

2018
2020





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

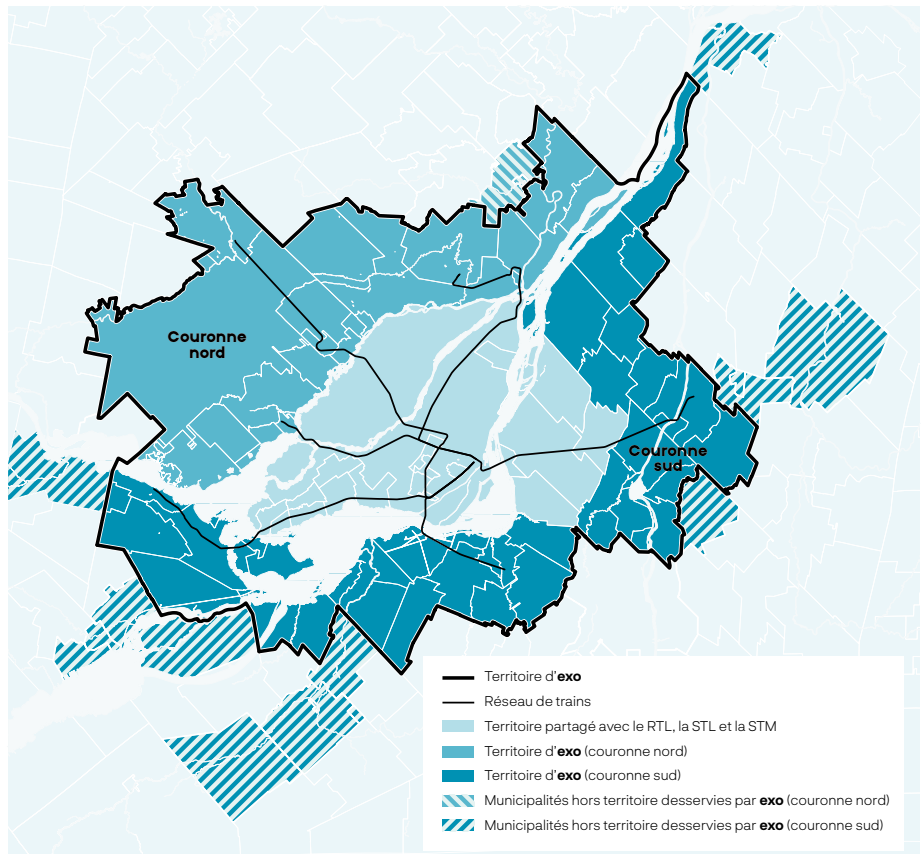
**Collaboration – Innovation
Excellence – Engagement – Respect**

Ces valeurs sont incarnées dans nos relations de travail tout comme dans les relations avec nos partenaires et nos clients, et ce, en mettant le développement durable au cœur de nos actions.

Le RTM devient exo

Le Réseau de transport métropolitain (RTM), désigné par sa nouvelle identité de marque **exo**, est un organisme public de transport en commun qui a commencé ses activités le 1^{er} juin 2017.

exo prend en charge les activités de transport par autobus régulier et de transport adapté dans les couronnes nord et sud ainsi que l'exploitation des trains. Son territoire est constitué des 82 municipalités de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), de la réserve indienne de Kahnawake et de la ville de Saint-Jérôme.





Autobus et taxibus

- 232 lignes d'autobus
- 51 services de taxibus
- 7 terminus¹

Trains

- 6 lignes de train
- 62 gares
- 234 km de voies ferrées
- 264 voitures
- 41 locomotives

Stationnements incitatifs

- 61 stationnements
- 26 662 places
- 350 places de covoiturage
- 34 places avec borne électrique

Transport adapté

Offert sur l'ensemble du territoire
Service sur réservation

Transport actif

- 3 452 places pour vélo
- 2 vélostations

Budget 2018

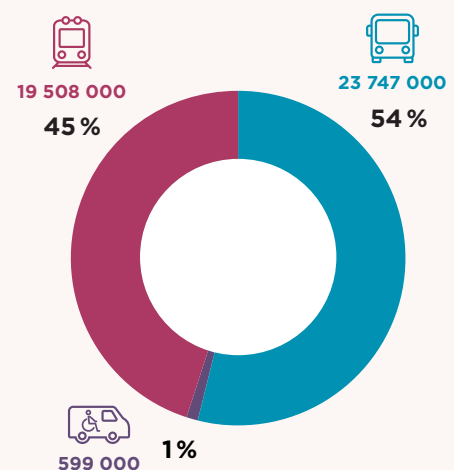
562,7 M\$

Programme des immobilisations 2018-2027

1 591 M\$

Ressources humaines

+ de 500 employés



Achalandage par service (2016)²

¹ Dont deux confiés en délégation de gestion par l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM)

² Données officielles d'achalandage annuel de l'année précédente disponibles le 30 avril de chaque année

exo

une marque qui fait voyager

Convivial, accessible et sympathique, résolument tourné vers l'avenir et l'innovation, **exo** est proche de ses clients.

Il les transporte dans un moment privilégié de leur journée – une zone de transition qui leur offre du temps de qualité.

Viser l'excellence du service par la proactivité, l'innovation et la flexibilité

Telle est la vision dont s'est doté le Réseau de transport métropolitain (RTM). Ambitieuse, tout comme ce premier plan stratégique organisationnel qui s'en inspire, cette vision est incarnée par chaque membre de l'équipe. Tous se mobilisent pour déployer ce plan et bâtir une nouvelle organisation de transport collectif forte et engagée.

Depuis sa création le 1^{er} juin 2017, le RTM est en effet un nouvel acteur dans le paysage des transports collectifs de la région. Il rallie l'expertise en transport collectif des Conseils intermunicipaux de transport (CIT) et de l'Agence métropolitaine de transport (AMT), dissous le 31 mai 2017, et prend en charge, pour son territoire, la gestion des services de transport collectif réguliers par autobus et trains, ainsi que le transport adapté.

La mise en place d'une telle organisation représente un défi de taille que notre conseil d'administration et notre équipe relèvent avec assurance. En moins d'un an, nous avons déjà d'importantes réalisations à notre actif. Notamment, l'adoption d'une mission, d'une vision et de valeurs incarnées et rassembleuses pour les employés; un premier programme des immobilisations sur dix ans qui créera des conditions favorables à la consolidation et au développement de notre réseau de transport collectif, tout en continuant d'exercer une gestion rigoureuse de nos infrastructures; l'implantation d'une orientation résolument axée sur le client; la réorganisation administrative des opérations sur les couronnes nord et sud; et la définition d'une nouvelle identité de marque, **exo**, un nom signifiant et convivial pour nos clients, qui évoque à la fois le territoire desservi et un positionnement générateur de qualité de vie.

Les fondations sont donc bien établies, mais il reste encore beaucoup à faire pour bâtir l'organisation à laquelle nous aspirons. C'est pourquoi nous nous sommes dotés d'un plan stratégique organisationnel ambitieux aligné sur nos valeurs, qui nous guidera dans la mise en œuvre de notre vision à travers trois grands engagements: simplifier la vie des gens dans leurs déplacements, bâtir une organisation performante et offrir une expérience enrichissante à nos employés. Établi sur un horizon de trois ans, ce premier plan stratégique organisationnel précise donc les enjeux, les orientations, les axes d'intervention, les objectifs et les actions à prioriser, sans oublier les indicateurs visant à mesurer l'atteinte des objectifs déterminés.

Établir les orientations stratégiques d'un tout nouvel organisme est une tâche tout à fait passionnante. Le résultat livré ici est le fruit d'un travail collectif, enrichi par une série d'entretiens et de groupes de discussion avec la clientèle, les membres de notre conseil d'administration et nos employés. Nous tenons à remercier sincèrement l'ensemble de nos collaborateurs pour leur implication et leur engagement à faire vivre ce plan stratégique organisationnel, un plan qui sera actualisé d'année en année afin de suivre la progression de la transformation des transports collectifs, pour le plus grand bénéfice de nos clients et des citoyens de la grande région métropolitaine de Montréal.



Raymond Bachant

Directeur général



Josée Bérubé

Présidente du conseil d'administration



**Un contexte métropolitain
en pleine mutation**

Un nouveau cadre de gouvernance
des transports collectifs

Consolidation des activités et arrivée de nouveaux joueurs

Palier politique



Le 1^{er} juin 2017, date de la mise en œuvre de la Loi modifiant principalement l'organisation et la gouvernance du transport collectif dans la région métropolitaine de Montréal, une nouvelle gouvernance des transports collectifs a vu le jour dans la région.

Palier stratégique



Ce changement de structure de gouvernance a ainsi permis de réduire le nombre d'organismes de transport de 16 à 5, tout en créant deux organisations : **exo** et l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM).

exo rallie l'expertise en transport collectif des CIT et de l'AMT, dissous le 31 mai 2017, et exploite, sur son territoire, les services de transport collectif réguliers par autobus et trains, ainsi que le transport adapté.

Pour sa part, l'ARTM a la responsabilité de « planifier, développer, soutenir et faire la promotion du transport collectif sur l'ensemble du territoire de la grande région métropolitaine de Montréal¹ ». Par des ententes spécifiques, elle délègue l'exploitation des services de transport collectif aux quatre organismes publics de transport en commun de la région métropolitaine de Montréal, soit **exo**, le Réseau de transport de Longueuil (RTL), la Société de transport de Laval (STL) et la Société de transport de Montréal (STM).

Palier opérationnel



Axée sur les besoins du client, cette importante réforme permettra une planification optimale, un accès simplifié aux services et une meilleure cohésion entre les différents intervenants de la région.

Portrait sociodémographique

Contexte, opportunités et défis particuliers de la région

Développer et mettre en œuvre des services de transport collectif implique impérativement de tenir compte des facteurs qui influencent les besoins de mobilité à moyen et long terme, par exemple la croissance démographique, le vieillissement de la population, l'augmentation de l'emploi et le déplacement des pôles d'activités.

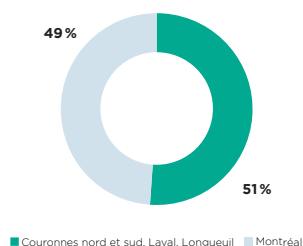


La démographie

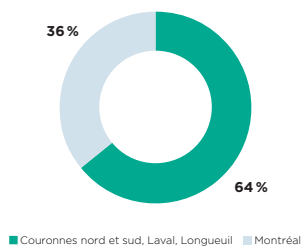
Plus de 4 millions de personnes habitent le territoire métropolitain, soit 48 % de la population du Québec¹.

2016	2031
4,05 millions de personnes	4,55 millions de personnes (+ 12%)

En 2016: plus de la moitié de la population résidait à l'extérieur de l'île de Montréal.



D'ici 2031: 64% de la croissance de la population proviendra de l'extérieur de l'île de Montréal.

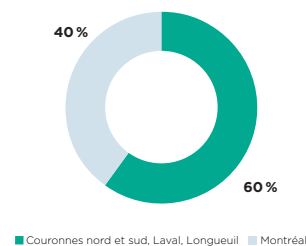


L'emploi

Les activités liées au travail sont en hausse. Le centre-ville de Montréal demeure le principal pôle d'emplois, mais la croissance est plus forte en périphérie.

Entre 2008 et 2013:

plus de la moitié de la croissance des activités liées au travail provient de l'extérieur de l'île de Montréal².



Le vieillissement de la population

Le vieillissement de la population s'accroît sur le territoire métropolitain. La tendance est plus prononcée en périphérie qu'au centre de Montréal.

65 ans et plus ¹	2016	2031
Proportion	16%	22%

La population vieillissante est plus active qu'avant. À l'avenir, ses besoins en déplacements auront certainement un impact sur la demande en transport. Il faudra aussi miser sur l'accessibilité du réseau régulier pour répondre aux besoins de cette clientèle.

Des moteurs de changement

En 2012, la CMM déposait le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) qui « agit sur les éléments influençant la structuration de l'urbanisation, soit l'aménagement, le transport et l'environnement³ » sur l'horizon 2031.

Plusieurs objectifs du PMAD concernent directement les transports collectifs, que l'on pense à la volonté d'orienter la croissance des ménages aux points d'accès du réseau de transport en commun structurant, à la hausse de la part modale des déplacements effectués par transport en commun, ou encore aux incitatifs à la mobilité active à l'échelle métropolitaine.

Dans un avenir proche, deux autres importants documents de planification verront le jour et viendront influencer le développement du transport collectif de la région: la Politique de mobilité durable du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (MTMDET) et le Plan stratégique de développement du transport collectif de l'ARTM.

Tous les acteurs en transport collectif sont des partenaires indispensables dans la réalisation de ces visions.

¹Données liées au territoire d'exo provenant de l'Institut de la statistique du Québec

²Données liées au territoire de l'Enquête Origine-Destination 2008-2013

³Extrait du site de la CMM: cmm.qc.ca/champs-intervention/amenagement/plans/pmad/

Répondre aux besoins des clients répartis sur un large territoire

L'arrivée d'**exo** comme nouvel acteur dans les transports collectifs de la région métropolitaine de Montréal permet de repenser en profondeur les services d'autobus et de trains. Autrefois régis par plus d'une dizaine d'exploitants, les services par autobus bénéficieront tout particulièrement de ce regroupement sous une même gestion; il y aura aussi une meilleure intégration entre ces deux modes de transport.

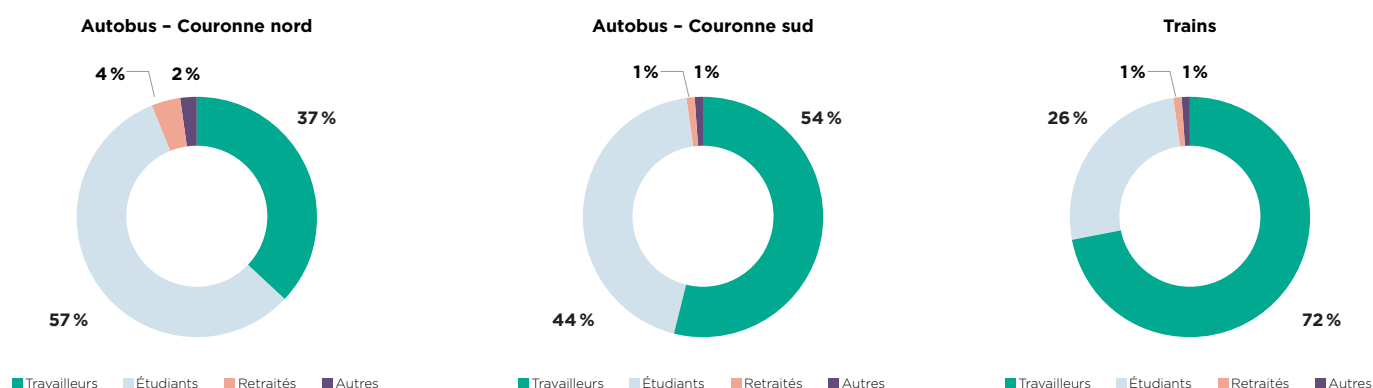


Le défi d'un territoire étendu: Il faut composer avec le fait que les services sont offerts sur un vaste territoire, qui comprend de larges zones agricoles, et plusieurs barrières physiques et naturelles comme les autoroutes ou les cours d'eau. Mises à part certaines agglomérations urbaines, la densité de population y est faible, et les ménages fortement motorisés (1,79 véhicule par ménage¹).

Le défi des changements climatiques: les conditions météorologiques extrêmes ont des impacts directs sur les infrastructures de transport et le matériel roulant. Faire preuve de proactivité dans la maintenance est primordial afin de préserver en tout temps la qualité des services dans la région métropolitaine de Montréal.

La clientèle²

La clientèle d'**exo** diffère selon le mode de transport collectif. Les étudiants sont plus nombreux dans les autobus que dans les trains, alors que les clients du train sont surtout des travailleurs.



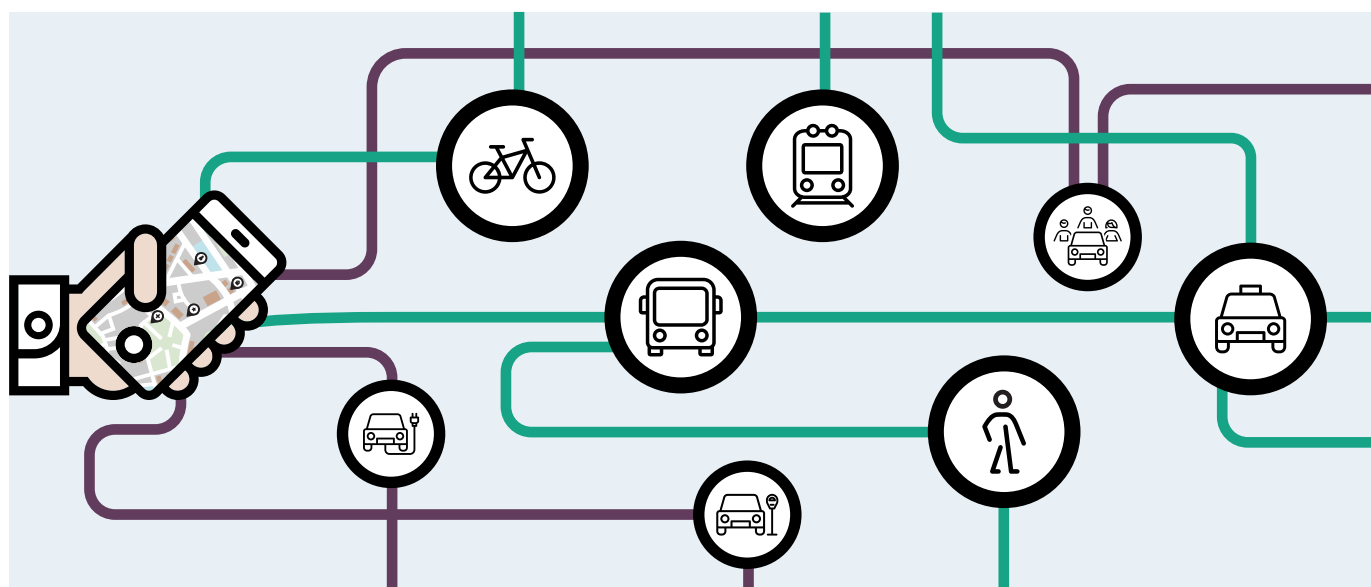
Achalandage

Entre 2011 et 2016, l'achalandage des trains et des autobus des couronnes nord et sud est en progression de 17%. Le contexte régional est donc favorable à la consolidation et au développement du réseau d'**exo**, qui est le deuxième exploitant en importance dans la région métropolitaine de Montréal.

¹ Pour les couronnes nord et sud du territoire d'**exo**

² Enquête Origine-Destination 2013

Technologie et mobilité



L'innovation technologique révolutionne les habitudes de déplacement

Ces dernières années, les avancées technologiques offrent des possibilités nouvelles dans l'organisation de la mobilité des personnes. L'accès aux données en temps réel permet au client à la fois de mieux planifier son trajet et de le modifier en cas de perturbations. Le client se sent plus libre et en contrôle de ses choix, ce qui améliore son expérience. Les nouveaux outils numériques facilitent et sécurisent aussi tous les échanges transactionnels, ce qui simplifie concrètement la vie du client.

Au-delà des avantages bien réels pour la clientèle, les bénéfices sont aussi importants sur un plan organisationnel. L'implantation progressive des systèmes d'aide à l'exploitation et à l'information des voyageurs (SAEIV) permet de recueillir des données sur l'ensemble du territoire, ce qui facilite la planification et l'exploitation des réseaux d'autobus et de trains. Le réseau de trains bénéficie déjà de cette technologie depuis plusieurs années ; l'implantation se fait maintenant progressivement sur le réseau d'autobus. La connaissance précise des déplacements permettra d'adapter l'offre de service à la demande.

Les attentes de la clientèle sont grandes, car elle voit déjà les avantages que lui apportent les avancées technologiques dans toutes les sphères de sa vie. La mobilité, qui est une composante incontournable de son quotidien, doit s'appuyer sur les innovations les plus récentes.

La mobilité en transformation

Aujourd'hui, la mobilité est vue comme un service à part entière, qui doit être parfaitement intégré, de l'origine à la destination. En effet, tous les services de transport devraient être compris dans une offre commerciale globale, selon le modèle reconnu de *Mobility as a Service* (MaaS).

Même si la distance est courte, le trajet pour se rendre de son domicile à une gare de train ou à un arrêt d'autobus, ou pour retourner chez soi, est souvent source de perte de temps. Pour parcourir cette portion du déplacement, l'offre modale est donc particulièrement déterminante dans la décision d'utiliser ou non les transports collectifs.

Par ailleurs, la vision porte-à-porte comme un tout fluide, même si elle n'est pas nouvelle, vient prendre une toute autre dimension. Ces dernières années, des joueurs différents ont fait leur apparition, avec une offre de service qui vient compléter celle du transport collectif : l'autopartage en libre-service, le covoiturage en temps réel, la nouvelle génération de taxis, le vélo en libre-service sont des exemples de ces solutions de mobilité émergentes. Ces nouvelles formes de mobilité peuvent ainsi compléter l'offre de transport collectif traditionnel, notamment dans les secteurs à faible densité urbaine.



Avec l'information en temps réel, le client se sent plus libre et en contrôle de ses choix.

Projet de réseau express métropolitain

Le REM redéfinira l'offre de service en transport collectif dans la région

En 2015, le gouvernement du Québec annonçait une entente avec la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) pour la réalisation de projets de système de transport collectif. En avril 2016, celle-ci dévoilait son projet de réseau express métropolitain (REM), dont elle a confié la réalisation à sa filiale CDPQ Infra. Ce projet de 67 km reliera la Rive-Sud au centre-ville de Montréal par le nouveau pont Champlain et rejoindra l'aéroport international Montréal-Trudeau, l'Ouest-de-Île de Montréal ainsi que Deux-Montagnes.

À terme, le REM représente une opportunité pour le transport collectif dans la région métropolitaine. D'ici là, sa construction engendrera de nombreux impacts sur les services de transport collectif. Dans ce cadre, des mesures d'atténuation doivent être déployées par **exo**, le RTL, la STL et la STM, en collaboration avec CDPQ Infra, le MTMDET et l'ARTM, afin d'en limiter l'impact auprès de la clientèle. De plus, tous les partenaires doivent travailler à une réorganisation des lignes d'autobus pour optimiser l'accès au REM, au bénéfice de la clientèle.

¹ cdpqinfra.com/fr/reseau_electrique_metropolitain

Le REM en bref¹

67 km

26 stations

13 stations avec aménagements autobus

14 stations avec stationnements incitatifs

Connexion avec les lignes de métro

verte, orange et bleue

Connexion avec la ligne de train **Mascouche**

Plan stratégique organisationnel 2018-2020 d'**exo**

Cadre d'élaboration

Plusieurs facteurs viennent influencer le contenu de ce Plan stratégique organisationnel. Avec la nouvelle gouvernance entrée en vigueur le 1^{er} juin 2017, c'est tout le domaine des transports collectifs qui est en train de se redéfinir, bien au-delà des structures administratives. Il s'agit d'une opportunité sans précédent, pour **exo** comme pour tous les acteurs de la mobilité durable, de se réinventer.

Le cas d'**exo** est toutefois particulier, puisque sa création est récente. Malgré tout le travail accompli au cours de ses premiers mois d'existence, la connaissance du réseau et de la clientèle est à approfondir.

C'est dans ce contexte qu'**exo** a souhaité se doter très rapidement d'un plan stratégique organisationnel pour permettre de circonscrire les enjeux, définir des orientations, axes d'intervention et objectifs, et déterminer des actions qui viennent répondre aux besoins et attentes des clients. À ce stade, des données demeurent cependant manquantes, ce qui rend parfois difficile l'établissement de cibles liées à

certain indicateurs de performance. C'est pourquoi elles seront précisées dans un proche avenir, une fois que la collecte de données manquantes sera finalisée et analysée.

Une approche participative : Pour déterminer sa stratégie organisationnelle, **exo** a mis à profit ses premiers mois d'activités : il a démarré sa démarche de réflexion à l'été 2017 afin de définir sa mission, sa vision et ses valeurs, puis a poursuivi son travail d'analyse durant tout l'automne. Il a entre autres tenu une série d'entretiens et de groupes de discussion, tant auprès de sa clientèle autobus, train et transport adapté que des membres de l'organisation et de l'ensemble du conseil d'administration. En tout, ce sont près de 120 personnes qui ont participé à la phase de diagnostic, indispensable pour mieux comprendre les attentes des clients, le contexte dans lequel **exo** évolue et ainsi effectuer des choix stratégiques éclairés. Le processus s'est achevé en février 2018 avec l'adoption du Plan stratégique organisationnel 2018-2020 par le conseil d'administration d'**exo**.



Nos 3 enjeux prioritaires

exo a identifié les enjeux prioritaires qui définissent ses champs d'action pour les trois années à venir, période qui lui permettra de concrétiser ses premiers engagements: en tant qu'organisme de transport collectif axé client, dans le domaine de la gouvernance responsable et à titre d'employeur de choix.



Une expérience client optimale dans un secteur en transformation

En tant que nouveau joueur dans la sphère des transports collectifs de la région métropolitaine de Montréal, **exo** fait face au défi d'offrir une expérience client répondant aux critères de qualité les plus exigeants concernant les services d'autobus, de trains et de transport adapté. Pour ce faire, il doit avant toute chose cerner de près les attentes de sa clientèle et les besoins du marché. Le réseau des autobus, qui est unifié sous une même gestion depuis peu, dessert par exemple une clientèle jeune, importante, qui représente un public cible à fidéliser à long terme.

Le secteur des transports étant en transformation en raison de l'apparition de nouvelles technologies, de l'émergence de formes de mobilité non traditionnelles et de la venue du REM, **exo** s'engage à ce que l'expérience du client soit la meilleure possible dans toute cette évolution.



Une nouvelle organisation dans un contexte de transition

Dans le contexte de nouvelle gouvernance métropolitaine qui touche l'ensemble des acteurs en transports collectifs de la région, **exo** fait face au défi d'une nouvelle organisation où tout doit être mis en place rapidement. La transition amorcée depuis juin 2017 suit son cours, les fondements de l'organisation sont bien en place, mais il reste encore beaucoup de travail à faire pour assurer une performance optimale de l'organisation.

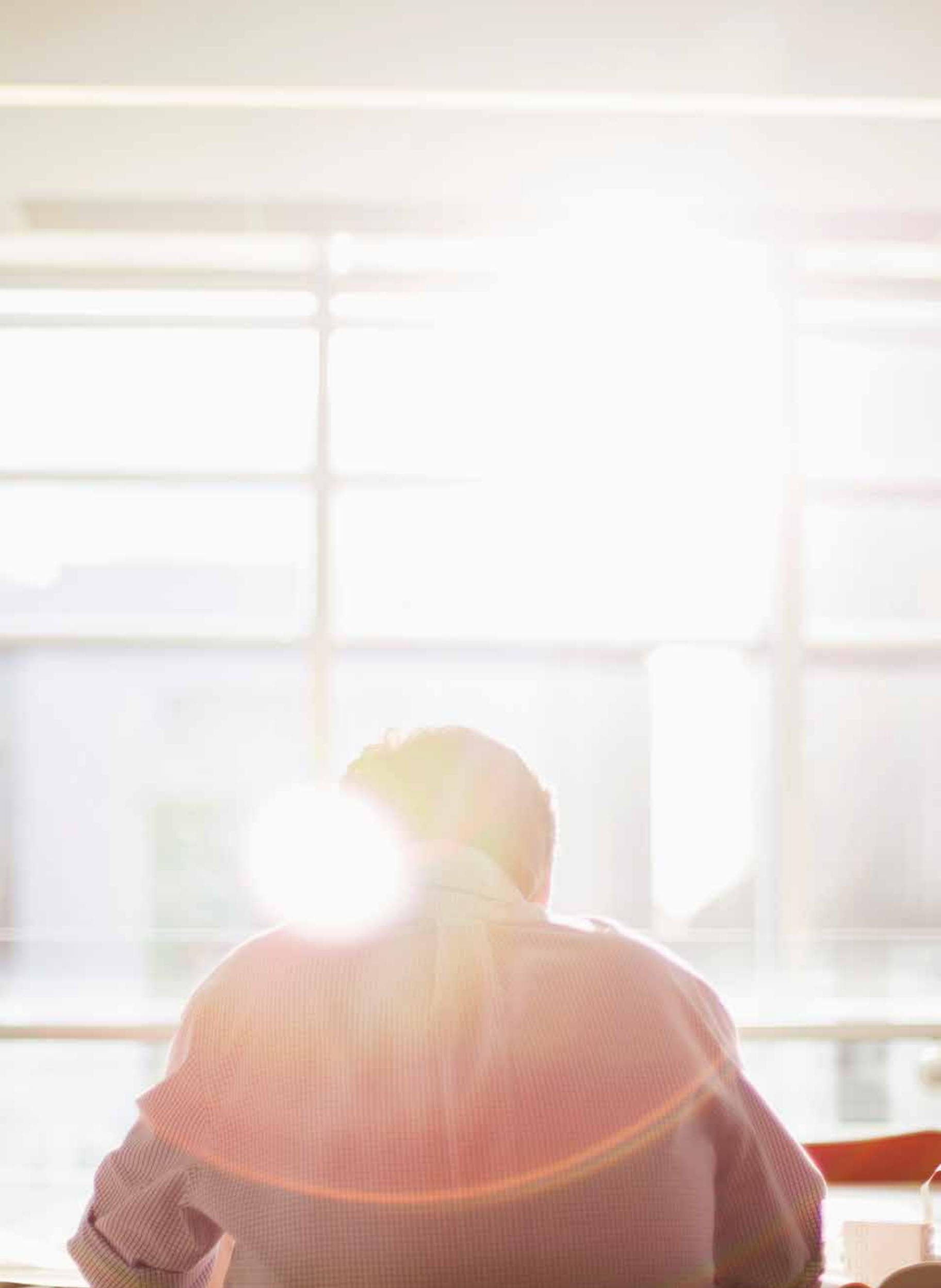
Dans le but de satisfaire au mieux les attentes de la clientèle, **exo** s'engage à s'inspirer des meilleures façons de faire.



Une équipe mobilisée dans un marché du travail concurrentiel

En matière de gestion des talents, **exo** fait face à un double défi : la rareté des ressources et une concurrence forte sur le marché du travail, notamment en raison de la vaste réorganisation des transports collectifs dans la région métropolitaine de Montréal et des nombreux projets dans le domaine de la mobilité, tels que le REM.

En misant sur des ressources internes mobilisées, **exo** s'engage à répondre aux grands défis liés à la création d'une nouvelle organisation et l'engagement d'une expérience client distinctive.



Nos 3 orientations stratégiques

Pour appuyer la stratégie de planification et de développement des services pour les prochaines années, trois orientations stratégiques ont été définies afin de répondre aux enjeux prioritaires d'exo.



Orientation 1

Simplifier la vie des gens
dans leurs déplacements



Orientation 2

Bâtir une organisation
performante



Orientation 3

Offrir une expérience
enrichissante à nos employés

Orientation 1



Simplifier la vie des gens dans leurs déplacements



Simplifier la vie des gens dans leurs déplacements deviendra la marque distinctive d'exo. Pour y arriver, il faudra faire preuve d'innovation afin que les transports collectifs deviennent la colonne vertébrale de la mobilité urbaine, et que davantage de gens délaissent leur voiture pour leurs déplacements journaliers. Étant donné que personne ne connaît mieux les clients et leurs besoins que les clients eux-mêmes, une priorité sera mise sur le développement de la connaissance du marché et de la clientèle tout comme sur l'expérience concrète vécue au quotidien.

Notoriété et qualité

En tant que nouveau gestionnaire de la mobilité dans la région métropolitaine de Montréal, **exo** compte bâtir sa notoriété sur une orientation résolument axée client, un service de qualité et une image de marque distinctive. L'exploitation conjointe des trains et d'autobus va faciliter l'intermodalité au profit des clients. L'accès au plus grand nombre sera accru grâce à la mise en œuvre d'un plan d'accessibilité qui tiendra compte à la fois des besoins identifiés et des ressources mises à sa disposition. Quant au transport adapté dans les couronnes nord et sud, il s'agira de faciliter l'accès au réseau et d'optimiser le processus de réservation, tout en uniformisant les services sur tout le territoire.

Flexibilité

La venue du REM vient aussi modifier en profondeur l'offre de service dans la région métropolitaine de Montréal. **exo** doit anticiper les conséquences de ce grand projet à deux niveaux. Pendant la période des travaux, il faudra limiter le plus possible les impacts sur les usagers, en particulier pour les clients des lignes de trains Deux-Montagnes et Mascouche, ainsi que les clients des autobus empruntant la voie réservée sur le pont Champlain. En prévision de l'ouverture du REM, il faudra saisir l'opportunité d'adapter et de bonifier l'offre de service sur le réseau pour mieux s'y intégrer tout en proposant une valeur ajoutée pour la clientèle.

Innovation et planification

exo veut œuvrer en tant qu'incubateur d'innovations en assurant une vigie et en pilotant des projets de transport innovants. L'expansion de nouveaux services complémentaires aux transports collectifs représente aussi une opportunité pour **exo** de jouer un rôle de premier plan dans la mobilité des citoyens de la région.

La gestion unifiée des gares, stationnements et terminus sur tout le territoire d'**exo** facilitera la mise à niveau des infrastructures et équipements tout en prenant en compte leur standardisation et une meilleure intégration dans leur milieu de vie.

AXE D'INTERVENTION ① Une proximité avec la clientèle

OBJECTIFS	ACTIONS
Connaître et comprendre les clients actuels et futurs	<ul style="list-style-type: none"> Recueillir et miser sur l'information clientèle Recueillir et miser sur l'information en besoins de mobilité Développer des outils de collecte de données novateurs Développer une stratégie d'acquisition de nouveaux clients
S'inspirer de l'expérience de nos clients pour améliorer les services	<ul style="list-style-type: none"> Développer une stratégie pour une expérience client distinctive et de proximité
Utiliser la marque pour établir la notoriété de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> Déployer la marque Développer et déployer une stratégie de communication-marketing

AXE D'INTERVENTION ② Vers l'excellence du service

OBJECTIFS	ACTIONS
Développer une offre de service optimale	<ul style="list-style-type: none"> Développer et optimiser l'offre de service S'impliquer dans la refonte tarifaire proposée par l'ARTM
Se distinguer par un service de qualité	<ul style="list-style-type: none"> Engager le virage client avec les technologies et les communications numériques Déployer les initiatives découlant de la stratégie de l'expérience client Accroître la performance des services d'autobus et de train Faciliter le paiement des titres tarifaires
Viser l'accessibilité et améliorer le transport adapté	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'accessibilité du réseau régulier Développer et optimiser l'offre de service de transport adapté
Adapter nos services au REM et profiter de son essor	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre un plan de mesures d'atténuation Adapter et bonifier le réseau en vue de l'arrivée du REM

AXE D'INTERVENTION ③ Incubateur d'innovations

OBJECTIFS	ACTIONS
Piloter et mettre en œuvre des projets de transport innovants	<ul style="list-style-type: none"> Exercer une veille stratégique en continu Tester et déployer des modes de transport émergents Tester et déployer des technologies innovantes

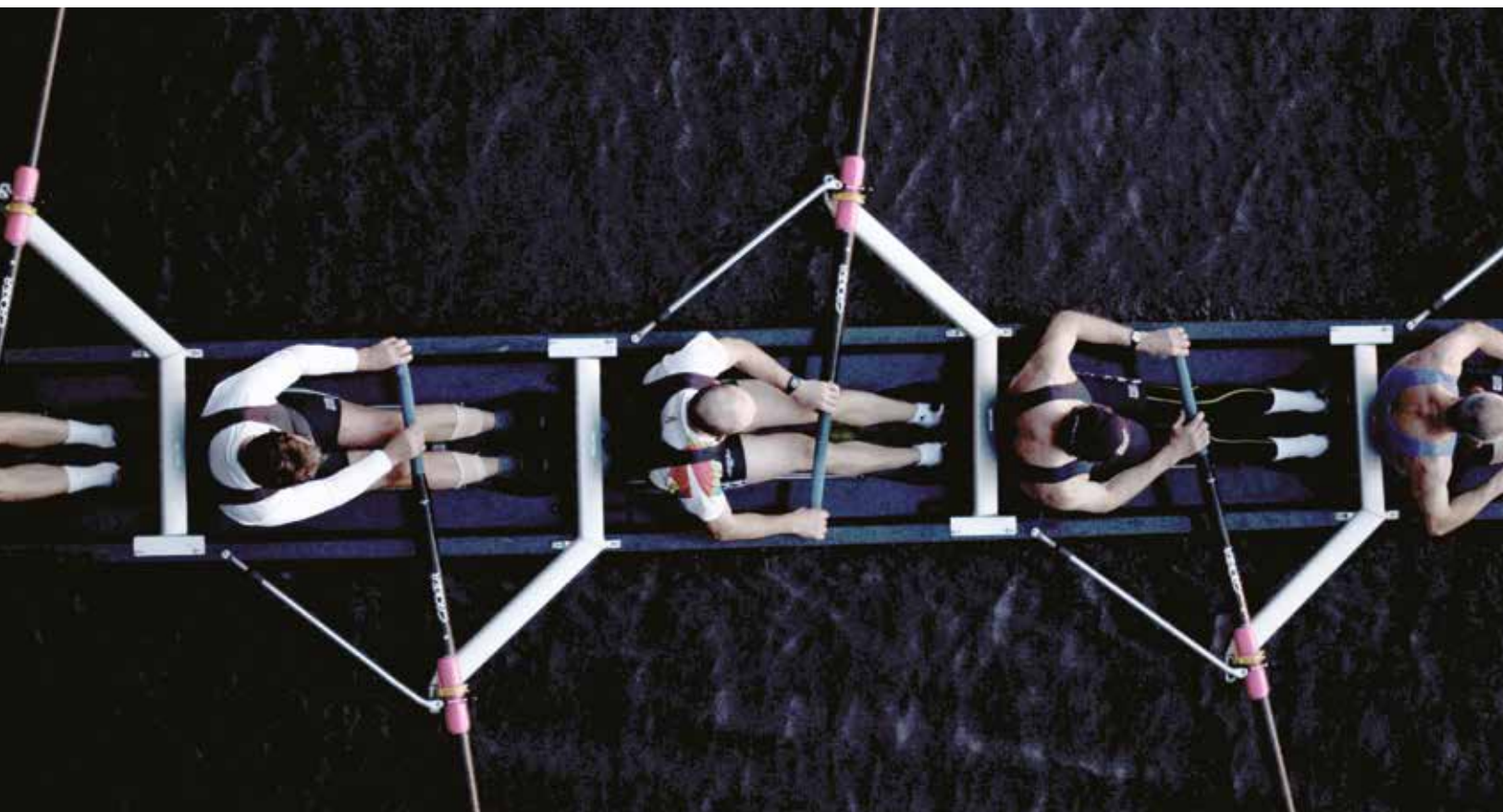
AXE D'INTERVENTION ④ Des infrastructures et équipements de qualité

OBJECTIFS	ACTIONS
Optimiser les infrastructures et équipements de transport existants	<ul style="list-style-type: none"> Actualiser les guides et normes en matière d'infrastructures en intégrant des critères d'innovation Mettre à niveau et améliorer les infrastructures Mettre en œuvre le plan de maintien des actifs
Développer les infrastructures et équipements de transport qui répondent aux besoins futurs	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des voies réservées et des mesures préférentielles pour autobus Mettre en place de nouvelles infrastructures intégrées à leur environnement

Orientation 2



Bâtir une organisation performante



Une organisation performante amène une efficacité dans l'exécution d'un service de qualité auprès du client. Au cours des trois prochaines années, exo travaillera à devenir un organisme public responsable et agile, résolument axé sur sa clientèle.

Gouvernance

Une telle orientation demande de travailler sur plusieurs fronts. À l'interne, tout d'abord, l'organisation doit s'assurer de mettre en place une gouvernance interne efficace, qui encourage le passage à l'action. À l'externe, en vue de parfaire la transition amorcée le 1^{er} juin 2017, le cadre de gouvernance doit être clairement établi, avec une reddition de comptes simple et efficace.

Collaboration

Partie prenante incontournable dans l'organisation des transports collectifs dans la région métropolitaine de Montréal, **exo** jouera un rôle de premier plan, en collaboration avec des partenaires comme le MTMDET, la CMM, l'ARTM, les sociétés de transport (STM, RTL, STL) et les prestataires de services, ainsi que les municipalités qui sont des collaborateurs directement concernés par l'offre de service de transport collectif sur leur territoire. Pour tous, **exo** veut être un acteur proactif et incontournable de la mobilité.

Imputabilité

Pour offrir un service de qualité, l'organisation entend axer sa gestion interne sur la performance et l'imputabilité. Grâce à une planification intégrée et à la mise en œuvre des meilleures pratiques en gestion de projets, **exo** se dotera d'outils de gestion visant à améliorer la performance. Le développement durable sera pris en considération dans le processus décisionnel et soutenu par l'élaboration et le déploiement d'un plan de développement durable.

Performance

exo souhaite se démarquer en mettant en œuvre des processus internes simples, conformes et efficaces, que ce soit sur le plan opérationnel, administratif ou de la relation client. Au bout du compte, ces nouveaux processus de gestion efficaces auront un impact positif sur la qualité du service. C'est donc la performance globale de l'organisation et l'expérience du client qui en seront bonifiées.

AXE D'INTERVENTION ① Une gouvernance responsable et agile

OBJECTIFS	ACTIONS
Assurer l'efficacité de la gouvernance interne	<ul style="list-style-type: none"> Établir le cadre de gouvernance interne de l'organisation Clarifier le cadre institutionnel et opérationnel de l'organisation Mettre en œuvre l'entente de contractualisation avec l'ARTM Adapter la structure de l'organisation à son évolution
Être reconnu comme un partenaire incontournable	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des partenariats Développer des mécanismes de collaboration avec les municipalités

AXE D'INTERVENTION ② Une gestion innovante

OBJECTIFS	ACTIONS
Axer la gestion sur la performance et l'imputabilité	<ul style="list-style-type: none"> Se doter d'une planification intégrée Poursuivre l'implantation des meilleures pratiques en gestion de projets Communiquer la performance de l'organisation
Intégrer le développement durable dans le processus décisionnel	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et déployer un plan de développement durable

AXE D'INTERVENTION ③ Des processus simples, conformes et efficaces

OBJECTIFS	ACTIONS
Instaurer des processus d'affaires clientèle facilitants	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer les processus du service à la clientèle
Instaurer des processus opérationnels efficaces	<ul style="list-style-type: none"> Optimiser les processus opérationnels Optimiser les processus de gestion de stock et d'inventaire
Instaurer des processus administratifs simples	<ul style="list-style-type: none"> Optimiser la gestion des contrats et ententes Optimiser les processus administratifs Se doter d'outils administratifs performants

Orientation 3



Offrir une expérience enrichissante à nos employés



En tant qu'employeur, exo mise sur un milieu de travail stimulant, où les employés peuvent réaliser leur plein potentiel, ce qui rejaillira sur la qualité de l'expérience client. Pour ce faire, l'organisation mise sur l'écoute de ses employés et les encourage à faire preuve de leadership et d'initiative dans leur champ de compétences, peu importe leur niveau hiérarchique.

Gestion des talents

À terme, **exo** souhaite être reconnu comme un employeur de choix, qui attire et fidélise les employés. Grâce à une rémunération globale concurrentielle, il désire offrir des conditions de travail de qualité, notamment en matière de salaire et d'avantages sociaux. En développant les compétences et en valorisant la contribution des employés et des gestionnaires, **exo** désire aussi offrir un contexte de travail stimulant, où progresseront les talents.

Culture organisationnelle

Créer un sentiment d'appartenance est impératif pour une nouvelle organisation. Pour ce faire, il faut développer une culture organisationnelle solide, axée sur la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Le personnel de direction et les gestionnaires ont la responsabilité de développer un leadership inspirant, qui assure la mobilisation des employés et offre à tous une expérience enrichissante.

AXE D'INTERVENTION ① Un employeur de choix

OBJECTIFS	ACTIONS
Attirer les talents	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et déployer la promesse employeur • Développer des stratégies de recrutement
Fidéliser et développer les talents	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des plans de relève/GPMO (gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre) • Développer les compétences en fonction des besoins de l'organisation • Développer un programme optimal de gestion de la performance • Reconnaître et valoriser la contribution des employés et gestionnaires • Assurer un environnement et climat de travail stimulant et innovant
Offrir une rémunération globale concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et déployer une politique de rémunération globale

AXE D'INTERVENTION ② Une culture organisationnelle forte

OBJECTIFS	ACTIONS
Développer une nouvelle culture organisationnelle commune axée client	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et mettre en œuvre un programme de développement de l'organisation • Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication interne
Développer un leadership inspirant	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un programme de développement du leadership

Tableau synoptique

ENJEU 1: Une expérience client optimale dans un secteur en transformation

ORIENTATION 1: Simplifier la vie des gens dans leurs déplacements

AXE D'INTERVENTION 1.1 Une proximité avec la clientèle

OBJECTIFS	ACTIONS	INDICATEURS CLÉS
1.1.1 Connaître et comprendre les clients actuels et futurs	1.1.1 Recueillir et miser sur l'information clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction générale des clients Taux net de recommandation Résolution des demandes dans les délais
	1.1.2 Recueillir et miser sur l'information en besoins de mobilité	
	1.1.3 Développer des outils de collecte de données novateurs	
	1.1.4 Développer une stratégie d'acquisition de nouveaux clients	
1.1.2 S'inspirer de l'expérience de nos clients pour améliorer les services	1.1.2.1 Développer une stratégie pour une expérience client distinctive et de proximité	
1.1.3 Utiliser la marque pour établir la notoriété de l'organisation	1.1.3.1 Déployer la marque	<ul style="list-style-type: none"> Notoriété
	1.1.3.2 Développer et déployer une stratégie de communication-marketing	

AXE D'INTERVENTION 1.2 Vers l'excellence du service

OBJECTIFS	ACTIONS	INDICATEURS CLÉS
1.2.1 Développer une offre de service optimale	1.2.1.1 Développer et optimiser l'offre de service	<ul style="list-style-type: none"> Achalandage Baromètre d'effort client
	1.2.1.2 S'impliquer dans la refonte tarifaire proposée par l'ARTM	
1.2.2 Se distinguer par un service de qualité	1.2.2.1 Engager le virage client avec les technologies et les communications numériques	<ul style="list-style-type: none"> Taux de livraison du service planifié (autobus train) Ponctualité (autobus train) Qualité des interactions avec les clients
	1.2.2.2 Déployer les initiatives découlant de la stratégie de l'expérience client	
	1.2.2.3 Accroître la performance des services d'autobus et de train	
	1.2.2.4 Faciliter le paiement des titres tarifaires	
1.2.3 Viser l'accessibilité et améliorer le transport adapté	1.2.3.1 Améliorer l'accessibilité du réseau régulier	<ul style="list-style-type: none"> Proportion du réseau accessible Satisfaction de la clientèle du transport adapté Ponctualité du transport adapté
	1.2.3.2 Développer et optimiser l'offre de service de transport adapté	
1.2.4 Adapter nos services au REM et profiter de son essor	1.2.4.1 Mettre en œuvre un plan de mesures d'atténuation	<ul style="list-style-type: none"> Maintien de l'offre de service durant les travaux
	1.2.4.2 Adapter et bonifier le réseau en vue de l'arrivée du REM	

AXE D'INTERVENTION 1.3 Incubateur d'innovations

OBJECTIFS	ACTIONS	INDICATEURS CLÉS
1.3.1 Piloter et mettre en œuvre des projets de transport innovants	1.3.1.1 Exercer une veille stratégique en continu	<ul style="list-style-type: none"> Budget dédié aux projets de transport émergents
	1.3.1.2 Tester et déployer des modes de transport émergents	
	1.3.1.3 Tester et déployer des technologies innovantes	

AXE D'INTERVENTION 1.4 Des infrastructures et équipements de qualité

OBJECTIFS	ACTIONS	INDICATEURS CLÉS
1.4.1 Optimiser les infrastructures et équipements de transport existants	1.4.1.1 Actualiser les guides et normes en matière d'infrastructures en intégrant des critères d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction générale des clients
	1.4.1.2 Mettre à niveau et améliorer les infrastructures	
	1.4.1.3 Mettre en œuvre le plan de maintien des actifs	
1.4.2 Développer les infrastructures et équipements de transport qui répondent aux besoins futurs	1.4.2.1 Mettre en place des voies réservées et des mesures préférentielles pour autobus	
	1.4.2.2 Mettre en place de nouvelles infrastructures intégrées à leur environnement	

Une version mise à jour du Plan stratégique organisationnel 2018-2020, enrichie de cibles documentées, sera publiée ultérieurement sur le site Internet d'exo.

ENJEU 2 : Une nouvelle organisation dans un contexte de transition

ORIENTATION 2 : Bâtir une organisation performante

AXE D'INTERVENTION 2.1 Une gouvernance responsable et agile

OBJECTIFS	ACTIONS	INDICATEURS CLÉS
2.1.1 Assurer l'efficacité de la gouvernance interne	2.1.1.1 Établir le cadre de gouvernance interne de l'organisation 2.1.1.2 Clarifier le cadre institutionnel et opérationnel de l'organisation 2.1.1.3 Mettre en œuvre l'entente de contractualisation avec l'ARTM 2.1.1.4 Adapter la structure de l'organisation à son évolution	<ul style="list-style-type: none"> Taux de réalisation des actions
2.1.2 Être reconnu comme un partenaire incontournable	2.1.2.1 Mettre en place des partenariats 2.1.2.2 Développer des mécanismes de collaboration avec les municipalités	<ul style="list-style-type: none"> Taux de réalisation des actions

AXE D'INTERVENTION 2.2 Une gestion innovante

OBJECTIFS	ACTIONS	INDICATEURS CLÉS
2.2.1 Axer la gestion sur la performance et l'imputabilité	2.2.1.1 Se doter d'une planification intégrée 2.2.1.2 Poursuivre l'implantation des meilleures pratiques en gestion de projets 2.2.1.3 Communiquer la performance de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> Indice de qualité
2.2.2 Intégrer le développement durable dans le processus décisionnel	2.2.2.1 Élaborer et déployer un plan de développement durable	<ul style="list-style-type: none"> Taux de réalisation des actions

AXE D'INTERVENTION 2.3 Des processus simples, conformes et efficaces

OBJECTIFS	ACTIONS	INDICATEURS CLÉS
2.3.1 Instaurer des processus d'affaires clientèle facilitants	2.3.1.1 Améliorer les processus du service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Demandes résolues au premier contact Niveau de service des centres d'appels
2.3.2 Instaurer des processus opérationnels efficaces	2.3.2.1 Optimiser les processus opérationnels 2.3.2.2 Optimiser les processus de gestion de stock et d'inventaire	<ul style="list-style-type: none"> Coût par km commercial (autobus train) Coût par déplacement (transport adapté)
2.3.3 Instaurer des processus administratifs simples	2.3.3.1 Optimiser la gestion des contrats et ententes 2.3.3.2 Optimiser les processus administratifs 2.3.3.3 Se doter d'outils administratifs performants	<ul style="list-style-type: none"> Processus administratifs clé simplifiés Budget d'exo dédié aux frais d'administration

ENJEU 3 : Une équipe mobilisée dans un marché du travail concurrentiel

ORIENTATION 3 : Offrir une expérience enrichissante à nos employés

AXE D'INTERVENTION 3.1 Un employeur de choix

OBJECTIFS	ACTIONS	INDICATEURS CLÉS
3.1.1 Attirer les talents	3.1.1.1 Développer et déployer la promesse employeur 3.1.1.2 Développer des stratégies de recrutement	
3.1.2 Fidéliser et développer les talents	3.1.2.1 Développer des plans de relève / GPMO (gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre) 3.1.2.2 Développer les compétences en fonction des besoins de l'organisation 3.1.2.3 Développer un programme optimal de gestion de la performance 3.1.2.4 Reconnaître et valoriser la contribution des employés et gestionnaires 3.1.2.5 Assurer un environnement et climat de travail stimulant et innovant	<ul style="list-style-type: none"> Taux de roulement global Taux d'absentéisme Taux d'accidents au travail Budget d'exo alloué à la formation des employés
3.1.3 Offrir une rémunération globale concurrentielle	3.1.3.1 Élaborer et déployer une politique de rémunération globale	

AXE D'INTERVENTION 3.2 Une culture organisationnelle forte

OBJECTIFS	ACTIONS	INDICATEURS CLÉS
3.2.1 Développer une culture organisationnelle commune axée client	3.2.1.1 Élaborer et mettre en œuvre un programme de développement de l'organisation 3.2.1.2 Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication interne	<ul style="list-style-type: none"> Alignement des employés avec la mission, la vision et les valeurs d'exo Employés formés Connexion client
3.2.2 Développer un leadership inspirant	3.2.2.1 Mettre en place un programme de développement du leadership	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation des employés

exo s'engage à faire sa part pour le développement durable, jour après jour.

Le développement durable est intrinsèquement lié à la mission et aux valeurs d'**exo**.

En organisant et en exploitant au quotidien des services d'autobus, de trains et de transport adapté efficaces, accessibles et confortables, **exo** est un acteur important qui soutient la vitalité économique, participe à la protection de l'environnement et fait sa part pour améliorer la qualité de vie des citoyens de la région métropolitaine de Montréal.

Pour structurer sa démarche, il développera un plan de développement durable, qui encadrera ses engagements.

La transformation de la mobilité s'impose avec force, pour une meilleure qualité de vie, maintenant et pour les générations futures.

**Par ses actions,
exo fait partie de la solution.**



Les données publiées dans ce document
étaient celles disponibles au 1^{er} février 2018,
date de l'adoption du PSO 2018-2020
par le CA d'**exo**.

ISBN : 978-2-550-80344-7
Publication : **exo**
Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationale du Québec

**e
X
O**

700, rue de La Gauchetière Ouest, 26^e étage
Montréal (Québec) H3B 5M2