

Plan stratégique 2026 | 2030



Société des traversiers du Québec

250, rue Saint-Paul
Québec (Québec) G1K 9K9
Téléphone : 1 877 787-7483 (sans frais)
stq@traversiers.gouv.qc.ca
traversiers.com

La présente publication a été rédigée par la Société des traversiers du Québec (STQ).

La démarche de planification stratégique a été réalisée en collaboration avec la firme de conseil Aviséo, dont l'expertise a enrichi l'analyse et orienté les choix présentés dans ce document.

Elle est disponible en version PDF sur le site Web de la STQ à l'adresse **traversiers.com** et en format adapté sur demande.

Soucieuse de protéger l'environnement, la STQ favorise l'utilisation de papier FSC pour les exemplaires imprimés de ses publications. La couverture et les pages intérieures du présent rapport sont imprimées sur du papier 100 % postconsommation.

Photographies

Société des traversiers du Québec
Crédit photos : David Montanari

Graphisme

Julie Bujold Designer graphique

Révision linguistique

Bla bla rédaction

Impression

L'avant-match, courtier en imprimerie

En couverture

Conception : Julie Bujold Designer graphique

ISBN : 978-2-555-01178-6 (version imprimée)

ISBN : 978-2-555-01179-3 (version PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026

© Gouvernement du Québec

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU MINISTRE.....	10
MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE	11
L'ORGANISATION EN BREF	12
Mission	12
Vision	12
Valeurs.....	12
LE MANDAT DE LA STQ	13
LES RESPONSABILITÉS DE LA STQ.....	14
L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	18
Contexte externe	18
Contexte interne	22
Enjeux.....	23
LES CHOIX STRATÉGIQUES.....	24
Enjeu stratégique 1 : L'expérience client.....	24
Objectif 1 : Assurer l'excellence de nos services.....	25
Objectif 2 : S'engager envers nos communautés	25
Enjeu stratégique 2 : La gestion des actifs	26
Objectif 3 : Opérer des actifs fiables	27
Objectif 4 : Assurer le renouvellement de nos actifs visant l'atteinte de la carboneutralité.....	27
Enjeu stratégique 3 : La modernisation.....	28
Objectif 5 : Mettre en œuvre une transformation numérique.....	28
Enjeu stratégique 4 : Le rayonnement de la STQ	29
Objectif 6 : Accroître la visibilité de la STQ à l'échelle locale, régionale et nationale	30
Enjeu stratégique 5 : L'expérience employé	30
Objectif 7 : Améliorer la mobilisation des employés.....	31
TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2026-2030.....	32





LA STQ EN CHIFFRES

Au 31 mars 2025

13 services de traversiers



11

traverses

(soit 9 traverses exploitées par la STQ et 2 traverses exploitées par des tiers)



2

dessertes maritimes

(exploitées par des tiers)

30,6 ans

d'âge moyen pour les infrastructures terrestres



92,1%

des traversées
prévues réalisées*



119 064

passages gratuits
de véhicules électriques**



747

employés



8 262

vols effectués
(avions et hélicoptères)



73,4 %

du personnel affecté à la
livraison du service

59 572

tonnes métriques
de marchandises
acheminées par les
dessertes maritimes

* Pour les services exploités exclusivement par la STQ.

** Pour les traverses tarifées du réseau de la STQ.

*** Neuf traverses exploitées par la STQ, plus celles de l'Île d'Entrée et de la desserte de la Basse-Côte-Nord.



23
navires
et autres
embarcations



4 775 060
passages de clients*



1,19 G\$
en navires et autres
embarcations, en
infrastructures
terrestres et en
terrains
(valeur d'acquisition)



46 027
abonnements actifs
au service d'alertes de
11 traverses***



104 791
traversées réalisées*



2 260 453
passages de
véhicules*

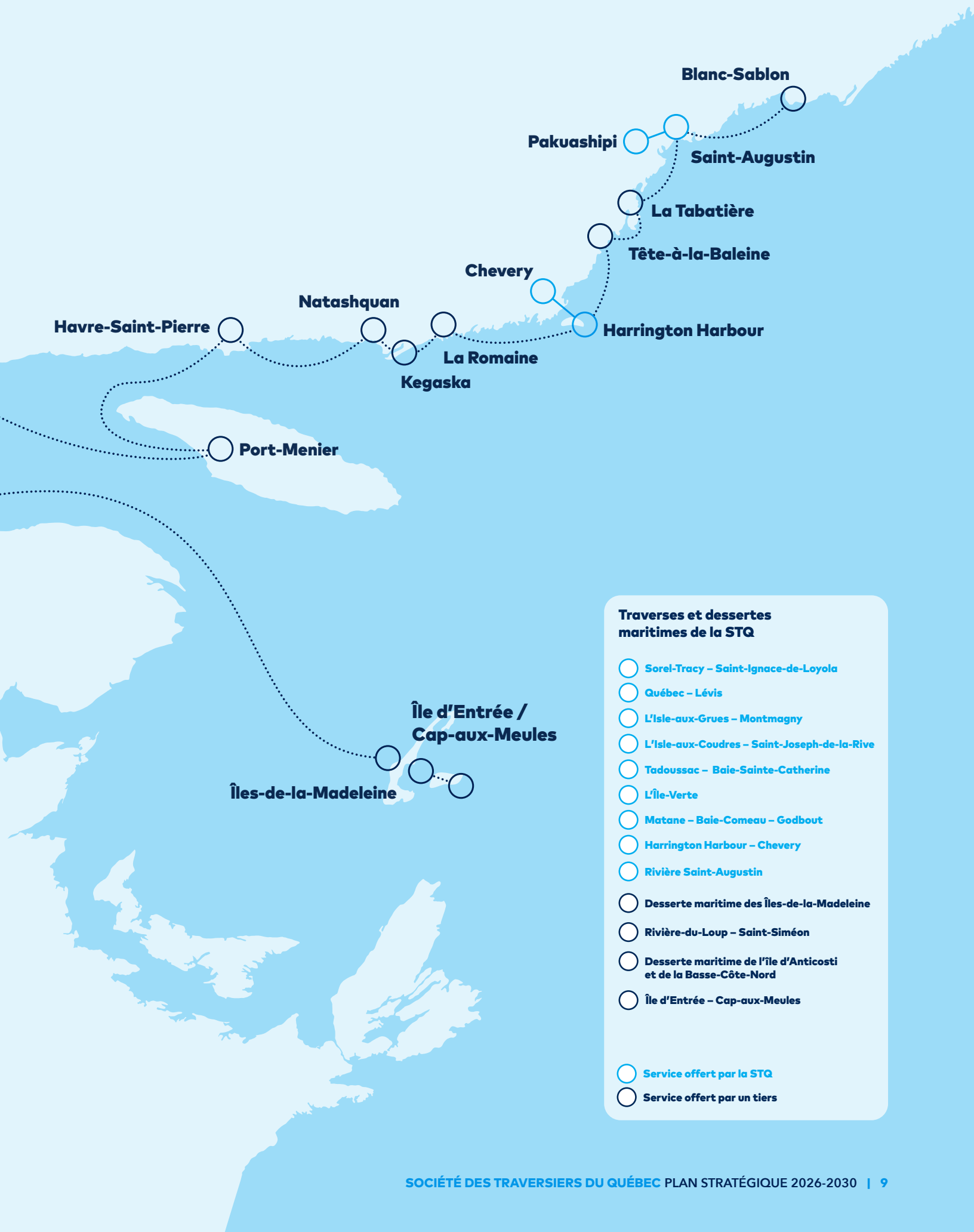


156
infrastructures
terrestres
27 quais
20 embarcadères
87 immeubles
22 ouvrages de génie civil

28 ans
d'âge moyen pour les
navires de la flotte

RÉSEAU DE LA STQ





Traverses et dessertes maritimes de la STQ

- ☒ Sorel-Tracy – Saint-Ignace-de-Loyola
- ☒ Québec – Lévis
- ☒ L'Isle-aux-Grues – Montmagny
- ☒ L'Isle-aux-Coudres – Saint-Joseph-de-la-Rive
- ☒ Tadoussac – Baie-Sainte-Catherine
- ☒ L'Île-Verte
- ☒ Matane – Baie-Comeau – Godbout
- ☒ Harrington Harbour – Chevery
- ☒ Rivière Saint-Augustin
- ☐ Desserte maritime des Îles-de-la-Madeleine
- ☐ Rivière-du-Loup – Saint-Siméon
- ☐ Desserte maritime de l'île d'Anticosti et de la Basse-Côte-Nord
- ☐ Île d'Entrée – Cap-aux-Meules

- ☒ Service offert par la STQ
- ☐ Service offert par un tiers



MESSAGE DU MINISTRE

MADAME NATHALIE ROY

Présidente de l'Assemblée nationale du Québec

Madame la Présidente,

Conformément à l'article 11 de la Loi sur l'administration publique (RLRQ, chapitre A-6.01), j'ai le privilège de vous transmettre le Plan stratégique 2026-2030 de la Société des traversiers du Québec (STQ).

Ce plan trace la voie que suivra la STQ pour les quatre prochaines années afin de soutenir la mobilité durable partout au Québec. En s'appuyant sur des objectifs clairs et alignés aux priorités gouvernementales, la STQ entend pleinement accomplir sa mission.

La participation active aux consultations a mis en lumière l'engagement des employés et des partenaires, essentiels à la réussite de cette démarche. Portée par ses valeurs d'excellence, de collaboration et de rigueur, la STQ poursuivra ses efforts pour offrir des services qui répondent aux attentes de la population, tout en plaçant le client au cœur de ses actions.

Veuillez agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes sentiments distingués.

Document original signé

Bernard Drainville

Ministre responsable de la Stratégie maritime

Québec, 22 avril 2026



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE- DIRECTRICE GÉNÉRALE

MONSIEUR BERNARD DRAINVILLE

Ministre responsable de la Stratégie maritime

Monsieur le Ministre,

C'est avec fierté que je vous présente le Plan Stratégique 2026-2030 de la Société des traversiers du Québec, fruit d'une démarche collective et ambitieuse visant à répondre aux défis d'aujourd'hui et à préparer l'avenir du transport maritime au Québec.

Ce plan constitue notre carte de navigation pour les quatre prochaines années. Véritable boussole, il orientera nos décisions en tenant compte des enjeux et des préoccupations de nos clients et de nos employés.

Dans le cadre de l'élaboration de notre Plan stratégique 2026-2030, il était essentiel pour moi de consulter l'ensemble de nos employés, gestionnaires, membres du comité de direction et du conseil d'administration, ainsi que nos partenaires et parties prenantes externes à travers l'ensemble du réseau afin d'identifier avec justesse les défis et opportunités et d'orienter nos choix stratégiques.

Au cours des dernières années, la STQ a amorcé une transformation visant à devenir une organisation plus performante et innovante. Ainsi, le nouveau plan s'inscrit dans la continuité de cette démarche, tout en intégrant les nouvelles réalités et en maintenant le client au centre de nos décisions.

Trois axes structurent notre Plan stratégique 2026-2030 : l'humain, le service et l'environnement.

Je suis fière de l'engagement et du travail remarquable accompli quotidiennement par les équipes de la STQ pour remplir notre mandat, offrir des services de traversiers partout au Québec et placer le client au cœur de notre culture organisationnelle. Leur dévouement et leur professionnalisme sont les piliers de notre réussite collective et du déploiement de notre nouveau plan.

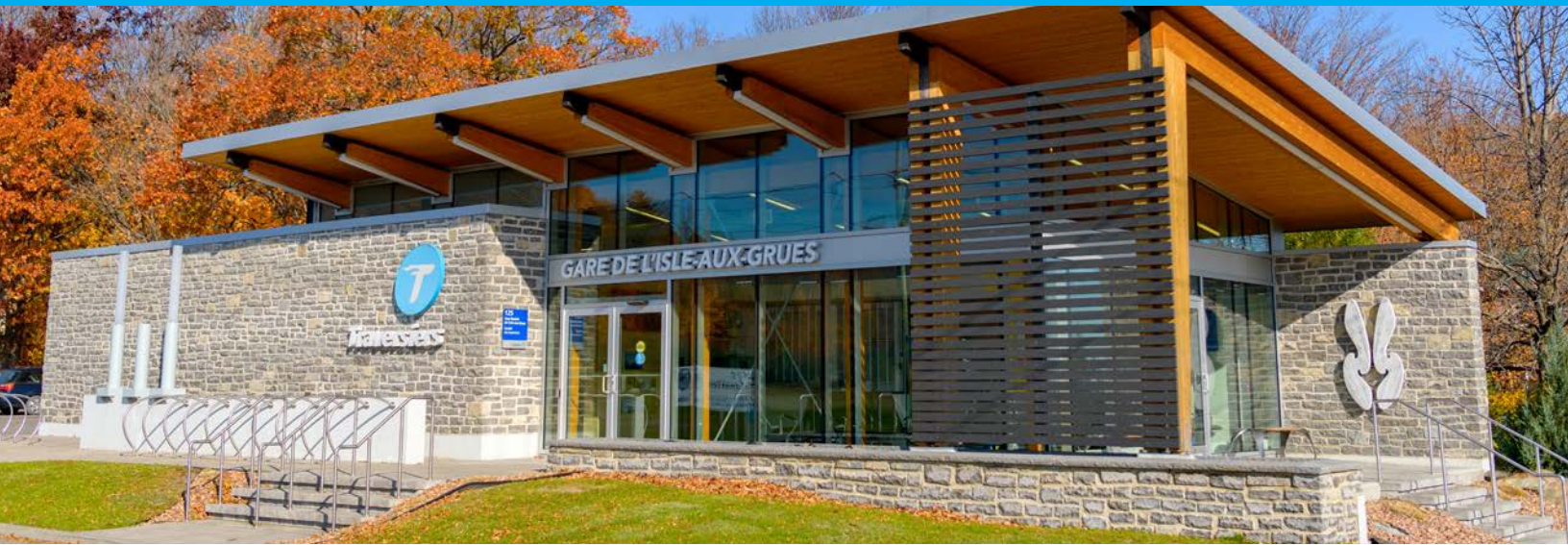
Document original signé

Greta Bédard

Présidente-directrice générale

Québec, 22 avril 2026

L'ORGANISATION EN BREF



MISSION

Présents là où la route s'arrête, nous relions les communautés en assurant la mobilité maritime du Québec, grâce au savoir-faire de nos employés.

Les éléments essentiels de la mission de la STQ sont cohérents avec son mandat, qui consiste à offrir des services de traversiers, comme édicté par sa loi constitutive. Par ailleurs, les décisions prises par le gouvernement au fil des ans ont eu pour effet d'élargir les responsabilités de la STQ, qui s'est vu confier tous les services maritimes subventionnés par l'État québécois.

Au cœur de la vie de nombreux citoyens, les actions quotidiennes de la STQ concourent à relier les communautés des régions du Québec.

VISION

Être un partenaire incontournable en mobilité maritime durable au cœur des communautés, reconnu pour l'excellence de notre expérience client, grâce à l'engagement de nos employés.

La vision renouvelée de la STQ trace une trajectoire claire pour les années à venir. Elle exprime la volonté de l'organisation d'assumer pleinement son rôle de service public essentiel. Pour ce faire, la STQ facilite les déplacements entre les rives, tisse des liens entre les communautés et soutient le développement économique, touristique et social des régions desservies.

Elle met l'accent sur une mobilité maritime qui est à la fois fiable, sécuritaire, accessible et durable, en harmonie avec les attentes croissantes des clientèles et les grands enjeux de l'organisation : l'humain, le service et l'environnement, au sens large. Portée par l'expertise et l'engagement des équipes, cette vision place l'humain – client, employé, partenaire – au cœur de l'action et oriente les décisions

de l'organisation vers l'amélioration continue du service et de son impact sur l'environnement.

« Nous définissons clairement notre rôle d'acteur clé en mobilité maritime durable tout en tissant des liens avec les communautés et en appuyant la croissance économique et sociale des régions desservies. »

VALEURS

EXCELLENCE

Être reconnue comme un chef de file en transport maritime stimule la STQ et la motive à se dépasser. Celle-ci est continuellement à la poursuite de l'innovation afin d'offrir une expérience client optimale et de qualité grâce à ses équipes performantes ainsi qu'à ses navires et à ses infrastructures maritimes de pointe, fiables et sécuritaires. L'implantation d'une culture d'amélioration continue contribue à l'atteinte d'un haut niveau de qualité dans ses pratiques.

COLLABORATION

À la STQ, la collaboration est un levier essentiel de réussite. Elle se traduit par un travail collectif fondé sur la confiance et le respect, pour relever les défis et innover au service des communautés desservies. En favorisant l'échange et le partage des connaissances, la STQ conçoit des solutions durables qui enrichissent continuellement l'offre de services. C'est par l'union des forces de chacun qu'il est possible d'atteindre l'excellence et d'assurer un avenir maritime performant et inclusif.

« La collaboration repose sur le respect et une communication plus transparente, proactive, pour créer un environnement inclusif et orienté vers des objectifs communs. »

RIGUEUR

La rigueur prévaut dans l'accomplissement de la mission de la STQ. Celle-ci réalise ses activités et offre ses services de façon professionnelle, avec minutie, exactitude et un souci d'objectivité dans l'évaluation de ses actions. Elle veille à respecter les engagements pris envers sa clientèle, renforçant ainsi la relation de confiance. De plus, elle utilise des méthodes éprouvées et des normes de qualité élevées dans tous ses projets, de leur planification jusqu'à leur mise en œuvre.

LES RAISONS D'ÊTRE DE LA STQ



Désenclaver
DES POPULATIONS

Offrir
DU TRANSPORT
COLLECTIF EN
MILIEU URBAIN



Offrir
DU TRANSPORT
INTERRÉGIONAL

Prolonger
LA ROUTE



LE MANDAT DE LA STQ

FOURNIR DES SERVICES DE TRAVERSERS PARTOUT AU QUÉBEC

La STQ possède les navires, les embarcations et les infrastructures terrestres nécessaires à l'exécution de son mandat et peut procéder à la réalisation de travaux destinés à assurer les services de traversiers. Elle peut aussi fournir des services accessoires ou complémentaires, notamment pour maintenir la continuité du service lorsque les conditions de navigation ne le permettent plus, comme c'est le cas avec l'offre de transport aérien dans certaines situations. Ces services visent à répondre de manière flexible et efficace aux besoins des populations desservies.

LES RESPONSABILITÉS DE LA STQ



La STQ est responsable des services de traverses et de dessertes maritimes, y compris des services accessoires ou complémentaires, aériens et terrestres, ainsi que de la gestion d'une flotte de navires et d'embarcations et d'un parc d'infrastructures terrestres servant à assurer la réalisation de sa mission et la pérennité du service.

Elle contribue à la mobilité des personnes et des marchandises et encourage les échanges sociaux et économiques des individus et des entreprises, favorisant de la sorte la mobilité durable. « Les services de traversiers agissent ainsi comme moteur de développement économique, social et touristique et participent activement à la prospérité des populations qui en bénéficient¹. »

SERVICES DE TRAVERSES MARITIMES

OFFRIR DU TRANSPORT INTERRÉGIONAL

Avec ses traverses interrégionales, la STQ relie entre elles les communautés de Sorel-Tracy et Saint-Ignace-de-Loyola, de Rivière-du-Loup et Saint-Siméon ainsi que de Matane, Baie-Comeau et Godbout. Les traverses constituent un moyen de transport qui s'ajoute à ce qu'offre le réseau routier existant.

DÉSENCLEVER DES POPULATIONS

La STQ assure le désenclavement des communautés de L'Isle-aux-Grues, L'Isle-aux-Coudres, l'Île-Verte, l'Île-d'Entrée, Chevery, Harrington Harbour, Pakuashipi et Saint-Augustin.

Pour desservir en continu ces populations, elle fait appel à des services de transport aériens ou terrestres. Ceux-ci sont utilisés lorsque les services maritimes sont interrompus, notamment lors des périodes hivernales, en cas de mauvaises conditions de navigation ou encore lors de la non-disponibilité des navires et des embarcations.

OFFRIR DU TRANSPORT COLLECTIF EN MILIEU URBAIN

La STQ offre un service de transport collectif en milieu urbain avec la traverse Québec-Lévis. Celle-ci constitue une voie qui s'ajoute aux deux ponts reliant la rive nord et la rive sud du fleuve Saint-Laurent.

En collaboration avec les principaux acteurs du secteur des transports, la STQ contribue activement au projet de mobilité intégrée du Réseau de transport de la Capitale. Elle participe ainsi au développement d'une application mobile visant à regrouper l'ensemble des services de transport offerts au sein de la communauté métropolitaine de Québec.

PROLONGER LA ROUTE

Avec la traverse Tadoussac-Baie-Sainte-Catherine, la STQ constitue un « prolongement de la route », en plus d'être devenue, au fil du temps, un maillon important de l'offre touristique du secteur.

¹ SECRÉTARIAT AUX AFFAIRES MARITIMES, *La stratégie maritime à l'horizon 2030, plan d'action 2015-2020*, Québec, Le Secrétariat, 2015, p. 18

SERVICES DE DESSERTES MARITIMES

Les dessertes maritimes permettent le transport de passagers entre des localités situées en régions éloignées, à savoir les Îles-de-la-Madeleine, l'île d'Anticosti et la Basse-Côte-Nord. Elles permettent également l'approvisionnement de ces régions en marchandises. D'ailleurs, pendant la saison hivernale, la STQ rend possible l'accès à des denrées périssables transportées par avion à des taux préférentiels grâce à son programme de désenclavement hivernal.

LA GESTION DE NAVIRES, D'AUTRES EMBARCATIONS ET D'INFRASTRUCTURES TERRESTRES

La STQ gère aujourd'hui une importante flotte de navires et d'embarcations ainsi qu'un parc d'infrastructures terrestres représentant une valeur d'acquisition approximative de 1,19 milliard de dollars au 31 mars 2025. Pour offrir ses services de traverses maritimes, elle se sert de 23 navires et embarcations qu'elle entretient, exploite et gère au bénéfice de ses clients. L'âge moyen de sa flotte était de 28 ans au 31 mars 2025.

La STQ gère 156 infrastructures terrestres qui comprennent des quais, des embarcadères, des bâtiments, des rampes, des aires d'attente, des gares fluviales et des guérites. Elle veille à leur entretien rigoureux pour assurer la sécurité des passagers et l'expérience client renouvelée qu'elle s'engage à offrir.

DES COLLABORATIONS FRUCTUEUSES

Dans le cadre de ses actions, la STQ entretient d'étroites collaborations avec de nombreuses organisations.

Soucieuse que ses services répondent aux besoins de la clientèle et des communautés, elle a créé 12 comités consultatifs régionaux (CCR). En place depuis 1998, ceux-ci lui permettent de consulter les parties prenantes locales et de les engager dans la définition des services fournis et le développement de ses axes stratégiques.

La STQ collabore aussi avec des organismes publics et des autorités gouvernementales, dont le ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD), le Secrétariat du Conseil du trésor et le ministère des Finances. La STQ doit notamment travailler avec le MTMD pour tout ce qui a trait au réseau routier national et avec les villes et les municipalités pour tout ce qui touche aux réseaux routiers locaux.

Étant donné l'importante réglementation qui régit l'exploitation de ses services, la STQ est également en relation avec plusieurs ministères et organismes relevant directement ou indirectement du gouvernement fédéral, comme Transports Canada, Environnement Canada, la Garde côtière canadienne, Pêches et Océans Canada ainsi que certaines administrations portuaires.

FLOTTE DE LA STQ ²	TRAVERSE OU AFFECTATION
NM <i>Catherine-Legardeur</i>	Sorel-Tracy-Saint-Ignace-de-Loyola
NM <i>Alexandrina-Chalifoux</i>	Sorel-Tracy-Saint-Ignace-de-Loyola
NM <i>Didace-Guévremont</i>	Sorel-Tracy-Saint-Ignace-de-Loyola
NM <i>Alphonse-Desjardins</i>	Québec-Lévis
NM <i>Lomer-Gouin</i>	Québec-Lévis
NM <i>Grue-des-Îles</i>	L'Isle-aux-Grues-Montmagny
NM <i>Joseph-Savard</i>	L'Isle-aux-Coudres-Saint-Joseph-de-la-Rive
NM <i>Armand-Imbeau II</i>	Tadoussac-Baie-Sainte-Catherine
NM <i>Jos-Deschênes II</i>	Tadoussac-Baie-Sainte-Catherine
NM <i>Peter-Fraser</i>	Île-Verte
NM <i>F.-A.-Gauthier</i>	Matane-Baie-Comeau-Godbout
NM <i>Les Eaux Scintillantes</i>	Harrington Harbour-Chevery
NM <i>Mécatina II</i>	Harrington Harbour-Chevery
VCA <i>Boréal</i>	Rivière Saint-Augustin
NM <i>Rivière Saint-Augustin</i>	Rivière Saint-Augustin
NM <i>Ivan-Quinn</i>	Île d'Entrée-Cap-aux-Meules
NM <i>Félix-Antoine-Savard</i>	Navire de relève
NM <i>Radisson</i>	Navire de relève
NM <i>Saaremaa I</i>	Navire de relève
NM <i>Archipel</i>	Navire de relève
VCA <i>L'Esprit-de-Pakuashipi</i>	Aéroglysieur de relève

² NM signifie « navire à moteur »; et VCA, « véhicule sur coussin d'air ».

CHIFFRES CLÉS

407 opinions de service

En 2024-2025, la STQ a reçu 407 opinions de service, dont 53 commentaires, suggestions ou félicitations de la part de sa clientèle.

46 027 abonnés 1 370 531 visites

En 2024-2025, le système d'alertes a comptabilisé 46 027 abonnés, tandis que le site traversiers.com a enregistré 1 370 531 visites.

170 acteurs locaux

En mai 2025, plus de 170 acteurs locaux siégeaient aux CCR. Ces derniers se réunissent au moins une fois par an pour échanger des idées et discuter des enjeux régionaux.

747 employés

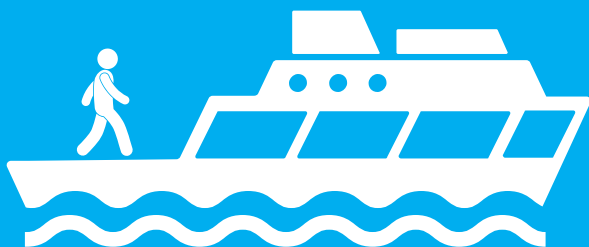
Au 31 mars 2025, la STQ comptait 747 employés répartis aux quatre coins de la province. Les employés opérationnels comptaient pour 73,4 %.

1,19 milliard de dollars

Des actifs majeurs – navires, infrastructures terrestres et actifs informationnels – totalisent une valeur d'acquisition de 1,19 milliard de dollars.

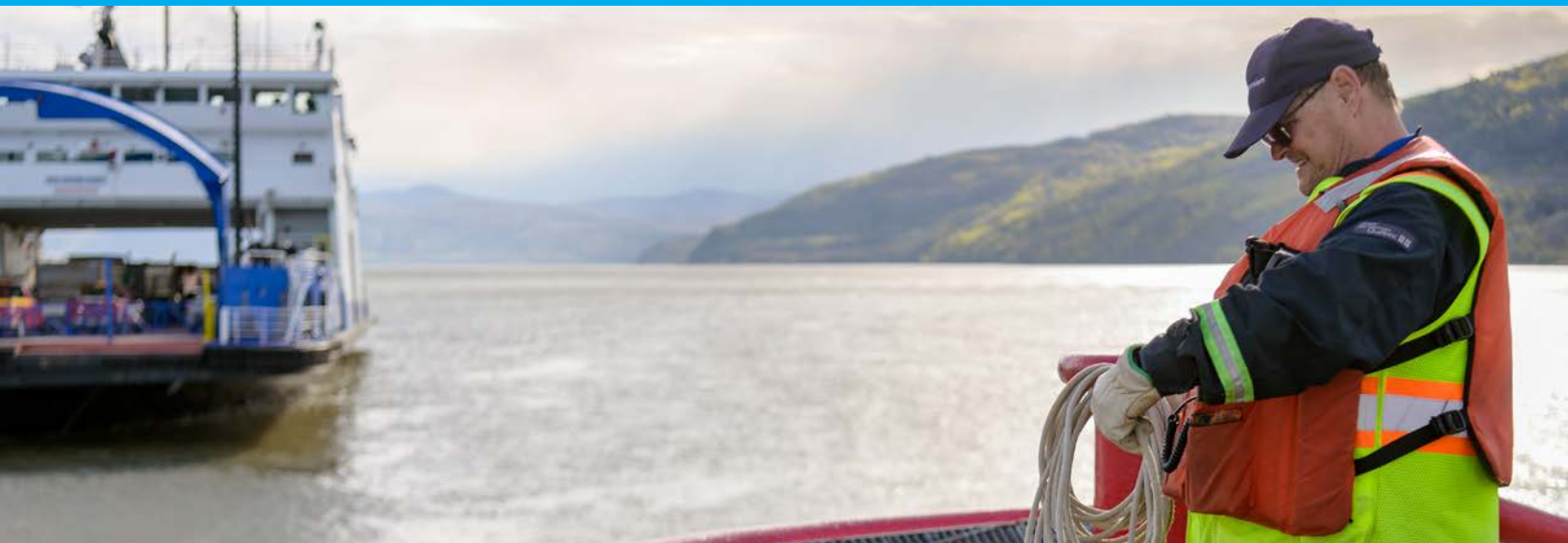
104 791 traversées effectuées

En 2024-2025, la STQ et ses partenaires ont effectué 104 791 traversées, transportant 4 775 060 passagers.





L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT



CONTEXTE EXTERNE

La STQ évolue dans un environnement complexe, influencé par des facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux. Ces éléments façonnent ses activités et orientent ses choix stratégiques.

UN ENVIRONNEMENT POLITIQUE DÉTERMINANT

En tant que société d'État, la STQ est étroitement liée aux orientations du gouvernement du Québec. Elle s'assure donc d'arrimer ses objectifs stratégiques avec les priorités gouvernementales, dans un contexte où les attentes en matière de services publics accessibles et performants demeurent élevées.

UN CADRE RÉGLEMENTAIRE COMPLEXE

Les activités de navigation, d'approvisionnement et de gestion de projet de la STQ sont encadrées par un ensemble complexe de réglementations fédérales et provinciales. Ce cadre assure une rigueur, mais il peut également limiter l'agilité de l'organisation, notamment en matière de délais d'approvisionnement, de gestion des effectifs ou de déploiement de solutions innovantes. Cette réalité s'illustre par l'octroi, en 2024, de plus de 436 contrats de plus de 25 000 dollars, pour une valeur dépassant 143,6 millions de dollars, ce qui témoigne de l'importance de ses processus contractuels.

DES CONTRAINTES ÉCONOMIQUES GRANDISSANTES

La capacité de développement et de modernisation de la STQ est tributaire de l'état des finances publiques et des fluctuations économiques. Dans un contexte marqué par les pressions inflationnistes, l'augmentation des coûts d'exploitation et de maintenance ainsi que la volatilité des prix de l'énergie, la STQ doit composer avec des ressources financières limitées. Elle travaille activement à optimiser ses pratiques dans la perspective d'améliorer son efficacité et de réduire ses coûts d'opération. Dans le budget annuel de 301 millions de dollars en 2024-2025, la subvention gouvernementale représente plus de 85 % des revenus de la STQ. Il est donc essentiel de réfléchir à des leviers complémentaires en vue de soutenir sa viabilité financière à long terme.

UN ENVIRONNEMENT SOCIAL EN TRANSFORMATION

Le vieillissement de la population et la décroissance démographique de certaines régions desservies associés à une rareté sectorielle de main-d'œuvre qualifiée exacerbent les défis de recrutement et de rétention des employés, particulièrement dans les métiers spécialisés du secteur maritime. Par ailleurs, les communautés desservies expriment des attentes croissantes quant à la fiabilité, à la régularité et à l'accessibilité des services. Dans ce contexte, la STQ reconnaît l'importance d'un dialogue soutenu avec les partenaires syndicaux, lesquels constituent des acteurs clés dans la recherche de solutions durables.



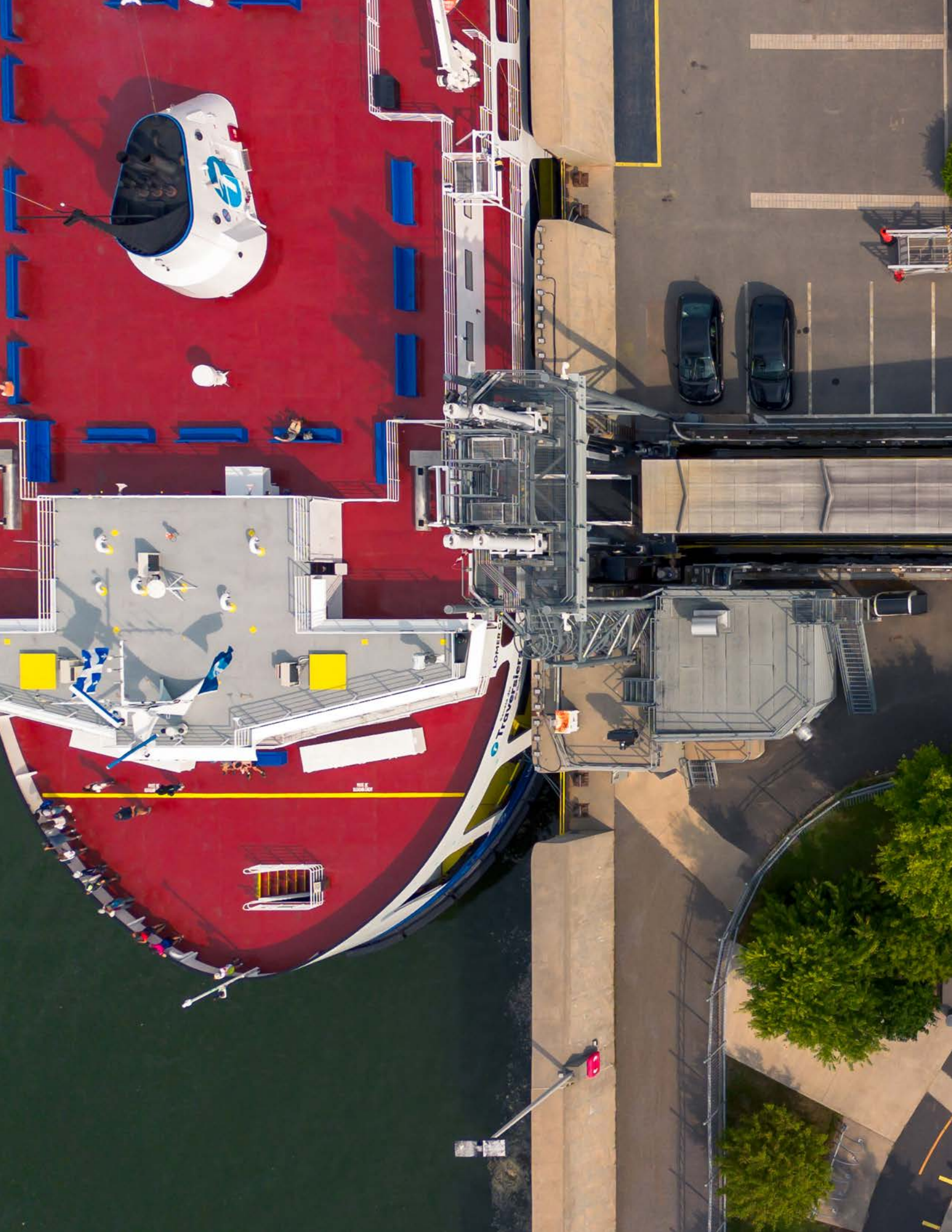
DES DÉFIS TECHNOLOGIQUES, MAIS DES OPPORTUNITÉS D'INNOVATION

La transition technologique du secteur maritime ouvre des perspectives importantes pour la STQ, mais implique également des investissements majeurs. La construction de traversiers électriques, la modernisation des systèmes de billetterie et la transformation numérique des services sont des leviers stratégiques pour accroître l'efficacité, améliorer l'expérience client et contribuer aux objectifs de décarbonation.

« La transformation numérique de nos services offre un levier stratégique pour accroître notre performance opérationnelle et consolider une culture centrée sur l'expérience client. »

LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET LA RÉSILIENCE DES INFRASTRUCTURES

L'augmentation des événements climatiques extrêmes (tempêtes, vents violents, érosion des berges) accentue la vulnérabilité des infrastructures maritimes de la STQ et complique considérablement les opérations. Dans ce contexte, l'adaptation et la résilience des infrastructures deviennent des intrants majeurs en vue d'assurer la continuité des services. Parallèlement, la STQ doit moderniser sa flotte et ses installations pour atteindre les cibles gouvernementales de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), tout en maintenant un service fiable et sécuritaire.







CONTEXTE INTERNE

L'analyse du contexte interne permet d'apprécier les ressources, les compétences et les apprentissages de la STQ en lien avec la réalisation de sa mission. Cette démarche vise à éclairer les choix stratégiques à venir, en s'appuyant sur les forces actuelles de l'organisation tout en identifiant les leviers de consolidation.

UN SERVICE FIABLE, MAIS UNE EXPÉRIENCE CLIENT À ENRICHIR

La STQ peut compter sur une fiabilité opérationnelle, avec près de 4,8 millions de passagers transportés. Ce résultat témoigne de l'importance qu'elle occupe dans la vitalité des communautés. Toutefois, l'expérience client varie d'une traverse à l'autre. L'accessibilité de l'information, la clarté des communications et la fluidité du parcours client demeurent des aspects à renforcer, tout comme l'accompagnement des clientèles à besoins particuliers. L'enjeu n'est plus seulement d'assurer le service, mais aussi de le rendre plus simple, humain et cohérent à l'échelle du réseau.

UN VIRAGE NUMÉRIQUE AMORCÉ, MAIS ENCORE TROP FRAGMENTÉ

Depuis 2019, la STQ poursuit une transformation organisationnelle visant à renforcer son agilité, sa coordination interne et ses outils de gestion. Ce virage s'accompagne d'une démarche numérique déjà amorcée, avec des initiatives prometteuses telles que l'amélioration des outils numériques, le développement d'outils d'information pour les usagers et la simplification des processus internes.

Ces progrès traduisent une volonté affirmée de modernisation. Toutefois, les systèmes internes demeurent partiellement intégrés, parfois manuels et variables d'une unité à l'autre. Tant les employés que les clients souhaitent

des solutions plus efficaces, accessibles et conviviales. Structurer et accélérer ce virage numérique représente donc un levier essentiel pour améliorer la performance globale de l'organisation.

DES RACINES RÉGIONALES FORTES, MAIS UN DIALOGUE À APPROFONDIR

La STQ est reconnue pour sa présence dans les régions et sa capacité à répondre aux réalités locales. Les CCR ont renforcé les liens avec les communautés et plusieurs traverses participent activement à la vie locale. Ce capital de proximité est précieux. Toutefois, les attentes des partenaires régionaux évoluent. Les citoyens souhaitent être mieux informés, consultés plus en amont et sentir une présence plus proactive de la STQ sur le terrain. Il est donc essentiel de consolider ce dialogue et de valoriser l'ancrage territorial comme une force stratégique.

« Plus de 170 acteurs locaux siègent aux CCR, représentant divers secteurs d'activité, ce qui assure la présence d'une voix forte dans nos échanges avec la communauté. »



UNE FLOTTE VIEILLISSANTE, MAIS EN COURS DE RENOUVELLEMENT, ET DES INFRASTRUCTURES À RAJEUNIR DURABLEMENT

Depuis 2015, la STQ a intégré trois nouveaux navires de type de propulsion GNL/diesel-électrique aux traverses Matane-Baie-Comeau-Godbout et Tadoussac-Baie-Sainte-Catherine. Aujourd'hui, la flotte de navires de la STQ est composée de 10 navires de moins de 30 ans et de 10 navires de plus de 30 ans. Plusieurs projets de renouvellement ont été réalisés ou amorcés, notamment l'acquisition du NM *Saaremaa I*, du NM *Rivière Saint-Augustin* et du VCA *Boréal* ainsi que l'ajout de nouveaux navires à propulsion électrique, ce qui contribue à la modernisation durable de la flotte.

Du côté des infrastructures terrestres, environ 50% des quais requièrent des interventions de remise à niveau. Des efforts soutenus en entretien, combinés à une planification rigoureuse et à l'intégration des principes de durabilité et de résilience climatique, sont essentiels pour assurer la pérennité de ces actifs stratégiques. En plus de sa planification décennale pour le Plan québécois des infrastructures (PQI), la STQ prévoit à long terme le remplacement et le renouvellement de ses actifs. Des projets sont déjà planifiés à l'horizon 2030 pour répondre à ces besoins.

UN ENGAGEMENT PRÉSENT, À RENFORCER PAR DES INITIATIVES ADAPTÉES À NOTRE RÉALITÉ

Les employés de la STQ démontrent un réel engagement par rapport à la mission et à leurs équipes de travail. La mobilisation des ressources humaines est une priorité stratégique pour l'organisation. Celle-ci a d'ailleurs lancé plusieurs initiatives pour soutenir ses équipes, dont des programmes de formation, de nouveaux outils de communication internes, un meilleur accompagnement des gestionnaires et le renforcement d'une culture de santé, sécurité et mieux-être au travail. Toutefois, des défis

persistent, notamment en matière de rétention et d'attraction dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre. Consolider l'expérience employé, renforcer la reconnaissance et offrir des perspectives d'évolution des carrières seront essentiels pour assurer la stabilité et la qualité du service.

UN CONTEXTE FINANCIER ET RÉGLEMENTAIRE À GÉRER AVEC AGILITÉ

Le contexte économique et les coûts d'exploitation en hausse ont exercé une pression sur les ressources financières de la STQ. Afin de maintenir un équilibre, l'organisation s'assure d'appliquer une saine gestion des dépenses tout en respectant le cadre réglementaire des autorités publiques. La proportion importante de la subvention gouvernementale demeure un enjeu structurel, mais plusieurs initiatives sont en cours pour diversifier les sources de revenus et optimiser les opérations.

ENJEUX

L'analyse croisée des contextes interne et externe met en lumière les priorités sur lesquelles la STQ devra concentrer les efforts pour renforcer sa mission dans un environnement en évolution. Elle fait ressortir des leviers stratégiques essentiels pour assurer un service de transport maritime durable, efficient et centré sur les enjeux majeurs de l'organisation : l'humain, le service et l'environnement. Cinq enjeux structurants guideront ainsi les actions de la STQ au cours des prochaines années :

- L'expérience client;
- La gestion des actifs;
- La modernisation;
- Le rayonnement de la STQ;
- L'expérience employé.

LES CHOIX STRATÉGIQUES



ENJEU STRATÉGIQUE 1 : L'EXPÉRIENCE CLIENT

L'expérience client est un élément central dans l'amélioration continue des services de la STQ. Pour répondre aux attentes des clients et des communautés, il est essentiel d'offrir des services fiables, accessibles et adaptés à leurs besoins. Cela passe par des efforts soutenus pour optimiser la qualité des traversées et renforcer les relations avec les parties prenantes.

Deux axes majeurs sont à considérer. D'une part, la STQ s'engage à offrir un service de qualité, en veillant à ce que ses opérations soient réalisées avec efficacité et à ce que l'expérience vécue par les clients soit à la hauteur de leurs attentes. D'autre part, elle met en place une approche de proximité avec les communautés, en travaillant étroitement avec ses partenaires afin d'assurer des services qui tiennent compte des particularités des régions desservies.

En misant sur une écoute attentive et des actions concrètes, la STQ souhaite faire de l'expérience client un véritable moteur d'amélioration et un facteur clé de satisfaction et de confiance envers son organisation.

ORIENTATION 1 : MAXIMISER L'EXPÉRIENCE CLIENT

La STQ doit se rapprocher de tous ses clients afin d'adopter une approche inclusive et de proximité, fondée sur l'écoute active, la bienveillance et la sensibilité. Elle doit également créer une relation de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes pour s'adapter aux différentes cultures de communication, en privilégiant des échanges personnalisés, soutenus et rythmés. L'objectif est de répondre aux besoins spécifiques de l'ensemble de ses clients et des communautés riveraines qu'elle dessert.

« Par notre mission, nos clients sont au cœur de nos actions quotidiennes. Nous continuerons à bâtir avec eux une relation encore plus forte et durable. »



OBJECTIF 1 : ASSURER L'EXCELLENCE DE NOS SERVICES

L'excellence des services offerts par la STQ repose sur la fiabilité de ses opérations et la satisfaction de sa clientèle. Afin de répondre aux attentes des clients et d'assurer une prestation de qualité, l'organisation mettra en place des actions concrètes pour optimiser ses services et garantir une expérience client positive.

Dans le cadre de cette nouvelle planification stratégique, la STQ a revu sa façon d'évaluer la satisfaction et la performance opérationnelle, en adoptant une approche plus alignée sur les conditions d'exploitation actuelles. La STQ fixe désormais une cible de satisfaction de 85 % d'ici 2030, en cohérence avec les apprentissages des dernières années et les attentes exprimées par les clients. De même, l'objectif de taux de réalisation des traversées a été ajusté à 97 % en 2030, ce qui traduit une volonté ferme de maintenir un service sécuritaire, ponctuel et adapté aux besoins des communautés desservies.

INDICATEURS DE L'OBJECTIF 1

INDICATEUR	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029	Cible 2029-2030
1.1 Taux de satisfaction de la clientèle Mesure de départ : 79,9 %	81 %	82 %	83 %	85 %
1.2 Taux de réalisation des traversées Mesure de départ : 92,1 %	94 %	95 %	96 %	97 %

OBJECTIF 2 : S'ENGAGER ENVERS NOS COMMUNAUTÉS

Être un partenaire de confiance pour les communautés desservies est une priorité pour la STQ. En favorisant un dialogue ouvert et une collaboration continue avec ses partenaires locaux, l'organisation s'assure que ses services répondent aux attentes et aux réalités des régions.

Son engagement se mesurera par un taux de satisfaction des CCR atteignant 74 % en 2030, de façon à illustrer sa volonté de contribuer activement au développement et à la vitalité des collectivités dans les régions où la STQ et ses partenaires sont présents.

INDICATEUR DE L'OBJECTIF 2

INDICATEUR	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029	Cible 2029-2030
2.1 Taux de satisfaction des CCR Mesure de départ : S. O.	71 %	72 %	73 %	74 %



ENJEU STRATÉGIQUE 2 : LA GESTION DES ACTIFS

La fiabilité des services de la STQ repose sur une gestion rigoureuse de ses actifs maritimes et terrestres. Exploiter des traverses réparties dans plusieurs régions du Québec exige des interventions adaptées, planifiées et durables, afin d'assurer la sécurité, la continuité et la qualité des opérations.

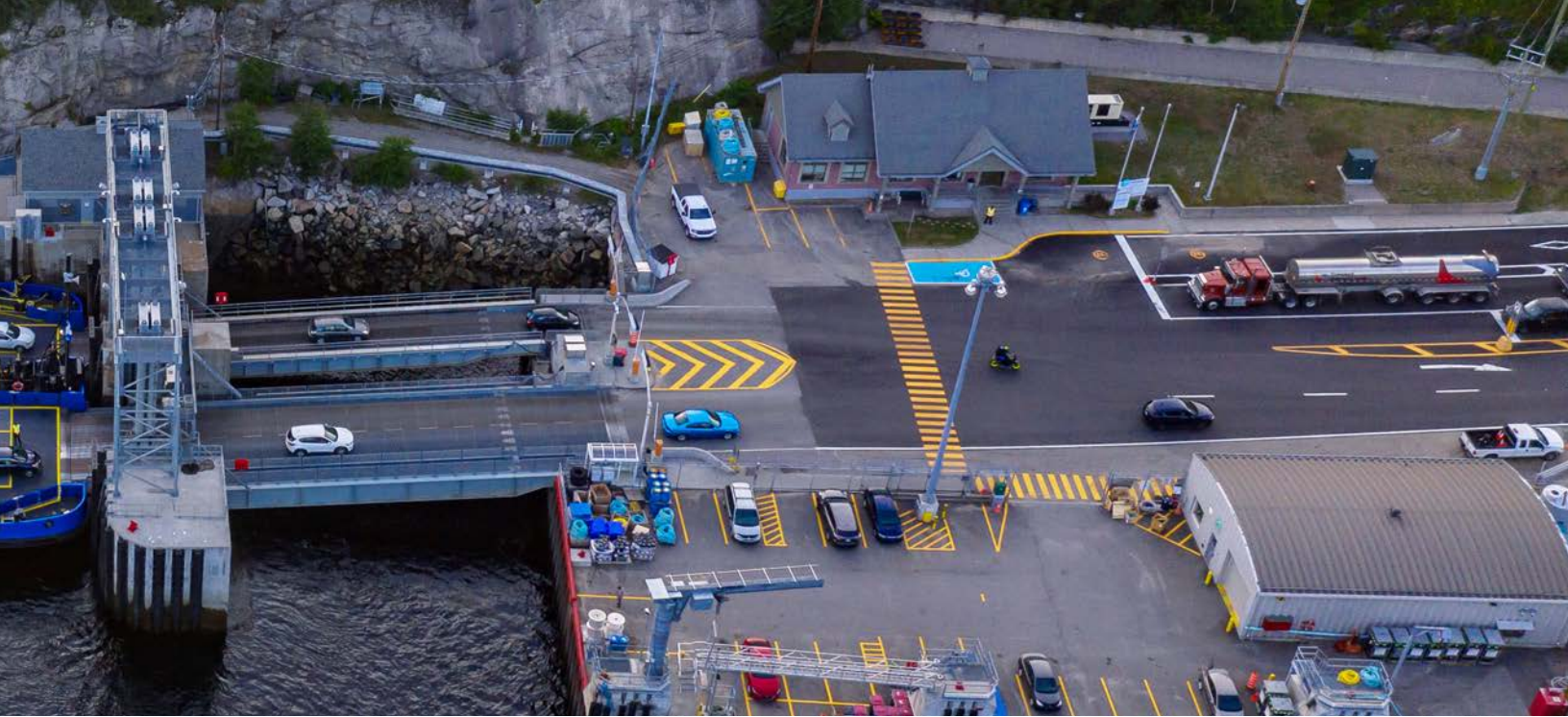
Face au vieillissement de certaines infrastructures et à l'évolution des normes environnementales, la STQ doit non seulement optimiser l'entretien de ses actifs actuels, mais aussi planifier leur renouvellement en cohérence avec les objectifs de développement durable.

ORIENTATION 2 : ASSURER LA GESTION ET LA MODERNISATION DES ACTIFS DANS UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Offrir des services fiables et durables repose sur des actifs en bon état, bien entretenus et adaptés aux réalités d'aujourd'hui et de demain. Cette orientation mise sur une approche intégrée, qui combine le maintien rigoureux des actifs existants avec une planification du renouvellement fondée sur les principes du développement durable.

En améliorant la fiabilité de ses systèmes critiques par une maintenance préventive rigoureuse et structurée, tout en orientant ses investissements vers des technologies plus propres et résilientes, la STQ entend renforcer la robustesse de son réseau, répondre aux attentes de ses usagers et contribuer activement à l'atteinte des objectifs climatiques du Québec.

« Assurer la pérennité de nos actifs est essentiel en vue de maintenir des infrastructures sécuritaires, durables et respectueuses des normes environnementales. »



OBJECTIF 3 : OPÉRER DES ACTIFS FIABLES

La fiabilité des services repose sur des actifs bien entretenus. En assurant la réalisation rigoureuse des plans de maintenance des systèmes critiques, la STQ vise à prévenir les interruptions, à maintenir la performance de ses équipements et à soutenir une exploitation sécuritaire.

Un taux de réalisation de 89 % d'ici 2030 démontrera l'efficacité de cette gestion préventive et l'engagement de la STQ en matière de qualité et de continuité de ses services.

INDICATEUR DE L'OBJECTIF 3

INDICATEUR	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029	Cible 2029-2030
3.1 Taux de réalisation des plans de maintenance des systèmes critiques Mesure de départ : 51 % (résultats mensuels, mars 2025)	86 %	87 %	88 %	89 %

OBJECTIF 4 : ASSURER LE RENOUVELLEMENT DE NOS ACTIFS VISANT L'ATTEINTE DE LA CARBONEUTRALITÉ

Le renouvellement des actifs représente une occasion stratégique pour intégrer des solutions plus durables et réduire l'empreinte environnementale de la STQ. Cet objectif vise non seulement la modernisation de la flotte par l'adoption de technologies moins émettrices de GES, mais également l'amélioration des pratiques opérationnelle, de façon à contribuer aux cibles gouvernementales de carboneutralité.

La progression vers cet engagement sera mesurée par la réduction du taux d'émissions de GES de la flotte, un indicateur clé de la transition énergétique de l'organisation et de son rôle dans une mobilité maritime plus responsable.

INDICATEUR DE L'OBJECTIF 4

INDICATEUR	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029	Cible 2029-2030
4.1 Taux d'émissions de GES de la flotte de navires Mesure de départ : 358 kg éqCO ₂ /traversée (2017-2023)	-1 % par rapport à la mesure de départ	-1 % par rapport aux résultats de 2026-2027	-1 % par rapport aux résultats de 2027-2028	-1 % par rapport aux résultats de 2028-2029



ENJEU STRATÉGIQUE 3 : LA MODERNISATION

L'évolution rapide des technologies, des attentes citoyennes et des pratiques de gestion amène la STQ à repenser ses façons de faire. Pour répondre à ces attentes et soutenir sa performance globale, l'organisation doit adapter ses processus, moderniser ses outils et renforcer sa capacité à innover.

La modernisation devient ainsi un vecteur de transformation qui permet à la fois de faciliter le travail des équipes, d'optimiser la gestion des opérations et d'améliorer concrètement l'expérience client.

ORIENTATION 3 : MODERNISER L'ORGANISATION

Pour mieux servir sa clientèle et s'adapter aux nouvelles habitudes de consommation, la STQ souhaite accélérer sa transition vers des services numériques simples,

accessibles et utiles. Cette modernisation vise à offrir aux clients des outils technologiques qui facilitent la planification de leurs déplacements, l'accès à l'information en temps réel et les interactions avec l'organisation.

En plaçant l'expérience client au cœur de sa transformation numérique, la STQ désire améliorer la fluidité du parcours client et répondre aux attentes croissantes en matière de rapidité, d'autonomie et de clarté. Cette orientation soutient également l'engagement de la STQ à évaluer et à ajuster ses services en fonction de la satisfaction de ses clientèles.

« Pour moderniser nos services, nous investissons dans de nouveaux outils numériques visant à simplifier et à améliorer la communication avec nos clients. »

OBJECTIF 5 : METTRE EN ŒUVRE UNE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Dans le cadre de sa modernisation, la STQ doit adapter ses services en misant sur des outils technologiques modernes, efficaces et conviviaux. L'objectif est de déployer des solutions numériques qui améliorent concrètement l'expérience client, tout en assurant la cohérence et l'accessibilité des services en ligne. La STQ souhaite ainsi offrir à sa clientèle une information claire en temps réel, ainsi que des parcours simplifiés pour planifier une traversée, acheter un titre de transport et accéder à l'information.

Le taux de satisfaction des clients à l'égard des outils numériques permettra d'évaluer la pertinence, l'utilité et la performance de ces solutions, en lien avec les standards actuels de service numérique.

INDICATEUR DE L'OBJECTIF 5

INDICATEUR	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029	Cible 2029-2030
5.1 Taux de satisfaction des clients des outils numériques de la STQ Mesure de départ : S. O.	S.O. (Première mesure)	+1 % par rapport aux résultats de 2026-2027	+1 % par rapport aux résultats de 2027-2028	+1 % par rapport aux résultats de 2028-2029



ENJEU STRATÉGIQUE 4 : LE RAYONNEMENT DE LA STQ

Dans un contexte où les attentes envers les organisations publiques sont de plus en plus élevées, la STQ fait face à plusieurs défis liés à sa notoriété, à sa réputation et à sa capacité à se positionner comme un acteur incontournable au Québec. Bien que son rôle soit essentiel dans les régions qu'elle dessert, la perception de la STQ demeure inégale, tant dans le public que chez ses partenaires institutionnels.

La dispersion géographique des services, les enjeux liés aux communications, les attentes grandissantes en matière de responsabilité sociale et environnementale ainsi que le besoin de renforcer les partenariats stratégiques appellent à une démarche structurée de positionnement et de valorisation de l'organisation.

Le rayonnement devient ainsi un enjeu stratégique visant à mieux faire connaître la mission, les valeurs et les retombées concrètes de la STQ, à accroître sa visibilité auprès des parties prenantes et à consolider son rôle dans la résolution des grands enjeux collectifs du Québec.

ORIENTATION 4 : POSITIONNER LA STQ COMME UN ACTEUR D'IMPORTANCE AU QUÉBEC

La STQ souhaite affirmer davantage son rôle en tant qu'organisation publique engagée dans le développement des régions. Elle vise à être reconnue non seulement pour son expertise maritime, mais aussi pour sa contribution significative au dynamisme économique, social et culturel des communautés qu'elle dessert. Cette orientation traduit la volonté de la STQ de devenir une référence à l'échelle provinciale et nationale, tant comme employeur de choix que comme entreprise responsable, ancrée dans un processus d'évaluation qui mesure l'impact environnemental, social et de gouvernance d'une entreprise. Par une posture claire et assumée, elle cherche à accroître sa visibilité, à renforcer sa crédibilité et à consolider son rôle dans la résolution des grands enjeux de mobilité du Québec.

« Par ses actions concrètes, la STQ réaffirme son engagement envers les communautés locales et sa volonté de se positionner comme un chef de file en matière de grands enjeux collectifs du Québec et dans l'industrie maritime. »



OBJECTIF 6 : ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ DE LA STQ À L'ÉCHELLE LOCALE, RÉGIONALE ET NATIONALE

Pour soutenir son positionnement stratégique, la STQ souhaite intensifier ses efforts de communication et de représentation afin de mieux faire connaître son rôle, ses réalisations et son influence dans les régions desservies. Elle mettra en œuvre des actions ciblées, notamment par une présence accrue dans les médias locaux et régionaux, une valorisation de ses projets structurants et un dialogue renforcé avec les parties prenantes clés.

L'organisation veillera à mobiliser ses équipes autour d'un message cohérent et à mettre en lumière les retombées concrètes de ses activités, tant pour les clients que pour les collectivités. Cette démarche vise à accroître le rayonnement de la STQ de manière continue, avec un objectif clair d'atteindre un taux de notoriété de 70 % d'ici 2030.

INDICATEUR DE L'OBJECTIF 6

INDICATEUR	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029	Cible 2029-2030
6.1 Taux de notoriété Mesure de départ : 65 % (résultat de 2023-2024)	67 %	68 %	69 %	70 %

**ENJEU STRATÉGIQUE 5 :
L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ**

La STQ fait face à une pénurie de main-d'œuvre persistante, accentuée par un taux élevé de départs volontaires et un cadre réglementaire complexe. Cette réalité, combinée à la dispersion géographique de ses opérations à travers différentes régions du Québec, représente un défi de taille pour l'attraction, la fidélisation et la mobilisation du personnel. Chaque milieu de travail présente ses propres particularités, ce qui exige des approches différenciées et adaptées.

**ORIENTATION 5 : BONIFIER
L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ**

Dans ce contexte, la STQ affirme sa volonté de placer l'humain au centre de ses priorités, en positionnant l'expérience employé comme un levier stratégique de mobilisation, de rétention et de performance.

En misant sur des conditions de travail concurrentielles, des parcours professionnels valorisants et des pratiques de gestion axées sur la reconnaissance et l'écoute, la STQ reconnaît l'importance de maintenir un environnement de travail sain et sécuritaire, adapté aux réalités du terrain pour le bien-être et l'engagement des équipes.

« Miser sur l'humain pour bâtir une organisation engagée et forte. »



OBJECTIF 7 : AMÉLIORER LA MOBILISATION DES EMPLOYÉS

La mobilisation des employés est un facteur clé de la performance organisationnelle. La STQ souhaite créer un environnement de travail stimulant, où les équipes se sentent valorisées, écoutées et engagées par rapport à la mission de l’organisation. En favorisant un climat de travail sain, une communication ouverte et des conditions adaptées aux réalités des milieux, la STQ vise à renforcer le sentiment d’appartenance et l’engagement des employés.

Le taux d’engagement des employés qui s’inscrit dans une nouvelle démarche et qui sera mesuré de manière périodique permettra de suivre l’évolution du niveau de mobilisation et de cibler les actions à prioriser pour soutenir le mieux-être et la rétention des talents.

INDICATEUR DE L’OBJECTIF 7

INDICATEUR	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029	Cible 2029-2030
7.1 Taux d'engagement des employés Mesure de départ : S. O.	72 %	73 %	74 %	75 %

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2026-2030

SOCIÉTÉ DES TRAVERSIERS DU QUÉBEC

MISSION :	«Présent là où la route s'arrête, nous relient les communautés en assurant la mobilité du Québec, grâce au savoir-faire de nos employés»
VISION :	«Être un partenaire incontournable en mobilité maritime durable au cœur des communautés, reconnu pour l'excellence de notre expérience client, grâce à l'engagement de nos employés »
VALEURS :	Excellence, Collaboration et Rigueur

ENJEU 1 : L'EXPÉRIENCE CLIENT

ORIENTATION 1 : Maximiser l'expérience client

Objectifs	Indicateurs	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029	Cible 2029-2030
1. Assurer l'excellence de nos services	1.1 Taux de satisfaction de la clientèle Mesure de départ : 79,9 %	81 %	82 %	83 %	85 %
	1.2 Taux de réalisation des traversées Mesure de départ : 92,1 %	94 %	95 %	96 %	97 %
2. S'engager envers nos communautés	2.1 Taux de satisfaction des CCR Mesure de départ : S.O	71 %	72 %	73 %	74 %

ENJEU 2 : LA GESTION DES ACTIFS

ORIENTATION 2 : Assurer la gestion et la modernisation des actifs dans une perspective de développement durable

Objectifs	Indicateurs	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029	Cible 2029-2030
3. Opérer des actifs fiables	3.1 Taux de réalisation des plans de maintenance des systèmes critiques Mesure de départ : 51 % (résultats mensuels, mars 2025)	86 %	87 %	88 %	89 %
4. Assurer le renouvellement de nos actifs visant l'atteinte de la carboneutralité	4.1 Taux d'émission des GES de sa flotte de navires Mesure de départ : 358 kg éqCO ₂ /traversée (2017-2023)	-1 % par rapport à la mesure de départ	-1 % par rapport aux résultats de 2026-2027	-1 % par rapport aux résultats de 2027-2028	-1 % par rapport aux résultats de 2028-2029



ENJEU 3 : LA MODERNISATION (OU PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE)
ORIENTATION 3 : Moderniser l'organisation

Objectifs	Indicateurs	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029	Cible 2029-2030
5. Mettre en œuvre une transformation numérique	5.1 Taux de satisfaction des clients des outils numériques de la STQ Mesure de départ : S.O.	S.O. (Première mesure)	+1 % par rapport aux résultats de 2026-2027	+1 % par rapport aux résultats de 2027-2028	+1 % par rapport aux résultats de 2028-2029

ENJEU 4 : LE RAYONNEMENT DE LA STQ
ORIENTATION 4 : Positionner la STQ comme acteur d'importance au Québec

Objectifs	Indicateurs	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029	Cible 2029-2030
6. Accroître la visibilité de la STQ à l'échelle locale, régionale et nationale	6.1 Taux de notoriété Mesure de départ : 65 % (résultats 2023-2024)	67 %	68 %	69 %	70 %

ENJEU 5 : L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ
ORIENTATION 5 : Bonifier l'expérience employé

Objectifs	Indicateurs	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029	Cible 2029-2030
7. Améliorer la mobilisation des employés	7.1 Taux d'engagement des employés Mesure de départ : S.O.	72 %	73 %	74 %	75 %

LIGNE DU TEMPS DE LA SOCIÉTÉ DES TRAVERSIERS DU QUÉBEC

