



COVID-19

Pistes pour la reprise de la mobilité urbaine

L'innovation et la collaboration pour évoluer au sein d'une demande variable

Pistes pour la reprise de la mobilité urbaine

La pandémie de la COVID-19 a eu des répercussions importantes sur le secteur de la mobilité urbaine partout dans le monde. L'achalandage et les revenus ont chuté à la suite des mesures prises par les gouvernements et les autorités sanitaires pour contenir l'éclosion, et les entreprises ont mis à pied des employés ou se sont tournées vers le télétravail. Les opérateurs de véhicules de transport en commun et de train, les entreprises de covoiturage, les villes, les autorités de réglementation et les navetteurs doivent tous composer avec l'incertitude tandis qu'ils réagissent à la crise immédiate et planifient pour un avenir inconnu.

Le confinement, l'incitation à rester à la maison et les règles de distanciation physique ont fait que tout le monde se déplace beaucoup moins qu'avant, et tous les moyens de transport public ou partagé ont été durement touchés. Au Canada et dans le monde entier, l'achalandage des transports en commun et des trains a chuté de 70 % à 90 %, les gouvernements, les entreprises et les particuliers ayant réagi dès les premiers mois de la crise. Des entreprises de covoiturage telles que Uber et Lyft ont fait état d'une baisse de 75 % à 80 % des réservations brutes². Inévitablement, cela a conduit à une chute brutale et significative des revenus des organisations du secteur du transport en commun et des entreprises de covoiturage au cours de cette même période³.

Les fournisseurs de services de transport en commun et les entreprises de covoiturage ont réagi à la crise de multiples façons afin de réduire les coûts, de maintenir certains services et de survivre. Bon nombre ont mis à pied du personnel, et les fournisseurs de services de transport en commun ont réduit la capacité permise par véhicule ainsi que la fréquence des passages, et ont même parfois suspendu certains trajets. À Washington, seules 26 lignes d'autobus « essentielles » sont desservies, tandis qu'à San Francisco, les sociétés municipales de transport en commun ont suspendu leurs activités ferroviaires et réduit de 70 % les activités sur leur réseau d'autobus. À New York, le métro a cessé de fonctionner 24 heures sur 24 pour la première fois depuis plus d'un siècle⁴.

La pandémie s'atténuera avec le temps, et l'économie reprendra. Cependant, notre façon de vivre et de travailler pourrait être considérablement et peut-être à jamais modifiée par notre expérience de la COVID-19, ce qui pourrait avoir des conséquences durables pour le secteur de la mobilité urbaine. Nous ne pouvons pas prévoir quelle sera la « nouvelle normalité » ni la forme que prendra la reprise. La COVID-19 va probablement accélérer les tendances qui étaient apparues avant la crise, comme la tension croissante entre la personnalisation des déplacements offerte par les fournisseurs de covoiturage et l'expérience commune et un peu plus rigide du transport en commun. Nous assisterons à l'expansion des services visant à résoudre les problèmes du premier et du dernier kilomètre de la mobilité urbaine, et à de nouveaux développements dans le transport microcollectif, ou transport à la demande. Et nous verrons de plus en plus de personnes choisir de marcher ou de faire du vélo pour aller au travail, faire les courses et occuper leurs loisirs.

L'élaboration de scénarios peut aider les organisations du secteur de la mobilité urbaine à se préparer à la reprise malgré l'incertitude. Dans un [rapport du Center for the Long View de Monitor Deloitte](#), on souligne le rôle essentiel que la réflexion fondée sur des scénarios jouera pour aider les entreprises à déterminer la voie à suivre à court terme (dans un horizon de 18 à 24 mois) et à plus long terme (sur trois à cinq ans)⁵. De nombreux scénarios de reprise potentielle ont déjà été élaborés; nous explorons quatre d'entre eux et leur incidence possible sur la mobilité [dans un article distinct](#). Même si les détails varient, dans tous les scénarios, on suppose que la fin de la pandémie n'est pas pour bientôt et que le retour à la nouvelle normalité prendra un bon moment. Notre tableau de bord [State of the Consumer Tracker](#) montre que les préoccupations de santé et de sécurité déterminent désormais la manière dont les consommateurs évaluent leurs achats et prennent leurs décisions en la matière, y compris celles liées aux voyages, au transport en commun et aux autres services de mobilité. Au cours des semaines et des mois à venir, les équipes de direction de l'ensemble du secteur de la mobilité urbaine se pencheront sur leur propre planification de scénarios dans le cadre de leur processus décisionnel.

La nécessité des transports en commun ne disparaîtra pas : aucune grande ville ne peut fonctionner correctement sans un réseau de transport en commun efficace⁶. Cependant, les habitudes de mobilité urbaine pourraient changer énormément. Alors qu'elles songent à la reprise, les organisations du secteur de la mobilité urbaine devront abandonner les hypothèses et les principes sur lesquels elles s'appuient depuis longtemps sur la manière de servir les citoyens de leurs villes – de l'expérience client, à l'exploitation, en passant par le financement. De nouvelles idées, de nouveaux partenariats et de nouveaux types d'investissements seront nécessaires pour se rétablir et prospérer dans les années à venir. Il faudra que l'offre des fournisseurs de services de mobilité urbaine devienne plus numérique, plus collaborative, plus innovante et plus agile que jamais.

Dans le présent rapport, nous offrons notre point de vue sur les changements, les défis et les points cruciaux que les organisations du secteur de la mobilité urbaine devront prendre en considération, plus particulièrement sur trois aspects : l'expérience client, les enjeux opérationnels et les répercussions financières. Nous souhaitons susciter un dialogue au sein de votre organisation qui vous aidera à élaborer un plan de relance apte à remettre le transport public et les autres services de mobilité urbaine à leur place, soit au cœur de nos villes prospères.

La reprise de la mobilité urbaine commence par le client

La demande des clients, le retour de l'achalandage, est le moteur de la reprise de la mobilité urbaine. Or, il semble peu probable que les usagers s'entassent dans les bus, les métros et les véhicules de covoiturage de sitôt.

Rétablir la confiance des consommateurs dans la sécurité de leur expérience de mobilité sera la clé de l'augmentation de l'achalandage pendant la reprise. Même l'Association canadienne du transport urbain (ACTU) indique que le transport public est considéré comme un environnement à haut risque durant la pandémie, car cela oblige une multitude de personnes à s'entasser dans des milieux clos, où la ventilation est limitée et les points de contact communs sont nombreux⁷. Compte tenu de la nature même de l'environnement de ces transports, de nombreux usagers potentiels sont réticents à l'idée de les prendre à nouveau : 24 % des Canadiens déclarent qu'ils ne seront pas à l'aise de prendre un autobus urbain tant qu'un vaccin contre le coronavirus ne sera pas offert, et 69 % disent qu'ils monteront à bord si certaines conditions sont remplies à l'égard des règles de propreté, d'assainissement et de distanciation physique, et si le port du masque est rendu obligatoire⁸.

Le retour de l'achalandage sera également déterminé par le fait que les nouveaux comportements des consommateurs observés pendant la crise pourraient perdurer une fois que la progression de la pandémie aura ralenti. Les consommateurs pourraient mettre un certain temps avant de recommencer à fréquenter les restaurants, les centres commerciaux, les salles d'entraînement et d'autres lieux publics, et il se peut qu'ils continuent à acheter plus souvent des produits d'épicerie et d'autres biens en ligne⁹. L'utilisation discrétionnaire des transports en commun pourrait diminuer si les consommateurs optent pour des modes de transport de substitution, comme le vélo ou la voiture personnelle, ou des solutions de rechange comme le travail de la maison ou les conférences téléphoniques. Même si les restrictions sont levées, plusieurs clients potentiels pourraient décider de continuer de travailler de la maison; une enquête de CNBC-SurveyMonkey sur la main-d'œuvre a révélé que 27 % des travailleurs du secteur des technologies déclarent qu'ils voudront désormais travailler de la maison de manière permanente¹⁰, et des entreprises telles que Twitter, Square et Shopify adoptent cette tendance et permettent à leurs employés de travailler de la maison de façon permanente

s'ils le souhaitent^{11,12,13}. De tels changements pourraient déstabiliser les schémas traditionnels de déplacement et entraîner une baisse significative de nombre de déplacements dans leur ensemble.

Cependant, ces changements potentiels n'éclipsent pas le fait que pour un bon nombre de gens, le transport en commun est un service essentiel, et un vecteur d'inclusion économique et sociale. Les personnes qui empruntent le transport en commun pour aller au travail n'ont souvent pas l'option de s'y rendre en voiture¹⁴. En effet, des chercheurs de l'Université de Toronto ont constaté que les groupes à faible revenu, les minorités visibles et les personnes âgées étaient les groupes les plus susceptibles de continuer à utiliser les transports en commun malgré les risques liés à la pandémie¹⁵. Pour ces personnes, le transport en commun n'est pas un choix; il peut n'y avoir aucune solution de rechange, ou celles qui existent sont plus coûteuses, moins disponibles ou moins sûres.

Lors de la reprise, les fournisseurs de services de transport et les autres acteurs du secteur de la mobilité urbaine devront comprendre l'évolution des attentes et des comportements de leurs clients et y répondre. La priorité restera de prendre en compte les préoccupations des clients sur la santé et la sécurité. Certains aspects de cette situation, tels que le développement de vaccins et les règles gouvernementales de réouverture de l'économie, échappent au contrôle des organisations du secteur de la mobilité. Toutefois, elles peuvent encore prendre de nombreuses mesures pour que les clients aient confiance dans le fait que les transports en commun sont sécuritaires, et que les exploitants et les autres organisations du secteur de la mobilité prennent des précautions pour protéger leur santé et les mettre à l'abri des infections dans les espaces publics¹⁶.

Deloitte et HEC Montréal ont mené une étude, dans laquelle il a été montré qu'une présentation claire des pratiques de nettoyage et d'hygiène est le principal facteur qui persuadera les Canadiens de prendre à nouveau les transports en commun. Les organisations

devront communiquer clairement leurs procédures de nettoyage et la fréquence de celles-ci, et informer les clients du moment où les stations et les véhicules ont été nettoyés pour la dernière fois. Le port du masque et l'observance des règles de distanciation physique seront également essentiels pour rassurer les passagers anxieux¹⁷. En outre, les opérateurs de véhicules de transport en commun et les fournisseurs de services de mobilité pourraient collaborer avec les autorités sanitaires, les lieux de travail, les détaillants, le secteur de l'hôtellerie, les écoles et d'autres acteurs – qui sont à l'origine du besoin de se déplacer – afin d'établir des attentes de base et des protocoles communs de santé et de sécurité des clients. Une telle collaboration pourrait avoir un effet réellement décisif dans le rétablissement de la confiance dans la mobilité urbaine.

En même temps, les organisations doivent s'adapter aux fluctuations de leur achalandage en général. Il se peut que l'heure de pointe soit chose du passé, car de plus en plus de personnes choisiront de travailler à la maison, du moins en partie. D'autres choisiront de se rendre au travail en voiture, à vélo ou à pied plutôt que de prendre les transports en commun. Les données démographiques sur l'achalandage pourraient grandement changer, ce qui poussera les organisations du secteur de la mobilité à réévaluer les communautés qu'elles servent et le niveau de service qu'elles offrent dans ce nouvel environnement.

Questions fondamentales pour les leaders de la mobilité urbaine

- Quelle est la définition de « confiance » aux yeux des navetteurs? Comment pouvons-nous répondre à leurs attentes à cet égard? Comment pouvons-nous nous assurer que nous répondons aux préoccupations des navetteurs sur la santé et la sécurité?
- Comment l'adoption croissante du travail à distance, de l'éducation en ligne, des achats en ligne, etc., affectera-t-elle la façon dont les gens choisissent de vivre et de se déplacer? Quels sont les changements potentiels des schémas de mobilité dans notre ville ou notre région, et comment cela touchera-t-il les clients desservis par les opérateurs de véhicules de transport?
- Quels sont les scénarios que nous envisageons pour la reprise après la pandémie et au-delà? Quelles sont les conséquences de ces scénarios sur le transport en commun, le transport par rail et les exploitants privés du premier et du dernier kilomètre, tels que les fournisseurs de services de covoiturage et de voitures et de vélos en libre-service? Quelles sont les possibilités de choix de mobilité plus active et durable qui pourraient conduire à repenser la configuration des rues et des routes de nos villes?
- A-t-on besoin de nouveaux outils et de nouvelles techniques pour améliorer le suivi des changements de sentiment et de comportement des navetteurs à mesure que les gouvernements assouplissent les mesures de confinement?



Les clés de la reprise : la résilience opérationnelle et la souplesse

Les décisions opérationnelles des organisations du secteur de la mobilité urbaine pendant la reprise et au-delà seront inévitablement façonnées par la demande des clients et leurs attentes.

La protection de la santé et de la sécurité des usagers et des travailleurs est le changement opérationnel le plus évident dans le secteur de la mobilité urbaine. Ce changement devra être maintenu, voire amélioré, dans un avenir prévisible. À Wuhan, en Chine, par exemple, le personnel de première ligne du transport en commun doit porter de l'équipement de protection individuelle, et chaque autobus est désinfecté avant de quitter la gare d'autobus et à son retour; les autobus qui effectuent des trajets dans des secteurs à haut risque, comme ceux à destination et en provenance des aéroports, sont désinfectés plus fréquemment¹⁸.

Un meilleur nettoyage n'est qu'un début. Les organisations devront examiner à nouveau chaque aspect de leurs activités sous l'angle de la santé et de l'assainissement. La densité des usagers dans les véhicules devra être redéfinie; les systèmes sans contact devront peut-être remplacer les points de contact physiques; des options plus « intrusives », telles que les capteurs de température ou d'autres technologies de surveillance, pourraient être justifiées. Même la circulation des usagers dans les gares devra être repensée, afin d'offrir une distanciation physique suffisante aux navetteurs. Les usagers à l'arrivée ne pourront peut-être plus descendre des deux côtés du train, par exemple, tandis que les usagers au départ ne pourront peut-être plus s'entasser sur les quais en attendant de monter à bord.

À l'échelle du réseau, en raison de l'évolution de la demande des clients, les organisations du secteur de la mobilité seront obligées de réévaluer leurs prévisions opérationnelles. Elles devront s'ajuster à la réduction de la capacité et de l'achalandage, et déterminer comment faire fonctionner un réseau dans un tel environnement. La traditionnelle heure de pointe, où, deux fois par jour, des milliers de personnes s'entassent dans les bus, les métros et les wagons

des systèmes légers sur rail pourrait être révolue. La densité devra être réduite dans les transports en commun, et il faudra peut-être augmenter la fréquence des trajets. Certains groupes d'usagers pourraient décider de réduire la fréquence de leur utilisation des transports ou même d'y renoncer, et d'autres continueront à en dépendre. Les exploitants dans tous les secteurs devront actualiser leur capacité à prévoir la demande, et adapter en conséquence la planification de leurs itinéraires et de leurs effectifs.

En outre, les acteurs du secteur de la mobilité devront être en mesure d'actualiser leurs prévisions et leur planification beaucoup plus rapidement que jamais auparavant. Il est peu probable que la reprise se déroule à un rythme régulier. Les éclosions locales ou régionales de coronavirus peuvent mener au rétablissement de mesures de protection, ce qui forcera les sociétés de transports et les autres à ajuster les itinéraires, les effectifs et les protocoles de nettoyage en faisant preuve de beaucoup de souplesse. Des investissements dans des jumeaux numériques et d'autres technologies opérationnelles pourraient faciliter la tâche aux organisations, en leur permettant de modéliser les changements opérationnels en temps réel afin de repérer et de traiter les goulots d'étranglement ou les autres problèmes potentiels avant qu'ils ne se produisent dans le monde réel. Les opérateurs de véhicules de transport en commun, en particulier, devront mettre à niveau et améliorer leur capacité à collecter des données sur les clients et les activités, à les analyser et à y donner suite, et utiliser ces connaissances pour améliorer l'expérience des clients et prendre des décisions opérationnelles plus intelligentes et plus souples.

Des investissements supplémentaires dans d'autres technologies et approches novatrices devront également être envisagés, par exemple l'utilisation de drones, la télé-détection de la température



grâce à l'IA, la livraison autonome utilisant la technologie du dernier kilomètre et les tableaux de bord numériques¹⁹. Les systèmes de suivi et de programmation basés sur les données pourraient changer considérablement l'avenir du transport en commun. À Suzhou, en Chine, par exemple, une plateforme de transport intelligente analyse la répartition des foules à l'intérieur des autobus en temps quasi réel et compte le nombre de passagers dans chaque véhicule grâce à des cartes de transport intelligentes; ces informations ont été mises à la disposition du grand public pendant la pandémie pour lui permettre d'échelonner les durées des déplacements. Ailleurs en Chine, les exploitants ont mis en place des lignes de navettes à la demande pour aider les travailleurs essentiels à se rendre à leur travail. Le système, qui est pris en charge par des applications mobiles et conçu pour répondre aux nouvelles habitudes de déplacement, crée un nouvel itinéraire une fois qu'un certain seuil de demande est atteint et réserve des sièges pour les tous passagers²⁰. La société de transport en commun de Hong Kong a mis au point un robot conçu pour désinfecter les trains et les gares, comme complément aux programmes réguliers de nettoyage²¹. Les sociétés de transport du monde entier devraient également réfléchir à la manière de s'associer à des organisations du secteur de la mobilité en tant que service (MaaS) pour fournir des services ayant recours à la technologie du premier et du dernier kilomètre à destination et en provenance des centres de transport en commun.

Questions fondamentales pour les leaders de la mobilité urbaine

- Concrètement, quelle est l'incidence de l'adoption de nouvelles mesures de nettoyage, d'assainissement et de distanciation physique sur nos activités? Y a-t-il des changements dans l'étiquette des travailleurs et des navetteurs qui doivent être établis et encouragés? Existe-t-il des possibilités de partenariat avec d'autres fournisseurs de services pour normaliser et appliquer des protocoles similaires qui pourraient renforcer la confiance des clients tout en permettant une efficacité et une mise à l'échelle opérationnelles?
- À mesure que les scénarios et les changements potentiels dans les habitudes de déplacement des navetteurs sont définis, quelles sont les conséquences et les possibilités d'ordre opérationnel qui devraient découler de la réingénierie et de l'intégration des services de mobilité? Existe-t-il des possibilités d'adopter de manière audacieuse des modèles de services plus dynamiques tout en harmonisant les services entre les municipalités au sein des régions urbaines denses? Existe-t-il des possibilités de normaliser les partenariats et les structures tarifaires entre les réseaux de transport en commun et, éventuellement, les opérateurs privés du premier ou du dernier kilomètre, afin d'améliorer l'agilité et l'efficacité globales des réseaux de mobilité dans nos centres urbains?
- Quels nouveaux partenariats et outils pourraient être nécessaires pour avoir des réseaux possédant l'agilité et la souplesse requises pour ajuster les services en fonction de l'évolution des choix et des sentiments des navetteurs en matière de mobilité?



Financement et investissement dans l'après-COVID-19

Les transports en commun constituent un pilier solide des possibilités de mobilité urbaine offertes aux navetteurs. Le grand recul de la demande de services de transport en commun provoqué par la pandémie a entraîné des déficits d'exploitation considérables pour les fournisseurs de services de transport en commun, surtout au Canada, où ils dépendent davantage de la vente de titres de transport que leurs homologues américains. Le secteur du transport en commun est également aux prises avec des problèmes de revenus à long terme : on ne sait pas à quelle vitesse les niveaux d'achalandage reviendront à ceux d'avant la crise ni si ces niveaux seront un jour de nouveau atteints.

Le manque à gagner immédiat et à long terme de revenus du secteur du transport en commun crée un certain nombre de défis pour les organisations, les villes, les organismes de réglementation et les gouvernements. La première étape consiste à comprendre les facteurs qui freineront la demande de services de transport en commun. L'emploi est un facteur clé de l'utilisation des transports en commun, et plus de trois millions d'emplois ont été perdus au Canada entre février et avril de cette année. Le recours croissant au travail à distance contribue également à faire baisser la demande de services de transport en commun. Les perceptions selon lesquelles le transport en commun est un environnement à risque relativement élevé pour la transmission du coronavirus éloignent de nombreux usagers. Les déplacements non liés au travail (par exemple, pour faire des courses ou assister à des événements sportifs) représentent une part importante de l'utilisation des transports en commun, et on ne sait pas exactement combien de temps cela prendra pour que ces activités et ces déplacements reprennent. Enfin, les gens ont davantage de possibilités de mobilité à leur disposition, et la réduction du coût relatif de ces possibilités peut jouer contre l'utilisation des transports en commun.

Les opérateurs de véhicules de transport en commun devront déterminer lesquels de ces facteurs à l'origine des baisses de revenus sont cycliques ou temporaires, comme le recul de l'emploi, et quels facteurs sont plus permanents, comme la transition vers le télétravail. Ces facteurs posent différents obstacles financiers pour les opérateurs de véhicules de transport en commun, et ils nécessiteront des réponses financières différentes. Les organisations du secteur de la mobilité urbaine, les organismes de réglementation et les gouvernements devront peut-être réévaluer les hypothèses et les idées reçues sur la façon dont les transports en commun sont financés au Canada, y compris l'équilibre habituel entre les subventions et la vente de titres de transport. De plus, la modification des modèles de financement des transports en commun pourrait mener à la remise en question d'autres méthodes traditionnelles, comme le rôle du secteur privé et les futures dépenses d'investissement.

Les opérateurs de véhicules de transport en commun ont pris des mesures pour réduire leurs coûts d'exploitation pendant la crise, mais dans de nombreux cas, ces mesures n'ont pas suffi à compenser la baisse des revenus. Les gouvernements provinciaux devraient prendre l'initiative d'aider les organisations de transport en commun à limiter ces pertes, au moyen d'une forme de soutien financier, peut-être avec l'aide du gouvernement fédéral. L'ACTU, par exemple, a demandé au gouvernement fédéral de verser une aide financière de 400 M\$ par mois au secteur du transport en commun au Canada²². Ce soutien permettrait aux opérateurs de véhicules de transport en commun de continuer à fournir des services tout en leur laissant le temps de s'adapter et de se préparer à la reprise dans la nouvelle normalité.

En ce qui concerne les plans à long terme, les sociétés de transport en commun et les autres acteurs de l'écosystème de la mobilité doivent travailler ensemble pour comprendre les répercussions opérationnelles – et les incidences financières – de l'évolution des besoins, des comportements et des attentes des clients. Les réseaux et les niveaux de service devront être optimisés, c'est-à-dire que de nouveaux modèles de prestation de services plus efficaces devront peut-être être mis en place, y compris le recours à l'impartition. Il faudra réviser les grilles tarifaires pour accroître l'achalandage, améliorer l'expérience des déplacements en dehors des heures de pointe et faire du transport en commun une option pouvant faire concurrence aux autres modes de transport, notamment les véhicules personnels. Des investissements dans les technologies numériques et autres pourront aussi être nécessaires pour assurer la prestation des services de mobilité qui seront requis après la pandémie.

Il faudra également réexaminer l'analyse de rentabilité des grands projets d'investissement. À tout le moins, il faudra sans doute s'adapter aux réalités inhérentes à la fourniture de transports en commun dans l'après-pandémie. Dans certains cas, il faudra peut-être reconsidérer les accroissements de capacité, car l'évolution de la demande des clients remet en question la nécessité d'ajouter de nouvelles lignes, de moderniser les parcs de véhicules, etc. Des solutions nécessitant

un apport en capital moins important pourraient mieux convenir à un monde où la demande est réduite et modifiée. Il sera sans doute nécessaire de redéfinir les priorités des projets en fonction des contraintes de la chaîne d'approvisionnement à mesure que les entreprises reprendront leurs activités et que les économies redémarreront. Cependant, il est également important de reconnaître que le Canada a toujours sous-investi dans les transports en commun, par rapport aux sommes investies par des villes comparables ailleurs dans le monde. L'expansion des réseaux prévue dans des villes comme Toronto et Montréal contribuera à combler l'écart; si ces dépenses d'investissement sont suspendues en raison de la COVID-19, nos villes risquent de prendre encore plus de retard par rapport à leurs homologues du monde entier.

Alors que les responsables des politiques publiques s'adaptent à un monde transformé, le financement du transport en commun devra être repensé. De nouveaux outils pour générer des revenus s'avéreront nécessaires, comme la perception d'une taxe sur les carburants, des péages routiers, etc. Il faudra peut-être trouver un nouvel équilibre entre les subventions et la vente de titres de transport. Même si tous les gouvernements provinciaux sont les principaux responsables pour ce qui est d'apporter ces changements, d'autres acteurs de l'écosystème de la mobilité urbaine devront travailler ensemble pour aider à concevoir et à promouvoir un nouveau modèle de financement du transport en commun qui conviendra au monde de l'après-pandémie.

Questions fondamentales pour les leaders du secteur de la mobilité urbaine

- Comment les changements apportés à la demande des navetteurs par suite de la COVID-19 affecteront-ils les besoins de financement des organisations du secteur du transport en commun? Existe-t-il des façons de remédier au sous-financement historique des services, en reconnaissant que les opérateurs de véhicules de transport en commun peuvent avoir besoin d'une aide à court terme pendant qu'ils s'efforcent de mieux comprendre les changements à long terme dans les besoins et les choix des navetteurs en matière de mobilité?
- Avant la COVID-19, les principaux centres urbains du Canada étaient confrontés à des niveaux de congestion intenable et à des temps de trajet de plus en plus longs. Bien qu'on ne saisisse pas complètement quels changements dans les habitudes des navetteurs seront permanents, il est clair que les investissements dans les infrastructures de transport en commun joueront un rôle important dans la reprise de notre économie. Cependant, étant donné la responsabilité du gouvernement envers la valeur pour le contribuable, comment les plans d'investissement actuels et les analyses de rentabilité qui les accompagnent devraient-ils être examinés, validés et contrôlés dans l'après-COVID-19? Comment les plans d'investissement actuels peuvent-ils refléter les incertitudes actuelles tout en encourageant les innovations qui permettront de fournir des services plus souples et agiles à l'avenir?
- Quel degré de collaboration accrue est nécessaire entre les responsables des politiques publiques, les opérateurs publics et privés du secteur de la mobilité et les navetteurs pour permettre la reprise des options de mobilité urbaine qui optimisent la valeur pour le contribuable tout en permettant un écosystème de mobilité urbaine qui soit inclusif, accessible et durable, et qui soutienne la viabilité économique de nos régions et de nos villes?

Pourquoi le transport en commun est-il important?

Les services de transport en commun sont essentiels au tissu économique des communautés urbaines, suburbaines et ex-urbaines du Canada. Les Canadiens comptent sur les transports en commun pour se rendre au travail et à l'école, faire leurs courses et pratiquer leurs loisirs; les marchés du travail dépendent de la connectivité des transports en commun pour garantir que les entreprises ont accès aux travailleurs dont elles ont besoin.

Les nouvelles options de mobilité apparues ces dernières années ne peuvent tout simplement pas rivaliser avec la rentabilité, la grande capacité et la sécurité des transports en commun. Seuls la marche et le vélo ont une empreinte écologique moindre. Et les transports en commun contribuent largement à l'équité et à l'inclusion des groupes à faible revenu, des minorités visibles et des autres personnes défavorisées dans nos communautés.

De plus, une planification minutieuse des couloirs et des stations de transport en commun peut contribuer à la réalisation des objectifs d'aménagement du territoire des administrations municipales, régionales et provinciales.

L'innovation et la collaboration sont nécessaires pour favoriser la reprise et la transformation de la mobilité urbaine

La pandémie mondiale de la COVID-19 représente l'un des plus grands défis que le secteur de la mobilité urbaine ait jamais eu à relever, que ce soit pour les opérateurs de véhicules de transport en commun, les sociétés de covoiturage, les villes, les organismes de réglementation et les usagers des transports en commun.

Le secteur a réagi à la crise de nombreuses manières. Les organisations ont déployé des efforts considérables pour réduire les coûts, maintenir des niveaux de service essentiels, et protéger la santé et la sécurité de leurs clients et de leurs travailleurs. Malgré tout, elles ne peuvent échapper au fait que la crise a fait chuter l'achalandage et les revenus, et qu'il n'existe aucune certitude que l'un ou l'autre reviendra aux niveaux d'avant la pandémie dans les mois ou les années à venir.

Avec le temps, la pandémie va s'estomper. Nos villes – les moteurs économiques de notre nation – vont redémarrer, et nous retrouverons une certaine nouvelle normalité. Les fournisseurs de services de transport en commun et d'autres services de mobilité continueront à jouer un rôle essentiel au cœur de tout cela. Mais la mobilité urbaine sera bien différente, il ne saurait en être autrement. Dans l'ensemble du secteur, les organisations devront mettre de côté

les hypothèses et les idées reçues sur la façon dont les navetteurs choisissent de vivre et de se déplacer, et adopter de nouvelles idées et approches – de l'expérience client aux exploitants en passant par le financement de ces options de mobilité.

Nos villes vont se rétablir, et un réseau durable et résilient d'options et de fournisseurs de services de transport urbain jouera un rôle clé dans leur rétablissement. Le secteur de la mobilité urbaine va changer et s'adapter aux réalités d'un monde transformé et de clients aux besoins différents. En travaillant de concert, les organisations de l'ensemble du secteur réinventeront une mobilité urbaine adaptée à un 21^e siècle d'après-pandémie, c'est-à-dire un secteur agile, réactif et en mesure de fournir un service exceptionnel à ceux qui en dépendent le plus.



Personnes-ressources

Yvonne Rene de Cotret
Leader nationale,
Transports et mobilité urbaine
 yrenedecotret@deloitte.ca

Ian Davidson
Leader national,
Mobilité urbaine
 idavidson@deloitte.ca

Mario Iacobacci
Leader national,
Économie des transports
 miacobacci@deloitte.ca

Simon Dixon
Leader mondial,
Transports
 sidixon@deloitte.co.uk



Notes de fin de texte

¹ *The Washington Post*, « Subways, trains and buses are sitting empty around the world. It's not clear whether riders will return. » <https://www.washingtonpost.com/world/2020/05/08/subways-trains-buses-are-sitting-empty-around-world-its-not-clear-whether-riders-will-return/>.

The Globe and Mail, « Transit operators to seek emergency bailout as ridership revenue plunges. » <https://www.theglobeandmail.com/canada/toronto/article-transit-operators-to-seek-emergency-bailout-as-ridership-revenue/>.

Daily Hive, « TransLink's latest ridership figures show new lows for each service. » <https://dailyhive.com/vancouver/translink-ridership-april-2020>.

The Toronto Star, « Transit ridership, revenue in steep decline during COVID-19 pandemic. » <https://www.thestar.com/news/canada/2020/04/13/go-transit-ridership-down-90-per-cent-as-people-stay-home-during-pandemic.html>.

The Toronto Star, « TTC faces \$520 million shortfall by Labour Day due to pandemic. » <https://www.thestar.com/news/gta/2020/05/12/ttc-faces-520-million-shortfall-by-labour-day-due-to-pandemic.html>. Pages consultées le 12 mai 2020.

² *The Motley Fool*, « Lyft Withdraws Guidance as COVID-19 Decimates Ridesharing. » <https://www.fool.com/investing/2020/04/23/lyft-withdraws-guidance-as-covid-19-decimates-ride.aspx>. Page consultée le 21 mai 2020.

³ MassTransitmag.com, « CUTA continues to press Canadian government for transit funding relief. » <https://www.masstransitmag.com/management/article/21137428/cuta-continues-to-press-canadian-government-for-transit-funding-relief>.

MassTransitmag.com, « Economic analysis puts pandemic impact on U.S. transit industry at \$48.8 billion. » <https://www.masstransitmag.com/management/article/21137432/economic-analysis-puts-pandemic-impact-on-us-transit-industry-at-488-billion>.

CBSNews.com, « Uber lost \$2.9 billion in the first quarter as the coronavirus hits ridership. » <https://www.cbsnews.com/news/uber-earnings-q1-161-million-loss-ridership-falls-3-percent/>. Pages consultées le 14 mai 2020.

⁴ CityLab.com, « A Post-Pandemic Reality Check for Transit Boosters. » <https://www.citylab.com/transportation/2020/05/public-transit-riders-coronavirus-bus-subway-public-funding/611203/>. Page consultée le 10 mai 2020.

⁵ Deloitte, « COVID-19: Confronting uncertainty through & beyond the crisis: The power of scenario-thinking to enhance decision-making. » <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/covid-19--confronting-uncertainty-through--beyond-the-crisis.html>. Page consultée le 14 mai 2020.

⁶ *The Globe and Mail*, « How Canadian transit systems are preparing for cities to reopen. » <https://www.theglobeandmail.com/canada/article-how-canadian-transit-systems-are-preparing-for-cities-to-reopen/>. Page consultée le 12 mai 2020.

⁷ Association canadienne du transport urbain. <https://cutaactu.ca/en/covid-19>. Page consultée le 11 mai 2020.

⁸ Abacus Data, « When the economy 're-opens,' what will it take for people to come back in? » <https://abacusdata.ca/re-open-comfort-restaurants-malls-offices-public-transit-consumers/>. Page consultée le 15 mai 2020.

⁹ Deloitte, *COVID-19: Voice of Canadians and impact to retailers*. <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/finance/articles/covid-19-voice-of-canadians-and-impact-to-retailers.html>. Page consultée le 15 mai 2020.

¹⁰ CNBC, « Op-ed: The next Silicon Valley exodus – Over 25% of tech sector wants permanent work from home. » <https://www.cnbc.com/2020/05/19/how-silicon-valley-work-from-home-forever-will-hit-every-worker.html>. Page consultée le 21 mai 2020.

¹¹ *Business Insider*, « Twitter just told employees they can work from home permanently. » <https://www.businessinsider.com/twitter-tells-employees-they-can-work-from-home-permanently-2020-5?op=1>. Page consultée le 15 mai 2020.

¹² *Business Insider*, « Square just told employees they can work from home permanently. » <https://www.businessinsider.com/square-employees-can-work-from-home-permanently-2020-5>. Page consultée le 21 mai 2020.

¹³ Bloomberg.com, « Shopify Is Joining Twitter in Permanent Work-From-Home Shift. » <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-21/shopify-is-joining-twitter-in-permanent-work-from-home-shift>. Page consultée le 21 mai 2020.

¹⁴ CityLab.com, « A Post-Pandemic Reality Check for Transit Boosters. » <https://www.citylab.com/transportation/2020/05/public-transit-riders-coronavirus-bus-subway-public-funding/611203/>. Page consultée le 10 mai 2020.

¹⁵ *The Toronto Star*, « TTC faces \$520 million shortfall by Labour Day due to pandemic. » <https://www.thestar.com/news/gta/2020/05/12/ttc-faces-520-million-shortfall-by-labour-day-due-to-pandemic.html>. Page consultée le 12 mai 2020.

¹⁶ Deloitte, *Embedding trust into COVID-19 recovery: Four dimensions of stakeholder trust*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/building-trust-during-covid-19-recovery.html>. Page consultée le 11 mai 2020.

¹⁷ Étude de Deloitte.

¹⁸ The City Fix, « 3 Ways China's Transport Sector Is Working to Recover from COVID-19 Lockdowns. » <https://thecityfix.com/blog/3-ways-chinas-transport-sector-working-recover-covid-19-lockdowns/>. Page consultée le 12 mai 2020.

¹⁹ Intelligent Transport, « COVID-19: Transport industry latest news and analysis. » https://www.intelligenttransport.com/topic_hub/covid-19-transport-news-analysis/. Page consultée le 10 mai 2020.

²⁰ The City Fix, « 3 Ways China's Transport Sector Is Working to Recover from COVID-19 Lockdowns. » <https://thecityfix.com/blog/3-ways-chinas-transport-sector-working-recover-covid-19-lockdowns/>. Page consultée le 12 mai 2020.

²¹ Mary Hui, « Hong Kong's subway is sending robots to disinfect trains of coronavirus. » <https://qz.com/1816762/coronavirus-hong-kongs-mtr-subway-uses-robot-to-disinfect-trains/>. Page consultée le 11 mai 2020.

²² MassTransitmag.com, « CUTA continues to press Canadian government for transit funding relief. » <https://www.masstransitmag.com/management/article/21137428/cuta-continues-to-press-canadian-government-for-transit-funding-relief>. Page consultée le 11 mai 2020.

Deloitte.

www.deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable. Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.
Conçu et produit par l'Agence de Deloitte, Canada. 2960577T