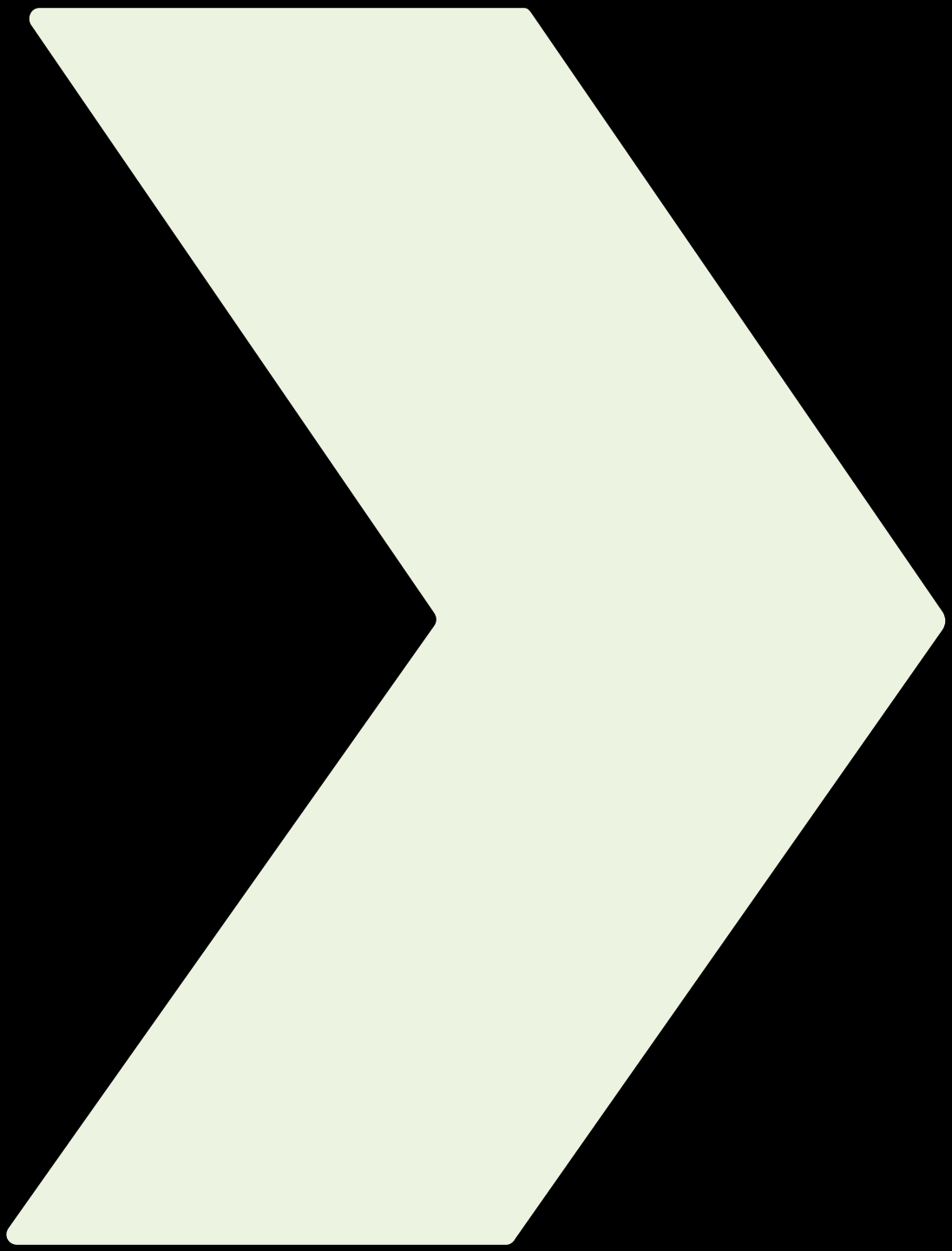
21
27



génération exo

Plan stratégique organisationnel amendé 2021-2027

exo

› Notre mission

Nous transportons les gens avec efficacité et convivialité.

› Notre vision

Nous visons l'excellence du service par la proactivité, l'innovation et la flexibilité.

› Nos valeurs

Collaboration – Innovation – Excellence – Engagement – Respect

Table des matières

Prolongement du Plan stratégique organisationnel 2021-2027 4

Mot de la présidente du CA et du directeur général 7

Exo en chiffres 8

Carte du territoire 9

Génération exo 10

Section ①

Contexte et diagnostic 13

Territoire et population 14

La mobilité prépandémie 17

Impacts de la COVID-19 20

Perspectives du transport collectif 22

Élaboration du Plan stratégique organisationnel 23

Section ②

Orientations du plan stratégique organisationnel 2021-2027 25

Enjeux 27

Orientation 1 : Mettre le client au cœur de nos actions 28

Orientation 2 : Collaborer au développement pérenne des communautés 30

Orientation 3 : Offrir des services intégrés et inclusifs 31

Orientation 4 : Se distinguer comme une organisation humaine, innovante et performante 33

Tableau synoptique 34

Conclusion 36

Prolongement du Plan stratégique organisationnel 2021-2027

D'abord prévu sur un horizon de cinq ans (2021-2025), le Plan stratégique organisationnel (PSO), baptisé **génération exo**, sera prolongé de deux ans, jusqu'en 2027. En effet, en raison des effets toujours présents de la pandémie sur l'achalandage du transport en commun, de l'adoption du travail hybride par un grand nombre d'employeurs et des enjeux touchant le financement du transport collectif, exo souhaite se donner la latitude nécessaire pour atteindre les cibles qu'il s'est fixées.

Toujours fondé sur quatre grandes orientations, onze objectifs et dix-neuf indicateurs, le Plan stratégique organisationnel, approuvé par la Communauté métropolitaine de Montréal le 12 août 2021, présente maintenant des cibles jusqu'en 2027. Si certaines de ces cibles sont précisées ou modifiées pour refléter davantage le contexte actuel de l'écosystème du transport en commun, la plupart d'entre elles conservent leur alignement d'origine.

Il est à noter que les indicateurs « Offre de service » et « Achalandage » étaient exprimés en pourcentage par rapport à l'année prépandémique 2019. Or, depuis 2019, plusieurs facteurs influencent les habitudes de déplacements traditionnelles, notamment l'arrivée du REM, le mode de travail hybride et la refonte des réseaux d'autobus et son déploiement d'ici 2027. Il est donc convenu de mesurer ces deux indicateurs en fonction de l'année de référence 2023 et d'ajuster les cibles en conséquence. Exo profite également de cette modification pour préciser que l'indicateur « Taux de livraison de service autobus » est influencé par des situations extrêmes qui peuvent toucher la livraison de service sur de courtes périodes (par exemple, en cas de variations saisonnières). Afin d'équilibrer ce taux de livraison, nous comptons atteindre un minimum de 9 mois sur 12 la cible de 99,7% à l'horizon 2027.

Tableau récapitulatif

Changements apportés pour le prolongement du PSO (2021-2027)

Objet	Description de la modification pour l'horizon 2027	Page
Orientation 1 - Mettre le client au cœur de nos actions		
Objectif 1.2 - Offrir des services de qualité à chaque étape du parcours client		
Indicateurs :		29
Taux de livraison de service autobus	La cible 2025 fixée à « 99,7% » devient une cible 2027 fixée à « 99,7% » et qui sera atteinte un minimum de 9 mois sur 12 (selon les variations saisonnières).	
État des infrastructures et équipements	La cible 2025 fixée « En développement » devient une cible 2027 fixée à « 85 % ».	
Objectif 1.3 - Déployer des solutions client innovantes		
Texte de l'objectif	Le texte est remplacé.	29
Indicateur :		
Taux d'engagement envers les solutions numériques	Le nom de l'indicateur « Taux de satisfaction des solutions numériques en place » est remplacé par « Taux d'engagement envers les solutions numériques ».	
	La cible 2025 fixée à « 75% » devient une cible 2027 fixée « En développement ».	

Orientation 2 : Collaborer au développement pérenne des communautés		
Objectif 2.1 - Être un partenaire clé dans le développement des milieux de vie		
Indicateur :		30
Perception des partenaires municipaux	La cible 2025 fixée « En développement » devient une cible 2027 fixée à « 93 % » (maintien du niveau de 2023).	
Orientation 3 : Offrir des services intégrés et inclusifs		
Objectif 3.1 - Développer une offre de service arrimée aux nouvelles dynamiques de mobilité		
Indicateurs :		31
Offre de service (% 2023)	Le nom de l'indicateur « Offre de service (% 2019) » est remplacé par « Offre de service (% 2023) ».	
	La cible 2027 de l'offre de service autobus est fixée à « 125 % (% 2023) ».	
	La cible 2027 de l'offre de service train est fixée à « 100 % (% 2023) ».	
Achalandage (% 2023)	Le nom de l'indicateur « Achalandage (% 2019) » est remplacé par « Achalandage (% 2023) ».	
	La cible 2027 de l'achalandage autobus est fixée à « 130 % (% 2023) ».	
	La cible 2027 de l'achalandage train est fixée à « 145 % (% 2023) ».	
	La cible 2027 de l'achalandage transport adapté est fixée à « 120 % (% 2023) ».	
	Le total de la cible d'achalandage 2027 est fixé à « 134 % (% 2023) ».	
Proportion du réseau autobus revu et implanté	La cible 2025 fixée à « 53,2 % » devient une cible 2027 fixée à « 88 % ».	
PNT (People Near Transit)	La cible 2025 fixée « En développement » devient une cible 2027 qui maintient le taux de 2023 :	
	Couronne nord – PPAM 70 % - PHPJ 68%	
	Couronne sud - PPAM 77 % - PHPJ 66%	
Objectif 3.2 - Renforcer la complémentarité des modes		
Indicateur :		31
Accès par modes durables (terminus)	Le nom de l'indicateur « Accès par modes durables (Terminus et stationnements » est remplacé par « Accès par modes durables (Terminus) ».	
	La cible 2025 fixée « En développement » devient une cible 2027 fixée à « 60 % ».	
Objectif 3.4 - Poursuivre la mise en accessibilité du réseau		
Indicateur :		32
Niveau de maturité en accessibilité	Le nom de l'indicateur « Accessibilité aux infrastructures » est remplacé par « Niveau de maturité en accessibilité ».	
	La cible 2025 fixée « À venir » devient une cible 2027 fixée à « 3 ».	
Orientation 4 - Se distinguer comme une organisation humaine, innovante et performante		
Objectif 4.1 - Miser sur notre agilité et renforcer notre performance organisationnelle		
Indicateur :		33
Taux de réalisation de projets	La cible 2025 fixée « En attente de la méthode de calcul standardisée du Conseil du Trésor » devient une cible 2027 fixée à « 70 % ».	
Performance opérationnelle autobus et trains	La cible 2025 dépendante de la situation pandémique devient une cible 2027 fixée à « Ne pas dépasser les taux km budgétaires bus et trains ».	
Objectif 4.2 - Propulser une équipe forte et épanouie vers son plein potentiel		
Indicateur		33
Indice de mobilisation des employés	La cible 2025 fixée « Gain par rapport à 2022 » devient une cible 2027 fixée à « +2 par rapport au dernier exercice ».	
Tableau synoptique		
Tableau synoptique	Le tableau synoptique est remplacé suivant les modifications précédentes	34-35



Bâtissons ensemble la mobilité de demain

La région métropolitaine de Montréal est à un tournant en matière de mobilité. Pour relever les défis grandissants liés à la congestion routière et aux changements climatiques, il faut augmenter la part modale du transport collectif, cela étant d'autant plus nécessaire sur le territoire que nous desservons. Créé entre autres afin d'améliorer l'offre de services dans les couronnes, exo amorce une étape passionnante de son évolution.

Fort du regroupement réussi de 14 réseaux de transport collectif en une seule exploitation et de la mise en place des assises nécessaires à une meilleure intégration de ses services, exo est appelé à se transformer de manière importante au cours des prochaines années.

Comme chacun sait, le secteur du transport collectif est en pleine effervescence dans la région métropolitaine. Les grands projets, la refonte tarifaire de l'ARTM, les nouvelles technologies et les orientations gouvernementales liées à la mobilité durable et à l'électrification des transports changeront la donne en matière de services. Ces changements sont autant d'occasions à saisir pour rehausser l'attractivité du transport collectif.

Exo s'est doté d'une vision stratégique à long terme pour repenser les services dont il a hérité et rehausser l'expérience de ses clients tout en tirant parti des opportunités qui s'offriront à lui pour développer une mobilité mieux arrimée aux besoins des communautés desservies.

Baptisée **génération exo**, elle a été présentée à nos partenaires municipaux dans le cadre d'une démarche participative qui se voulait un point d'appui à l'élaboration du Plan stratégique organisationnel (PSO). Ce dernier tient compte des besoins qui ont été exprimés en précisant les objectifs à atteindre.

Toutefois, en raison des effets toujours présents de la pandémie sur l'achalandage du transport en commun, de l'adoption d'un mode de travail hybride par un grand nombre d'employeurs et des enjeux touchant le financement du transport collectif, exo se voit freiné dans ses grandes ambitions et souhaite se donner la latitude nécessaire pour atteindre les cibles qu'il s'est fixées. C'est dans cet esprit que le Plan stratégique organisationnel, initialement prévu sur un horizon de cinq ans (2021-2025), est prolongé de deux ans, jusqu'en 2027.

Toujours fondé sur quatre grandes orientations, ce plan ambitieux est assorti de cibles mesurables qui tiennent compte des particularités du territoire desservi, du contexte actuel et des perspectives du transport collectif à moyen et plus long terme. Il présente aussi un bilan du plan stratégique précédent et des grandes réalisations des dernières années.

Ce PSO 2021-2027 amendé s'inscrit encore et toujours dans une volonté de contribuer au développement d'une culture de mobilité nouvelle génération pour l'ensemble de la collectivité. Les objectifs sont clairs, les fondations sont en place et les équipes d'exo sont mobilisées en ce sens. Bref, la construction d'exo se poursuit !



Josée Bérubé

Présidente du conseil d'administration



Sylvain Yelle

Directeur général

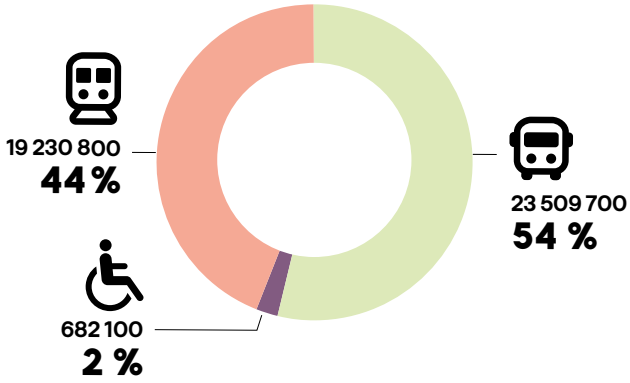
exo en chiffres

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 secteurs hors territoire.

Déplacements par service en 2019

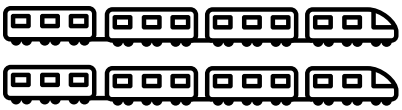
Exo a assuré près de 43,5 millions de déplacements en 2019*.



* L'année 2019 correspond à la dernière année complète avant la pandémie de COVID-19. La fermeture de la ligne de train Deux-Montagnes en 2020 aura pour effet de faire baisser l'achalandage normal du réseau à compter de cette année-là.

Trains

5 lignes de train
52 gares
225,7 km de voies ferrées
206 voitures
41 locomotives



Autobus et taxibus

242 lignes d'autobus
- Couronne nord : 87
- Couronne sud : 155

61 lignes de taxibus
- Couronne nord : 20
- Couronne sud : 41

7 terminus*
- Centre-ville
- Mansfield
- Repentigny
- Sainte-Julie
- Sainte-Thérèse
- Saint-Eustache
- Terrebonne

* Les terminus Mansfield et Centre-ville sont gérés pour l'ARTM

Transport adapté

- Offert sur l'ensemble du territoire
- Service sur réservation

Stationnements incitatifs

49 stationnements bus
17 stationnements train
28 160 places de stationnement
354 places de covoiturage
40 places avec borne électrique

Transport actif

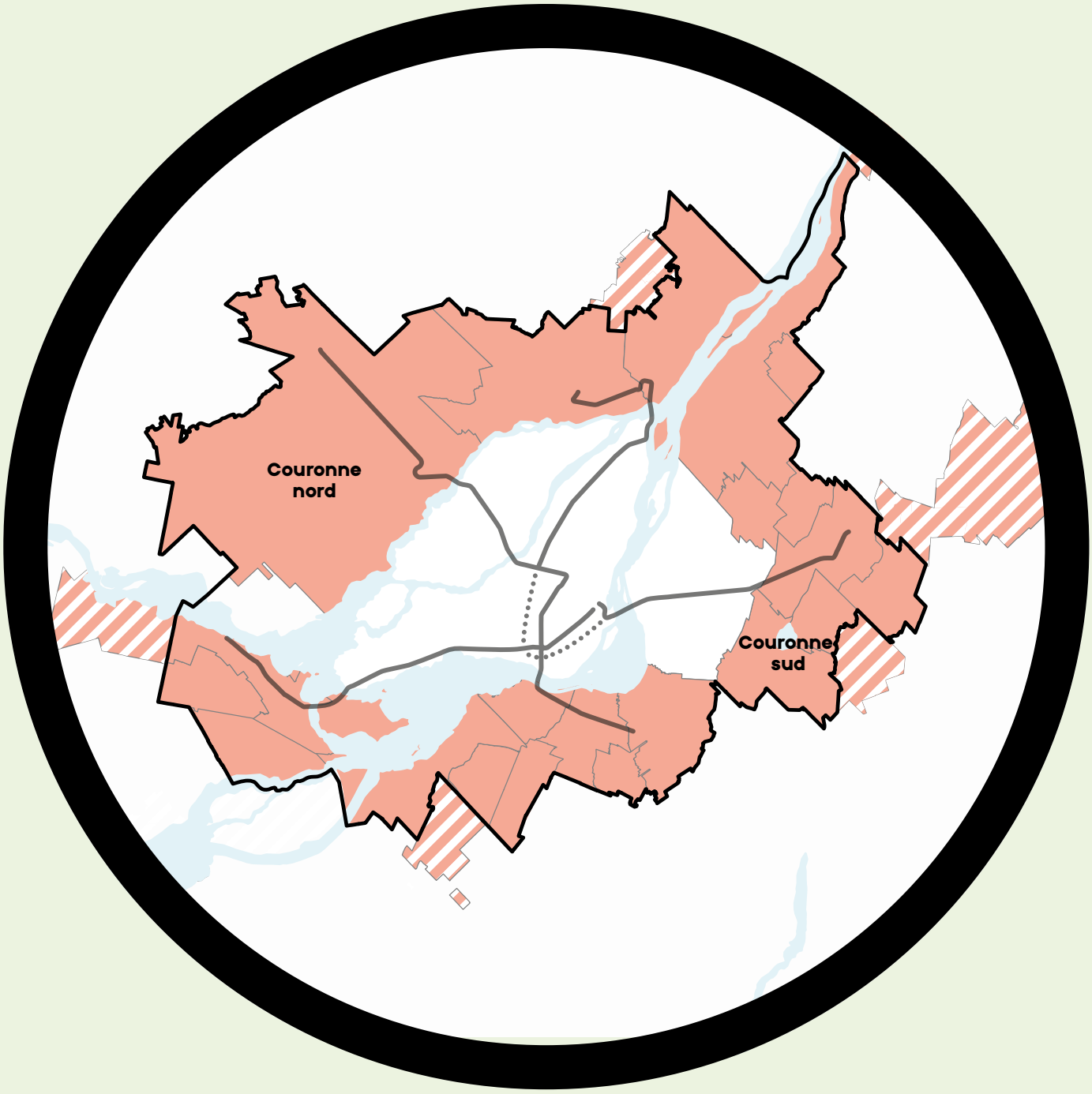
3 585 places pour vélos
5 vélostations

Budget 2021

480,5 M$

Programme des immobilisations 2021-2030

Investissements prévus : 1 845,4 M$


Couronne
nord
Couronne
sud



génération présente et à l'écoute de ses clients
génération complice et consciente de son milieu
génération innovante et agile sur son territoire
génération visionnaire et catalyseuse de développement durable

Créé le 1er juin 2017 à la suite du regroupement de 14 organismes de transport collectif, exo est un jeune réseau qui voit grand.

Depuis sa création, exo a déployé beaucoup d'énergie pour harmoniser sa gestion opérationnelle et ses normes de service. Beaucoup de chemin a été parcouru et ce n'est qu'un début. Car nos équipes sont résolument tournées vers l'avenir de la mobilité.

Le deuxième réseau de transport collectif en importance de la région métropolitaine de Montréal continuera d'évoluer de manière significative au cours des prochaines années. À terme, tous les services auront été repensés de manière à être mieux arrimés aux besoins des clients et des communautés desservies, et ce, en tenant compte du contexte postpandémie.

Dans cette optique, nous nous sommes dotés d'une intention claire de développer une mobilité nouvelle génération qui profitera à l'ensemble des citoyens. Baptisée **génération exo**, cette intention stratégique s'appuie sur une volonté de travailler avec nos partenaires et clients pour bâtir une mobilité durable au service du mieux-être de la collectivité.

Le Plan stratégique organisationnel 2021-2025 précise la manière dont génération exo s'articulera sur un premier horizon de 5 ans.

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

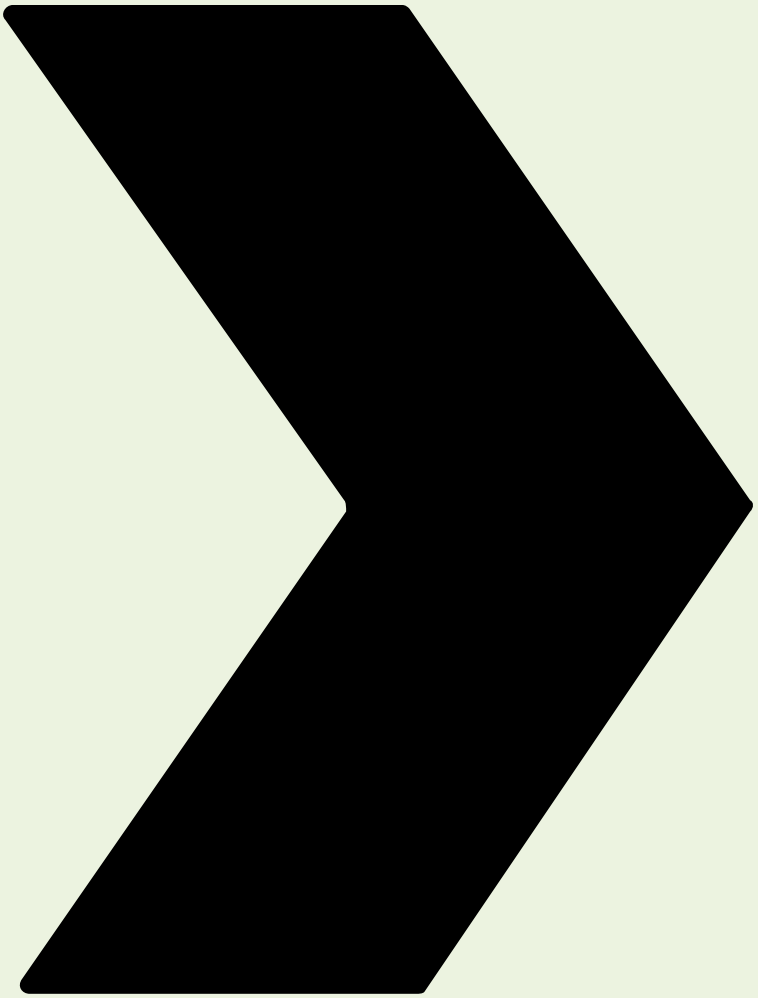
exo travaille constamment à l'amélioration de ses pratiques internes de manière à optimiser son efficacité organisationnelle, toujours dans une optique de saine gestion des fonds publics.



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.

* Lors des consultations auprès des partenaires, sept piliers ont été présentés, auxquels nous ajoutons maintenant deux piliers de nature organisationnelle.



Section 1

Contexte et diagnostic

- Territoire et population
- La mobilité prépandémie
- Impacts de la COVID-19
- Perspectives du transport collectif
- Élaboration du Plan stratégique organisationnel

Territoire et population

Exo dessert un territoire tout à fait particulier à l'échelle métropolitaine. Plus étendu et moins densément peuplé en périphérie, il est constitué de plusieurs pôles urbains et de larges zones agricoles.



Photo : Ville de Saint-Basile-le-Grand

Portées par un contexte économique particulièrement favorable avant la pandémie, les couronnes de Montréal ont connu une forte croissance au cours des dernières années.

Leur population est en croissance depuis plusieurs années et augmente plus rapidement qu'à Montréal[1]. Et bien que le centre-ville de Montréal demeure le principal pôle d'emplois de la région, la croissance des activités liées au travail a été plus prononcée en périphérie.

Planifiés principalement sur l'axe nord-sud vers le centre de la région métropolitaine, les services des anciens organismes de transport régionaux des couronnes n'ont pas suivi l'évolution des besoins sur l'axe est-ouest. La création d'exo permet, entre autres, de favoriser l'amélioration des services intracouronnes.

Démographie

- Plus de 50 % de la population de la région métropolitaine réside à l'extérieur de l'île de Montréal (Laval, Longueuil, couronnes nord et sud). Près de 30 % de la population vit dans les couronnes. La communauté métropolitaine de Montréal comptait près de 4 millions d'habitants en 2016. Selon les projections, elle en comptera 4,6 millions en 2036, soit 16 % de plus, et la moitié de cette croissance devrait être enregistrée à l'extérieur de l'île de Montréal.
- La croissance de la population entraînera une hausse de la demande en transport sur le territoire desservi.
- Les jeunes de moins de 19 ans, usagers potentiels de demain, sont davantage présents à l'extérieur de l'île de Montréal où la taille des ménages est également plus forte[2].

1 Statistique Canada, recensements canadiens 2001-2016
2 Statistique Canada, recensement canadien 2016

Projection démographique : population métropolitaine en 2036[3]

Territoire	Population 2016	Population 2036	Variation
Île de Montréal	1 959 831	2 272 985	16,0 %
Agglom. de Longueuil	417 497	475 602	13,9 %
Laval	425 225	505 255	18,8 %
Couronne nord	658 430	772 197	17,3 %
Couronne sud	511 670	596 687	16,6 %
Total	**3 972 653**	**4 622 726**	**16,4 %**

- Comme dans le reste du Québec, le vieillissement de la population se poursuit dans la région métropolitaine de Montréal, la tendance étant plus prononcée en périphérie.
- Les 65 ans et plus étant de plus en plus actifs, le vieillissement de la population aura un impact sur la demande en transport, notamment en période hors pointe. Il faudra aussi optimiser l'accessibilité du réseau régulier pour répondre aux besoins de cette clientèle.

Part de la population métropolitaine âgée de 65 ans et plus[4]

2016	2036
16 %	22 %

Emploi

- Le centre-ville de Montréal demeure le principal pôle d'emploi de la région métropolitaine. Il maintient ainsi son lien fort avec les couronnes. Ces dernières ont toutefois connu une croissance de l'emploi plus soutenue que celle observée à Montréal, Laval ou Longueuil ces dernières années[5].
- Pour la période 2013-2018, les déplacements liés au travail ont augmenté de 2 % en période de pointe matinale sur l'île de Montréal, mais de 11 % à destination des couronnes[6].
- La pandémie de COVID-19 a un impact sur l'économie, les emplois et les habitudes de déplacement des citoyens. Cette situation temporaire devrait en grande partie se résorber au sortir de la crise, bien que certaines pratiques, tel le recours accru au télétravail, pourraient perdurer.

3 Institut de la statistique du Québec
4 Idem
5 CMM, 2016. L'emploi local dans la région métropolitaine de Montréal.
6 Enquêtes Origine-Destination 2013 et 2018

Densité de population et motorisation

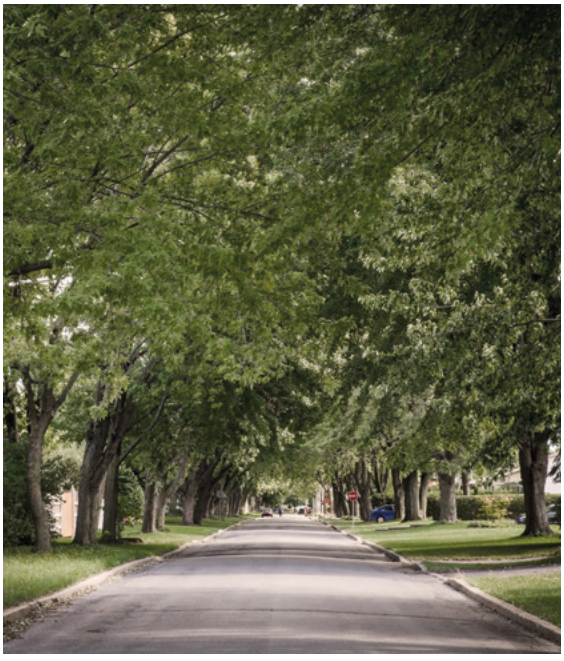
- À l'échelle métropolitaine, exo dessert un territoire à plus faible densité de population qui, dans certains secteurs, s'est développé surtout en fonction de l'utilisation de l'automobile. On y retrouve donc une prédominance historique d'habitations unifamiliales et de milieux de vie à faible mixité des usages. Cette réalité est toutefois appelée à évoluer en raison d'une forte volonté municipale de diversifier les milieux urbains des couronnes.
- De fait, le taux de motorisation augmente à mesure que l'on s'éloigne du centre de Montréal. Idem pour le nombre moyen d'automobiles par ménage.

Densité de population en 2016, région métropolitaine de Montréal[7]

Territoire	Personne/km²
Île de Montréal	3 172
Agglom. de Longueuil	1 352
Laval	1 594
Couronne nord	432
Couronne sud	296

Taux de motorisation : région métropolitaine de Montréal[8]

Territoire	Ménages possédant au moins un véhicule	Nombre moyen de véhicules par ménage
Île de Montréal	71 %	1,01
Agglom. de Longueuil	90 %	1,43
Laval	92 %	1,61
Couronne nord	95 %	1,78
Couronne sud	95 %	1,79



- Adopté en 2011 par la Communauté métropolitaine de Montréal, le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) du Grand Montréal privilégie l'aménagement, dans le périmètre d'urbanisation, de milieux de vie plus denses avec mixité des services et accès aux réseaux de transport collectif.
- Cette consolidation des milieux de vie favorisera l'utilisation du transport collectif. Elle est déjà amorcée sur le territoire desservi par exo, où des schémas d'aménagement révisés et des développements de type TOD* ont vu le jour ou sont planifiés dans plusieurs municipalités.

* *Transit Oriented Development* (aménagements axés sur le transport collectif)

7 Statistique Canada, recensement 2016
8 Enquête Origine-Destination 2018

La mobilité prépandémie

En 2019, exo a assuré près de 43,5 millions de déplacements[9], ceci lui conférant le titre de deuxième plus grand exploitant de transport collectif du Grand Montréal.



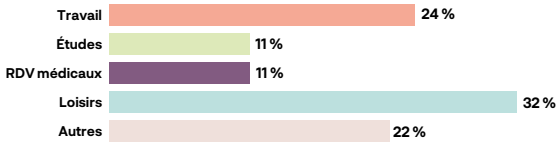
Avant que la pandémie ne vienne perturber les patrons quotidiens de déplacement, la popularité du transport collectif ne se démentait pas. Une croissance des déplacements en transport collectif de l'ordre de 4 % était notée entre les enquêtes Origine-Destination de 2013 et de 2018 dans la région métropolitaine[10]. Exo y participe directement en offrant des options de transport durables à sa clientèle et contribue ainsi à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens.

Profils clientèle (2019)

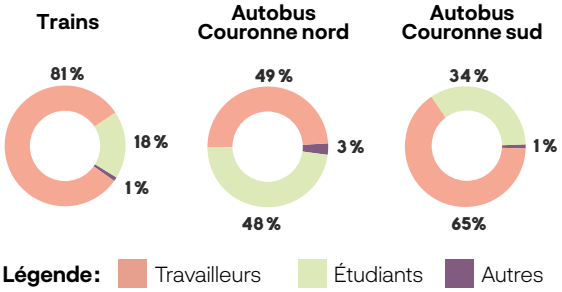
Les motifs de déplacement varient en fonction du mode de transport :

- Compte tenu du service offert en pointe en direction du centre-ville, on se déplace en train principalement pour le travail.
- Les étudiants empruntent davantage l'autobus que le train.
- Les motifs de déplacement traditionnels comme « Travail » et « Études » sont moins prédominants pour le transport adapté.

Motifs de déplacement transport adapté (2019)



Profils clientèle (2019)



9 Achalandage 2019 estimé à partir des recettes usagers
10 ARTM, enquête Origine-Destination 2018 - faits saillants de l'état de la mobilité des personnes dans la région métropolitaine de Montréal

Part modale du transport collectif

- La part modale du transport collectif est moins élevée dans les couronnes de Montréal que dans les autres secteurs de la CMM. Cette réalité est le reflet du type de développement urbain longtemps privilégié dans les secteurs périphériques.
- Cette part modale varie selon le statut de l'usager : les étudiants sont plus portés à utiliser le transport collectif que les travailleurs.
- La part modale du transport collectif varie également selon la destination. Elle est plus élevée en direction de Montréal, et particulièrement en direction du centre-ville puisqu'on y observe une part modale de 72 % pour la couronne sud et de 66 % pour la couronne nord.

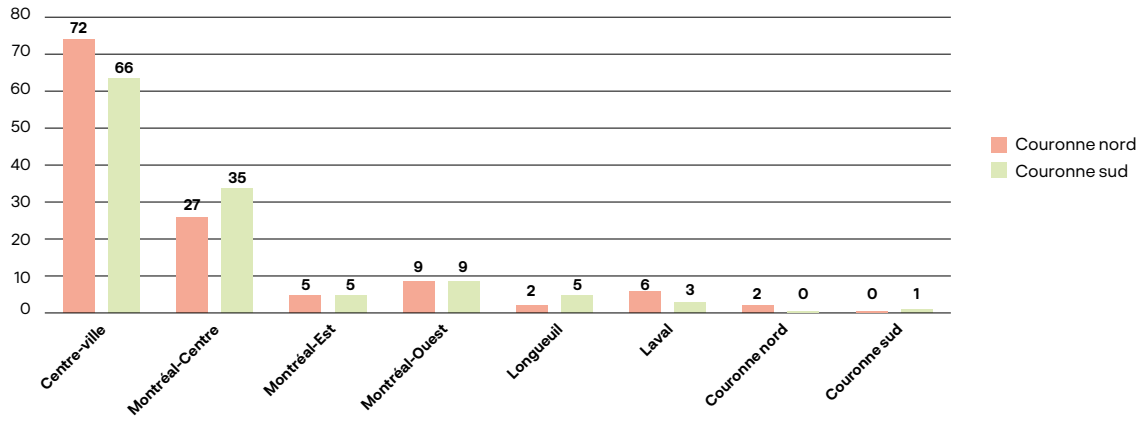
Part modale du transport collectif dans les couronnes en période de pointe du matin (PPAM)[11]

Couronne nord	Couronne sud	Moyenne CMM
7 %	8 %	25 %

Part modale du transport collectif dans les couronnes selon le type d'usagers en période de pointe du matin(PPAM)[12]

Étudiants	Travailleurs	Autres
9,1 %	7,1 %	1,2 %

Part modale du transport collectif en période de pointe du matin (PPAM) au départ des couronnes selon la destination[13]



Or, une grande part des déplacements tous modes au départ des couronnes en pointe du matin sont internes aux couronnes :

- 42 % en couronne nord
- 45 % en couronne sud

Par contre, seulement 2 % des déplacements internes de la couronne nord et 1 % de ceux de la couronne sud sont effectués en transport collectif. Cette situation contribue à faire baisser la part modale globale du transport collectif sur ces territoires. À terme, le développement de liens intracouronnes pourrait venir influencer ce phénomène.



11 Enquête Origine-Destination 2013-2018 de l'ARTM
12 Idem
13 Idem

Les services exo

Autobus

Le réseau d'autobus d'exo est né à la suite du regroupement des services de 13 anciens organismes des couronnes. Ces services ayant été développés par secteur, exo a lancé un vaste programme de refonte de son réseau qui consiste entre autres à optimiser leur intégration dans chacune des couronnes.

Transport adapté

Offerts jusqu'en 2017 dans neuf secteurs par autant d'organismes, les services de transport adapté des couronnes de Montréal ont été regroupés progressivement au sein d'exo, les deux derniers devant être intégrés au réseau en 2021 et 2022.

Trains

Le réseau de trains de banlieue d'exo demeure une pièce névralgique de l'infrastructure de transport collectif du Grand Montréal, bien que la construction du Réseau express métropolitain (REM) ait entraîné la fermeture définitive de la ligne Deux-Montagnes et d'un tronçon de la ligne Mascouche en 2020.

L'accès aux services

L'accès aux services de transport collectif se fait souvent en voiture. Les usagers se garent dans des stationnements incitatifs, surtout pour les services de train. Les stationnements sont saturés et des solutions durables doivent être trouvées dans un contexte de densification urbaine aux abords des points d'accès du transport collectif.

Bilan GES

Exo a réalisé son premier bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES) basé sur ses activités de 2019. Fondé sur des méthodologies reconnues, ce bilan avait pour objectif de quantifier les émissions de gaz à effet de serre produites par les activités de transport d'exo et d'évaluer les émissions évitées grâce à l'utilisation des services d'exo.

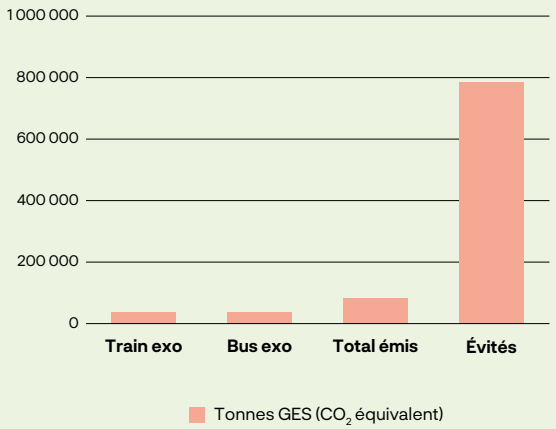
Le bilan GES permet de déterminer l'impact des services d'exo sur l'environnement, en particulier sur le réchauffement climatique, en quantifiant les émissions émises et évitées.

Au Québec, le secteur du transport produit une part importante des émissions de GES, soit 45 % des rejets de CO_2 dans l'atmosphère[14]. De ce pourcentage, 63 % des émissions proviennent des transports routiers (excluant les véhicules lourds*) et seulement 0,3 % d'exo.

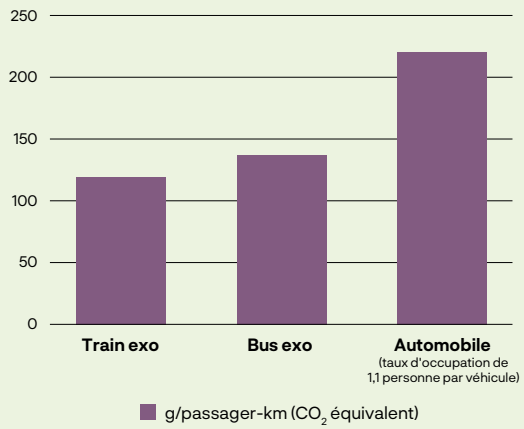
Le bilan réalisé montre qu'au cours de l'année 2019, exo a contribué à réduire les émissions de GES dans la région métropolitaine.

* Véhicules lourds : véhicules de plus de 3,9 tonnes ou transportant 12 passagers et plus

GES émis et évités par exo en 2019



GES émis par passager-km



14 Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, Inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre en 2018 et leur évolution depuis 1990

Impacts de la COVID-19

La pandémie et la crise sanitaire qu'elle a engendrée ont eu des impacts considérables sur la société et l'économie québécoises. Plusieurs secteurs ont été déstabilisés, dont celui du transport collectif.

Mars 2020

- Modification subite des habitudes de déplacement à la suite des mesures de confinement. Baisse importante de l'achalandage du transport collectif.

Variation d'achalandage associée à la pandémie - avril 2020

- 86 % Bus
Avril 2020 vs 2019

-95 % Train
Avril 2020 vs 2019

-92 % TA
Avril 2020 vs 2019

- Exo réagit rapidement en ajustant son offre de service. Pour assurer la sécurité de ses clients et de son personnel de première ligne, l'organisation révise son fonctionnement et met en place des mesures sanitaires : signalisation adaptée aux directives de la Santé publique, installation de distributeurs de désinfectant, nettoyage quotidien des véhicules, etc. La livraison du service est assurée en permanence durant cette période.



Été et automne 2020

- Remontée graduelle de l'achalandage avec la levée des mesures de confinement, mais selon des patrons différents : la reprise est plus lente pour le réseau de trains, ses utilisateurs se dirigeant majoritairement vers le centre-ville de Montréal où les employeurs doivent appliquer les mesures gouvernementales relatives au télétravail. La deuxième vague de la pandémie repousse l'achalandage à la baisse en fin d'année.

Variation d'achalandage associée à la pandémie - septembre 2020

- 64 % Bus
Sept. 2020 vs 2019

-90 % Train
Sept. 2020 vs 2019

-51 % TA
Sept. 2020 vs 2019

Hiver 2021

- Bien que la deuxième vague frappe de plein fouet, l'arrivée du vaccin et la perspective d'une campagne de vaccination permettent d'entrevoir une future reprise des activités.

Impact financier

- La baisse d'achalandage se traduit par une baisse des revenus usagers de l'ARTM. Celle-ci est en grande partie compensée par le soutien gouvernemental accordé aux organismes de transport collectif et de transport adapté en vertu du Programme d'aide d'urgence au transport collectif des personnes du gouvernement du Québec. Grâce à cette contribution, exo a pu maintenir ses services à un niveau favorisant la distanciation sociale. L'offre de services train et autobus demeurera à 90 % de son niveau prépandémie pour la fin de l'année 2020 et l'année 2021. Ce niveau devrait passer à 95 % en 2022.

Contexte financier

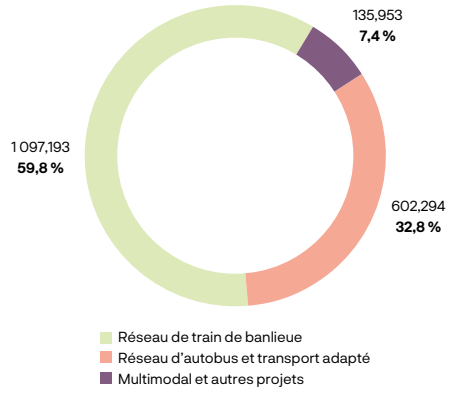
Le mode de financement du transport collectif a changé le 1er juin 2017 dans la région métropolitaine. Depuis cette date, l'ARTM centralise la grande majorité du financement des services, dont les principales sources sont le gouvernement, les municipalités, les usagers et les automobilistes. Elle redistribue ce financement aux quatre organismes de transport collectif du Grand Montréal selon sa Politique de financement et dans le cadre d'ententes de contractualisation qui régissent l'offre de services.

Même si le mode de financement du transport collectif a été revu au 1er juin 2017, les sources de financement demeurent quant à elles inchangées et limitées. De nouvelles sources devront être identifiées afin de répondre aux ambitions du gouvernement et de la région métropolitaine en matière de lutte aux changements climatiques et de développement du transport collectif.

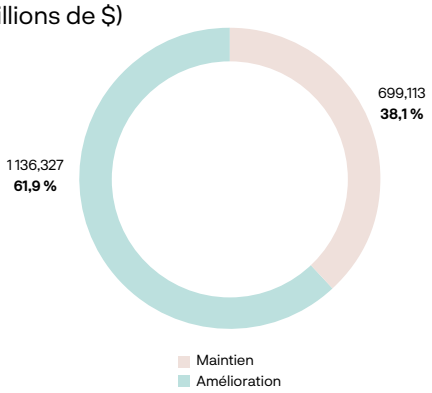
Pour l'instant :

- Les revenus d'exo, qui devraient s'élever à 480,5 M$ en 2021, proviennent essentiellement de la rémunération de l'ARTM ainsi que de subventions gouvernementales aux immobilisations.
- Les investissements décennaux prévus au Programme des immobilisations 2021-2030 d'exo sont de 1 845,4 M$.

Répartition des investissements décennaux* (en millions de $)



Répartition des investissements décennaux selon la catégorie de portefeuille* (en millions de $)



* Exclut la réserve corporative

- Le modèle d'affaires particulier d'exo, qui consiste à confier l'exploitation des services en impartition à des fournisseurs privés, a une incidence sur son financement. Certaines dépenses liées au réseau d'autobus ne sont notamment pas subventionnées et n'apparaissent pas au Programme des immobilisations puisqu'elles sont incluses à même les contrats d'exploitation.

Impacts de la pandémie à plus long terme sur les habitudes de déplacement

Le télétravail s'est imposé en 2020 dans certains secteurs de l'économie en raison des mesures de confinement liées à la crise sanitaire. Bien que toutes les occupations ne se prêtent pas au télétravail, il est possible qu'une portion de la population adopte de nouvelles habitudes de travail à plus long terme, ce qui aura un impact sur les déplacements.

Quelques facteurs à considérer

- Près de 40 % des travailleurs canadiens occupent un emploi propice au travail à domicile[15].
- Au sortir de la crise, les entreprises qui adopteront le télétravail de manière plus permanente risquent de privilégier un modèle hybride : présence chez l'employeur certains jours, télétravail les autres.
- La CMM estime qu'entre 20 % et 30 % des travailleurs de la région poursuivront le télétravail à temps partiel au cours des prochaines années. Par contre, il est peu probable que cela génère un exode marqué et durable des travailleurs vers l'extérieur de la région métropolitaine[16].

Exo devra suivre activement l'évolution de la situation de manière à comprendre et anticiper les nouveaux besoins de la clientèle.

15 Statistique Canada : https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-fra.htm

16 CMM, Le télétravail : perspectives et enjeux d'aménagement pour la région métropolitaine, sept. 2020 https://cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2020/09/20200914_NoteObservatoire_Teletravail.pdf

Perspectives du transport collectif

Plus que jamais, le transport collectif est la pierre angulaire d'un développement urbain durable.

Les besoins en déplacements, la congestion routière et les changements climatiques seront toujours d'actualité lorsque la pandémie sera derrière nous. Dans ce contexte, le développement de services de transport collectif performants et de solutions innovantes adaptées aux besoins des usagers demeure incontournable.

- Avec le développement de vaccins contre la COVID-19, exo peut s'attendre à une reprise graduelle de l'achalandage. Cependant, le retour à la normale pourrait prendre du temps et cette future normalité pourrait avoir un visage différent. Exo doit s'y préparer et faire évoluer son offre de services dans une perspective de mobilité durable.
- Cette mobilité durable est mise de l'avant dans plusieurs documents de planification gouvernementaux et régionaux ambitieux. On y note entre autres une volonté d'augmenter la part modale du transport collectif, de réduire les GES en favorisant notamment l'électrification et d'offrir un éventail d'options de mobilité à la population.
- Ces intentions se reflètent dans plusieurs grands projets de transport collectif en cours de réalisation ou de planification dans la région métropolitaine, tels le prolongement de la ligne bleue du métro, le SRB Pie-IX et le REM.
- Parallèlement à ces grands projets d'infrastructure, la refonte tarifaire de l'ARTM ouvrira de nouvelles possibilités. Grâce à une tarification intégrée et uniforme sur tout son territoire, exo sera en mesure d'améliorer la fluidité des services à l'intérieur de chacune des couronnes de Montréal.
- Le développement d'un réseau métropolitain de voies réservées par le ministère des Transports du Québec permettra d'améliorer la performance du transport collectif.
- La mobilité urbaine est en pleine mutation. Le transport à la demande, la mobilité intégrée et les technologies au service des clients influenceront la façon de consommer les services de transport collectif au cours des prochaines années. L'expérience client occupera une place centrale dans ce nouvel écosystème.

Ce contexte et ces grands projets sont positifs pour la région métropolitaine, bien qu'ils engendrent des changements et des défis pour exo. À titre de joueur clé de la mobilité durable, exo est prêt à les relever en collaboration avec l'ensemble de ses partenaires. Ses équipes sont mobilisées en ce sens et c'est dans cette perspective que nous vous présentons notre nouveau plan stratégique.

Documents de planification gouvernementaux et régionaux

PMAD (CMM, 2012) – Plan métropolitain d'aménagement et de développement. Horizon 2031.

Parmi les objectifs, on trouve la volonté d'orienter la croissance des ménages aux points d'accès du réseau de transport collectif et de hausser la part modale du transport collectif en PPAM à 35 % à l'échelle métropolitaine.

PMD (MTQ, 2018) – Politique de mobilité durable. Horizon 2030.

Cette politique vise entre autres les objectifs suivants :

- Réduction des GES émis par le secteur des transports de 37,5 % sous le niveau de 1990
- Diminution de 20 % des déplacements effectués en auto solo
- Accès, pour 70 % de la population, à au moins quatre services de mobilité durable

PEV (Gouvernement du Québec, 2020) – Plan pour une économie verte 2030. Horizon 2030.

Politique-cadre d'électrification et de lutte contre les changements climatiques qui engage le Québec dans un projet ambitieux jetant les bases d'une économie verte, résiliente face aux changements climatiques et plus prospère à l'horizon 2030.

PSD (ARTM, en cours d'adoption) – Plan stratégique de développement du transport collectif. Horizon 2035.

Le PSD détaille la façon dont la région métropolitaine peut contribuer à l'atteinte des cibles fixées par le gouvernement. La version adoptée par le conseil d'administration de l'ARTM le 15 avril 2021 et qui sera soumise pour approbation à la CMM, vise notamment une augmentation de 60 % de l'offre de service de transport collectif et la réalisation de grands projets d'infrastructures comme le REM, le SRB Pie-IX et le prolongement de la ligne bleue du métro.

Élaboration du Plan stratégique organisationnel

Le Plan stratégique organisationnel 2021-2027* précise, sur un horizon de cinq ans, les orientations et les objectifs qu'exo s'est fixés dans le cadre de sa vision de développement à long terme baptisée génération exo.

Fort des jalons qui ont été posés depuis sa création pour consolider l'organisation et qui permettront de poursuivre sur cette lancée, exo se tourne vers l'avenir pour développer une mobilité nouvelle génération.

Axé sur les besoins des clients et des collectivités desservies, le Plan stratégique organisationnel 2021-2025 d'exo a été développé dans une démarche collaborative. À l'interne, toutes les équipes ont été mises à contribution pour développer les orientations, les objectifs et les cibles à atteindre. À l'externe, des consultations ont été organisées à l'hiver 2021 auprès des élus et partenaires afin de tenir compte de leurs besoins et préoccupations.

Notons que le PSO 2021-2025 a été élaboré dans le contexte de la pandémie de COVID-19, dont l'incidence sur l'utilisation du transport collectif est majeure. Bien que résolument tourné vers l'avenir, il prévoit une période de stabilisation post-COVID. Les cibles de 2022 reflètent cette réalité.

*Le PSO a été amendé en 2024, se référer à l'encadré explicatif de la page 4 pour les détails.

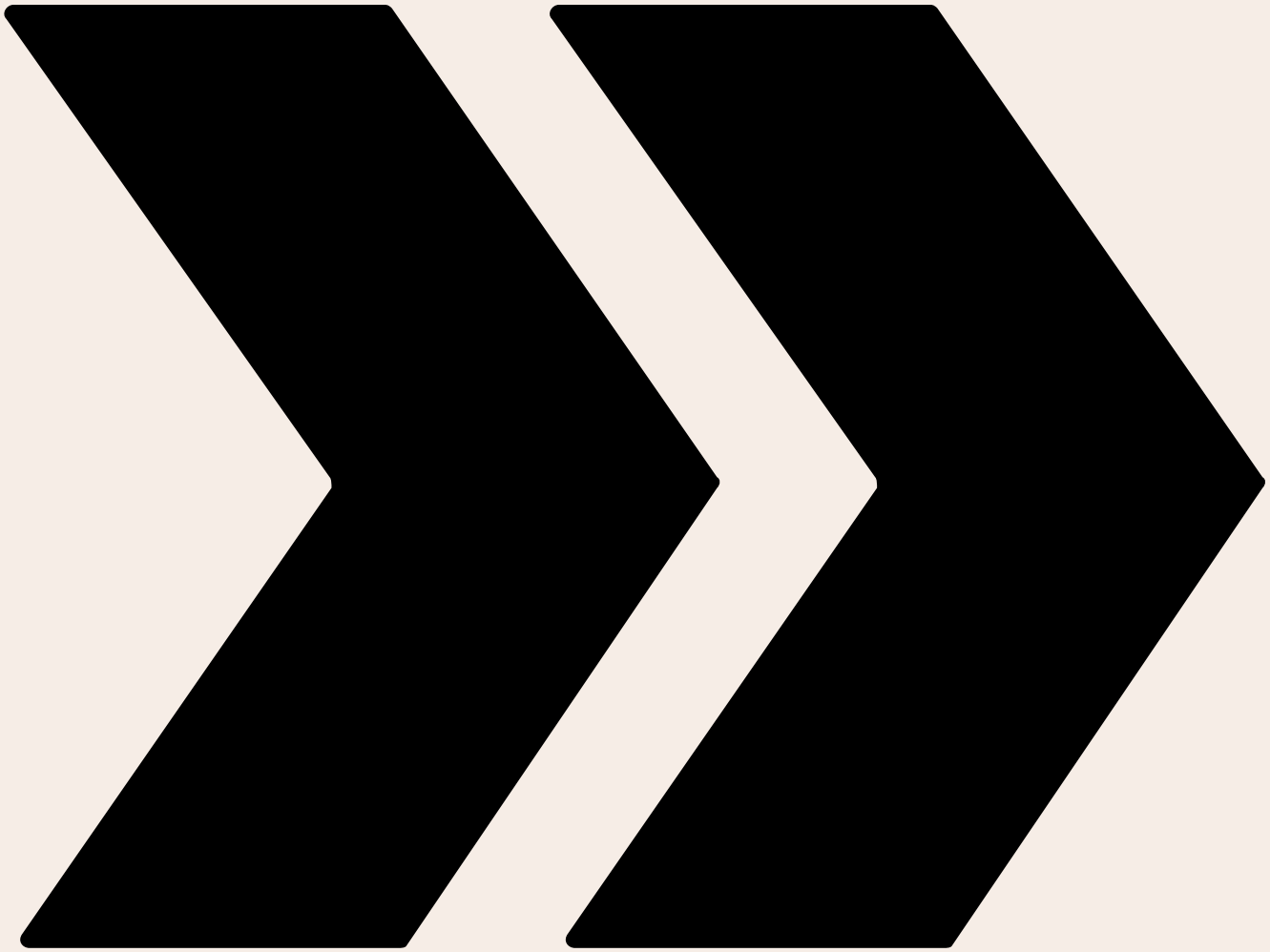
Bilan du PSO 2018-2020

Approuvé en 2018 par la CMM, le premier plan stratégique organisationnel d'exo a été élaboré très peu de temps après sa création.

Étant une jeune organisation, exo devait se structurer et se définir. Tout était à bâtir. Le PSO 2018-2020 reflétait cette réalité, et beaucoup de chemin a été parcouru en ce sens.

Exo compte de nombreuses réalisations à son actif par rapport aux objectifs qu'il s'était fixés, notamment :

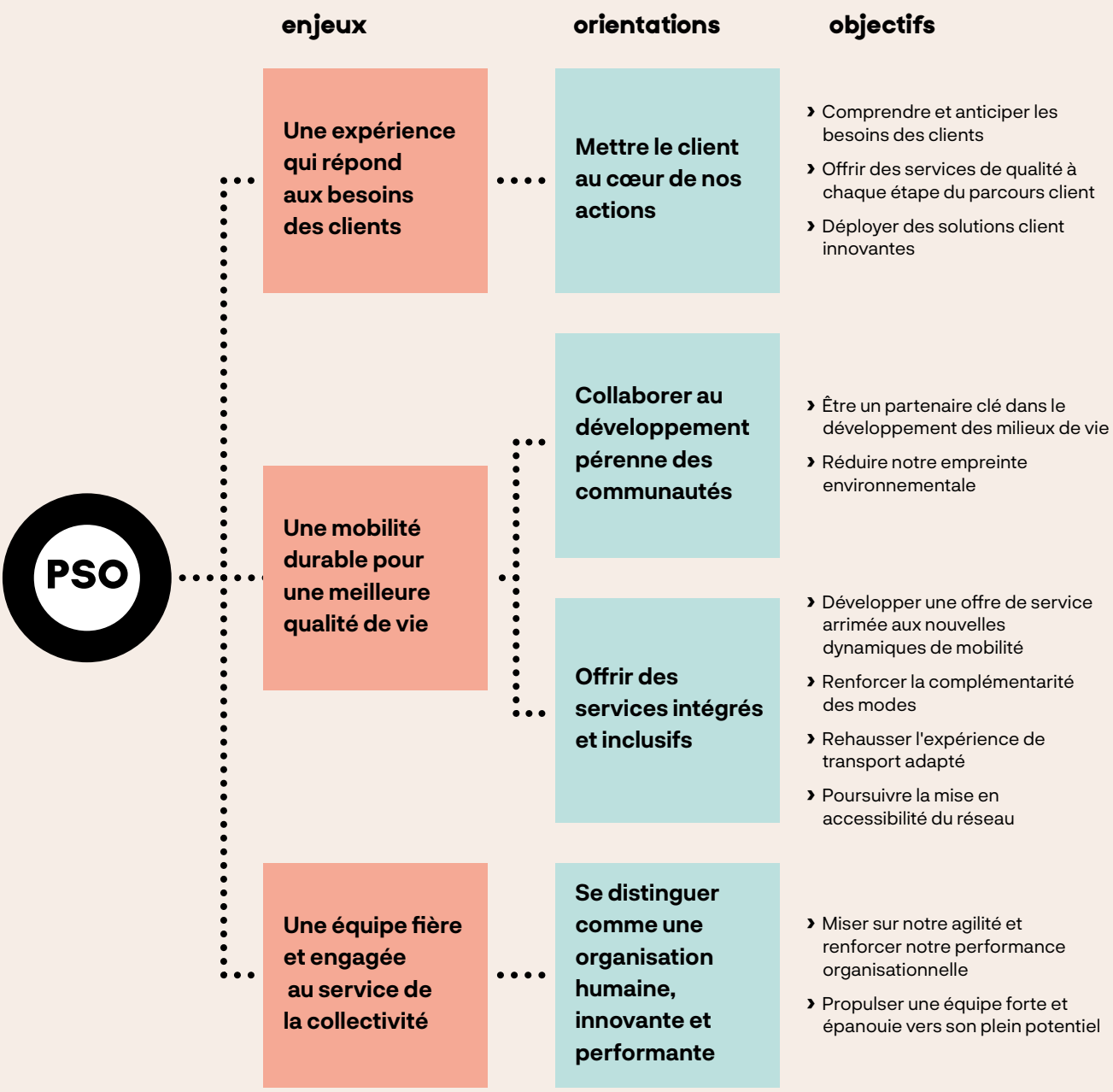
- La consolidation de l'organisation et l'établissement des bases d'une gouvernance responsable et agile;
- La signature des premières ententes de services avec l'ARTM;
- Le lancement de la refonte du réseau d'autobus, qui permettra d'optimiser l'organisation du réseau sur l'ensemble du territoire de desserte et de faciliter les déplacements intracouronnes;
- La réalisation de plusieurs projets d'amélioration d'infrastructures et de services, dont les gares Vaudreuil et Mirabel;
- L'harmonisation des règles et des normes d'affaires du transport adapté, et la mise en accessibilité de certaines infrastructures, dont le terminus Centre-ville;
- Le déploiement d'un nouveau système d'aide à l'exploitation et d'information aux voyageurs (SAEIV), grâce auquel les clients peuvent notamment suivre la position de leur autobus en temps réel;
- L'harmonisation et la bonification des horaires du service à la clientèle, ainsi que la mise en place du guichet unique 1 833 allo exo;
- L'adoption de la première politique de développement durable d'exo;
- Les premiers pas vers la création d'une organisation distinctive ont été franchis en tenant compte des besoins des employés et des impératifs de la vie d'aujourd'hui.



Section 2

Orientations du plan stratégique organisationnel 2021-2027

- Enjeux
- Orientation 1 : Mettre le client au cœur de nos actions
- Orientation 2 : Collaborer au développement pérenne des communautés
- Orientation 3 : Offrir des services intégrés et inclusifs
- Orientation 4 : Se distinguer comme une organisation humaine, innovante et performante


enjeux
orientations
objectifs
PSO
Une expérience qui répond aux besoins des clients
Mettre le client au cœur de nos actions
› 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

Principaux enjeux identifiés

Partie intégrante de son milieu, exo a un rôle important à jouer pour contribuer au dynamisme des territoires desservis et à l'émergence d'une mobilité durable répondant aux besoins évolutifs des citoyens. Dans ce contexte, trois enjeux sur lesquels exo peut agir ont été identifiés.

enjeu 1

Une expérience qui répond aux besoins des clients

Les impératifs de la vie d'aujourd'hui et les perspectives offertes par les avancées technologiques font en sorte que les attentes et les besoins des clients sont en constante évolution. Il faut s'y adapter et renouveler l'expérience des clients, tout en continuant d'assurer des bases solides en matière de qualité de service. En offrant une expérience client supérieure, exo peut contribuer à la satisfaction et à la fidélisation de la clientèle du transport collectif.

enjeu 2

Une mobilité durable pour une meilleure qualité de vie

Les enjeux liés au développement socioéconomique de la région métropolitaine et aux changements climatiques nous amènent collectivement à repenser nos façons de faire et d'agir. Dans ce contexte, le transport collectif a été identifié comme l'une des solutions phares par les gouvernements et les acteurs locaux. En offrant une mobilité durable, exo peut contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens sur le territoire desservi.

enjeu 3

Une équipe fière et engagée au service de la collectivité

Dans un contexte de ressources limitées et de pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs domaines clés, exo fait face à certains défis pour concrétiser ses ambitions. En se dotant d'engagements forts pour être une organisation encore plus performante et humaine, et en misant sur la flexibilité de son modèle d'affaires distinctif, exo peut faire une différence dans la vie des gens.

orientation 1

Mettre le client au cœur de nos actions

Exo souhaite mettre le client au cœur de ses actions afin de répondre à ses besoins en adaptant ses services et en mettant en place des solutions innovantes. En créant une relation forte et personnalisée avec le client, exo sera mieux outillé pour offrir des services de qualité à chaque étape du parcours client.



Objectif 1.1 : Comprendre et anticiper les besoins des clients

Pour avoir un véritable impact sur la satisfaction et la fidélisation des clients, exo doit placer leur expérience au cœur de son quotidien. Bien comprendre les besoins des clients en matière de mobilité, particulièrement dans les couronnes, s'avère essentiel. L'expérience client doit être prise en compte dès la conception des services et des infrastructures afin de bien répondre aux attentes.

Au cours des prochaines années, des efforts particuliers seront consacrés aux activités de consultation effectuées auprès de la population et à la consolidation de la promesse client d'exo, qui vise notamment à offrir une prestation de service plus fluide à chaque étape du déplacement. Par ailleurs, des gains importants auront été faits en matière d'information client – messages clairs diffusés au moment opportun – et d'accompagnement client.

Rappel : les îcones font référence aux piliers de génération exo

- Offre de service
- Accessibilité et transport adapté
- Partenaire de son milieu
- Lutte contre les changements climatiques
- Modèle d'affaires distinctif
- Travailler chez exo
- Expérience client et qualité de service
- Innovation au service des clients
- Performance organisationnelle et gouvernance

Objectif 1.2 : Offrir des services de qualité à chaque étape du parcours client

Pour constituer une réelle alternative à l'auto solo, les services de transport collectif doivent être performants, fiables et sécuritaires. La qualité de service doit être au rendez-vous, et ce, à chaque étape du parcours client. Le service à la clientèle doit être convivial et efficient, les infrastructures sécuritaires et accueillantes.

Exo porte une attention particulière au taux de livraison et à la ponctualité de ses services : train, autobus et transport adapté. Dans les prochaines années, des pas importants seront franchis en vue d'établir un engagement fort, distinctif et attrayant en matière de qualité de service. Une saine planification du maintien des actifs au cours de leur cycle de vie viendra soutenir cette qualité de service.

Objectif 1.3 : Déployer des solutions client innovantes

La mobilité intégrée, l'information en temps réel, les solutions de paiement intelligent et autres outils numériques constituent des avenues prometteuses pour l'avenir du transport collectif. Dans les prochaines années, exo participera activement au projet Concerto, piloté par l'ARTM, qui vise à moderniser les billetteries métropolitaines afin d'offrir aux usagers du transport collectif plus d'options de paiements et de nouveaux supports de titres.

Par ailleurs, plusieurs projets internes adaptés aux besoins actuels de la clientèle verront aussi le jour. La refonte complète du site Internet d'exo permettra d'améliorer grandement l'expérience client et le « clavardage allo exo », pour sa part, offrira aux usagers l'option d'échanger en ligne avec un agent formé pour toutes questions concernant les déplacements.

Enjeu 1 : Une expérience qui répond aux besoins des clients

Orientation 1 : Mettre le client au cœur de nos actions

Objectifs	Indicateurs		Actuel	Cibles 2022	Cibles 2027
1.1 Comprendre et anticiper les besoins des clients	Niveau de satisfaction global	Autobus	2018 : 78 % 2019 : 68 % 2020 : 81 %	80 %	85 %
		Train	2018 : 87 % 2019 : 82 % 2020 : 90 %	85 %	87 %
		Transport adapté	2019 : 85 %	85 %	87 %
1.2 Offrir des services de qualité à chaque étape du parcours client	Ponctualité des services	Autobus	80 %	80 %	85 %
		Train	96,1 %[1]	95 %	95 %
		Transport adapté	76 %	80 %	85 %
	Taux de livraison de service	Autobus	99,5 %	99,6 %	99,7 %[2]
		Train	99,6 %	99,6 %	99,7 %
	Niveau de service – service à la clientèle[3]		TR : 66 % TA : 80 %	80 %	80 %
	État des infrastructures et équipements[4]		80 %	S.O.	85 %
1.3 Déployer des solutions client innovantes	Taux d'engagement envers les canaux numériques		En développement	S.O.	En développement

1 En excluant les lignes exo 15 et la ligne Deux-Montagnes touchées par les travaux du REM.
2 99,7% 9 mois sur 12 minimum (selon les variations saisonnières).
3 Le niveau de service correspond au nombre d'appels et de courriels auxquels exo répond à l'intérieur de ses standards.
4 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 par 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, exo s'engage à réduire son empreinte environnementale en amorçant, entre autres, le virage vers l'électrification de ses autobus.



Objectif 2.1 : Être un partenaire clé dans le développement des milieux de vie

Exo souhaite contribuer pleinement à la création de milieux de vie durables où aménagement et transport sont mieux intégrés, conformément aux orientations du Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) de la CMM. La mise en place de tels milieux passe par le développement de quartiers de type TOD, par une meilleure intégration des équipements de transport au milieu urbain et par une complémentarité des modes de transport collectifs et actifs.

Par ailleurs, exo compte être un partenaire important des municipalités qu'il dessert afin de les accompagner dans leur développement urbain et socioéconomique. Il veut aussi favoriser, au moyen de ses services, la relance économique du centre-ville de Montréal, celle-ci étant essentielle au regain du transport collectif. Fort de ses activités de rayonnement communautaire et de son expertise en mobilité, exo souhaite susciter la collaboration avec les partenaires et encourager la participation citoyenne.



Objectif 2.2 : Réduire notre empreinte environnementale

En retirant des voitures de la route, les services d'exo contribuent de manière significative à la lutte contre les changements climatiques et à la réduction des gaz à effet de serre (GES) dans la région métropolitaine. Fier de pouvoir appuyer les orientations gouvernementales en la matière, exo est déterminé à aller encore plus loin en réduisant sa propre empreinte environnementale.

Exo entreprendra plusieurs actions qui, à terme, réduiront les GES émis par ses services. Les bases permettant l'électrification de la flotte d'autobus via le nouveau modèle d'affaires autobus seront ainsi jetées, et exo procédera à l'acquisition de locomotives à faibles émissions polluantes. De plus, exo adoptera des normes d'aménagement durable afin de minimiser les impacts de ses futures infrastructures sur l'environnement. Il se dotera aussi d'un premier plan de développement durable qui permettra de mieux cibler les actions en la matière.

Enjeu 2 : Une mobilité durable pour une meilleure qualité de vie				
Orientation 2 : Collaborer au développement pérenne des communautés				
Objectifs	**Indicateurs**	**Actuel**	**Cibles 2022**	**Cibles 2027**
2.1 Être un partenaire clé dans le développement des milieux de vie	Perception des partenaires municipaux	S. O.		90 % (Maintien du taux de 2023)
2.2 Réduire notre empreinte environnementale	Nouveaux immeubles admissibles à une certification durable[1]	S. O.	100 %	100 %

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

orientation 3

Offrir des services intégrés et inclusifs

En accord avec les orientations gouvernementales et régionales en matière de mobilité durable, exo souhaite porter une attention particulière à son offre de service dans les prochaines années, et ce, à tous les niveaux : bonification du réseau régulier, amélioration de l'expérience de transport adapté, amélioration de l'intermodalité, et accessibilité des infrastructures et des services.



Objectif 3.1 : Développer une offre de service arrimée aux nouvelles dynamiques de mobilité

Le transport collectif a connu une baisse d'achalandage importante durant la pandémie de COVID 19 en raison des mesures sanitaires. Alors que la situation continue d'évoluer, plusieurs éléments doivent être mis en place pour favoriser un retour graduel à la normale. Par la suite, le réseau se développera en adéquation avec les besoins de mobilité des citoyens et des cibles gouvernementales et régionales en matière d'offre de service. Pour y parvenir, exo compte bonifier et repenser son offre de service au cours des prochaines années afin de l'arrimer aux nouvelles dynamiques de mobilité dans la région métropolitaine et d'en faire une alternative solide à l'auto solo.

Amorcée initialement dans les secteurs où se déploiera le REM, la refonte du réseau d'autobus permettra de revoir en profondeur l'ensemble des services pour qu'ils répondent mieux à la réalité d'aujourd'hui. De plus en plus de liens intracouronnes seront développés pour faciliter les déplacements est-ouest. Exo offrira d'ailleurs sa collaboration et son appui au développement de voies réservées sur le réseau autoroutier.

Du côté des trains, l'élaboration d'une vision ferroviaire viendra préciser la façon dont le réseau de train de banlieue sera développé au cours de la prochaine décennie. Cette vision mettra en valeur le réseau actuel et misera sur sa capacité à déplacer de nombreux clients sur de grandes distances. Elle pourrait inclure entre autres l'acquisition de droits de passage prioritaire pour limiter les conflits avec les trains de marchandises et optimiser la fiabilité du service.



Objectif 3.2 : Renforcer la complémentarité des modes

En diversifiant les options de mobilité, exo souhaite mettre en place les conditions favorables au développement d'une intermodalité améliorée, à l'échelle de son réseau comme avec ceux des autres organismes publics de transport collectif (OPTC). Cette intermodalité passera notamment par l'ajout de solutions de mobilité durable. De plus, exo travaillera en concertation avec ses partenaires afin de transformer les infrastructures d'accueil actuelles (gares, terminus et stationnements incitatifs) en véritables pôles de mobilité, soit des lieux stratégiques d'interconnexion qui répondront aux besoins multiples de la clientèle.

Dans les prochaines années, exo entend adopter des orientations claires pour optimiser l'attractivité de ces pôles de mobilité, proposer des projets de modes émergents tel le transport à la demande, et favoriser l'accès aux infrastructures en transport actif en collaboration avec les municipalités. Ceci permettra de réduire l'accès en auto solo aux pôles de mobilité, et de contribuer pleinement à l'atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mobilité durable.



Objectif 3.3 : Rehausser l'expérience de transport adapté

Beaucoup d'efforts ont été consacrés dans les dernières années à l'amélioration des services de transport adapté, l'harmonisation des règles et des normes d'affaires sur le territoire d'exo en étant un exemple. Considérant les besoins spécifiques de cette clientèle, exo se fixe un objectif portant sur le rehaussement de l'expérience de transport adapté.

Dans les prochaines années, ceci se traduira notamment par l'intégration au réseau d'exo des deux derniers secteurs desservis par des organismes sans but lucratif, le décloisonnement des secteurs grâce à l'implantation de la refonte tarifaire de l'ARTM, la réduction graduelle du délai de réservation et l'amorce de discussions avec l'ARTM et les OPTC sur l'amélioration des déplacements métropolitains.

Objectif 3.4 : Poursuivre la mise en accessibilité du réseau

Plusieurs installations sur le réseau d'exo ayant été conçues à une autre époque, elles ne répondent plus toujours aux standards d'aujourd'hui en matière d'accessibilité. Au cours des dernières années, exo a multiplié les efforts afin de mettre à niveau les infrastructures existantes, dont le terminus Centre-ville. Cependant, beaucoup de chemin reste à parcourir en ce sens, et c'est pourquoi plusieurs initiatives se poursuivent, comme la mise en accessibilité de la ligne de train Saint-Jérôme.

Le plan de développement de l'accessibilité du réseau d'exo 2018-2022 arrive bientôt à échéance. L'élaboration du prochain plan, pour lequel les milieux associatifs seront consultés, sera l'occasion d'identifier les prochaines priorités en fonction de divers axes : communications, infrastructures, matériel roulant, service à la clientèle, sensibilisation et formation, etc.

Enjeu 2 : Une mobilité durable pour une meilleure qualité de vie

Orientation 3 : Offrir des services intégrés et inclusifs

Objectifs	Indicateurs		Actuel	Cibles 2022	Cibles 2027
3.1 Développer une offre de service arrimée aux nouvelles dynamiques de mobilité	Offre de service (% 2023)	Autobus	90 % (% 2019)	95 % (% 2019)	125 %
		Train[1]	90 % (% 2019)	95 % (% 2019)	100 %+
	Achalandage (% 2023)	Autobus	S. O.	S. O.	130 %
		Train	S. O.	S. O.	145 %
		Transport adapté	S. O.	S. O.	120 %
		Global	37 %[1] (% 2019)	75 %[2] (% 2019)	134 %
	Proportion du réseau autobus revu et implanté[3]		0 %	13 %	88 %
	GES évités par les services exo		La situation liée à la COVID-19 a fait fluctuer cet indicateur		Une diminution des GES dans la région métropolitaine est l'objectif à long terme
	PNT (People Near Transit)[4]	Couronne nord	S. O.		PPAM : 70 % PHPJ : 68%
		Couronne sud	S. O.		PPAM : 77 % PHPJ : 66%
3.2 Renforcer la complémentarité des modes	Accès par modes durables	Gares	2019 : 49 % 2020 : 55 %	55 %	60 %
		Terminus	S. O.		60 %
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	Niveau de maturité en accessibilité[5]		S. O.		3

1 En excluant la ligne Deux-Montagnes du calcul 2019, considérant sa fermeture subséquente.
2 Représente exceptionnellement l'achalandage attendu en fin d'année 2022 plutôt que l'achalandage annuel, la situation pouvant rapidement évoluer en 2021 et 2022.
3 Exprimé en pourcentage de la population des couronnes visées par la refonte autobus.
4 Proportion de la population ayant accès à au moins un service exo dans un rayon de 500 mètres au cours de la période.
5 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

L'environnement externe et les ambitions énoncées dans son PSO 2021-2027* amènent exo à pousser ses pratiques internes encore plus loin pour mettre en place les conditions favorables à l'atteinte des cibles fixées. Exo doit ainsi se réinventer et s'ajuster pour travailler différemment et répondre aux nouvelles dynamiques en place.





Objectif 4.1 : Miser sur notre agilité et renforcer notre performance organisationnelle

Né de la fusion de 14 organismes de transport collectif en juin 2017, exo a fait preuve d'agilité au cours de ses premières années d'existence afin de consolider ses activités et de se définir tout en maintenant les services aux clients. Fort de cette expérience, exo continuera d'innover afin d'améliorer ses façons de faire.

Dans les prochaines années, des efforts seront notamment consacrés à la valorisation des données, à la mise en place d'un environnement favorable à l'innovation, à l'amélioration continue des pratiques en gestion de projets et à la transformation progressive de notre modèle d'affaires autobus de manière à optimiser les ressources. Les processus d'affaires clés seront graduellement revus et améliorés afin de permettre à exo d'atteindre ses ambitions.




Objectif 4.2 : Propulser une équipe forte et épanouie vers son plein potentiel

La collaboration, l'audace et la bienveillance font partie du crédo d'exo, qui se veut avant tout une organisation humaine où il fait bon travailler. Exo souhaite favoriser un environnement de travail stimulant et innovant, où la contribution de tous est reconnue, afin de permettre le plein développement de chacun.

Dans les prochaines années, ceci s'exprimera notamment par la participation de tous à la mise en œuvre de la vision collective énoncée dans le PSO 2021-2027*, les employés étant des acteurs essentiels de l'évolution d'exo. De plus, un mode de gestion harmonisé et efficient mettra nos gens au centre du jeu en favorisant le pouvoir d'agir de chacun. Une attention particulière sera apportée au développement des talents.

*Le PSO a été amendé en 2024, se référer à l'encadré explicatif de la page 4 pour les détails.

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

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

Objectifs	Indicateurs	Actuel	Cibles 2022	Cibles 2027
4.1 Miser sur notre agilité et renforcer notre performance organisationnelle	Taux de réalisation de projets	S. O.		70 %
	Performance opérationnelle autobus et trains	S. O.		Ne pas dépasser les taux km budgétaires bus et trains
4.2 Se distinguer comme une organisation humaine, innovante et performante	Indice de mobilisation des employés[1]	S. O.		+2 par rapport au dernier exercice

1 Représente l'écart entre les pourcentages de réponses très positives et les réponses très négatives et négatives.

Plan stratégique organisationnel 2021-2027

Tableau synoptique

Enjeu 1 : Une expérience qui répond aux besoins des clients

Orientation 1 : Mettre le client au cœur de nos actions

Objectifs	Indicateurs		Actuel	Cibles 2022	Cibles 2027
1.1 Comprendre et anticiper les besoins des clients	Niveau de satisfaction global	Autobus	2018 : 78 % 2019 : 68 % 2020 : 81 %	80 %	85 %
		Train	2018 : 87 % 2019 : 82 % 2020 : 90 %	85 %	87 %
		Transport adapté	2019 : 85 %	85 %	87 %
1.2 Offrir des services de qualité à chaque étape du parcours client	Ponctualité des services	Autobus	80 %	80 %	85 %
		Train	96,1 %[1]	95 %	95 %
		Transport adapté	76 %	80 %	85 %
	Taux de livraison de service	Autobus	99,5 %	99,6 %	99,7 %[2]
		Train	99,6 %	99,6 %	99,7 %
	Niveau de service – service à la clientèle[3]		TC : 66 % TA : 80 %	80 %	80 %
	État des infrastructures et équipements[4]		80 %	S. O.	85 %
1.3 Déployer des solutions client innovantes	Taux d'engagement envers les canaux numériques		En développement	S. O.	En développement

1 En excluant les lignes exo 15 et la ligne Deux-Montagnes touchées par les travaux du REM.
2 99,7% 9 mois sur 12 minimum (selon les variations saisonnières).
3 Le niveau de service correspond au nombre d'appels et de courriels auxquels exo répond à l'intérieur de ses standards.
4 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 par leur valeur de remplacement.

Enjeu 2 : Une mobilité durable pour une meilleure qualité de vie

Orientation 2 : Collaborer au développement pérenne des communautés

Objectifs	Indicateurs	Actuel	Cibles 2022	Cibles 2027
2.1 Être un partenaire clé dans le développement des milieux de vie	Perception des partenaires municipaux	S.O.		90% (Maintien du taux de 2023)
2.2 Réduire notre empreinte environnementale	Nouveaux immeubles admissibles à une certification durable[1]	S.O.	100 %	100 %

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

Enjeu 2 : Une mobilité durable pour une meilleure qualité de vie

Orientation 3 : Offrir des services intégrés et inclusifs

Objectifs	Indicateurs		Actuel	Cibles 2022	Cibles 2027
3.1 Développer une offre de service arrimée aux nouvelles dynamiques de mobilité	Offre de service (% 2023)	Autobus	90 % (% 2019)	95 % (% 2019)	125 %
		Train[1]	90 % (% 2019)	95 % (% 2019)	100 %+
	Achalandage (% 2023)	Autobus	S. O.	S. O.	130%
		Train	S. O.	S. O.	145 %
		Transport adapté	S. O.	S. O.	120 %
		Global	37 %[1] (% 2019)	75 %[2] (% 2019)	134%
	Proportion du réseau autobus revu et implanté[3]		0 %	13 %	88 %
	GES évités par les services exo		La situation liée à la COVID-19 a fait fluctuer cet indicateur		Une diminution des GES dans la région métropolitaine est l'objectif à long terme
	PNT (People Near Transit)[4]	Couronne nord	S. O.		PPAM :70 % PHPJ : 68 %
		Couronne sud	S. O.		PPAM :77 % PHPJ : 66 %
3.2 Renforcer la complémentarité des modes	Accès par modes durables	Gares	2019 : 49 % 2020 : 55 %	55 %	60 %
		Terminus	S. O.		60 %
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	Niveau de maturité en accessibilité[5]		S. O.		3

1 En excluant la ligne Deux-Montagnes du calcul 2019, considérant sa fermeture subséquente.
2 Représente exceptionnellement l'achalandage attendu en fin d'année 2022 plutôt que l'achalandage annuel, la situation pouvant rapidement évoluer en 2021 et 2022.
3 Exprimé en pourcentage de la population des couronnes visées par la refonte autobus.
4 Proportion de la population ayant accès à au moins un service exo dans un rayon de 500 mètres au cours de la période.
5 Exprimé selon un indice de maturité basé sur une échelle de 1 à 4, où 4 représente le niveau de maturité le plus élevé.

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

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

Objectifs	Indicateurs	Actuel	Cibles 2022	Cibles 2027
4.1 Miser sur notre agilité et renforcer notre performance organisationnelle	Taux de réalisation de projets	S. O.		70 %
	Performance opérationnelle autobus et trains	S. O.		Ne pas dépasser les taux km budgétaires bus et trains
4.2 Se distinguer comme une organisation humaine, innovante et performante	Indice de mobilisation des employés[1]	S. O.		+2 par rapport au dernier exercice

1 Exprimer selon l'écart entre les pourcentages de réponses très positives, négatives et très négatives du sondage de mobilisation.

Suivez-nous vers l'avenir de la mobilité

génération exo
Plan stratégique organisationnel 2021-2027

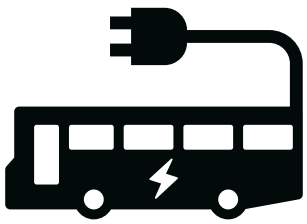
Exo nourrit une intention claire de développer une mobilité nouvelle génération pour toute la collectivité. Avec son PSO 2021-2027, exo met en place les premières étapes pour concrétiser cette intention.

Exo croit en la nécessité de créer une synergie optimale avec les partenaires et les usagers pour favoriser une mobilité encore plus accessible et équitable, améliorer l'expérience client, soutenir le développement socioéconomique du territoire et surmonter les défis reliés aux changements climatiques. Bien ancré dans le contexte postpandémique auquel nous ferons face, le PSO est réaliste dans les circonstances et ambitieux à bien des égards. Bien sûr, le succès de sa mise en œuvre est tributaire d'un financement conséquent, tant sur le plan des immobilisations que sur celui de l'exploitation.

Or, le transport collectif métropolitain fait face à de grands défis en matière de financement. Les besoins en services sont criants, et ce, particulièrement dans les couronnes de Montréal, mais les sources de financement demeurent inchangées et limitées. Les contributions municipales étant essentiellement fondées sur la taxe foncière, toute augmentation a un impact sur les citoyens. Si l'on veut atteindre les cibles gouvernementales en matière d'offre de service et de mobilité durable, il faut donc mettre en place de nouvelles sources de financement récurrentes.

Cela dit, la grande équipe d'exo est déjà en mode action pour faire de son Plan stratégique 2021-2027 une réalité. En effet, le conseil d'administration, la direction et l'ensemble des employés en ont jeté les fondations si bien que des résultats tangibles seront atteints dès les premières années de sa mise en œuvre. Pensons notamment au déploiement de services améliorés dans trois secteurs de la couronne sud dès 2022 dans le cadre de notre programme de refonte du réseau d'autobus.

Bâtir une région où les services de mobilité répondent aux besoins des citoyens et contribuent au développement des communautés, où les déplacements intracouronnes sont facilités, où la relance du centre-ville de Montréal est favorisée et où les autobus électriques deviennent la norme, voilà le futur envisagé par exo.



Embarquez avec nous.

Le PSO 2021-2025 a été adopté par le Conseil d'administration
le 20 mai 2021. Les données présentées dans le document
sont celles qui étaient disponibles à ce moment.
Le PSO amendé 2021-2027 a été adopté
par le Conseil d'administration le 11 avril 2024.

exo

1001, boulevard Robert-Bourassa, 26e étage
Montréal (Québec) H3B 4L4

exo.quebec