration de la synergie entre les mandats de l'ATUQ, concrétisation des bénéfices de la fusion Gestion AVT et ATUQ)



➤ Point de départ 2022 : principaux intrants

Visées prioritaires de la planification stratégique 2023-2025



Cadrage initial du CA de l'ATUQ

Bilan et leçons à tirer



Bilan stratégique

Enjeux stratégiques (et facteurs critiques de succès)



Diagnostic stratégique / Portrait de l'organisation et de son environnement

Plan stratégique 2023-2025 de l'organisation



Valeurs et mission (but)



Vision



Orientations stratégiques



Axes



Objectifs

Libellés ATUQ





➤ 2. BILAN STRATÉGIQUE ET PERFORMANCE ACTUELLE



en bref



Plus de 60% de la population québécoise et 99% des déplacements

L'ATUQ en bref...

•L'Association du Transport Urbain du Québec (ci-après l'ATUQ) est un organisme à but non lucratif qui représente neuf sociétés de transport en commun (STC) ainsi qu'exo, évoluant dans l'écosystème de la mobilité durable intégrée au Québec. Sur la base de l'année financière 2017, les activités liées au transport collectif des 9 sociétés de transport (excluant exo) sont responsables:

- Du soutien de 23 184 emplois directs et indirects (années-personnes) (14 877 personnes en équivalent temps plein) au Québec;
- D'une contribution au PIB du Québec de plus de 2,1 milliards de dollars;
- De revenus totaux pour les gouvernements du Québec et du Canada de 535,7 millions de dollars¹.

•L'ATUQ est destinée principalement à fournir ou rendre accessibles aux sociétés de transport en commun du Québec et aux autres organismes publics de transport en commun les biens et les services dont elles ont besoin pour la réalisation de leur mission.

•Trois mandats – L'ATUQ :

- Permet la concertation de ses membres et fait des représentations afin de promouvoir le transport en commun et le positionnement de ses 10 membres en tant qu'acteurs incontournables de la mobilité durable intégrée.
- Offre des services de soutien à l'acquisition et à la performance de véhicules et de systèmes de transport incluant la représentation auprès des manufacturiers et fournisseurs de composantes.
- Identifie et facilite le partage des meilleures pratiques, et procède à une veille technologique qui assure une amélioration constante des performances des véhicules et systèmes de transport.

•Pour réaliser leurs mandats, l'équipe de l'ATUQ offre des services de concertation, de représentation publique, de veilles technologiques et de meilleures pratiques, ainsi que d'autres services communs pouvant bénéficier à ses membres

•Une équipe permanente d'une vingtaine de personnes orientée et appuyée par une gouvernance-membre solide (comité de gestion et conseil d'administration)

•Plus d'une dizaine de comités sectoriels pour favoriser les échanges et créer des synergies entre les membres et partenaires clés

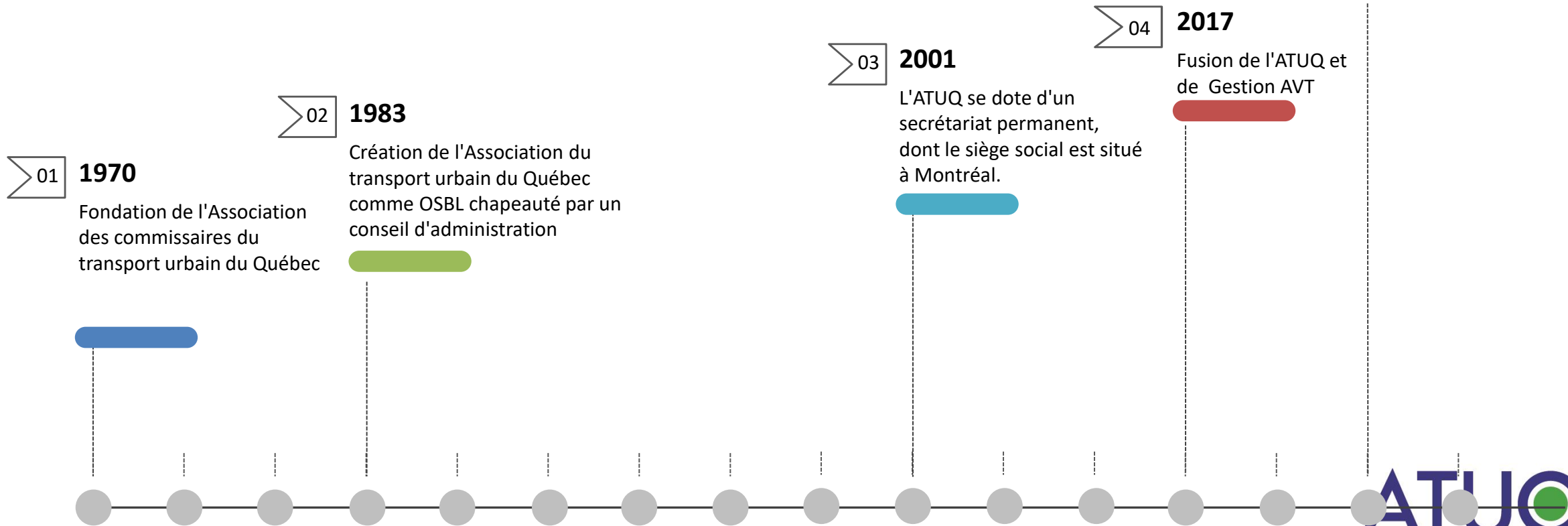




en bref (suite)



ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION





> en bref (suite)



CADRE STRATÉGIQUE (2021-2022)



QUATRE ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

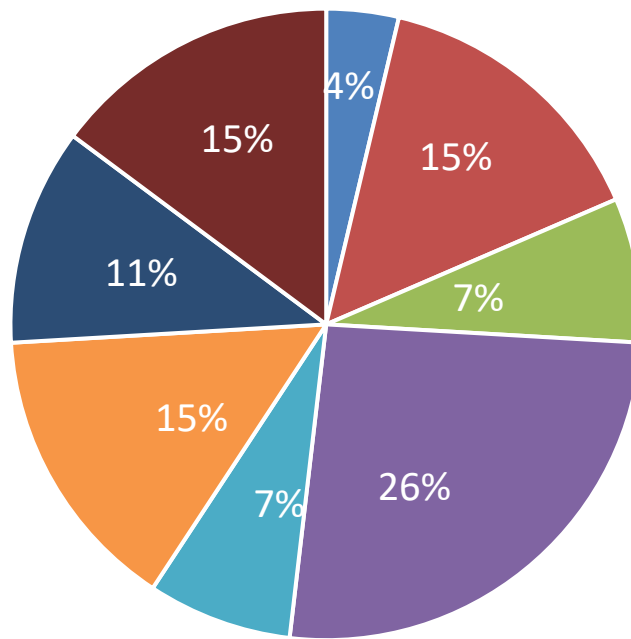
1. Contribuer à l'amélioration de la performance des sociétés membres
2. Amener à un niveau supérieur la présence de l'ATUQ afin d'accroître son influence auprès des gouvernements
3. Influencer le développement de la mobilité urbaine intégrée au Québec
4. Accroître l'efficacité de nos opérations (processus et outils de gestion, gouvernance, finance, ressources humaines, communication)



> La voix des membres

Les pages suivantes présentent les résultats d'une collecte d'information effectuée auprès des membres de l'association en septembre 2022. Attention, à 37 répondants, la représentation statistique est faible. Les réponses, surtout qualitatives, peuvent toutefois alimenter la réflexion en vue de l'élaboration du plan stratégique 2023-2025.

Profil des répondants - Occupation



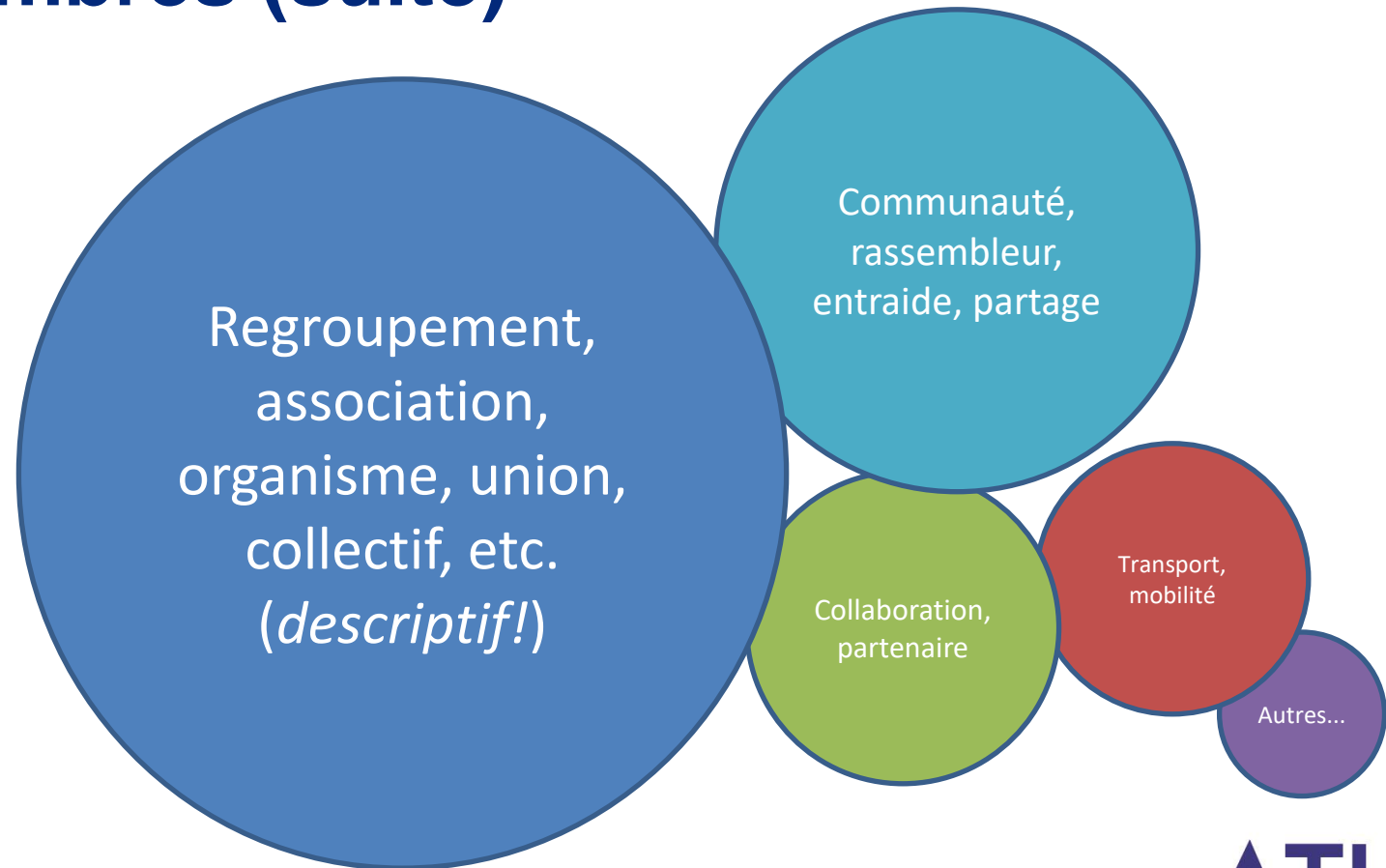
- Affaires juridiques, relations gouvernementales
- Approvisionnement
- Communications, marketing et expérience client
- Direction générale, exécutive
- Entretien, ingénierie
- Gestion de grands projets
- Planification, exploitation, opérations, sécurité
- Technologie de l'information, Services administratifs (RH, Finances, Planification corporative)



➤ La voix des membres (suite)

Si vous aviez à décrire l'ATUQ en un seul mot, quel serait ce mot ?

! 37 répondants





➤ La voix des membres (suite)

Selon vous, à quoi devrait servir une association telle l'ATUQ ?

Rôles attendus

La majorité des commentaires des répondants vont dans le sens des **principaux mandats définis et reconnus par les membres**, et pour lesquels l'ATUQ a développé une offre de services (voir question relative aux catégories de services à la diapo suivante)

Rappel des mandats de l'ATUQ

1. Permet la concertation de ses membres et fait des représentations afin de promouvoir le transport en commun et le positionnement de ses 10 membres en tant qu'acteurs incontournables de la mobilité durable intégrée.
2. Offre des services de soutien à l'acquisition et à la performance de véhicules et de systèmes de transport incluant la représentation auprès des manufacturiers et fournisseurs de composantes.
3. Identifie et facilite le partage des meilleures pratiques, et procède à une veille technologique qui assure une amélioration constante des performances des véhicules et systèmes de transport.

Rôles priorités

- Deux rôles précis ressortent toutefois des réponses. **Ces rôles sont mentionnés de deux à trois fois plus que les autres.** Les voici :
 - Favoriser le partage de bonnes pratiques, le transfert de connaissances et le développement d'expertise (surtout technique)
 - Accent sur la recherche de solutions à des problèmes concrets
 - Représenter les sociétés de transport auprès des instances gouvernementales
- Les répondants ont également accordé une certaine priorité au rôle de mettre en commun des ressources au bénéfice de tous



37 répondants

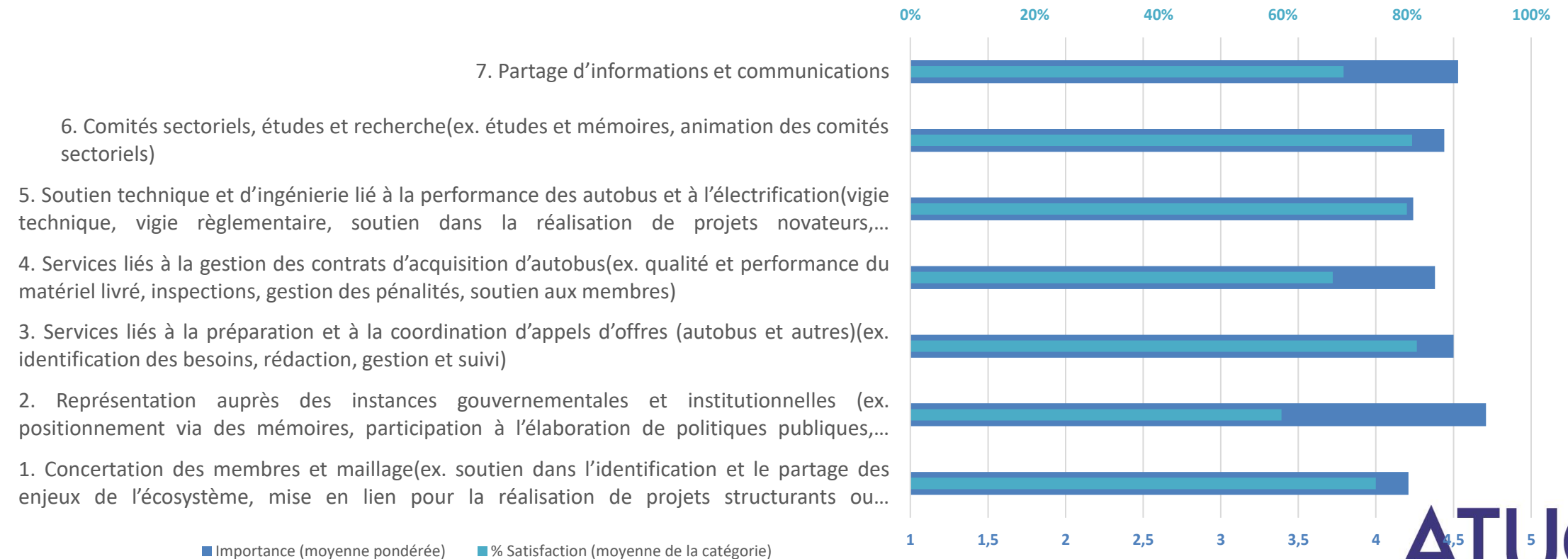


➤ La voix des membres (suite)

Quel est le niveau d'importance que vous accordez à chacune de ces catégories de services ?

Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la livraison de cette catégorie de services ? ¹

Satisfaction exprimée (sondage août 2022) vs Importance des catégories de services (collecte d'information septembre 2022) ²



ASSOCIATION DU
TRANSPORT URBAIN DU QUÉBEC

1 % de satisfaction, regroupés en catégorie de services, aux questions de satisfaction du sondage en août 2022 de l'ATUQ

2 Rappelons le faible taux de réponse concernant les questions sur l'importance – Marge d'erreur d'approx. 15%, 19 fois sur 20



➤ La voix des membres (suite)

Sur quelle(s) force(s) existante(s) l'organisation ATUQ doit-elle continuer à miser pour soutenir les membres de l'association et ainsi contribuer à assurer la performance des sociétés et le développement du transport collectif au Québec? Notez au moins une réponse.

Capacité d'avoir l'attention des instances gouvernementales et de les influencer

Connaissance du transport collectif et expertise technique liée

Habilité à maintenir un réseau basé sur l'entraide et le partage d'information

Capacité de concerter et mobiliser les membres de l'association

La force...du nombre (ex. achats regroupés)

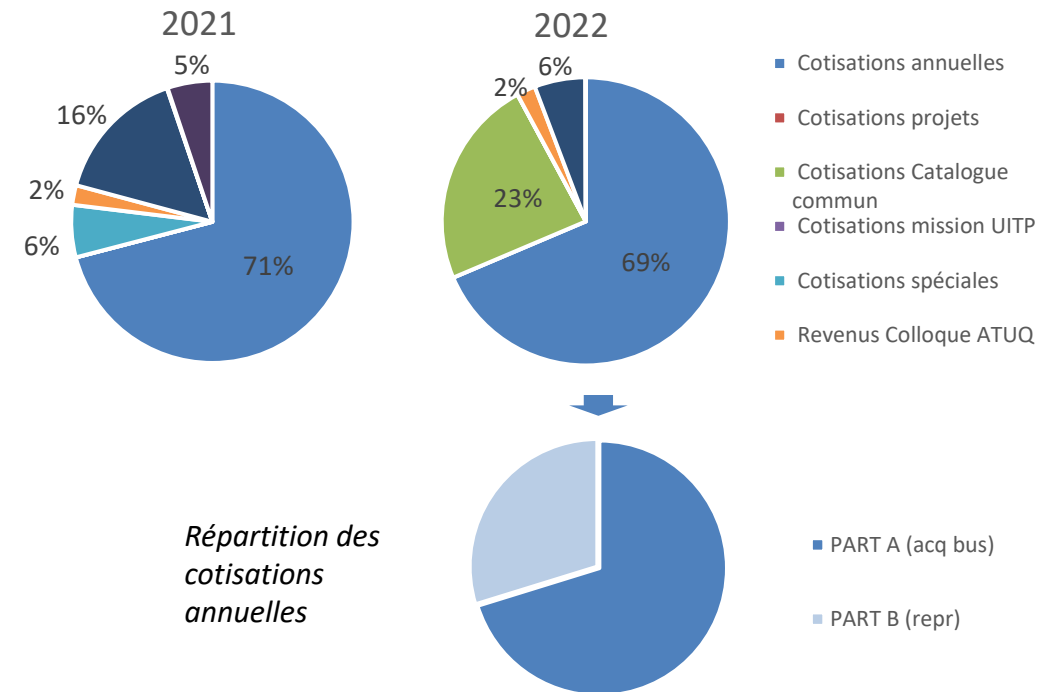
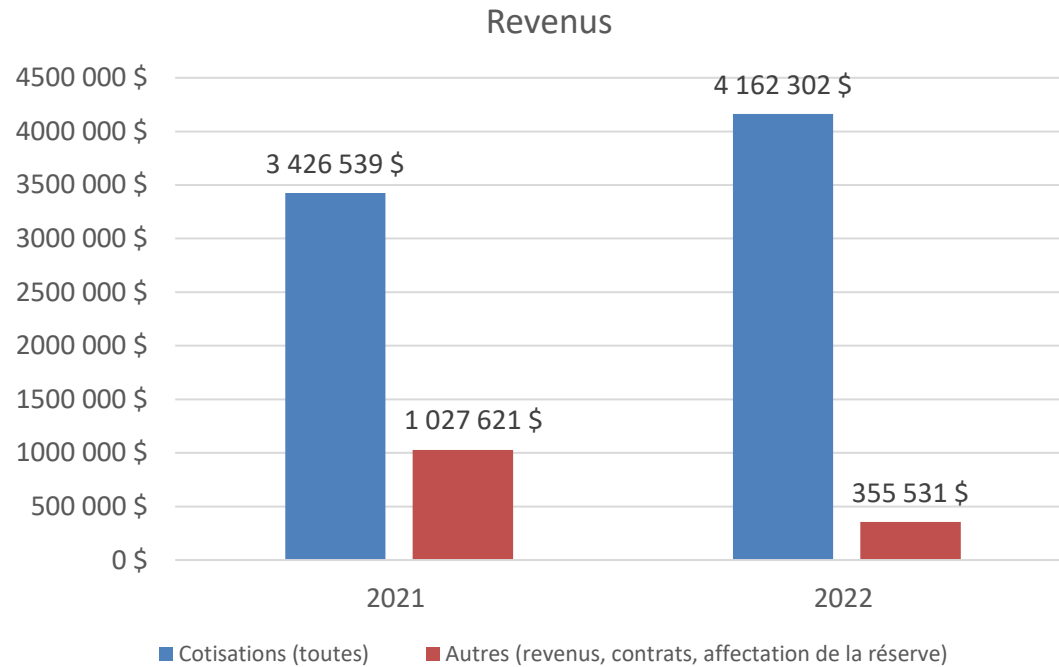
Une organisation crédible et professionnelle

 37 répondants



➤ Coup d'œil sur le budget¹

Revenus



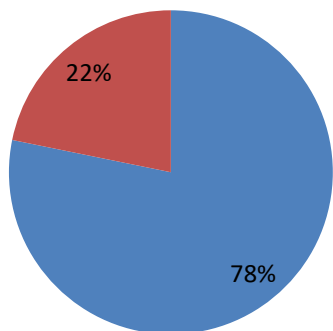
- La croissance des revenus de la catégorie Cotisations, 2022 vs 2021, est essentiellement due aux cotisations pour le projet de catalogue commun
- La baisse des revenus de la catégorie Autres est due à la baisse des revenus de contrats et l'absence, en 2022, d'affectation de la réserve



> Coup d'œil sur le budget¹ (suite)

Dépenses

Dépenses 2021*

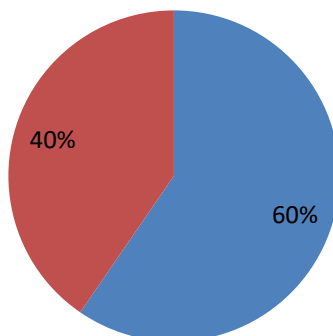


- TOTAL RÉMUNÉRATION
- TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX

* : estimé fin 2021

Total
3 850 228 \$

Dépenses 2022



- TOTAL RÉMUNÉRATION
- TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX

Total
4 517 833 \$

- La rémunération constitue le poste de dépenses le plus important année sur année
- Les frais généraux 2022 incluent environ 1 M\$ budgété pour le projet de catalogue commun

¹ ATUQ, budget et projections 2021 et 2022



➤ Synthèse du bilan stratégique 2021-2022

Orientations 2021-2022	Taux de réalisation vs plan	Impact perçu par le comité réflexion	Commentaires
1. Contribuer à l'amélioration de la performance des sociétés membres	83 %		Orientation directement alignée sur une des grandes forces de l'ATUQ (expertise)
2. Amener à un niveau supérieur la présence de l'ATUQ afin d'accroître son influence auprès des gouvernements	93 %		Ce n'est pas par manque d'effort et d'initiatives ! Nous n'avons toutefois pas atteint nos cibles, notamment au niveau d'obtenir un financement durable ou une meilleure écoute du gouvernement à propos des défis de l'électrification. Cibles trop ambitieuses?
3. Influencer le développement de la mobilité urbaine intégrée au Québec	63 %		Vu les autres priorités et la suite des défis de la pandémie, on n'a pas suffisamment investi d'efforts dans cette orientation. Aussi, cette orientation était-elle réalisable vu l'état actuel de l'écosystème ?
4. Accroître l'efficacité de nos opérations (processus et outils de gestion, gouvernance, finance, ressources humaines, communication)	82 %		Des actions ont été prises, par exemple au niveau de la cartographie et de l'amélioration des processus, et de l'amélioration de l'encadrement des comités. À poursuivre dans le prochain cycle stratégique.



➤ Synthèse du bilan stratégique 2021-2022

Principales leçons à tirer

Positionnement et relations

1. L'ATUQ doit avoir une **présence** partout où les décisions importantes se prennent
2. On doit revoir notre **positionnement** sur certains grands enjeux et être réaliste sur notre capacité réelle d'influence et le rôle à y jouer :
 - Mobilité urbaine intégrée
 - Électrification des transports
3. Une plus grande **proactivité** dans des prises de position permettrait de mieux adresser certains enjeux et risques (irréalisme des objectifs gouvernementaux de l'électrification)
4. La **crédibilité** et une **relation de confiance** sont fondamentales avec nos principaux mandataires, notamment le MTMD, et ce, autant au niveau politique qu'administratif

Priorités et offre de service

5. L'importance de clarifier la **portée de l'offre de service** de l'organisation pour y focaliser (efficacement) nos efforts

6. L'importance d'une bonne **gestion des priorités** : La dispersion de nos efforts est un risque à éviter (ou mitiger)
7. Le **manque de vision globale et commune du transport en commun au Québec** rend difficile la cohérence des actions de l'ATUQ et est exacerbé par des subventions à la pièce de la part des gouvernements

Nos forces (et potentiel d'effet de levier)

8. Le dernier cycle stratégique a démontré la **profondeur de l'expertise disponible à l'ATUQ**, en premier lieu dans l'équipe, mais aussi à travers les comités sectoriels dans lesquels participent les experts des STC)
9. Des **forces importantes (et existantes) à l'ATUQ** pourraient davantage être mises à contribution ou servir d'effets de levier entre les différents mandats de l'ATUQ (ex. expertise et concertation)



➤ 3. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

- Environnement externe
- Environnement interne
- Analyse FFOM (SWOT)
- Principaux enjeux stratégiques



➤ ENVIRONNEMENT EXTERNE



➤ Évolution des facteurs macro environnementaux

POLITIQUE

- + Politiques gouvernementales favorables à la mobilité durable, incluant la composante du transport collectif (ex. politique de mobilité durable 2030 et son plan d'action 2018-2023, plan stratégique 2019-2023 du MTMD actualisé en mars 2022, objectifs de réduction des GES)
- + Municipalités sensibilisées au développement du transport collectif sur leur territoire (ex. plans de mobilité urbaine)
- + Mesures économiques déployées par les gouvernements pour contrer l'effet de l'inflation sur les ménages
- + Renouveau, à l'automne 2021, de la classe politique municipale, résolument favorable au développement du transport collectif comme contributeur important de la mobilité durable intégrée sur leur territoire
- + Réélection de la Coalition Avenir Québec au gouvernement provincial : Nous avons déjà des contacts établis
- Réélection de la Coalition Avenir Québec au gouvernement provincial : La CAQ contourne l'ATUQ et parle directement aux sociétés de transports, même pour les enjeux communs supportés par l'association
- Pandémie mondiale COVID-19 a forcé la mise en place de nouveaux protocoles de santé et sécurité à travers les activités courantes – Croissance des frais d'exploitation des sociétés de transport
- Rapidité de changement attendu au niveau de l'électrification des transports vs capacités et financement

ÉCONOMIQUE

- Économie inflationniste (et prévision de récession) : perte de pouvoir d'achat due à l'augmentation des prix à la consommation (dont le transport)
- Investissement des entreprises et institutions dans les technologies (accélérer par la pandémie) :
 - Hausse du travail à distance (réduction des déplacements domicile-travail)
 - Hausse du commerce en ligne (réduction des déplacements pour la consommation)

SOCIO DÉMOGRAPHIQUE

- + Endettement accru des ménages (bien que négatif pour les ménages, le TC pourrait-il être vu comme une solution)
- * Clientèle plus âgée (le Québec figure parmi les sociétés qui connaissent un vieillissement des plus rapides) (+ ou - ?)
- Modifications des comportements et façons de faire suite à la pandémie occasionnent une baisse de l'achalandage TC
- Pénurie de main-d'œuvre qui touche les STC (directement ou indirectement – taxis qui font le transport adapté)
- La migration interrégionale s'est accrue au Québec entre 2020 et 2022 au profit des régions hors des grands centres
- Tendance à la personnalisation des services, notamment au niveau de l'accessibilité des transports



➤ Évolution des facteurs macro environnementaux (suite)

TECHNOLOGIQUE

- + Les fonctionnalités de la technologie ont énormément changé l'industrie du transport collectif : l'utilisation plus répandue des systèmes de transport intelligents (STI) améliore l'efficacité opérationnelle
- + Big data et l'intelligence artificielle en essor dans le service aux usagers du transport collectif et de l'analyse des données (recèle un potentiel de valorisation)
- La technologie « démocratise » l'accès aux différents types de transport (ex. taxi, autopartage, etc.) avec de possibles effets sur l'achalandage des STC
- Défis technologiques de l'électrification du transport collectif

ENVIRONNEMENTAL

- + Conscience environnementale accrue de la population
- + Politiques gouvernementales proposant des objectifs de diminution des GES touchant notamment le transport
 - Plan pour une économie verte 2030 (Québec)
 - Plan climatique canadien
- L'étalement urbain cause des difficultés à la mobilité intégrée, mais plusieurs municipalités sont de plus en plus enclines à la densification pour contrer le phénomène
- Remise en question du rôle et de la place de l'automobile en milieu urbain

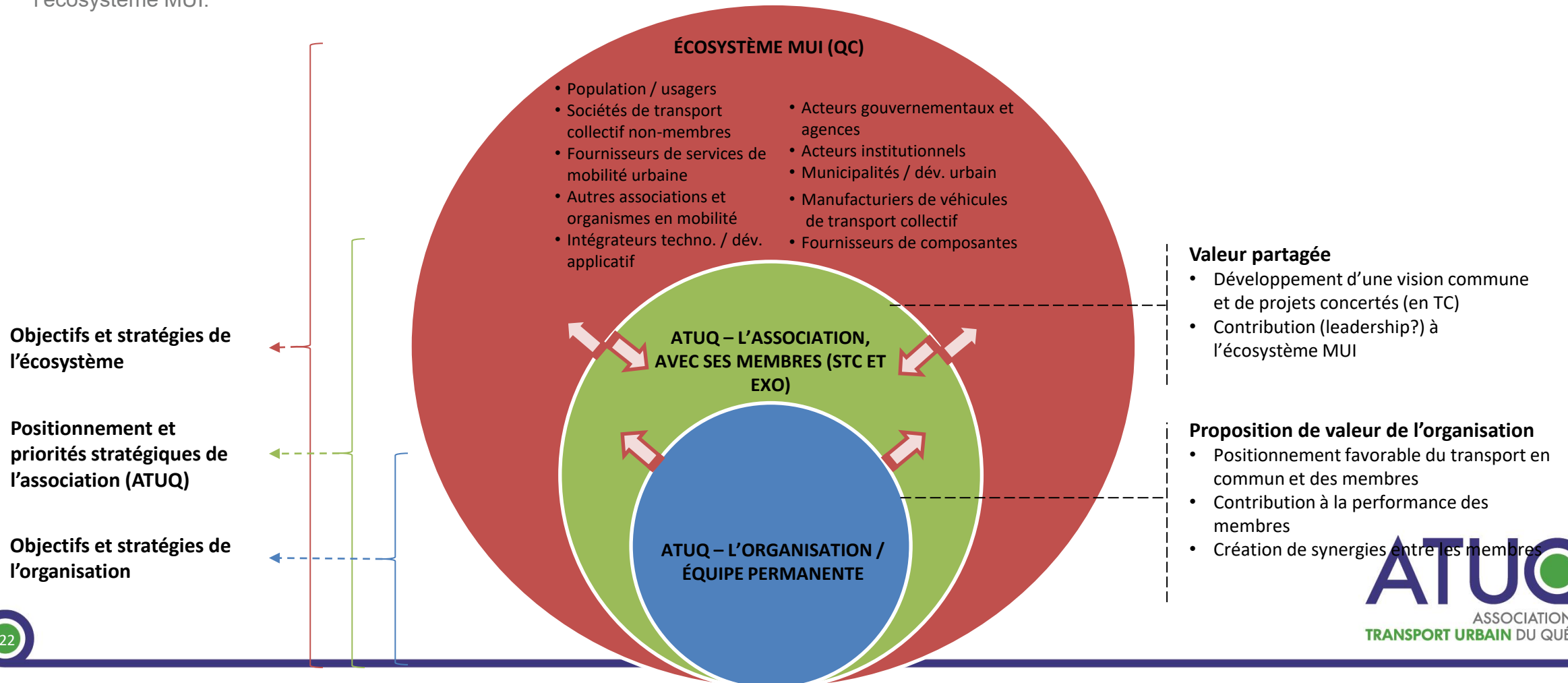
LÉGAL

- Le cadre réglementaire n'évolue pas au même rythme que le déploiement de l'électrification
- * Révision de la Politique d'admissibilité au transport adapté (+ ou - ?)
- * Contenu canadien des autobus (+ ou - ?)

Parties prenantes

Cadre de réflexion sur les interdépendances

Le cadre de référence suivant présente la relation entre l'organisation de gestion, les sociétés membres, ainsi que l'écosystème de la mobilité urbaine intégrée et les principales parties prenantes impliquées. Il met en lien les activités et la contribution de l'ATUQ avec le développement de ses membres et ultimement de l'écosystème MUI.





➤ Cartographie des principales parties prenantes

Gouvernements

MUNICIPAL

- Municipalités et villes

QUÉBEC

- Membres du conseil des ministres (incluant le personnel des cabinets)
- Ministre déléguée et ministre responsable de la Métropole et de la région de Montréal – À confirmer en novembre 2022
- Aile parlementaire du Parti libéral du Québec
- Aile parlementaire du Parti Québécois
- Aile parlementaire QS
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH)
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MÉI)
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN)
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
- Ministères des Finances
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)
- Ministère des Transports et de la Mobilité Durable du Québec (MTMD)
- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)

CANADA

- Ministère des Affaires Intergouvernementales, de l'Infrastructure et des Collectivités du Canada (MAIIC)
- Transports Canada

Développement urbain

- Municipalités et villes
- Communauté métropolitaine de Montréal (CMM)
- Union des municipalités (UMQ)
- Vivre en Ville (organisation provinciale)
- Mobilité Montréal
- Fédération Québécoise des Municipalités (FQM)

Transports

- CA de chaque société de transport en commun membre de l'ATUQ
- Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)
- Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM)
- Association québécoise des transports (AQTr)
- Consortium de recherche et d'innovation en transport urbain au Canada (CRITUC - CUTRIC)
- Union Internationale des Transports Publics (UITP)
- Association canadienne du transport urbain (ACTU)
- Association des Transports Collectifs Ruraux du Québec (ATCRQ)
- Fédération des transporteurs par autobus
- Trajectoire Québec
- TRANSIT
- Propulsion Québec
- Mobilité électrique Canada
- Vélo Québec



➤ Cartographie des principales parties prenantes (suite)

Éducation et recherche publique

- Institut national de santé publique du Québec - (INSPQ)
- URBA2015 (UQAM)
- Chaire Mobilité (Polytechnique)
- UQAM (Pôle sur la ville résiliente)

Acteurs économiques

- Chambres de commerce
- Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM)
- Conseil du patronat du Québec (CPQ)
- Conseil patronal de l'environnement du Québec - CPEQ
- Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ)
- Banques d'infrastructure du Canada
- CDPQ Infra
- Investissements Québec
- Hydro-Québec
- Institut de développement urbain du Québec (industrie immobilière commerciale)

Organisations de services de mobilité urbaine

- Sociétés de transport en commun (autobus, métro, SRB, REM, etc.)
- Services de vélopartage
- Services d'autopartage
- Services de covoiturage
- Service de taxi
- Train de banlieue
- Transport adapté
- Transport automobile urbain (ex. : Uber, Téo)
- Navettes fluviales
- Transport scolaire intégré
- Intégrateurs numériques (ex. Netlift)

Manufacturiers

- Manufacturiers de véhicules de transport collectif
 - ex. Nova Bus
- Fournisseurs de composants



> Tendances du secteur du transport urbain

Un sommaire

Croissance constante prépandémie de l'achalandage dans le transport collectif : à quand le retour à la « normale » (« nouvelle normalité ») ?

Croissance de l'adoption du transport collectif dans les banlieues.

L'économie de partage influence le transport en commun (ex. : covoiturage).

L'accessibilité est la tendance dominante. Les partenariats avec les organismes de taxi pour le transport adapté sont un exemple.

Financement stable des transports en commun toujours un enjeu majeur

Les carrefours de mobilité deviennent les éléments de base de la planification. Ils sont conçus pour un transfert modal optimal et en douceur.

La technologie est transformationnelle puisqu'elle influence les modes opératoires de toute la chaîne de valeur.

L'électrification des transports est en essor

Les plans d'action en environnement ambitieux (politiques, financement) influencent l'industrie

Le transport collectif est devenu plus qu'une question municipale (ex. : mise en place de l'ARTM pour chapeauter et coordonner le transport collectif dans différentes zones des régions urbaines)

Les clients sont pris en compte, plus que jamais (chartes des passagers, stratégies de service à la clientèle perfectionnées, etc.)



L'évolution du MaaS est soutenue par une multiplication et une implication des acteurs de la mobilité et influencée par l'individualisation des services

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

Note : Des détails concernant l'électrification des transports et la mobilité durable intégrée sont disponibles en annexe

Sources : ACTU (Boîte à outils pour la mise en œuvre de LA MOBILITÉ INTÉGRÉE) 2017 et autres sources détaillées sur les pages en annexe.



➤ Principaux facteurs critiques de succès (d'une organisation comme la nôtre, dans une « industrie » comme la nôtre)

Facteurs critiques de succès

1. **Une proposition de valeur claire et mesurable** pour assurer une perception de valeur ajoutée auprès des membres et bailleurs de fonds (ex. qui amène des économies d'échelle, des efficacités, une mobilisation des membres, etc.)
2. **Une organisation agile**, autant dans sa réactivité aux demandes ou aux enjeux de l'environnement externe, que dans sa capacité à anticiper les besoins de ses membres et les façons d'y répondre
3. **Le développement et le maintien d'une expertise** utile, mais surtout valorisée par les membres (il faut être une organisation apprenante)
4. **L'engagement et la contribution soutenus des membres et de leurs employés** aux affaires de l'ATUQ (activités et projets)
5. **Une clarté dans la portée de l'offre de service** actuelle et de celle en développement



➤ Principales opportunités et menaces - ATUQ

	PRINCIPALES OPPORTUNITÉS	PRINCIPALES MENACES
ATUQ	<ul style="list-style-type: none"> • L'électrification des transport amène des besoins en soutien : <ul style="list-style-type: none"> • Acquisition et entretien des équipements • Coordination de la transition énergétique • Expertise (bus, mais aussi chargeur, infrastructure de recharge, logiciel, récupération des batteries, etc.) • Besoin reconnu de concentrer une expertise en TC, de la développer et de l'exporter (ex. ATCRQ et ses STC) • L'engouement pour la mobilité urbaine intégrée (mobilité servicielle) génère des besoins en information / formation • Volonté de moderniser le cadre financier du transport collectif • Les comités sectoriels = source d'idées et d'innovation • Potentiel de valorisation des données recueillies par les capteurs sur les autobus • Leadership à prendre en MUI au niveau québécois 	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeux de financement des STC se répercute à l'ATUQ (ex. électrification) • Rigidité des processus d'appel d'offres • Délai dans les prises de décision aux différents paliers de gouvernements • Vision du développement de la MUI encore floue (comment se positionner par rapport aux autres parties prenantes pour contribuer efficacement?) • Cadence de changements dans l'écosystème MUI (introduction de nouveaux acteurs, nouveaux services, nouvelles technologies, etc.) – Apprentissage nécessaire • MTMD qui contourne l'ATUQ pour des enjeux normalement sous son leadership (enjeux communs des STC) • Concurrence d'autres organisations et regroupements pour l'attention des décideurs • La nouvelle gouvernance de la région de Montréal et l'arrivée de l'ARTM • Équilibrage des besoins et enjeux entre les différents membres (ex. grands centres vs région, vision de développement, etc.) • Nos principaux concurrents : Les non engagés des différentes S.T. • Bonnes entente avec les ministères...mais relation avec les fonctionnaires à solidifier



> Principales opportunités et menaces – Secteur

Pour information et référence

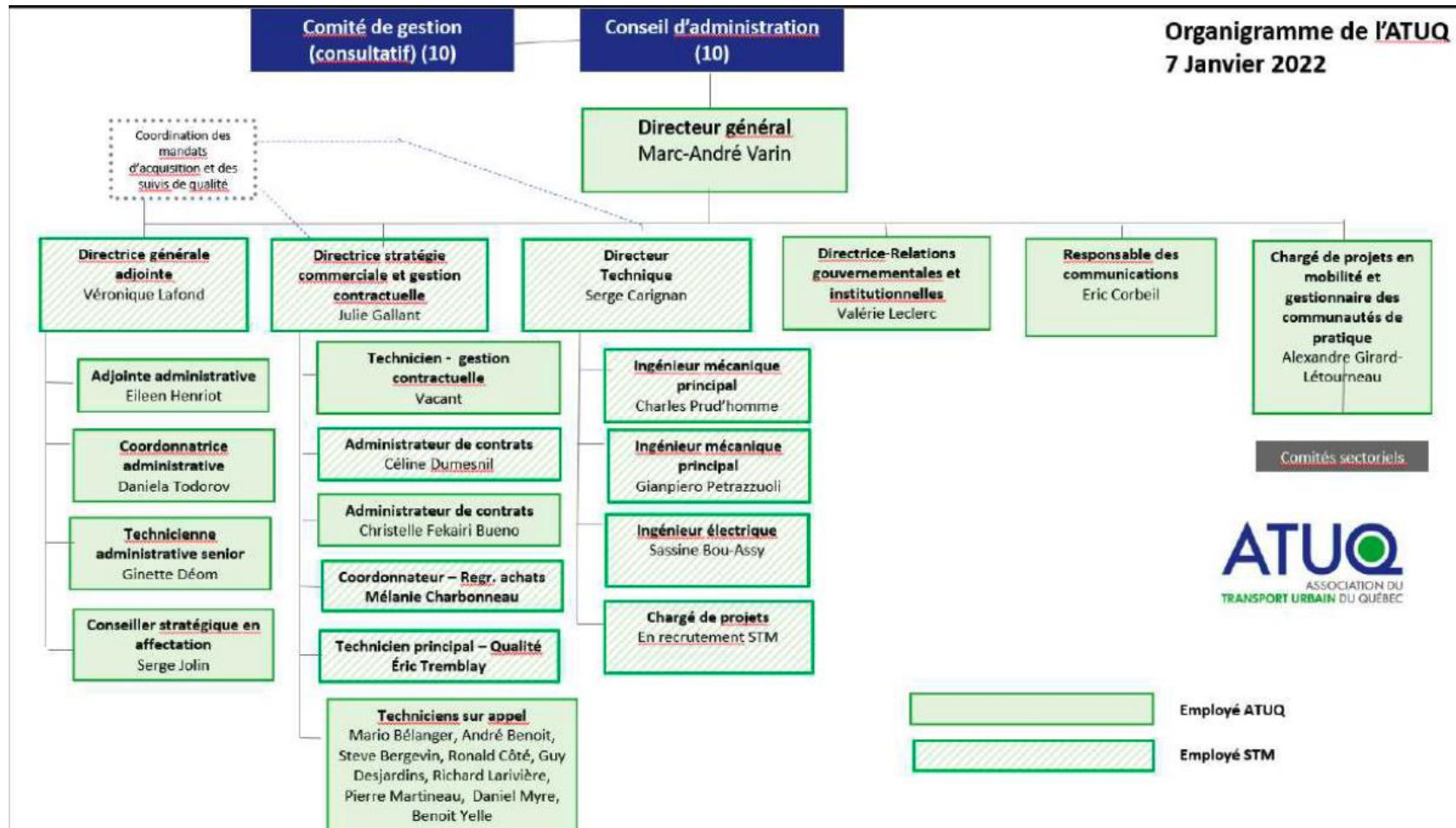
	PRINCIPALES OPPORTUNITÉS	PRINCIPALES MENACES
SECTEUR	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement politiquement favorable pour le TC (surtout municipal) • Augmentation de l'offre de service de 5 % par année de 2018 à 2023 dans la PMD • Nouvelle politique nationale d'aménagement du territoire • TC un mode de transport à privilégier pour réduire les GES • Volonté du gouvernement provincial d'électrifier le transport en commun (financement – 2030) et diminuer les GES • MUI : Multiplication des opportunités de transport, d'aller chercher des usagers près du point de départ (rabattement?) • Précision de l'application du Règlement sur le transport des élèves – Potentiel de revenus pour certaines STC • Les nouvelles technologies et le big data dans l'offre de soutien aux usagers • L'intégration / la revue de la tarification • Développement de l'offre autour des grands projets tel le REM 	<ul style="list-style-type: none"> • (non)réurrence du financement des opérations ATUQ ou part relative des gouvernements qui diminue • Retard dans la révision de certains programmes (impacte les subventions) • Financement spécifique à la transition énergétique insuffisant • Coûts d'exploitation qui explosent (inflation) • Chaînes d'approvisionnement brisées ou ralenties • Crise de la main d'œuvre • Baisse de l'achalandage (retour lent suite à la pandémie) • Impact potentiel de la hausse des tarifs sur l'achalandage • Déficit de confiance du gouvernement de la CAQ vs le transport en commun • Image du transport en commun : Perception de lourdeur et de budget suffisant • Opposition active aux nouvelles infrastructures routières • Création de filière (ex. CDPQ) de gestion du TC • Rapidité des changements technologiques (ex. « électronique » des équipements, diminution du cycle de vie) • L'arrivée du REM – Potentiel de cannibalisation des revenus • Les grands impératifs qui viennent avec l'électrification du transport collectif (financement, infrastructure, développement de compétences, etc.) • Cyberattaques chez les STC ou ses fournisseurs • Certaines lois et divers règlements ne permettent pas aux STC et exo d'être optimaux dans leurs missions ou dans la transformation de leurs services)- À préciser • Des mises à jour des lois régissant les STC et exo sont requises dont une modification visant l'inclusion d'exo comment membre votant au CA de l'ATUQ.



➤ ENVIRONNEMENT INTERNE



➤ Notre équipe !



Estimation de l'allocation des ressources Revue en atelier, nombre approximatif

Mandats de l'ATUQ	Nb employés approx.
Permet la concertation de ses membres et fait des représentations afin de promouvoir le transport en commun et le positionnement de ses 10 membres en tant qu'acteurs incontournables de la mobilité durable intégrée.	3
Offre des services de soutien à l'acquisition et à la performance de véhicules et de systèmes de transport incluant la représentation auprès des manufacturiers et fournisseurs de composantes.	24 +
Identifie et facilite le partage des meilleures pratiques, et procède à une veille technologique qui assure une amélioration constante des performances des véhicules et systèmes de transport.	2



Offre de services

RAPPEL DES MANDATS

1. Permet la concertation de ses membres et fait des représentations afin de promouvoir le transport en commun et le positionnement de ses 10 membres en tant qu'acteurs incontournables de la mobilité durable intégrée.
2. Offre des services de soutien à l'acquisition et à la performance de véhicules et de systèmes de transport incluant la représentation auprès des manufacturiers et fournisseurs de composants.
3. Identifie et facilite le partage des meilleures pratiques, et procède à une veille technologique qui assure une amélioration constante des performances des véhicules et systèmes de transport.

Vous trouverez, en annexe, des exemples concrets d'activités réalisées par l'ATUQ dans chacun de ses mandats

➤ OFFRE DE SERVICES

1. Concertation des membres et maillage(ex. soutien dans l'identification et le partage des enjeux de l'écosystème, mise en lien pour la réalisation de projets structurants ou stratégiques)
2. Représentation auprès des instances gouvernementales et institutionnelles (ex. positionnement via des mémoires, participation à l'élaboration de politiques publiques, représentation directe auprès des ministères)
3. Services liés à la préparation et à la coordination d'appels d'offres (autobus et autres) (ex. identification des besoins, rédaction, gestion et suivi)
4. Services liés à la gestion des contrats d'acquisition d'autobus(ex. qualité et performance du matériel livré, inspections, gestion des pénalités, soutien aux membres)
5. Soutien technique et d'ingénierie lié à la performance des autobus et à l'électrification(vigie technique, vigie réglementaire, soutien dans la réalisation de projets novateurs, connaissances et acteurs de l'écosystème)
6. Comités sectoriels, études et recherche(ex. études et mémoires, animation des comités sectoriels)
7. Partage d'informations et communications



➤ Principales forces et faiblesses - ATUQ

	PRINCIPALES FORCES	PRINCIPALES FAIBLESSES
ATUQ	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'avoir l'attention des instances gouvernementales et de les influencer • Connaissance du transport collectif et expertise technique liée • Habilité à maintenir un réseau basé sur l'entraide et le partage d'information • La force...du nombre (ex. achats regroupés) • Capacité de concerter et mobiliser les membres de l'association • Une organisation crédible et professionnelle • Satisfaction générale des STC membres (réponse aux attentes) • Reconnaissance et notoriété auprès des intervenants de l'industrie. • Flexibilité et réactivité dans la réponse aux requêtes / urgences • Organisation d'événements • Culture organisationnelle en santé (mobilisation, entraide, collaboration, etc.) • Structure aplatie – autonomie des employés • Orienté sur le client • Alignement et animation de comités sectoriels pluridisciplinaires • Processus d'affaires principaux cartographiés et analysés • Mise ne priorité par le biais du processus budgétaire annuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Des ressources limitées avec des projets de plus en plus ambitieux (électrification, MUI, valorisation de données, etc.) • Des pratiques de gouvernance à optimiser et actualiser (clarification des rôles et responsabilités) • Chevauchement de rôles et responsabilités entre employés ATUQ et employés des STC (pertes d'efficacité) • Perception d'inéquité entre les STC ; de faire valoir sa voix • Agilité moyenne en termes de positionnement et relations médias au quotidien (approbation à la pièce) • Constance des communications et du partage d'information, directement aux membres ou entre les comités sectoriels • Développement planifié et en continu des connaissances et compétences (ex. MUI, données) • Restant de fatigue post-pandémique • Certains systèmes clés inexistantes ou en cours d'implantation (CRM, gestion contractuelle) • Processus semi-formel de gestion et mise en priorité des idées (...et on a beaucoup d'idées!) • Capacité de livraison en relations publiques et gouvernementales pas en ligne avec les attentes du nouveau conseil • Encore des gains de synergie à réaliser entre les lignes de services de l'ATUQ • Mesure de l'impact du travail réalisé dans les lignes de services moins « concrètes » (indicateurs)



➤ Principales forces et faiblesses – Secteur

Pour information et référence

	PRINCIPALES FORCES	PRINCIPALES FAIBLESSES
SECTEUR	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur des TEC est un des plus grand contributeur au développement durable • Une solution qui permet de réduire la congestion routière • Une solution verte qui permet au Québec d'atteindre ses objectifs de réduction de GES • Un vecteur d'inclusion sociale • Un leadership en matière de mobilité durable • Un employeur de premier ordre • Un moteur économique important • Un vecteur d'augmentation de la qualité de vie : urbanité efficiente • Une solution qui sensibilise aux saines habitudes de vie et améliore la santé de l'ensemble de la population par l'utilisation du transport collectif 	<ul style="list-style-type: none"> • La dépendance au financement public • Le sous financement de l'exploitation • Choc d'une industrie traditionnelle dans laquelle s'accélère la cadence d'innovation • La lourdeur des processus administratifs • Les contraintes des contrats de travail • Le coût kilométrique élevée



➤ PRINCIPAUX ENJEUX STRATÉGIQUES



➤ Principaux enjeux stratégiques (1/2)

(facteurs critiques de succès d'une organisation comme la nôtre, dans une « industrie » comme la nôtre)

Facteurs critiques de succès (identifiés précédemment)	ATUQ	Commentaires
1. Une proposition de valeur claire et mesurable pour assurer une perception de valeur ajoutée auprès des membres et bailleurs de fonds (ex. qui amène des économies d'échelle, des efficiences, une mobilisation des membres, etc.)		Bien que la perception de valeur ajoutée est là, il faudra dans l'avenir, mieux quantifier l'impact des activités de l'ATUQ.
2. Une organisation agile , autant dans sa réactivité aux demandes ou aux enjeux de l'environnement externe, que dans sa capacité à anticiper les besoins de ses membres et les façons d'y répondre	 	Bien que la réponse de l'ATUQ aux demandes de ses membres et aux défis de la pandémie a démontré beaucoup de flexibilité, la proactivité sur les grands enjeux qui amènent des risques futurs doit être rehaussée.
3. Le développement et le maintien d'une expertise utile, mais surtout valorisée par les membres (il faut être une organisation apprenante)		Expertise reconnue auprès des personnes qui compose l'organisation (employés et membres de comités). Toutefois, c'est l'organisation dans son ensemble qui doit devenir apprenante et proactive (pas seulement les individus).
4. L'engagement et la contribution soutenus des membres et de leurs employés aux affaires de l'ATUQ (activités et projets)		Ceux qui sont engagés le sont beaucoup. Il faut aller chercher les autres, et ce, dans un contexte de mouvement de personnel.
5. Une clarté dans la portée de l'offre de service actuelle et de celle en développement		C'est autant l'offre de services qu'il faut clarifier que le partage des responsabilités aux interfaces entre l'ATUQ et d'autres parties prenantes de l'écosystème.





➤ Principaux enjeux stratégiques (2/2)

Principaux enjeux de l'industrie

1. L'ampleur et la vitesse de transformation requise des STC et exo, liée à l'électrification du transport collectif au Québec
2. Financement dédié et récurrent des sociétés de transport collectif et exo
3. Performance des STC et exo, et recherche et démonstration de gains potentiels d'efficacité dans un contexte difficile
4. Pénurie de main-d'œuvre : enjeu d'attractivité et de rétention de la main-d'œuvre

Principaux enjeux de l'ATUQ

1. **La maîtrise, toujours en cours, des enjeux de la transition vers l'électrification** du transport en commun et du niveau de transformation requise dans les STC et exo (opérations, coûts, main-d'œuvre, etc.).
2. **Cohésion des membres au niveau des actions et messages liés au financement pérenne du transport collectif**
3. **La reconnaissance (perception) de la plus-value de l'ATUQ et son influence auprès :**
 - des mandataires (comment assurer une relation de confiance avec nos principaux mandataires, notamment avec le MTMD?)
 - des membres (comment mobiliser et concerter des membres aux besoins différents autour d'objectifs et d'intérêts communs ? Cohésion ?)
 - des membres et partenaires de la mobilité (comment augmenter la mobilisation stratégique sur les grands enjeux touchant les STC et exo)
4. **Le choix des opportunités dans un contexte de multiplicité de priorités et de capacité organisationnelle limitée**



➤ Compétence distinctive

Les trois conditions pour qu'une activité « commerciale » soit une compétence distinctive :

1. L'activité en question doit offrir une valeur ou des avantages supérieurs au client/membres.
2. Il devrait être difficile pour un concurrent de la reproduire ou de l'imiter.
3. Elle doit être rare.

Compétence(s) distinctive(s)

1. Expertise en transport en commun : Lorsqu'ensemble, personne n'a autant d'expertise en transport en commun que l'équipe de l'ATUQ et ses membres impliqués
2. Capacité à mobiliser et concerter les membres autour d'opportunités et de défis communs
3. Flexibilité de l'organisation / réactivité aux demandes



➤ 4. VALEURS ET MISSION



VALEURS

LEADERSHIP

Le leadership signifie faire preuve d'ouverture, remettre en question les choses et sortir des sentiers battus. C'est aussi être ouvert à l'innovation, être constamment à l'affût des nouvelles et meilleures pratiques, être expert dans son domaine ainsi que faire preuve d'avant-gardisme.

SENS CLIENT

Le sens client signifie être à l'écoute des besoins des membres et anticiper leurs besoins. À l'ATUQ, cela signifie aussi de placer les membres au cœur de notre action, car nous existons non seulement pour eux mais aussi à travers eux.

RIGUEUR

La rigueur signifie faire preuve de professionnalisme et d'intégrité, respecter de hauts standards de performance et d'éthique, transmettre des informations pertinentes et complètes et assurer la qualité et la constance de nos interventions.

COLLABORATION

La collaboration se manifeste par un esprit de collégialité maintenu par un respect mutuel et une prise de décision basée sur le consensus. L'ATUQ se veut un lieu rassembleur qui favorise le partage d'expertises.





MISSION

Créer des synergies entre les sociétés membres afin de contribuer à la réalisation de leur mission, vers une mobilité plus durable au Québec.





➤ 5. AMBITION 2025

- Vision
- Choix stratégiques et principaux vecteurs de développement
- Orientations stratégiques, axes d'intervention et objectifs
- Indicateurs clés et cibles



VISION

Devenir la référence en transport collectif et en mobilité durable au Québec.





➤ Choix stratégiques validés avec le CA

Une réflexion sur les choix stratégiques faits et leurs effets permettent de comprendre « la stratégie » de l'organisation avant de la décliner en orientations stratégiques, axes d'intervention et objectifs (le plan stratégique).

Choix

Effet de levier plus grand sur nos principales forces :

- Profondeur de notre expertise en TC (équipe ATUQ + membres + partenaires)
- Capacité de mobiliser les membres et partenaires de mobilité (échange de bonnes pratiques et réalisation de projets communs)

Concentration de nos efforts sur des priorités ciblées, notamment :

- l'électrification des réseaux de transport urbains
- le financement suffisant, pérenne et prévisible du TC
- et dans une perspective à plus long terme, le développement de la mobilité durable et intégrée

Principaux effets pour l'élaboration du plan stratégique 2023-2025

Proposition de valeur (bonification)

- Un centre d'expertise¹ en TC inégalé, en soutien à la transformation et la performance des STC, et à nos efforts de représentation
- Visibilité accrue sur la plus-value de l'ATUQ : mesure de la performance et des bénéfices

Positionnement

- Posture d'expert auprès des gouvernements et organismes politiques (ex. UMQ, etc.) (vs une posture de lobbyiste), et
- Soutien en expertise aux prises de position politiques réalisées par d'autres en soutien aux objectifs des STC (ex. président.e.s et maire.sse.s)

Offre de services

- Avec une expertise approfondie et alignée sur les priorités sélectionnées (vs portée étendue de l'offre)
- Services complémentaires en fonction du positionnement et analyse coûts/bénéfices
- Déploiement de l'offre de services via l'ATUQ, mais aussi via des partenaires (ATUQ en coordination)

¹ À titre informatif, nous avons inclus en annexe du présent document, des informations générales sur les centres d'expertise ou centres d'excellence.



➤ Orientations stratégiques – Une vision globale

1- Maitriser les enjeux de l'électrification du transport collectif au bénéfice des membres

Perspective à court terme vu l'urgence de l'enjeu et de ses effets sur les STC-membres

+

2 - Jeter les bases d'un centre d'expertise (CE) en transport collectif et en solutions de mobilité durable et intégrée

3- Faire évoluer l'offre de service pour augmenter le bénéfice aux membres et la perception de valeur

4 - Rehausser l'impact de nos relations et communications

5 - Développer une organisation apprenante, efficiente et mobilisée

Perspective à long terme (cycle stratégique complet)



> Une vision globale

Orientations stratégiques	Axes d'intervention
1- Maîtriser les enjeux de l'électrification du transport collectif au bénéfice des membres	1.1 Modes de gestion
	1.2 Développement et maintien de l'expertise spécifique (électrification)
	1.3 Mobilisation des acteurs clés de l'électrification
2 - Jeter les bases d'un centre d'expertise (CE) en transport collectif et en solutions de mobilité durable et intégrée	2.1 Gouvernance
	2.2 Comités sectoriels et partenaires
	2.3 Gestion de la connaissance
3- Faire évoluer l'offre de service pour augmenter le bénéfice aux membres et la perception de valeur	3.1 Performance des autobus et systèmes
	3.2 Offre de service (évolution)
4 - Rehausser l'impact de nos relations et communications	4.1 Relations gouvernementales et institutionnelles <ul style="list-style-type: none"> • Posture expert / expert-conseil
	4.2 Relations gouvernementales et institutionnelles <ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux prises de position politique
	4.3 Relations avec les membres
	4.4 Relations avec le public
5 - Développer une organisation apprenante efficiente et mobilisée	5.1 Efficience
	5.2 Mobilisation des employés

Perspective à court terme vu l'urgence de l'enjeu et de ses effets sur les STC-membres

Perspective à long terme (cycle stratégique complet)

Note : De plus, pour chaque axe d'intervention, des objectifs stratégiques spécifiques ont été définis



➤ Indicateurs clés stratégiques

L'ensemble d'indicateurs clés proposés ci-dessous rassemble les principaux indicateurs clés STRATÉGIQUES permettant de mesurer la progression de la réalisation des objectifs stratégiques. Pour chacun des indicateurs clés retenus, l'organisation devra fixer des cibles précises.

Perspective

Orientations stratégiques

Indicateurs clés (KPIs)

↓
Développement /
Croissance

1- Maîtriser les enjeux de l'électrification du transport collectif au bénéfice des membres

- Acceptation de la feuille de route de l'ATUQ
- Perception des membres par rapport au soutien de l'ATUQ sur les enjeux de l'électrification (questions dans le sondage aux membres)

2 - Jeter les bases d'un centre d'expertise (CE) en transport collectif et en solutions de mobilité durable et intégrée

- % de mise en place du nouveau modèle (indicateurs de projet)
- Nombre de personnes consultant la veille stratégique (et ratio du nb ayant consultés sur le nb d'accès-membre fournis)
- Autre(s) indicateur(s) à déterminer suivant la définition du modèle de centre d'expertise à mettre en place (ex. indicateur de mobilisation des partenaires, etc.)

Clientèle

3- Faire évoluer l'offre de service pour augmenter le bénéfice aux membres et la perception de valeur

- % de satisfaction de la clientèle (sondage aux membres)
- Commercialisation des services à des non membres : revenus des services commercialisé (\$) (ex. heures d'inspection effectuées, etc.)

Processus

4 - Rehausser l'impact de nos relations et communications

- Notoriété et couverture médiatique (ex. mentions, taux d'ouverture des dossiers de presse, etc.)
- Indicateurs ciblés aux acteurs gouvernementaux :
 - Perception vis-à-vis l'ATUQ et ses activités (sondage)
 - Résultats anticipés des actions de communication et relations gouvernementales vs objectifs à définir (ex. rencontre avec la ministre, déblocage de financement, etc.)
- Nombre de personnes inscrites à l'infolettre
- Analytique web : nb de visiteurs sur le site web, nb de clics, nb de pages visitées, etc.

Mobilisation

5 - Développer une organisation apprenante efficiente et mobilisée

- % de mobilisation (sondage aux employés)
- Taux de roulement
- % d'employés avec objectifs et plan de développement



➤ 6. RECOMMANDATIONS

pour la phase d'exécution



➤ De la planification stratégique à l'exécution : une question d'impulsion...et de cadence !

Un bon plan mal exécuté ou tout simplement pas mis en œuvre ne permet pas à une organisation d'avancer. Une évidence, mais encore aujourd'hui, la majorité des organisations disent ne pas atteindre les objectifs qu'elles se fixent dans leur plan stratégique! C'est la raison pourquoi le passage de l'étape de planification à l'étape d'exécution est un moment de vérité pour l'**ATUQ**. Ce moment doit servir à rallier un maximum de personnes à une vision d'avenir et des objectifs communs (plan stratégique). Il sert aussi à mettre en place rapidement les bonnes pratiques de gestion et les outils qui permettront de de la création d'une impulsion à un maintien d'une cadence d'exécution (plans d'action, objectifs SMART, indicateurs de performance, allocation suffisante de ressources, structure de communication et de reddition de compte, etc.).

Le présent plan stratégique est cette impulsion que l'on donne à l'organisation. Elle permettra d'assurer l'alignement stratégique de l'organisation et de mobiliser son personnel vers la réalisation des objectifs maintenant communs. L'**ATUQ** a aussi le défi de mobiliser un collectif de sociétés de transport membre qui sont regroupés en son sein, derrière cette vision commune et ces objectifs partagés, afin de récolter un maximum de bénéfices lors de la phase d'exécution de la stratégie.

Nous présentons aux pages suivantes quelques bonnes pratiques d'exécution de la stratégie applicable applicables à votre organisation. Considérant l'intensité du plan stratégique qui a été développé, l'organisation bénéficierait de mettre en place ces bonnes pratiques pour assurer une bonne cadence d'exécution de la stratégie. Ces pratiques de gestion permettront aussi à l'organisation de faire évoluer son plan au besoin, en lien avec les changement dans son environnement ou écosystème du transport collectif, ou en fonction d'enjeux internes spécifiques.

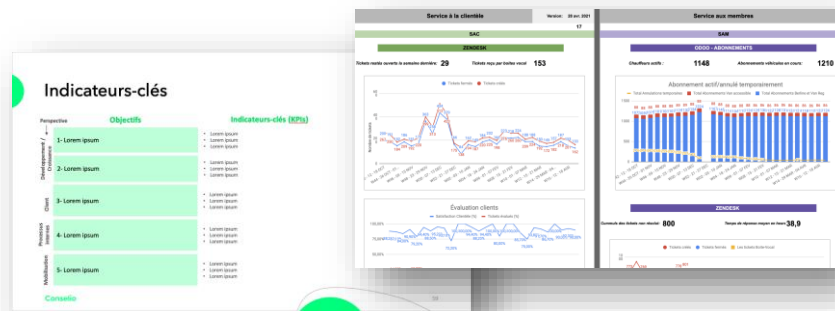
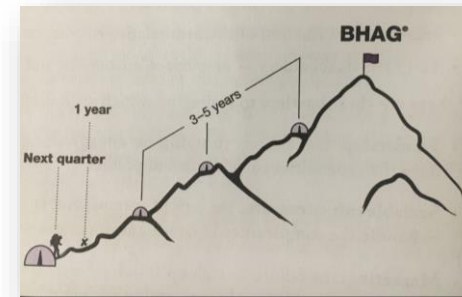
1, 2, 3...GO ! Bonne exécution de votre stratégie !



➤ Trois habitudes sous-jacentes à une bonne performance d'exécution...

1. Priorités (seulement quelques unes)

- Les 5 principales priorités de l'année
- Priorités pour le trimestre (et peut-être pour le mois si la croissance de l'organisation est rapide)
- Top 1 des 5 priorités (thème)



2. Des données / Information de gestion

- Suffisamment de données (quotidiennes et hebdomadaires) pour fournir des perspectives sur l'organisation et le marché
- Les bonnes mesures (permettant de prendre action) - Au moins un indicateur-clé par jour et par semaine

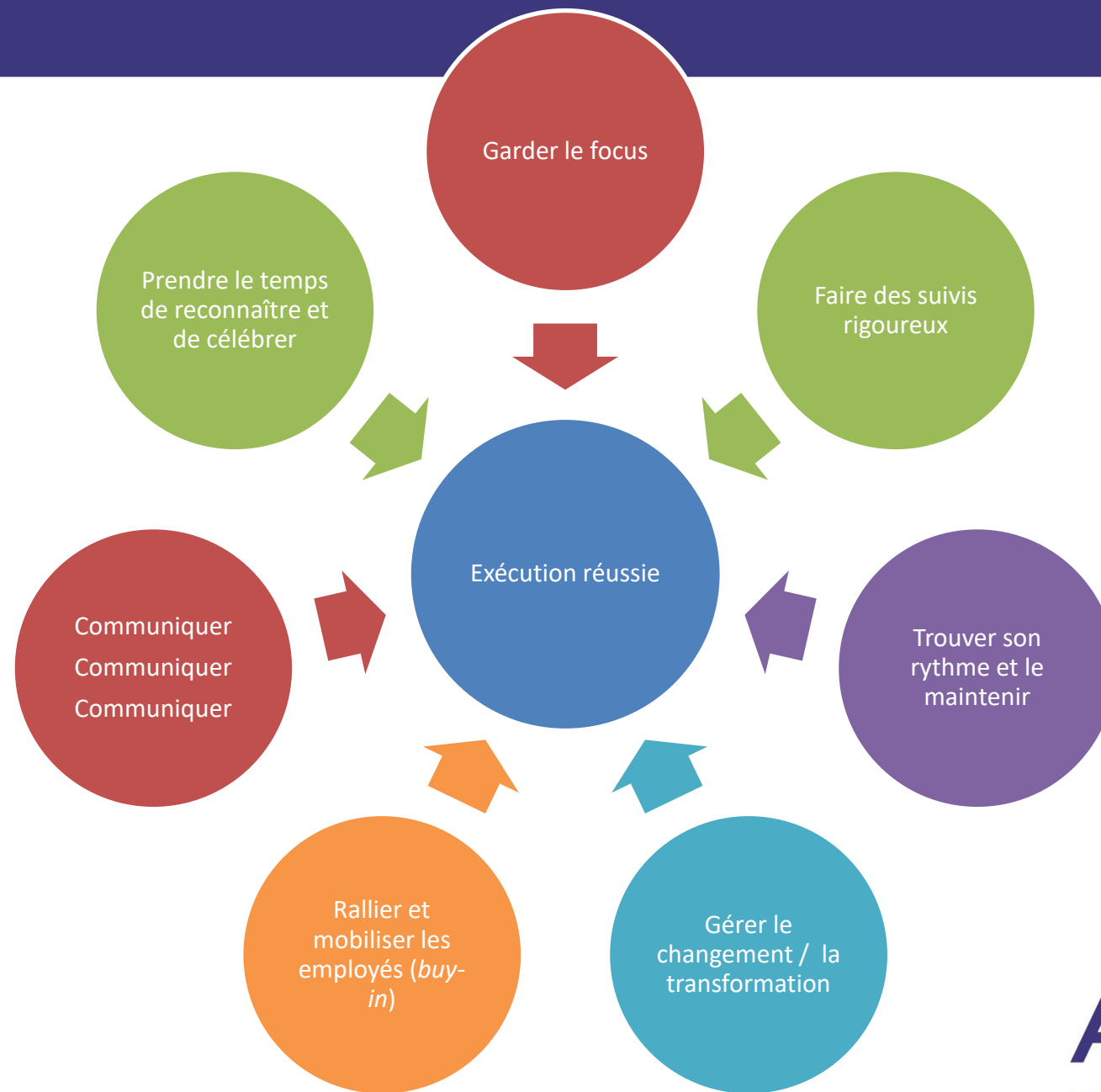
3. Cadence

- Structure et modes de communication afin de maintenir l'alignement et de stimuler l'imputabilité :
 - Réunions quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles et annuelles
- Responsabilisation des gestionnaires
- Utilisation d'outils de gestion performants





➤ Facteurs-clé de succès de l'exécution de la stratégie





➤ 7. ANNEXES

- Informations complémentaires (bilan et diagnostic stratégiques)



➤ Les grandes étapes de la démarche de planification stratégique 2023-2025

Objectifs des ateliers de réflexions

1. Faire un bilan du dernier cycle stratégique
2. Bonifier le diagnostic stratégique
 - Environnement externe
 - Environnement interne
3. Identifier les facteurs critiques de succès et les enjeux stratégiques
4. Valider les valeurs organisationnelles cibles et la mission actuelle
5. Se mobiliser autour d'une vision commune
6. Identifier les vecteurs de développement
7. Se mobiliser autour d'objectifs partagés (orientations, axes, objectifs)
8. Établir l'approche d'exécution de la stratégie à l'ATUQ et déterminer la contribution des différentes équipes de travail
9. Déterminer les facteurs-clés de succès d'une mise en œuvre réussie de la stratégie

Jalons importants

Atelier 1 - 19 octobre 2022 – Présentiel (Saguenay)

Atelier 2 - 28 octobre 2022 – Virtuel

Atelier 3 - 1 novembre 2022 - Virtuel

Validation CA des choix stratégiques (4 nov.)

Séance de préparation à l'exécution de la stratégie - 18 novembre 2022 - Hybride

Validation finale CA – 2 décembre 2022



> Gabarit ATUQ et rappel des définitions

- Grand chantier, priorités d'action
- En action pour répondre aux enjeux
- Simple et facile à comprendre
- Commence par un verbe d'action

Orientation stratégique

Lorem ipsum

- Domaine ou secteur choisi pour déployer les objectifs stratégiques
- Angle ou levier pour intervenir
- Pas de verbe d'action

Axe d'intervention

Lorem ipsum

Lorem ipsum

Lorem ipsum

- De nature qualitative ou quantitative
- Constituent les engagements, en ce qui concerne les résultats visés
- Objectifs SMART
- Commence par un verbe d'action

Objectifs (initiatives)

Lorem ipsum

Lorem ipsum

Lorem ipsum

Lorem ipsum

Lorem ipsum

Lorem ipsum



➤ INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

- Bilan stratégique – Diapos additionnelles
- Diagnostic stratégique – Diapos additionnelles



en bref

Exemples d'activités réalisées par mandats

➤ Dans son rôle de représenter les intérêts de ses membres

L'ATUQ se positionne dans des dossiers d'importance, comme par exemple :

- Considérations de l'ATUQ dans le cadre de l'élaboration du budget 2021-2022 par le ministère des Finances du Québec.
- Elle s'est impliquée avec le MTMD lors de l'élaboration du programme d'aide d'urgence au transport collectif des personnes.
- L'ATUQ a participé avec les sociétés volontaires, au projet pilote concernant l'optimisation du processus d'analyse de la SOFIL et PAGTCP
- Elle a organisé un forum sur la mobilité en février 2021 avec le comité de suivi de la Politique de mobilité durable (PMD).
- Elle a participé à des groupes de travail avec le MTMD pour aider le gouvernement à parvenir à assurer que l'accès au financement des programmes soit facilité et les processus administratifs allégés.
- Elle a été conviée par le MAMH à soumettre des commentaires de sa *Stratégie nationale d'urbanisme et d'aménagement du territoire* (SNUAT).

L'ATUQ participe à des consultations publiques, commissions parlementaires et l'élaboration de mémoires, par exemple :

- Consultations - projet de Loi visant principalement la gouvernance efficace de la lutte contre les changements climatiques et à favoriser l'électrification (PL-44)
- Consultation - transport rémunéré de personnes par automobile (PL-17)
- Chantier sur le financement de la mobilité

L'ATUQ participe à des comités et conseils :

- Membre du CA de Propulsion Québec
- Membre du CA de Mobilité électrique Canada
- Membre du comité de suivi de la Politique de mobilité durable
- Fut membre du Comité-conseil sur les changements climatiques

L'ATUQ est membre de :

- L'Union internationale des transports publics
- L'Association canadienne du transport urbain
- L'American Public Transportation Association
- L'Association québécoise des transports
- Mobilité électrique Canada
- Propulsion Québec
- Trajectoire
- Le Groupe des approvisionneurs des services publics et parapublics
- Le Centre patronal de santé et sécurité
- Le Conseil patronal de l'environnement du Québec
- Le Consortium de recherche et d'innovation en transport urbain au Canada
- La Chambre de commerce du Montréal métropolitain





➤ Dans son rôle de concertation de ses membres et de soutien de la performance des STC...

Les comités et sous-comités de l'ATUQ ont pour mission de se pencher sur des thématiques particulières, favoriser les échanges et créer des synergies entre les membres et partenaires clés. À ces comités s'ajoutent divers groupes de travail ad hoc (ex. achalandage).

Comités	
<ul style="list-style-type: none"> Comité Performance autobus <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sous-comité stratégique et élargi des approvisionneurs ✓ Sous-comité entretien ✓ Sous-comité fiabilité des autobus ✓ Table de travail – Appels d'offres 	<ul style="list-style-type: none"> Comité Transport adapté <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sous-comité admission ✓ Sous-comité utilisateurs Giro-accès ✓ Sous-comité taxi
<ul style="list-style-type: none"> Comité Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> Comité Expérience client
<ul style="list-style-type: none"> Comité Sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> Comité Développement durable
<ul style="list-style-type: none"> Comité Planification et exploitation <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sous-comité systèmes d'aide à l'exploitation et à l'information voyageurs (SAEIV) 	<ul style="list-style-type: none"> Comité Ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sous-comité coordination de la formation ✓ Sous-comité SST
<ul style="list-style-type: none"> Comité Accessibilité universelle et aménagement 	<ul style="list-style-type: none"> Comité Électrification
<ul style="list-style-type: none"> Comité des secrétaires corporatifs 	<ul style="list-style-type: none"> Comité des trésoriers
<ul style="list-style-type: none"> Comité innovation (à venir) 	<ul style="list-style-type: none"> Comité Mobilité urbaine intégrée (à venir)



➤ Dans son rôle de soutenir les acquisitions regroupées et le suivi des autobus...

L'ATUQ assure le processus d'appels d'offres pour des acquisitions regroupées :

2021-2022

122 autobus articulés à propulsion hybride (*RTC – STO – STLévis*)

24 autobus urbains à propulsion tout électrique (*STSherb – STO – RTL*)

1229 autobus urbains à propulsion tout électrique (*les 10 STC*)

L'ATUQ réalise un accompagnement aux STC et l'inspection des véhicules livrés par l'équipe de techniciens qualité :

2021-2022

- 283 autobus urbains de 12 mètres à propulsion hybride
- 34 autobus urbains de 12 mètres à propulsion tout électrique
- 18 minibus à propulsion à essence
- 1 minibus à propulsion électrique



➤ Attentes des membres



MANDAT 1

Concertation et représentation

Comités sectoriels

- Partager de façon transversale les sujets abordés par les différents comités
- Dynamiser les échanges entre chacune des rencontres de comité
- Discuter des grands enjeux communs plus longuement
- Revoir le déroulement des rencontres (plus fréquentes et moins longues)

Relations gouvernementales et institutionnelles

- Augmenter le niveau d'influence au MTMD/gouvernement du Québec
- Accroître la présence de l'ATUQ dans la sphère médiatique pour faire valoir son positionnement

Électrification

- Meilleure coordination et transfère d'information aux STC

MANDAT 2

Acquisitions et soutien à la performance des véhicules et systèmes de transport

Appels d'offres

- AO ciblant mieux les marchés
- Catalogue commun
- Efficacité dans les communications et les délais de réponse
- Revoir le mode de prise de décisions stratégiques des fournisseurs
- Ouverture et latitude sur la quantité d'achats d'autobus
- Amener les enjeux au comité de gestion pour mieux supporté les équipes de l'ATUQ
- Assurer une équité dans la considération des besoins de toutes les STC membres

Gestion contractuelle et suivi

- Être proactif
- Rehausser le suivi des défauts systématiques

MANDAT 3

Soutien à la performance de ses membres

Vigie et meilleures pratiques

- Proactivité sur les vigies technologiques, des normes et lois
- Davantage d'études techniques
- Assurer un niveau de service au niveau des spécialistes et analystes techniques (manque d'effectif)
- Plus grande vigie des tendances mondiales et meilleures pratiques

Communication

« LeCollectif »

- Le promouvoir
- Outiller les membres à son utilisation
- Y centraliser l'information des AO

Colloque

- Parler de l'expérience employé et des sujets chauds (mobilisation, santé psychologique, pénurie de main-d'œuvre)



➤ Tendances du secteur du transport urbain

Électrification des transports

Le coup d'envoi...

Depuis les dix dernières années, le Québec s'est engagé dans l'électrification des autobus des sociétés de transport en commun, notamment afin d'atteindre les nombreuses cibles environnementales au pays :

- Québec : réduction des émissions de GES de 37,5 % par rapport au niveau de 1990 d'ici à 2030.
- Québec : réduction de 40 % de la consommation de produits pétroliers d'ici à 2030.
- Québec : carboneutralité à l'horizon 2050.
- Canada : réduction des émissions de gaz à effet de serre de 40 à 45 % sous les niveaux de 2005 d'ici 2030.

En 2021, le gouvernement du Québec annonçait des investissements de 5 milliards\$ (dont 3,65 milliards provenant du Québec, le reste étant financé par le fédéral et les sociétés de transport) pour atteindre son objectif d'électrifier 55% du parc d'autobus urbains d'ici 2030. Ces montants visent la mise en service de 2 148 autobus sur nos routes d'ici 2030.

Québec

- En date du 31 décembre 2017, on dénombrait 3 826 autobus de transport urbain en fonction au Québec, incluant 537 autobus hybrides (14 %) et 3 autobus zéro émission (0,08 %). (Source : BANQ, *L'impact de l'électrification des transports sur la main-d'œuvre au Québec : étude exploratoire, 2019*)
- En 2020, on comptait au Québec près de 4 000 autobus urbains et plus de 10 600 autobus scolaires en circulation qui pourraient à terme être propulsés par l'électricité. (Source : *Plan pour une économie verte 2030, Gouvernement du Québec*)
- Le gouvernement soutient six projets structurants de transport collectif électrique, soit à Québec, à Gatineau, à Laval, à Longueuil, à Montréal et en Montérégie (mai 2022). (Source : *Gouvernement du Québec, Électrification des transports, 2022*)

Monde¹

- En 2019, l'électrification des parcs d'autobus urbains avait une longueur d'avance sur les autres segments du marché avec un peu moins de 20 % des autobus mis en service qui sont déjà électriques à l'échelle mondiale (Source : *l'Agence Bloomberg New Energy Finance*).
- L'accentuation mondiale de l'avance de l'électrification des autobus urbain au cours des deux prochaines décennies pourra atteindre 67 % en 2040 (Source : *l'Agence Bloomberg New Energy Finance*).

¹ : BANQ, *L'impact de l'électrification des transports sur la main-d'œuvre au Québec : étude exploratoire, 2019*



➤ Tendances du secteur du transport urbain (suite)

Électrification des transports (suite)

Acquisitions prévues

En avril 2022, Québec annonce une autorisation qui permettra à la STM, à titre de mandataire de huit autres sociétés de transport ainsi que d'exo, d'effectuer un achat regroupé de plus de 1 200 autobus urbains électriques de 12 m. La livraison de ces autobus s'échelonnera de 2024 à 2026. C'est le plus important projet d'acquisition d'autobus électriques urbains en Amérique du Nord.

Enjeux de l'accélération

Au début de 2021, les STC ont été avisées par le gouvernement du Québec qu'il n'y aura plus de financement possible pour des autobus autres que des autobus électriques, et ce, à partir de 2023.

- Cette directive engendre une multitude d'impacts pour les STC qui avaient prévu, depuis longtemps, précipiter l'intégration massive d'autobus électriques (réguliers et TA) à partir de 2025 (prévu à la PMD).
- Les risques d'accélérer l'électrification trop rapidement se trouvent dans chacun des aspects de transition :
 - Normes plus lentes à s'adapter à l'industrie, systèmes d'information inadaptés, infrastructures d'alimentation d'énergie inadéquates, modes opératoires immatures, expertise humaine d'opération insuffisante, technologies complexes, etc.
 - L'ATUQ détient un contrat avec Nova Bus pour l'acquisition d'autobus hybrides entre 2020-2024.

¹ : BANQ, *L'impact de l'électrification des transports sur la main-d'œuvre au Québec : étude exploratoire*, 2019

Tendances du secteur du transport urbain (suite)

Mobilité urbaine intégrée

Définition selon l'ATUQ

La mobilité urbaine intégrée, est une approche visant à constituer une offre de services de transport, du point de départ au point d'arrivée, qui soit optimale, coordonnée et structurée autour des réseaux des sociétés de transport en rassemblant des services multimodes et multipartenaires proposés à tous les citoyens grâce à une plateforme technologique permettant une planification des déplacements, offrant de l'information aux voyageurs ainsi qu'un mode de paiement consolidé et simplifié¹.

La MUI est aussi appelée mobilité servicielle, ou *Mobility as a Service (MaaS)*.

Objectifs de la MUI selon l'ACTU²

- Débute par un service de transport collectif relié à tous les modes de transport, ce qui comprend la marche, le vélo, l'automobile et les solutions de rechange en transport;
- Permet de mettre en place une mobilité harmonieuse et de porte à porte dans toute la région urbaine;
- Est conçu pour tous les segments de la population.

Exemples d'initiatives de MUI et des STC

- Le 31 août 2022, le RTC a interpellé les citoyens de l'agglomération de Québec lors de son Défi 30 jours mobilité. Le RTC souhaite bien préparer le lancement de ses outils de mobilité intégrée d'ici 24 mois.
- La STS est l'une des rares sociétés de transport au Québec rendant possible l'utilisation du transport en commun à vélo, et ce, jusqu'à la fin du service de nuit (service Vélo-bus). Les équipes de la planification, de la technologie et de l'information ainsi que de l'entretien ont été mises à contribution afin de permettre une logistique efficace des autobus règlementaires.

Enjeux et contraintes³

- Montréal est largement reconnue comme la ville la plus avancée dans sa vision et son action en faveur de la mobilité intégrée.
- Le virage vers une plateforme de mobilité intégrée présente souvent des défis d'incitation et de collaboration pour les différents acteurs impliqués. L'expérience finlandaise montre en particulier que la mobilité intégrée n'apparaît pertinente que lorsque le réseau de transports publics est performant et compétitif par rapport à la voiture individuelle.
- Des problèmes se posent pour les agences traditionnelles de transport en commun parce qu'un intermédiaire comme le serait une plateforme technologique commune menace d'éroder la relation directe que ces agences ont développée avec leurs usagers.
- Comme les organismes de transport en commun sont encore souvent jugés en fonction du nombre d'usagers et que leur financement est lié au nombre de personnes qu'ils transportent, il se peut qu'ils soient peu motivés à coopérer avec d'autres fournisseurs de transport.

¹: ATUQ – Rapport d'activités 2021

²: ACTU Boîte à outils pour la mise en œuvre de LA MOBILITÉ INTÉGRÉE, septembre 2017

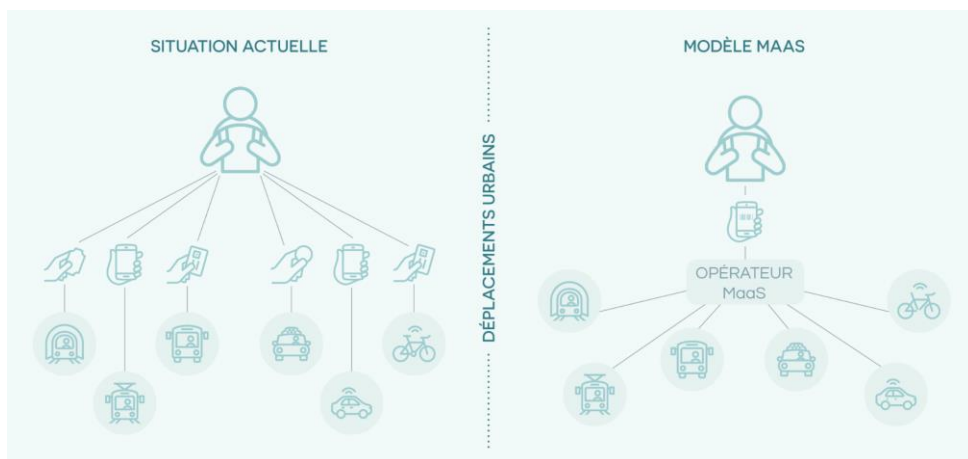
³: CIRANO, Le Québec économique, Perspectives et défis de la transformation numérique, Chapitre 19, La Mobilité intégrée : une perspective d'écosystème d'innovation, 2020



➤ Tendances du secteur du transport urbain

Mobilité urbaine intégrée (suite)

Comment l'ATUQ peut-elle assurer un positionnement fort et contributif dans l'écosystème de la mobilité urbaine intégrée ?



Source : Représentation visuelle du MaaS - Schéma issu du Guide Pratique #4 du Smart City Institute, adapté depuis Karmargianni & Mathyas



Source : Jalon (<https://jalonmtl.org/maas-montreal-mobilite-durable/>)



ATUQ

ASSOCIATION DU
TRANSPORT URBAIN DU QUÉBEC

Plan stratégique 2023-2025

Élaboré en collaboration avec

Conselio