

SE PRÉPARER POUR UN MEILLEUR AVENIR : COMMENT LES AUTORITÉS DE TRANSPORT ONT FAIT FACE À LA CRISE

JUIN | 2021

INTRODUCTION

Au cours de l'année dernière, marquée par la crise exceptionnelle et persistante de la COVID-19, des restrictions ont été mises en œuvre pour préserver la santé et contenir la propagation du virus. La mobilité se verra sévèrement perturbée sur le long terme. En dépit de cela, le secteur des transports publics et de la mobilité a assuré la continuité du service pour les travailleurs essentiels et les personnes vulnérables, et pour l'ensemble de la population une fois les restrictions levées. Le secteur a également contribué à amortir les conséquences sociales et économiques de la crise.

Pour atteindre cet objectif, les autorités de transport ont joué un rôle clé de leadership pendant toute la durée de la pandémie, préparant un avenir meilleur. En s'appuyant sur des expériences internationales, ce Knowledge Brief présente la façon dont certaines autorités organisatrices membres de l'UITP ont fait face à la crise, ainsi que les principaux enseignements qui peuvent en être tirés pour reconstruire en mieux¹.



OBSERVATIONS CLÉS

Lorsque l'on songe à la crise de la COVID-19, trois éléments marquants pour le secteur se détachent :

1. **Un changement des pratiques de mobilité.** La chute soudaine de la fréquentation des transports publics et sa lente reprise ont fait l'objet d'un suivi de la part de l'UITP. Les premières estimations suggèrent que la réduction a atteint entre 80 et 90% dans les principales villes, de la Chine à l'Amérique du Nord. L'utilisation des services de mobilité partagée a baissé de façon spectaculaire pendant et après le confinement, les citoyens ayant choisi des modes de transport individuels, tels que les voitures, les vélos et la marche à pied. Néanmoins, les faits montrent que si des mesures préventives sont mises en place, le risque de contagion est faible et les transports publics sont sûrs².

¹ Le présent document vient compléter un rapport clé, résumant deux ateliers mondiaux impliquant 40 autorités organisatrices du réseau UITP. Le rapport, *Prepare for a better future: Strategies, governance, trends and opportunities (Se préparer pour un avenir meilleur : stratégies, gouvernance, tendances et opportunités)*, est disponible pour les membres de l'UITP par le biais de MyLibrary ·
² UITP, 2020. *Public transport is COVID-safe. Policy Brief.*

2. Une crise des revenus. Dans les pays où les transports publics dépendent principalement des recettes tarifaires, le modèle économique est en jeu. Lorsqu'ils étaient disponibles, des plans de sauvetage financier ont soutenu les transports publics. Néanmoins, le soutien est restreint en ce qui concerne l'aide nécessaire aux transports publics. Au vu du contexte de ressources limitées dans lequel les gouvernements opèrent à l'heure actuelle, il importe d'accorder la priorité aux investissements dans des secteurs qui ont des impacts bénéfiques. Les citoyens aspirent à des villes plus vivables et plus saines, et les transports publics s'avèrent essentiels pour atteindre un tel objectif³.

3. Des réponses agiles et flexibles à la crise. Partout dans le monde, les autorités et les opérateurs des transports publics ont dû réagir rapidement avec des solutions efficaces, afin de garantir une mobilité sûre et la protection du personnel et des infrastructures. Parmi ces réactions, les infrastructures de mobilité, comme les voiries, les trottoirs et leurs bordures, ainsi que les services tels que le transport public à la demande ou la mobilité partagée, ont été adaptés en conséquence.



UN RÔLE DE LEADERSHIP PARTICULIER

Avec une crise d'une telle durée et une telle ampleur en termes de conséquences, un leadership fort est nécessaire. Au-delà de la gestion de la crise, il s'agit d'en sortir, d'instaurer la stabilité et de reconstruire en mieux. Ceci repose sur la définition et la mise en œuvre d'une vision, au moyen d'outils et de compétences spécifiques.

Bien qu'elles remplissent différents rôles et positions, les autorités de transport ont la responsabilité de concevoir une vue d'ensemble et de considérer tous les aspects des systèmes de mobilité, y compris les territoires et les parties prenantes.

Par conséquent, les **autorités de transport détiennent une responsabilité particulière en ce qui concerne les points suivants :**

1. Rétablir la confiance des passagers et augmenter la fréquentation.
2. Assurer la protection de l'environnement, l'équité et l'inclusion sociale, ainsi que remettre l'économie sur les rails suite au choc de la pandémie. Pour être durables, les villes doivent reposer sur des systèmes de transport publics efficaces et à haute capacité, afin de répondre à une forte demande de mobilité.

3. Assurer que la main-d'œuvre, les actifs et les modèles d'affaires soient viables sur le long terme, de sorte que le système de transport continue d'avancer. Pour ce faire, les autorités de transport devraient encourager les parties prenantes des transports et de la mobilité à prendre des risques.

Bien que l'exercice d'un leadership pour sortir de la crise soit lié à des contextes de gouvernance et institutionnel particuliers, une approche générale a été identifiée : **comprendre, réagir et repenser**. Si l'on prend des décisions à court terme et dans l'urgence, les opportunités découlant de la crise pourraient se perdre sur le long terme, le futur n'ayant pas été pris en considération.

Pour gérer la crise sans regrets, les autorités de transport doivent tenir compte des impacts sur le long terme. On appelle cela un « leadership ambidextre ».

RÉPONDRE À LA CRISE : QU'ONT FAIT LES AUTORITÉS DE TRANSPORT ?

Les autorités des transports ont été directement impliquées dans la mise en œuvre de toute une série de réponses initiales, souvent considérées comme visant à limiter les dégâts immédiats.

FOURNIR UNE OFFRE SUFFISANTE DE TRANSPORTS

En se concentrant sur les besoins des utilisateurs, du personnel et des actifs, les autorités de transport ont travaillé avec les opérateurs pour **adapter le niveau de l'offre de transport et gérer les capacités**. Les mesures ont consisté à mettre en œuvre des services additionnels et spécifiques et à modifier les itinéraires des bus. Ces actions ont profité principalement aux travailleurs essentiels et aux personnes vulnérables, en permettant de maintenir l'accessibilité des installations publiques et d'autres services essentiels, tout en assurant la distanciation physique.

Ajuster le niveau de l'offre

- À Helsinki, en Finlande, les services ont été fixés à 90% pour les bus et à 60% pour les trams.
- À Singapour, les services en heures creuses et aux flancs des heures de pointe bénéficient d'une augmentation de la demande de transport.
- À Bâle, en Suisse, le niveau de service a atteint 75% pendant le confinement total, en avril 2020, mais a repris à presque 100% lorsque les activités ont redémarré, bien que quelques restrictions soient toujours d'actualité, et la demande était d'environ 65% en avril 2021.
- À Barcelone, en Espagne, les services de transport ont fonctionné à 100%, la demande ayant atteint 60% du niveau antérieur à la pandémie.

- Dans l'État du Queensland, en Australie, les niveaux de service urbain et scolaire ont continué de fonctionner à 100% et des services additionnels ferroviaires, de bus et de ferry ont été mis en œuvre pour les heures de pointe.



Instauration de services de bus particuliers

- À Lagos, au Nigeria, 250 bus à haute capacité additionnels ont été déployés.
- À Séoul, en Corée du Sud, ainsi qu'à Helsinki, les services de transport public reliant les aéroports ont été adaptés, afin d'acheminer les passagers en provenance de l'étranger en toute sécurité et séparément du reste des usagers des transports publics. De même, des services additionnels ont été mis en place pour transporter les habitants vers les centres de santé.
- Dans la ville du Cap, en Afrique du Sud, un service dédié a été instauré pour les travailleurs de la santé.
- À Bakou, en Azerbaïdjan, des lignes de bus express ont fonctionné pendant que le métro était fermé. Des caméras surveillant le trafic et les flux de piétons ont contribué à identifier les périodes de forte affluence et à programmer des services de bus supplémentaires en temps réel.

ASSURER UN ENVIRONNEMENT DE VOYAGE SÛR

Pour offrir des conditions de voyage sûres sur le plan physique aux usagers, au personnel de première ligne et à la population, les autorités de transport ont défini des **spécifications relatives aux conditions d'exploitation des réseaux de transport**. Ces spécifications portaient sur les plafonds de capacité dans les transports, en favorisant la montée par la porte-arrière dans les bus et en condamnant les portes-et les sièges avant pour protéger le conducteur, ainsi qu'en interdisant l'utilisation du siège-avant dans les taxis. Les autorités de transport ont assuré l'application des règles concernant les déplacements ou coopéré avec la police pour garantir le respect des mesures et le bien-être de tous.

Par ailleurs, les autorités de transport ont défini des prescriptions et des spécifications pour les opérateurs et les prestataires de mobilité, concernant les protocoles de nettoyage, d'hygiène et sanitaires. Ceci a donné lieu à une augmentation, aussi bien dans la fréquence que dans l'échelle, de la désinfection des points de contact, du matériel roulant et des échangeurs.

- Le Gouvernement métropolitain de Séoul (GMS), a appelé les opérateurs à intensifier le nettoyage en l'exécutant 14 fois plus souvent que d'habitude.
- À Belgrade, en Serbie, des recommandations ont été formulées pour les opérateurs des transports publics, les taxis, le partage de vélos et d'autres prestations en libre-service.
- À Belgrade, dans le Queensland et à Ottawa (Canada), les autorités de transport ont fait en sorte que les espaces des transports publics soient équipés de désinfectants pour les mains.
- À Helsinki et à Séoul, des masques et des équipements de protection individuelle (EPI) ont été fournis gratuitement ou mis à disposition dans des distributeurs automatiques.
- À Singapour, jusqu'à 11 000 conducteurs travaillant pour des opérateurs, taxis et services de transport à la demande ont fait l'objet de tests réguliers pour la COVID-19 et de prises de la température. En présentant des conducteurs et du personnel en bonne santé (taux d'infection inférieur à 0,1%), les opérateurs des transports ont joué un rôle clé dans la restauration de la confiance des usagers dans les transports publics.



Pour rassurer psychologiquement les usagers, les travailleurs de première ligne et la communauté quant à la sécurité des conditions de voyage, les autorités de transport ont formulé des messages simples et cohérents. Une communication portant sur les réseaux à l'épreuve des infections, grâce à des protocoles de nettoyage rigoureux et à des informations scientifiques transparentes, a été utilisée pour rétablir la confiance. Les autorités de transport ont également encouragé les comportements responsables des passagers, parfois en les incitant à agir.

- À Barcelone, dans le Queensland et à Séoul, des messages cohérents ont été élaborés entre toutes les autorités et les parties prenantes, pour la communication externe avec les citoyens.
- Dans le Queensland et à Helsinki, où les masques ne sont pas obligatoires, le comportement responsable des usagers a été encouragé, par exemple, en leur recommandant d'éviter les trajets « épaule contre épaule ». Dans d'autres villes, les masques obligatoires ont fait l'objet d'une forte publicité de la part des autorités de transport.

ASSURER LE CONTACT AVEC LES USAGERS ET LE PUBLIC

Les autorités de transport ont fait appel à un large éventail de **canaux et d'outils de communication** pour assurer la liaison avec le public.

- Des outils numériques ont été utilisés à Séoul pour informer les usagers du taux d'occupation du réseau en temps réel, suggérer des itinéraires alternatifs, soutenir les stratégies de suivi des contacts et aider les citoyens à se sentir en sécurité dans les transports publics.
- À Ottawa, une ligne d'assistance avec questions et réponses concernant la COVID-19 a été mise en place.
- À Belgrade, une vidéo visant à accroître la sensibilisation des usagers a été largement diffusée.
- Dans le Queensland, un plan de sécurité anti-COVID dans les transports a été publié.



Les autorités de transport ont rassemblé les commentaires reçus et ont identifié les attentes des utilisateurs en termes de déplacement.

- À Singapour et à Barcelone, des sondages ont été menés auprès du public pour mieux comprendre les raisons du changement d'habitudes en matière de transport (fréquence de la mobilité, moyens choisis, profil des utilisateurs...) et pour mettre en œuvre des mesures répondant mieux aux besoins des gens. Faire regagner la confiance dans les transports publics en ciblant les personnes méfiantes ou indécises a constitué un élément clé dans la stratégie de communication.

Les autorités de transport ont adapté les tarifs et la billetterie aux nouvelles conditions de transport.

- L'indemnisation et le remboursement des billets ont été assurés à Barcelone, où le système tarifaire intégré a été coordonné avec les besoins des voyageurs.
- À Belgrade, les travailleurs essentiels peuvent voyager gratuitement et les exigences concernant la validation des billets et le contrôle de validation ont été retirées.
- Helsinki, Ottawa, Le Cap, Barcelone et Lagos (Nigeria) ont encouragé les billets électroniques, les formules de paiement sans contact et les ventes en self-service pour remplacer les transactions en espèces et éviter le contact physique.

GÉRER LA DEMANDE DE DÉPLACEMENT

Les autorités de transport ont mis en œuvre des mesures de gestion de la demande visant à modifier les horaires de déplacement et à aplanir les heures de pointe. Cette approche a pour objectif d'influencer les comportements de voyage et le niveau de la demande, afin d'assurer la distanciation physique et des conditions de transport de haute qualité, mettant moins l'accent sur le calibrage de l'offre pour couvrir la demande aux heures de pointe.

- À Barcelone, le travail à domicile a été encouragé pour réduire les déplacements aux heures de pointe et promouvoir des solutions de transport actives et saines. En pratique, les initiatives ont mis l'accent sur l'écoute des préoccupations des entreprises par le biais d'entretiens personnalisés et de sessions collaboratives. De plus, un outil numérique a été mis en place pour aider les entreprises à concevoir des solutions sur mesure, durables et sûres. Cette politique vise à faciliter la gestion de la mobilité des entreprises dans le cadre de la crise de la COVID-19⁴.

Les autorités de transport, en coopération avec les municipalités et les autorités routières ont soutenu des solutions de transport alternatives et un changement modal, au profit de moyens durables, en réaffectant l'espace en faveur du transport non motorisé. Des mesures de gestion du trafic routier ont également été réactivées, afin de ralentir la reprise du trafic automobile.

- À Ottawa, à Lagos, au Cap, à Belgrade et à Séoul, davantage d'espace de chaussée pour les piétons et les cyclistes a rendu la marche à pied et l'utilisation des vélos plus sûres et confortables. Des services de partage des véhicules et de micromobilité ont également été encouragés⁵.

4 On peut trouver davantage d'exemples dans la publication de l'UITP intitulée *Flattening the peak travel time: Measures to better distribute travel demand* (Aplanir les pics horaires de déplacement : mesures pour mieux distribuer la demande de déplacements) Knowledge Brief

5 D'autres exemples sont présentés dans la publication de l'UITP *Mobility post-pandemic: A strategy for healthier cities* (La mobilité après la pandémie : une stratégie pour des villes plus saines) Policy brief.

- À Londres, Milan (Italie) et Singapour, les péages urbains ont été suspendus pendant la pandémie, la circulation routière ayant diminué. Néanmoins, la tarification a été réintroduite depuis, dans un effort pour réduire la congestion en général et la mauvaise qualité de l'air.

COMMENT LES AUTORITÉS DES TRANSPORTS SE SONT-ELLES IMPLIQUÉES PENDANT LA CRISE ?

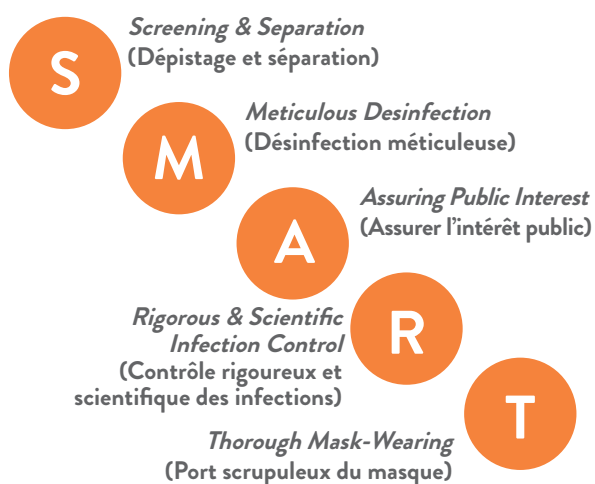
Afin de mettre en œuvre toutes ces mesures d'urgence, les autorités de transport ont fait évoluer la gouvernance et les pratiques professionnelles.

UNE FORTE IMPLICATION DANS LA GESTION DE LA CRISE

Les autorités de transport ont défini et lancé leurs **plans de réponse face à la crise** pour les transports publics, s'appuyant sur des preuves scientifiques fondées sur les risques pour prendre des décisions et fournir une réponse forte.

La réponse à la pandémie de Séoul suit l'approche SMART⁶.

L'approche SMART du Gouvernement métropolitain de Séoul



Les autorités de transport ont dirigé ou participé à des cellules de gestion de la crise impliquant un large éventail de parties prenantes.

- À Barcelone, une structure de gouvernance à **trois niveaux** a été mise en place. Le Comité d'urgence supervise le développement du système de transport public intégré et discute des questions critiques affectant le système dans son ensemble.

Le Comité opérationnel supervise les questions techniques et de sécurité et développe des outils innovants. Le Comité de communication se charge des campagnes et de la sensibilisation des usagers.

- À Helsinki, plusieurs **comités de gestion de crise** ont été créés rapidement au sein de l'autorité des transports, dès le début février 2020. Par ailleurs, une cellule de crise composée de planificateurs des transports, d'experts des relations publiques, d'un coordinateur de sécurité et de cadres moyens a été mise en place. Des processus de consultation clairs, de formulation de l'action et d'approbation ont été définis dès le départ. Le Comité de direction travaille à distance depuis mars 2020 et le PDG s'est vu accorder un mandat plus large pour prendre des décisions et adopter des mesures particulières.
- En Suisse, deux opérateurs nationaux, CFF-SBB-FFS pour les chemins de fer et Postauto pour les services urbains et de bus, ont **coordonné l'ajustement des niveaux de service** et mis en œuvre des mesures proactives pour l'ensemble des sociétés de transports publics.

POSITIONS DE SOUTIEN DIVERSES

Les autorités de transport ont adopté différentes postures de soutien dans le cadre de leurs rapports avec diverses parties prenantes. **Elles ont fixé des objectifs et défini la direction à suivre.** Les autorités de transport ont partagé leur expertise avec les parties prenantes impliquées dans la gestion de la crise et fourni leur vision concernant les spécificités du secteur des transports pour contribuer à formuler des recommandations sur mesure allant de l'offre à la capacité, en passant par la tarification, les informations et les conditions d'exploitation.

- L'association finlandaise des autorités de transport a fait rapport régulièrement auprès du gouvernement concernant des sujets tels que la situation opérationnelle et économique du secteur et le niveau de fréquentation. L'association a agi pour le compte de différentes autorités, soulevé des contradictions portant sur les directives nationales et a contribué à la définition d'un cadre juridique particulier en temps de crise. Un projet de loi relatif à la gestion des maladies infectieuses a permis aux autorités de formuler des instructions concernant la distanciation sociale, mais la réglementation n'était pas adéquate ni claire. Les autorités de transport de l'association ont alors été consultées pour reformuler et améliorer la proposition.

⁶ UITP, 2020. *Global workshops: Seoul SMART approach*. Comité d'autorités organisatrices. Disponible pour les membres sur MyLibrary.



Les autorités de transport ont aidé les opérateurs de transport sur le plan financier. Elles ont consenti des efforts **de taille pour fournir un financement** exceptionnel afin de couvrir la crise des recettes et les coûts additionnels encourus. Les autorités de transport ont mené des activités de lobbying auprès des gouvernements respectifs, avec le soutien des opérateurs, pour obtenir des financements spéciaux.

- À Helsinki et au Cap, les autorités de transport ont dirigé des financements additionnels pour les véhicules et le nettoyage des échangeurs.
- Séoul a fourni l'équivalent de 20 millions d'euros additionnels pour les coûts de personnel et d'équipement et 8 millions d'euros pour l'aide financière d'urgence au profit de petits bus communautaires.
- L'autorité de transport du Queensland, Translink, a fourni 34 millions d'euros aux opérateurs.
- Lorsque c'était possible, comme à Belgrade ou dans le Queensland, les autorités de transport se sont appuyées sur les mécanismes des contrats avec des opérateurs de transports. L'association finlandaise des autorités de transport a mené des actions d'influence pour obtenir des aides, en étroite collaboration avec les exploitants de bus, les syndicats et les municipalités. En Finlande, 50% des pertes subies au niveau des recettes de tickets urbains (pour une valeur de 200 millions d'euros) ont été couvertes par un budget additionnel accordé par le gouvernement.

Les autorités de transport ont soutenu avec empathie les opérateurs et les prestataires de services, lesquels ont subi en première ligne le stress lié à la crise. La société « Transport for London » a travaillé avec des tiers ou des sous-traitants sans le degré de formalité habituel. De même, certaines autorités de transport sont parvenues à débloquer des clauses spécifiques de leurs contrats avec les opérateurs : **des restrictions concernant le niveau de service ou les possibilités de financement ont été levées**. Les autorités de transport ont également apporté un certain soutien à l'industrie (matériel roulant, construction et infrastructure ...) en accélérant ou en soutenant les investissements.

Enfin, les autorités de transport ont protégé leur propre personnel en mettant en œuvre des politiques de travail à domicile. Des conditions de travail sûres ont permis à certains membres du personnel de fonctionner efficacement pendant cette crise de longue durée⁷.

UNE PRISE DE DÉCISION EFFICIENTE

Afin d'apporter des réponses face à la crise, les autorités de transport ont su changer leurs habitudes. Premièrement, les autorités de transport ont affûté leur expertise pour **analyser la crise, en comprendre les conséquences et mettre en œuvre des solutions**. Les autorités ont constamment surveillé les pratiques de mobilité, en étroite collaboration avec les opérateurs, afin de garantir des conditions de voyage sûres.

Deuxièmement, les autorités ont **interagi avec de nombreuses parties prenantes d'une manière globale, partageant leur expertise et apprenant des autres**.

- À Belgrade, toutes les entités urbaines ont été impliquées : gouvernement, institut chargé de la santé publique, quartier général pour les situations d'urgence, secrétariat pour les transports publics, secrétariat pour la police communale, opérateurs, société de billetterie Apex ainsi que les passagers eux-mêmes.

Troisièmement, les autorités ont testé de nouvelles idées et **défini des solutions de transport innovantes** pour répondre aux besoins de mobilité particuliers dans le cadre de la crise. Dans un environnement évoluant rapidement, les autorités de transport ont adopté des méthodologies de travail de prototypage et d'évaluation rapide, afin de trouver le bon équilibre entre le réajustement et l'apport de stabilité.

Enfin, certaines autorités ont **concilié leur gestion de la crise avec la préparation pour l'avenir**. Tout en adoptant des décisions d'urgence face à la crise, les autorités de transport ont saisi les occasions pour reconstruire en mieux. Ce faisant, les autorités de transport ont aligné les préoccupations à court terme et les objectifs à long terme.

- À Ottawa, une mission de transformation, au lieu d'une simple mission de reprise, a été lancée et a adopté des décisions à court terme avec une vision sur le long terme.
- Au Cap, le Plan de réponse des transports pour la ville (Transport Response Plan (TRP)) constitue une réponse aux impacts à court, moyen et long termes de la crise.

⁷ Pour en savoir plus, veuillez consulter la publication de l'UITP intitulée *How to manage the workforce during COVID (Comment gérer le flux des travailleurs pendant la COVID)* Knowledge Brief



© Daniel A. Dicles

ENSEIGNEMENTS TIRÉS POUR L'AVENIR

Plus d'un an après le début de la pandémie, les autorités de transport ont permis un fonctionnement continu des transports publics, pour éviter une aggravation de la crise et pour stabiliser les systèmes. **Leur approche n'a pas été celle du maintien du statu quo.** Bien que de nombreuses difficultés et incertitudes demeurent, le temps est venu de réfléchir à l'avenir de la mobilité.

Les enseignements tirés de la crise sont illustrés par 10 questions clés portant sur la préparation et la gestion des crises, sur la vision de la mobilité ainsi que sur la gouvernance. **Ces sujets clés se concentrent sur la transition vers un système de transports plus résilient et attractif⁸.**

UNE OPPORTUNITÉ DE RECONSTRUIRE EN MIEUX

Les autorités des transports ont renforcé leur intérêt et leurs capacités à se préparer pour des crises futures.

1. Comment renforcer la culture de la préparation et de la gestion du risque ?

La préparation et l'anticipation des **crises impliquant plusieurs types de risques et des cycles plus volatiles** s'avèrent essentielles. La Gestion des risques, les Plans de gestion de crise et les Plans de continuité des activités des autorités de transport devraient tenir compte d'un large éventail de risques dérivés de perturbations technologiques, énergétiques, climatiques, sanitaires, sociales et politiques probables, ainsi que de leurs différents calendriers (à court ou à long terme). Ceci aidera les autorités de transport à actualiser et affiner leurs plans d'action en cas de crise, mais aussi à tenir compte du fait que la planification des systèmes de transport futurs exige de se concentrer sur la sécurité des usagers et du personnel, sur la propreté et la désinfection des infrastructures et du matériel roulant et, plus généralement, de mieux articuler santé et transports publics.

Deuxièmement, naviguer en eaux troubles exige **de la flexibilité et de l'agilité.** Dans un tel contexte, la prise de décision doit être ouverte aux options. D'autre part, diriger dans le cadre

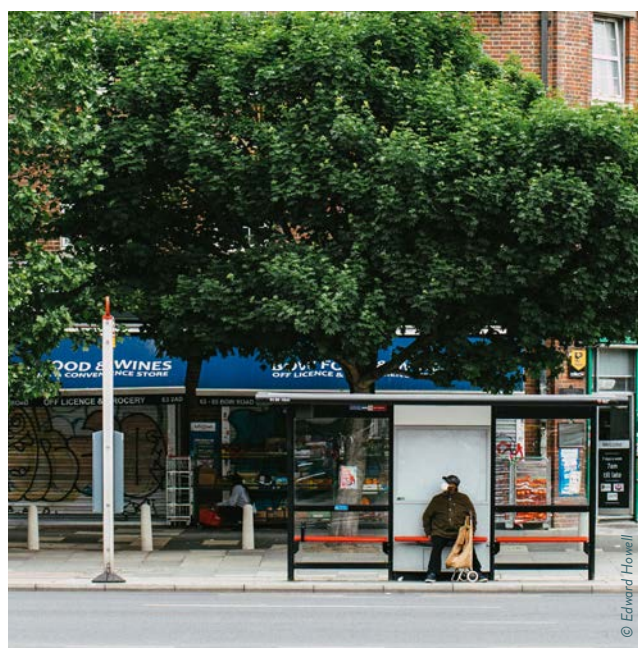
d'une crise évolutive revient à trouver le bon équilibre entre l'action, l'évaluation et la mise en œuvre des mesures. Par conséquent, faciliter une approche du type « essai-erreur » ou un apprentissage par la pratique participe à des formes agiles de prise de décision.

Troisièmement, les autorités de transport devraient fournir **des communications prudentes et cohérentes** aux usagers, au personnel, aux prestataires de transports publics et de mobilité et à d'autres parties prenantes.

Quatrièmement, une gestion de crise devrait se donner pour objectif **la relance et la résilience.** Pour le meilleur des avenir, cette gestion devrait s'appuyer sur la capacité et la qualité du système de transports. Ceci implique d'identifier et de saisir les opportunités qui contribueront à réaliser une vision ajustée sur le long terme.

LA VISION D'UN AVENIR SOUHAITABLE

Les autorités de transport adaptent leur vision de la mobilité et la conception des solutions de transport. Elles tiennent compte des stratégies et de leurs priorités d'investissement.



© Edward Howell

2. Quels sont les objectifs des autorités de transport en matière de politiques ?

Au vu des défis au long terme en matière de réchauffement climatique, d'équité sociale et de durabilité économique, **une ville et une mobilité non centrées sur l'automobile constitue l'avenir.** Ceci implique de ne pas réduire les services de transport ni les investissements pendant une crise ou par la suite.

Par ailleurs, il importe **d'imaginer un avenir souhaitable pour définir des politiques et prendre des décisions.** Ceci peut s'appuyer sur la définition de scénarios volontaires contrastés d'évolution de la mobilité (par exemple, à Londres, à Vancouver, à Barcelone et à Helsinki, avec des scénarios spécifiques pour l'avenir) vers une « nouvelle normalité » montrant une relance positive de la fréquentation des transports publics. Les autorités

⁸ Une analyse complète est disponible dans le Rapport figurant dans MyLibrary.

de transport ont adopté cette approche de préparation pour un avenir plus souhaitable en entamant une **transformation de leurs plans de mobilité urbaine durable (PMU)**.

3. Comment suivre les tendances en matière de mode de vie et de mobilité ?

Les réponses politiques à la pandémie ont eu un fort impact sur notre mode de vie. Dans quelle mesure ceci va-t-il modifier nos modes de vie et nos modèles de mobilité futurs ? Les heures de pointe pourraient disparaître, et si tel est le cas, la capacité devrait être revue. La fréquence, la distance et les moyens utilisés pour les déplacements pourraient changer. Des parts modales croissantes pour des moyens durables et une diminution de la mobilité constituent également des questions clés. Il existe encore de l'incertitude concernant la « nouvelle normalité » (en matière de mobilités) : il s'avère essentiel de **comprendre les tendances et les besoins des usagers, et d'impliquer ces derniers dans les décisions**.

4. Les politiques des transports doivent-elles se focaliser sur la gestion de la demande ?

La COVID-19 a démontré que la gestion à grande échelle et en temps réel de la demande peut s'avérer efficace et apporter une réponse complémentaire par rapport à l'axe traditionnel du calibrage de l'offre de transport. La gestion de la demande se traduit non seulement dans le **changement modal**, mais aussi dans la **reconfiguration des modèles de mobilité** (changement de la durée des trajets, des destinations et de la géographie, utilisation d'Internet pour accéder aux services...).

Deux aspects de la gestion de la demande sont manifestes. Premièrement, les outils utilisés pour façonner la demande et aplanir les heures de pointe afin d'éviter les surcharges. Deuxièmement, la façon dont l'accessibilité aux activités, aux gens et aux services peut être améliorée. Les stratégies de transport devraient considérer les effets bénéfiques obtenus en influençant les modes de vie et la demande de mobilité, afin de dissocier les besoins d'accessibilité des gens et les exigences pour se déplacer. Il conviendrait d'envisager des solutions qui modifieraient ou remplaceraient les déplacements, comme le développement de services en ligne et le renforcement de l'intégration entre les transports et l'aménagement du territoire⁹.



⁹ UITP, 2021. *How to build successful cities: Strengthening the integration between land-use and mobility planning*. Policy Brief

Le travail à distance et l'accessibilité électronique exigent une solide infrastructure numérique dans les villes. Un progrès technologique incontrôlé pourrait creuser les inégalités économiques. Il est donc essentiel de prendre en compte le développement numérique.

5. Comment consolider une offre de transports durable et intégrée ?

La crise a démontré que la solution réside dans des transports multimodaux, intégrés et adaptatifs, gérés en référence au concept de Mobilité en tant que service (Mobility as a Service, MaaS). Ces **services flexibles viendront compléter les transports de masse à haute capacité**, par exemple, des itinéraires et une programmation des bus flexibles, et fourniraient un transport public sûr et de qualité. Par ailleurs, l'intégration constitue une condition préalable pour assurer un système de transports convivial, sain et inclusif, ainsi qu'une alternative aux voitures particulières. Cette approche exige un **changement d'état d'esprit** dans le secteur, pour passer de l'offre traditionnelle de transports au MaaS.

L'équipement des autorités de transport avec **des stratégies de partage et de gestion des données** contribueront à une meilleure communication avec les usagers, et permettront de comprendre les tendances et à agir en conséquence.

- À Séoul, la gestion des « big data » est considérée comme un point fort pour gérer des solutions répondant à la demande. Ceci aiderait à faire face à de nouvelles crises.
- Dans le Queensland, les big data seront utilisées pour mieux gérer la capacité des services, ainsi que pour mettre en œuvre une gestion en temps réel et équiper le réseau avec un système de tickets électroniques.

6. Quid concernant les priorités en matière d'investissements ?

Des solutions de transport, des infrastructures et une conception des espaces publics de transport flexibles s'avèrent essentielles pour avancer. Il est largement admis qu'un investissement permanent dans les transports publics est nécessaire et bénéfique. À court terme, cela contribue à relancer l'économie. Sur le long terme, cela renforce le rôle clé que les transports publics jouent en tant que colonne vertébrale de la mobilité urbaine, apportant de la prospérité à nos sociétés. Enfin, le renforcement des solutions de mobilité complémentaires contribue à rendre le système plus résilient.

Les priorités spécifiques identifiées par les contributeurs au présent document se concentrent sur les points suivants :

- **Des flottes plus vertes** : À Lagos, le processus de renouvellement de la flotte de bus, impliquant des parties prenantes privées, donnera lieu à des bus ne produisant pas de suie, au GNC et électriques. Dans le Queensland, des bus à zéro émissions fourniront un système de transport de premier ordre répondant aux attentes des clients.

- **Infrastructures pour les transports publics et moyens non motorisés :** Au Cap, les investissements couvriront de telles infrastructures et des programmes de priorité pour les bus sur la voie publique, le covoiturage et le stationnement, l'identification des liaisons routières manquantes critiques, le développement de lignes de véhicules à occupation multiple (VOM) et l'aménagement axé sur les transports en commun (TOD). À Ottawa, la seconde étape du métro léger sera lancée, assurant une transition vers un système de mobilité durable. À Séoul, des investissements amélioreront les liaisons entre la micromobilité et les transports publics.
- **Numérisation :** À Ottawa, des investissements contribueront à la mise en œuvre d'un système en libre accès pour les transports publics. Ceci se fonde sur un système de paiements électronique et ouvert couvrant tous les modes de transport. Les outils numériques contribueront également à l'adaptation et à rendre la gestion de l'offre plus probable. Le Queensland investira également, d'une manière similaire, dans un système de billetterie intelligente.



7. Quelle position devraient adopter les autorités de transport ?

Les fonctions des autorités de transport devraient évoluer pour qu'elles deviennent des **intégrateurs et des facilitateurs**, en adoptant une approche **globale pour ce qui est des objectifs** en matière de mobilité, approche qui s'alignerait sur d'autres politiques non liées aux transports. Ceci implique une compréhension globale et affinée des besoins et des comportements, ainsi qu'une vision intégrée des services de mobilité.

8. Quelles sont les caractéristiques de l'écosystème des parties prenantes des autorités de transport ?

L'avenir de l'écosystème des autorités de transport impliquera **de nombreuses parties prenantes différentes**. Afin d'assurer la dimension stratégique des politiques de mobilité, les autorités de transport coopéreront avec des spécialistes de domaines extérieurs aux transports, tels que les urbanistes, les concepteurs de l'espace, les spécialistes de la santé et de l'environnement, les économistes, les travailleurs sociaux et les spécialistes de la tech. Pour intégrer autant d'options de transport que possible, les autorités de transport collaboreront avec une diversité plus large de parties prenantes des transports, telles que les exploitants de transports publics, les prestataires de services de mobilité privés, petits et grands et les autorités génératrices de services de mobilité chargées de la gestion, de la conception et de la régulation du domaine public. Pour veiller aux politiques et au consentement politique et technique, les autorités de transport travailleront à différents niveaux de prise de décision et de planification.

COMMENT RENFORCER LES OUTILS DE FINANCEMENT LORSQUE LES FINANCEMENTS DEVIENNENT RARES ?

Les autorités de transport tiennent largement compte des moyens financiers lorsqu'elles mettent en œuvre une nouvelle vision et une nouvelle gouvernance. Néanmoins, **le modèle de financement des transports publics s'est vu compromis par la crise**. Dans de nombreux endroits, le financement dépend largement des recettes de tarification, lesquelles ont chuté pendant la pandémie¹⁰. On s'attend à une forte tension entre les budgets publics, les besoins de financements futurs de tous les secteurs de la société (soins de santé, écoles, commerce...) et les investissements additionnels nécessaires pour améliorer nos systèmes de transport. **Il s'avère essentiel d'assurer d'autres sources de revenus**. Le travail avec les parties prenantes privées peut permettre d'investir davantage dans le transport public ou permettre d'utiliser l'argent public différemment.

D'autre part, **les structures de tarification pourraient devoir être revues**, afin de mieux répondre à des nouveaux modèles de mobilité, et afin d'encourager les gens à utiliser le système au-delà des heures de pointe.

D'avantage de connaissances sur le sujet du financement seront fournies par l'UITP.

ÉQUIPER LES AUTORITÉS DE TRANSPORT POUR UN NOUVEAU MODÈLE DE GOUVERNANCE

Afin de mettre en œuvre la vision d'un avenir souhaitable, les autorités de transport devraient envisager de nouveaux modèles de gouvernance et déterminer les manières de se préparer.

➤ L'autorité de transport d'Ottawa a commencé à travailler avec le secteur privé pour fournir aussi bien des capitaux que du financement, ainsi que des services de mobilité.

➤ L'autorité de transport de Barcelone travaille en étroite collaboration avec les entreprises et fournit des outils pour aider ces dernières à mettre en œuvre des solutions de mobilité durables.

¹⁰ UITP, 2021. COVID-19: *The economic and financial impact to the public transport sector*. Rapport. Disponible pour les membres par le biais de MyLibrary.

- L'autorité de transport du Cap a travaillé avec la Chambre de commerce pour obtenir le soutien des entreprises et modifier les habitudes de transport entre le travail et le domicile, ainsi qu'avec d'autres niveaux gouvernementaux, organismes professionnels et organisations non gouvernementales (ONG).
- À Lagos, la transformation du secteur informel est perçue comme une priorité et exige un changement dans le paysage de gouvernance, ce qui inclut une étroite collaboration avec le secteur privé, différents niveaux de gouvernement et la police.

9. Quelles nouvelles compétences devraient rechercher les autorités de transport ?

Les nouvelles stratégies et les nouveaux modèles de gouvernance nécessitent des nouvelles capacités, afin de rendre le secteur plus agile et souple. Ceci passe par la **gestion du changement et la promotion de l'innovation**.

- Au Cap, une « approche de type *big bang* versus une approche progressive » est considérée en réponse au changement des transports publics. L'expérimentation, l'évaluation et la correction de la trajectoire feront partie intégrante du processus.

Les autorités de transport peuvent revoir les **investissements dans le capital humain et développer des nouvelles compétences**. La main d'œuvre des autorités de transport devrait bénéficier d'expertises extérieures au domaine des transports, comme les sciences sociales, la communication, l'analyse des données et les compétences numériques. Il s'avère essentiel d'être en mesure de travailler avec des petits prestataires de services et le secteur des technologies.



10. Quelle législation soutiendrait les nouvelles fonctions des autorités de transport ?

Depuis la crise, les autorités de transport ont eu recours à des raccourcis pour adopter des décisions. Pour maintenir cela, la **législation devrait évoluer en tenant compte d'aspects pratiques et de stratégies plus larges**. La législation devrait également permettre la prise de décisions débouchant sur une adaptation rapide du système de transports.

- À Séoul, la municipalité propose de soutenir le développement de nouveaux cadres légaux concernant des solutions de mobilité novatrices, afin de faciliter la transition vers l'avenir. Une modification du contexte légal contribuerait également à l'adoption de nouveaux modèles de gouvernance.



CONCLUSION

Les autorités des transports publics ont joué un rôle majeur de leadership pendant toute la durée de la crise de la COVID-19, en définissant et mettant en œuvre des solutions hors de leurs zones de confort. Il est remarquable de constater que les autorités de transport ont mis l'accent aussi bien sur les difficultés à court terme que sur les défis à long terme, montrant leur capacité à exercer un leadership ambidextre. Pour se préparer à un avenir meilleur, les autorités de transport envisagent ou entament un processus de transformation qui s'applique à la préparation aux crises, aux politiques de mobilité et à la gouvernance, entre autres.

Pour reconstruire en vue d'un avenir meilleur, les principales conclusions des autorités de transport sont les suivantes.

- **Mener des actions de lobbying** pour faire en sorte que le système de transport continue d'avancer en adoptant des solutions globales de mobilité et en fournissant le soutien nécessaire pour un développement permanent.
- **Prévoir pour mieux comprendre les évolutions en cours et adapter le système.** Comme les stratégies de mobilité ont été réalignées, il existe une meilleure compréhension des usagers et un accent plus marqué sur un mode de vie sans voitures. Ceci impliquerait de se concentrer davantage sur la gestion de la demande et sur des options de mobilité intégrées.
- **Collaborer avec des acteurs extérieurs** en tant qu'élément majeur de la gouvernance. En impliquant des parties prenantes non liées aux transports et les politiques de mobilité dans la prise de décision, le secteur s'aligne directement sur des plans plus vastes en termes de santé, de développement économique, d'équité, de protection de l'environnement et d'aménagement du territoire.

En élaborant ces conclusions, le Comité des Autorités organisatrices de l'UITP ont pleinement adopté le message formulé par John Maynard Keynes, « La difficulté n'est pas tant de développer de nouvelles idées que d'échapper aux anciennes ». Tout ceci est riche en promesses pour l'avenir.



© Martin Breschinski

Ceci est un Knowledge Brief officiel de l'UITP, l'Union internationale des transports publics. L'UITP compte plus de 1 800 membres dans 100 pays dans le monde et elle représente les intérêts des acteurs clés du secteur. Parmi ses membres, elle compte des autorités de transport, des opérateurs, à la fois privés et publics, dans tous les modes de transport collectif de passagers et des représentants de l'industrie. L'UITP traite des aspects économiques, techniques, organisationnels et de gestion du transport de passagers ainsi que le développement des politiques pour la mobilité et les transports publics partout dans le monde.

Ce Knowledge Brief a été préparé par le Comité des autorités organisatrices de l'UITP

VERSION NUMÉRIQUE DISPONIBLE SUR
 MYLIBRARY

JUIN | 2021