

# GOUVERNANCE

Notions élémentaires

# 3



Le Groupe de travail sur la mobilité urbaine, sous l'égide du **Conseil des ministres responsables des transports et de la sécurité routière**, a produit ce document dans le cadre d'une série de documents de notions élémentaires qui examinent les questions de mobilité actuelles touchant le paysage urbain canadien. Les documents de notions élémentaires examinent l'état actuel de ces questions et définissent les tendances, les défis et les opportunités connexes. Il s'agit de brefs aperçus conçus pour amorcer une discussion sur les questions de mobilité urbaine et qui s'adressent aux professionnels des politiques, aux planificateurs et aux décideurs en matière de transport.

## INTRODUCTION

Les enjeux de transport urbain exigent de plus en plus que les grandes régions urbaines éliminent les cloisonnements politiques et élaborent des solutions intégrées, et ce, par la collaboration d'intervenants d'un large éventail de secteurs. La circulation croissante des personnes et des marchandises entre les zones urbaines et péri-urbaines et à l'intérieur de celles-ci a amené des municipalités urbaines voisines à collaborer en surmontant les barrières de compétences et à harmoniser les activités de transport. De solides modèles de gouvernance sont nécessaires pour que les réseaux de transport urbain soient hautement efficaces, intégrés et interopérables et, par conséquent, pour accroître la productivité économique, maximiser les objectifs de durabilité et répondre aux attentes des utilisateurs. Le présent document explore le rôle que peut jouer la gouvernance en ce qui

concerne les enjeux de transport urbain, une attention particulière étant accordée au transport en commun, qui est un exemple typique de ces enjeux.

## ÉTAT ACTUEL

Les réseaux de transport urbain reposent sur le travail accompli par des dizaines d'intervenants dont les mandats et les territoires varient, notamment les utilisateurs des réseaux de transport (p. ex., les passagers, les conducteurs et les expéditeurs), les municipalités, les gouvernements provinciaux et fédéral, les sociétés de transport en commun, les administrations des transports (p. ex., les aéroports et les ports), les organisations régionales, les associations de transport de marchandises et les entreprises. Dans cette arène complexe, certaines régions urbaines ont vu l'émergence de cadres de gouvernance servant à orienter ces intervenants vers des objectifs stratégiques

## EN QUOI CONSISTE LA GOUVERNANCE DU TRANSPORT?

La gouvernance représente le cadre institutionnel utilisé pour la coordination des activités qui font en sorte que les décisions politiques, techniques et financières se traduisent par l'allocation de ressources et l'établissement de priorités. Les cadres de gouvernance des transports ont un impact sur la quantité, la qualité et l'efficacité des services de mobilité et sur les caractéristiques physiques et sociales des zones urbaines. En termes pratiques, les modèles de gouvernance :

- reflètent les décisions juridiques et réglementaires des gouvernements en matière de répartition des pouvoirs et des compétences;
- façonnent la façon dont les ressources sont allouées et dont les coûts sont partagés;
- clarifient les rôles et les responsabilités en ce qui concerne l'établissement des priorités stratégiques, l'approbation des politiques et des plans, ainsi que la surveillance et le contrôle des activités et des mesures de rendement.



fixés de façon collective et à établir les paramètres nécessaires pour qu'ils interagissent, s'associent et fonctionnent de façon plus cohérente.

Les modèles de gouvernance dans les régions urbaines du Canada varient grandement selon le contexte local, mais la plupart d'entre eux répondent aux besoins actuels et futurs en matière de transport. Dans une enquête sur les plus grandes régions urbaines du Canada, l'Association des transports du Canada a défini les principales tendances des cadres de gouvernance dans tout le pays : les gouvernements fédéral et provinciaux participent financièrement à de grands projets; les administrations des transports (p. ex., les aéroports, les ports, les administrations de transport en commun) sont des cadres de gouvernance de plus en plus courants; diverses sources de financement sont envisagées pour accroître la pérennité financière; les transports et l'utilisation du territoire sont de plus en plus planifiés de façon coordonnée; et une plus grande importance est accordée à la participation des intervenants et du public.<sup>1</sup> Le présent document examine la gouvernance du transport public dans les régions de Montréal, de Toronto et de Vancouver, mais d'autres cadres de gouvernance pertinents s'appliquent au transport des marchandises (p. ex., le transport routier, ferroviaire, aérien et maritime), à la gestion des infrastructures, à la sécurité routière et l'application de la loi, à la gestion du stationnement et au transport par taxi.

## Gouvernance du transport en commun

Les grandes régions urbaines du Canada ont élaboré des modèles de gouvernance pour superviser le transport régional et municipal afin de s'adapter à l'étalement urbain croissant, à la forte concentration de l'activité économique dans les noyaux urbains et au fait que la circulation des personnes et des

marchandises s'étend sur plusieurs territoires.

Les modèles de gouvernance peuvent varier en fonction de leur niveau d'intégration, des mécanismes de financement et de la composition du conseil responsable. Dans les trois plus grandes régions urbaines du Canada, soit Vancouver, Toronto et Montréal, les gouvernements provinciaux ont opté pour des organismes régionaux, mais il existe d'autres modèles, comme les partenariats intermunicipaux et les sociétés privées et sans but lucratif. Tous les modèles comportent des avantages et des inconvénients, et aucun ne semble plus efficace que les autres dans tous les milieux urbains.<sup>2</sup> Toutefois, certains avantages des agences régionales se sont révélés particulièrement utiles pour les grandes zones urbaines. Ces avantages comprennent la consolidation des ressources et de l'expertise, l'adoption de stratégies régionales à moyen et à long terme et la mise en œuvre de pratiques cohérentes de planification et d'aménagement du territoire dans les grandes zones urbaines.<sup>3</sup> Les plus petites municipalités trouvent également des moyens d'aborder l'intégration des services de transport sur leur territoire.

## Montréal

En 2017, le secteur du transport en commun de la région de Montréal a connu des changements importants de gouvernance après que le gouvernement du Québec ait adopté une structure simplifiée, ramenant le nombre d'organismes de transport en commun de 16 à 5 et établissant des rôles et des responsabilités distincts sur les plans politique, stratégique et opérationnel.<sup>4</sup> (*Voir la figure 1.*)

**Imputabilité publique** – La Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) représente 82 municipalités et fixe les orientations des régions et approuve les plans et politiques stratégiques.



**Établissement de priorités stratégiques** – L'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) est responsable du financement, de la planification, de l'expansion et de la promotion du transport en commun dans la région. Le gouvernement du Québec nomme sept des quinze membres du Conseil d'administration de l'ARTM.

**Prise de décisions opérationnelles** – Les services de transport en commun sont gérés par les agences de transport en commun des trois plus grandes municipalités et par un organisme régional responsable des autres municipalités, ainsi que du transport intermunicipal et paramunicipal.

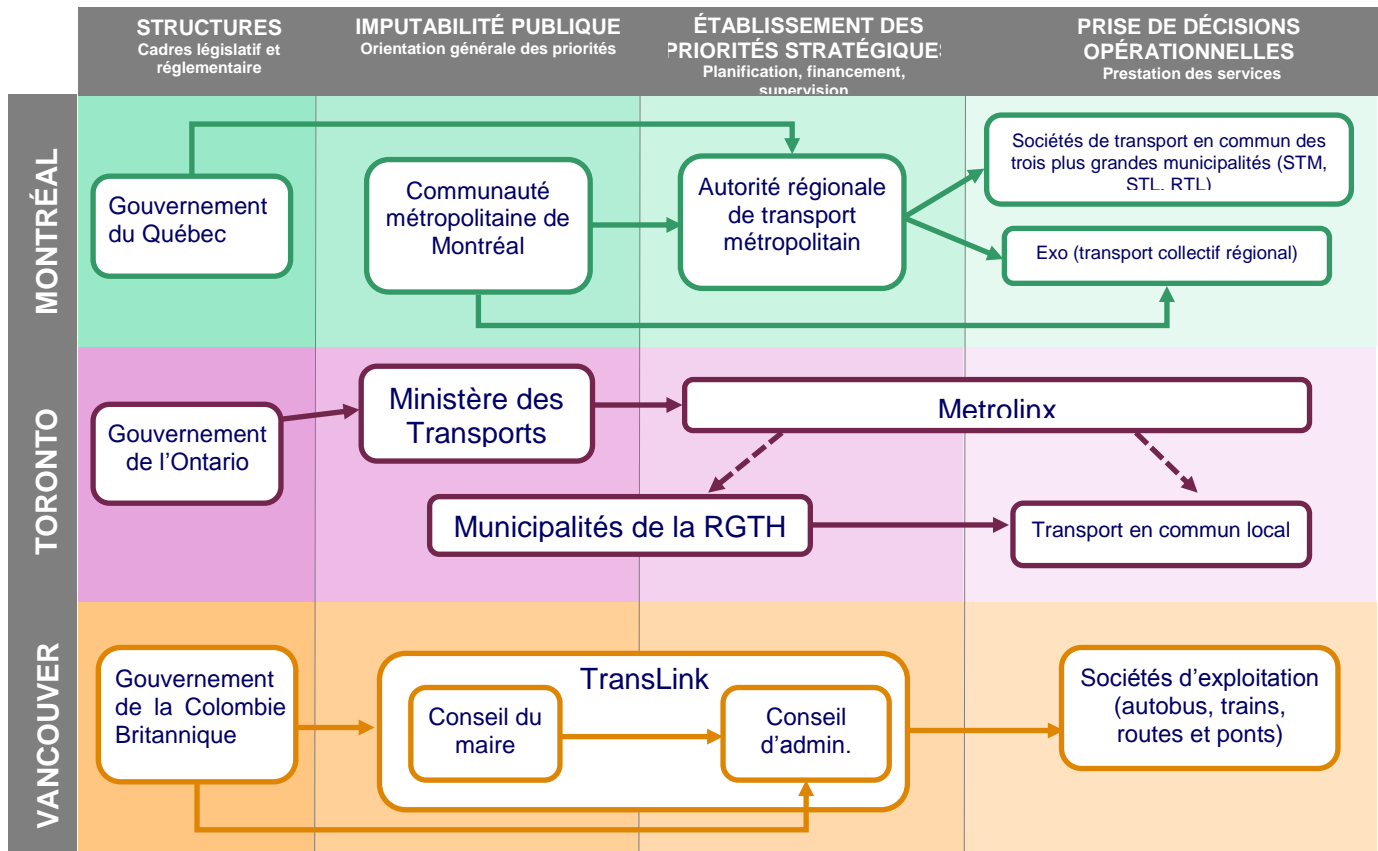
### Toronto

EN 2006, le gouvernement de l'Ontario a créé Metrolinx pour diriger la coordination, la planification, le financement, le développement et la mise en œuvre d'un

réseau de transport multimodal intégré dans la région du Grand Toronto et de Hamilton. En décembre 2018, le mandat de l'organisme a été modifié pour mettre l'accent sur la prestation régionale du transport en commun et l'excellence du service dans la région élargie du Golden Horseshoe. Les responsabilités de Metrolinx comprennent maintenant l'expansion du réseau ferroviaire et du transport en commun rapide, y compris les futurs agrandissements du métro, l'exploitation du transport régional par autobus et par train (GO Transit) et la liaison ferroviaire de l'aéroport de Toronto, l'Union Pearson Express, et le système de paiement électronique des tarifs PRESTO.

**Imputabilité publique** – La province nomme tous les membres du Conseil d'administration de Metrolinx, et son président relève du ministre des Transports de l'Ontario. Le gouvernement établit les priorités de Metrolinx au moyen de décisions

Figure 1 – Gouvernance du transport public à Montréal, Toronto et Vancouver





stratégiques et de lettres d'orientation du ministre.<sup>5</sup>

**Établissement de priorités stratégiques** –

La province dirige la planification et la prestation du transport multimodal. Metrolinx joue un rôle de premier plan dans la prestation des services de transport en commun et l'intégration du transport en commun aux autres modes, en collaboration avec les municipalités. Metrolinx est responsable de proposer un plan de transport régional à la province pour approbation.

**Prise de décisions opérationnelles** –

Metrolinx est également responsable de l'exploitation des services ferroviaires et d'autobus régionaux ainsi que de l'UP Express. Les municipalités, par l'entremise de leurs sociétés de transport en commun, sont responsables de la gestion et de l'exploitation des services de transport en commun locaux.

## Vancouver

En 1999, le gouvernement de la Colombie-Britannique a créé TransLink en tant que société de transport de la région de Vancouver responsable de planifier, de gérer et de superviser l'exploitation du réseau de transport de la région. Cette société est responsable de tous les services de transport en commun sur son territoire et exploite certaines routes et certains ponts en collaboration avec les municipalités.<sup>6</sup> Le dernier examen de la gouvernance de TransLink a été effectué en 2014.

**Imputabilité publique** – Le Conseil des maires de TransLink, composé de représentants élus des 21 municipalités de la région, approuve les stratégies et les plans de TransLink et gère les niveaux de service et les grands projets d'immobilisations.

**Établissement de priorités stratégiques** –

Le Conseil d'administration de TransLink est responsable de l'élaboration de stratégies et de plans d'investissement à long terme, et il supervise la gestion de TransLink. À

l'exception de deux membres nommés par la province, les membres du Conseil sont nommés par le Conseil des maires.

**Prise de décisions opérationnelles** –

TransLink offre des services de transport par l'entremise de sociétés d'exploitation, de filiales et d'entrepreneurs. Cet organisme supervise l'exploitation du service d'autobus, du transport en commun rapide et de certaines routes et certains ponts.

## DÉFIS

La conception et la mise en œuvre de modèles de gouvernance des transports pour les régions urbaines présentent un ensemble unique de défis, que ce soit pour le transport en commun ou le transport des marchandises. Ces défis comprennent la coordination des responsabilités entre les intervenants, l'atteinte d'un juste équilibre entre l'inclusivité et l'efficacité, la recherche de nouvelles sources de revenus et l'amélioration de l'interopérabilité.

### Imputabilité et coordination

La précision des rôles et responsabilités des intervenants de la mobilité urbaine est le premier défi qui doit être relevé pour assurer l'imputabilité relativement à la gestion des activités de transport dans les grandes régions urbaines. Les lois fédérales et provinciales sont les instruments les plus fréquemment utilisés pour établir les mandats et les structures de gouvernance des organismes de transport. La plupart des infrastructures de transport appartenant au gouvernement fédéral, y compris dans les régions urbaines, sont exploitées par des entités commerciales, selon des niveaux d'autonomie variables, notamment des entreprises privées (p. ex., des compagnies de chemin de fer), des sociétés sans but lucratif (p. ex., des administrations aéroportuaires) et des agents de l'État (p. ex., des administrations portuaires).<sup>7</sup> Au niveau provincial, les sociétés régionales de



transport public sont généralement des sociétés d'État.

Les sociétés de transports situées dans les régions urbaines travaillent habituellement en étroite collaboration avec les municipalités de la région. Certains cadres de gouvernance permettent la représentation des priorités locales en donnant une voix aux élus municipaux qui peuvent choisir les membres du Conseil d'administration (p. ex., les administrations aéroportuaires et portuaires) ou qui peuvent directement faire partie d'un comité d'élus (p. ex., Translink des régions de Vancouver). Les sociétés régionales de transport en commun au Canada font souvent face à des défis liés à la représentation et à la participation des municipalités.

L'examen des enjeux de mobilité urbaine fait également appel à un réseau complexe d'intervenants de plusieurs secteurs, aux niveaux privé, sans but lucratif et public. L'orientation de tous ces intervenants vers une vision stratégique de la mobilité nécessite de solides capacités de direction et de coordination, ainsi que l'harmonisation de ces activités aux cadres juridiques, politiques, stratégiques et de financement existants. L'établissement de l'équilibre nécessaire entre l'habitabilité de la communauté et la circulation des marchandises constitue un bon exemple, en particulier dans les domaines de la gestion des routes et des trottoirs, de la sécurité, du bruit et des émissions.<sup>8</sup> Cet écosystème complexe pose également des défis en termes d'imputabilité. Les organismes publics locaux, les organisations régionales, les entrepreneurs et les sociétés privées doivent rendre compte au gouvernement des services de mobilité qu'ils fournissent. Des mécanismes et des relations de reddition de comptes peuvent être établis dans les modèles de gouvernance pour assurer une surveillance adéquate sans que la charge des exploitants soit excessive.

## Inclusivité et efficacité

L'inclusivité et l'efficacité peuvent être conflictuelles. L'ouverture du processus décisionnel par une plus grande consultation peut accélérer l'identification des questions stratégiques, prévenir les lacunes dans la mise en œuvre et faciliter l'établissement des objectifs et de la vision convenus. Toutefois, une consultation et une inclusivité trop poussées peuvent avoir des conséquences non souhaitables, comme l'inertie due à l'absence de consensus, des retards dans la mise en œuvre des initiatives et, par conséquent, une augmentation des coûts. Il est toutefois possible d'atténuer les risques en établissant un ensemble clair de rôles et de responsabilités au début de toute consultation avec les intervenants. En fin de compte, les mécanismes de gouvernance devraient permettre la rentabilité des activités et la prestation de services de qualité.

## Contraintes liées aux revenus

Les administrations des transports doivent trouver des revenus suffisants et pérennes pour assurer leur fonctionnement et réaliser leurs plans stratégiques à long et à moyen terme. Bien que certaines d'entre elles jouissent d'une certaine autonomie organisationnelle, notamment dans le cas des aéroports et des ports,<sup>9</sup> elles ont parfois une capacité limitée de générer des revenus. Toutes explorent de nouvelles sources de financement, mais le transport en commun est soumis à une pression particulière étant donné qu'il est généralement moins rentable que les infrastructures de transport de marchandises. Cela signifie que le transport en commun dépend fortement du financement gouvernemental, lequel s'accompagne souvent de rapports administratifs et de rapports sur le rendement. Les coûts d'exploitation du transport en commun au Canada ont augmenté à un rythme plus rapide que l'inflation en raison de la hausse des prix du carburant et des coûts de la main-d'œuvre,



ainsi que de l'augmentation des niveaux de service.<sup>10</sup> Le transport en commun a également une capacité limitée d'augmenter les tarifs, puisque la politique publique repose sur la prestation de services à prix raisonnable à un grand nombre de personnes. L'étude de nouveaux mécanismes de financement pour les infrastructures urbaines fait en sorte que les cadres de gouvernance permettent un engagement et un partenariat accrus avec le secteur privé.<sup>11</sup> De plus, la répartition des fonds entre les zones urbaines, suburbaines et rurales constitue un défi en soi. Les perceptions des contribuables quant aux mécanismes de financement des transports varient en partie en fonction de la perception en ce qui concerne la répartition des coûts et des avantages,<sup>12</sup> ce qui peut être un sujet de discordance entre les quartiers, les villes et les régions.

### Interopérabilité

Les partenariats de transport entre les organismes publics, les entités commerciales et le secteur privé nécessitent que les systèmes soient compatibles à de nombreux niveaux. Par exemple, les partenariats visant à rendre les déplacements des passagers plus fluides entre des services de transport locaux voisins pourraient nécessiter l'harmonisation des protocoles de billetterie et de l'infrastructure informatique connexe pour le traitement des paiements sur un territoire plus vaste. L'établissement de protocoles de gestion des données et de structures de paiement entre les fournisseurs de services peut améliorer l'interopérabilité et offrir une plus grande commodité aux utilisateurs. Les obstacles à l'interopérabilité technologique comprennent le manque de ressources et de connaissances dans les petites organisations, ainsi que les permis et les conditions de service qui diffèrent d'une entité à l'autre.<sup>13</sup>

Dans les secteurs du transport de marchandises et de la chaîne d'approvisionnement, de multiples

technologies sont étudiées pour faciliter l'intégration et accroître la capacité des infrastructures. Par exemple, les administrations portuaires canadiennes examinent le potentiel de la technologie de la chaîne de blocs, qui correspond à un système d'enregistrement des transactions entre utilisateurs indépendants dans un grand livre public, d'égal à égal.<sup>14</sup> Elles tentent également de déterminer comment cette technologie pourrait être intégrée aux activités portuaires.<sup>15</sup> Dans le cas du transport de passagers, certaines innovations, comme la mobilité en tant que service (MaaS), reposent sur l'idée même de fonctionnement intégré des systèmes. Le MaaS est d'abord et avant tout un modèle d'affaires offrant un accès intégré aux services de mobilité, et il est largement exploité par le secteur privé. Le MaaS est souvent utilisé sous forme d'application qui regroupe les choix de mobilité des utilisateurs sur une seule plateforme et les utilisateurs peuvent utiliser la plateforme pour effectuer leur paiement et consulter en temps réel les renseignements sur les itinéraires offerts par plusieurs modes et options de mobilité.<sup>16</sup> Le MaaS pourrait perturber la façon dont les services sont planifiés et organisés.<sup>17</sup> À mesure que des innovations comme les MaaS prospéreront et offriront plus d'options aux utilisateurs, elles pourraient être une force émergente dans l'établissement des attentes des utilisateurs.

## TENDANCES

Le paysage du transport urbain évolue rapidement. Les régions urbaines et les gouvernements provinciaux s'adaptent aux tendances actuelles en visant l'intégration des services, en établissant des partenariats avec le secteur privé et en plaçant l'utilisateur au centre de la planification et des activités.

### Intégration accrue des services

La plupart des modèles de gouvernance visent une plus grande collaboration et une



meilleure intégration des services. Les sociétés régionales de transport en commun s'efforcent de faire progresser l'interopérabilité des réseaux locaux de transport en commun afin d'améliorer la fluidité des déplacements et la satisfaction des utilisateurs et, par conséquent, d'accroître le nombre d'utilisateurs et de réduire la dépendance aux véhicules à occupation unique. Une grande partie de cette entreprise consiste à faire progresser l'intégration des tarifs grâce à des partenariats entre les sociétés de transport en commun en harmonisant les politiques de tarification locale, en établissant des structures tarifaires cohérentes et en offrant aux utilisateurs un système unique de paiement et de billetterie à l'échelle régionale, comme OPUS dans la région de Montréal, PRESTO dans les régions de Toronto et d'Ottawa, et Compass dans la région de Vancouver. Les régions urbaines se préoccupent aussi de plus en plus du transport des marchandises vers leur territoire et à l'intérieur de celui-ci, et elles élaborent des stratégies pour appuyer le transport multimodal intégré des marchandises par des initiatives visant à encourager la circulation efficace des camions, les modèles d'utilisation du territoire favorables, l'accessibilité aux liaisons multimodales et la livraison du dernier kilomètre.<sup>18, 19, 20</sup>

### Partenariats public-privé de prestation des services

À mesure que les options de mobilité urbaine se diversifient grâce à l'innovation du secteur privé, le gouvernement s'associe de plus en plus avec des entreprises privées pour offrir de meilleurs services et infrastructures de transport multimodal et continu. Cela pourrait changer la façon dont les services sont financés, exploités et publicisés. Certains de ces partenariats public-privé ont été conclus entre des sociétés régionales de transport en commun et d'autres fournisseurs de services de mobilité.

*Whim* est le premier fournisseur de services MaaS au monde; il est exploité dans la région d'Helsinki, en Finlande. L'application *Whim* offre aux utilisateurs une combinaison de services de mobilité, dont les transports publics, les taxis, les locations de voitures et les vélos partagés, qui peuvent être payés par abonnement ou sur la base d'un paiement basé sur l'utilisation. Au Canada, l'application *Transit*, dont les partenaires officiels sont la Toronto Transit Commission et Transit Calgary, offre des fonctionnalités similaires, mais reste principalement une application de navigation sans options d'abonnement.<sup>21</sup>

En octobre 2019, TransLink de la région de Vancouver a lancé un projet pilote avec trois sociétés locales partage de voitures et de vélos en vertu duquel la carte *Compass* peut être utilisée pour payer les services et accéder à plusieurs modes.<sup>22</sup> De même, *Metrolinx*, dans la région de Toronto, a annoncé un partenariat avec *Lyft* en juillet 2019, ce qui facilitera la combinaison des options de déplacement pour les banlieusards qui utilisent le train.<sup>23</sup>

### Accent accru sur la satisfaction de l'utilisateur

La conception et l'évaluation des services de transport semblent davantage tenir compte de la satisfaction des utilisateurs. Dans le cas du transport en commun, l'achalandage semble augmenter lorsqu'on répond davantage aux attentes, notamment par de meilleures correspondances multimodales, un plus grand respect des horaires et un plus grand confort.<sup>24</sup> Les attentes sont aussi de plus en plus grandes en termes de technologie. Les renseignements en temps réel sur les corridors de transport de marchandises et de passagers sont un exemple d'innovation qui est maintenant au cœur de l'expérience de déplacement des utilisateurs.<sup>25</sup> Ces renseignements aident les gens et les entreprises à prendre des décisions éclairées en matière de déplacement. Pour répondre à ces attentes,





on adopte des chartes des passagers et des stratégies d'expérience client pour améliorer l'expérience et la satisfaction des utilisateurs. Les modèles de gouvernance peuvent grandement contribuer à rendre le transport intéressant et à répondre aux attentes des utilisateurs. Ces derniers ne tiennent pas vraiment à comprendre les obstacles complexes qui sont liés à l'interopérabilité, qui empêchent la fluidité des déplacements au-delà des limites des territoires et qui nuisent aux connexions intermodales.

Au Canada, la plupart des fournisseurs de services de transport accordent une place centrale à leurs utilisateurs et à leurs intervenants dans la planification de leurs services. Par exemple, la Société de transport de Montréal (STM), l'exploitant du transport en commun de Montréal, utilise sa plateforme « Ma voix ma STM » pour consulter plus de 10 000 utilisateurs sur plusieurs sujets relatifs au transport en commun.<sup>26</sup> De même, le Plan directeur 2017-2037 de l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto comprend plusieurs objectifs de participation des intervenants pour guider le processus de planification de l'autorité au cours des prochaines années.<sup>27</sup>

## OPPORTUNITÉS

Premièrement, les mécanismes de gouvernance pourraient être conçus pour maximiser les objectifs définis en matière de mobilité durable et contribuer aux autres objectifs du gouvernement. Les cadres de gouvernance devraient viser à répondre à la question « dans quel but ? ». Bon nombre des sociétés régionales de transport en commun du Canada visent à combler les lacunes en matière de transport dans les services de transport en commun transfrontaliers, à intégrer les services, à faire progresser l'interopérabilité et à améliorer l'expérience des utilisateurs. Dans ce contexte, les mécanismes de gouvernance privilégiés pourraient permettre des partenariats avec d'autres organismes et des entreprises privées,

l'harmonisation des pratiques et des politiques et la participation des utilisateurs. Toutefois, il n'existe pas de solution universelle, et les modèles de gouvernance devraient demeurer des réponses uniques à des circonstances particulières.

Deuxièmement, il est essentiel de déterminer le niveau adéquat de centralisation de la prise de décision pour déterminer l'efficacité d'un modèle de gouvernance. Malgré les avantages liés à la participation d'un certain nombre de partenaires, l'inclusivité peut également être nuisible au processus décisionnel en matière d'orientation stratégique ou d'investissement de capitaux. Certaines données provenant d'autres administrations locales (p. ex., Berlin et Londres) font ressortir les avantages d'un certain degré de hiérarchie pour permettre une action rapide et efficace dans un environnement multilatéral.<sup>28</sup> Les groupes et comités intergouvernementaux et intersectoriels peuvent également servir à réunir les partenaires et les parties prenantes et ils peuvent faciliter la décomposition du travail à accomplir en tâches plus faciles à gérer et à confier à des experts en la matière.

Troisièmement, tout comme les autres aspects des réseaux de transport, la gouvernance devrait être évaluée en fonction des mesures de rendement de diverses dimensions. Ces mesures pourraient comprendre les niveaux d'imputabilité, de transparence et de réactivité.<sup>29</sup> Mais surtout, les mesures de rendement devraient être définies dans le but ultime d'améliorer l'expérience et la satisfaction des utilisateurs.

Quatrièmement, les récentes innovations technologiques posent des défis aux modèles de gouvernance traditionnels et donnent aux gouvernements l'occasion de réexaminer leur rôle. Dans un avenir très proche, le MaaS pourrait influencer la façon dont les services aux passagers sont connectés et payés, tout en augmentant les attentes des utilisateurs. Les gouvernements pourraient déterminer le niveau de



participation privilégié du secteur public à l'organisation des services, soit comme intégrateur, fournisseur, exploitant ou régulateur. Tout en encourageant l'innovation privée, les gouvernements pourraient vouloir conserver un certain contrôle sur l'établissement de normes de service minimales pour que les objectifs des politiques des transports et d'autres politiques puissent être atteints.

Enfin, les gouvernements ont la possibilité d'explorer le potentiel d'amélioration de l'intégration et de la planification du transport en commun et du transport des marchandises. Des points d'entrée à la gestion des trottoirs, et de la planification des déplacements aux correspondances sans interruption, le transport public et le transport des marchandises sont interdépendants, et l'intégration de ces deux processus pourrait les rendre mutuellement bénéfiques. Cela exige une collaboration accrue entre les administrations et les modes, notamment par la tenue de discussions sur les objectifs communs en matière de mobilité urbaine. Les structures de gouvernance formelles et informelles pourraient jouer un rôle dans la facilitation de ces discussions.



## BIBLIOGRAPHIE

---

<sup>1</sup> Association des transports du Canada. *Financement et gouvernance des transports dans les grandes régions métropolitaines du Canada : dossier d'information*, 2015.

<sup>2</sup> Golden, Anne. *Governance of Regional Transit Systems: Observations on Washington, New York, and Toronto*. Canada Institute: Wilson Center, 2014.

<sup>3</sup> Urban Systems. *Inter-Municipal Transit Governance Study and Implementation Plan: Interim Report to the Transit Committee*, 2012.

<sup>4</sup> Transports Québec. *Nouvelle gouvernance en transport collectif dans la région de Montréal - nomination des membres du comité de transition*, 7 juillet 2016.

<sup>5</sup> Board Governance, *Metrolinx*. [www.metrolinx.com/en/aboutus/board/board\\_governance.aspx](http://www.metrolinx.com/en/aboutus/board/board_governance.aspx).

<sup>6</sup> Governance, *TransLink*. [www.translink.ca/About-Us/Governance-and-Board.aspx](http://www.translink.ca/About-Us/Governance-and-Board.aspx).

<sup>7</sup> Canada, Gouvernement du Canada. *Examen de la Loi sur les transports au Canada : document de discussion*. Secrétariat de l'examen de la Loi sur les transports au Canada, 2014.

<sup>8</sup> TransLink, *Moving the Economy: A Regional Goods Movement Strategy for Metro Vancouver Context and Background*, 2017.

<sup>9</sup> Canada, Gouvernement du Canada. *Examen de la Loi sur les transports au Canada : document de discussion*. Secrétariat de l'examen de la Loi sur les transports au Canada, 2014.

<sup>10</sup> Canada, Association canadienne du transport urbain. *Vision 2040 – examen quinquennal*, 2015.

<sup>11</sup> O'Brien, Peter, et al., éditeurs. *Governing the 'Ungovernable'? Financialisation and the Governance of Transport Infrastructure in the London 'Global City-Region*. Dans *Science Direct*, vol. 132, 2019.

<sup>12</sup> Canada, Association canadienne du transport urbain. *Sources de financement alternatif pour les réseaux de transport collectif au Canada*. HRD Corporation, 2015.

<sup>13</sup> Carlin, Kelly, Bodhi Rader et Greg Rucks. *Interoperable Transit Data: Enabling a Shift to Mobility as a Service*. Rocky Mountain Institute, octobre 2015.

<sup>14</sup> Canada, Gouvernement du Canada, Conseil national de recherches Canada. *Apprivoiser la chaîne de blocs pour une meilleure gestion*, 2018.

<sup>15</sup> Chambre des communes du Canada. *Pour l'établissement d'une stratégie canadienne sur les transports et la logistique – rapport intérimaire*. Rapport du Comité permanent des transports, de l'infrastructure et des collectivités, 42<sup>e</sup> législature, 1<sup>re</sup> session, février 2019.

<sup>16</sup> Canada, Association canadienne du transport urbain. *Trousse d'outils d'implantation de la mobilité intégrée*, Dillon Consulting, 2017.

<sup>17</sup> Pangbourne, K orcid., Stead, D, Mladenovic, M et al. (2018) *The Case of Mobility as a Service: A Critical Reflection on Challenges for Urban Transport and Mobility Governance*." Dans Marsden, G. and Reardon, L, (éditeurs) *Governance of the Smart Mobility Transition*. Emerald Publishing, Bingley, UK, pp. 33-48.

<sup>18</sup> Ville de Toronto, direction générale des services de transports. *Freight and Goods Movement Strategy Framework*, 2017.



---

<sup>19</sup> Canada, *Moving the Economy: A Regional Goods Movement Strategy for Metro Vancouver Context and Background*. TransLink, 2017.

<sup>20</sup> Plan métropolitain d'aménagement et de développement. *Un grand Montréal : Attractif, compétitif et durable*. Communauté métropolitaine de Montréal, 2012

<sup>21</sup> Association canadienne du transport urbain. *Les cinq meilleures applis courantes de transport collectif*, 2017

<sup>22</sup> Translink. *Compass Card Taps into New Modes of Transport*, octobre 2019.

<sup>23</sup> *Grabbing a Lyft to Go*, dans Metrolinx News, juillet 2019.

<sup>24</sup> Ramos, Sara, et al., éditeurs. *Perceptions of the Public Transport Service as a Barrier to the Adoption of Public Transport: A*

*Qualitative Study*. Dans *Social Sciences*, volume 8, numéro 5, 2019.

<sup>25</sup> Arlington (Virginie). *Market Research on Real Time Transit Information Needs and Users' Expectations*." Mobility Lab, janvier 2019.

<sup>26</sup> Société De Transport De Montréal. *Ma voix ma STM*.

<sup>27</sup> Aéroport international Pearson de Toronto. *Our Master Plan (2017-2037): Growing Responsibly*.

<sup>28</sup> Rode, Philipp. *Urban Planning and Transport Policy Integration: The Role of Governance Hierarchies and Networks in London and Berlin*. Dans *Journal of Urban Affairs*, volume 41, numéro 1 : New Urban Governance, 2019.

<sup>29</sup> Acuere Consulting Inc. *TransLink Governance Review*, 2013.