



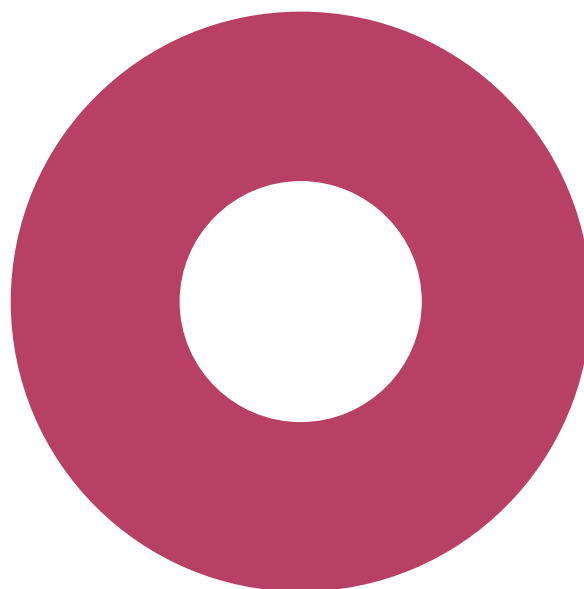
# Rapport annuel 2023

exo

# Table des matières

Mot de la présidente du conseil d'administration et du directeur général	5
Portrait d'exo	6
<b>1 Célébrer des moments marquants</b>	<b>10</b>
Un legs pour nos usagers	11
Rebond marqué de l'achalandage à l'occasion d'une rentrée haute en couleur	12
<b>2 Relever les défis avec sensibilité</b>	<b>16</b>
Agir de manière concertée pour mitiger la pénurie de main-d'œuvre	17
Bâtir ensemble le transport collectif de demain	20
Réaliser des projets en délégation avec l'ARTM	27
Mettre en place des mesures d'atténuation pendant les travaux sur le pont de l'Île-aux-Tourtes	29
Exobus, vers l'électrification du transport collectif	30
Pérenniser le transport à la demande	33
Inaugurer un nouveau service de vélo-partage à Terrebonne	35
Améliorer la gestion des objets perdus	36
Optimiser le matériel roulant	37
Les infrastructures trains	40
Les infrastructures autobus	42
Moderniser le transport adapté	43
Développer et améliorer l'accessibilité	44
Entretenir la relation avec nos communautés	46
Repenser le marketing pour mieux communiquer avec nos clients	48
Se doter d'une politique de qualité de service	51

<b>3</b>	<b>Génération exo</b>	<b>52</b>
	Plan stratégique organisationnel 2021-2025	54
	Bilan de la deuxième année du plan Génération exo	56
	Faits saillants de la deuxième année du Plan de développement durable	60
	L'équipe de direction	65
	Talent, culture et performance organisationnelle	66
<b>4</b>	<b>Gouvernance</b>	<b>68</b>
	Le conseil d'administration	69
	Composition des comités du conseil d'administration au 31 décembre 2023	70
	Rapport annuel d'activités en 2023 des comités du conseil d'administration	72
	Profils des administrateurs	76
	Rémunération des administrateurs du conseil d'administration en 2023	80
	Rémunération des cinq dirigeants les mieux rémunérés en 2023	81
<b>5</b>	<b>États financiers</b>	<b>82</b>
	<b>ANNEXE</b>	<b>I</b>
	Code d'éthique et de déontologie des membres du CA	I





An aerial photograph of a suburban neighborhood with numerous houses and trees. A large white circle is superimposed over the center of the image, containing the text 'exo, la société de transport des couronnes'. The background shows a clear sky with some light clouds and a distant city skyline on the horizon.

**exo, la société  
de transport  
des couronnes**



# Mot de la présidente du conseil d'administration et du directeur général

Depuis sa création, exo vit au rythme de grandes transformations pour s'adapter aux nouvelles réalités. Notre mission, transporter les gens avec efficacité et convivialité, prend tout son sens au contact des personnes pour qui nous visons l'excellence du service par la proactivité, l'innovation et la flexibilité. À cet égard, nous pouvons dire que l'année 2023 se conclut sous le signe de l'enracinement. Exo prend place dans le cœur des usagers, comme en fait foi le rebond marqué de l'achalandage cette année; il consolide aussi sa place au cœur des communautés, contribuant à la vitalité des municipalités.

D'abord, l'opérationnalisation de la refonte des réseaux d'autobus sur la couronne sud à la mise en service du REM est l'aboutissement d'une mobilisation phénoménale de toutes les parties prenantes internes et externes d'exo. L'attente fébrile n'a pas empêché nos équipes d'être prêtes à déployer un plan d'action préparé avec soin pour accompagner les clientèles dans les changements. Un autre projet emballant pour la clientèle est le succès du transport à la demande. Cette offre complémentaire séduit de nouvelles clientèles et permet de créer de nouvelles habitudes de transport durable.

Toujours à l'écoute des usagers, exo a redoublé de créativité pour placer leurs besoins et leurs attentes au premier plan. Nous nous sommes dotés d'une politique d'expérience client basée sur notre ADN de connecter les gens. Nous avons choisi de mettre en œuvre une nouvelle approche marketing fondée sur l'importance que nous accordons à notre relation avec eux. La campagne « On vous accompagne » incarne les avantages de notre réseau dans le quotidien des citoyens: simplicité, proximité et pertinence.

Cette année, exo a aussi dévoilé son second Plan de développement de l'accessibilité (2023-2027), encore plus ambitieux. Son mantra: l'accessibilité, dans un but d'inclusion. Ainsi, nos infrastructures d'accueil subissent progressivement une cure de rajeunissement. Nous portons également une

attention particulière à leur performance environnementale. Par exemple, le nouveau terminus Contrecoeur, inauguré cette année, offre dorénavant des installations modernes, accessibles, conviviales et intégrées à leur environnement. Le projet de sécurisation de la gare de Montréal-Ouest, quant à lui, a été réalisé sans dépassement d'heures, de délais et de budget. Ces réussites motivantes prouvent notre efficacité et augurent bien de la suite!

Pour placer le client au cœur de nos préoccupations, nous devons prendre des décisions responsables afin d'utiliser de manière respectueuse et efficace les fonds publics qui nous sont octroyés. D'ailleurs, chez exo, optimiser les dépenses récurrentes est une pratique établie, malgré les efforts soutenus qu'elle nécessite. Or, nous sommes contraints de faire des choix judicieux en raison de l'incertitude entourant la pérennité du financement du transport public par les gouvernements. Tout au long de l'année et sur tous les plans, nous avons rivalisé d'agilité pour faire plus avec moins. L'ardeur, l'engagement et l'innovation dont ont fait preuve les équipes d'exo méritent d'être soulignés. L'esprit de partenariat que nous avons établi avec les élus et leurs municipalités est un atout précieux qui nous permet de concrétiser nos ambitions et de poursuivre notre mission avec succès.

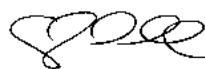
Penser à l'avenir et bâtir le transport collectif de demain est un travail d'équipe. Nous sommes reconnaissants et fiers d'y contribuer en travaillant à concrétiser notre vision d'un transport collectif public remarquable, d'une couronne à l'autre.

Nous vous invitons à explorer ce rapport annuel qui témoigne de nos réalisations, mais aussi des défis auxquels nous faisons face. En nous appuyant sur nos forces collectives, nous sommes convaincus que nous continuerons à avancer avec détermination vers un avenir où la mobilité durable demeure un vecteur de progrès pour tous.



**Josée Bérubé**

Présidente du conseil d'administration



**Sylvain Yelle**

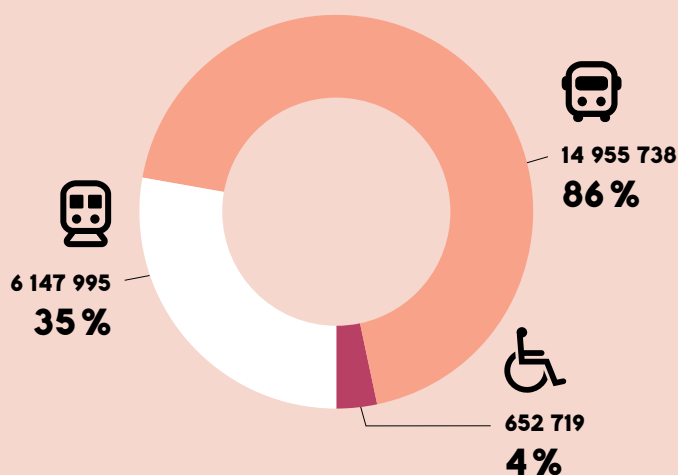
Directeur général

# Portrait d'exo

Exo exploite les services de transport collectif par autobus et de transport adapté des couronnes nord et sud de Montréal, ainsi que le réseau de trains de banlieue de la région métropolitaine de Montréal.

Son réseau se déploie sur le territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et dans quelques villes hors territoire.

## Déplacements par service en 2023



### Trains

- 5 lignes de train
- 52 gares
- 206 voitures
- 41 locomotives



### Taxibus

#### 68 lignes de taxibus

- Couronne nord: 29
- Couronne sud: 39

11 terminus



### Autobus

#### 219 lignes d'autobus

- Couronne nord: 86
- Couronne sud: 133

#### 225,7 km de voies ferrées

- CP: 96,3 km
- CN: 86 km
- exo: 42,1 km
- CDPQ: 1,4 km







## Transport à la demande

Belœil-McMasterville:

**45 227** déplacements en 2023

Terrebonne:

**23 937** déplacements en 2023



## Stationnements incitatifs

**42** stationnements train

**15** stationnements bus

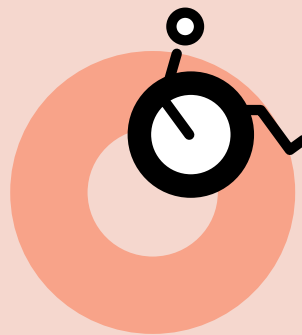
**20 864** places de stationnement

**162** places de covoiturage

**38** bornes électriques

**2811** places pour les vélos

**4** vélostations

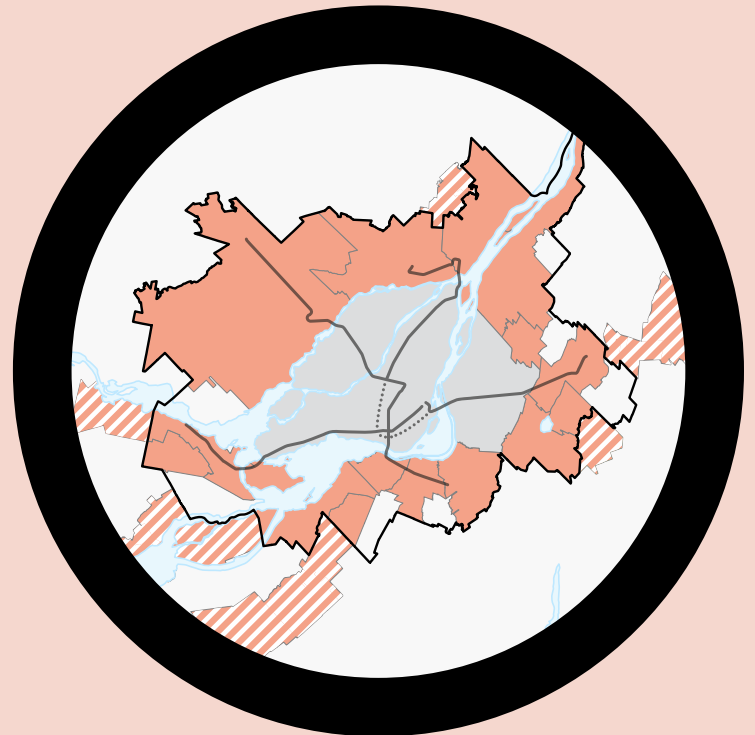


## Transport adapté

Service sur réservation sur l'ensemble du territoire

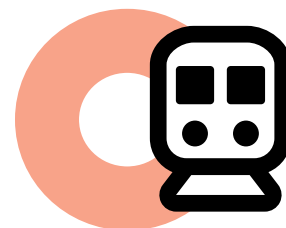
**60** minibus et microbus

**300** taxis et taxis adaptés



# Achalandage du réseau

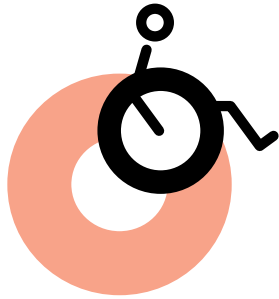
Train		
Lignes	2023	Variation 2022/2023
exo1 Vaudreuil-Dorion	2 263 792	33,0%
exo2 Saint-Jérôme	2 085 468	22,1%
exo3 Mont-Saint-Hilaire	780 760	47,6%
exo4 Candiac	677 114	26,2%
exo5 Mascouche	340 861	47,8%
exo6 Deux-Montagnes	NA	NA
<b>Total</b>	<b>6 147 995</b>	<b>30,6%</b>



Autobus		
Secteurs	2023	Variation 2022/2023
<b>Couronne nord</b>		
Secteur L'Assomption	1 373 760	36,8%
Secteur Laurentides	4 303 639	26,6%
Secteur Terrebonne-Mascouche	2 540 533	27,7%
<b>Sous-total Couronne nord</b>	<b>8 217 932</b>	<b>28,6%</b>
<b>Couronne sud</b>		
Secteur Chambly-Carignan-Richelieu	674 460	8,2%
Secteur Haut-Saint-Laurent	203 256	22,4%
Secteur Le Richelain	NA	NA
Secteur La Presqu'île	708 264	40,3%
Secteur Roussillon	NA	NA
Secteur LRRS	1 549 079	NA
Secteur Sainte-Julie	490 820	15,2%
Secteur Sorel-Varenne	630 705	23,8%
Secteur Sud-Ouest	1 284 325	22,6%
Secteur Vallée du Richelieu	1 196 897	27,7%
<b>Sous-total Couronne sud</b>	<b>6 737 806</b>	<b>17,1%</b>
<b>Total</b>	<b>14 955 738</b>	<b>23,1%</b>







## Transport adapté (nombre de déplacements)

Secteurs	2023	Variation 2022/2023
<b>Couronne nord</b>		
Secteur L'Assomption	97 460	16,8 %
Secteur Laurentides	225 920	18,7 %
Secteur Terrebonne-Mascouche	100 749	24,6 %
<b>Sous-total Couronne nord</b>	<b>424 129</b>	<b>19,6 %</b>
<b>Couronne sud</b>		
Secteur Marguerite-d'Youville	33 144	18,4 %
Secteur Vallée du Richelieu	33 353	21,7 %
Secteur Handi-bus	26 455	24,3 %
Secteur Tarso	51 316	27,1 %
Secteur Transports Accès	41 141	15,0 %
Secteur Transport Soleil	43 181	44,9 %
<b>Sous-total Couronne sud</b>	<b>228 590</b>	<b>25,1 %</b>
<b>Total</b>	<b>652 719</b>	<b>21,5 %</b>



## Transport à la demande

Secteurs	2023	Variation 2022/2023
Belœil - McMasterville	45 227	56,5 %
Terrebonne	23 937	903,2 %
<b>Total</b>	<b>69 164</b>	<b>121,1 %</b>

# 1

## Célébrer des moments marquants







# Un legs pour nos usagers

Pour conclure les activités visant à souligner les cinq ans d'exo, nous avons souhaité offrir un gage de reconnaissance et d'engagement à notre clientèle. Pour ce faire, nous avons donné carte blanche à l'artiste montréalais Laurent Pinabel, qui a créé une murale qui incarne la place fondamentale qu'exo accorde aux relations avec les communautés.

L'œuvre, portant le titre **ici et un peu partout**, a été dévoilée le 29 juin 2023 à la gare Vendôme, point de départ de trois lignes de train d'exo se déployant dans autant de directions sur les deux couronnes. Définitivement urbaine, elle exprime la connexion entre les communautés, s'intègre à merveille à ce pôle multimodal unique et y renouvelle l'environnement.

## Une œuvre pour la communauté

L'œuvre témoigne du vaste territoire d'exo et de sa mission de rapprocher les diverses communautés qui composent la grande région métropolitaine. Elle est imprégnée de mouvement, de dynamisme et de modernité, symbolisant habilement exo, la société de transport des couronnes.

Pour créer sa murale, l'artiste Laurent Pinabel s'est inspiré du «x» et du «o» du nom exo, misant sur un langage pictural rappelant le voyage, la découverte, l'exploration et... la liberté.



« Les symboles X et O tirés du nom exo deviennent un langage graphique en soi, parfois comme une multitude de repères, de lieux accessibles, parfois comme une trace de déplacement dans l'air, comme des flocons ou des bulles. »

– Laurent Pinabel, artiste

## L'artiste : Laurent Pinabel, créateur d'exception

Concepteur et illustrateur, Laurent Pinabel a conçu et réalisé de nombreux visuels dans les paysages culturels français et québécois.

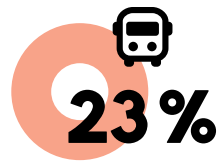
Son style distinctif et son caractère vif portent sa réputation internationale. L'artiste affectionne particulièrement le secteur culturel, s'appliquant avec sensibilité à promouvoir des spectacles, des expositions, des pièces de théâtre, des films, des associations et entreprises culturelles et des produits locaux. Depuis deux décennies, son travail est régulièrement récompensé, ici comme à l'étranger, en design comme en illustration. L'artiste a signé le visuel de nombreux livres et son travail a notamment été exposé au Musée national des beaux-arts du Québec.



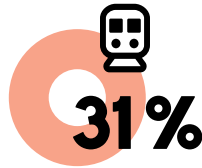
Numérisez pour découvrir l'inauguration de la murale.



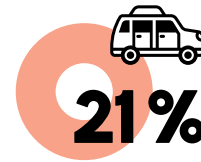
# Rebond marqué de l'achalandage à l'occasion d'une rentrée haute en couleur



Hausse de 23 %  
pour les autobus



Augmentation de 31 %  
pour les trains



Croissance de 21 %  
pour le transport adapté

La rentrée est un moment important dans la vie de milliers de personnes, une période où on reprend nos habitudes et où, parfois, on s'en crée de nouvelles. La mission d'exo : faire en sorte que tout se passe le mieux possible. Et ce fut le cas cette année, alors que le rebond d'achalandage sur notre réseau a été important, signe d'un retour important des usagers à bord des transports collectifs.



**Sébastien Dubois, directeur  
- Recherche, analytique des  
données et modélisation**

Sébastien Dubois, directeur – Recherche, analytique des données et modélisation, présente les faits saillants d'une rentrée marquée par l'arrivée du REM et une refonte du réseau d'autobus dans les secteurs Chambly-Richelieu-Carignan et Le Richelain/Roussillon.

## Comment s'est passée l'année 2023 en matière d'achalandage ?

La lancée se poursuit ! Malgré tous les défis et grâce à une grande cohésion de toutes les équipes d'exo, l'achalandage a progressé de 25 % entre 2022 et 2023 pour l'ensemble des modes de transport et sur l'ensemble de notre réseau.

## Qu'est-ce qui explique les écarts d'achalandage entre les couronnes nord et sud ?

Cette différence entre les couronnes s'explique notamment par des groupes d'usagers différents. Sur la couronne nord, la présence accrue d'établissements scolaires (post-secondaire) génère un important volume d'étudiants dans nos autobus. Nous y dénombrons également plus de déplacements locaux. Enfin, la proportion de travailleurs qui doivent se déplacer sur les lieux de travail semble plus forte sur la couronne nord.

À l'inverse, les utilisateurs de la couronne sud sont davantage des travailleurs pendulaires, c'est-à-dire qu'ils se déplacent matin et soir entre le centre-ville de Montréal et leur domicile. Ce type de clientèle est plus susceptible de travailler en mode hybride, ce qui réduit grandement leur fréquence de déplacements en transport collectif.

Par ailleurs, d'une couronne à l'autre, on observe un retour de la congestion routière qui contribue au choix plus sensé du transport collectif.

## Quels ont été les impacts de l'arrivée du REM et de la mise en service du nouveau réseau d'autobus sur la couronne sud ?

Au sein d'une clientèle dont le mode de vie s'est modifié depuis la pandémie, l'arrivée du REM a demandé de nouveaux changements. Alors que les usagers se rendaient auparavant en voiture à un stationnement incitatif pour être transportés par exo au centre-ville, ils peuvent maintenant se stationner directement à une gare du REM. Leur parcours de mobilité a changé, mais pas leurs habitudes de transport collectif –

et c'est ce qui est réjouissant. D'ailleurs, dans les secteurs Chambly-Richelieu-Carignan (CRC) et Le Richelain/Roussillon (LRR), les déplacements internes et locaux ont augmenté, ce qui était un des objectifs visés par les refontes.

### **Quels sont les plus grands défis à venir ?**

Les hausses d'achalandage sont de bonnes nouvelles, mais elles impliquent une surcharge dans certains secteurs et, donc, des défis de livraison de service dans certains secteurs ciblés; principalement à cause de la pénurie de main-d'œuvre et de l'offre de service globale d'exo qui se situe à environ 95% de l'offre pré-pandémie. Ce débalancement entre l'offre de service limitée à 95% – laquelle est limitée à ce pourcentage depuis la pandémie – et la demande de plus en plus forte créée à l'occasion des problèmes de surcharges, principalement sur la couronne nord.

### **Comment le transport adapté répond-il à la demande actuelle ?**

Une des augmentations les plus importantes a été du côté du transport adapté, principalement en raison du vieillissement de la population. Si les personnes âgées, qui sont de plus en plus nombreuses, éprouvent de plus en plus de difficulté à se déplacer de manière autonome, elles ne sont pas pour autant des citoyens moins actifs. Le besoin crucial de service pour cette clientèle est donc appelé à croître.

Puisque les alternatives sont extrêmement limitées pour les usagers du transport adapté, exo met tout en œuvre pour

éviter d'avoir à refuser des demandes de déplacement. Cette orientation qui a été décidée suite à une consultation des associations qui représentent les usagers peut parfois avoir des conséquences sur notre capacité à offrir un service 100% ponctuel. En effet, il arrive que la demande soit plus forte que le nombre de chauffeurs et de places disponibles. Il arrive donc que, dans le but d'offrir un service à tous les usagers du transport adapté qui en font la demande, des retards soient observés.

### **En conclusion, parmi les réalisations d'exo en 2023, laquelle vous rend particulièrement fier ?**

La performance du transport à la demande représente une grande réussite. Déployé dans deux zones, il a démontré le grand intérêt de la clientèle pour un service à la demande. À Belœil-McMasterville, il a terminé sa deuxième année complète avec une croissance de 57% par rapport à l'année précédente. Ainsi, pour répondre à la forte demande, nous avons augmenté le nombre de véhicules. Pour Terrebonne, la croissance de la demande est constante depuis le lancement du projet, ce qui a justifié l'élargissement de la zone initiale. Suite à ce changement, l'achalandage a augmenté de 44%. Ce nouveau service est attractif parce qu'il donne plus de flexibilité à l'utilisateur et nous permet de desservir davantage de lieux. Le transport à la demande est voué à grandir sur le territoire d'exo dans les prochaines années.



## De nouveaux records lors de la rentrée 2023 pour la couronne nord



Pour le **service d'autobus**, certaines semaines, l'achalandage 2023 est de 108 % par rapport à 2019.



Pour le service de **transport adapté**, certaines semaines, l'achalandage 2023 est de 105 % par rapport à 2019, avec la plus forte croissance du réseau, à 130 %, dans le secteur de Terrebonne-Mascouche.



Pour le service de **train**, toutes les lignes d'exo ont enregistré une croissance constante de leur fréquentation.

- La ligne Saint-Jérôme (ligne 12), dont l'achalandage a atteint 73 % du niveau de 2019 lors de la rentrée 2023, a connu une augmentation de 26 % par rapport à l'an dernier.



Pour le service de **transport à la demande**, l'achalandage 2023 a connu une hausse de 44 % à la suite de l'élargissement de la zone desservie à Terrebonne.

## Une progression marquée pour la couronne sud



Pour le service d'**autobus**, exo observe une progression marquée de la fréquentation par rapport à l'année dernière. Certaines lignes d'autobus ont même retrouvé leur achalandage prépandémie. La mise en service de la refonte des réseaux et l'arrivée du REM sur la Rive-Sud ont des impacts sur l'achalandage qui se verront à plus long terme.



Pour le service de **transport adapté**, le niveau d'achalandage a presque rejoint celui de 2019. La fréquentation a augmenté de plus de 25 % par rapport à 2022.



Pour le service de **train**, le niveau d'achalandage a presque rejoint celui de 2019.

- Pour la ligne Mont-Saint-Hilaire (ligne 13), l'achalandage enregistre la deuxième plus importante hausse par rapport à 2022, soit 48 %.
- Pour la ligne Candiatic (ligne 14), l'achalandage atteint 52 % de celui de 2019 et une croissance de 26 % par rapport à 2022.



Pour le service de **transport à la demande**, l'achalandage de Belœil-McMasterville est de 57 % par rapport à 2022. L'achalandage global des deux zones est de 121 % en 2023.





# 2

## Relever les défis avec sensibilité







# Agir de manière concertée pour mitiger la pénurie de main-d'œuvre

La crise de la main-d'œuvre touche tous les secteurs d'activité et le transport collectif n'échappe pas à cette tendance. La compétition est d'autant plus forte que tous – municipalités, gouvernements et entreprises privées – puisent dans le même bassin de travailleurs. La multiplication de grands projets dans le secteur du transport dans le Grand Montréal exacerbe la situation et entraîne une rareté de candidats pour de nombreux postes clés. Pour exo, la pénurie de chauffeurs d'autobus se fait particulièrement sentir depuis 2022. Le manque d'effectifs chez nos fournisseurs de service à certaines périodes de l'année a eu des répercussions sur notre capacité à offrir le service dans certains secteurs plus touchés sur notre territoire. Dans la foulée des actions rapidement déployées en 2022, exo a formé une cellule d'action avec comme mandat d'identifier des solutions pour pallier la pénurie de main-d'œuvre dans le but de maintenir une offre de service de transport fiable et de qualité, d'une couronne à l'autre.

## La déclaration commune des partenaires

*« Le transport collectif est au cœur du développement économique durable de nos communautés. Le transport collectif, c'est non seulement une priorité, mais c'est une nécessité pour occuper notre territoire durablement, faire face aux changements climatiques et construire une économie résiliente.*

*La pénurie de main-d'œuvre touche l'ensemble des secteurs de notre économie, et le transport collectif ne fait pas exception, affectant tout particulièrement exo.*

*C'est pourquoi nous avons formé une cellule d'action pour identifier des solutions face à l'enjeu de la pénurie de main-d'œuvre. Nos travaux ont permis d'aboutir à un plan d'action regroupant neuf recommandations. Ces dernières visent à réduire les effets de la pénurie de main-d'œuvre de façon pérenne et à transporter la clientèle d'exo avec prévisibilité et efficacité.*

*Enfin, nous nous sommes engagés à utiliser nos canaux d'influence afin de transformer notre démarche en actions concrètes. »*









## Des actions mises en œuvre

C'est ainsi qu'en septembre 2023, un an après son lancement, la cellule d'action a présenté un plan d'action regroupant neuf recommandations multisectorielles. Par souci de proactivité, certaines de ces mesures avaient déjà été mises en œuvre pour que la clientèle puisse bénéficier le plus rapidement possible des fruits de cette démarche.

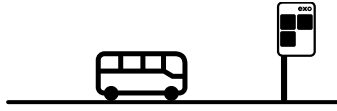
### Recommandations inspirantes

Les neuf recommandations visent à rendre le métier de chauffeur d'autobus plus attrayant en offrant des conditions de travail plus propices à la rétention chez nos transporteurs.

1. Réaménager les horaires
2. Ajuster les temps de battement
3. Étendre le concept de bancs et de « bassin » de réserve de chauffeurs disponibles
4. Étudier les projets pilotes sur les nouveaux modes de mobilité, comme le covoiturage et le transport à la demande
5. Positionner les fournisseurs de transport d'exo comme employeurs de choix
6. Retenir les travailleurs expérimentés
7. Attirer et recruter des jeunes
8. Reconnaître les compétences des travailleurs étrangers
9. Faciliter le parcours de formation en centre et en entreprise

Voici un survol des mesures déjà mises en place et ce, sans financement supplémentaire pour le moment.

- Révision des assignations afin de créer des blocs de travail plus intéressants pour les chauffeurs dans le secteur Laurentides.
- Harmonisation du temps de battement pour offrir aux chauffeurs plus de temps entre deux voyages.
- Révision de certains tracés et arrêts dans L'Assomption pour offrir des trajets plus directs, qui demandent moins de temps de parcours et, donc, nécessitent moins de chauffeurs.
- Ajout dans les nouveaux appels d'offres de l'exigence d'un « bassin » de réserve de chauffeurs afin qu'une absence imprévue puisse être couverte par le chauffeur de réserve.
- Représentations auprès de la SAAQ pour que l'obtention des permis de conduire à la SAAQ, que ce soit pour les jeunes conducteurs ou les chauffeurs potentiels issus de l'immigration (processus de reconnaissance des permis de conduire), soit accélérée. Un projet-pilote a été mis en place en 2023.
- Optimisation du service et révision des assignations-véhicule dans deux secteurs, afin de créer des quarts de travail plus attrayants qui favoriseront la rétention de chauffeurs.
- Enfin, exo a redéployé sa campagne de soutien au recrutement des chauffeurs à l'automne 2023.



# Bâtir ensemble le transport collectif de demain



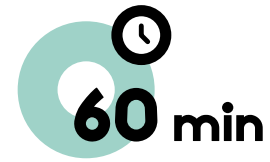
23 lignes directes jusqu'au REM



Plus de 525 voyages par jour



Accès au REM en moins de 30 minutes pour plus de 100 000 résidents



Accès à la Gare Centrale en moins de 60 minutes pour plus de 130 000 résidents

Depuis 2019, exo a entrepris une vaste refonte de son réseau d'autobus sur l'ensemble de son territoire. Cette refonte vise à harmoniser le service afin de le rendre plus efficace, de répondre aux nouveaux besoins en déplacement de la population et de s'arrimer aux grands projets de transport collectif tout en agissant comme partenaire de développement des municipalités.



# Comment exo planifie et réalise-t-il la refonte de son réseau d'autobus ?

Pour chaque projet de refonte, exo déploie un vaste processus de consultations publiques auprès de l'ensemble des parties prenantes (élus, administrations municipales, entreprises et organismes locaux, clients, grand public, etc.). Comme nos clients sont les premiers concernés par l'ensemble des changements, nous les consultons tout au long de ces grandes transformations.

Afin que le scénario final du nouveau réseau d'autobus d'exo réponde aux besoins et aux attentes des citoyens et des parties prenantes d'un secteur, cette démarche d'engagement et de collaboration se déroule en deux phases :

- La phase 1 permet de capter les besoins et préoccupations spécifiques à chaque secteur et de dégager les grandes orientations qui guideront exo dans l'élaboration d'une première version du nouveau réseau d'autobus.
- La phase 2 permet de présenter le réseau proposé et d'identifier les pistes d'amélioration.

Pour chacune des phases, les modes de consultation sont hybrides et variés : kiosques de consultation dans les cégeps et autres lieux publics, séances de consultation virtuelle, sondages en ligne, etc.

À l'issue de ces deux phases, nous prévoyons la mise en opération du nouveau service d'autobus jusque dans ses plus menus détails :

- la planification opérationnelle (horaires et scénario final) ;

- la préparation de la mise en œuvre avec les équipes d'approvisionnement, d'infrastructures (arrêts, panneaux d'arrêt, abribus, etc.), de ressources humaines et talents (formation du personnel, suivi avec les transporteurs) et de communication (en amont, en ligne et sur le terrain, pour l'accompagnement des clients) ;
- le tout en assurant une communication claire avec les partenaires et les clients, aux moments opportuns.

C'est un travail minutieux et un processus participatif de longue haleine.

La refonte des réseaux d'autobus se fait progressivement, secteur par secteur :

- Elle a débuté en 2019 par les secteurs Chambly-Richelieu-Carignan, Le Richelain et Roussillon. L'opérationnalisation s'est effectuée en 2023.
- La refonte du réseau s'est poursuivie en 2023 avec les secteurs La Presqu'île et Laurentides – Terrebonne-Ouest.
- Les consultations dans les secteurs de L'Assomption et Terrebonne-Mascouche (couronne nord) sont en cours.
- Les prochains secteurs ciblés sont Haut-Saint-Laurent et Sud-Ouest (couronne sud).


À terme, tous les secteurs du territoire d'exo seront revus.





# Couronne sud : opérationnalisation de la refonte à la mise en service du REM

## Nouveaux numéros d'autobus et nouvelles familles de service

Local - numéros 20 à 299

 Sur réservation - numéros 300 à 399

 Express - numéros 400 à 599

 Régional - numéros 600 à 799

## Actions sur le terrain

- + 66 lignes repensées et renumérotées
- + 6000 avis aux riverains distribués
- + 1100 panneaux d'arrêt modifiés, dont 230 nouveaux arrêts
- + 160 chauffeurs d'autobus formés
- + 1000 heures de formation pratique
- + 15 heures de tests terrain pour valider les nouvelles manœuvres

## Secteur Chambly- Richelieu-Carignan

24 nouveaux parcours, dont :

- 6 lignes locales
- 7 lignes sur réservation
- 8 lignes express
- 3 lignes régionales

## Secteur Le Richelain/ Roussillon

42 nouveaux parcours, dont :

- 20 lignes locales
- 3 lignes sur réservation
- 17 lignes express
- 2 lignes régionales

## Un accès direct au REM

- 23 lignes directes jusqu'au REM
- Plus de 525 voyages par jour
- Accès au REM en moins de 30 minutes pour plus de 100 000 résidents



## Refonte du réseau : mode d'emploi

Pour s'intégrer à l'arrivée du REM et considérant la fin du transit d'autobus sur le pont Samuel-De Champlain, le réseau d'autobus de Chambly-Richelieu-Carignan (CRC) s'est transformé, tandis que ceux des secteurs Le Richelain et Roussillon (LRR) ont été fusionnés et repensés. En effet, un principe de base en organisation du transport collectif a guidé les travaux : quand un mode structurant se met en place dans un axe donné, on s'assure de ne pas le doubler avec des services alternatifs afin de déployer ces moyens davantage sur le réseau local.

Exo contribue donc à maximiser l'impact des ressources déployées et des moyens investis afin de rejoindre plus de citoyens et de combler plus de besoins. Les avantages sont considérables : l'harmonisation des services, l'amélioration de la desserte locale, une meilleure expérience de mobilité et une meilleure interconnectivité au sein du réseau d'exo et avec les autres réseaux de transport collectif de la région de Montréal.



Daphnée Hurtubise, directrice de programme – REM

Ces deux refontes, mises en œuvre au même moment, soit à l'entrée en fonction du REM, correspondent à une seule et même opérationnalisation. Daphnée Hurtubise, directrice de programme – REM, raconte en entrevue comment s'est déroulée la mise en opération.

### Dans quel contexte s'est effectuée la mise en opération des premières refontes du réseau ?

Dans un contexte de grands changements : l'arrivée du REM, de nouveaux réseaux, de nouveaux parcours, un nouvel affichage, une nouvelle signalétique et une nouvelle tarification. De plus, ces changements étaient mis en œuvre par plusieurs partenaires distincts. Tout se passait simultanément, sur plusieurs fronts, à très grande vitesse, et il fallait s'adapter rapidement aux revirements.

### Quels ont été les plus grands défis rencontrés et les solutions mises de l'avant ?

Le plus grand défi de la mise en service a été l'imprévisibilité liée à la date : la date exacte de mise en service du REM n'était pas connue. Nous avons donc préparé une séquence à rebours de 30 jours. L'approche, minutieusement planifiée et

orchestrée de concert avec tous les services impliqués, était divisée en chantiers.

Sauf que... les plans sont faits pour être changés ! (rires) L'annonce nous donnait en réalité 22 jours de préavis. La collaboration et l'engagement entre les équipes d'exo et avec les partenaires ont porté fruit. Grâce aux suivis, aux rencontres de projet et au travail des cellules tactiques, nous avons réussi à travailler plus vite en prenant les décisions qui s'imposaient pour toujours placer la qualité du service et le bien-être des clients au cœur de nos actions.

### Est-ce qu'il y a un moment qui vous a particulièrement marquée ?

Les rencontres d'information avec les citoyens, sans conteste. Aller à la rencontre des gens, dans les villes, dans les terminus, dans les cégeps, pour présenter les refontes, est la meilleure manière de comprendre l'impact de notre travail dans leur quotidien. Ce contact est riche parce qu'il permet un échange et motive l'excellence. Il ne faut pas oublier que les défis qui peuvent être engendrés par des changements structurels comme les refontes font partie de la réalité des gens, et notre responsabilité est d'accompagner les usagers vers plus de fluidité et de simplicité.

### Quelles sont les meilleurs coups et les leçons tirées pour les refontes mises en service en 2023 ?

Miser sur l'implication et la confiance des usagers, des citoyens, des élus et de tous les partenaires. Prendre en considération, à toutes les étapes, les besoins des usagers, des citoyens, des transporteurs et des chauffeurs d'autobus. Il ne faut jamais oublier qu'accompagner la clientèle, c'est d'abord accompagner les chauffeurs d'autobus et nos partenaires et en faire des alliés.

Les leçons tirées s'expliquent à la lumière de cette préoccupation. Par une analyse adéquate et une démarche proactive, exo a livré les meilleurs réseaux possibles. Mais on peut toujours s'améliorer, et nous voudrions approfondir notre compréhension de l'impact pour la clientèle pour aller encore plus loin dans l'accompagnement. Entre autres, nous tâcherons de porter une attention plus grande à la granularité des situations d'exception et de communiquer de manière encore plus ciblée.

### Si vous deviez choisir trois mots pour résumer l'opération, quels seraient-ils et pourquoi ?

1. Leadership décentralisé.
2. Engagement envers le projet.
3. Résultats.



## Les consultations et refontes à venir

En 2023, exo a dégagé les constats de la deuxième phase de consultations publiques des secteurs

La Presqu'île et Laurentides – Terrebonne-Ouest. L'amélioration du service vers les modes de transport structurants, comme le train, le métro et le REM, la plus grande couverture du territoire ainsi que l'accès aux différentes destinations d'intérêt sur la couronne nord ont été salués par les participants aux consultations publiques. Ils ont particulièrement apprécié l'ajout d'une ligne express entre Saint-Jérôme et le métro Montmorency, le début du service plus tôt et la fin du service plus tard, une meilleure connectivité entre les municipalités, la couverture du réseau ainsi que les lignes directes vers le REM.

Ces constats permettront de présenter un scénario bonifié à nos différents partenaires avant d'entamer la phase d'opérationnalisation pour la refonte du réseau d'autobus de ces secteurs. Des rencontres sont d'ailleurs prévues à cet effet.

### La 2<sup>e</sup> phase de consultations publiques pour le secteur Laurentides – Terrebonne-Ouest a eu lieu en juillet 2023.

Exo se réjouit que le nouveau réseau d'autobus proposé pour le secteur réponde aux attentes de la population. Depuis la fin de l'été 2023, exo a entamé la phase de préparation de mise en œuvre qui s'échelonne jusqu'au printemps 2024. La mise en service est prévue à la fin de 2024, à l'occasion de l'ouverture de l'antenne Deux-Montagnes du REM.

#### Les 16 municipalités concernées par cette refonte :

- Blainville
- Boisbriand
- Bois-des-Filion
- Deux-Montagnes
- Lorraine
- Mirabel
- Oka
- Pointe-Calumet
- Rosemère
- Sainte-Anne-des-Plaines
- Sainte-Marthe-sur-le-Lac
- Sainte-Thérèse
- Saint-Eustache
- Saint-Jérôme
- Saint-Joseph-du-Lac
- Terrebonne (section ouest)

### La 2<sup>e</sup> phase de consultations publiques pour le secteur La

**Presqu'île** s'est également déroulée en juillet 2023. Encore une fois, le travail de préparation résultant de la première phase de consultations publiques a porté fruit. Depuis la fin de l'été 2023, exo a entamé la phase de préparation de mise en œuvre qui s'échelonne jusqu'au printemps 2024. La mise en service est prévue à la fin de 2024, à l'occasion de l'ouverture de l'antenne Anse-à-l'Orme (à Sainte-Anne-de-Bellevue) du REM.

#### Les 12 municipalités concernées par cette refonte :

- Hudson
- L'Île-Perrot
- Les Cèdres
- L'Île-Cadieux
- Notre-Dame-de-l'Île-Perrot
- Pincourt
- Pointe-des-Cascades
- Rigaud
- Saint-Lazare
- Terrasse-Vaudreuil
- Vaudreuil-Dorion
- Vaudreuil-sur-le-Lac

À l'automne 2023, exo a également lancé la **première phase de consultations publiques pour le secteur L'Assomption – Terrebonne-Mascouche**. Au printemps 2024, exo procédera à la validation du scénario de desserte en réalisant la seconde phase de consultations publiques avant d'ajuster le scénario proposé et de passer à la phase de préparation de la mise en œuvre, prévue pour 2025.

#### Les 7 municipalités concernées par cette refonte :

- Charlemagne
- L'Assomption
- L'Épiphanie
- Repentigny
- Saint-Sulpice
- Terrebonne
- Mascouche





## Prix Reconnaissance de l'Association du transport urbain du Québec

Le Prix Reconnaissance ATUQ vise à souligner un projet, une prestation, une carrière ou tout autre événement jugé exceptionnel qui concerne une employée, un employé ou un groupe d'employés.

En 2023, exo a mis de l'avant « **la mise en service du nouveau réseau d'autobus Chambly-Richelieu-Carignan et Le Richelain/Roussillon** ». Projet majeur de l'organisation, cette première refonte vise à répondre aux attentes de la population en termes de mobilité, à agir comme partenaire de développement économique des municipalités et à s'arrimer aux grands projets de transport collectif. Cette mise en service a été possible grâce au travail exemplaire de plusieurs équipes d'exo et de nos transporteurs.



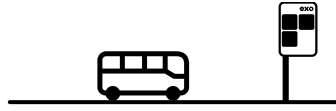
Numérisez pour tout savoir sur la refonte du réseau.



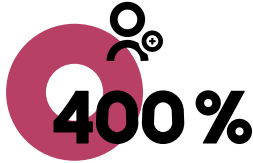








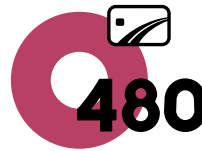
# Réaliser des projets en délégation avec l'ARTM



Augmentation de plus de 400% du nombre d'abonnés gérés par exo



7 équipes d'exo impliquées



27 000 dossiers clients et 480 dossiers employeurs migrés



5 organisations impliquées dans le projet : ARTM, STM, Fusium, Monéris et exo

## L'ensemble des programmes d'abonnements sous la responsabilité d'exo

Depuis le 28 juin 2023, exo est officiellement le nouveau gestionnaire délégué des programmes d'abonnements OPUS à l'année et OPUS & CIE, offerts aux usagers de la STM.

## Faire rayonner l'expertise d'exo

L'ARTM offre des abonnements annuels OPUS pour le grand public et les entreprises de la région métropolitaine. En 2023, l'ARTM a confié la gestion des abonnements annuels OPUS à l'année et OPUS & CIE à exo pour l'ensemble de la région métropolitaine.

Ce gage de confiance est une source de fierté pour nos équipes. Il montre qu'exo est un partenaire de choix dans l'écosystème du transport en commun et que notre expertise en gestion de la relation client est reconnue par nos partenaires.

## Une collaboration exceptionnelle

Ce changement a exigé une coordination et une collaboration exceptionnelle au sein d'exo :

- Les équipes de Technologies de l'information – Systèmes de transport intelligents (TI-STI) ont joué un rôle crucial dans la migration des données des abonnements et l'adaptation de nos systèmes à ces programmes d'abonnements distincts de ceux déjà gérés par exo.
- Le Centre relations clients (CRC) a offert un accompagnement hors pair à cette nouvelle clientèle.
- Les Ventes et perceptions et les Comptes recevables se sont adaptés rapidement.
- Les Communications et le Marketing ont accompagné les usagers et les entreprises tout au long du processus de migration.

En plus d'une réalisation rapide, et ce, dans un contexte difficile de pénurie de main-d'œuvre, ce projet a fait briller le talent, l'agilité et la qualité de l'expérience client qui nous démarquent chez exo.

## Saviez-vous que...

# L'ARTM a mis en place un nouveau plan des réseaux métropolitains et une nouvelle signalétique harmonisée ?

Profitant de l'arrivée du REM, l'ARTM a lancé une refonte complète de la signalétique du réseau métropolitain.

L'objectif : unifier, simplifier et harmoniser la signalétique pour faciliter les déplacements des usagers à travers les divers modes de transport.

Fruit d'une collaboration entre l'ARTM, exo, le RTL, la STL, la STM et le REM, le tout nouveau plan des réseaux métropolitains qui présente le métro, le train de banlieue, le REM ainsi que le SRB-Pie-IX, a été dévoilé en juillet 2023.

Pour exo, cela signifie entre autres de nouveaux numéros et de nouvelles couleurs pour certaines lignes de train. La nouvelle signalétique est déployée graduellement sur le terrain, dans les réseaux de la grande région métropolitaine de Montréal.

**11** Ligne Vaudreuil-Hudson

**12** Ligne Saint-Jérôme

**13** Ligne Mont-Saint-Hilaire

**14** Ligne Candiac

**15** Ligne Mascouche





# Mettre en place des mesures d'atténuation pendant les travaux sur le pont de l'Île-aux-Tourtes



**Ajout de 3 départs sur  
la ligne exo 11 Vaudreuil/  
Hudson**



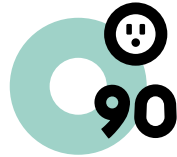
**Gratuité pour 7 gares  
désignées**

En prévision des travaux de réfection sur le pont de l'Île-aux-Tourtes et de la fermeture de deux voies dans chaque direction, exo, en collaboration avec le ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD) et les élus municipaux, a annoncé des mesures d'atténuation pour aider la clientèle pendant cette période difficile. En effet, bien que ces mesures d'atténuation en transport collectif soient financées par le ministère, les équipes d'exo ont su se mobiliser rapidement pour proposer des solutions et les mettre en œuvre efficacement.

Exo continue de collaborer avec le MTMD, l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) et ses partenaires municipaux afin de s'ajuster en continu aux besoins de mobilité des citoyens de ce secteur pour toute la durée des travaux sur le pont de l'Île-aux-Tourtes, entre Vaudreuil-Dorion et Senneville.



# Exobus, vers l'électrification du transport collectif



**Achat de 90 autobus électriques**



**Construction de 2 garages**

Lancé en 2021, le programme exobus vise à électrifier nos services par autobus, c'est-à-dire à doter exo d'un parc d'autobus 100 % électriques. C'est l'une des initiatives phares de notre Plan d'action de développement durable. Exo est fier de soutenir les efforts dans la lutte contre les changements climatiques en contribuant à la réduction des GES et en offrant un transport collectif encore plus durable. Cette approche est directement en cohérence avec son plan stratégique et les objectifs ambitieux du gouvernement du Québec.

À terme, exo sera propriétaire de sa flotte de véhicules électriques et de ses garages, tandis que nos partenaires, les transporteurs privés, seront responsables de l'exploitation et de l'entretien des véhicules. Ce mode opérationnel a fait ses preuves ailleurs dans le monde et se distingue de celui des principaux opérateurs de transport collectif de la grande région de Montréal.

Ainsi, exobus est bien plus qu'une initiative environnementale et technologique. Cela signifie une évolution organisationnelle importante d'exo, puisque les véhicules et les garages sont actuellement la propriété de ses partenaires transporteurs. Le modèle d'exploitation des services par autobus sera alors similaire au modèle d'exploitation des trains.

La première phase inclut l'acquisition d'une centaine d'autobus 100 % électriques et des technologies de recharge ainsi que la construction de deux garages prêts à recevoir ces infrastructures et équipements. C'est cette phase qui a mobilisé les équipes d'exo en 2023 de même que la préparation de la gestion du changement.

## **Octroi d'un contrat à Nova Bus pour les autobus 100 % électriques de gabarit urbain**

Après deux années de planification, 2023 a été l'occasion pour exo de procéder aux premières acquisitions d'autobus 100 % électriques. Le contrat octroyé à Nova Bus représente l'achat de 90 autobus de 12 mètres conformes aux prérequis en matière d'accessibilité. Ces autobus de gabarit urbain seront livrés entre 2025 et 2027.

Chacun de ces autobus devrait parcourir 1 million de kilomètres au cours de sa vie – sans recours aux énergies fossiles, sans trace environnementale à l'utilisation pour les communautés traversées et en offrant un service bien adapté pour l'ensemble de la clientèle.





## Terrains identifiés pour les nouveaux garages et électrification de notre garage à Sorel

Les deux premiers secteurs de déploiement du programme exobus sont ceux dans lesquels les terrains ont été identifiés pour la construction des nouveaux garages prêts à recevoir ces flottes d'autobus 100 % électriques : Vaudreuil (La Presqu'Île) et Sainte-Julie. Les négociations et la planification pour la mise en chantier des garages n'étant toutefois pas complétées, la décision a été prise de faire les travaux d'infrastructure requis au garage d'exo à Sorel afin d'y recharger, tester et entretenir les autobus 100 % électriques jusqu'à l'ouverture des garages de Vaudreuil et Sainte-Julie.

## Projet-pilote avec Letenda pour les midibus

Dans une phase subséquente, le programme exobus vise aussi l'acquisition de véhicules électriques de plusieurs autres gabarits. En raison des caractéristiques uniques du réseau d'exo, dont l'étendue du territoire à desservir, les variations dans les géographies locales et les écarts de densité de population, nous voulons recourir à des minibus et midibus pour offrir un service adapté à l'ensemble de la clientèle.

Pour ce faire, exo a conclu une entente en 2023 avec Letenda, manufacturier d'une nouvelle génération de midibus zéro émission, l'Electrip. Le transporteur Paquette & Fils de Saint-Eustache mènera les essais routiers et les tests dès les premiers mois de 2024 afin d'évaluer la performance écoénergétique et la fiabilité de ce type de véhicule dans des conditions climatiques variées typiquement québécoises. Cette initiative est une occasion unique de tester ce véhicule dans les conditions réelles d'opération d'une flotte d'autobus et de soutenir l'industrie dans le développement de véhicules électriques adaptés aux besoins des sociétés de transport québécoises.





Besoin de  
vous déplacer ?  
**Rien de plus  
facile !**

exo à la demande  
vous offre à Tarbesbonne :



un service de proximité,  
des trajets plus directs.

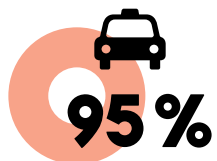
- Des déplacements plus  
faciles, moins d'attente
- Une meilleure couverture  
de territoire

et un service de réservation  
en temps réel

pour une mobilité  
plus fluide et plus sûre



# Pérenniser le transport à la demande



Augmentation globale de l'achalandage de 95 %



45 227 déplacements en 2023 pour Belœil-McMasterville



23 937 déplacements en 2023 pour Terrebonne

Au Québec, exo a été le premier organisme de transport collectif à convertir son service régulier par autobus en transport à la demande (TAD). Exo à la demande propose aux usagers une option de transport personnalisée et pratique : le client réserve son déplacement par l'entremise d'une application mobile en précisant son lieu de destination et l'heure à laquelle il souhaite effectuer son départ ; l'algorithme jumelle ensuite les passagers et crée un trajet optimisé pour minimiser le temps de parcours.

Le transport à la demande d'exo a fait ses preuves. Depuis leurs mises en service respectives en juin 2021 et en juillet 2023, les projets pilotes exo à la demande de Belœil-McMasterville et Terrebonne connaissent un grand succès auprès de la clientèle. L'achalandage de ce service est en progression constante, signe que ce mode de transport innovant répond aux besoins des citoyens des couronnes nord et sud de Montréal.

En effet, plus de 40 % des usagers de Belœil-McMasterville et 15 % de ceux de Terrebonne affirmaient n'avoir jamais utilisé le service d'autobus avant l'arrivée du transport à la demande. Dans le secteur Belœil-McMasterville, l'achalandage local a d'ailleurs augmenté de 173 % entre septembre 2019 et septembre 2023 grâce à l'introduction du transport à la demande.

La flexibilité, la complémentarité et la simplicité de cette offre sur mesure comblent des besoins pour lesquels il n'y avait jusque-là aucune solution collective et durable. Exo est fier d'innover et de fournir des solutions de mobilité modernes et efficaces pour répondre aux nouveaux besoins de sa clientèle.

## Les bénéfices d'exo à la demande

Une offre complémentaire au réseau d'autobus d'exo dont :

- un service de rabattement vers la gare de McMasterville pour Belœil-McMasterville (premier/dernier kilomètre);
- un service durant les heures hors pointe;
- un service en zone moins densément peuplée et où la demande est plus faible;
- une option de réservation en tout temps via une application mobile, notre site internet ou un téléphone et un suivi en temps réel;
- une réduction des GES grâce aux nouveaux usagers qui délaissent l'auto solo et à un transport collectif qui se déplace uniquement en fonction de la demande.



# Un service reconduit à Terrebonne sur un territoire agrandi

Depuis juillet 2023, la zone desservie à Terrebonne a été agrandie pour offrir la même flexibilité dans les déplacements à un plus grand nombre de citoyens.

Les usagers peuvent réserver en temps réel et monter à bord d'une voiture. Le transport à la demande dessert les destinations difficilement accessibles comme la zone industrielle de Lachenaie, ce qui offre plus de flexibilité aux passagers, en particulier pendant les heures hors pointe. Les titres et les tarifs sont équivalents à ceux du service d'autobus régulier pour le secteur Terrebonne-Mascouche (zone C).

## Une offre permanente et toujours gratuite à Belœil et McMasterville

En décembre 2023, exo, la Ville de Belœil et la municipalité de McMasterville confirmaient la mise en permanence du service d'autobus exo à la demande à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024. Du même coup, ces trois partenaires, en collaboration avec l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM), annonçaient que la gratuité du service local serait reconduite pour une année supplémentaire. Il s'agit d'une mesure initiée et financée par ces deux municipalités.

L'achalandage important du service et les retours positifs des usagers démontrent que le modèle du transport à la demande est le mieux adapté pour desservir efficacement les résidents de ces secteurs. Celui-ci nous a également permis d'améliorer considérablement la couverture du territoire avec l'ajout de près de 50 nouveaux arrêts et d'élargir les plages horaires les soirs et le dimanche.

## Exo à la demande en chiffres

### Belœil-McMasterville

- **45 227** déplacements en 2023
- Près de **4000** déplacements par mois
- **+ 56,5%** de déplacements par rapport à 2022

### Terrebonne

- **23 937** déplacements en 2023
- Plus de **1900** déplacements par mois
- **+ 903,2%** de déplacements par rapport à 2022



## Développer une application pour le transport à la demande

Grâce au soutien financier du gouvernement du Québec, exo a annoncé la mise en place graduelle en 2023 d'une nouvelle plateforme technologique accessible et adaptée aux besoins des citoyens des couronnes nord et sud pour le transport à la demande.


Les projets pilotes de Belœil-McMasterville et Terrebonne ont recours à deux applications distinctes. En les regroupant sur une plateforme unique, nous visons à standardiser l'offre de service et à réaliser des économies significatives en plus de concentrer notre expertise sur un seul outil. Nous sommes soucieux d'améliorer l'expérience client ainsi que la qualité du service partout où ce service sera déployé.

Le déploiement de la plateforme se fera de manière progressive :

- Belœil-McMasterville : novembre 2023 ;
- Terrebonne : février 2024.



# Inaugurer un nouveau service de vélo-partage à Terrebonne

  
**3**  
**3 stations  
stratégiquement  
placées**

  
**15**  
**15 vélos  
classiques**

  
**125**  
**125 vélos  
électriques**

Dans le cadre des célébrations du 350<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Terrebonne, BIXI, en collaboration avec exo, a inauguré en juillet 2023 les trois premières stations de la municipalité. Les stations sont situées près des pôles générateurs de déplacements et du réseau cyclable : le terminus d'autobus d'exo, le Théâtre du Vieux-Terrebonne et le parc Saint-Sacrement.

« Pour exo, l'ajout d'une station de vélo en libre-service BIXI au terminus d'autobus de Terrebonne représente une occasion parfaite pour favoriser les déplacements en mode durable vers nos sites et le réseau de transport collectif. Cette première implantation à Terrebonne nous permet d'espérer une fructueuse collaboration et la création de futurs pôles de mobilité dans d'autres municipalités intéressées. Cela fait partie de notre rôle d'accompagner les municipalités des couronnes dans leurs initiatives de développer de la mobilité durable. D'ailleurs, nous croyons que la mobilité intégrée et durable fait partie des solutions au bénéfice des citoyens... et de la planète ! »

- Sylvain Yelle, directeur général



À l'occasion de cette inauguration, une entente conclue entre l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) et la Ville de Terrebonne offrait la gratuité jusqu'au 31 août 2023 sur tous les circuits d'autobus, de taxi collectif, de transport à la demande et de transport adapté du secteur exo Terrebonne-Mascouche circulant à l'intérieur de la zone C, ce qui inclut notamment les lignes d'autobus passant par Bois-des-Filion.



# Améliorer la gestion des objets perdus

En 2023, Exo a réalisé une révision approfondie de ses processus internes liés à la gestion des objets perdus dans le but de les simplifier et de les rendre plus efficaces. Cette initiative a été entreprise tout en préservant l'intégrité de la procédure pour le client : communiquer avec le service à la clientèle pour rapporter l'objet perdu et faire une demande de rappel. Cette approche renouvelée a conduit à une augmentation significative de la satisfaction de notre clientèle.

## Notre objectif : accroître l'efficacité et la satisfaction

- Réduction de 60 % du temps de traitement interne.
- Centralisation de la gestion au sein d'une seule équipe.
- Atteinte d'un taux de satisfaction clientèle supérieur à 90 %.

## Améliorations internes et leurs impacts

L'assignation de la responsabilité de la gestion des objets perdus à une seule entité a permis :

- une réduction notable du temps de traitement par demande, passant à une économie moyenne de 6,5 minutes;
- la diminution du nombre de parties prenantes impliquées par demande client, de trois à une seule.

Ces ajustements ont conduit à une réduction drastique des plaintes, avec seulement 5 plaintes enregistrées sur 1173 demandes au troisième trimestre de 2023, représentant moins de 1%.

## Les objets non réclamés remis à des organismes à but non lucratif

Exo a mis en place des points de chute en partenariat avec des organismes à but non lucratif pour la réception des objets perdus qui ne sont pas réclamés après 30 jours. Cela permet de redonner à la communauté, en particulier des articles tels que des vêtements chauds, des tuques, des foulards, des mitaines, etc. Cette initiative reflète notre sens des responsabilités sociales et notre engagement à contribuer positivement à la vie des gens.







# Optimiser le matériel roulant

## Restaurer les fenêtres des voitures V3000

À la fin de l'année 2021, exo a observé une dégradation accélérée et prématurée des fenêtres de polycarbonate des voitures de train de la série 3000. Pour éviter un remplacement systématique et coûteux des fenêtres, nous avons cherché une solution qui limiterait les coûts et l'impact environnemental. Le procédé retenu comporte deux phases.

En 2023, plusieurs fenêtres ont fait l'objet d'un test, par phases, avec un procédé de correction par polissage et de prévention par application d'une pellicule protectrice anti-UV, et les résultats sont tout à fait satisfaisants. Cette méthode a permis d'économiser un peu plus de 60 % des coûts qui auraient été liés au remplacement des fenêtres, en plus d'avoir un impact environnemental considérablement inférieur. Les travaux seront réalisés progressivement en 2024.

## Le centre de maintenance de Pointe-Saint-Charles optimise sa gestion et sa consommation d'énergie

En 2023, la mise en place d'un système de centralisation d'exploitation des données par l'équipe Exploitation train – Infrastructures a permis d'augmenter considérablement l'efficacité de notre gestion et notre consommation d'énergie au centre de maintenance de Pointe-Saint-Charles.

Cette démarche comprend divers volets, dont :

- l'automatisation des salles électriques;
- une interface de contrôle du bâtiment unifié qui permet de surveiller les niveaux des réservoirs de fluides mécaniques et l'état des entrées, des disjoncteurs et de l'alarme intérieure de même que la consommation électrique en temps réel.

Cette interface de pointe améliore aussi la qualité, la rapidité et la fluidité du travail des équipes d'entretien. Les avancées les plus notables sont les suivantes :

- une meilleure gestion de la demande et des appels de puissance énergétique;
- une meilleure capacité à détecter la détérioration et à faire un premier diagnostic du matériel roulant;
- une surveillance permanente des équipements;
- des alarmes regroupées.

## Nouvelles voitures 2050+ : renouveler l'expérience client à bord des trains

En 2023, exo a reçu 24 des 44 nouvelles voitures 2050+. Toutes les équipes impliquées continuent de préparer leur mise en service, prévue au cours de l'année 2024. Ces voitures viendront rajeunir le matériel roulant sur le réseau d'exo et renouveler l'expérience client en offrant une qualité et un confort à la fine pointe de ce qui se fait dans le domaine ferroviaire.

Les nouvelles voitures 2050+, qui sont à deux niveaux et peuvent accueillir jusqu'à 147 passagers assis, ont été adaptées aux besoins d'exo grâce à une collaboration entre l'équipe de projet et le fabricant. Cette importante commande permet d'ailleurs à une dizaine de fournisseurs canadiens, dont huit entreprises québécoises, de participer à la construction des voitures. La part de contenu local intégré aux voitures s'élève à près de 30 %.

Les voitures sont soumises à une série de tests préalables à leur mise en service. Ces tests, effectués à nos centres de maintenance, comprennent des vérifications mécaniques complètes de sécurité, des tests statiques en centre de maintenance et des tests dynamiques sur le réseau ainsi que des tests de freinage.

La formation des chefs de train et des mécaniciens de locomotive qui opéreront ces nouvelles voitures a été donnée en seconde partie de l'année.

Leur mise en service est prévue en 2024.

Voici quelques-uns des éléments généraux d'accessibilité inclus dans toutes les voitures 2050+ :

- des poignées et barres de préhension jaunes;
- des escaliers conçus pour respecter les normes de l'American Disability Act (ADA);
- un marquage jaune aux endroits requis par les normes;
- une signalisation à l'intérieur et à l'extérieur conforme à l'ADA;
- une signalétique pour la priorisation des places assises.

Parallèlement, le projet d'amélioration de l'accessibilité des infrastructures de la ligne Saint-Jérôme suit son cours.

## Se doter de locomotives à faibles émissions

L'assemblage des dix nouvelles locomotives à faibles émissions de gaz à effet de serre (GES) a débuté en 2023 et la première livraison est prévue en 2025. Commandées en 2022, elles remplaceront les locomotives F59PH arrivées en fin de vie utile. Ces nouvelles locomotives peuvent remorquer 10 voitures au lieu de 8, avec un moteur répondant aux nouveaux standards, ce qui permet de diminuer les émissions polluantes.

## Donner une seconde vie aux voitures MR-90

Acquises en 1992, les voitures MR-90 ont roulé exclusivement sur la ligne Deux-Montagnes en raison de leur alimentation électrique par caténaire, une technologique utilisée uniquement sur cette ligne sur le réseau exploité par exo. De multiples efforts furent déployés pour trouver un acquéreur pour ce parc de voitures, mais celles-ci ne rencontraient pas les besoins d'exploitation des sociétés ciblées puisque très peu de lignes de train sont entièrement électrifiées en Amérique du Nord et que ce matériel roulant vieillissant nécessite une rénovation majeure. Pour sauvegarder ce patrimoine ferroviaire, exo a offert deux voitures MR-90 au Musée ferroviaire de Saint-Constant en 2023.

### Des voitures à deux niveaux

Les voitures à deux niveaux nous permettent d'augmenter la capacité de chaque train tout en augmentant le confort des usagers. Chaque voiture peut accueillir confortablement jusqu'à 147 passagers assis. Pour parcourir de grandes distances, comme sur la ligne exo 12 – Saint-Jérôme, cette considération est importante pour nous – et pour nos clients.











# Les infrastructures trains

## Améliorer la sécurité à la gare Montréal-Ouest

Les nouvelles installations de la gare Montréal-Ouest ont été mises en service en août 2023 après 18 mois de travaux. Cette gare, qui accueille trois lignes de train et compte parmi les plus achalandées du réseau d'exo, offre dorénavant une sécurité d'accès accrue, réduisant les risques d'accident et améliorant la fluidité des déplacements.

### Certaines des améliorations incluent :

- un nouvel édicule complètement vitré sur la rue Sherbrooke Ouest, du côté nord des voies ferrées;
- la prolongation du tunnel existant sous les voies pour permettre aux usagers d'accéder aux trois quais d'embarquement, autant depuis le nouvel édicule nord que depuis l'édicule sud, sans avoir à traverser les passages à niveau situés sur les avenues Elmhurst ou Westminster;
- une rampe d'accès aménagée en remplacement des escaliers existants entre le chemin Broughton et le quai sud;
- un tout nouveau quai d'embarquement permanent avec des accès accessibles à partir des rues Sherbrooke Ouest (à l'ouest) et Elmhurst (à l'est) pour la ligne Saint-Jérôme.

D'autres phases de travaux seront nécessaires afin de rendre toutes les infrastructures de la gare accessibles conformément à notre Plan de développement de l'accessibilité et de permettre la fluidité du parcours client.



# Assurer la ponctualité des trains et réduire les embouteillages sur l'avenue Greene

Puisque le viaduc ferroviaire de l'avenue Greene est trop bas pour que les camions puissent circuler de façon sécuritaire, leur passage y est interdit. Pourtant, il n'est pas rare que des camionneurs ignorent cette interdiction et qu'ils frappent le viaduc. Résultat : dès que le viaduc est heurté, soit environ 15 fois par année, la circulation ferroviaire est suspendue jusqu'à ce que les inspections de la voie et de la structure soient complétées. Cela entraîne des retards d'en moyenne 35 minutes par incident sur nos trois lignes de train les plus achalandées empruntant ce viaduc : exo 11 – Vaudreuil/Hudson, exo 12 – Saint-Jérôme et exo 14 – Candiac.

En octobre 2023, nous avons annoncé le début des travaux de sécurisation du viaduc afin d'empêcher ces impacts. Ce projet vise donc à assurer la sécurité du trafic ferroviaire, à assurer la fiabilité et la ponctualité des trains et à réduire, du même coup, les embouteillages sur l'avenue Greene.

## Les travaux consistent à installer :

- deux poutres de protection de part et d'autre du viaduc afin de le protéger ;
- des capteurs infrarouges reliés à des panneaux à messages variables qui informeront les camionneurs qu'ils se dirigent vers un impact imminent avec la poutre de protection.

Plusieurs travaux préparatoires ont été entamés ou complétés en 2023, dont la construction des pilastres de béton à même le viaduc centenaire afin de supporter les poutres de protection, ainsi que la reconstruction des murs de soutènement. Il s'agit de la deuxième installation du genre au Québec.

# Réparer cinq ponceaux ferroviaires et un passage à niveau près de Vaudreuil

Près de Vaudreuil, cinq ponceaux construits en 1911 ont bénéficié d'une cure de rajeunissement majeure en 2023. Afin d'assurer le passage des trains à vitesse normale et en toute sécurité, exo a dû démolir et reconstruire ces ponceaux et effectuer la réfection d'un passage à niveau à la montée Cadieux. Ces travaux ferroviaires incluaient l'enlèvement d'une portion de la voie ferrée et la remise en marche par l'entremise de resurfaçage, soudures et normalisation de la voie.

# Ajouter un deuxième quai à la gare Sainte-Catherine

Des travaux visant l'ajout d'un deuxième quai de train pour desservir la voie sud à la gare Sainte-Catherine sont en cours pour éviter que les trains ne soient forcés, en cas de problématique sur la voie nord, de poursuivre leur itinéraire jusqu'à la gare suivante, d'où il faudrait déployer un service de navette par autobus. Ce projet permet d'améliorer la qualité du service et de diminuer les impacts reliés à des perturbations sur le réseau.

Les travaux se poursuivront au printemps 2024 lorsque la température le permettra.





# Les infrastructures autobus

## Inaugurer le terminus Contrecœur

En septembre 2023, exo inaugurerait le terminus Contrecœur, qui offre dorénavant aux usagers des lignes 701, 707 et 709 d'exo des installations modernes, accessibles et intégrées à leur environnement. Ce projet s'inscrit dans notre volonté de développer des projets d'infrastructures durables et accessibles identifiés dans le Plan de développement durable et dans le Plan de développement d'accessibilité d'exo. Il est à noter que ce projet a respecté le budget qui lui était alloué.

### Les améliorations incluent :

- une nouvelle boucle d'autobus dotée de deux quais d'embarquement;
- un débarcadère pour le transport adapté;
- une marquise pour protéger les usagers des intempéries;
- des panneaux à messages variables proposant les horaires d'autobus, les heures des prochains passages et d'autres informations utiles;
- un stationnement incitatif de 60 espaces pour voitures, dont deux pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles;
- un abri pour vélos afin d'encourager l'utilisation de ce mode de transport actif pour accéder au terminus;
- l'aménagement de plantes et végétaux pour minimiser les îlots de chaleur.

Le projet, développé en étroite collaboration avec la Ville de Contrecœur, participe également à la vie communautaire grâce à l'aménagement d'un parc canin amélioré et d'un accès à la piste multifonctionnelle.



## Réaménager le terminus Châteauguay

En avril 2023, exo a annoncé que les travaux majeurs de réaménagement du terminus Châteauguay s'intensifieraient jusqu'à leur fin, prévue au printemps 2024. On y retrouvera, entre autres, une nouvelle boucle d'autobus à 10 quais, une marquise pour protéger les usagers des intempéries, un nouveau centre de service accessible qui abritera une billetterie, un centre d'information et une aire d'attente intérieure chauffée munie de toilettes.

Nous continuons d'accompagner notre clientèle tout au long des travaux en l'informant des différents changements selon les phases de travaux grâce à des avis à la clientèle sur le terrain, au terminus Châteauguay ainsi que sur le site web d'exo.





# Moderniser le transport adapté

En 2022, malgré l'intégration réussie de tous les organismes de transport adapté des couronnes nord et sud, le secteur du transport adapté d'exo a particulièrement souffert de la pénurie de main-d'œuvre. Toutefois, grâce à une analyse rigoureuse de la situation, à l'implication de la communauté et à des mesures structurantes, l'année 2023 s'est conclue sous le signe de la transition vers un niveau de qualité et de ponctualité supérieur.

Grâce à une démarche de consultation rassemblant plusieurs équipes internes, des fournisseurs et des partenaires du milieu, plusieurs mesures ont été déployées en 2023.

Parmi les mesures prioritaires, notons l'amélioration de certains processus internes :

- un accompagnement soutenu pour les nouveaux chauffeurs ;
- la révision des temps de parcours et de congestion.

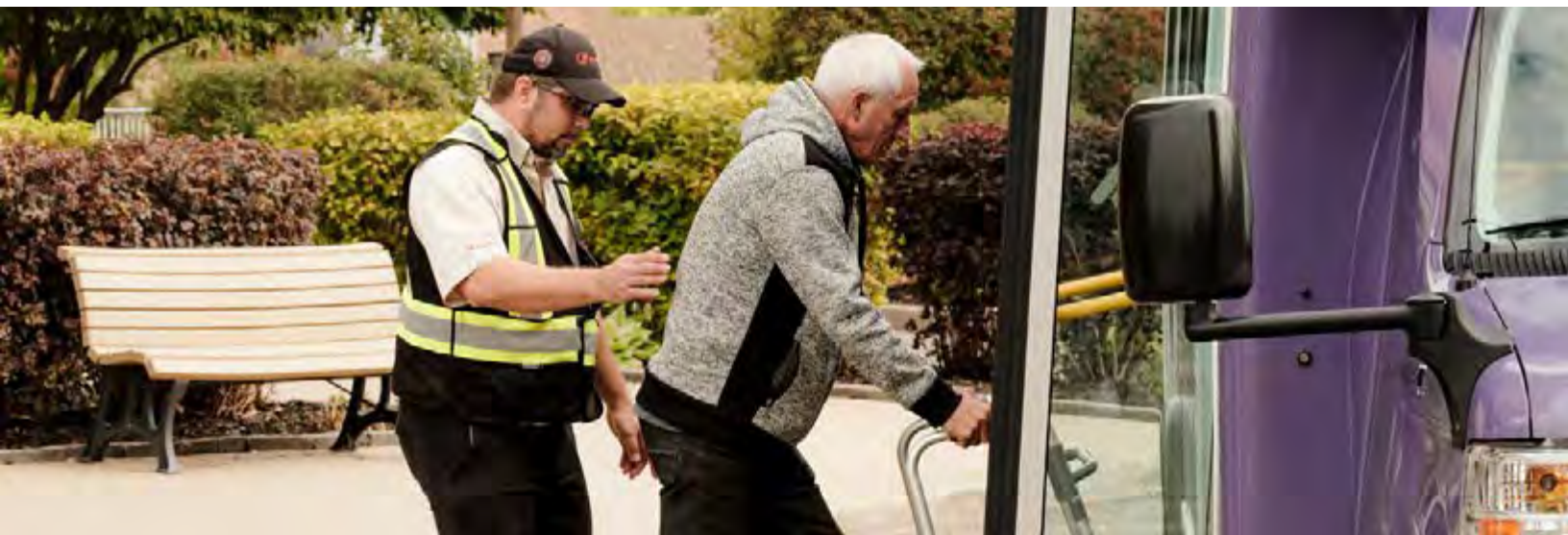
L'ensemble des mesures déployées en 2023 portent déjà fruit. Le nombre de plaintes a diminué proportionnellement à l'implémentation des actions, se situant sous la barre de 1,8 plainte par 1000 déplacements en décembre.

## Renouveler les contrats de taxi

Le contexte de la pénurie de main-d'œuvre et des modifications législatives qui ont particulièrement touché l'industrie du taxi ont eu des répercussions significatives sur le milieu. Ainsi, en 2023, on dénombrait 13 000 chauffeurs de taxi de moins sur nos routes au Québec qu'en 2019. Exo est tributaire de cette industrie puisque 50 % de nos déplacements en transport adapté se font en taxi. Afin de nous assurer d'offrir des mandats intéressants pour les fournisseurs de service et leurs chauffeurs de taxi et afin de leur garantir des heures journalières, nous avons remis l'entièreté de ses contrats sur le marché en 2023. Résultat : près de 100 % des contrats ont été renouvelés, ce qui a permis de faire passer le taux de ponctualité de 66 % en octobre 2022 à 78 % en décembre 2023.

## Créer une formation pour les chauffeurs

Pour harmoniser et accroître la qualité de l'expérience client en transport adapté, nous avons mis en place une formation complémentaire destinée aux chauffeurs embauchés par nos fournisseurs de service et œuvrant auprès des clients du transport adapté d'exo. Les divers modules de cette formation abordent entre autres la sécurité des clients, la qualité de la prestation du service, des notions d'accessibilité ainsi que l'utilisation optimale des outils technologiques mis à la disposition des chauffeurs. Cette formation sera dispensée en 2024 à l'ensemble de nos 460 chauffeurs.





# Développer et améliorer l'accessibilité

En 2023, le second Plan de développement de l'accessibilité, encore plus ambitieux, a été adopté et rendu public. Exo mise encore et toujours sur une expérience de transport collectif efficace et conviviale et l'accessibilité est au cœur de celle-ci. Proposer le meilleur service possible à notre clientèle, peu importe le mode utilisé, est l'essence de notre mission. Malgré les défis découlant de la composition de notre territoire, nous avons le souci de rendre nos services accessibles à l'ensemble de notre clientèle. C'est la raison pour laquelle des mentions de nos efforts en accessibilité figurent à différents endroits dans ce rapport annuel.

Et même si les faits saillants de l'année 2023 sont traités plus longuement dans la section 3 de ce rapport, nous tenons à mettre en lumière certaines avancées spécifiques.

## Une première ligne accessible du réseau d'autobus

Après consultation et avec la collaboration de la ville de Repentigny, nous avons inauguré, en octobre 2023, la première ligne d'autobus accessible dans le secteur L'Assomption. La ligne 15, située à Repentigny, est maintenant réaménagée de façon à faciliter aux usagers ayant des limitations fonctionnelles l'accès au réseau régulier par autobus.

La grande majorité des arrêts est pourvue d'un trottoir, d'un bateau-pavé ainsi que d'un cheminement continu et sans obstacle, ce qui signifie qu'un autobus peut déployer sa rampe d'accès au moment de l'embarquement et du débarquement. De plus, les usagers profitent dorénavant d'une signalétique et d'outils technologiques avantageux pour tous, dont des panneaux d'arrêt identifiés à l'aide du symbole international de l'accessibilité, de logos « accessibilité » sur les girouettes pour indiquer que la ligne est accessible ou que l'autobus a une rampe d'accès pour autobus accessibles. De plus, des messages à bord indiquent aux usagers quels arrêts sont accessibles. Enfin, différents outils tels que Chrono mobile, Transit, Google Maps, etc., permettent aux usagers d'avoir accès aux informations d'accessibilité des arrêts et des passages.

En 2023, 104 conducteurs ont reçu la formation sur l'accessibilité à Repentigny.

Nos équipes ont formé les formateurs de Keolis, notre fournisseur de service d'autobus dans le secteur de L'Assomption. Cette formation portait sur l'arrêt accessible, la marche à suivre pour déployer une rampe d'accès, les processus à suivre en cas de bris de la rampe et les bonnes pratiques à appliquer en termes de service à la clientèle selon le type de limitation fonctionnelle de la clientèle concernée.

## Améliorer l'offre à nos clients – de nouveaux autobus accessibles

En attendant d'acquérir notre propre flotte de véhicules par le biais du programme exobus, la flotte d'autobus opérée par les transporteurs se transforme. Les plus récentes données, au 31 décembre 2023, démontrent que la proportion d'autobus accessibles s'élevait à 25 % alors qu'elle était à 9 % en 2022. Il s'agit d'une belle progression qui se concrétise grâce à un nouveau contrat, dans le secteur Laurentides, dans lequel 100 % des autobus sont neufs et accessibles.





## Aménager dans un but d'inclusion - les guides de référence exo

Nos équipes travaillent en continu afin d'outiller les professionnels et les équipes de projet dans l'aménagement des divers sites d'exo. Le guide technique de clôtures, garde-corps et mains courantes s'ajoute maintenant à la collection des guides de référence existants au sein d'exo. Par l'entremise de cette démarche, exo porte une attention particulière à l'accessibilité de ses sites afin d'offrir une expérience cohérente, inclusive et sécuritaire d'un point à l'autre du parcours client.



Numérisez pour  
découvrir notre  
second Plan de  
développement  
de l'accessibilité.



# Entretenir la relation avec nos communautés

Exo a continué de s'engager dans les communautés qu'il dessert par le biais d'activités de partenariat.

## Aller à la rencontre des citoyens

Les rencontres citoyennes constituent un des moyens les plus efficaces pour informer les usagers, recueillir les commentaires et répondre aux préoccupations des gens. Nous privilégions cette approche pour alimenter les processus d'amélioration continue en engageant et maintenant une communication transparente avec les communautés que nous desservons.

## Échanger avec notre clientèle

Exo organise annuellement trois séances d'information publiques afin d'échanger directement avec ses clients. En 2023, toutes nos séances publiques se sont tenues en mode hybride, une formule flexible qui permet un maximum de participation. Par souci d'équité, le lieu de la séance alterne entre les couronnes nord et sud de Montréal. Ainsi, elles se sont déroulées à Blainville, Chambly et Repentigny. Ces rendez-vous privilégiés avec nos usagers sont l'occasion d'aborder les enjeux qui les préoccupent. On peut penser à des questions qui touchent l'ensemble de notre réseau, comme la pénurie de main-d'œuvre ou le transport adapté, mais également à des enjeux plus locaux, comme la mise en place de nos nouveaux réseaux sur la couronne sud ou le potentiel de la ligne de train exo12 – Saint-Jérôme sur la couronne nord.

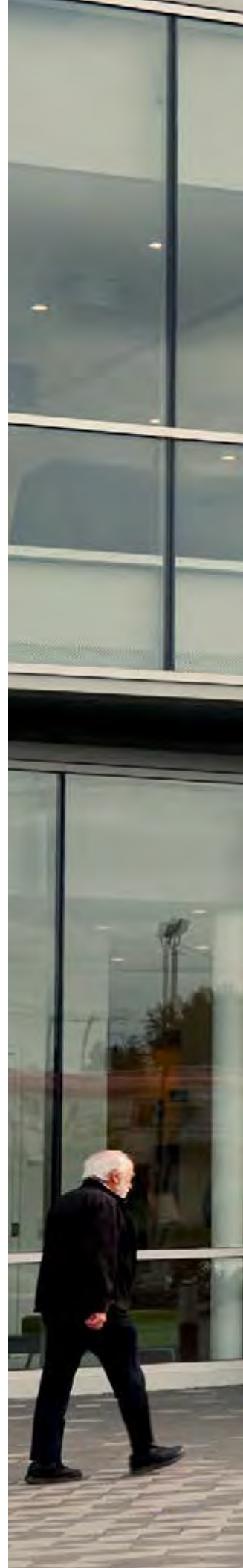
Au total, les séances d'information publiques de 2023 ont permis à exo de répondre à plus d'une centaine de questions de la part de ses usagers.

## Accompagner la clientèle pendant la fermeture temporaire de la gare Lucien-L'Allier

Alors que les travaux à la gare Lucien-L'Allier viennent de commencer, exo est à pied d'œuvre auprès des usagers ainsi que des résidents et élus locaux pour sensibiliser, informer et accompagner toutes les personnes concernées par ces travaux majeurs. La première séance d'information locale a eu lieu en décembre 2023. En continu et s'intensifiant au début des travaux en avril 2024, la communication de haut niveau et les informations détaillées cibleront entre autres les impacts des travaux sur le service, les options de déplacements et les mesures tarifaires compensatoires. La clientèle pourra aussi compter sur le soutien et l'accompagnement d'escouades terrain à la gare pendant les travaux.

## Améliorer les pratiques sécuritaires sur la route 132

En 2022, exo avait annoncé la fin des embarquements et débarquements aux arrêts non officiels sur la route 132 dans le secteur Sorel-Varennes. Cette décision a mis fin à une pratique dangereuse compte tenu de la vitesse élevée sur cette route (plus de 70 km/h). Un service de navette temporaire a été mis en place afin d'offrir une solution à cet enjeu en transportant de façon sécuritaire les usagers de la route 132. Aussi, huit nouveaux arrêts ont été ajoutés aux lignes 700 et 701 du secteur Sorel-Varennes. Lors d'une rencontre citoyenne, nous avons été en mesure de faire le bilan de la situation et de donner la parole aux usagers et citoyens afin de mieux comprendre les retombées et les préoccupations locales.





## Rayonnement de l'expertise d'exo

L'expertise d'exo dans le milieu du transport collectif est variée : innovation, service à la clientèle, politiques organisationnelles, transport durable, gestion de la pénurie de main-d'œuvre, électrification ferroviaire, transport à la demande, planification de réseaux, etc. Nous sommes fiers que nos experts soient fréquemment invités à prendre la parole pour partager leur expérience et enrichir la conversation publique pour mousser le caractère vital du transport collectif dans nos villes. En 2023, 30 porte-paroles d'exo ont prononcé 23 conférences.

## Accueillir un croque-livres au terminus de Terrebonne

Le cinquième croque-livres de Terrebonne a établi maison chez exo, au terminus de Terrebonne. À l'initiative du député de Terrebonne et ministre de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, ministre responsable du Développement économique régional et ministre responsable de la Métropole et de la région de Montréal, M. Pierre Fitzgibbon, cette boîte de partage de livres favorise la promotion des œuvres littéraires d'ici.

## Venir en aide aux femmes vivant avec des limitations fonctionnelles victimes de violence conjugale

Dans le cadre de la 27<sup>e</sup> Semaine québécoise des personnes handicapées (SQPH), le Regroupement des usagers du transport adapté et collectif de la MRC Rivière-du-Nord (RUTAC MRC RDN), Le Mitan et exo ont mis en place un deuxième service pour venir en aide aux femmes vivant avec des limitations fonctionnelles qui se trouvent en situation de violence conjugale.

En cas de besoin, ces femmes peuvent donc bénéficier d'un transport adapté confidentiel et sans frais entre leur domicile situé à l'intérieur du territoire desservi par exo et la maison d'hébergement Le Mitan, à Sainte-Thérèse. Les intervenantes du Mitan peuvent aussi réserver un véhicule en priorité pour permettre à une femme en situation de handicap ou vivant avec une limitation fonctionnelle de quitter son domicile pour se rendre à la maison d'hébergement de manière planifiée et confidentielle. La cliente ainsi que ses enfants accompagnateurs peuvent utiliser les services gratuitement.

Par ce partenariat, exo souhaite faire une différence dans la vie de ces femmes, contribuer à la vitalité des milieux de vie et renforcer son partenariat avec les communautés.



# Repenser le marketing pour mieux communiquer avec nos clients

En 2023, exo a élaboré une nouvelle approche marketing misant sur l'acquisition, l'engagement et la performance. En d'autres termes, les stratégies marketing ont été élaborées en utilisant comme ancrage les comportements du client et leurs besoins. Éric Rufer, directeur – marketing et des relations clients, témoigne du travail colossal ayant mené à cette nouvelle approche dans un contexte où l'industrie se transforme et où les habitudes et besoins de déplacement ont changé.



**Éric Rufer, directeur – Marketing et des relations client**

## Pourquoi exo a-t-il choisi de changer son approche marketing ?

La pandémie a été un catalyseur pour cette transformation. Aujourd'hui, le télétravail, le transport en solo ou le changement de mode de vie font que les gens reviennent plus lentement vers le transport collectif. L'enjeu pour l'industrie est l'acquisition et la rétention de clientèle, et exo a choisi de relever ce défi de taille de manière transparente, ouverte, constructive et durable en misant sur une approche marketing relationnelle crédible plaçant le client au cœur de tout.

Les nouvelles lois, principalement les *Dispositions protégeant la vie privée des Québécois* (Loi 25), façonnent les environnements de la gestion des données clients numériques et technologiques pour les décennies à venir. De nouvelles règles de communication et d'utilisation des informations clients doivent être implantées pour assurer la protection des clients, et ce, dans un équilibre avec les ambitions de nos stratégies marketing. Cette considération a motivé certains de nos choix et a confirmé notre volonté de faire les choses différemment.

## Quels sont les principes directeurs de cette approche ?

Le marketing relationnel commande de séduire, convaincre, acquérir, stimuler et fidéliser chaque client, un à un, selon ses préférences et son mode de vie. Nous personnalisons notre approche de stimulation et nous l'adaptions en fonction de ses besoins et de ses préférences. Dans toutes nos actions de marketing, c'est-à-dire toutes les communications visant à stimuler l'achalandage du réseau, nous devons nous appuyer sur les trois piliers suivants : outiller les passagers, créer une relation et commercialiser des offres de mobilité.

Pour exo, cela signifie convaincre que notre offre de déplacement est une solution de choix. Il faut la mettre en évidence, la mettre en marche, l'amener à la rencontre des usagers actuels et potentiels pour la leur faire découvrir et adopter. En d'autres termes, démontrer hors de tout doute qu'exo répond aux besoins des usagers tout en favorisant le développement durable et économique des communautés que nous desservons. Pour ce faire, nous favorisons les connexions d'humain à humain, parce que notre raison d'être est de transporter des gens et de les accompagner dans leur quotidien.



## Quel serait un exemple de cette approche relationnelle dans les réalisations de l'année 2023 ?

La deuxième phase de la campagne « On vous accompagne », déployée au dernier trimestre 2023 dans la foulée de la refonte du réseau d'autobus sur la Rive-Sud, est le meilleur exemple. Dès le début, la mission de notre équipe était d'accompagner les gens dans le changement. Dans un premier temps, le changement était un nouveau réseau d'autobus et le rabattement obligatoire au REM. Dans un deuxième temps, cette année, nous avons cherché à parler à de nouvelles personnes, de manière différente, pour faire connaître les avantages de privilégier le transport collectif et de choisir exo au quotidien. Nous avons misé sur une stratégie de proximité pour commercialiser nos offres et les possibilités de déplacements locaux avec du marketing d'influence ainsi que de l'affichage positionné stratégiquement à proximité des attraits locaux. Une fois que nous avons capté l'attention du client, nous avons engagé une relation avec des communications personnalisées adaptées aux préférences du client. Ultimement, nous avons suivi les étapes du client dans notre tunnel de conversion afin qu'il soit outillé pour planifier ses déplacements en étant inspiré par le contenu engageant que nous lui avons proposé. Et c'est exactement pour ces raisons que la campagne est un succès ! Le transport durable, c'est une bonne cause et, quand un secteur progresse, tout le monde y gagne.

## Comment se situe cette approche par rapport à l'écosystème des organismes publics de transport collectif ?

« Acquérir et stimuler la clientèle » dans notre contexte est pratiquement sans précédent dans le langage d'une société de transport. « Entrer en dialogue avec le client » selon ses préférences et en s'adaptant à son mode de vie l'est tout autant !

Nous créons de la valeur en développant les couronnes par une offre intégrée, en innovant par de nouvelles solutions de mobilité, en tirant profit de notre modèle d'affaires agile, efficient et économique et en collaborant étroitement avec notre réseau de transporteurs et de partenaires, et c'est ce qui nous distingue.

### Relancer la campagne « On vous accompagne »

La campagne « On vous accompagne », lancée en septembre 2022, misait sur l'accompagnement des clients au retour au travail. Un an plus tard, à l'automne 2023, le message est plus rassembleur : le transport collectif est un moyen de transport pour toutes les occasions.

La deuxième phase de la campagne, échelonnée du 2 octobre au 18 décembre 2023, s'adressait à tous, qu'on aille à l'épicerie ou au restaurant, au festival ou à la bibliothèque, au centre commercial ou à la montagne. Toujours avec un ton positif, complice et simple, on y présente une offre de déplacement qui s'apparente à une expérience récréotouristique.

Déclinée dans plusieurs médias en plus d'une collaboration avec Urbana, « On vous accompagne » s'articulait autour d'une page web dédiée proposant des idées de sorties sur notre réseau. Un concours, destiné aux abonnés de l'infolettre exo, offrait la chance de gagner un vélo électrique, un vélo pliable ou une passe annuelle Tous modes.





exo  
CRISTHIAN

allo exo  
allo exo  
allo exo  
allo exo

allo  
exo

# Se doter d'une politique de qualité de service

Exo a élaboré sa toute première politique de qualité de service aux usagers en 2023. Cette politique est un élément important du plan visant à faire d'exo une entreprise toujours plus « centrée client » puisqu'elle vient préciser 5 principes directeurs qui doivent guider les actions des employés et fournisseurs d'exo en matière de qualité de service.

## La vision expérience client d'exo

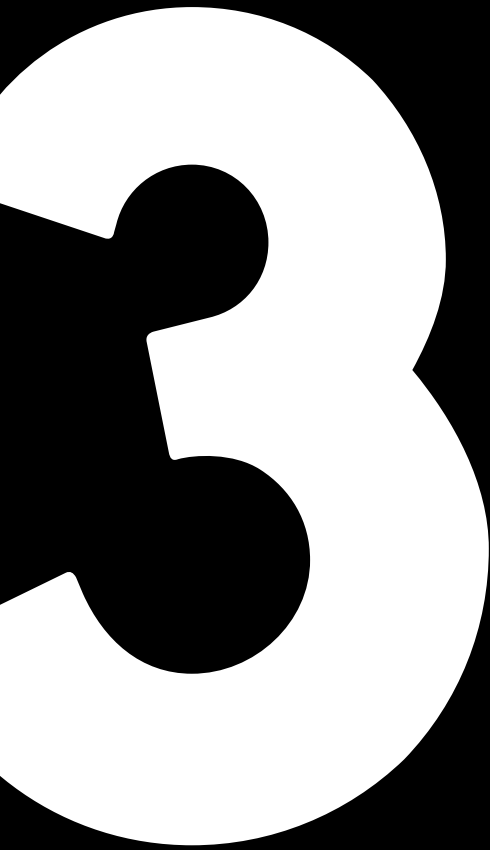
Exo s'est en outre doté en 2023 d'une vision claire de l'expérience client que l'organisation souhaite offrir à ses usagers. Inspirante, elle a été développée à partir d'une revue des meilleures pratiques, d'ateliers de travail avec des employés et gestionnaires d'exo ainsi que de groupes de discussion auprès des clients.

*« Nous aspirons à centrer l'expérience du transport collectif autour des besoins de nos clients actuels et futurs. »*

*« Notre vision est d'être une option de choix pour la mobilité des gens, en offrant un réseau de transport collectif fiable, rapide et plus accessible. En misant sur une expérience agréable et sans tracas ainsi que sur des communications performantes, nous visons à simplifier la vie quotidienne de nos passagers. »*

*« Ensemble, nous façonnons l'avenir de la mobilité afin de créer des engagements durables avec nos clients, nos ambassadeurs. »*





# Génération exo



# Génération exo

Exo s'est doté d'une intention claire de développer une mobilité nouvelle génération qui profitera à l'ensemble des citoyens. Baptisé Génération exo, notre plan stratégique organisationnel s'appuie sur notre volonté de travailler avec nos partenaires et nos clients pour bâtir une mobilité durable au service de la collectivité.

## Les piliers de Génération exo



### Offre de service

**exo** veut répondre aux besoins évolutifs en transport collectif sur tout le territoire desservi de manière à améliorer la qualité de vie des citoyens.



### Innovation au service des clients

**exo** souhaite instaurer une dynamique d'innovation dans toutes ses sphères d'activités, tant dans ses pratiques d'affaires internes que dans les services qu'il offre à la collectivité.



### Lutte contre les changements climatiques

**exo** souhaite jouer un rôle clé dans l'atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de lutte contre les changements climatiques et de réduction des gaz à effet de serre (GES).



### Partenaire de son milieu

**exo** demeure à l'écoute des besoins des communautés pour contribuer au développement socioéconomique et au dynamisme des milieux de vie.



### Expérience client et qualité de service

**exo** poursuit sa mission, qui consiste à transporter les gens avec efficacité et convivialité, en misant sur l'amélioration continue de l'expérience client et de la qualité des services offerts.



### Travailler chez exo

**exo** développe une identité forte qui favorise l'engagement individuel et collectif. Le potentiel et la polyvalence de chacun sont mis à profit afin de favoriser l'épanouissement des employés.



### Accessibilité et transport adapté

**exo** veut favoriser l'accès aux services réguliers pour le plus grand nombre de clients et offrir une expérience de transport adapté simple et harmonisée sur l'ensemble de son territoire.



### Performance organisationnelle et gouvernance

**exo** travaille constamment à l'amélioration de ses pratiques internes de manière à optimiser son efficacité organisationnelle, toujours dans une optique de saine gestion des fonds publics.



### Modèle d'affaires distinctif

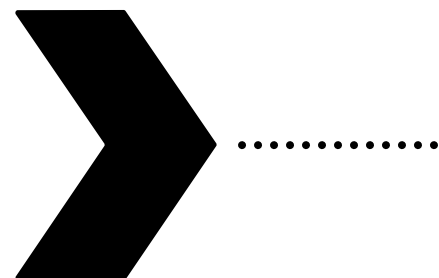
**exo** se démarque dans la région métropolitaine par un modèle d'affaires distinctif d'impartition de plusieurs de ses services à des entreprises spécialisées. Exo entend se fonder sur les meilleures pratiques pour mettre en valeur et faire évoluer ce modèle.

# Plan stratégique organisationnel 2021-2025

Approuvé par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) le 12 août 2021, le Plan stratégique organisationnel 2021-2025 confirme notre intention et vient préciser la façon dont Génération exo s'articulera sur un premier horizon de cinq ans.

Fondé sur quatre grandes orientations et onze objectifs, notre Plan stratégique tient compte du contexte postpandémie dans son élaboration et présente des cibles mesurables, notamment en matière d'achalandage, d'offre de service, d'état des infrastructures et de réduction de notre empreinte environnementale. Exo s'engage à effectuer un suivi régulier des cibles fixées dans son Plan stratégique.

Compte tenu des effets postpandémie qui perdurent, de la persistance du télétravail et du contexte de financement du transport collectif incertain, exo a entamé en 2023 une révision de son Plan stratégique organisationnel 2021-2025. Des travaux sont en cours pour voir à prolonger l'horizon du plan de deux ans afin de nous donner toute la latitude nécessaire pour atteindre nos cibles. Cette révision fera l'objet d'un processus complet d'approbation au niveau des instances en 2024.



## Mise en œuvre du Plan stratégique organisationnel 2021-2025

Deux documents viennent appuyer la mise en œuvre du Plan stratégique organisationnel 2021-2025 d'exo, soit le Plan d'action de développement durable 2025 et le Plan de développement de l'accessibilité 2023-2027.

Notre premier Plan d'action de développement durable 2025 a été publié à l'hiver 2022. Il détaille les engagements d'exo en termes de développement durable pour les prochaines années. Il est le reflet de la volonté d'agir de notre organisation en la matière. Il comprend 36 actions regroupées en six axes d'intervention.

Notre Plan de développement de l'accessibilité 2023-2027 a, quant à lui, été adopté et rendu public le 13 juin 2023. Ce second plan d'action témoigne de l'engagement d'exo à favoriser un accès universel aux services de transport collectif pour répondre aux besoins et aux capacités d'un maximum d'usagers. Considérant sa récente adoption, le ministère des Transports et de la Mobilité durable autorise qu'un bilan couvrant les années 2023 et 2024 soit transmis exceptionnellement en 2025. Par conséquent, seuls les faits saillants apparaissent au rapport annuel cette année.



## enjeux

Une expérience qui répond aux besoins des clients

## orientations

Mettre le client au cœur de nos actions

## objectifs

- Comprendre et anticiper les besoins des clients
- Offrir des services de qualité à chaque étape du parcours client
- Déployer des solutions client innovantes

Une mobilité durable pour une meilleure qualité de vie

Collaborer au développement pérenne des communautés

- Être un partenaire clé dans le développement des milieux de vie
- Réduire notre empreinte environnementale

Offrir des services intégrés et inclusifs

- Développer une offre de service arrimée aux nouvelles dynamiques de mobilité
- Renforcer la complémentarité des modes
- Rehausser l'expérience de transport adapté
- Poursuivre la mise en accessibilité du réseau

Une équipe fière et engagée au service de la collectivité

Se distinguer comme une organisation humaine, innovante et performante

- Miser sur notre agilité et renforcer notre performance organisationnelle
- Propulser une équipe forte et épanouie vers son plein potentiel

- Le plan d'action de développement durable est en appui à ces objectifs
- Le prochain plan de développement de l'accessibilité est en appui à cet objectif

# Bilan de la deuxième année du plan Génération exo

## Orientation 1 – Mettre le client au cœur de nos actions

Exo place le client au cœur de ses actions afin de répondre à ses besoins. En créant une relation forte et personnalisée avec lui, exo s'outille pour offrir des services de qualité à chaque étape du parcours client. Cette orientation regroupe trois objectifs et six indicateurs de performance.

Le niveau de satisfaction globale envers les services d'autobus est demeuré stable dans la dernière année. Ce même indicateur a connu une hausse d'un point pour le transport adapté permettant d'atteindre la cible 2025. Pour les services de transport en train, on observe une diminution de la satisfaction globale par rapport à l'année précédente. Toutefois, le résultat demeure supérieur à la cible 2022 et 2025. L'insatisfaction s'est fait sentir sur les lignes Mascouche et Mont-Saint-Hilaire en lien avec la fréquence de passage, l'amplitude du service ainsi que les délais d'annonce des retards.

D'autre part, l'indicateur sur le service à la clientèle du transport régulier a enregistré une belle performance en dépassant la cible fixée pour 2022 et 2025. Cette amélioration a été favorisée par l'ajustement des standards en matière

de service du centre de relation client pour s'adapter aux attentes des usagers. En transport adapté, on observe également une nette amélioration bien que le résultat demeure légèrement sous la cible 2022 et 2025, notamment en raison d'une hausse importante du nombre d'appels par rapport à l'année précédente.

Des enjeux opérationnels ont affecté le taux de ponctualité du service d'autobus et de train. Le taux de ponctualité du transport adapté ainsi que le taux de livraison de service d'autobus et de train ont connu une amélioration comparativement à l'année précédente. Les résultats de 2023 indiquent que les taux de livraison de service d'autobus et de train se situent tout près de la cible 2022, et ce, malgré des contraintes telles que la pénurie de chauffeurs et de mécaniciens pour le service d'autobus.

Enfin, l'indicateur de l'état des infrastructures et des équipements offre maintenant une meilleure représentativité de la condition des actifs en raison de l'augmentation du pourcentage d'actifs évalués dans la dernière année.

## Enjeu 1 – Une expérience qui répond aux besoins des clients

### Orientation 1 – Mettre le client au cœur de nos actions

Objectifs	Indicateur		Réel 2020	Réel 2021	Réel 2022	Réel 2023	Cible 2022	Cible 2025
1.1 Comprendre et anticiper les besoins des clients	Niveau de satisfaction global	Autobus	81%	85%	75%	75%	80%	85%
		Train	90%	92%	93%	89%	85%	87%
		Transport adapté	85%	91%	86%	87%	85%	87%
1.2 Offrir des services de qualité à chaque étape du parcours client	Ponctualité des services	Autobus	80%	84%	81%	79%	80%	85%
		Train	96,1% <sup>1</sup>	96%	95%	94%	95%	95%
		Transport adapté	ND sur l'année complète	76%	72%	75,1%	80%	85%
	Taux de livraison de service	Autobus	99,8%	99,6%	98,3%	98,5%	99,6%	99,7%
		Train	99,6%	99,5%	99,4%	99,5%	99,6%	99,7%
	Niveau de service – service à la clientèle <sup>2</sup>		TR: 66% TA: 80%	TR: 52% TA: 61%	TR: 52% TA: 42%	TR: 84% TA: 75%	80%	80%
État des infrastructures et équipements <sup>3</sup>		80%	88%	82%	82%	S.O.	85%	
1.3 Déployer des solutions client innovantes	Taux de satisfaction des solutions numériques en place		S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	70%	75%

<sup>1</sup> En excluant la ligne 15 Mascouche et celle de Deux-Montagnes touchées par les travaux du REM.

<sup>2</sup> Le niveau de service correspond au nombre d'appels et de courriels auxquels exo répond à l'intérieur de ses standards.

<sup>3</sup> Actifs exo évalués au cours des cinq dernières années et dont l'état est supérieur ou égal au seuil « C », satisfaisant, fixé par le Secrétariat du Conseil du trésor, pondérés selon leur valeur de remplacement.

## Orientation 2 – Collaborer au développement pérenne des communautés

En offrant des services de transport collectif, exo participe au développement durable des communautés qu'il dessert. Acteur clé dans la lutte contre les changements climatiques, nous nous engageons à réduire notre empreinte environnementale en amorçant, entre autres, le virage vers l'électrification de nos autobus.

Nous entretenons des liens étroits avec les villes pour nous assurer que les services et les projets qui y sont développés répondent à leurs besoins. Afin de mesurer les efforts en ce sens, un premier sondage sur la perception d'exo par les partenaires municipaux a été réalisé en 2023 : 90 % des répondants se disent très ou assez satisfaits de leur relation avec exo. Autrement dit, ce sondage nous indique que nos partenaires nous apprécient, qu'ils se sentent en général consultés au bon moment et impliqués dans les activités qui les concernent. Mue par les valeurs de collaboration,

d'excellence et d'engagement, cette démarche de rétroaction sera répétée annuellement afin d'obtenir le pouls de nos partenaires.

La conception durable des nouvelles infrastructures se poursuit également. En effet, plusieurs projets dont la conception a débuté depuis 2021 pourraient être admissibles à une certification durable. Des décisions en ce sens seront prises pour certains projets dans un avenir rapproché, même si leur réalisation risque d'être faite après l'horizon du PSO. Par exemple, les deux premiers garages du programme exobus viseront une certification LEED. Par ailleurs, des projets qui ne répondent pas à la définition de l'indicateur sont également regardés afin d'être admissibles à une certification. On peut penser, entre autres, à la réfection des quais de la gare Lucien-L'Allier, dont les travaux débiteront en 2024 et qui vise à avoir la certification Envision.

### Enjeu 2 – Une mobilité durable pour une meilleure qualité de vie

#### Orientation 2 – Collaborer au développement pérenne des communautés

Objectifs	Indicateurs	Réel 2020	Réel 2021	Réel 2022	Réel 2023	Cible 2022	Cible 2025
2.1 Être un partenaire clé dans le développement des milieux de vie	Perception des partenaires municipaux	S.O.	S.O.	S.O.	90%	90%	Maintien du taux 2023
2.2 Réduire notre empreinte environnementale	Nouveaux immeubles admissibles à une certification durable <sup>1</sup>	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	100%	100%

<sup>1</sup> Sont considérés comme immeubles : les centres de service, les centres d'entretien, les édifices se qualifiant à une certification et les garages (matériel roulant) conçus à partir de 2021.

## Orientation 3 – Offrir des services intégrés et inclusifs

Par cette orientation, exo souhaite porter une attention particulière à son offre de service dans les prochaines années à tous les niveaux : bonification du réseau régulier, amélioration de l'expérience du transport adapté, amélioration de l'intermodalité et l'accessibilité des infrastructures et des services. Cette orientation comporte quatre objectifs et huit indicateurs de performance.

On dénombre plus de 21 millions de déplacements sur notre réseau en 2023, ce qui représente 66 % du niveau d'achalandage global de 2019. L'achalandage des services d'autobus et de transport adapté a tendance à rejoindre plus rapidement les niveaux de 2019 (respectivement 78 % et 95 % du niveau de 2019). L'achalandage du réseau de train est plus lent à reprendre, principalement en raison du télétravail et des temps de parcours moins attrayants sur la ligne Mascouche depuis la perte de connexion au centre-ville via le tunnel.

Pour sa part, l'offre de service train en 2023 a rejoint celle de 2019. Par rapport à 2022, des services additionnels en mesure de mitigation sur la ligne exo 11 Vaudreuil/Hudson ont été ajoutés pour pallier les travaux routiers du pont de l'Île-aux-Tourtes.

L'offre de service d'autobus se situe, quant à elle, à 89 % de l'offre de service de 2019. En 2023, la refonte des réseaux dans certains secteurs de la couronne sud (qui desservent désormais les stations du REM), la conversion de lignes fixes pour du transport à la demande et une optimisation du réseau dans le secteur Terrebonne-Mascouche ont permis d'ajuster l'offre de service autobus aux nouvelles réalités du territoire.

L'arrivée du REM a permis la mise en service des premières refontes dans les secteurs Chambly-Richelieu-Carignan et Le Richelain-Roussillon. Elle a aussi permis la mise à jour des données populationnelles grâce à la publication de données plus récentes. On observe que ces secteurs représentent dorénavant environ 13 % de la population des couronnes, entraînant dans la foulée l'atteinte de la cible fixée en 2022 pour l'indicateur « Proportion du réseau d'autobus revu et implanté ». Si la tendance se maintient, en 2025, nous prévoyons avoir également amorcé la mise en service des refontes des secteurs La Presqu'île et Laurentides. Nous prévoyons ainsi atteindre un taux de 60 % de la population du territoire d'exo dont le réseau d'autobus aura été revu – ce qui est au-delà de la cible initialement prévue pour 2025.



En 2023, lors de l'adoption du nouveau Plan de développement de l'accessibilité 2023-2027, exo a défini l'indicateur de suivi d'accessibilité aux infrastructures: l'indice global de maturité est gradué de 1 à 4, où 4 représente le

niveau de maturité le plus élevé. En 2023, l'indice d'exo était fixé à 2,3 et, par le déploiement des actions identifiées au Plan de développement de l'accessibilité, nous estimons pouvoir atteindre 2,6 en 2025 et 3 en 2027.

## Enjeu 2 – Une mobilité durable pour une meilleure qualité de vie

### Orientation 3 – Offrir des services intégrés et inclusifs

Objectifs	Indicateurs		Réel 2020	Réel 2021	Réel 2022	Réel 2023	Cible 2022	Cible 2025
3.1 Développer une offre de service arrimée aux nouvelles dynamiques de mobilité	Offre de service (% 2019) <sup>1,2</sup>	Autobus <sup>3</sup>	90 %	91 %	92 %	89 %	95 %	115 %
		Train	90 %	95 %	99 % <sup>4</sup>	100 %	95 %	100 %+
	Achalandage (% 2019) <sup>1,2</sup>		37 %	34 %	Année: 53 % Automne: 62 %	Année: 66 % Automne: 70 %	75 % <sup>5</sup>	100 %+
	Proportion du réseau autobus revu et implanté <sup>6</sup>		0 %	0 %	0 %	13 %	13 %	53,2 %
	GES évités par les services exo		La situation liée à la COVID-19 fait fluctuer cet indicateur. L'objectif à long terme est une diminution des GES dans la région métropolitaine.		L'objectif à long terme est une diminution des GES dans la région métropolitaine.			
PNT (People Near Transit) <sup>7</sup>	Couronne nord	ND			Pointe AM: 70 % Jour: 68 %	Pointe AM: 70 % Jour: 68 %	En développement	
	Couronne sud				Pointe AM: 77 % Jour: 65 %	Pointe AM: 77 % Jour: 66 %		
3.2 Renforcer la complémentarité des modes	Accès par modes durables <sup>8</sup>	Gares	55 %	59 %	61 %	61 %	55 %	60 %
		Terminus	ND	49 %	61 %	64 %	45 %	50 %
3.3 Rehausser l'expérience de transport adapté	Délais de réservation		Délai de réservation fixé à 16 h la veille et 16 h le vendredi pour les déplacements de fin de semaine et du lundi			Réservation jusqu'à 16 h la veille en tout temps	Réservation jusqu'à 19 h la veille en tout temps	
3.4 Poursuivre la mise en accessibilité du réseau	Accessibilité aux infrastructures <sup>9</sup>		S.O.	S.O.	S.O.	2,3	S.O.	2,6

<sup>1</sup> En excluant la ligne Deux-Montagnes du calcul de 2019, considérant sa fermeture subséquente.

<sup>2</sup> Les cibles dépendent de la reprise post-pandémie et des orientations de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) à cet égard.

<sup>3</sup> L'offre de service autobus exclut les services scolaires et de taxibus. Elle inclut les mesures d'atténuation à l'exception des mesures REM et du Pont-tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine.

<sup>4</sup> En comparant les périodes d'automne (des départs ayant été ajoutés sur la ligne Saint-Jérôme à l'automne 2019) l'offre de service est de 95 %.

<sup>5</sup> Représente exceptionnellement l'achalandage qui était attendu en fin d'année 2022 plutôt que l'achalandage annuel, la situation pouvait rapidement évoluer en 2021 et 2022.

<sup>6</sup> Exprimé en pourcentage de la population des couronnes visées par la refonte autobus.

<sup>7</sup> Proportion de la population ayant accès à au moins un service d'exo dans un rayon de 500 m au cours de la période. Les données diffèrent de celles publiées dans le rapport annuel 2022 puisqu'une harmonisation méthodologique a été réalisée en 2023.

<sup>8</sup> Les données diffèrent de celles publiées dans le rapport annuel 2022 puisqu'une harmonisation méthodologique a été réalisée en 2023.

<sup>9</sup> Exprimé selon un indice de maturité basé sur une échelle de 1 à 4, où 4 représente le niveau de maturité le plus élevé.

## Orientation 4 – Se distinguer comme une organisation humaine, innovante et performante

Par cette orientation, exo pousse ses pratiques internes encore plus loin pour mettre en place les conditions favorables à l'atteinte des cibles fixées. Nous devons nous réinventer et nous ajuster pour travailler différemment et répondre aux nouvelles dynamiques en place.

Nous continuons d'innover afin d'améliorer nos façons de faire. Entre autres, grâce à l'amélioration de notre processus de planification annuelle, l'organisation a créé un alignement stratégique plus efficace et s'est mobilisée pour atteindre les objectifs qu'elle s'était fixés. Le déploiement du modèle de leadership s'est poursuivi en 2023 et a permis de propulser les compétences clés qui doivent être acquises par nos

gestionnaires. Grâce à nos réflexions et à nos consultations internes, nous avons fait évoluer nos pratiques vers un mode hybride équilibré, instaurant ainsi un présentiel minimal pour tous les employés.

En ce qui a trait aux investissements, le taux de réalisation de projets a atteint 59 %, ce qui est sous la cible fixée pour 2022 et 2025. Cela s'explique notamment par des délais dans la réalisation de certains projets, dont celui d'exobus. L'évaluation de l'indicateur de la performance opérationnelle autobus et train a progressé et nos équipes ont statué sur un objectif à long terme qui vise l'optimisation des coûts kilométriques.

### Enjeu 3 – Une équipe fière et engagée au service de la collectivité

#### Orientation 4 – Se distinguer comme une organisation humaine, innovante et performante

Objectifs	Indicateur	Réel 2020	Réel 2021	Réel 2022	Réel 2023	Cible 2022	Cible 2025
4.1 Miser sur notre agilité et renforcer notre performance organisationnelle	Taux de réalisation de projets	40 %	28 %	95 %	59 % <sup>1</sup>	70 %	70 %
	Performance opérationnelle autobus et trains	S.O.	S.O.	S.O.	ND	S.O.	L'objectif à long terme est une optimisation des coûts kilométriques.
4.2 Se distinguer comme une organisation humaine, innovante et performante	Indice de mobilisation des employés <sup>2</sup>	ND		30	S.O.	S.O.	+2 par rapport à 2022

<sup>1</sup> Donnée préliminaire, une nouvelle norme de comptabilité pourrait faire varier cet indicateur.

<sup>2</sup> Représente l'écart absolu entre les pourcentages de réponses très positives et les réponses très négatives et négatives.

# Faits saillants de la deuxième année du Plan de développement durable

Publié en 2022, le Plan d'action de développement durable vise à mettre en œuvre sa politique et à soutenir le Plan stratégique 2021-2025 d'exo. Il définit les lignes directrices d'exo en matière de développement durable et établit les principales actions à réaliser d'ici 2025.

## Axe 1 – Changements climatiques et environnement

Exo poursuit ses actions afin de diminuer son empreinte environnementale et de concrétiser son engagement à être une organisation résiliente face aux changements climatiques. En ce sens, dans le cadre du programme exobus, qui vise l'électrification de notre flotte d'autobus, exo a confirmé sa première commande de 37 autobus électriques dans le cadre d'un appel d'offres groupé coordonné par l'Association du transport urbain du Québec (ATUQ). Dans le domaine ferroviaire, la production de la première de dix locomotives à faibles émissions a été lancée en 2023.

Deux autres actions importantes du Plan de développement durable ont cheminé en 2023. D'abord, la mise en place d'un système de gestion environnementale (SGE) a progressé. Des plans d'action spécifiques permettent d'encadrer nos obligations de conformité, d'atteindre nos objectifs environnementaux et, plus globalement, d'améliorer notre performance environnementale. Le SGE permettra donc, à terme, d'intégrer de manière cohérente l'environnement à nos activités.

Ensuite, nous avons entamé la première phase de réalisation d'une stratégie de résilience face aux changements climatiques. Celle-ci portait sur l'évaluation des impacts du climat actuel sur les infrastructures et services d'exo, sur la définition des impacts potentiels des changements climatiques et sur l'analyse des vulnérabilités. Cette démarche, qui devrait se poursuivre en 2024, permettra de définir et de mettre en place des actions afin d'assurer la résilience de l'organisation.

Enfin, exo a poursuivi ses démarches afin de dresser des bilans sur les gaz à effet de serre (GES) émis et évités par ses services. Le travail se poursuivra en 2024 afin de s'assurer que les méthodologies soient les plus robustes possibles.





## La volonté d'innover d'exo reconnue par les pairs

Dans la foulée du Plan de développement durable et mues par une volonté profonde de rendre ses services encore plus responsables d'un point de vue environnemental, les équipes du secteur d'exploitation d'exo ont pris l'initiative de lancer une réflexion sur l'amélioration des pratiques internes.



**Jacques Coulombe, directeur principal – Exploitation trains**

Jacques Coulombe, directeur principal – Exploitation trains, raconte la création du Programme de saine gestion des énergies pour l'exploitation des trains d'exo. Mis en place en 2022, ce programme unique s'est vu décerner le Prix d'excellence en environnement 2023 dans la catégorie des trains de voyageurs de l'Association des chemins de fer du Canada; il a aussi fait l'objet d'une conférence prononcée par M. Coulombe dans le cadre du Symposium ferroviaire « Sécurité et résilience climatique sur nos rails! », organisé conjointement par l'Association des chemins de fer du Canada (ACFC) et l'Association québécoise des transports (AQTr), en novembre 2023.

## Comment ce programme est-il né ?

La prémisse de notre réflexion est qu'à l'échelle de nos activités, chaque petite amélioration compte. La mobilisation afin de réduire notre empreinte environnementale s'est faite naturellement, sans effort. L'implication et l'adhésion a été immédiate et mobilisatrice. Ce fut une approche gagnante, car avant d'être gestionnaire, opérateur ou employé, chacun est un citoyen concerné par l'environnement, par l'avenir de notre planète pour les générations futures.

Un peu à la blague, nous avons lancé la discussion sur le thème « On sauve la planète ». Rapidement, l'énergie est apparue comme l'élément clé: si on sauve de l'énergie, on sauve la planète ! Nous avons donc exploré toutes les manières possibles de réduire la consommation de carburant, d'électricité et de gaz naturel d'exo. La voie la plus porteuse retenue fut celle de la réduction de l'énergie dans les centres de maintenance.

## En quoi consiste le Programme de saine gestion des énergies ?

En collaboration avec les équipes et les employés, nous avons identifié toutes les occasions où économiser de l'énergie était possible. Concrètement, nous avons réformé certains processus et mis en place certaines nouvelles séquences de travail. Pour réduire la consommation de carburant des trains, nous avons visé des moments précis de la journée et des tâches spécifiques. Au départ et à l'arrivée au centre de maintenance, par exemple, les rôles et responsabilités des mécaniciens et des chauffeurs ont été revus en équipe pour établir de nouvelles séquences de travail.

Pour l'électricité, en collaboration avec les fournisseurs, nous avons installé des compteurs électriques sur les potences qui alimentent les trains en électricité pendant la maintenance pour mieux gérer l'appel de puissance. Nous avons sensibilisé les équipes à n'alimenter que les voitures dans lesquelles elles travaillent, plutôt que le train en entier. Des alertes sont installées sur les portes de garage pour aviser d'une ouverture prolongée en hiver, réduisant ainsi les besoins en chauffage. Ce sont de petits gestes continus qui nous permettent des économies d'énergie impressionnantes.

## Quels impacts avez-vous observés et mesurés ?

En mettant en place son Programme de saine gestion des énergies, exo est sorti des sentiers battus et a complètement repensé les pratiques dans le domaine ferroviaire. Nous avons réduit de 7,3 % la consommation annuelle de diesel et avons évité l'émission de 2900 tonnes de gaz à effet de serre pour la seule année 2022. En plus de réduire considérablement les émissions de GES, ce nouveau programme a permis à exo d'économiser 1,2 M\$ tout en offrant la même qualité de service.

Adopter de toutes nouvelles approches de travail est un réel chamboulement dans la culture ferroviaire de tout notre réseau, incluant notre opérateur de service. Ces résultats amènent des changements structurants et porteurs dans l'industrie du chemin de fer, au bénéfice de la collectivité. C'est intangible, mais aussi important. Et c'est exactement cette inspiration qui motive les gens chez exo à vouloir constamment innover, se dépasser et faire toujours mieux.

## Axe 2 – Implication dans la communauté

Les services de transport collectif contribuent à la vitalité économique d'une région. C'est pourquoi exo œuvre avec détermination à assurer une meilleure intégration de ses infrastructures aux milieux de vie.

Nos équipes travaillent en continu pour offrir des outils de meilleure qualité destinés aux professionnels participant à la conception, à la construction et à l'exploitation d'équipements ou d'infrastructures. L'année 2023 a été riche en ce sens ! La production d'un guide de conception de signature architecturale oriente désormais la conception architecturale des actifs immobiliers, et le guide technique de clôtures, garde-corps et mains courantes permet, quant à lui, la standardisation des pratiques d'implantation de ces éléments à l'ensemble de notre réseau et de nos infrastructures.

Exo favorise la contribution des parties prenantes à ses projets, laquelle lui permet d'actualiser en continu ses mécanismes d'implication sociale. Par exemple, dans le cadre du programme « exo mon réseau », chaque consultation a fait l'objet d'une analyse rétrospective de manière à dégager des objectifs d'amélioration continue. De plus, par le biais d'un autre sondage sur la perception des partenaires municipaux, il sera possible de mieux comprendre les attentes des municipalités envers nos experts lors de projets de développement urbain.

En poursuivant ses différents partenariats et initiatives avec des organismes locaux, exo apporte une contribution toujours plus active au développement urbain et socioéconomique des communautés desservies.

## Axe 3 – Responsabilité en matière de sécurité et de services clients

Chez exo, nous sommes pleinement engagés envers la sécurité et la qualité de la relation avec la clientèle. En 2023, nos équipes ont poursuivi plusieurs activités de prévention, notamment la sensibilisation des usagers aux dangers et aux bons comportements à adopter aux abords des voies ferrées. Parmi les nombreux kiosques déployés sur nos sites et dans les écoles, certains adoptaient une approche communautaire grâce à la présence et la collaboration de corps policiers. Côté sécurité routière, nos principaux transporteurs autobus ont accentué le rythme dans l'accompagnement de leurs chauffeurs en matière de formation en conduite préventive et une dizaine de bulletins mensuels ont été transmis pour accroître la sécurité de tous.

Finalement, nous avons commencé à analyser la qualité de l'offre de service du point de vue des clients en utilisant un indice de qualité global nommé QDEV (qualité, diversité, équité, viabilité). Les résultats de cette expérimentation ont permis de formuler une nouvelle orientation pour les années à venir, soit de concentrer nos efforts sur des indicateurs axés sur la qualité du service en fonction de l'équité. En rehaussant l'expérience client et la qualité de ses services, exo développe en continu une offre qui s'adapte aux besoins évolutifs de sa clientèle.



## Axe 4 – Sensibilisation et éducation

L'axe sensibilisation et éducation touche deux groupes principaux :

Le premier regroupe **la clientèle et les citoyens** pour qui exo déploie des campagnes de promotion de ses services. En 2023, la campagne « On vous accompagne au quotidien » s'est poursuivie et visait à montrer comment exo accompagne les usagers dans leur quotidien, peu importe leur style de vie. Le but était de montrer les occasions de déplacements locaux, de générer l'engagement envers l'organisation et d'accroître l'achalandage de ses services.

Le second groupe concerne **les employés**, chez qui exo souhaite favoriser des comportements écoresponsables. En ce sens, plusieurs employés suivent des formations qui relient le développement durable à leur domaine d'expertise. Grâce à un partenariat avec l'Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR), l'équipe Chaîne d'approvisionnement a pu suivre une série d'ateliers pour mieux comprendre comment des notions de durabilité peuvent être intégrées dans notre démarche d'acquisition. Exo souhaite poursuivre sa démarche pour offrir des formations générales sur le développement durable destinées à l'ensemble du personnel.

## Axe 5 – Employeur et expérience employés

Cet axe aborde les aspects de la dimension sociale du développement durable dans l'organisation, tels que l'engagement, la mobilisation des employés, les conditions de travail, l'équité, etc. Afin de faciliter l'intégration des nouveaux employés, exo a développé des infolettres qui leur sont envoyées à des moments clés de leur parcours professionnel. Elles permettent de partager des informations importantes sur nos politiques, règlements, directives, formations et autres, tout en développant un sentiment d'appartenance envers l'organisation. Des événements d'intégration, comme des déjeuners corporatifs et des visites de terrain, ont été organisés pour les nouveaux employés et feront dorénavant partie du parcours d'intégration proposé. Pour les gestionnaires, nous avons poursuivi la mise en place du plan de développement individuel aligné aux résultats de leurs tests psychométriques.

La santé et la sécurité au travail (SST) des employés font également partie des éléments traités dans cet axe. Afin de mieux structurer les actions en la matière, l'organisation a amorcé la mise en place d'un système de gestion en santé et en sécurité au travail (SGSS). Ce dernier vise à structurer les pratiques et à gérer les exigences et l'engagement en santé et sécurité. Des formations internes ont également été offertes aux nouveaux employés. Nous pouvons désormais mesurer la proportion d'employés formés en SST.

## Axe 6 – Efficience organisationnelle

Nous voulons faire progresser nos pratiques de gestion par l'intégration de principes directeurs de développement durable à tous les niveaux de l'organisation. La gestion responsable et durable du portefeuille de projets et des ressources s'effectue donc dans une optique de saine gestion des fonds publics.

En 2023, exo a déployé un projet pilote permettant de tester un formulaire d'évaluation de la contribution au développement durable des projets à même la méthodologie de gestion du portefeuille de projets. Les gestionnaires de projets ont donc été invités à répondre à des questions spécifiques portant sur les six principes directeurs de développement durable, et ce à différentes étapes de la réalisation des projets. Le déploiement à plus grande échelle de cette initiative est prévu en 2024.

En parallèle, nos équipes ont poursuivi le développement et l'analyse d'indicateurs d'acquisition responsable, contribuant à créer un cadre pratique pour intégrer des considérations de développement durable dans les décisions d'achat. Bien que cette action progresse de manière très satisfaisante, il est encore trop tôt pour fixer la cible quant à la proportion de contrats intégrant des critères d'approvisionnement responsable.

En terminant, exo privilégie l'utilisation optimale de ses ressources par l'application de processus organisationnels simples et efficaces assurant la pérennité des investissements en transport collectif dans la région métropolitaine.



## Axe 1 – Changements climatiques et environnement

Indicateurs <sup>1</sup>	Point de départ <sup>2</sup>	Réel 2022	Réel 2023	Cibles 2025
Nombre d'autobus électriques en commande ou livrés	0	0	37	Minimum 88
Avis de non-conformité légale en environnement	3	1	3	Objectif 0
Nombre de rejets accidentels de matières dangereuses	15	9	23	Objectif 0

## Axe 2 – Implication dans la communauté

Indicateurs	2020	Réel 2022	Réel 2023	Cibles 2025
Proportion de nouveaux projets ayant fait l'objet d'une réflexion sur les parties prenantes	S.O.	S.O.	S.O.	100%

## Axe 3 – Responsabilité en matière de sécurité et de services aux clients

Indicateurs	2020	Réel 2022	Réel 2023	Cibles 2025	
Sentiment de sécurité	Autobus	95,9%	96,9%	96,6%	Maintien
	Train	97,3%	98,3%	98,8%	Maintien

## Axe 4 – Sensibilisation et éducation

Indicateurs <sup>1</sup>	2020	Réel 2022	Réel 2023	Cibles 2025
Employés formés en développement durable <sup>1</sup>	S.O.	S.O.	S.O.	100%

## Axe 5 – Employeur et expérience employés

Indicateurs <sup>1</sup>	2020	Réel 2022	Réel 2023	Cibles 2025
Proportion de l'effectif féminin (%)	49,7% (2021)	50,3%	49,7%	Maintien par rapport à 2021
Proportion de l'effectif issu des minorités visibles et ethniques (%)	26% (2021)	27,8%	27,4%	28%
Employés formés SST (%)	S.O.	S.O.	44%	100%

## Axe 6 – Efficience organisationnelle

Indicateurs <sup>1</sup>	2020	Réel 2022	Réel 2023	Cibles 2025
Proportion de projets ayant fait l'objet d'une évaluation DD	S.O.	S.O.	S.O.	100%
Proportion de contrats intégrant des critères d'approvisionnement responsable	S.O.	S.O.	S.O.	À venir

<sup>1</sup> Cinq indicateurs sont communs aux PSO et au PDD. Ils ne sont pas repris dans ce tableau.

<sup>2</sup> 2020, sauf en cas d'indication contraire.

S'inscrivant dans la continuité du Plan stratégique organisationnel 2021-2025 et de la Politique de développement durable, le Plan d'action de développement durable 2022-2025, regroupant 36 actions concrètes réparties à travers six axes d'intervention, a été rendu public au printemps 2022.



Plan d'action de développement durable



Plan stratégique organisationnel

Numérisez et redécouvrez les grandes lignes de ces documents-phares.



**Sylvain Yelle**

Directeur général



**Marie Hélène Cloutier**

Directrice exécutive,  
Mobilité, clients et partenaires



**Lana Fiset**

Secrétaire générale  
et directrice exécutive,  
Gouvernance et affaires juridiques



**Caroline Germain**

Directrice exécutive,  
Talent, culture et performance  
organisationnelle

# L'équipe de direction



**Gilline Pageau**

Directrice exécutive,  
Bureau de projets



**Alain Parenteau**

Directeur exécutif et trésorier,  
Finances, trésorerie  
et immobilier



**Marc Rousseau**

Directeur exécutif,  
Exploitation



# Talent, culture et performance organisationnelle

L'ensemble de l'écosystème du transport collectif a fait de grands pas dans les derniers mois. La mobilité durable se transforme et exo s'adapte continuellement à cette évolution nécessaire, que ce soit au niveau de son offre de service, de son modèle d'affaires ou de son plan organisationnel.

## En mode transformation

L'année 2023 fut l'occasion de poursuivre d'importants efforts en matière d'efficience, de priorisation et de gestion judicieuse de nos talents. Dans le contexte d'un déficit majeur du financement du transport collectif, nous avons veillé à ce que chaque dollar investi soit conforme à la mission, la vision et les valeurs d'exo.

Nous avons amorcé une réflexion sur notre modèle et nos capacités d'affaires pour nous permettre de garder le cap sur nos ambitions tout en continuant d'être performants dans nos opérations courantes et d'offrir un service de qualité à notre clientèle.

Dans cette optique, nous avons mis à contribution l'expertise et l'intelligence collective de nos gestionnaires dans le cadre d'un rigoureux processus de réflexion qui nous a permis d'identifier les opportunités, les défis et les conséquences à anticiper lors cette phase d'évolution accélérée de l'organisation.

L'important contrat octroyé en 2023 pour l'acquisition d'autobus électriques est un bon exemple pour illustrer l'importance de la transition nécessaire. En effet, ce projet moteur de notre programme exobus nécessitera de faire évoluer notre modèle opérationnel, nos capacités d'affaires, en plus de devoir acquérir de nouvelles connaissances et expertises.

## Attirer et accompagner la relève

À nouveau cette année, exo s'est distingué comme un employeur de choix, proposant une offre adaptée et distincte au sein de son organisme.

Au-delà de ses efforts pour attirer les meilleurs talents, exo favorise le développement de la relève dans le domaine de la mobilité durable et suscite déjà l'intérêt.

Nous avons, en effet, multiplié notre présence dans diverses foires d'emplois, dans des domaines généraux comme dans des secteurs nichés pouvant soutenir les nouvelles compétences requises pour accompagner notre transformation durable, et participé à de nombreuses tribunes liées à nos domaines d'expertise variés.

Nous avons à cœur d'investir dans le développement d'une relève forte et bénéfique pour l'ensemble de l'écosystème d'exo. Notre programme de stages a d'ailleurs connu un engouement inégalé en 2023. Bonifié d'année en année, il a permis à quelques dizaines de jeunes talents de vivre une expérience de travail des plus enrichissantes.

## Mode hybride : combiner appartenance et flexibilité

Afin de répondre aux besoins de nos employés et à ceux de l'organisation, un sondage a été mené auprès de nos employés concernant le mode de travail hybride pour ceux et celles dont les fonctions le permettent. Ces consultations nous ont guidés vers un mode de travail hybride équilibré empreint d'appartenance, de cohésion et de flexibilité, des valeurs chères à l'organisation.

## Favoriser l'interconnexion

Exo valorise une culture de proximité, la convivialité, la pleine intégration des employés ainsi que l'intelligence collective.

Afin d'assurer un accueil à la hauteur de ses nouveaux talents, nous avons lancé un processus d'intégration corporatif complet en 2023. À partir d'une formule alliant auto-apprentissage, visites terrain et réseautage, ce parcours vise à accompagner l'employé dans sa découverte de l'organisation et de l'écosystème du transport collectif, et ce, à chaque étape de son intégration.

Le développement de nos gestionnaires et leur mobilisation face à la transformation de l'organisation font partie intégrante du succès d'exo. Nous misons sur l'interconnexion et l'intelligence collective dans nos rencontres corporatives comme dans nos formations. Le codéveloppement ainsi que le mentorat comptent parmi les moyens déployés en 2023 afin d'élargir les horizons de nos gestionnaires et de tirer profit de leurs précieuses expériences.

Joueur incontournable de la mobilité durable, exo est sans contredit une organisation humaine, performante et innovante.





# 4

## Gouvernance





# Le conseil d'administration

Le conseil d'administration (le « Conseil ») d'exo est formé de 15 membres, soit 8 membres désignés parmi les élus municipaux et 7 membres indépendants. Les membres ont été nommés comme suit :

- 8 membres élus, à parts égales, par les municipalités locales des couronnes nord et sud;
- 5 membres indépendants par les agglomérations de Montréal (3) et de Longueuil (1) et par la Ville de Laval (1);
- 2 membres indépendants par la Communauté métropolitaine de Montréal (soit 1 usager du transport collectif et 1 usager du transport adapté).

La CMM désigne en outre le président du Conseil parmi les membres indépendants. Tous les membres sont mandatés pour quatre ans, à l'exception du président, mandaté pour cinq ans.

## Son mandat

Le Conseil a la responsabilité ultime de la gouvernance des affaires d'exo. Il retient les services d'un directeur général, à qui il délègue la responsabilité de la gestion, de la planification, de l'organisation et le leadership courant. Il a la responsabilité de superviser la conduite des activités et la gestion d'exo. Il doit aussi veiller à ce que toutes les questions importantes qui ont une incidence sur les activités et les affaires d'exo soient traitées. Dans l'exécution de ses fonctions, le Conseil est responsable de promouvoir le succès à long terme d'exo.

## Assiduité des membres aux séances du conseil d'administration d'exo en 2023

Membres	Assiduité séances régulières	Assiduité séances extraordinaires
Josée Bérubé	12/12	4/4
Éric Allard	10/12	4/4
Chantal Brouillette	12/12	4/4
Pierre Cardinal	12/12	4/4
Manon Caron	12/12	4/4
Pierre Charron	11/12	4/4
Pierre Fortin	11/12	3/4
Normand Grenier	11/12	4/4
Alexandra Labbé	12/12	4/4
Mario Lemay	12/12	4/4
Liza Poulin	9/12	4/4
Éliane Roko	12/12	3/4
Johanne Savard	11/12	2/4
Pierre Séguin	11/12	4/4
Mathieu Traversy	7/12	2/4

# Composition des comités du conseil d'administration au 31 décembre 2023

## Comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines

### Membres indépendants

Manon Caron (présidente)  
Josée Bérubé  
Pierre Fortin

### Membres élus

Liza Poulin (couronne nord)  
Alexandra Labbé (couronne sud)

Membres	Assiduité
Manon Caron	7/7
Josée Bérubé	7/7
Pierre Fortin	6/7
Alexandra Labbé	6/7
Liza Poulin	5/7

## Comité d'audit

### Membres indépendants

Pierre Fortin (président)  
Chantal Brouillette  
Manon Caron

### Membres élus

Pierre Charron (couronne nord)  
Mario Lemay (couronne sud)

Membres	Assiduité
Pierre Fortin	8/8
Chantal Brouillette	8/8
Manon Caron	7/8
Pierre Charron	8/8
Mario Lemay	8/8

## Comité de suivi des projets

### Membres indépendants

Chantal Brouillette (présidente)  
Pierre Cardinal  
Éliane Roko

### Membres élus

Normand Grenier (couronne nord)  
Éric Allard (couronne sud)

Membres	Assiduité
Chantal Brouillette	6/6
Éric Allard	6/6
Pierre Cardinal	6/6
Normand Grenier	6/6
Éliane Roko	6/6

## Comité sur la qualité des services aux usagers, incluant le comité couronne nord et le comité couronne sud

### Membres indépendants

Pierre Cardinal (président)  
Éliane Roko  
Johanne Savard

### Membres élus de la couronne nord

Pierre Charron (président du comité couronne nord)  
Normand Grenier  
Liza Poulin  
Mathieu Traversy

### Membres élus de la couronne sud

Alexandra Labbé (présidente du comité couronne sud)  
Éric Allard  
Mario Lemay  
Pierre Séguin

Membres	Assiduité
Pierre Cardinal	4/4
Éric Allard	4/4
Pierre Charron	3/4
Normand Grenier	3/4
Alexandra Labbé	3/4
Mario Lemay	4/4
Liza Poulin	4/4
Éliane Roko	4/4
Johanne Savard	4/4
Pierre Séguin	4/4
Mathieu Traversy	4/4

## Comité de surveillance des risques

### Membres indépendants

Josée Bérubé (présidente)  
Chantal Brouillette  
Pierre Cardinal  
Manon Caron  
Pierre Fortin

### Membres élus

Pierre Charron (couronne nord)  
Alexandra Labbé (couronne sud)

Membres	Assiduité
Josée Bérubé	4/4
Chantal Brouillette	4/4
Pierre Cardinal	4/4
Manon Caron	3/4
Pierre Charron	4/4
Pierre Fortin	3/4
Alexandra Labbé	3/4



# Rapport annuel d'activités en 2023 des comités du conseil d'administration

## Les comités

Le Conseil d'administration (le « Conseil ») examine les dossiers soumis et les approuve sur recommandation des différents comités, en fonction de leur champ d'expertise. Les comités sont au nombre de sept (7) :

- le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines (le CGERH»);
- le comité d'audit (le « CDA »);
- le comité de suivi des projets (le « CSP »);
- le comité qualité des services aux usagers (le « Comité qualité »);
- les deux comités couronnes nord et sud;
- le comité de surveillance des risques (le « CSR »).

## Activités des comités 2023



### Comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines

#### Mandat

Le CGERH est responsable de conseiller et d'appuyer le Conseil en matière de gouvernance et d'éthique régissant la conduite des affaires d'exo. Il est également responsable de conseiller et d'appuyer le Conseil en matière de ressources humaines, afin qu'il puisse s'assurer d'une gestion efficace et efficiente des ressources humaines dont dispose exo.

Il soutient le Conseil dans le développement d'une gouvernance fondée sur les principes d'efficacité, de transparence et d'imputabilité, lui propose l'adoption de nouvelles pratiques de gouvernance et évalue celles en vigueur. Il exerce aussi un rôle de vigie des dossiers d'exo en matière de gouvernance. Le CGERH exerce un rôle-conseil quant à l'application et à l'interprétation du Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des officiers du Réseau de transport métropolitain et du Code d'éthique et de déontologie des employés du Réseau de transport métropolitain. Il exerce aussi un rôle de vigie des dossiers d'exo en matière d'éthique et de ressources humaines.

#### Activités

En 2023, le CGERH a présenté des recommandations au Conseil visant l'adoption ou la modification de documents normatifs tels que :

1. Le *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des officiers*;
2. Le *Règlement n° 2 – Règlement relatif à la rémunération des administrateurs*;
3. La *Politique sur les ressources humaines*.

Le CGERH a procédé au suivi régulier de l'état des effectifs d'exo, incluant une analyse du mouvement du personnel. Il a également étudié et recommandé au Conseil le renouvellement des contrats de travail des officiers d'exo. Le CGERH a aussi pris connaissance et discuté des modifications à la structure organisationnelle d'exo proposées par la direction. Par ailleurs, le CGERH a commencé l'étude et la planification du processus de renouvellement de mandats ou de nouvelles désignations d'administrateurs suivant l'échéance des mandats de (5) administrateurs d'exo en fin d'année 2024.

Finalement, en lieu et place d'une évaluation annuelle interne du fonctionnement du Conseil et de ses comités, et suivant la décision du Conseil, la présidente du Conseil a mandaté une firme externe spécialisée pour procéder à l'analyse de la maturité des pratiques de gouvernance du Conseil après cinq (5) ans d'existence, comparativement aux meilleures pratiques en la matière.

À cet égard, la firme externe a souligné la mise en place de très bonnes pratiques internes de gouvernance, dont certaines pour lesquelles exo est précurseur. Des pistes d'amélioration ont également été soulevées. Ces pistes d'amélioration seront étudiées par le CGERH en 2024, avec l'appui de la direction d'exo, pour recommandation au Conseil.



## Comité d'audit

### Mandat

Le CDA joue un rôle essentiel dans la gouvernance financière d'exo. Conformément à la Loi sur le Réseau de transport métropolitain, le CDA a pour mandat de veiller à la saine gouvernance financière d'exo et à la conformité des lois et règlements applicables en matière financière. Il s'intéresse principalement à l'intégrité de l'information financière, aux budgets, aux états financiers, aux mécanismes de contrôle interne, à la gestion des risques, à la gestion optimale des ressources financières d'exo ainsi qu'à la fonction d'audit interne et externe.

### Activités

En 2023, le CDA a recommandé au Conseil l'approbation des états financiers vérifiés pour l'exercice terminé le 31 décembre 2022, du Programme des immobilisations 2024-2033, des prévisions budgétaires 2024, du régime d'emprunts, de l'affectation des excédents au 31 décembre 2023 et de la stratégie budgétaire relative aux excédents pour l'exercice 2024, incluant la demande à caractère exceptionnel de l'Autorité régionale de transport métropolitain relativement à l'affectation d'un montant de 50 M\$ des surplus d'exo au cadre financier métropolitain 2024. Le CDA a examiné régulièrement les résultats financiers et d'exploitation d'exo et a également étudié le cadre financier cinq (5) ans d'exo, incluant les scénarios d'optimisation des dépenses. Finalement, le CDA a pris connaissance du rapport synthèse de l'évaluation annuelle des auditeurs externes réalisée par la direction des Finances d'exo en 2023 et a suivi régulièrement l'état d'avancement de l'ensemble des plans d'action relatifs aux mandats d'audit interne en cours.



## Comité de suivi des projets

### Mandat

Le CSP est responsable de conseiller et d'appuyer le Conseil en matière de gestion de projets. Il est également responsable de conseiller et d'appuyer le Conseil en matière de gestion contractuelle afin qu'il puisse s'assurer du respect de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (la « LSTC ») et qu'en tout temps, l'approvisionnement en biens et services d'exo soit conforme aux meilleures conditions du marché, le tout dans un cadre légal et réglementaire rigoureux visant, notamment, à assurer l'équité, l'intégrité, la transparence ainsi que la saine gestion des deniers publics.

### Activités

En 2023, le CSP a pris connaissance de la reddition de comptes annuelle ayant trait à la gestion contractuelle d'exo, conformément à la LSTC et au Règlement n° 5 – *Règlement sur la gestion contractuelle d'exo*. Il a également procédé au suivi du portefeuille de projets d'exo en fonction des objectifs stratégiques et de la Politique sur la gestion de projets, ainsi que du sous-portefeuille de projets des technologies de l'information et des systèmes de transport intelligents. Le CSP a également

suivi de façon plus précise l'état d'avancement de certains projets ou programmes d'envergure d'exo, comme le programme d'acquisition et d'électrification du parc d'autobus d'exo (« exobus »).

Finalement, le CSP a approuvé les critères de priorisation des projets du portefeuille de projets d'exo et, conjointement avec le CDA, a recommandé au Conseil l'adoption du Programme des immobilisations 2024-2033.



## **Comité sur la qualité des services aux usagers et les comités couronnes nord et sud (le « Comité qualité »)**

### **Mandat**

Le Comité qualité est responsable d'appuyer le Conseil dans sa mission visant à assurer une offre de services de qualité à l'ensemble des usagers desservis sur le territoire d'exo. Il a notamment pour fonctions d'élaborer des orientations concernant la qualité des services aux usagers, incluant ceux à mobilité réduite, de soumettre ces orientations au Conseil pour approbation et ensuite, d'en assurer le suivi périodiquement.

### **Activités**

En 2023, le Comité qualité a effectué le suivi régulier de l'état de la qualité des services d'autobus, de train, de transport adapté et du centre de relations clients, incluant l'état de l'achalandage, de la ponctualité des services, des plaintes et des plans d'action afférents élaborés par exo.

Il a également pris connaissance des résultats de l'enquête réalisée par exo relativement au portrait de ses usagers, de leurs habitudes de déplacements et des améliorations de services demandées par ces derniers. Le Comité qualité a aussi suivi les actions déployées par exo dans le cadre de son plan triennal pour une organisation « centrée client ».

Finalement, le Comité qualité a recommandé au Conseil l'approbation du bilan annuel 2022 du plan de développement de l'accessibilité 2018-2022 d'exo conformément à Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale et l'approbation du plan de développement de l'accessibilité 2023-2027.



## **Comité de surveillance des risques**

### **Mandat**

Le Conseil a constitué le CSR le 25 novembre 2021. Ce dernier est responsable d'assister le Conseil quant à ses responsabilités de surveillance de la gestion des risques d'exo et du respect de sa Politique relative à la gestion des risques. Le CSR surveille également l'évaluation et la gestion des risques effectuées par le comité de direction d'exo.

### **Activités**

En 2023, le CSR a examiné et recommandé au Conseil l'approbation de la criticité cible pour chacun des risques majeurs suivis par le CSR et suivi régulièrement la tendance d'évolution de ces derniers, ainsi que l'avancement des plans d'atténuation mis en place pour chacun d'eux. Finalement, le CSR a étudié et recommandé au Conseil l'approbation du portefeuille des risques 2024.





# Profils des administrateurs



**Josée Bérubé, présidente, ASC**

Architecte-urbaniste et associée de la firme Provencher Roy

Administratrice de sociétés certifiée

*Membre indépendante nommée par la Ville de Montréal le 10 novembre 2016 pour un mandat de cinq (5) ans. Le mandat a été renouvelé par la Ville de Montréal le 26 août 2021 pour un mandat de quatre (4) ans qui se terminera le 9 novembre 2025. Désignée présidente du conseil d'administration par la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM).*

Josée Bérubé est architecte-urbaniste émérite et professionnelle accréditée LEED. Depuis 2015, elle pratique au sein de la firme Provencher Roy; elle est associée depuis 2017. Elle est administratrice de sociétés certifiée. Elle a à son actif plus de 30 ans d'expérience en pratique privée, dont plus de 10 ans à titre d'associée du Groupe Cardinal Hardy, premier cabinet canadien à offrir des services intégrés d'architecture, d'urbanisme, de design urbain et d'architecture de paysage. Elle a enseigné au programme de maîtrise de l'Institut d'urbanisme de l'Université de Montréal. Elle est également professeure invitée au programme de maîtrise en architecture à l'Université de Montréal. Elle est invitée à plusieurs tables rondes et donne des conférences sur l'aménagement urbain, le développement durable et le patrimoine. Elle a siégé plus de six ans à titre de vice-présidente au Comité Jacques-Viger, une entité désignée par la Ville de Montréal qui a pour mission l'orientation et l'émission d'avis concernant les projets montréalais d'importance dans les domaines de l'architecture, de l'urbanisme, du design urbain et du développement durable. Elle est membre du conseil d'administration et du comité de développement économique de l'Institut de développement urbain de Montréal. Elle a représenté l'Ordre des architectes à titre de membre du comité d'organisation du Sommet mondial du design qui s'est tenu à Montréal en 2017, le premier sommet international qui regroupe les disciplines d'architecture, d'urbanisme, d'architecture de paysage, de design d'intérieur et de design industriel.



**Manon Caron, vice-présidente, ASC**

Administratrice de sociétés certifiée

*Membre indépendante nommée par la Ville de Laval le 1<sup>er</sup> novembre 2016 pour un mandat de quatre (4) ans. Le mandat a été renouvelé par la Ville de Laval le 3 novembre 2020 et se terminera le 2 novembre 2024.*

Administratrice de sociétés certifiée, Manon Caron cumule plus de 30 années d'expérience à titre de directrice générale et d'administratrice au sein d'organismes des secteurs péripublic, paramunicipal et communautaire. Bachelière en histoire et diplômée en sciences de l'éducation, elle a siégé à de nombreux CA, dont ceux de Centraide du Grand Montréal, de la Cité de la Biotech et du Centre des services sociaux du Montréal métropolitain. Durant les 20 dernières années, elle a mis en place et dirigé la Conférence régionale des élus de Laval, le Conseil régional de développement de Laval et le Centre local de développement de Laval. Elle agit maintenant à titre de consultante en gouvernance et en développement organisationnel.



**Pierre Fortin, CPA**

Associé chez Raymond Chabot Grant Thornton s.e.n.c.r.l.

*Membre indépendant nommé par la Ville de Montréal le 27 octobre 2016 pour un mandat de quatre (4) ans. Le mandat a été renouvelé par la Ville de Montréal le 17 décembre 2020 et se terminera le 16 décembre 2024.*

Associé au sein du groupe Conseil en management de Raymond Chabot Grant Thornton s.e.n.c.r.l., Pierre Fortin est le leader du secteur municipal. Il possède plus de trente ans d'expérience en gestion opérationnelle et financière ainsi qu'en planification stratégique. Il est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec depuis 1991. Il est également président du conseil d'administration de la Fondation Claude-Brunet.



**Chantal Brouillette, CPA**

*Membre indépendante nommée par l'agglomération de Longueuil le 21 mars 2019 pour un mandat de quatre (4) ans. Le mandat a été renouvelé par la Ville de Longueuil le 21 mars 2023 et se terminera le 20 mars 2027.*

Membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec, Chantal Brouillette est gestionnaire exécutive intérimaire et administratrice de sociétés. Elle cumule plus de trente ans d'expérience en finance et en comptabilité. Elle a occupé des fonctions de haute direction au sein de JTI Macdonald, Aviva Canada et Desjardins en plus d'avoir été vice-présidente audit interne chez CGI inc. Impliquée dans la communauté, elle a siégé à plusieurs conseils d'administration, dont ceux de la Fondation du cégep du Vieux Montréal et de l'organisme de réinsertion sociale Le Boulot vers, en plus d'avoir été présidente régionale pour le Réseau des femmes d'affaires du Québec – RFAQ. Madame Brouillette est titulaire d'un B.A.A. de l'Université de Sherbrooke.



**Johanne Savard**

*Membre indépendante nommée par la CMM, à titre de représentante des usagers du transport adapté le 10 novembre 2016 pour un mandat de quatre (4) ans. Le mandat a été renouvelé par la CMM le 24 septembre 2020 et se terminera le 9 novembre 2024.*

Johanne Savard fut directrice générale de l'Association de la Vallée-du-Richelieu pour la déficience intellectuelle – Trouble du spectre de l'autisme pendant 15 ans et fut administratrice de cette même association pendant 4 ans. Elle a également été vice-présidente de Mission Divers-Cité (qui a pour mission de donner du travail aux personnes vivant avec une déficience intellectuelle, un handicap physique, un trouble du spectre de l'autisme ou un problème de santé mentale) et vice-présidente d'Habitation Divers-Cité (qui a pour mission de bâtir des logements sociaux supervisés pour personnes vivant avec une déficience intellectuelle légère à moyenne ou un handicap physique ou trouble du spectre de l'autisme). Elle a siégé aussi plus de 12 ans au comité d'admissibilité au transport adapté.



**Pierre Cardinal**

**Président d'Axel Stratégies Communication inc. et ex-administrateur de Transport 2000 Québec (maintenant Trajectoire Québec)**

*Membre indépendant nommé par la CMM, à titre de représentant des usagers du transport collectif le 10 novembre 2016 pour un mandat de quatre (4) ans. Le mandat a été renouvelé par la CMM le 24 septembre 2020 et se terminera le 9 novembre 2024.*

Pierre Cardinal est président d'Axel Stratégies Communication inc., une firme-conseil en planification stratégique. Fort d'un parcours de 30 ans en communication et en planification stratégique, il a acquis une vaste expérience auprès du secteur privé, des organismes publics et du milieu municipal. De 2011 à 2016, il a été président et membre du conseil d'administration de Transport 2000 Québec (devenu Trajectoire Québec en 2017), un organisme qui contribue au développement global des transports collectifs ainsi qu'à l'amélioration des services offerts aux utilisateurs.



**Éliane Roko**

**Chargée de projet senior en technologie de l'information chez Hydro-Québec**

*Membre indépendante nommée par la Ville de Montréal le 22 septembre 2022 pour un mandat de quatre (4) ans se terminant le 21 septembre 2026.*

Éliane Roko cumule plus d'une vingtaine d'années d'expérience professionnelle en modélisation des données, ainsi qu'en gouvernance et gestion des projets en technologie de l'information (« TI »). Elle a notamment coordonné la réalisation d'importants projets TI au sein d'organisations publiques et collaboré à l'élaboration et la mise en œuvre de stratégie de transformation numérique et de cadres de gouvernance de projet. Elle est titulaire d'un diplôme d'étude approfondie en mathématiques et informatiques appliquées aux sciences humaines, d'une maîtrise en informatique et statistiques appliquées aux sciences humaines de l'Université René Descartes (France) et d'un diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion des entreprises d'insertion de l'Université de Marne-la-Vallée (France). De plus, elle s'implique dans les actions sociales et humanitaires, notamment en matière d'éducation des femmes, des enfants et des jeunes les plus vulnérables et occupe le poste de présidente d'un OBNL à caractère humanitaire.



**Normand Grenier**  
Maire de la Ville de Charlemagne

*Nommé par les municipalités de la couronne nord le 9 novembre 2016 pour un mandat de quatre (4) ans. Le mandat a été renouvelé par les municipalités de la couronne nord le 22 octobre 2020 et se terminera le 8 novembre 2024.*

Maire de Charlemagne depuis 2002, Normand Grenier a été conseiller municipal de 1994 à 1998. Il est membre du conseil d'administration de l'UMQ pour la région de Lanaudière (14), représentant à la Table des municipalités riveraines du Saint-Laurent et à la Table de la sécurité publique de l'UMQ. Il est également président-directeur général de la compagnie Plancher Grenier enr. depuis 1984.



**Pierre Charron**  
Maire de la Ville de Saint-Eustache

*Nommé par les municipalités de la couronne nord le 1<sup>er</sup> février 2022 pour un mandat de quatre (4) ans se terminant le 31 janvier 2026.*

Maire de Saint-Eustache depuis 2009, Pierre Charron a été conseiller municipal pendant 21 ans, de 1988 à 2009. Au sein de sa ville, il est membre de plusieurs commissions, dont la Commission de l'administration, des finances et des ressources humaines, la Commission de développement économique et la Commission de l'aménagement du territoire et de l'habitation, et préside le conseil d'administration de la Fondation Élite de Saint-Eustache. En plus d'être préfet de la MRC de Deux-Montagnes, il est membre de la Table des préfets et des élus de la couronne nord, membre du Conseil des préfets de la région des Laurentides, ainsi que membre de la Coalition santé Laurentides. Pierre Charron est également membre de la Commission sur la Culture et le Patrimoine de la Communauté métropolitaine de Montréal, et siège au conseil d'administration de l'Union des municipalités du Québec.



**Liza Poulin**  
Mairesse de la Ville de Blainville

*Nommée par les municipalités de la couronne nord le 1<sup>er</sup> février 2022 pour un mandat de quatre (4) ans se terminant le 31 janvier 2026.*

Mairesse de Blainville depuis le 7 novembre 2021, Liza Poulin a été conseillère du district Fontainebleau de 2009 à 2021. Détentrice d'un baccalauréat en administration des affaires à HEC Montréal, elle poursuit une maîtrise en développement des organisations à l'Université Laval. Elle est membre du conseil d'administration de l'Union des municipalités du Québec et de la commission sur le développement économique. Enfin, elle est également présidente du conseil d'administration du P'tit Train du Nord et de la Régie intermunicipale d'assainissement des eaux de Sainte-Thérèse et Blainville.



**Mathieu Traversy**  
Maire de la Ville de Terrebonne

*Nommé par les municipalités de la couronne nord le 1<sup>er</sup> février 2022 pour un mandat de quatre (4) ans se terminant le 31 janvier 2026.*

Maire de la Ville de Terrebonne depuis le 7 novembre 2021, Mathieu Traversy est aussi préfet de la MRC Les Moulins depuis le 22 novembre 2023. Député de Terrebonne à l'Assemblée nationale du Québec de 2008 à 2018, il a notamment occupé les fonctions de leader parlementaire adjoint du gouvernement, porte-parole à la Jeunesse, à la Famille, au Tourisme et à l'Environnement et la Lutte contre les changements climatiques. Il est membre de la Commission de l'environnement et de la transition écologique de la Communauté métropolitaine de Montréal, membre du conseil d'administration et du comité exécutif de l'UMQ, membre de la Table des préfets et des élus de la couronne nord et membre de l'Association internationale des maires de la Francophonie. Titulaire d'un Baccalauréat en science politique et relations internationales.



**Éric Allard**

Maire de la Ville de Châteauauguy

Nommé par les municipalités de la couronne sud le 2 février 2022 pour un mandat de quatre (4) ans se terminant le 1<sup>er</sup> février 2026.

Maire de Châteauauguy depuis le 7 novembre 2021, Éric Allard a été conseiller municipal de 2017 à 2021. Pendant 18 ans, il a été commissaire et vice-président de la Commission scolaire des Grandes-Seigneuries. Il est également président de la Régie intermunicipale Sports et Loisirs Beau-Château et membre de plusieurs comités au sein de la MRC du Roussillon. Diplômé en électronique, il a également eu une carrière de plus de 25 ans comme analyste informatique, entre autres, chez Hydro-Québec.



**Alexandra Labbé**

Mairesse de la Ville de Chambly

Nommée par les municipalités de la couronne sud le 2 février 2022 pour un mandat de quatre (4) ans se terminant le 1<sup>er</sup> février 2026.

Mairesse de Chambly depuis 2019, Alexandra Labbé a été conseillère municipale de 2017 à 2019. Représentante de la Ville de Chambly à la M.R.C. de La Vallée-du-Richelieu, elle est aussi membre de plusieurs conseils, dont le conseil d'administration de la Société d'exploitation de la centrale de traitement d'eau Chambly-Maréville-Richelieu (SECTEAU) et de celui de la Régie intermunicipale de police Richelieu – Saint-Laurent. Madame Labbé est représentante du caucus de la Montérégie au conseil d'administration de l'Union des municipalités du Québec, où elle siège également à la Commission de l'aménagement et des transports ainsi qu'au nouveau comité sur la démocratie municipale.



**Mario Lemay**

Maire de la Ville de Sainte-Julie

Nommé par les municipalités de la couronne sud le 2 février 2022 pour un mandat de quatre (4) ans se terminant le 1<sup>er</sup> février 2026.

Maire de la Ville de Sainte-Julie depuis le 7 novembre 2021, Mario Lemay a été conseiller municipal de 1996 à 2021. Il a occupé les fonctions de présidence du comité du transport en commun (OMIT Sainte-Julie) jusqu'en 2017 et de la Commission des finances de la Ville de Sainte-Julie. Il a également siégé, entre autres, au comité consultatif d'urbanisme, au comité d'embellissement horticole et au comité de la politique culturelle de la Ville de Sainte-Julie, ainsi qu'au conseil de la MRC de Marguerite-D'Youville. De plus, il est membre du comité exécutif du conseil d'administration de la Régie intermunicipale de police Richelieu – Saint-Laurent et siège également à la table des Préfets et élus de la couronne sud, ainsi qu'au conseil d'administration de la Régie intermunicipale d'eau potable, du conseil de la Régie du Centre Multisports régional Sainte-Julie – Varennes – Saint-Amable.



**Pierre Séguin**

Maire de la Ville de L'Île-Perrot

Nommé par les municipalités de la couronne sud le 2 février 2022 pour un mandat de quatre (4) ans se terminant le 1<sup>er</sup> février 2026.

Maire de la Ville de L'Île-Perrot depuis 2017 et préfet suppléant de la MRC de Vaudreuil-Soulanges depuis 2021, il a toujours été très impliqué dans sa communauté. Président des gens d'affaires de L'Île-Perrot de 2007 à 2014, il fut l'un des instigateurs du comité citoyen pour la construction de l'hôpital de Vaudreuil-Soulanges. Il siège également à plusieurs comités dont la Table des préfets et élus de la couronne sud, ainsi qu'à l'Office régional d'habitation de Vaudreuil-Soulanges. Galériste de profession, il est un ardent défenseur de la culture et a notamment participé à l'élaboration de la politique culturelle régionale de la MRC de Vaudreuil-Soulanges. Il est également membre fondateur et fut président du conseil d'administration de la Société de développement du Parc historique de la Pointe-du-Moulin. Il a aussi favorisé le développement des arts chez les jeunes par le biais d'une association entre la Ville de L'Île-Perrot et la Commission scolaire des Trois-Lacs.



# Rémunération des administrateurs du conseil d'administration en 2023

Nom	Salaire	Jetons	Total (\$)
Josée Bérubé	30 000 \$	25 000 \$	55 000 \$
Éric Allard	10 000 \$	12 250 \$	22 250 \$
Chantal Brouillette	13 000 \$	18 500 \$	31 500 \$
Pierre Cardinal	13 000 \$	17 000 \$	30 000 \$
Manon Caron	20 000 \$	19 500 \$	39 500 \$
Pierre Charron	13 000 \$	18 500 \$	31 500 \$
Pierre Fortin	13 000 \$	17 000 \$	30 000 \$
Normand Grenier	10 000 \$	13 500 \$	23 500 \$
Alexandra Labbé	13 000 \$	17 500 \$	30 500 \$
Mario Lemay	10 000 \$	15 500 \$	25 500 \$
Liza Poulin	10 000 \$	11 750 \$	21 750 \$
Éliane Roko	10 000 \$	14 500 \$	24 500 \$
Johanne Savard	10 000 \$	10 000 \$	20 000 \$
Pierre Séguin	10 000 \$	9 750 \$	19 750 \$
Mathieu Traversy	10 000 \$	6 250 \$	16 250 \$

## Renseignements sur la rémunération des membres du conseil d'administration

La rémunération des membres du conseil d'administration d'exo est composée d'une rémunération forfaitaire annuelle, de même que d'une allocation de présence pour chaque séance.

## Rémunération forfaitaire annuelle

Suivant le barème établi par la Communauté métropolitaine de Montréal, chaque administrateur reçoit les sommes suivantes pour les fonctions qu'il occupe :

Fonctions	Rémunération forfaitaire annuelle
Président du conseil	30 000 \$
Vice-président du conseil	20 000 \$
Président de comité	13 000 \$
Vice-président de comité	11 500 \$
Autre administrateur	10 000 \$

## Allocation de présence

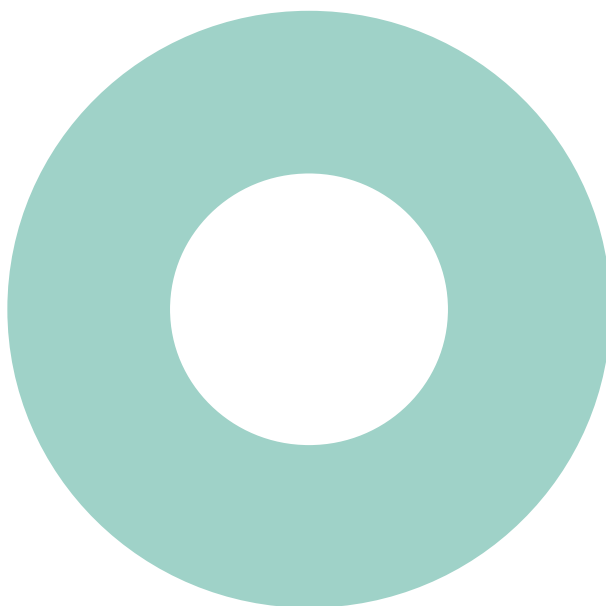
Chaque administrateur reçoit, en plus du montant de la rémunération forfaitaire annuelle à laquelle il a droit en vertu du Règlement n° 2 – *Règlement relatif à la rémunération des administrateurs*, un montant de cinq cents dollars (500 \$) à titre de jeton de présence pour chaque séance du conseil d'administration et d'un comité du conseil d'administration dont il est membre, comportant quorum, et à laquelle il assiste, en personne ou par tout autre moyen technologique. Dans le cas d'une séance de courte durée, le montant du jeton de présence est réduit à deux cent cinquante dollars (250 \$) par séance du conseil d'administration ou d'un comité du conseil d'administration.

# Rémunération des cinq dirigeants les mieux rémunérés en 2023 \*

Nom	Titre d'emploi	Revenu d'emploi 2023	Assurances vie et santé (contribution en \$ de l'employeur)	Régime de retraite (contribution en \$ de l'employeur)	Vacances (nombre de semaines)	Contribution différée si requis
Sylvain Yelle	Directeur général	302 420,26 \$	3 575,57 \$	30 038,18 \$	6 semaines	0.00
Marc Rousseau	Directeur exécutif – Exploitation	261 781,46 \$	5 592,26 \$	24 796,40 \$	6 semaines	0.00
Alain Parenteau	Directeur exécutif et trésorier – Finances	239 453,20 \$	2 091,38 \$	23 759,86 \$	6 semaines	0.00
Marie Hélène Cloutier	Directrice exécutive – Mobilité, clients et partenaires	228 267,35 \$	5 217,38 \$	21 621,89 \$	5 semaines	0.00
Gilline Pageau	Directrice exécutive – Bureau de projet	211 688,54 \$	4 223,90 \$	20 298,13 \$	6 semaines	0.00

\* Ce tableau présente la rémunération versée à chacun des cinq dirigeants les mieux rémunérés d'exo du 1<sup>er</sup> janvier 2023 au 31 décembre 2023.

**Montant des honoraires payés aux vérificateurs externes en 2023 : 287 092,58 \$**



5

# États financiers



# ÉTATS FINANCIERS

DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023



# TABLE DES MATIÈRES

ÉTAT DES RÉSULTATS ET DE L'EXCÉDENT CUMULÉ.....	90
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE.....	91
ÉTAT DE LA VARIATION DE LA DETTE NETTE.....	92
ÉTAT DES GAINS ET PERTES DE RÉÉVALUATION.....	93
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE.....	94
NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS.....	95

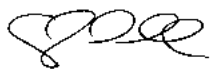
# RAPPORT DE LA DIRECTION

Les états financiers du Réseau de transport métropolitain (RTM), aussi connu sous le nom d'exo, ont été dressés par la direction qui est responsable de leur préparation et de leur présentation, y compris des estimations et des jugements importants. Cette responsabilité comprend le choix de méthodes comptables appropriées qui respectent les Normes comptables canadiennes pour le secteur public. Les renseignements financiers contenus dans le reste du rapport annuel d'activités concordent avec l'information donnée dans les états financiers.

Pour s'acquitter de ses responsabilités, la direction maintient un système de contrôles internes conçu en vue de fournir l'assurance raisonnable que les biens sont protégés et que les opérations sont comptabilisées correctement et en temps voulu, qu'elles sont dûment approuvées et qu'elles permettent de produire des états financiers fiables. Le RTM reconnaît qu'il est responsable de gérer ses affaires conformément aux lois et aux règlements qui le régissent.

Le conseil d'administration surveille la façon dont la direction s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en matière d'information financière et il approuve les états financiers. Il est assisté dans ses responsabilités par le comité d'audit dont les membres ne font pas partie de la direction. Ce comité rencontre la direction et la firme de vérification BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP (BDO), examine les états financiers, et en recommande l'approbation au conseil d'administration.

La firme BDO a procédé à l'audit des états financiers du RTM conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, et son rapport de l'auditeur indépendant expose la nature et l'étendue de cet audit et ainsi que l'expression de son opinion. BDO peut, sans aucune restriction, rencontrer le comité d'audit pour discuter de tout élément qui concerne son audit.



Sylvain Yelle  
Directeur général



Alain Parenteau  
Directeur exécutif et trésorier  
Finances, trésorerie et immobilier

Montréal, le 11 avril 2024

---

## Rapport de l'auditeur indépendant

---

### Aux membres du conseil d'administration du Réseau de transport métropolitain

#### Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers du Réseau de transport métropolitain (l'« entité »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2023 et les états des résultats et de l'excédent cumulé, de la variation de la dette nette, des gains et pertes de réévaluation et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, ainsi que les notes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'entité au 31 décembre 2023, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de la dette nette et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

#### Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section *Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers* du présent rapport. Nous sommes indépendants de l'entité conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

#### Informations comparatives retraitées

Sans pour autant modifier notre conclusion, nous attirons l'attention sur la Note 3 des états financiers, qui explique que certaines informations comparatives de l'exercice terminé le 31 décembre 2022 ont été retraitées.

#### Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe à la direction. Les autres informations se composent des informations contenues dans le rapport annuel, mais ne comprennent pas les états financiers et le rapport de l'auditeur sur ces états.

Notre opinion sur les états financiers ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

---

## Rapport de l'auditeur indépendant

---

En ce qui concerne notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations désignées ci-dessus et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise au cours de l'audit, ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie significative.

Nous avons obtenu le rapport annuel avant la date du présent rapport. Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués sur les autres informations, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans ces autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait dans le présent rapport. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

### **Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers**

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'entité ou de cesser son activité ou si aucune solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'entité.

### **Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers**

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.



---

## Rapport de l'auditeur indépendant

---

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'entité à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

---

## Rapport de l'auditeur indépendant

---

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

*BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP*

<sup>1</sup>

Montréal (Québec)  
Le 11 avril 2024

---

<sup>1</sup> CPA auditrice, permis de comptabilité publique n° A131723

# ÉTAT DES RÉSULTATS ET DE L'EXCÉDENT CUMULÉ

de l'exercice clos le 31 décembre

[en milliers de dollars]

	Budget 2023	2023	2022 (Redressés)
<b>REVENUS</b>			
<b>Exploitation</b>			
Rémunération provenant de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM)	442 407	437 188	404 233
Subventions gouvernementales, portion relative aux coûts admissibles [note 6]	-	158	29 733
Autres (publicité, revenus commerciaux, intérêts)	9 557	8 595	9 753
	451 964	445 941	443 719
<b>Immobilisations</b>			
Rémunération provenant de l'ARTM	41 086	40 638	37 938
Subventions gouvernementales, portion relative aux coûts admissibles [note 6]	94 391	61 862	81 375
Subventions gouvernementales, portion relative aux intérêts et aux frais de financement [note 6]	33 581	27 678	27 351
	169 058	130 178	146 664
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>621 022</b>	<b>576 119</b>	<b>590 383</b>
<b>CHARGES</b>			
<b>Exploitation</b>			
Contrat d'exploitation	259 544	262 426	236 842
Entretien de la flotte et des équipements	43 842	43 145	38 765
Salaires et avantages sociaux	64 525	64 754	61 066
Autres dépenses d'exploitation	23 220	22 255	26 660
Énergie	23 145	19 413	15 680
Services professionnels	36 493	31 061	31 689
Frais immobiliers et assurances	8 616	7 078	7 695
Réserve corporative	2 000	-	-
	461 385	450 132	418 397
<b>Immobilisations</b>			
Amortissement [note 10]	90 167	93 092	94 711
Intérêts et frais de financement	50 050	46 098	45 821
Frais d'études de faisabilité	-	7 002	4 493
Perte sur cession d'actif	-	17	755
Autres	-	344	353
	140 217	146 553	146 133
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>601 602</b>	<b>596 685</b>	<b>564 530</b>
<b>(DÉFICIT) EXCÉDENT DE L'EXERCICE</b>	<b>19 420</b>	<b>(20 566)</b>	<b>25 853</b>
<b>EXCÉDENT CUMULÉ AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>		<b>1 401 166</b>	<b>1 375 313</b>
<b>EXCÉDENT CUMULÉ À LA FIN DE L'EXERCICE</b>		<b>1 380 600</b>	<b>1 401 166</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 décembre  
[en milliers de dollars]

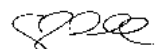
	2023	2022 (Redressés) (note 3)
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19 511	11 747
Créances [note 5]	57 553	60 065
Subventions à recevoir [note 6]	991 060	1 059 343
	<b>1 068 124</b>	<b>1 131 155</b>
<b>PASSIFS</b>		
Emprunt à court terme [note 7]	61 811	31 700
Fournisseurs et frais courus [note 8]	102 817	79 167
Obligation découlant des contrats de location-acquisition [note 9]	340	480
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations [note 13]	8 014	7 669
Passif au titre de sites contaminés	4 250	3 833
Dette à long terme [note 9]	1 305 215	1 400 752
Subventions reportées	7 140	4 430
Instruments dérivés [note 12]	1 880	-
	<b>1 491 467</b>	<b>1 528 031</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>(423 343)</b>	<b>(396 876)</b>
<b>ACTIFS NON FINANCIERS</b>		
Charges payées d'avance	4 413	6 442
Pièces de rechange des trains (stocks)	15 344	15 300
Immobilisations corporelles [note 10]	1 782 306	1 776 300
	<b>1 802 063</b>	<b>1 798 042</b>
<b>EXCÉDENT CUMULÉ</b>	<b>1 378 720</b>	<b>1 401 166</b>
<b>Excédent accumulé, y compris les éléments suivants :</b>		
Excédent accumulé lié aux activités	<b>1 380 600</b>	<b>1 401 166</b>
Pertes de réévaluation cumulés	<b>(1 880)</b>	-

Obligations contractuelles [note 14]

Droits contractuels [note 15]

Éventualités [note 16]

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



Sylvain Yelle  
Directeur général



Josée Bérubé  
Présidente du Conseil d'administration



# ÉTAT DE LA VARIATION DE LA DETTE NETTE

de l'exercice clos le 31 décembre  
[en milliers de dollars]

	Budget 2023	2023	2022 (Redressés)
Excédent (Déficit) de l'exercice	19 420	(20 566)	25 853
Variation des immobilisations corporelles :			
Acquisitions	(164 179)	(99 115)	(146 685)
Produit sur cession d'actif	-	-	-
Amortissement	90 167	93 092	94 711
Radiation d'actif	-	-	798
Perte sur cession d'actif	-	17	-
	<b>(74 012)</b>	<b>(6 006)</b>	<b>(51 176)</b>
Variation des pièces de rechange des trains	-	(44)	(716)
Variation des charges payées d'avance	-	2 029	(585)
	-	<b>1 985</b>	<b>(1 301)</b>
Variation de la dette nette, excluant les pertes nettes de réévaluation	<b>(54 592)</b>	<b>(24 587)</b>	<b>(26 624)</b>
Pertes nettes de réévaluation	-	(1 880)	-
<b>VARIATION DE LA DETTE NETTE</b>	<b>(54 592)</b>	<b>(26 467)</b>	<b>(26 624)</b>
<b>DETTE NETTE AU DÉBUT DE L'EXERCICE DÉJÀ ÉTABLIE</b>	-	<b>(396 876)</b>	<b>(362 909)</b>
Ajustements liés aux passifs au titre des obligations liées à la mise hors service d'immobilisation [note 3 et note 13]	-	-	(7 343)
<b>DETTE NETTE AU DÉBUT DE L'EXERCICE REDRESSÉE</b>	-	-	<b>(370 252)</b>
<b>DETTE NETTE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	-	<b>(423 343)</b>	<b>(396 876)</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# ÉTAT DES GAINS ET PERTES DE RÉÉVALUATION

de l'exercice clos le 31 décembre  
[en milliers de dollars]

	Budget 2023	2023	2022
Pertes de réévaluations cumulées, au début	-	-	-
<b>Pertes non réalisées attribuables aux :</b>			
Instruments financiers dérivés	-	(1 880)	-
<b>PERTES DE RÉÉVALUATIONS CUMULÉES, À LA FIN</b>	-	<b>(1 880)</b>	-

*Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.*

# ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

de l'exercice clos le 31 décembre  
[en milliers de dollars]

	2023	2022 (Redressés)
<b>ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>		
Déficit de l'exercice	(20 566)	25 853
Éléments sans incidence sur les flux de trésorerie :		
Amortissement des immobilisations corporelles	93 092	94 711
Amortissement des frais d'émission reportés	1 458	1 710
Radiation d'actif	17	687
Perte / (Gain) sur cession d'actif	(28)	-
	73 973	122 961
Variation des actifs et passifs reliés aux activités de fonctionnement [note 11]	91 723	49 841
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement</b>	<b>165 696</b>	<b>172 802</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT DANS LES IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>		
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(90 936)	(149 975)
Produit sur cession d'actifs	28	-
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(90 908)</b>	<b>(149 975)</b>
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
Variation de l'emprunt à court terme	30 111	31 700
Augmentation de la dette à long terme	18 696	85 306
Remboursement de la dette à long terme	(115 691)	(145 224)
Remboursement de l'obligation découlant de contrats de location-acquisition	(140)	(467)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(67 024)</b>	<b>(28 685)</b>
<b>(DIMINUTION) AUGMENTATION DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>7 764</b>	<b>(5 858)</b>
<b>TRÉSORERIE AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	<b>11 747</b>	<b>17 605</b>
<b>TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>19 511</b>	<b>11 747</b>

Les opérations sans effet sur la trésorerie comprennent l'acquisition d'immobilisations corporelles par contrats de location-acquisition et par contrats de financement par partenariat public-privé [note 9].

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

---

## 1. STATUT ET NATURE DES ACTIVITÉS

Le Réseau de transport métropolitain, aussi connu sous le nom d'exo, est une personne morale de droit public, dûment instituée en vertu de la *Loi sur le Réseau de transport métropolitain*, RLRQ, c. R -25.01, ci-après la « Loi sur le RTM ». Le RTM a débuté ses activités le 1er juin 2017.

En vertu de la Loi sur le RTM, le RTM exploite une entreprise de services de transport collectif incluant le transport adapté pour les personnes handicapées. Également, le RTM a compétence exclusive pour exploiter, sur son territoire, une entreprise de services de transport collectif par trains de banlieue. À cet égard, le territoire du RTM est constitué de ceux de la Communauté métropolitaine de Montréal, de la réserve indienne de Kahnawake et de la Ville de Saint-Jérôme.

Le RTM est exonéré d'impôt sur le revenu des sociétés selon le paragraphe 149 (1) (c) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et selon l'article 984 de la *Loi sur les impôts du Québec*.

## 2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Aux fins de la présentation de ses états financiers, le RTM utilise prioritairement le Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public. L'utilisation de toute autre source de principes comptables généralement reconnus est cohérente avec ce dernier.

### UTILISATION D'ESTIMATIONS ET INCERTITUDE RELATIVE À LA MESURE

La préparation des états financiers, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public, exige que la direction établisse des estimations et des hypothèses qui influent sur les montants présentés pour l'actif et le passif ainsi que les revenus et les charges, et sur la présentation des éléments d'actif et de passif éventuels.

Les évaluations les plus importantes impliquent les passifs éventuels et autres réclamations contre le RTM, ainsi que la durée de vie utile des immobilisations corporelles. Les résultats réels pourraient différer de ces estimations et ces différences pourraient être importantes.

### REVENUS

La rémunération provenant de l'ARTM, notamment pour la livraison de l'offre de services de trains, d'autobus et de transport adapté, et pour le développement d'immobilisations, est constatée à l'état des résultats lorsque les services à l'ARTM ont été rendus.

Les subventions incluses dans les revenus d'immobilisations sont constatées à titre de revenus lors de l'enregistrement des charges et des coûts d'immobilisations auxquels ils se rapportent, dans la mesure où ils ont été autorisés par le cédant et que les critères d'admissibilité sont atteints, sauf si les stipulations dont sont assortis les transferts créent une obligation répondant à la définition d'un passif.

Les autres revenus comprennent essentiellement de la publicité, des revenus commerciaux, des droits afférents aux cartes à puce, ainsi que des revenus d'intérêt. Ils sont comptabilisés lorsque l'opération à l'origine de leur constatation a été réalisée.



# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

---

## TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La politique du RTM consiste à présenter dans la trésorerie et les équivalents de trésorerie l'encaisse, les découverts bancaires qui fluctuent entre le solde disponible et le découvert, les placements très liquides qui ont des échéances de trois mois ou moins à compter de leur date d'acquisition et dont la valeur ne risque pas de changer de façon significative.

## FRAIS D'ÉMISSION DE LA DETTE À LONG TERME

Les frais d'émission de la dette à long terme sont amortis sur la durée des emprunts et sont présentés en diminution de la dette à long terme dans l'état de la situation financière. L'amortissement de ces frais est présenté dans l'état des résultats dans les charges à titre d'intérêts et de frais de financement.

## CONVERSION DE DEVISES

Les opérations en devises sont converties au taux de change en vigueur à la date de ces opérations. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date des états financiers.

Les gains et pertes de change non réalisés sont constatés dans l'état des gain et pertes de réévaluation. Au cours de l'exercice où a lieu le règlement, les gains et pertes de change réalisés sont constatés dans l'état des résultats, et le montant cumulatif des gains et des pertes de réévaluation fait l'objet d'une écriture de contrepassation dans l'état des gains et des pertes de réévaluation.

## PASSIF AU TITRE DES SITES CONTAMINÉS

Le RTM comptabilise un passif au titre de l'assainissement des sites contaminés lorsque la contamination dépasse une norme environnementale existante pour laquelle le RTM est soit directement responsable, soit en accepte la responsabilité, qu'il est prévu que des avantages économiques futurs seront abandonnés et qu'il est possible de procéder à une estimation raisonnable du montant en cause. Le passif au titre des sites contaminés comprend les coûts estimatifs de la gestion et de la réhabilitation des sites contaminés. L'évaluation de ces coûts est établie à partir de la meilleure information disponible et est révisée annuellement.

## ACTIFS NON FINANCIERS

Le RTM comptabilise les immobilisations et certains actifs à titre d'actifs non financiers étant donné qu'ils peuvent servir à fournir des services dans des exercices ultérieurs. Normalement, ces actifs ne fournissent pas de ressources affectables au règlement de ses passifs à moins d'être vendus.

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

---

## PIÈCES DE RECHANGE DES TRAINS (stocks)

Les pièces de rechange des trains comprennent principalement des pièces utilisées pour la maintenance du matériel roulant. Elles sont évaluées au moindre du coût moyen pondéré et de la valeur de réalisation nette. Dans le cas des pièces désuètes, celui-ci correspond au coût de remplacement. La moins-value est imputée directement aux résultats de l'exercice et aucune reprise de valeur n'est constatée.

## IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût et amorties sur leur durée de vie utile estimative selon la méthode de l'amortissement linéaire sur les périodes suivantes :

Structure ferroviaire	10-80 ans
Bâtiments	7-75 ans
Infrastructures	10-80 ans
Équipements	Variable
Matériel roulant ferroviaire	5-40 ans
Pièces de rechange capitalisées	15-30 ans
Informatique et téléphonie	3-5 ans
Location-acquisition	3-63 ans

Les immobilisations sont amorties dès leur date de mise en service. Les immobilisations en cours de développement et les immobilisations corporelles mises hors service ne font pas l'objet d'un amortissement.

## DÉPRÉCIATION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Lorsque la conjoncture indique qu'une immobilisation corporelle ne contribue plus à la capacité du RTM de fournir des services ou que la valeur des avantages économiques futurs qui se rattachent à l'immobilisation corporelle est inférieure à sa valeur nette comptable, son coût est réduit pour refléter sa baisse de valeur. Les moins-values nettes sur les immobilisations corporelles sont imputées aux résultats de l'exercice. Aucune reprise sur réduction de valeur n'est constatée.

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

## PASSIFS AU TITRE DES OBLIGATIONS LIÉES À LA MISE HORS SERVICE D'IMMOBILISATIONS

Une obligation liée à la mise hors service d'une immobilisation est comptabilisée par le RTM en présence d'une obligation juridique liée à la mise hors service d'une immobilisation corporelle qui découle de son acquisition, de sa construction, de son développement ou de sa mise en valeur ou de son exploitation normale. Le RTM comptabilise un passif au titre d'une telle obligation dans la période où celui-ci prend naissance, à la condition qu'il soit possible d'en faire une estimation raisonnable.

Le montant comptabilisé au titre des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations résulte d'une estimation de la direction de la dépense nécessaire à du retrait et de l'élimination des substances désignées, comme l'amiante contenu dans les bâtiments et les ponts exploités par le RTM, et des activités de mise hors service obligatoires relativement aux réservoirs et aux baux. L'évaluation des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations est également influencée par les activités visant à régler l'obligation, en totalité ou en partie, au cours de l'exercice ou par tout changement à l'obligation juridique, le cas échéant. Au moment de la comptabilisation initiale d'une obligation liée à la mise hors service d'immobilisations, les coûts sont capitalisés au coût des immobilisations corporelles concernées et amortis linéairement sur la durée d'utilité résiduelle de cette immobilisation. À partir du moment où l'immobilisation corporelle en cause est non comptabilisée ou ne fait plus l'objet d'un usage productif, le coût de mise hors service d'une immobilisation est comptabilisé dans les charges. Par la suite, toute révision apportée au coût estimé de l'obligation aura pour effet d'entraîner des variations de la valeur comptable des immobilisations connexes faisant l'objet d'un usage productif et amorties sur la durée d'utilité résiduelle de cette immobilisation.

En ce qui concerne l'estimation des passifs d'importants portefeuilles de bâtiments similaires contenant de l'amiante et d'autres substances désignées et des activités de mise hors service obligatoires relativement aux réservoirs, le RTM a recours certaines évaluations d'experts concernant l'ampleur et la nature des activités de mise hors service de l'immobilisation afin de mesurer le passif. L'évaluation initiale du passif est effectuée en ayant recours à l'actualisation des flux de trésorerie estimatifs nécessaires pour procéder aux activités de mise hors service. Les flux de trésorerie sont ajustés en fonction de l'inflation et actualisés selon le taux d'actualisation qui représente la meilleure estimation de la direction quant au coût des fonds nécessaires pour régler l'obligation à son échéance, qu'elle soit connue ou estimée.

Le passif comptabilisé est ajusté chaque année en fonction des nouvelles obligations, des coûts réels engagés, des révisions des estimations et de la charge de désactualisation.

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

---

## ENTENTE DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

Une entente de partenariat public-privé se veut un contrat à long terme par lequel le RTM s'associe avec un partenaire privé, avec financement de la part de ce dernier, à la conception, à la construction et à l'exploitation du bien. Le bâtiment et la dette correspondante s'y rattachant sont comptabilisés à l'état de la situation financière lorsque les risques et avantages à la propriété du bien relatif à cette entente sont transférés au RTM, et ce, au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

## INSTRUMENTS FINANCIERS

Lors de leur comptabilisation initiale, les instruments financiers sont classés soit dans la catégorie des instruments financiers évalués au coût ou au coût après amortissement soit dans celle sur les instruments financiers évalués à la juste valeur. Les opérations qui ne sont pas de nature contractuelle ne génèrent pas d'éléments considérés comme des instruments financiers.

Les débiteurs, à l'exclusion des taxes à la consommation, et les contributions à recevoir du gouvernement du Québec sont classés dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût ou au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les créiteurs et les charges à payer, à l'exclusion des charges sociales et des taxes à la consommation à payer, les intérêts courus à payer, la provision pour vacances, les emprunts et les dettes sont classés dans la catégorie des passifs financiers évalués au coût ou au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les variations de la juste valeur sont comptabilisées dans l'état des gains et pertes de réévaluation jusqu'à ce que les instruments financiers évalués à la juste valeur soient décomptabilisés. À ce moment, le solde cumulé de gains et pertes de réévaluation rattachée à ces instruments est reclassé dans l'état des résultats.

### Dérivés

Le RTM a recours à des instruments financiers dérivés, notamment des swaps de marchandises, pour réduire le risque lié aux fluctuations du prix du carburant. La politique du RTM consiste à ne pas utiliser d'instruments financiers dérivés à des fins de spéculation.

Les instruments financiers sont comptabilisés à la juste valeur à l'état de la situation financière. Le calcul de la juste valeur de l'instrument repose sur les prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques.



# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

## 3. REDRESSEMENT AUX ANNÉES ANTÉRIEURES ET ADOPTION INITIALE DE NORMES COMPTABLES

### Adoption initiale — instruments financiers (chapitre SP 3450)

À compter du présent exercice, le RTM a adopté les exigences des chapitres SP 3450, *Instruments financiers*, applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> avril 2022. Le chapitre SP 3450 comprend des exigences relatives à la constatation, à la mesure et à la présentation des instruments financiers, notamment par la constatation à la juste valeur plutôt qu'au coût de certains instruments. Cette norme comprend également de nouvelles exigences importantes en ce qui concerne l'information à fournir aux états financiers, notamment sur les risques découlant des instruments financiers.

Les effets sur les états financiers du RTM portent principalement sur l'évaluation des instruments financiers dérivés ainsi que des gains et pertes de réévaluation en découlant.

Ces nouvelles exigences ont été appliquées de façon prospective. Ainsi, il n'y a eu aucun retraitement des états financiers de l'exercice antérieur.

### Redressement aux années antérieures et adoption initiale — obligations liées à la mise hors service d'immobilisations (chapitre SP 3280)

À compter du présent exercice, le RTM a adopté les exigences du nouveau chapitre SP 3280, *Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations*, du *Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public*, applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> avril 2022. Conformément aux exigences du nouveau chapitre SP 3280, le RTM comptabilise un passif et une augmentation correspondante du coût de l'immobilisation corporelle visée à l'égard des obligations juridiques qui sont liées à la mise hors service d'une immobilisation corporelle et qui résultent de son acquisition, de sa construction, de son développement, de sa mise en valeur ou de son utilisation normale. Ces recommandations s'appliquent aux obligations liées à la mise hors service d'immobilisations corporelles contrôlées par le RTM qui font ou non encore l'objet d'un usage productif, y compris les immobilisations corporelles louées.

Conformément aux nouvelles exigences, le RTM doit comptabiliser un tel passif lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- Il existe une obligation juridique qui oblige le RTM à engager des coûts de mise hors service relativement à une immobilisation corporelle;
- L'opération ou l'événement passé à l'origine du passif est survenu;
- Il est prévu que des avantages économiques futurs seront abandonnés;
- Il est possible de procéder à une estimation raisonnable du montant en cause.

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

Conformément aux dispositions transitoires, ces exigences ont fait l'objet d'une application rétroactive et les données de la période précédente ont été retraitées comme suit :

	31 décembre 2022 (Publié)	Ajustement de la période précédente	31 décembre 2022 (Redressés)
<b>État de la situation financière</b>			
Immobilisations	1 773 243	3 057	<b>1 776 300</b>
Passifs au titre des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations	-	7 669	<b>7 669</b>
Dette nette	(389 207)	(7 669)	<b>(396 876)</b>
<b>État de la variation de la dette nette</b>			
Ajustements liés aux passifs au titre des obligations liées à la mise hors service d'immobilisation	-	(7 343)	<b>(7 343)</b>
Dette nette à la clôture de l'exercice	(389 207)	(7 669)	<b>(396 876)</b>
<b>État des flux de trésorerie</b>			
<i>Activités d'investissement sans effet sur la trésorerie</i>			
Variation des passifs au titre des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations	-	326	<b>326</b>

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

## 4. AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

Le RTM a revu les modalités du régime de retraite simplifié pour tous les employés selon leur admissibilité. À terme, la cotisation de base de l'employeur est fixée à 6.5% du traitement de l'employé. Toutefois, une formule transition est disponible pour les années 2023 et 2024 et pendant cette période, la cotisation de base de l'employeur est fixée à 5 % du traitement de l'employé. L'employeur verse également des cotisations supplémentaires de 50 % des cotisations volontaires des employés jusqu'à un maximum qui varie en fonction de la catégorie d'emploi et peut être bonifiée après 3 années de service chez RTM. Les cotisations du RTM aux résultats de l'exercice s'élèvent à 3 690 [3 032 au 31 décembre 2022].

## 5. CRÉANCES

	<b>2023</b>	<b>2022</b>
ARTM	42 778	43 041
Taxes à recevoir	8 973	10 661
Perception de recettes des usagers pour le compte de l'ARTM	2 501	3 531
Autres comptes clients	2 448	1 240
À recevoir – règlement de litige	853	1 422
Organismes publics de transport en commun (OPTC)	-	170
	<b>57 553</b>	<b>60 065</b>

## 6. SUBVENTIONS À RECEVOIR

### Subventions à recevoir provenant du MTQ

	Solde d'ouverture	Augmentation	Encaissement	Solde de clôture
<b>À l'exploitation :</b>				
Décret – Coûts découlant de la fin de l'exploitation de la ligne ferroviaire Deux-Montagnes <sup>(a)</sup>	29 733	158	(29 891)	-
<b>Aux immobilisations :</b>				
PAGTCP – Capital <sup>(b)</sup>	990 135	52 696	(87 725)	955 106
PAGTCP – Intérêts <sup>(b)</sup>	6 549	27 678	(27 559)	6 668
PAFFITC <sup>(c)</sup>	17 436	496	(1 422)	16 510
SOFIL <sup>(d)</sup>	9 458	7 473	(6 130)	10 801
Autres	-	612	-	612
	<b>1 053 311</b>	<b>89 113</b>	<b>(152 727)</b>	<b>989 697</b>

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

## 6. SUBVENTIONS À RECEVOIR (suite)

### Subventions à recevoir provenant du gouvernement fédéral

	Solde d'ouverture	Augmentation	Encaissement	Solde de clôture
<b>Aux immobilisations :</b>				
PAFFITC <sup>(c)</sup>	6 032	585	(5 254)	1 363
	6 032	585	(5 254)	1 363
<b>Total des subventions à recevoir</b>	<b>1 059 343</b>	<b>89 698</b>	<b>(157 981)</b>	<b>991 060</b>

Le RTM a recours à des programmes de subventions auprès des gouvernements provincial et fédéral :

- (a) Le décret du MTQ daté du 22 août 2022 a autorisé le versement d'une subvention d'un montant maximal de 30 051 au RTM sous forme d'un paiement au comptant pour les coûts découlant de la fin de l'exploitation de la ligne ferroviaire Deux-Montagnes et des impacts liés à la réalisation du Réseau express métropolitain (REM).
- (b) En vertu du Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes (PAGTCP), le RTM est admissible à des subventions relatives aux acquisitions d'immobilisations incluant les intérêts des dettes à long terme. Les dépenses admissibles sont subventionnées entre 50% et 100% selon leur nature.
- (c) Le Programme d'aide financière du Fonds pour l'infrastructure de transport en commun (PAFFITC) subventionne les investissements en immobilisations visant la remise en état et l'amélioration des réseaux de transport en commun. Les dépenses admissibles sont subventionnées à la hauteur de 95 %, soit 55 % par le gouvernement fédéral et 40 % par le gouvernement provincial (MTQ).
- (d) En vertu du programme de la Société de financement des infrastructures locales du Québec (SOFIL), le RTM est admissible à des subventions relatives aux acquisitions d'immobilisations incluant les intérêts des dettes à long terme. Les dépenses admissibles sont subventionnées entre 90% et 95% selon leur nature.

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

## 7. EMPRUNT À COURT TERME

Le RTM dispose d'une autorisation de son conseil d'administration de contracter des emprunts à court terme pour ses charges d'exploitation courantes.

De ce montant, le RTM dispose des facilités de crédit, non garanties, suivantes :

- 1- Une marge de crédit disponible immédiatement auprès de la Banque de Montréal (BMO) pour les dépenses d'administration courantes jusqu'à concurrence de 150 000 sans par ailleurs excéder les montants autorisés par les résolutions du conseil d'administration pouvant être utilisé selon les modalités suivantes :
  - Frais d'intérêt variables chargés sur les montants utilisés de la marge de crédit au taux de base préférentiel de la Banque de Montréal (BMO) minoré de 0,65 %, remboursable en tout temps, sans pénalité;
  - Avances de fonds à taux fixe sur la marge de crédit au taux CDOR majoré de 0,85 % (terme de 7 à 364 jours). Les avances à taux fixe ne peuvent être remboursées avant leur date d'échéance, à défaut de renouvellement par l'emprunteur à leur échéance, les avances à taux fixe deviennent des avances à taux variable. Les avances à taux variable au taux de base canadien de la banque peuvent en tout temps être remboursées sans pénalité.
  - Aucun frais d'intérêt ne sont payés sur la portion non utilisée de la marge de crédit
  - Aux 31 décembre 2023, le RTM n'avait aucun emprunt temporaire pour cette facilité de crédit.
- 2- Depuis le 28 novembre 2022, le RTM dispose d'une marge de crédit avec Financement Québec de 198 000 pour la portion subventionnée de ses projets d'investissements. Ces emprunts portent intérêt au taux établi conformément au décret numéro 514-2022 du 23 mars 2022. Le solde de cet emprunt temporaire est de 61 811 au 31 décembre 2023 (Le solde de cet emprunt temporaire est de 31 700 au décembre 2022).

## 8. FOURNISSEURS ET FRAIS COURUS

	2023	2022
Fournisseurs	46 537	34 118
Frais courus	41 546	29 525
Intérêts courus sur la dette à long terme	8 221	8 063
Provision pour réclamations [note 15]	5 985	6 827
Autres	528	634
	<b>102 817</b>	<b>79 167</b>



# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

## 9. DETTE À LONG TERME

Le RTM a contracté des emprunts auprès du ministère des Finances du Québec (MFQ). En vertu du PAGTCP, du PAFFITC et de la SOFIL, le MTQ s'est engagé à verser au RTM une subvention d'un montant correspondant, en partie, au remboursement de ces billets, capital et intérêts.

Les billets à payer suivants portent des intérêts à taux fixe :

Année de l'émission	Intervalle des taux d'intérêt émis	Intervalle de l'échéance	2023	2022
2005	5,261%	2025	1 373	2 230
2010	4,925%	2029	35 683	40 682
2011	4,323%	2024	620	11 219
2012	3,494%	2043	18 189	18 667
2013	3,395% à 3,654%	2030 à 2045	169 201	337 531
2014	2,904% à 3,325%	2024	55 513	61 596
2015	2,537% à 3,489%	2025 à 2048	114 135	122 916
2016	1,972% à 3,245%	2026 à 2036	44 088	49 207
2017	2,158% à 2,886%	2026 à 2036	48 548	56 583
2018	2,798% à 3,350%	2028 à 2038	156 837	185 668
2019	2,093% à 2,536%	2024 à 2039	75 612	84 788
2020	1,363% à 2,137%	2025 à 2040	31 442	35 174
2021	1,327% à 2,615%	2026 à 2041	97 718	105 448
2022	2,910% à 4,864%	2025 à 2042	140 379	150 522
2023	3,744% à 5,333%	2028 à 2043	180 078	-
			<b>1 169 416</b>	<b>1 262 231</b>
Moins : Frais d'émission de la dette à long terme reportés			12 219	13 677
			<b>1 157 197</b>	<b>1 248 554</b>
Dette à long terme, relative à l'entente de partenariat public-privé, avec taux d'intérêt à 3,155 % – Échéance en mars 2048			145 404	149 374
Allocation forfaitaire à rembourser pour amélioration locative, taux d'intérêt de 9,65 % – Échéance en novembre 2031			2 614	2 824
			<b>1 305 215</b>	<b>1 400 752</b>

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

Remboursements annuels en capital et en intérêts des billets à payer :

	RTM		Assumés MTQ		Dette totale	
	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts	Capital	Intérêts
2024	21 012	11 734	140 470	26 148	<b>161 482</b>	<b>37 882</b>
2025	29 353	11 047	148 064	21 727	<b>177 417</b>	<b>32 774</b>
2026	46 569	10 152	77 027	17 470	<b>123 596</b>	<b>27 622</b>
2027	32 772	8 905	76 415	15 051	<b>109 187</b>	<b>23 956</b>
2028	40 797	7 496	66 075	12 591	<b>106 872</b>	<b>20 087</b>
2029 et suivantes	171 898	47 365	318 964	47 456	<b>490 862</b>	<b>94 821</b>
	<b>342 401</b>	<b>96 699</b>	<b>827 015</b>	<b>140 443</b>	<b>1 169 416</b>	<b>237 142</b>

Remboursements annuels en capital et en intérêts de la dette à long terme, relativement au PPP :

	Capital	Intérêts	Total
2024	4 098	4 529	<b>8 627</b>
2025	4 230	4 397	<b>8 627</b>
2026	4 365	4 262	<b>8 627</b>
2027	4 504	4 122	<b>8 626</b>
2028	4 648	3 978	<b>8 626</b>
2029 et suivantes	123 559	41 064	<b>164 623</b>
	<b>145 404</b>	<b>62 352</b>	<b>207 756</b>

Remboursements annuels en capital et en intérêts de l'allocation forfaitaire à rembourser :

	Capital	Intérêts	Total
2024	231	242	<b>473</b>
2025	255	219	<b>474</b>
2026	280	193	<b>473</b>
2027	309	165	<b>474</b>
2028	340	134	<b>474</b>
2029 et suivantes	1 199	181	<b>1 380</b>
	<b>2 614</b>	<b>1 134</b>	<b>3 748</b>

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

## CONTRATS DE LOCATION-ACQUISITION

	2023	2022
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition, avec taux d'intérêt de 7,80 % – Échéance en mars 2026	340	480
	<b>340</b>	<b>480</b>

Paiements minimums futurs exigibles en vertu de l'obligation découlant de contrats de location-acquisition :

	Capital	Intérêts	Total
2024	151	27	178
2025	162	15	177
2026	27	2	29
	<b>340</b>	<b>44</b>	<b>384</b>

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

## 10. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Coût	Solde au 31 décembre 2022 (Redressés)	Augmentation	Cession/ Radiation	Solde au 31 décembre 2023
Structure ferroviaire	585 805	4 047	-	589 852
Bâtiments	416 881	4 658	-	421 539
Infrastructures	350 997	237	-	351 234
Équipements	67 557	1 018	(541)	68 034
Matériel roulant ferroviaire	802 383	482	-	802 865
Pièces de rechange capitalisées	17 624	-	-	17 624
Informatique et téléphonie	125 934	2 893	(279)	128 548
Terrains	149 122	38	-	149 160
Location-acquisition	2 842	-	-	2 842
Immobilisations en cours	267 696	85 742	-	353 438
	<b>2 786 841</b>	<b>99 115</b>	<b>(820)</b>	<b>2 885 136</b>

Amortissement cumulé	Solde au 31 décembre 2022 (Redressés)	Augmentation	Cession/ Radiation	Solde au 31 décembre 2023
Structure ferroviaire	110 831	14 284	-	125 115
Bâtiments	86 797	13 584	-	100 381
Infrastructures	174 228	13 605	-	187 833
Équipements	54 906	5 080	(541)	59 445
Matériel roulant ferroviaire	496 394	32 393	-	528 787
Pièces de rechange capitalisées	3 950	714	-	4 664
Informatique et téléphonie	81 895	13 432	(262)	95 065
Terrains	-	-	-	-
Location-acquisition	1 540	-	-	1 540
Immobilisations en cours	-	-	-	-
	<b>1 010 541</b>	<b>93 092</b>	<b>(803)</b>	<b>1 102 830</b>

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

Valeur comptable nette			Montant	2022
	2023	2022	ajusté des OMHS <sup>(a)</sup> (note 3)	(Redressés)
Structure ferroviaire	464 737	474 974	-	474 974
Bâtiments	321 158	330 084	-	330 084
Infrastructures	163 401	173 712	3 057	176 769
Équipements	8 589	12 651	-	12 651
Matériel roulant ferroviaire	274 078	305 989	-	305 989
Pièces de rechange capitalisées	12 960	13 674	-	13 674
Informatique et téléphonie	33 483	44 039	-	44 039
Terrains	149 160	149 122	-	149 122
Location-acquisition	1 302	1 302	-	1 302
Immobilisations en cours	353 438	267 696	-	267 696
	<b>1 782 306</b>	<b>1 773 243</b>	<b>3 057</b>	<b>1 776 300</b>

<sup>(a)</sup> Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations

La charge totale d'amortissement des immobilisations corporelles est de 93 092 (94 711 au 31 décembre 2022). Cette charge est répartie entre différents postes.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles incluses dans les fournisseurs et dans les frais courus représentent 9 142 (963 au 31 décembre 2022).

## 11. RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES À L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

	2023	2022
		(Redressés)
Créances	2 512	(28 137)
Subventions à recevoir	68 283	95 183
Fournisseurs et frais courus	15 471	(18 755)
Passif au titre de sites contaminés	417	1 270
Subventions reportées	2 710	1 255
Obligations de mise hors service d'immobilisation	345	326
Charges payées d'avance	2 029	(585)
Pièces de rechange des trains (stocks)	(44)	(716)
	<b>91 723</b>	<b>49 841</b>

	2023	2022
Intérêts payés sur les emprunts à court terme	321	417
Intérêts payés sur la dette à long terme	43 903	43 750
	<b>44 224</b>	<b>44 167</b>



# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

## 12. GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS FINANCIERS

Dans le cours normal de ses activités, le RTM est exposé à différents types de risques, tels que le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque de marché. La direction a mis en place des politiques et des procédés en matière de contrôle et de gestion qui l'assurent de gérer les risques inhérents aux instruments financiers et d'en minimiser les impacts potentiels.

### RISQUE DE CRÉDIT

Le RTM est exposé à un risque de crédit en raison de ses débiteurs (à l'exception des taxes à la consommation) et aux dérivés. La direction est d'avis que le risque est en l'occurrence négligeable étant donné que la plupart des créances sont à recevoir des gouvernements des paliers fédéral, provincial et municipal et d'autres organismes sous contrôle commun de la Province de Québec.

Le risque de crédit associé à la trésorerie est essentiellement réduit au minimum puisque celle-ci est investie auprès d'institutions financières réputées.

### Chronologie des débiteurs

Chronologie des débiteurs, à l'exception de la provision pour créance douteuse, se détaille comme suit :

	2023	2022
0 à 45 jours	55 596	59 907
46 à 60 jours	3	11
61 à 90 jours	41	25
91 jours et plus	1 913	122
	<b>57 553</b>	<b>60 065</b>

### Dérivés

Les instruments financiers dérivés comportent un élément de risque de crédit dans l'éventualité du non-respect des obligations de la contrepartie. Le RTM réduit ce risque en traitant avec des institutions financières reconnues.

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

## RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité est le risque que le RTM ne soit pas en mesure de répondre à ses besoins de trésorerie ou de financer ses obligations liées à ses passifs financiers lorsqu'elles arrivent à échéance. Le risque de liquidité englobe également le risque que le RTM ne soit pas en mesure de liquider ses actifs financiers au moment opportun à un prix raisonnable. Le RTM considère qu'elle détient suffisamment de liquidités et de facilités de crédit pour avoir les fonds nécessaires pour répondre à ses besoins financiers courants et à long terme, et ce, à un coût raisonnable, le cas échéant.

### Chronologie des fournisseurs

Chronologie des fournisseurs se détaille comme suit :

	2023	2022
Courants	24 173	4 970
0 à 30 jours	453	17 055
31 à 60 jours	12 699	6 190
61 à 90 jours	3 193	293
120 jours et plus	6 019	5 610
	<b>46 537</b>	<b>34 118</b>

## RISQUE DE MARCHÉ

Le risque de marché s'entend du risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs associés à des instruments financiers fluctuent en raison des variations des cours du marché. Les risque de marché auxquels le RTM s'expose comprend : le risque de change, le risque de taux d'intérêt et le risque de prix autre.

### Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt s'entend du risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs associés à des instruments financiers fluctuent en raison des variations des taux d'intérêt du marché.

Pour les dettes, lesquelles portent intérêt à un taux fixe, la volatilité des taux d'intérêt se répercute sur la juste valeur de celles-ci. Toutefois, puisque les dettes sont comptabilisées au coût après amortissement et que le RTM prévoit les rembourser selon l'échéancier prévu, elle n'est pas exposée au risque de taux d'intérêt.

Les emprunts portent intérêt à un taux variable et exposent donc le RTM à un risque de flux de trésorerie découlant des variations des taux d'intérêt.

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

Au 31 décembre 2023, une fluctuation de 0,5% des taux d'intérêts, toutes les autres variables étant constantes, aurait une incidence estimée sur la juste valeur de l'emprunt bancaire de 209 (néant au 31 décembre 2022).

## Risque de change

Bien que le RTM transige et perçoive ses revenus d'exploitation essentiellement en dollars canadiens (\$ CAN), une partie de ses charges, de son encaisse et de ses comptes à payer est libellée en devise américaine. Par conséquent, les résultats du RTM sont touchés par les fluctuations du taux de change entre ces devises.

L'équivalent en dollars canadiens des éléments d'encaisse et de compte à payer libellés en devise américaine totalisait respectivement 304 et 505 au 31 décembre 2023 (514 et 167 au 31 décembre 2022).

Les gains (pertes) de change constatés dans l'état des résultats pour l'exercice n'ont pas d'impact significatifs.

## Risque de prix sur commodités

Afin d'atténuer les effets des fluctuations du prix du diesel, le RTM a une stratégie de couverture qui consiste à réaliser des opérations de swap sur l'huile à chauffage pour un pourcentage cible de la consommation future de carburant.

## DÉRIVÉS

Au 31 décembre 2023, le RTM utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de swap de commodités pour gérer les risques liés aux variations du prix du carburant. Ces instruments dérivés ne visent à effectuer ni des opérations sur valeurs ni des opérations spéculatives.

Le swap est lié à une commodité (huile à chauffage n° 2) pour laquelle les parties échangent des paiements en espèces basés sur des variations du prix des commodités ou l'indice du marché, ce qui permet de fixer le prix que les parties paient réellement pour les commodités.

À la fin de l'exercice, le RTM détenait les instruments financiers dérivés suivants :

	Prix fixe	Quantité référence
Huile à chauffage, années 2024	0,7650 CAD/litre	5 600 000 litres
Huile à chauffage, années 2024 et 2025	1,0381 CAD/litre	11 200 000 litres
Huile à chauffage, années 2024, 2025 et 2026	0,9366 CAD/litre	17 780 000 litres

Le résultat des échanges des paiements en espèces sur le swap est enregistré dans le regroupement Énergie de l'état des résultats et de l'excédents cumulé. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023, un gain de 4 111 a été réalisé sur ces contrats (12 541 au 31 décembre 2022).

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

La variance de 1 880 (néant au 31 décembre 2022) de juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée en tant que perte latente à l'état des gains et pertes de réévaluation.

## 13. OBLIGATIONS LIÉES À LA MISE HORS SERVICE D'IMMOBILISATIONS

Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations du RTM concernent la remise en états des terrains loués où des actifs du RTM sont présents.

L'évolution des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations se détaille comme suit :

	<b>2023</b>	<b>2022</b>
		(Redressés)
Solde au début	7 669	7 343
Nouvelles obligations de mise hors service	-	-
Charge de désactualisation	345	326
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>8 014</b>	<b>7 669</b>

Au 31 décembre 2023, les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations se rapportaient au retrait et à la remise en état des actifs du RTM sur des terrains loués. Les obligations de mise hors service seront réglées entre le 30 juin 2024 et le 6 novembre 2036. Le taux d'actualisation utilisé est de 4,438%.

La remise en état des terrains représente l'entièreté des passifs relatif aux obligations liées à la mise hors service.

Les coûts estimés avant actualisation pour réaliser les activités de mise hors service aux 31 décembre 2023 et 2022 et inclus dans l'évaluation du passif s'élèvent à 11 923.

## 14. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

### BAUX À LONG TERME

Le RTM s'est engagé à verser une somme de 25 345 pour des locaux, en vertu de baux à long terme qui s'échelonnent jusqu'en 2031. Au 31 décembre 2023, les paiements minimums exigibles s'élèvent à 3 484 pour 2024, à 3 334 pour 2025, à 3 020 pour 2026, à 3 009 pour 2027 et à 12 498 pour les années subséquentes à 2027.

### CONTRATS D'ACCÈS ET D'ENTRETIEN DES VOIES

Le RTM a octroyé des contrats à des entreprises afin d'obtenir un droit d'accès aux voies qui comprend aussi l'entretien des voies. Les ententes contractuelles s'échelonnent jusqu'en 2027. Au 31 décembre 2023, le solde de l'engagement du RTM relativement à ces contrats s'élève à 101 010. Les versements prévus sont de 36 651 en 2024, de 29 938 en 2025, de 22 853 en 2026 et de 11 568 en 2027.

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

---

## CONTRATS MAJEURS D'ENTRETIEN D'IMMOBILISATIONS ET D'OPÉRATION DES TRAINS

Le RTM a octroyé des contrats à des entreprises pour la conduite des trains et l'entretien préventif de certaines immobilisations. Les ententes contractuelles s'échelonnent jusqu'en 2048. Au 31 décembre 2023, le solde de l'engagement du RTM relativement à ces contrats s'élève à 524 251. Les versements prévus sont de 61 003 en 2024, de 60 718 en 2025, de 60 140 en 2026, de 37 400 en 2027 et de 304 950 pour les années subséquentes à 2027.

## CONTRATS D'ACQUISITION D'ACTIFS ET DE CONSTRUCTION

Le RTM s'est engagé auprès de certains fournisseurs à l'égard de différents projets d'investissement en immobilisations. Les ententes contractuelles s'échelonnent jusqu'en 2033. Au 31 décembre 2023, le solde de l'engagement du RTM relativement à ces ententes s'élève à 285 551. Les versements prévus sont de 139 423 en 2024, de 76 193 en 2025, de 34 795 en 2026, de 23 424 en 2027 et de 11 716 pour les années subséquentes à 2027.

Le MTQ subventionne, en partie, ces investissements en immobilisations en vertu du PAGTCP, du PAFFITC et de la SOFIL en fonction des dépenses admissibles. Les dépenses admissibles feront l'objet de subvention de 75 %, de 100 % et de 85 % pour un montant total de 122 395 dont 51 595 en 2024, 40 477 en 2025, 13 072 en 2026, 12 929 en 2027 et 4 322 pour les années subséquentes à 2027.

## CONTRATS MAJEURS AUPRÈS DE TRANSPORTEURS

Le RTM a octroyé des contrats à des entreprises de transport collectif et adapté. Les ententes contractuelles s'échelonnent jusqu'en 2034. Au 31 décembre 2023, le solde de l'engagement du RTM relativement à ces contrats s'élève à 1 453 143. Les versements prévus estimés en fonction des heures de service sont de 400 331 en 2024, de 299 191 en 2025, de 283 611 en 2026, de 239 182 en 2027 et de 230 828 pour les années subséquentes à 2027.

## AUTRES

Le RTM a également d'autres ententes contractuelles avec certains fournisseurs principalement constituées de contrats liés aux services de transport collectif et à la gestion des équipements métropolitains ainsi que d'autres contrats d'entretien majeur. Ces contrats s'échelonnent jusqu'en 2032. Au 31 décembre 2023, le solde de l'engagement du RTM relativement à ces autres contrats s'élève à 384 003. Les versements prévus sont de 184 015 en 2024, de 49 891 en 2025, de 13 301 en 2026, de 33 838 en 2027 et de 102 958 pour les années subséquentes à 2027.



# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS

Au 31 décembre 2023

(Les montants sont en milliers de dollars.)

---

## 15. DROITS CONTRACTUELS

En vertu d'ententes déjà conclues, les droits contractuels relatifs aux contrats d'acquisition d'actif et de construction [note 14] sont composés de revenus de subventions estimés sur les dépenses admissibles.

Le RTM a aussi conclu des ententes contractuelles génératrices de revenus pour des loyers associés à la location d'espaces, des permissions d'emprise ferroviaires et des revenus d'affichage publicitaire. En ce qui concerne l'affichage publicitaire, la direction a établi de présenter les redevances minimales selon les ententes. Ces contrats s'échelonnent jusqu'en 2041. Au 31 décembre 2023, le solde de droit contractuel relativement à ces autres revenus s'élève à 6 226. L'échéancier des droits contractuels est de 1 025 en 2024, de 714 en 2025, de 607 en 2026, de 508 en 2027 et de 3 372 pour les années subséquentes à 2027.

## 16. ÉVENTUALITÉS

Le RTM fait l'objet de poursuites et la direction est d'avis qu'elle a établi des provisions adéquates pour couvrir toutes les pertes éventuelles et les montants non recouvrables des sociétés d'assurance, le cas échéant. Le montant des réclamations faisant l'objet d'une provision est de l'ordre de 31 408 (34 988 au 31 décembre 2022) et la direction a enregistré dans le regroupement de fournisseurs et frais courus un montant de 5 985 (6 827 au 31 décembre 2022) relativement à celles-ci.

Par ailleurs, une action collective de 1 500 000 est intentée par le Regroupement des activistes pour l'inclusion au Québec (RAPLIQ) envers l'ARTM, le RTM, la STM et la Ville de Montréal. À la date de préparation des états financiers, la direction estime que le montant à payer relativement à cette poursuite est indéterminable. Par conséquent, aucun montant n'a été enregistré relativement à cette action collective.

## 17. CHIFFRES COMPARATIFS

Certains chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés en fonction de la présentation adoptée pour l'exercice courant.

**ANNEXE**

# **Code d'éthique et de déontologie des membres du CA**

# Réseau de transport métropolitain

## CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE DES ADMINISTRATEURS ET DES OFFICIERS DU RÉSEAU DE TRANSPORT MÉTROPOLITAIN

ADOPTION		
Instance	Date/Entrée en vigueur	Décision/Résolution
Conseil d'administration	5 décembre 2016	16-CA(RTM)-3
Conseil d'administration	15 mars 2018	18-CA(RTM)-30

MODIFICATIONS			
Instance	Date/Entrée en vigueur	Décision/Résolution	Commentaires
CGERH	28 novembre 2019		Recommandation
Conseil d'administration	12 décembre 2019	19-CA(RTM)-162	Décision
CGERH	9 novembre 2022 1 <sup>er</sup> février 2023		
Conseil d'administration			

<b>Révision</b>	Au besoin ou, au minimum à tous les trois (3) ans.
<b>Responsable de l'application</b>	Secrétariat général et direction exécutive – Gouvernance et affaires juridiques

\* La forme masculine utilisée dans ce texte désigne aussi bien les femmes que les hommes. Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉAMBULE</b> .....	<b>1</b>
<b>1. OBJECTIFS</b> .....	<b>1</b>
<b>2. DÉFINITIONS</b> .....	<b>1</b>
<b>3. CHAMPS D'APPLICATION</b> .....	<b>4</b>
<b>4. RESPONSABLE DE L'APPLICATION ET DE L'INTERPRÉTATION</b> .....	<b>4</b>
<b>5. NORMES D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE</b> .....	<b>4</b>
5.1 DES VALEURS CLAIRES ET PARTAGÉES.....	4
5.1.1 Relations avec le public .....	4
5.1.2 Conduite entre Administrateurs et Officiers .....	4
5.1.3 Devoir de neutralité religieuse.....	4
5.2 LOYAUTÉ, HONNÊTETÉ ET INTÉGRITÉ .....	5
5.2.1 Compétence, prudence, diligence et efficacité .....	5
5.2.2 Temps et attention .....	5
5.2.3 Irrégularité .....	5
5.2.4 Information confidentielle .....	5
5.2.5 Biens du Réseau .....	6
5.2.6 Devoir de réserve dans les déclarations publiques .....	6
5.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS.....	7
5.3.1 Situations de conflits d'intérêts.....	7
5.3.2 Principes généraux applicables aux Administrateurs et aux Officiers.....	7
5.3.3 Dispositions particulières applicables au président du Conseil.....	9
5.3.4 Dispositions particulières applicables à un Administrateur qui est également membre du conseil d'une municipalité locale .....	9
5.3.5 Dispositions particulières applicables à un Administrateur nommé en qualité de membre indépendant .....	10
5.3.6 Situations particulières.....	11
<b>6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS</b> .....	<b>12</b>
6.1 LES ADMINISTRATEURS.....	12
6.1.1 Le président du Conseil .....	13
6.2 LES OFFICIERS.....	13
6.3 LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL .....	13
<b>7. MISE À JOUR</b> .....	<b>14</b>

<b>8. DISPOSITIONS FINALES .....</b>	<b>14</b>
8.1 Enquête .....	14
8.2 Avis juridique .....	14
8.3 Anonymat .....	14
8.4 Sanctions.....	14
8.5 Vote en contravention au Code.....	15
8.6 Restitution.....	15
8.7 Disposition d'interprétation .....	15
8.8 Usage du masculin .....	16
8.9 Entrée en vigueur .....	16
8.10 Modifications mineures .....	16

**ANNEXE 1 DÉCLARATION ET ENGAGEMENT**

**ANNEXE 2 DÉCLARATION D'INTÉRÊTS**



## PRÉAMBULE

Le Réseau de transport métropolitain (le « Réseau ») a pour mission de transporter les gens avec efficacité et convivialité dans la région métropolitaine. Il vise l'excellence du service par la proactivité, l'innovation et la flexibilité. Le présent *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des officiers du Réseau de transport métropolitain* (le « Code ») est adopté en vertu de l'article 88 de la *Loi sur le Réseau de transport métropolitain* (la « LRTM »).

Les activités du Réseau sont administrées par un conseil d'administration (le « Conseil ») dont les Administrateurs sont majoritairement nommés par les villes et les municipalités du territoire qu'il dessert ainsi que par la Communauté métropolitaine de Montréal, suivant les dispositions de sa loi constitutive.

Conformément à l'article 43 de la LRTM, le Conseil désigne trois officiers parmi les Employés du Réseau, soit le directeur général, le secrétaire général et le trésorier.

## 1. OBJECTIFS

Le Code a pour objet de préserver et de renforcer le lien de confiance du public dans l'intégrité et l'impartialité de la gouverne du Réseau et de favoriser la transparence.

Énoncées en termes généraux, les normes d'éthique et de déontologie régissant la conduite des Administrateurs et des Officiers du Réseau doivent être adaptées aux circonstances propres à chaque situation. Le Code énonce des principes directeurs à respecter, sous peine de sanctions (légales ou disciplinaires). Les principes d'éthique tiennent compte de la mission du Réseau, des valeurs qui sous-tendent son action et de ses principes généraux de gestion. Les règles de déontologie portent quant à elles sur les devoirs et les obligations des Administrateurs et des Officiers.

Conséquemment, le Code se veut un guide de référence pour orienter la conduite et la prise de décisions des Administrateurs et des Officiers dans le cadre de leurs fonctions. Le Réseau fait appel au discernement des Administrateurs et des Officiers et à leur sens des responsabilités dans l'application concrète et quotidienne des normes d'éthique et de déontologie.

## 2. DÉFINITIONS

Aux fins de l'application du Code, les expressions définies revêtent le sens qui leur est donné dans le présent article.

« **Administrateur** » : un membre du Conseil.

« **Biens** » : tant les biens corporels qu'incorporels (comme par exemple la propriété intellectuelle).

« **CGERH** » : le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines.

« **CMM** » : la Communauté métropolitaine de Montréal.

« **Code** » : le présent *Code d'éthique et de déontologie des Administrateurs et des Officiers du Réseau de transport métropolitain*.

« **Conflit d'Intérêts** » : de façon générale, un Administrateur ou un Officier est en Conflit d'Intérêts lorsqu'il est placé dans une situation où il est susceptible de favoriser ses Intérêts personnels ou ceux d'une tierce personne au détriment de ceux du Réseau ou lorsque cette situation est susceptible d'affecter son indépendance ou son jugement. Il suffit, pour qu'il y ait Conflit d'Intérêts, qu'il existe une situation de conflit potentiel, à savoir une possibilité réelle que l'Intérêt personnel d'un Administrateur, d'un Officier ou celui d'une personne liée, soit préféré aux intérêts du Réseau.

« **Apparence de Conflit d'Intérêts** » : il y a apparence de Conflit d'Intérêts lorsque, même en l'absence d'un conflit réel, une situation laisse sous-entendre qu'il pourrait y avoir un Conflit d'Intérêts. Ainsi, lorsqu'une personne relativement bien informée pourrait conclure que la capacité d'un Administrateur ou d'un Officier à accomplir ses tâches a été ou pourrait être influencée par ses Intérêts personnels, il y a Apparence de Conflit d'Intérêts.

« **Conseil** » : le conseil d'administration du Réseau.

« **Contrat** » : tout contrat ou opération conclu par le Réseau ou que le Réseau projette de conclure.

« **Dénonciation** » : l'acte par lequel une ou plusieurs personnes mettent en évidence certaines préoccupations ou inquiétudes au sujet d'une irrégularité dont ils ont été informés ou qui serait sur le point d'être commise.

« **Document normatif** » : un règlement, un code, une charte, une politique, une directive, une procédure ou tout autre document du Réseau édictant des règles à suivre ou prescrivant des façons de faire.

« **Employé** » : toute personne embauchée par le Réseau.

« **Information confidentielle** » : toute information ayant trait au Réseau, aux tendances d'une industrie ou d'un secteur ou toute information de nature stratégique, qui n'est pas connue du public et qui, si elle était connue d'une personne qui n'est pas un Administrateur ou un Officier, serait susceptible de lui procurer un avantage quelconque ou de compromettre la réalisation d'une opération à laquelle le Réseau participe.

« **Intérêt** » : tout intérêt réel, direct ou indirect, apparent ou potentiel qui peut raisonnablement être considéré comme étant susceptible d'influencer une prise de décision de la part d'un Administrateur ou d'un Officier, par exemple de nature financière, commerciale, professionnelle ou philanthropique.

« **Intérêt direct** » : l'Intérêt est qualifié de direct si les avantages sont obtenus par l'Administrateur ou l'Officier pour lui-même, sans l'intermédiaire d'un tiers.

« **Intérêt indirect** » : l'Intérêt est considéré comme indirect si les avantages sont obtenus par une Personne liée à l'Administrateur ou à l'Officier.

« **Irrégularité** » : tout comportement ou acte répréhensible proscrit par la loi, par un règlement, par le Code ou par tout autre Document normatif. Constitue une Irrégularité, des comportements tels que :

- La falsification de documents, incluant les registres comptables ;
- Le vol et la fraude ;
- La dissimulation intentionnelle ou déclaration inexacte de données ou de faits importants;
- L'utilisation de fonds à des fins autres que celles pour lesquelles ils ont été alloués ;
- Le détournement de fonds ;
- L'acceptation de pots-de-vin ;
- L'utilisation illicite ou non autorisée des Biens du Réseau ;
- Le Conflit d'Intérêts ou la collusion dans le cadre d'appels d'offres ;
- L'autorisation de paiement de Biens ou de services qui n'ont pas été fournis au Réseau ;
- La substitution de Biens par d'autres de moindre qualité ;
- La dérogation aux lois, aux règlements ou aux Documents normatifs ;
- La divulgation non autorisée de renseignements confidentiels ;
- L'utilisation sans autorisation de renseignements confidentiels ;
- L'abus de pouvoir.

Constitue également une Irrégularité le fait d'ordonner ou de conseiller à une personne de commettre une Irrégularité.

« **LRTM** » : la *Loi sur le Réseau de transport métropolitain*;

« **Officier** » : le directeur général, le secrétaire général et le trésorier du Réseau;

« **Personne liée** » :

- Une personne liée à un Administrateur ou un Officier par les liens du sang, du mariage, de l'union civile, de l'union de fait ou de l'adoption ;
- La personne morale ou autre entité dans laquelle l'Administrateur ou l'Officier :
  - a) détient, directement ou indirectement, plus de 10% des valeurs mobilières ou des Biens, y compris des parts sociales;
  - b) peut élire, directement ou indirectement, la majorité des administrateurs;
  - c) oriente, directement ou indirectement, les décisions, notamment par les droits de vote dont il dispose ;
  - d) assume une fonction d'administrateur, de dirigeant ou toute autre fonction analogue ;  
ou
  - e) exerce directement ou indirectement toute autre forme d'influence appréciable.
- Un partenaire d'affaires.

« **Réseau** » : le Réseau de transport métropolitain.

« **Secrétariat général** » : le secrétariat général et la direction exécutive – Gouvernance et affaires juridiques.

### 3. CHAMPS D'APPLICATION

Le Code s'applique aux Administrateurs ainsi qu'aux Officiers dans le cadre de l'exercice de leur mandat au sein du Réseau.

Le Code peut également s'appliquer à un Administrateur ou à un Officier après la fin de son mandat lorsque cela est prévu expressément ou lorsque le contexte s'y prête.

### 4. RESPONSABLE DE L'APPLICATION ET DE L'INTERPRÉTATION

Le Secrétariat général est responsable de l'application et de l'interprétation du Code.

### 5. NORMES D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE

#### 5.1 DES VALEURS CLAIRES ET PARTAGÉES

Parmi les valeurs retenues par le Réseau, le respect, l'engagement, et la collaboration constituent des valeurs éthiques. Elles permettent la réalisation de la mission du Réseau. Les Administrateurs et les Officiers doivent prendre soin d'intégrer ces valeurs à leurs actions, afin que celles-ci soient exécutées dans le meilleur intérêt du Réseau.

##### 5.1.1 Relations avec le public

Un Administrateur ou un Officier doit également en tout temps adopter un comportement poli et courtois dans ses relations avec le public en général, tant auprès des usagers, des partenaires, des fournisseurs et des organismes avec lesquels le Réseau fait affaire.

Au surplus, l'Administrateur ou l'Officier doit en toute circonstance, dans le cadre de ses fonctions, présenter un comportement exempt de tout geste ou attitude susceptible de porter atteinte à l'image ou à la réputation du Réseau.

##### 5.1.2 Conduite entre Administrateurs et Officiers

Le Réseau souhaite offrir un environnement sain à ses Employés, ses Administrateurs et ses Officiers et reconnaît le droit de chacun au respect de sa dignité et de son intégrité physique et psychologique. Ainsi, aucune forme d'incivilité, de harcèlement, de discrimination ou de violence ne sera tolérée. Le traitement de ces situations est encadré par la *Politique de prévention contre le harcèlement et l'incivilité du Réseau de transport métropolitain*.

##### 5.1.3 Devoir de neutralité religieuse

Les Administrateurs et les Officiers doivent agir, dans l'exercice de leurs fonctions, de façon à ne pas favoriser ni défavoriser une personne en raison de l'appartenance ou non de cette dernière à une religion, ni en raison de leurs propres convictions ou croyances religieuses.

## 5.2 LOYAUTÉ, HONNÊTETÉ ET INTÉGRITÉ

Les Administrateurs et les Officiers doivent agir avec loyauté, honnêteté et intégrité. Cette exigence implique que les Administrateurs et les Officiers adhèrent aux valeurs retenues par le Réseau, défendent ses intérêts et évitent de lui causer préjudice.

L'obligation d'agir avec loyauté, honnêteté et intégrité survit pendant un délai raisonnable après la fin de mandat de l'Administrateur et de l'Officier.

### 5.2.1 Compétence, prudence, diligence et efficacité

Dans l'exercice de ses fonctions, l'Administrateur ou l'Officier doit faire preuve de compétence, de prudence, de diligence et d'efficacité. Il doit mettre à profit ses connaissances, ses aptitudes et son expérience de manière à favoriser la réalisation équitable et efficace des objectifs assignés au Réseau par la loi et la bonne administration des Biens que le Réseau possède.

Dans l'exercice de son mandat, l'Administrateur ou l'Officier doit maintenir à jour ses connaissances, se tenir informé du contexte économique, social et politique dans lequel le Réseau exerce ses activités, et avoir un jugement professionnel indépendant, dans le meilleur intérêt du Réseau.

### 5.2.2 Temps et attention

Les Administrateurs et les Officiers doivent veiller à consacrer à leur fonction le temps et l'attention raisonnablement requis dans les circonstances.

### 5.2.3 Irrégularité

Sans limiter la généralité de ce qui précède et conformément aux dispositions de la *Directive sur la dénonciation d'irrégularités* du Réseau, les Administrateurs et les Officiers doivent :

- a) Être alertes aux possibilités qu'un événement, un comportement ou une transaction inhabituelle puisse constituer une Irrégularité et, le cas échéant, le signaler via le ou les mécanismes mis en place à cette fin;
- b) Lorsqu'ils suspectent l'existence d'une Irrégularité, ne pas chercher à enquêter eux-mêmes, mais coopérer pleinement avec les personnes responsables de mener des vérifications ou des enquêtes.

### 5.2.4 Information confidentielle

Sans limiter la généralité de ce qui précède et conformément aux dispositions de la *Politique sur l'accès aux documents et sur la protection des renseignements personnels du Réseau de transport métropolitain*, les Administrateurs et les Officiers sont tenus de protéger l'Information confidentielle qu'ils obtiennent dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions, telle que, de façon non limitative :



- a) Les renseignements industriels, financiers, commerciaux, scientifiques ou techniques appartenant au Réseau et dont la divulgation pourrait porter préjudice au Réseau ou procurer un avantage appréciable à une autre personne;
- b) Les renseignements industriels, financiers, commerciaux, scientifiques, techniques ou syndicaux de nature confidentielle fournis par un tiers et habituellement traités de façon confidentielle par ce tiers;
- c) Les renseignements personnels des Employés, des usagers, des fournisseurs ou des partenaires du Réseau (c.-à-d. les renseignements qui concernent une personne physique et qui permettent de l'identifier);
- d) Les renseignements dont la communication pourrait nuire au déroulement d'une enquête, d'une poursuite judiciaire ou d'une négociation.

Un Administrateur ou un Officier ne doit pas utiliser à son avantage, à l'avantage d'un tiers ou au détriment du Réseau, une information qu'il a acquise en raison de ses fonctions ou dans le cadre de celles-ci. Les Administrateurs et les Officiers doivent respecter la confidentialité de l'information à laquelle ils ont accès dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions et ne doivent la transmettre qu'aux personnes autorisées à la recevoir.

Toute demande d'information adressée à un Administrateur doit être référée au secrétaire général, celle adressée à un Officier doit être référée au responsable de l'application de la *Politique sur l'accès aux documents et sur la protection des renseignements personnels du Réseau de transport métropolitain*.

Un Administrateur ou un Officier ne doit pas prendre connaissance ni tenter de prendre connaissance d'une Information confidentielle qui n'est pas requise dans l'exercice de ses fonctions. L'obligation de ne pas faire usage de l'Information confidentielle qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail survit pendant un délai raisonnable après la fin du mandat de l'Administrateur ou de l'Officier. Ces obligations survivent en tout temps lorsque l'information réfère à la réputation et à la vie privée d'autrui.

#### 5.2.5 Biens du Réseau

Un Administrateur ou un Officier ne doit pas confondre les Biens du Réseau avec ses Biens personnels et il ne peut les utiliser à son profit ou au profit de tiers.

L'usage des Biens doit se faire en conformité, entre autres, avec les règles prévues aux Documents normatifs en matière de sécurité et d'intégrité des informations.

Finalement, un Administrateur ou un Officier qui quitte le Réseau doit retourner immédiatement tous les Biens appartenant au Réseau.

#### 5.2.6 Devoir de réserve dans les déclarations publiques

Seuls le président du Conseil et le directeur général, de même que les Administrateurs et les Officiers expressément autorisés peuvent s'exprimer publiquement au nom du Réseau.

En conséquence, les Administrateurs et les Officiers du Réseau non autorisés à faire des déclarations publiques ne peuvent s'exprimer au nom du Réseau en public, et ce, par tout moyen, incluant les réseaux sociaux.

De plus, les Administrateurs et les Officiers doivent en toute circonstance éviter, par tout moyen, incluant les réseaux sociaux, de faire des déclarations publiques susceptibles d'être préjudiciables au Réseau ou de porter atteinte à son image ou à sa réputation.

### 5.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS

#### 5.3.1 Situations de Conflits d'Intérêts

Sans restreindre la généralité de la notion de Conflit d'Intérêts et à seule fin d'illustration, constitue une situation de Conflit d'Intérêts, notamment :

- a) La situation où un Administrateur ou un Officier a, directement ou indirectement, un Intérêt personnel et distinct dans une délibération du Conseil;
- b) La situation où un Administrateur ou un Officier a, directement ou indirectement, un Intérêt dans un organisme, une entreprise ou une association qui transige ou est sur le point de transiger avec le Réseau;
- c) La situation où un Administrateur ou un Officier a, directement ou indirectement, un Intérêt dans un Contrat avec le Réseau;
- d) La situation où un Administrateur ou un Officier occupe une fonction de direction ou d'administrateur au sein d'un organisme, d'une entreprise ou d'une association dont les Intérêts entrent en concurrence avec ceux du Réseau.

#### 5.3.2 Principes généraux applicables aux Administrateurs et aux Officiers

Un Administrateur ou un Officier doit prendre les moyens nécessaires afin d'éviter tout Conflit d'Intérêts ou toute Apparence de Conflit d'Intérêts de façon à toujours préserver son indépendance d'esprit. Il doit s'assurer de réunir toutes les conditions requises au libre exercice de son jugement dans ses prises de décision au nom du Réseau. Par conséquent, il doit éviter d'avoir des Intérêts ou d'entretenir des relations qui sont ou pourraient être préjudiciables au Réseau.

Un Administrateur ou un Officier qui quitte le Réseau doit se comporter de façon à ne pas tirer d'avantages indus de ses fonctions antérieures au sein du Réseau.

La présente disposition s'applique également lorsque l'Intérêt concerné est détenu par une Personne liée à un Administrateur ou à un Officier.

##### 5.3.2.1 *Déclaration annuelle et divulgation*

Lorsqu'il entre en fonction, puis annuellement par la suite, l'Administrateur ou l'Officier doit transmettre par courriel au Secrétariat général à l'adresse : [secretariatgeneral@exo.quebec](mailto:secretariatgeneral@exo.quebec), le formulaire de déclaration d'Intérêts, joint au Code à titre d'Annexe 2, contenant, au meilleur de sa connaissance, les informations suivantes :

- a) le nom de toute personne ou autre entité, incluant son domaine d'activité et son lieu d'opération, dans laquelle il détient, directement ou indirectement, plus de 10% des valeurs mobilières, y compris des parts sociales, en précisant la nature et la quantité en nombre et en proportion des valeurs mobilières détenues;
- b) le nom de toute personne morale ou entité dans laquelle il assume une fonction d'administrateur, de dirigeant ou toute fonction analogue;
- c) toute détention d'Intérêt direct ou indirect sous forme de créance, droit, priorité, hypothèque ou avantage financier ou commercial significatif susceptible de mettre en conflit son Intérêt personnel et ses fonctions en sa qualité d'Administrateur ou d'Officier; et
- d) tout autre fait, situation ou évènement dont il a connaissance qui pourrait le placer dans une situation de Conflit d'Intérêts.

La déclaration doit également couvrir, au meilleur de la connaissance de l'Administrateur ou de l'Officier, tout Intérêt détenu par une Personne liée.

Le Secrétariat général répertorie les divulgations ainsi faites par tout Administrateur.

Le Secrétariat général présente par la suite un compte-rendu des divulgations annuelles ou ponctuelles faites par les Administrateurs au CGERH et au président du Conseil ainsi que les mesures recommandées pour atténuer les effets du Conflit d'Intérêts ou de l'Apparence de Conflit d'Intérêts, le cas échéant, conformément à l'article 5.3.2.3 du Code.

Finalement, tout Administrateur ou Officier doit informer sans délai et par écrit le Secrétariat général si sa situation change en cours d'année.

#### 5.3.2.2 *Moment de la divulgation*

En cours d'année, la divulgation prévue à l'article 5.3.2.1 doit se faire, le cas échéant, lors de la première séance du Conseil :

- a) Au cours de laquelle est à l'étude la question concernée par le Conflit d'Intérêts ;
- b) Suivant le moment où l'Administrateur ou l'Officier qui n'avait aucun Intérêt dans la personne morale, l'entité, le Contrat concerné en acquiert un; ou
- c) Suivant le moment où devient Administrateur ou Officier toute personne ayant un Intérêt dans une personne, une entité ou un Contrat sous étude.

Un Administrateur ou un Officier doit également effectuer la divulgation prévue à l'article 5.3.2.1 du Code dès qu'il acquiert un Intérêt direct ou indirect dans une personne, une entité ou un Contrat qui ne requiert pas l'approbation du Conseil en vertu du Règlement n° 3– *Règlement relatif à la délégation d'autorité* du Réseau.

#### 5.3.2.3 *Abstention dans la prise de décision*

L'Administrateur ou l'Officier doit se conformer à toute mesure et tout mettre en œuvre pour éliminer ou atténuer les risques ou les effets du Conflit d'Intérêts ou de l'Apparence de Conflit d'Intérêts; il doit notamment s'abstenir de négocier, de délibérer, d'influencer et de décider sur toute question relative à cet Intérêt et se retirer de la séance du Conseil pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.

Le présent article n'a toutefois par pour effet d'empêcher l'Administrateur ou l'Officier de se prononcer sur des mesures d'application générale relatives aux conditions de travail au sein du Réseau par lesquelles il serait aussi visé.

### 5.3.3 Dispositions particulières applicables au président du Conseil

#### 5.3.3.1 *Acquisition d'un Intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise, ou une association, par succession ou donation*

Le président du Conseil ne peut, en outre, avoir un Intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou une association qui le place en Conflit d'Intérêt avec le Réseau. Si un tel Intérêt lui échoit, notamment par succession ou donation, il doit y renoncer ou en disposer avec diligence.

À compter de la date où l'Intérêt lui échoit, et jusqu'à la renonciation ou à la disposition de l'Intérêt, le président du Conseil doit s'abstenir de participer aux délibérations et aux décisions concernant l'organisme, l'entreprise ou l'association en question et se retirer de toute séance pendant les délibérations et les décisions à ce sujet.

#### 5.3.3.2 *Divulgarion*

Si un tel Intérêt lui échoit par succession ou par donation, le président du Conseil doit le divulguer dès que possible, le tout suivant la procédure de divulgation prévue à l'article 5.3.2.1 du Code.

### 5.3.4 Dispositions particulières applicables à un Administrateur qui est également membre du conseil d'une municipalité locale

#### 5.3.4.1 *Acquisition d'un Intérêt direct ou indirect dans un Contrat avec le Réseau*

Un Administrateur qui est également membre du conseil d'une municipalité locale ne peut avoir pendant la durée de son mandat, un Intérêt direct ou indirect dans un Contrat avec le Réseau. Toutefois, un Administrateur qui est également membre du conseil d'une municipalité locale sera présumé ne pas posséder un Intérêt dans un Contrat avec le Réseau si :

- a) Il a acquis son Intérêt par succession ou par donation et y a renoncé ou s'en est départi le plus tôt possible ;
- b) L'Intérêt consiste dans la possession d'actions d'une société par actions qu'il ne contrôle pas, dont il n'est ni un administrateur ni un dirigeant et dont il possède moins de 10% des actions émises donnant le droit de vote ;
- c) L'Intérêt consiste dans le fait qu'il est membre, administrateur ou dirigeant d'un autre organisme municipal, d'un organisme public au sens de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, d'une coopérative de solidarité, d'un organisme à but non lucratif ou d'un organisme dont la loi prévoit que l'Administrateur doit être membre, administrateur ou dirigeant en tant qu'Administrateur du Réseau ;
- d) Le Contrat a pour objet une rémunération, une allocation, un remboursement de dépenses, un avantage social, un bien ou un service auquel l'Administrateur a droit à titre de condition de travail attachée à sa fonction au sein du Réseau ;

- e) Le Contrat a pour objet la nomination de l'Administrateur à un poste de fonctionnaire ou d'employé dont l'occupation ne rend pas inéligible son titulaire ;
- f) Le Contrat a pour objet la fourniture de services offerts de façon générale par le Réseau;
- g) Le Contrat a pour objet la vente ou la location, à des conditions non préférentielles, d'un immeuble ;
- h) Le Contrat consiste dans des obligations, billets ou autres titres offerts au public par le Réseau ou dans l'acquisition de ces obligations, billets ou autres titres à des conditions non préférentielles ;
- i) Le Contrat a pour objet la fourniture de services ou de Biens que l'Administrateur est obligé de faire en faveur du Réseau en vertu d'une disposition législative ou réglementaire;
- j) Le Contrat a pour objet la fourniture d'un Bien par le Réseau et a été conclu avant que l'Administrateur n'occupe son poste au sein du Réseau;
- k) Dans un cas de force majeure, l'Intérêt général du Réseau exige que le Contrat soit conclu de préférence à tout autre.

#### 5.3.4.2 *Divulgateion*

L'Administrateur qui est également membre du conseil d'une municipalité locale n'est pas tenu de divulguer les Intérêts qu'il détient dans un Contrat avec le Réseau pour lesquels une dispense est prévue à l'article 5.3.4.1 du Code. La divulgation demeure néanmoins obligatoire pour tout autre Intérêt détenu, le tout suivant la procédure prévue à l'article 5.3.2.1 du Code.

#### 5.3.5 Dispositions particulières applicables à un Administrateur nommé en qualité de membre indépendant

##### 5.3.5.1 *Acquisition d'un Intérêt direct ou indirect affectant la qualité d'indépendance de l'Administrateur*

L'Administrateur nommé en qualité de membre indépendant ne peut avoir d'Intérêt direct ou indirect ou toute autre relation, par exemple, de nature financière commerciale, professionnelle ou philanthropique, susceptible de nuire à son statut au sens de l'article 4 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* et de la *Politique relative à l'indépendance des administrateurs des sociétés d'État* (Décret 1214-2011).

Pour l'application du présent paragraphe, et conformément à l'article 3 de la *Politique relative à l'indépendance des administrateurs des sociétés d'État* (Décret 1214-2011), l'Administrateur nommé en qualité de membre indépendant est notamment considéré comme ayant un Intérêt d'ordre pécuniaire dans une entreprise lorsqu'il en est le propriétaire unique, incluant le travailleur autonome, l'associé ou l'actionnaire détenant plus de 5% des parts ou du capital-actions, ainsi que la personne occupant un poste de haute direction au sein de cette entreprise.

Le seul fait pour un Administrateur ayant la qualité de membre indépendant de se trouver, de façon ponctuelle, en situation de Conflit d'Intérêts, n'affecte pas sa qualification d'indépendance.

##### 5.3.5.2 *Divulgateion*

L'Administrateur nommé en qualité de membre indépendant doit informer le président du Conseil et le secrétaire général de toute situation qui pourrait affecter sa qualité de membre indépendant,



telle que prévue par les articles 24 de la LRTM et 4 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, le tout suivant la procédure de divulgation prévue à l'article 5.3.2.1 du Code. Il en est de même de tout Administrateur ayant perdu la qualité pour laquelle il a été nommé à titre d'administrateur.

Suivant une recommandation du CGERH et une décision du Conseil à cet égard, le Secrétariat général informera la Ville, le Conseil d'agglomération ou la CMM qui l'a nommé, selon le cas, qui devra juger du maintien ou non de l'indépendance ou de la qualité de l'Administrateur.

#### 5.3.6 Situations particulières

Sans limiter la généralité de ce qui précède, les situations suivantes méritent une attention particulière :

##### 5.3.6.1 *Participation à la vie politique*

Étant donné sa mission et dans le but d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés, le Réseau est fréquemment appelé à concilier les intérêts divergents de ses partenaires, que ce soit au niveau municipal, provincial, fédéral ou parapublic. À cet égard, le Réseau se doit d'agir avec la plus grande indépendance et impartialité possible au niveau politique.

##### a) *Neutralité politique*

Tout Administrateur et tout Officier doit, dans l'exercice de ses fonctions, prendre ses décisions indépendamment de toutes considérations politiques partisans.

Un Administrateur ou un Officier ne doit en aucun cas associer le Réseau à une démarche politique personnelle.

Les Administrateurs et les Officiers sont tenus de faire preuve de réserve dans la manifestation publique de leurs opinions politiques.

##### b) *Candidature pour occuper une charge publique électorale*

Un Administrateur indépendant qui a l'intention de présenter sa candidature à une charge publique électorale doit en informer le président du Conseil et le secrétaire général, lequel, suivant une recommandation du CGERH et d'une décision du Conseil à cet égard, informera la Ville, le Conseil d'agglomération ou la CMM qui l'a nommé, selon le cas, qui devra juger du maintien ou non de l'indépendance de l'Administrateur.

##### 5.3.6.2 *Cadeaux et autres avantages*

Un Administrateur ou un Officier, dans l'exercice de ses fonctions, ne peut accepter ou solliciter aucun cadeau, récompense, marque d'hospitalité ou autre faveur pour lui-même ou pour une autre personne, sauf ceux d'une valeur modeste qui, pour une personne raisonnable, ne sont pas de nature à compromettre sa liberté et son indépendance de jugement. En aucun cas, sous peine de sanction, l'Administrateur ou l'Officier ne peut accepter de l'argent d'un tiers dans l'exercice de ses fonctions.

Si un Administrateur ou un Officier reçoit un cadeau, une récompense, une marque d'hospitalité ou une autre faveur qui n'est pas permis par le Code, il doit en informer le secrétaire général, dans les meilleurs délais, afin que cet avantage soit retourné au donateur lorsque possible ou qu'il en soit disposé de manière à ce qu'aucun Administrateur ou Officier ne puisse en bénéficier.

Malgré le premier alinéa de la présente section, le fait pour un Administrateur ou un Officier de participer à une activité de formation ou de perfectionnement liée à ses fonctions et organisée ou offerte par un tiers n'est pas réputé constituer un cadeau, une récompense, une marque d'hospitalité ou autre faveur, dans la mesure où le tiers ne participe à aucun processus d'appel d'offres du Réseau qui soit en cours ou de négociation ou de renouvellement de contrat avec le Réseau.

Dans cette même logique, un Administrateur ou un Officier du Réseau ne doit pas, directement ou indirectement, accorder un avantage indu ou désavantager un tiers dans l'exercice de ses fonctions, notamment dans le cadre d'un processus de passation de contrats ou de commandites.

#### 5.3.6.3 Activités extérieures

Un Administrateur ou un Officier doit s'assurer que son emploi ou toute autre activité extérieure au Réseau, à laquelle il participe, ne l'empêche pas d'assumer pleinement ses responsabilités, ne mette pas en cause son aptitude à remplir ses fonctions avec objectivité, ne diminue pas son rendement professionnel, ne nuise pas à la réputation ou à la crédibilité du Réseau et n'entraîne pas de Conflit d'Intérêts ou une Apparence de Conflits d'Intérêts.

Malgré le premier alinéa, :

- a) un Administrateur ne peut cumuler les fonctions de membre du Conseil du Réseau et celles de membre du conseil de la CMM, de l'Autorité régionale de transport métropolitain (l'« ARTM »), de la Société de transport de Laval (la « STL »), du Réseau de transport de Longueuil (le « RTL ») ou de la Société de transport de Montréal (la « STM »).
- b) Un Administrateur nommé en qualité de membre indépendant ne peut être à l'emploi du gouvernement ou d'un organisme du gouvernement au sens de l'article 4 de la *Loi sur le vérificateur général*.

## 6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

### 6.1 LES ADMINISTRATEURS

Le Conseil administre et détermine les grandes orientations du Réseau.

Les Administrateurs occupent ainsi une place prépondérante en veillant aux intérêts du Réseau dans le cadre de leur mandat.

Chaque Administrateur doit remplir et remettre au Secrétariat général, au début de son mandat et ensuite une fois par année, l'Annexe 1 du présent Code intitulée « Déclaration et engagement », ainsi que l'Annexe 2 intitulée « Déclaration d'Intérêts ».

Tout Administrateur, dans le cadre de ses fonctions, doit se conformer aux lois, aux règlements, aux Contrats, de même qu'aux Documents normatifs applicables. Ces dispositions viennent compléter le Code.

#### 6.1.1 Le président du Conseil

Le président du Conseil est l'autorité compétente à l'égard des Administrateurs et des Officiers.

Le président du Conseil doit s'assurer du respect des principes d'éthique et des règles de déontologie par les Administrateurs et les Officiers.

Le président du Conseil fait part à l'Administrateur ou à l'Officier des manquements reprochés et de la sanction dont il est passible, le cas échéant.

### 6.2 LES OFFICIERS

Les Officiers jouent un rôle primordial en s'assurant de véhiculer les valeurs ainsi que les règles de conduite édictées par le Code et dans tout autre Document normatif.

Les Officiers doivent veiller à la mise en application et au respect du Code au quotidien et doivent prêcher par l'exemple en tout temps.

Chaque Officier doit remplir et remettre au Secrétariat général, au début de son mandat et ensuite une fois par année, l'Annexe 1 du présent Code intitulée « Déclaration et engagement », ainsi que l'Annexe 2 intitulée « Déclaration d'Intérêts ».

Tout Officier doit se conformer aux lois, aux règlements, aux Contrats, de même qu'aux Documents normatifs applicables, dans le cadre de ses fonctions. Ces dispositions viennent compléter le Code.

### 6.3 LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Le Secrétariat général est responsable de l'application du Code et agit à titre de ressource pour toute question ou avis concernant le Code. Il peut également, au besoin, faire appel à des ressources externes dans l'exécution de son mandat.

De plus, le Secrétariat général reçoit et répertorie les déclarations d'Intérêts (Annexe 2) ainsi que les déclarations et engagements annuels des Administrateurs et des Officiers (Annexe 1).

En outre, le Secrétariat général agit à titre de responsable du suivi des dénonciations d'Irrégularité au sens de *la Directive sur la dénonciation d'irrégularité du Réseau de transport métropolitain*.

Le Secrétariat général analyse les déclarations d'intérêts qui lui sont acheminées et peut demander des renseignements supplémentaires au besoin et faire des recommandations au CGERH et au président du Conseil sur les mesures appropriées. De plus, le secrétaire général avise le président du Conseil de toute déclaration d'Intérêts et de tout manquement aux obligations prévues au Code, dès qu'il en a connaissance.

## 7. MISE À JOUR

Ce document nécessite une mise à jour au besoin ou, au minimum, à tous les trois (3) ans.

## 8. DISPOSITIONS FINALES

### 8.1 ENQUÊTE

Lorsqu'un manquement à l'éthique ou à la déontologie est reproché à un Administrateur, le secrétaire général est chargé de recueillir toute information pertinente requise. Il fait rapport de ses constatations au CGERH et lui recommande les mesures appropriées, s'il y a lieu.

Lorsque ledit manquement a été perpétré par un Officier, le président du Conseil doit en saisir le CGERH.

### 8.2 AVIS JURIDIQUE

Le secrétaire général peut donner des avis aux Administrateurs ou aux Officiers sur l'interprétation des dispositions du Code et leur application à des cas particuliers, même hypothétiques. Il n'est pas tenu de limiter un avis aux termes contenus dans la demande.

Le secrétaire général ou le CGERH peut consulter et recevoir des avis de conseillers ou experts externes sur toute question qu'ils jugent à propos.

Un Administrateur ou un Officier est présumé ne pas contrevenir aux dispositions du Code s'il a préalablement obtenu un avis favorable du président du Conseil, du secrétaire général ou du CGERH, aux conditions suivantes:

- a) L'avis a été obtenu avant que les faits sur lesquels il se fonde ne se réalisent;
- b) L'avis a été déposé auprès du Conseil;
- c) Les faits pertinents ont tous été intégralement dévoilés au Conseil de façon exacte et complète; et
- d) L'Administrateur ou l'Officier s'est conformé à toutes les prescriptions de l'avis.

### 8.3 ANONYMAT

Le secrétaire général et le CGERH préservent l'anonymat des plaignants, requérants et informateurs à moins d'intention manifeste à l'effet contraire. Ils ne peuvent être contraints de révéler une information susceptible de dévoiler leur identité, sauf si la loi ou un tribunal l'exige.

### 8.4 SANCTIONS

Le respect du Code est impératif. Si un Administrateur ou un Officier contrevient à l'esprit ou à la lettre du Code, autorise ou incite à une violation au Code ou omet ou néglige de divulguer une telle violation, il s'expose à des sanctions.

L'interdiction de poser un geste inclut la tentative de poser ce geste et toute participation ou incitation à le poser. Est également assimilé au non-respect du Code le fait de ne pas coopérer en cas d'enquête relative à une violation du Code.

Le Réseau peut prendre tous les moyens raisonnables pour éviter toute conduite contraire au Code et mettre un terme, le plus rapidement possible, à une telle conduite.

Sur conclusion d'une contravention par un Administrateur ou un Officier aux lois, règlements ou au Code, le président du Conseil, sur recommandation du CGERH, impose, selon les circonstances, une des sanctions suivantes : la réprimande, la suspension ou la révocation d'un comité du Conseil, lorsqu'applicable.

L'Administrateur qui est également membre du conseil d'une municipalité locale devient inhabile à exercer la fonction d'Administrateur, lorsque, pendant la durée de son mandat au sein du Réseau, il détient sciemment un Intérêt direct ou indirect dans un Contrat avec le Réseau ou s'il profite sciemment de son poste pour commettre une malversation, un abus de confiance ou une autre inconduite.

Le président du Conseil fait part à l'Administrateur ou à l'Officier des manquements reprochés ainsi que de la sanction qui peut lui être imposée par le Conseil et l'informe qu'il peut, dans les sept (7) jours, lui fournir ses observations et, s'il le demande, être entendu à ce sujet.

Toute sanction imposée à un Administrateur ou à un Officier de même que la décision du Conseil de le relever provisoirement de ses fonctions au sein d'un Comité, doit être écrite et motivée.

#### 8.5 VOTE EN CONTRAVENTION AU CODE

Le vote d'un Administrateur donné en contravention aux dispositions du Code ou lié à une telle contravention, ou alors que l'Administrateur est en défaut de produire la déclaration visée par les articles 5.3.2.1, 5.3.3.2, 5.3.4.2 et 5.3.5.2 du Code, ne peut être déterminant dans le cadre d'une prise de décision par le Conseil.

#### 8.6 RESTITUTION

Un Administrateur ou un Officier doit restituer au Réseau les profits qu'il a réalisés ou l'avantage qu'il a reçu en raison ou à l'occasion d'une contravention aux dispositions du Code.

#### 8.7 DISPOSITION D'INTERPRÉTATION

Le Secrétariat général est responsable de l'application et de l'interprétation des dispositions du Code.

Les renvois faits dans le présent Code doivent, à moins d'indication contraire, être lus en tenant compte des modifications qui pourront être apportées au texte des dispositions législatives et réglementaires ainsi qu'au texte des Documents normatifs auxquels on fait ainsi renvoi.

Le préambule et les annexes 1 et 2 font partie intégrante du Code.



#### 8.8 USAGE DU MASCULIN

La forme masculine utilisée dans ce texte désigne aussi bien les femmes que les hommes. Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

#### 8.9 ENTRÉE EN VIGUEUR

Le Code entre en vigueur dès son adoption par le conseil d'administration du Réseau.

#### 8.10 MODIFICATIONS MINEURES

Toute modification mineure au Code peut être effectuée par le Secrétariat général qui en informe le Conseil. Toute modification aux annexes est considérée comme mineure.

## ANNEXE 1

## DÉCLARATION ET ENGAGEMENT

Je, soussigné, \_\_\_\_\_, déclare avoir reçu, lu, compris et relu, le cas échéant, le *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des officiers du Réseau de transport métropolitain* et accepte de m'y conformer ainsi qu'à toute modification pouvant y être apportée dans la mesure où elle aura été portée à mon attention.

Je déclare ne pas avoir d'Intérêt sauf, le cas échéant, ce qui est indiqué dans la « Déclaration d'intérêts » de l'Annexe 2. Je m'engage à déclarer au Secrétariat général chacun des nouveaux Intérêts, et ce, dès qu'ils se présenteront.

Je m'engage à ne pas divulguer, reproduire, transmettre ou utiliser, directement ou indirectement de quelque manière que ce soit, pour mon propre compte ou celui d'une tierce partie, toute information (peu importe le support) dont le Réseau est propriétaire ou dont l'obtention ou l'élaboration a été faite dans le cadre ou à l'occasion de mes fonctions au sein du Réseau.

_____	_____
Titre	Unité administrative
_____	_____
Signature	Date

**À compléter par le Secrétariat général**

La présente annexe doit être remplie et signée en début de mandat ainsi qu'une fois par année, puis conservée au dossier de l'Administrateur ou de l'Officier.

Déclaration reçue  
par :

Le :

## ANNEXE 2

## DÉCLARATION D'INTÉRÊTS

Le déclarant, pour comprendre la portée de ses obligations, doit se référer au *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des officiers du Réseau* (le « Code »).

Je soussigné \_\_\_\_\_,

Administrateur du Réseau; ou

Officier du Réseau

déclare :

ne détenir aucun Intérêt dans une personne, une entité ou un Contrat devant faire l'objet d'une déclaration en vertu du Code; ou

détenir les Intérêts suivants :

Nom de la personne, de l'entité, ou du Contrat dans lequel je détiens un Intérêt	Domaine d'activité et lieu de l'opération de la personne ou de l'entité dans laquelle je détiens un Intérêt	Fonction au sein de la personne ou de l'entité dans laquelle je détiens un Intérêt	Valeur de l'Intérêt détenu (% des valeurs mobilières, droit, priorité, hypothèque ou avantage financier ou commercial)

Je déclare, au meilleur de ma connaissance, que les Personnes qui me sont liées:

ne détiennent aucun Intérêt dans une entité ou un Contrat devant faire l'objet d'une déclaration en vertu du Code; ou

O détiennent les Intérêts suivants :

Nom de la personne, de l'entité ou du Contrat dans lequel la Personne liée détient un Intérêt	Domaine d'activité et lieu de l'opération de la personne ou de l'entité dans laquelle la Personne liée détient un Intérêt	Nature du lien avec la Personne liée	Fonction exercée par la Personne liée au sein de la personne ou de l'entité dans laquelle elle détient un Intérêt	Valeur de l'Intérêt détenu (% des valeurs mobilières, droit, priorité, hypothèque ou avantage financier ou commercial)

Je demande un avis sur les questions suivantes et une recommandation sur les mesures appropriées afin d'assurer le respect du Code :

---



---



---



---



---



---



---

Si l'espace est insuffisant, veuillez utiliser et joindre une autre page.

Je reconnais que la présente déclaration constitue, au meilleur de ma connaissance, une dénonciation fidèle de mes Intérêts et ceux des Personnes qui me sont liées devant être déclarés en vertu du Code.

**CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE DES ADMINISTRATEURS ET DES OFFICIERS  
DU RÉSEAU DE TRANSPORT MÉTROPOLITAIN**

---

En plus du renouvellement annuel de la présente déclaration d'intérêts, je m'engage à informer le Secrétariat général de toute situation qui pourrait me placer en situation de Conflit d'intérêts avec le Réseau, et ce dès qu'elle se présentera.

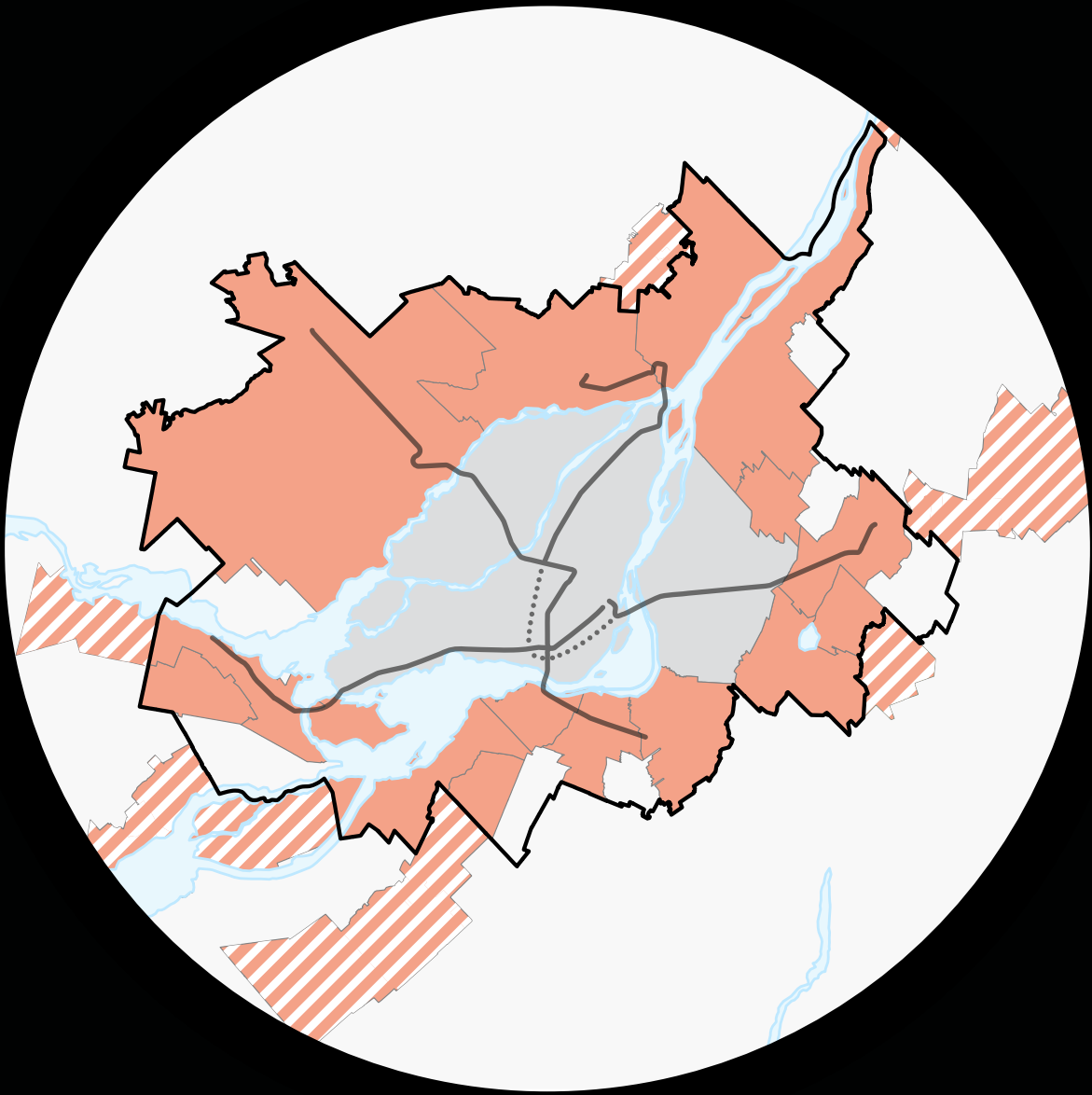
<hr/> <p style="text-align: center;">Titre</p>	<hr/> <p style="text-align: center;">Unité administrative</p>
<hr/> <p style="text-align: center;">Signature</p>	<hr/> <p style="text-align: center;">Date</p>

**À compléter par le Secrétariat général**

La présente annexe doit être remplie et signée en début de mandat ainsi qu'une fois par année, puis conservée au dossier de l'Administrateur ou de l'Officier.

Déclaration reçue  
par :

Le :



**exo**

1001 boulevard Robert-Bourassa, 26<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H3B 4L4  
[exo.quebec](http://exo.quebec)