



RÉCUPÉRER, SOLIDIFIER, ÉVOLUER

Association canadienne du transport urbain (ACTU)
Plan stratégique 2021-2023

Janvier 2021

RECONNAISSANCE DES TERRES ET DU TERRITOIRE

Nous sommes réunis sur les terres non cédées des Premières Nations, des Métis et des Inuits.

L'Association canadienne du transport urbain vous invite à vous joindre à elle pour souligner la contribution des collectivités autochtones, de leurs aînés actuels et passés et des générations futures.

Cette reconnaissance témoigne de notre engagement à démanteler les legs encore présents du colonialisme.



MESSAGE DU PRÉSIDENT

Je suis heureux de présenter le plan stratégique de l'ACTU. Le plan résulte d'un engagement profond auprès de la communauté du transport collectif et intègre les conseils et les recommandations du groupe de travail de l'ACTU sur le rétablissement post-COVID-19, qui a lui-même mené de vastes consultations.

Nous avons élaboré cette stratégie en réponse à la dévastation des réseaux de transport collectif et des collectivités qu'ils desservent par la pandémie. La communauté du transport collectif a agi rapidement et a souvent innové, alors même que les sources de revenus s'évaporaient avec la chute de l'achalandage. J'aime penser que cela a toutefois fait ressortir le meilleur de l'ACTU. Nous avons aidé à réunir la collectivité du transport collectif pour rappeler d'une seule voix la nécessité d'inclure le transport collectif dans les programmes de secours. Nous avons également contribué à mobiliser une somme sans précédent de 4,6 milliards de dollars en soutien opérationnel de la part des gouvernements fédéral et provinciaux, tout en préparant la reprise à venir avec notre groupe de travail sur le rétablissement.

Il n'y a pas vraiment de bonnes raisons de se rappeler 2020 avec affection. Mais à mon avis, du moins, cela a mis en évidence les avantages offerts par l'ACTU.

Pourtant, aussi bénéfique que l'influence de l'ACTU ait été, elle peut encore être améliorée. Les défis auxquels nous étions confrontés en 2020 n'ont pas disparu soudainement le jour de l'An. Les modes de financement du transport collectif devront probablement être remaniés. Et par conséquent, le rôle de notre association sectorielle sera aussi appelé à changer. En fait, ce changement a déjà commencé.

À travers la pandémie, nos prises de position et nos communications sont devenues plus robustes. Notre rôle de facilitation s'est élargi pour aider les réseaux de transport collectif à apprendre les uns des autres au fil de la pandémie. Ces changements, à leur tour, ont contribué à façonner le présent plan. Un plan qui, je l'espère, nous rendra plus stratégiques, plus agiles et mieux adaptés aux besoins de nos membres.

Je tiens à remercier le personnel de l'ACTU pour ses efforts pendant la pandémie et sa contribution à notre plan stratégique. J'aimerais également remercier mes collègues du comité exécutif pour leur temps et leurs réflexions. Et maintenant, permettez-moi de présenter le plan stratégique de l'ACTU pour 2021-2023, dans l'espoir qu'il nous aidera à mieux servir la communauté du transport collectif.

*Alain Mercier, président de l'ACTU et
PDG du Réseau de transport de la Capitale (RTC),
Québec*

NOTRE APPROCHE

Pour élaborer notre plan stratégique, nous avons mené une vaste consultation au moyen d'ateliers, de conversations individuelles et d'observations écrites. Nous avons pris la mesure de la fierté avec laquelle les professionnels du transport collectif desservent leurs collectivités et des inquiétudes quant aux répercussions de la COVID-19 sur le transport collectif – pendant la pandémie elle-même et au cours de la reprise probablement longue qui suivra. Plusieurs thèmes sont ressortis :

- À quoi ressemblera le transport collectif après la COVID-19 ? Les usagers reviendront-ils, et quand ? Est-ce que le télétravail et l'apprentissage à la maison sont ici pour de bon ?
- Comment pouvons-nous continuer, dans un premier temps, de promouvoir efficacement le soutien opérationnel continu, et à plus long terme, les investissements en immobilisations qui permettront d'assurer que le transport collectif fera partie d'une reprise écologique ?
- Comment l'ACTU peut-elle mieux servir ses réseaux de transport membres dans leurs efforts pour fournir la mobilité urbaine en ces temps difficiles ?
- Comment l'ACTU peut-elle mieux servir ses membres d'affaires grâce à de meilleures occasions de réseautage qui mettent en lumière leurs innovations et les nouvelles normes techniques ?
- Comment l'ACTU peut-elle mobiliser et accueillir une nouvelle génération d'entrepreneurs en mobilité, y compris les fournisseurs de services de transport microcollectif, de transport collectif sur demande et de conavettage ?



PILIERS DU PLAN STRATÉGIQUE

Nous pourrions, dans les années à venir, voir les choses comme relevant d'avant la pandémie et d'après la pandémie.

Peu de secteurs de l'économie sont susceptibles d'inviter un contraste aussi tranché que le transport collectif. Avant la pandémie, c'était une partie omniprésente de la vie quotidienne pour des millions de personnes. Mais alors que leur vie était remodelée par la COVID-19, c'était aussi le cas du transport collectif.

En termes simples, alors que les autobus et les trains bondés pendant l'heure de pointe étaient autrefois le symbole d'un rôle essentiel tenu pour acquis, pendant la pandémie de COVID-19, les réseaux de transport ont plutôt dû planifier des niveaux de service qui minimiseraient au maximum les foules. Pour refléter notre nouvelle normalité, le plan stratégique s'appuie sur trois piliers.

1

RÉCUPÉRER

Maintenir le transport collectif pendant la COVID-19 et l'aider à se rétablir une fois la pandémie terminée

2

SOLIDIFIER

Renforcer le rôle de l'ACTU en tant que principal champion du transport collectif

3

ÉVOLUER

Refléter l'évolution du secteur de la mobilité urbaine

TROIS PILIERS STRATÉGIQUES, NEUF ACTIONS PRIORITAIRES

1

RÉCUPÉRER

Maintenir le transport collectif pendant la COVID-19 et l'aider à se rétablir une fois la pandémie terminée

- 1.1 Préconiser la mise en œuvre des recommandations du groupe de travail sur le rétablissement
- 1.2 Appuyer des réseaux de transport collectif plus efficaces grâce à l'innovation
- 1.3 Continuer de préconiser un soutien opérationnel continu de la part des gouvernements ainsi que des investissements en immobilisations à long terme

2

SOLIDIFIER

Renforcer le rôle de l'ACTU en tant que principal champion du transport collectif

- 2.1 Élargir le nombre de membres et accroître les revenus grâce à l'innovation
- 2.2 Assurer la capacité du personnel à exécuter le plan stratégique

3

ÉVOLUER

Refléter l'évolution du secteur de la mobilité urbaine

- 3.1 Demeurer la source faisant autorité en matière de données et de renseignements sur le transport collectif au Canada
- Élargir les liens avec les membres d'affaires et les nouveaux acteurs de la mobilité et accroître la valeur pour eux

PILIER STRATÉGIQUE 1 : RÉCUPÉRER

Maintenir le transport collectif pendant la COVID-19 et l'aider à se rétablir une fois la pandémie terminée

La priorité de l'ACTU a longtemps été de promouvoir l'amélioration du financement du transport collectif. Avant la pandémie de COVID-19, l'accent était mis sur les dépenses en immobilisations et sur les avantages économiques et environnementaux que procure la construction de nouveaux réseaux de transport collectif. Après la pandémie de COVID-19, nous mettons désormais l'accent sur la nécessité du soutien opérationnel pour remplacer les revenus perdus en raison de la chute de l'achalandage.

Notre priorité la plus importante est maintenant d'éviter une spirale descendante pour le transport collectif. Sans soutien opérationnel continu, les réductions de service sont inévitables. Ces réductions rendront le service moins pratique et plus achalandé, ce qui en retour poussera plus d'usagers à ne pas l'utiliser, et donc entraînera d'autres pertes de revenus. À ce titre, l'ACTU doit continuer de se concentrer sur l'obtention d'un soutien opérationnel tout au long de la pandémie et des réductions de l'achalandage qui en résultent, tout en continuant de défendre le rôle du transport collectif dans une reprise verte et inclusive.



Mesure prioritaire 1.1

Promouvoir la mise en œuvre des recommandations du groupe de travail sur le rétablissement

Au cours du printemps et de l'été 2020, l'ACTU a plaidé en faveur d'un soutien opérationnel d'urgence et, par l'entremise de son groupe de travail sur le rétablissement, a mené de vastes consultations dont les résultats sont inclus dans son rapport. Il comprenait cinq objectifs clés :

- Exploiter le transport collectif de façon sécuritaire et continuer de combler les lacunes opérationnelles, en partie grâce à des partenariats renforcés avec des organisations comme la Fédération canadienne des municipalités, les chambres de commerce, Trajectoire et d'autres parties intéressées pour promouvoir un soutien opérationnel continu par les gouvernements
- Décongestionner les villes et créer des emplois au moyen d'investissements continus pour bâtir notre réseau d'immobilisations
- Favoriser l'inclusion sociale, tout particulièrement pour les membres de la communauté qui ont été touchés de façon disproportionnée par la pandémie
- Réduire les émissions et agir pour le climat
- Rendre le transport collectif plus efficace grâce à l'innovation

Ces objectifs sont interreliés. Si, par exemple, le soutien opérationnel continu n'est pas obtenu, il est pratiquement certain que quiconque peut se permettre de conduire un véhicule personnel le fera, alors que le service deviendra moins fréquent et plus surchargé. Nous savons d'après ce qui s'est déjà passé pendant la pandémie que les gens qui délaissent le transport collectif sont plus susceptibles d'utiliser une voiture privée, ce qui augmentera les émissions et rendra les villes plus congestionnées. Mais cette situation forcera aussi ceux qui n'ont pas les moyens d'utiliser une voiture privée à attendre plus longtemps pour se rendre au travail ou à l'école.

Les principales recommandations du groupe de travail sur le rétablissement – soutien opérationnel continu et investissements en immobilisations prévisibles et à long terme – seront au cœur des efforts de défense des intérêts de l'ACTU, le soutien opérationnel étant notre priorité absolue pour la durée de ce plan stratégique.

Mesure prioritaire 1.2

Appuyer des réseaux de transport collectif plus efficaces grâce à l'innovation

Notre groupe de travail sur le rétablissement a déterminé qu'un transport collectif plus efficace grâce à l'innovation constitue un objectif important. Cette détermination a des applications financières et non financières. Sur le plan financier, les réseaux de transport collectif doivent veiller à ce que les fonds publics soient dépensés de la manière la plus efficace possible et réduire les coûts dans la mesure du possible. Mais une autre efficacité réside dans la capacité du transport collectif d'aider les gens à se rendre à leur destination en utilisant d'autres aspects de la mobilité urbaine, comme la marche, le vélo et le conovettage.

Pour y parvenir, il faudra collaborer davantage avec d'autres intervenants et adopter de nouvelles idées, y compris des domaines ciblés par le groupe de travail sur le rétablissement, comme :

- Soutenir l'évolution des réseaux pour passer d'organismes centrés exclusivement sur le transport collectif à des organismes axés sur la mobilité, en accordant des ressources au groupe de travail sur la mobilité urbaine intégrée
- Investir dans de nouvelles technologies de mobilité pour soutenir l'utilisation du transport collectif et aider les organismes de transport à se préparer à la numérisation accrue de l'expérience des usagers
- Établir un fonds d'accélération de l'innovation dans le transport collectif pour aider les organismes à adopter de nouvelles technologies et approches
- Au sein du comité exécutif, veiller à ce qu'il y ait un poste responsable de donner suite au pilier Innovation de notre stratégie de rétablissement, ou nommer un membre actuel du comité exécutif
- Continuer d'améliorer la façon dont nous faisons la promotion de la diversité dans l'embauche au sein du transport collectif
- Faciliter les possibilités pour les nouveaux acteurs de la mobilité afin de façonner le programme de mobilité intégrée de l'ACTU

Mesure prioritaire 1.3

Continuer de préconiser un soutien opérationnel continu de la part des gouvernements ainsi que des investissements en immobilisations à long terme

La défense efficace du transport collectif est au cœur du mandat et de la proposition de valeur de l'ACTU. Elle doit continuer tout au long de la pandémie et de ses effets secondaires – qui risquent de durer plusieurs années. Et bien qu'avant la pandémie nos efforts de défense des intérêts étaient axés sur Ottawa, la réorientation de nos priorités vers le soutien opérationnel a mis en lumière le rôle des provinces et des champions municipaux.

Pour poursuivre cet important travail, nous élaborerons des trousse d'outils adaptées à nos principales catégories de membres – grands réseaux de transport collectif, réseaux de transport collectif moyens et petits, membres d'affaires et nouveaux acteurs de la mobilité – pour montrer les avantages d'investir dans le transport collectif.

Ces trousse aideront l'ACTU et nos membres à mesurer et à communiquer la valeur du transport collectif :

- en le reliant à des objectifs plus larges de politique publique en matière d'économie, d'environnement et de cohésion sociale
- en créant des produits comme des animations, des vidéos, des infographies et des points de discussion pour mieux communiquer les avantages du transport collectif
- en explorant des façons de mener une campagne nationale de sensibilisation du public pour aider les réseaux à renforcer la confiance de la clientèle dans le transport collectif et encourager son retour.

PILIER STRATÉGIQUE 2 : SOLIDIFIER

Maintenir le rôle de l'ACTU à titre de principal champion du transport collectif

Pendant la pandémie, le rôle de l'ACTU à titre de principal champion du transport collectif a pris une importance particulière. Ce rôle s'est étendu au-delà du soutien financier d'urgence que nous avons aidé à obtenir des gouvernements. Nous avons également créé des façons pour les réseaux de transport membres de collaborer au moyen de webinaires hebdomadaires sur le transport collectif conventionnel et adapté, présenté des mises à jour hebdomadaires sur la COVID-19 et adapté notre collecte de données afin d'être en meilleure situation pour répondre aux questions des gouvernements et des médias au sujet des répercussions de la pandémie sur l'achalandage.

Nous consoliderons ce rôle et nous en tirerons parti grâce à deux mesures prioritaires.



Mesure prioritaire 2.1

Élargir le nombre de membres et accroître les revenus grâce à l'innovation

La pandémie de COVID-19 n'a pas seulement réduit les revenus des réseaux de transport collectif et des entreprises. Elle a également une incidence sur ceux de l'ACTU. Alors que les conseils municipaux et le secteur privé cherchent à réduire les coûts, les frais d'adhésion à la l'association, les conférences et la formation sont souvent les premiers secteurs à subir des compressions. Pour remplacer ces revenus perdus, l'ACTU devra faire preuve d'innovation en élargissant son bassin de membres d'affaires et en diversifiant ses possibilités de revenus.

Pour ce faire, nous allons :

- Faire de l'ACTU le chef de file de la recherche sur le transport collectif en établissant des partenariats avec des organismes de financement pour offrir des produits de recherche de haut calibre qui tirent parti de nouveaux financements potentiels
- Examiner de près l'expérience de l'American Public Transit Association (APTA) en élargissant et en diversifiant le bassin de nos membres d'affaires
- Élaborer du matériel de marketing plus engageant et plus numérique pour rejoindre de nouveaux membres et répondre au nombre plus faible de personnes travaillant dans des environnements de bureau traditionnels
- Créer une plateforme pour les partenariats public-privé afin d'améliorer la passation de marchés et la gestion des risques pour les grands projets de transport collectif
- Promouvoir la capacité de l'industrie à créer des emplois grâce à la fabrication et à la technologie pour mieux soutenir nos membres d'affaires
- Accroître les approches personnelles et individuelles du PDG auprès des membres potentiels
- Améliorer et renforcer notre capacité à faciliter l'engagement de nos membres d'affaires auprès des décideurs gouvernementaux et des responsables de l'approvisionnement

Mesure prioritaire 2.2

Mettre l'accent sur la création de valeur pour les membres

En raison de la pandémie, l'ACTU s'est engagée dans des activités de défense des intérêts plus vigoureuses auprès des gouvernements et a amélioré ses communications, tant à l'externe qu'avec nos réseaux de transport membres. Comme c'est le cas pour la plupart des secteurs de la société, nous avons également changé la façon dont nous nous rencontrons, en adoptant des versions virtuelles de notre congrès annuel et notre salon professionnel. Ces changements se poursuivront et comprendront un site Web remanié, plus simple et plus convivial. Mais il est possible d'en faire davantage pour se concentrer sur les domaines qui offrent une plus grande valeur à nos membres.

Pour ce faire, nous allons :

- Utiliser des plateformes de type webinaire pour maintenir la structure des comités et les programmes de formation, et pour faciliter l'apprentissage des membres les uns des autres
- Prévoir la poursuite des versions virtuelles du congrès annuel et du salon professionnel, et examiner la façon dont des congrès hybrides pourraient avoir lieu pour tenir compte de la réduction des frais de déplacement sur une longue période
- Examiner nos offres de formation pour nous assurer qu'elles répondent aux besoins des réseaux de transport membres tout en maximisant les revenus et en minimisant les inefficacités
- Appliquer les pratiques exemplaires d'autres

secteurs en ce qui concerne la tenue de salons professionnels et la facilitation du développement des affaires dans un monde virtuel

- Établir des partenariats avec des experts du transport collectif, des groupes de réflexion et des institutions pour créer à prix abordable des produits clairs et concis sur le leadership éclairé
- Examiner régulièrement les priorités des membres pendant la pandémie de COVID-19 et ses effets subséquents pour veiller à ce que le contenu soit pertinent et valorisé. Évaluer et restructurer, au besoin, les fonctions et les mandats des comités pour nous assurer que la recherche et les priorités liées au transport collectif sont au premier plan de la prise de décisions
- Créer une bibliothèque de pratiques exemplaires liées à la COVID-19 sur des sujets tels que la confiance du public, le retour des usagers perdus et les nouvelles technologies. Ces mesures seront appuyées par des collaborations continues avec des organisations comme l'APTA et l'Union internationale des transports publics (UITP)

PILIER STRATÉGIQUE 3 : ÉVOLUER

Refléter l'évolution du secteur de la mobilité urbaine

Nos membres font plus que simplement transporter des gens du point A au point B. Ils relient les communautés, décongestionnent nos villes et prennent des mesures pour lutter contre le changement climatique. Ils forment la colonne vertébrale d'un réseau de mobilité urbaine de plus en plus diversifié, qui englobe les scooters et les vélos, le transport microcollectif et une infrastructure piétonnière qui permet de plus en plus de connexions de porte à porte. De plus, le secteur dépend plus que jamais de la technologie et devient de plus en plus fiable chaque jour. L'ACTU doit tenir compte des changements en cours afin de pouvoir mieux soutenir ses membres au fur et à mesure qu'ils les traversent – avec une base de membres plus diversifiée et une collecte de données plus adaptée.



Mesure prioritaire 3.1

Continuer à rendre nos données plus actuelles et pertinentes

Pour renforcer notre position à titre de porte-parole faisant autorité en matière de mobilité urbaine, l'ACTU disposera de données et de renseignements accessibles, pertinents et exacts pour ses membres, les décideurs, les clients et les médias. Pendant la pandémie, nous avons augmenté la fréquence de nos collectes de données afin de disposer de chiffres plus actuels lorsque nous traitons avec le gouvernement et les médias. À mesure que nous continuerons d'améliorer notre collecte de données, nous allons :

- Utiliser les technologies et méthodologies les plus récentes et les plus rentables pour partager les données les plus pertinentes de la façon la plus conviviale possible
- Veiller à ce que nos méthodes de collecte et de partage des données puissent suivre l'évolution rapide de la COVID-19
- Mener une mobilisation continue pour veiller à produire des données utiles pour divers utilisateurs finaux, y compris les réseaux de transport collectif, les membres d'affaires et les gouvernements
- Surveiller d'autres dépôts de données sur le transport collectif comme celui du Consortium de recherche et d'innovation en transport urbain au Canada pour éviter le double emploi
- Explorer les possibilités de recueillir et de partager les données qui sont de plus en plus recueillies en temps réel par les grands réseaux de transport collectif, qui ont renforcé leur capacité d'analyse des données
- Rendre publiques davantage de données tirées du Répertoire statistique de l'ACTU, particulièrement auprès des gouvernements
- Élargir la visualisation des données sur les propriétés numériques pour mieux raconter l'histoire du transport collectif au moyen de graphiques et de cartes

Mesure prioritaire 3.2

Collaborer davantage avec les nouveaux acteurs de la mobilité

Parmi les réseaux de transport collectif, nous jouissons d'une adhésion exhaustive et quasi universelle. Comme il y a peu de marge de manœuvre pour générer de nouveaux revenus d'adhésion, nous devons nous tourner vers d'autres segments de marché pour la croissance. Un domaine particulièrement prometteur est l'évolution du secteur de la nouvelle mobilité, qui nécessite des mesures précises et ciblées, notamment :

- Élargir l'adhésion et les partenariats avec les fournisseurs de solutions de mobilité, y compris les entreprises de réseaux de transport et de transport microcollectif
 - Préparer les réseaux de transport collectif à une augmentation du conavettage, du transport collectif sur demande et du transport microcollectif en partageant les pratiques exemplaires
 - Collaborer davantage avec les fournisseurs de mobilité fondée sur des applications, qui ont proliféré dans de nombreuses villes nord-américaines et qui ont connu une croissance importante pendant la pandémie
- Soutenir l'évolution de nos membres, qui ne sont plus seulement des fournisseurs de transport collectif, mais font maintenant partie de la mobilité urbaine intégrée qui comprend des fournisseurs de vélos et de scooters en partage, des entreprises de transport microcollectif sur demande et des fournisseurs de services de voiturage. Nous y arriverons en partie en communiquant avec ces membres potentiels pour les inviter à nous aider à élargir nos activités en matière de mobilité urbaine, au sein de laquelle le transport collectif constitue la colonne vertébrale d'un parcours interconnecté et continu
 - Favoriser davantage de discussions entre pairs sur l'évolution du transport collectif

MISE EN ŒUVRE

La reddition de comptes est essentielle pour la mise en œuvre du plan stratégique. Sans reddition de comptes, elle risque d'être ignorée, noyée parmi les demandes concurrentes de charge de travail qui surviendront certainement.

Le système de reddition de comptes doit être simple et respecter les ressources administratives limitées d'une association sans but lucratif comme l'ACTU, et doit comprendre quatre composantes principales :



Responsabilité de leadership à un point unique, intégrée à l'évaluation du rendement et à la description de poste d'un membre désigné de l'équipe de direction. Les produits livrables peuvent comprendre :

- Élaborer et peaufiner les mesures prioritaires
- Rendre compte régulièrement des progrès de la mise en œuvre
- Créer et tenir à jour une série simple et conviviale d'indicateurs de rendement clés

2. Un comité ad hoc directeur du plan stratégique au sein du Conseil pour orienter les progrès du plan et tenir le personnel responsable de sa mise en œuvre.

3. Des indicateurs de rendement clés pour aider le personnel à tenir compte des progrès réalisés par rapport à chaque mesure prioritaire et à en rendre compte. L'équipe de direction de l'ACTU pourrait examiner la possibilité d'utiliser la liste de vérification **SMART** suivante pour créer et maintenir efficacement les indicateurs les plus pertinents à un niveau facile à gérer :

- **En commençant** par l'état final : Définir où une mesure prioritaire particulière devrait être dans son résultat à la fin de 2021, 2022 et 2023.
 - **Mesurable** : Mettre l'accent sur l'identification et le suivi des indicateurs les plus tangibles, comme les coûts, les revenus ou les cibles de participation des membres et du personnel, et rendre compte de ces mesures chaque année.
 - **Atteignable** : Si une mesure prioritaire proposée ne peut être facilement mesurée, elle ne sera probablement pas réalisée.
 - **Réaliste** : Il faut faire preuve de réalisme quant aux résultats qui peuvent être atteints.
 - **En temps opportun** : Il faut fixer des dates précises pour le lancement, l'achèvement substantiel et l'achèvement complet de chaque produit livrable dans les délais prévus dans le plan stratégique.
- 4. Message du PDG au personnel** : Une mesure importante pour la réussite de la mise en œuvre est la façon dont le PDG communique l'importance du plan stratégique à la fois au personnel actuel et aux nouveaux employés.

MERCI



Préparé avec l'aide de
The John Howe Thought Leadership Collaboration
John Howe, Anna Linden Fraser, Alina Kelly