

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE CHAMP QUÉBÉCOIS DE LA MOBILITÉ DURABLE: UN MODÈLE DE CONVERGENCE À
DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE

THÈSE

PRÉSENTÉ(E)

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR

BENOIT GENEST

JANVIER 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier Élisabeth Tremblay, Bernadette Brun, Aline Berthe, Valérie Marcon, Melvin Dea, Theophil Haberstroh, Patrick Robert-Meunier, Rémi Castonguay, Marilène Bergeron, Anne-Marie Roux, Claudie Tremblay, Maxine Fafard-Dandois, Vincent Boisvert, Anne Aguiléra, Louis-Philippe Tessier, André Lavoie, Aggie Perrin, Maude Hébert, Maude Leblanc, Fabien Durif, Alexandra Leblanc, Margaux Manent-Duléry, Samuel Leduc-Frenette, François-Xavier Devailly, Valérie Larose, Marie-André Caron, Catherine Daoust, Paulo Rodrigues, Janie Loiselle, Damien Pillon, Fanny Tremblay-Racicot, Lambert Desrosiers-Gaudette, Marlène Moreno Rabanal, Kenson César, Gabriel Gosselin, Marie-Ève Jacques, Zachary Elfstrom, Philippe Dubois, Emmanuel Bernier, Axelle Ferrant, Dominique Goneau, Julien Charles Paradis, Charles Duprez, Romain Coste, Jonathan Desroches-Pichette, Sandrine Cabana-Degani, Maryse Lemay, Stéphanie Yates, Valentina Poch, Luce Beaulieu, Lee Anne Gagnon-Montgrain, Annie Rochette, Olivier Germain, Olivier Rousseau, Edgardo Valenzuela, Pascal Laliberté, Magali Bebronne, Kevin Johnson, Yves-Marie Abraham, Florence Junca-Adenot, Florence Paulhiac-Sherrer, Corinne Gendron et Thierry Pauchant.

Enfin, je souhaite remercier les membres de mon comité pour leurs précieux conseils, Mme Marie-France Turcotte, M. Mario Gauthier et M. Emmanuel B. Raufflet, ainsi que mon directeur, M. Jean Pasquero. Cette thèse a reçu le soutien financier du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) du Canada et de l'organisme subventionnaire Mitacs.

DÉDICACE

À mes parents, Luc Genest et Johanne Létourneau, qui m'ont fait comprendre dès l'enfance que l'autosolisme est un gâchis environnemental et un gaspillage de ressources familiales. D'autant que je me souviens, mes parents se rendaient au travail à vélo dans le but d'économiser de l'argent pour financer les études universitaires de leurs enfants.

À mes nièces, Zoé et Rose, ainsi qu'à mes deux sœurs, Marie-Josée (procureure de la couronne) et Judith (docteure en chiropratique).

À Sylviane Laberge.

L'impatience prétend à l'impossible, c'est-à-dire à l'obtention du but sans les moyens. D'un côté, il faut supporter la longueur du chemin, car chaque moment est nécessaire; — de l'autre, il faut s'arrêter à chaque moment et séjourner en lui.

Hegel, préface de la *Phénoménologie de l'Esprit* (1807)

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	xv
LISTE DES TABLEUX	xvi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xviii
RÉSUMÉ	xx
ABSTRACT	xxi
INTRODUCTION.....	1
Le régime de l’automobile	1
La critique des paradigmes des transports traditionnels et durables.....	2
L’émergence du paradigme de la mobilité durable	4
La RSE à travers le prisme de la gestion de la demande des déplacements.....	5
Plans de gestion de déplacements traditionnels et réorientés	7
Le champ québécois de la mobilité durable comme espace de transition.....	9
CHAPITRE 1 Problématique.....	10
1.1 L’entreprise comme institution de la mobilité durable	10
1.2 Le défi de l’adaptation permanente : servir plusieurs maîtres à la fois.....	11
1.3 Question de recherche.....	12
1.4 Revue de littérature	13
1.4.1 Volet institutionnel	14
1.4.1.1 Légitimité et institutions.....	14
1.4.1.1.1 Fondements de la responsabilité sociale des entreprises envers les enjeux de mobilité durable	15
1.4.1.2 Approche interactionniste de la mobilité durable	15
1.4.1.2.1 Motivations et logiques de justification	16
1.4.1.2.2 Enjeux organisationnels.....	17
1.4.2 Volet transports et mobilités durables	18
1.4.2.1 Mobilité durable et transition écologique.....	19
1.4.2.1.1 La critique du régime de l’automobile	19
1.4.2.1.2 La gestion de la demande des déplacements comme regroupement d’instruments de transition	20
1.4.2.1.3 La tension entre les approches réformistes et transformationnelles.....	22
1.4.3 Résumé de la revue de littérature	24

CHAPITRE 2 Cadre conceptuel.....	26
2.1 Postulats.....	26
2.2 Modèle d'analyse.....	26
2.2.1 Éléments structurels : mondes, arènes et ordres négociés.....	27
2.2.1.1 Mondes sociaux et arènes.....	27
2.2.1.2 Objets frontières et ordres négociés.....	28
2.2.2 Concepts analytiques.....	29
2.2.2.1 Mondes de justification : l'économie des grandeurs.....	29
2.2.2.2 L'actionnalisme : systèmes/sous-systèmes d'action concrets.....	29
2.2.2.3 Théorie de la mobilité durable.....	30
2.2.2.4 Théorie néo-institutionnelle en sociologie.....	31
2.2.2.4.1 La notion de champ.....	31
2.2.2.4.2 Les piliers institutionnels : règles, normes et univers symboliques.....	32
2.2.2.5 Synthèse : matrice conditionnelle/conséquentielle et processus.....	33
2.2.3 Variables.....	33
CHAPITRE 3 Méthodologie.....	36
3.1 Le terrain et son contexte.....	36
3.2 Design de recherche.....	37
3.2.1 Le cas : sa délimitation et ses phases.....	37
3.2.1.1 Sous-question 1 : unités d'analyse et unités d'observation.....	38
3.2.1.2 Sous-question 2 : unités d'analyse et unités d'observation.....	38
3.2.1.3 Sous-question 3 : unités d'analyse et unités d'observation.....	38
3.3 Stratégie de collecte.....	39
3.3.1 Stratégie de collectes des données 1 : les sources documentaires.....	39
3.3.2 Stratégie de collectes des données 2 : les entretiens.....	41
3.3.3 Sommaire : objectifs des entrevues selon les catégories d'acteurs.....	43
3.4 Analyse des données.....	52
3.4.1 Méthode de la théorie enracinée (<i>grounded theory</i>).....	52
3.4.1.1 Ordonnancement de l'analyse.....	53
3.4.1.1.1 Étape 1 : analyse documentaire « générale » (novembre 2023).....	53
3.4.1.1.2 Étape 2 : entretiens avec les représentants des CGD, de l'ACGDQ, analyse documentaire et codage de niveau 1 et 2 (décembre 2023 – juin 2024).....	53
3.4.1.1.3 Étape 3 : entretiens auprès des partenaires et des générateurs de déplacements, analyse documentaire et codage axial (trois mois).....	54
3.4.1.1.4 Étape 4 : codage sélectif et entretiens finaux (4 mois).....	55
3.4.2 Présentation des données.....	55

CHAPITRE 4 La critique du régime québécois de l'automobile (1967-1997)	58
4.1 La préinstitutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements (1967-1997)	59
4.1.1 Contexte institutionnel : le régime de l'automobile des années d'après-guerre	59
4.1.1.1 Les transports collectifs dans les années d'après-guerre : un compromis entre efficacité et valeur économique	59
4.1.1.2 L'autosolisme au cœur des normes consuméristes des années d'après-guerre	61
4.1.2 Actions et interactions entre les années 1967 à 1997 : La mobilisation des acteurs de la société civile	62
4.1.2.1 La critique du régime de l'automobile durant les années 1970	62
4.1.2.1.1 L'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements à l'échelle internationale	63
4.1.2.2 Les années 1980 : la décennie de la structuration du secteur du cyclisme	64
4.1.2.2.1 La professionnalisation de Vélo Québec	64
4.1.2.2.2 L'institutionnalisation du développement durable dans les années 1980	65
4.1.2.2.2.1 Le réseau des CRE	66
4.1.2.3 Les années 1990 : vers l'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements	67
4.1.2.3.1 De nouvelles organisations citoyennes : Équiterre, Vivre en ville, Communauto et le Centre d'écologie urbaine	67
4.1.2.3.2 La multiplication des expériences internationales de gestion de la demande des déplacements	68
4.1.2.3.3 L'élaboration d'une démarche étatique de développement durable	69
4.1.2.3.4 Le point tournant : la périphérisation de la population montréalaise et la création de l'Agence métropolitaine de transport	69
4.1.3 Conséquences sur l'ordre négocié	70
4.1.3.1 L'élaboration d'une mission transformationnelle : renverser les effets du régime de l'automobile	70
4.1.3.2 Des acteurs et des thématiques éparpillés	71
CHAPITRE 5 La constitution d'un contre-modèle de la mobilité (1997-2008)	81
5.1 L'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements (1997-2001)	81
5.1.1 Contexte institutionnel	81
5.1.1.1 Échelon international	81
5.1.1.2 État québécois	83
5.1.1.3 L'AMT	83
5.1.2 Actions et interactions entre les années 1997 à 2001 : la création du programme Employeur-Allégo	84
5.1.2.1 Les projets-pilotes et leurs suites	84
5.1.2.2 La gestion de la demande des déplacements en quatre volets	85
5.1.2.3 La création de ressources en gestion de la demande des déplacements	85
5.1.2.4 Les trois volets du programme Employeur-Allégo	86
5.1.2.4.1 Les CGD : une approche qualitative et pluridisciplinaire	86
5.1.2.4.2 La trousse Allégo : des outils formatés	88

5.1.2.4.3	Le financement partiel des plans de gestion des déplacements.....	89
5.1.3	Conséquences pour l'ordre négocié	89
5.1.3.1	Une mission et un champ d'intervention limités	89
5.1.3.2	Un fort encadrement institutionnel	90
5.2	L'opérationnalisation de la gestion de la demande des déplacements (2001-2006)	105
5.2.1	Contexte institutionnel	105
5.2.1.1	Piliers normatif et réglementaire	105
5.2.1.1.1	Échelon international : le Sommet de Johannesburg et ses suites	105
5.2.1.1.2	Échelon sociétal	106
5.2.1.1.2.1	La résistance aux changements d'habitudes des déplacements	106
5.2.1.1.2.1.1	L'introduction des enjeux de santé publique	106
5.2.1.1.3	Échelon organisationnel : la popularisation de systèmes de gestion environnementale	107
5.2.1.2	Pilier cognitif.....	107
5.2.1.2.1	Les sociétés de transport.....	107
5.2.1.2.2	Les générateurs de déplacements.....	108
5.2.2	Actions et interactions entre les années 2001 à 2006 : la mobilisation des intervenants et des partenaires de la gestion de la demande des déplacements.....	108
5.2.2.1	Les activités commerciales	108
5.2.2.1.1	L'entrée en service des CGD	108
5.2.2.1.2	Le défi de la pérennisation de la démarche de gestion de la demande des déplacements	109
5.2.2.2	Le défi du financement des PGD et des CGD.....	110
5.2.2.2.1	L'échec du CGD de l'Est de Montréal	110
5.2.2.3	Le développement de partenariats	111
5.2.2.3.1	La professionnalisation de la gestion de la demande déplacements.....	112
5.2.2.3.1.1	L'amorce de l'exportation de la formule des CGD : le projet de Mobili-t.....	113
5.2.3	Conséquences pour l'ordre négocié	114
5.2.3.1	Un succès mitigé	114
5.2.3.2	Le rejet des approches moralisantes.....	115
5.2.3.3	L'amorce d'une expansion du champ de la gestion de la demande des déplacements ..	116
5.3	La mise à échelle des enjeux de la gestion de la demande des déplacements (2006-2008).....	132
5.3.1	Contexte institutionnel	132
5.3.1.1	Pilier réglementaire	132
5.3.1.1.1	La Politique québécoise du transport collectif.....	132
5.3.1.1.2	La Loi sur le développement durable	133
5.3.1.1.2.1	La coordination de la LDD.....	134
5.3.1.1.2.2	La <i>Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013</i>	134
5.3.1.2	Pilier normatif.....	135

5.3.2	Actions et interactions entre les années 2006 à 2008 : la création d'un réseau panquébécois de mobilités alternatives	136
5.3.2.1	L'entrée en service de Mobili-t.....	136
5.3.2.1.1	La « constellation de Québec »	137
5.3.2.2	Les plans de déplacements scolaires.....	138
5.3.3	Conséquences sur l'ordre négocié	140
5.3.3.1	L'amorce d'une diversification des activités et des thématiques couvertes par les CGD	140
5.3.3.2	L'expansion du réseau des CGD.....	142
CHAPITRE 6 La constitution d'une démarche panquébécoise (2008-2015)		153
6.1	La croissance panquébécoise la gestion de la demande des déplacements (2008-2011)	156
6.1.1	Contexte institutionnel	156
6.1.1.1	Contexte réglementaire.....	156
6.1.1.1.1	Le <i>Plan d'action sur les changements climatiques 2006-2012</i> et ses retombées	156
6.1.1.1.1.1	Le Programme d'aide gouvernementale aux modes de transport alternatifs à l'automobile (PAGTMAA)	157
6.1.1.2	Contexte normatif : la consécration de thématique de l'accessibilité universelle	158
6.1.1.3	Contexte cognitif	158
6.1.1.3.1	La pérennisation des pratiques de gestion de la demande des déplacements	158
6.1.1.3.2	Les habiletés de négociation entre les acteurs de l'offre et de la demande de déplacements	159
6.1.2	Actions et interactions entre les années 2008 à 2011 : la création de nouveaux CGD en dehors du territoire de l'AMT	160
6.1.2.1	La diffusion panquébécoise des pratiques et des outils de la gestion de la demande des déplacements.....	161
6.1.2.2	Le développement de nouveaux services et de nouvelles activités.....	161
6.1.2.2.1	Les activités de sensibilisation et de marketing	161
6.1.2.2.1.1	Les Prix leaders en mobilité.....	162
6.1.2.2.1.2	L'amorce d'une campagne de sensibilisation panquébécoise	163
6.1.2.2.2	Les nouveaux services de mobilité alternative : Bixi et Opus et cie.....	163
6.1.2.3	Le début des années 2010 : l'essoufflement de la croissance	164
6.1.2.3.1	La création de l'Association des centres de gestion des déplacements	165
6.1.3	Conséquences sur l'ordre négocié.....	166
6.1.3.1	Le bilan du PAGTMAA	167
6.1.3.2	Un réseau d'officiers de la gestion de la demande des déplacements	168
6.1.3.3	L'essor de la mobilité durable dans le secteur municipal	169
6.1.3.3.1	La réflexion sur la réduction des GES au sein des organisations de mobilisation citoyenne	170
6.1.3.3.2	Vers un modèle hybride : PGD et services à la collectivité	170
6.1.3.4	Une crise de légitimité.....	171

6.2 Redéfinition et légitimation (2011-2015).....	186
6.2.1 Contexte institutionnel	187
6.2.1.1 Pilier réglementaire	187
6.2.1.1.1 Le Plan d'action sur les changements climatiques 2013-2020.....	187
6.2.1.1.2 Le Plan d'action 2011-2020 sur les véhicules électriques	188
6.2.1.1.3 La Stratégie nationale de mobilité durable	188
6.2.1.2 Pilier cognitif.....	189
6.2.1.2.1 Une méconnaissance des CGD au MTQ	189
6.2.1.2.2 Un environnement d'affaires de plus en plus familiarisé avec la gestion de la demande des déplacements	189
6.2.1.2.3 L'institutionnalisation progressive de l'approche RTA.....	190
6.2.2 Actions et interactions entre les années 2011 à 2015 : le redressement de la situation des CGD	191
6.2.2.1 La légitimation par la constitution d'une expertise panquébécoise	191
6.2.2.2 De nouvelles fonctions pour l'ACGDQ.....	192
6.2.2.2.1 Représentation politique.....	192
6.2.2.2.1.1 La représentation des intérêts des CGD auprès du MTQ.....	193
6.2.2.3 Le positionnement stratégique : l'évolution de la mission des CGD au début des années 2010.....	194
6.2.2.3.1 Le renforcement d'une vision panquébécoise : le Défi sans auto solo	194
6.2.2.3.2 Le développement des services à la collectivité : le cas de Mobi-O en Outaouais	195
6.2.2.3.3 La négociation des mandats entre les CRE et les CGD	196
6.2.3 Conséquences sur l'ordre négocié : l'émergence d'un champ de la mobilité durable	197
6.2.3.1 L'élaboration d'une mission commune et la professionnalisation de la gestion de la demande.....	197
6.2.3.2 L'ACGDQ : le respect des spécificités des CGD	197
6.2.3.3 Un réseau de plus en plus étendu et complémentaire	198
6.2.3.4 L'évolution du MTQ	199
CHAPITRE 7 La constitution d'un champ de la mobilité durable (2015 -)	212
7.1 Innovation et structuration de la mobilité durable (2015-2020).....	215
7.1.1 Contexte institutionnel	215
7.1.1.1 Contexte réglementaire.....	215
7.1.1.1.1 La <i>Stratégie gouvernementale 2015-2020 de développement durable</i>	215
7.1.1.1.2 De nouveaux programmes de financement : Action-Climat et le Fonds Écoleader ..	216
7.1.1.1.3 La <i>Politique de mobilité durable</i>	218
7.1.1.1.3.1 Le contenu de la PMD.....	218
7.1.1.1.3.1.1 Les orientations et les cibles.....	218
7.1.1.1.3.1.2 Les enjeux de mobilité durable	219
7.1.1.1.3.1.3 Les dimensions de la mobilité durable	221
7.1.1.1.3.2 La création de cadres d'intervention.....	222
7.1.1.1.3.2.1 Les principaux cadres d'intervention de la PMD faisant intervenir des enjeux de gestion de la demande des déplacements	222

7.1.1.2	Contexte normatif	224
7.1.1.2.1	La sécurité piétonne : Piétons Québec.....	224
7.1.1.2.2	L'engagement des grands générateurs de déplacements envers la mobilité durable.....	225
7.1.1.3	Contexte cognitif	226
7.1.1.3.1	Comptabilité carbone et gestion de la demande des déplacements.....	226
7.1.1.3.2	La normalisation du Défi sans auto solo.....	226
7.1.2	Actions et interactions entre les années 2015 à 2020 : le défi de l'opérationnalisation de l'approche RTA et de la vision d'ensemble	227
7.1.2.1	L'opérationnalisation de l'approche RTA : le croisement des expertises	227
7.1.2.1.1	La création de nouvelles niches et de nouveaux partenariats	228
7.1.2.1.1.1	La gestion écoresponsable des stationnements	228
7.1.2.1.1.2	Les outils cyclistes : Cycliste averti et le mouvement Vélosympathique	229
7.1.2.1.2	L'approche transthéorique à l'appui de la mise en œuvre des PGD	231
7.1.2.2	La poursuite des projets panquébécois.....	232
7.1.2.2.1	Le mandat de l'exemplarité de l'État	232
7.1.2.3	L'émergence des municipalités de taille moyenne et des MRC dans la mise en œuvre de la PMD.....	233
7.1.3	Conséquences pour l'ordre négocié	234
7.1.3.1	La création de nouveaux dispositifs et de nouvelles compétences	234
7.1.3.2	Alliances et conflits d'interprétation de l'approche RTA.....	235
7.2	La création d'un champ intégré de la mobilité durable (2020 -)	261
7.2.1	Contexte institutionnel	261
7.2.1.1	Contexte réglementaire.....	262
7.2.1.1.1	Le Plan pour une économie verte	262
7.2.1.1.2	La Stratégie gouvernementale de développement durable (2023-2028).....	262
7.2.1.1.2.1	Un rôle accru des organisations parapubliques : le cas du réseau de la santé	263
7.2.1.1.3	Politiques d'aménagement et de santé durables.....	264
7.2.1.1.4	De nouveaux programmes découlant de la PMD : Nomo et MobilisActions.....	265
7.2.1.1.5	L'évolution de la mission des CGD : le PADTC 2022-2025.....	265
7.2.1.2	Contexte normatif	266
7.2.1.2.1	Une sensibilité croissante envers les enjeux de sécurité des déplacements actifs ...	266
7.2.1.2.2	Le renforcement de l'exemplarité de l'État et des organisations parapubliques	266
7.2.1.3	Contexte cognitif	267
7.2.1.3.1	La mise en œuvre des principes, enjeux et dimensions de la PMD	268
7.2.1.3.2	Le compromis autour de l'électrification des transports	268
7.2.1.3.3	Générateurs de déplacements : la professionnalisation des fonctions RSE et développement durable	269
7.2.1.3.4	La professionnalisation des organisations parapubliques.....	270

7.2.2	Actions et interactions à partir des années 2020 : les défis de l'intensification de l'approche RTA, de l'intégration et de la consolidation des apprentissages	271
7.2.2.1	L'Intensification de l'approche RTA.....	272
7.2.2.1.1	La deuxième vague de financement Action-Climat.....	272
7.2.2.1.2	Le développement de nouveaux outils : favoriser l'accès aux autres générateurs de déplacements	275
7.2.2.2	L'intégration des interventions	276
7.2.2.2.1	La deuxième phase du projet de l'exemplarité de l'État.....	277
7.2.2.2.2	L'intégration des petites et moyennes municipalités, des MRC et des autorités régionales	278
7.2.2.2.2.1	Deux outils émergents : les plans de mobilité durable intégrés et les instances régionales de concertation.....	280
7.2.2.3	La synthèse des apprentissages.....	281
7.2.2.3.1	La réactivation du Cadus	281
7.2.2.3.2	La formation aux élus	282
7.2.2.3.3	Les approches citoyennes et participatives.....	284
7.2.3	Conséquences pour l'ordre négocié : le développement d'une action collective panquébécoise.....	284
7.2.3.1	Des niches innovatrices pour couvrir de nouveaux enjeux de mobilité durable	285
7.2.3.2	Un champ plus dense, cohérent et solidaire	286
CHAPITRE 8	Discussion	314
8.1	Réponses aux sous-questions	317
8.1.1	Sous-question 1 : Du rejet du régime de l'automobile au champ de la mobilité durable.....	317
8.1.1.1	Période 1 (1997-2008)	317
8.1.1.2	Période 2 (2008-2015)	318
8.1.1.3	Période 3 (2015 -)	319
8.1.2	Sous-question 2 : L'harmonisation de logiques contradictoires et complémentaires	319
8.1.2.1	Période 1 (1997-2008)	320
8.1.2.1.1	La volonté de rompre avec les « ingénieurs du transport ».....	320
8.1.2.1.2	La confrontation entre les logiques civique/transformationnelle et marchande/réformatrice.....	321
8.1.2.1.3	La résolution de la tension entre le réformateur et le transformationnel : la segmentation des activités.....	322
8.1.2.1.4	L'amorce d'une professionnalisation (logique industrielle)	323
8.1.2.2	Période 2 (2008-2015)	323
8.1.2.3	Période 3 (2015-2024) : l'innovation et la professionnalisation pour amortir les tensions entre les interventions réformatrices et transformatrices	325
8.1.2.3.1	L'innovation par les compétences croisées.....	325
8.1.2.3.2	La logique domestique : la conversion des clients en partenaires de la mobilité durable.....	325
8.1.2.4	Conclusion : complémentarité et contradiction.....	326

8.1.3	Sous-question 3 : La conversion des ressources en compétences techniques, administratives et politiques	327
8.1.3.1	Période 1 (1997-2008)	327
8.1.3.1.1	La conversion des ressources financières matérielles en compétences techniques (2001-2008)	327
8.1.3.1.2	Le fondement abstrait d'une nouvelle gamme d'activités	328
8.1.3.2	Période 2 (2008-2015)	329
8.1.3.2.1	La réappropriation et la diffusion des compétences techniques (2008-2011)	329
8.1.3.2.2	Le développement de compétences administratives : l'ACGDQ	329
8.1.3.2.3	Le développement des compétences politiques (2011-2015)	330
8.1.3.3	Période 3 (2015 -)	330
8.1.3.3.1	Le renforcement des compétences techniques, administratives et politiques	330
8.1.3.4	Synthèse	332
8.1.4	Réponse à la question principale : comment le champ de la mobilité durable s'est-il constitué au Québec?	332
8.1.4.1	Principes sous-jacents	333
8.1.4.1.1	La distinction entre le paradigme des transports durables et le paradigme de la mobilité durable	333
8.1.4.1.2	La prise en compte de l'incertitude	334
8.1.4.1.3	Le respect des missions	336
8.1.4.1.4	Une évolution par boucles rétroactives et par amélioration continue	336
8.1.4.2	Un modèle de transition à trajectoires différenciées, mais complémentaires	337
8.1.4.2.1	Le niveau micro (marchand et réformateur)	337
8.1.4.2.2	Le niveau macro (civique et transformationnel)	338
8.1.4.2.3	Le niveau meso (professionnel et intermédiaire)	338
8.1.4.3	Un modèle de régulation hybride	341
8.1.4.3.1	Coordination par le marché	341
8.1.4.3.2	Coordination par les valeurs	341
8.1.4.3.3	Coordination réglementaire	341
8.2	Contributions à l'avancement des connaissances	343
8.2.1	Contribution 1 : Un modèle de mise en œuvre du paradigme de la mobilité durable	349
8.2.1.1	Un enracinement dans la théorie institutionnelle	349
8.2.1.1.1	Les fondements conceptuels	349
8.2.1.1.1.1	Champs organisationnel et institutionnel	349
8.2.1.1.1.2	Le changement : l'entrepreneuriat institutionnel	350
8.2.1.1.1.3	Les logiques institutionnelles	351
8.2.1.1.1.4	Gouvernance du champ	352
8.2.1.1.2	L'évolution du champ québécois de la mobilité durable	352
8.2.1.1.2.1	Un champ intermédiaire pour gérer les niches innovatrices	352
8.2.1.1.2.2	La fonction gouvernementale : encadrer et valider les orientations	354

8.2.2	Contribution 2 : La réconciliation entre les approches réformiste et transformationnelle	355
8.2.2.1	Le modèle multiniveau à trajectoires différenciées, mais complémentaires : l'intégration des approches segmentées	356
8.2.2.1.1	L'approche technocentrée des premières années de la gestion de la demande des déplacements.....	356
8.2.2.1.2	L'élaboration d'une approche réformiste	357
8.2.2.1.3	L'élaboration d'une approche transformationnelle	358
8.2.2.2	La société de la mobilité durable : entre utopie et pragmatisme	360
8.2.2.3	Le champ comme espace de convergence	362
8.2.3	Contribution 3 : RSE et espace de convergence	363
8.2.3.1	Concevoir l'organisation comme institution et véhicule de transformation sociétale	363
8.2.3.1.1	Le dépassement des approches volontaristes et segmentées.....	364
8.2.3.2	Le dépassement de la gestion des parties prenantes classique.....	366
8.2.3.2.1	La sphère d'influence immédiate comme frein à l'adoption de programmes de mobilité durable	368
8.2.3.3	L'engagement socio-transformationnel	371
8.2.3.3.1	L'engagement socio-transformationnel du point de vue de l'organisation.....	372
8.2.3.3.2	L'engagement socio-transformationnel du point de vue du champ.....	374
8.2.4	Contribution 4 : le champ de la mobilité durable comme espace de convergence des sous- thématiques du développement durable (la convergence dialogale).....	378
8.2.4.1	L'identification progressive aux thèmes du développement durable.....	378
8.2.4.2	Le champ comme lieu de médiation : la convergence dialogale.....	381
8.2.4.3	Le PGD comme compromis complexe.....	386
CONCLUSION.....		388
Perspectives de recherche		388
L'avenir du champ québécois de la mobilité durable		389
Poursuivre le développement endogène du champ.....		390
De nouvelles régulations : combiner l'expertise et le pouvoir réglementaire		394
BIBLIOGRAPHIE		399

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Unités d'analyses et unité d'observation (ordre négocié 1)	50
Figure 2: Unités d'analyses et unité d'observation (ordre négocié X)	51
Figure 3: Méthode Gioia.....	56
Figure 4: Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 1 (préinstitutionnalisation 1967-1997)	73
Figure 5. Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 2 : institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements (1997-2001)	93
Figure 6. Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 3 : l'opérationnalisation de la gestion de la demande des déplacements (2001-2005)	118
Figure 7: Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 4 : Mise à échelle (2006-2008)	143
Figure 8: Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 5: La croissance panquébécoise la gestion de la demande des déplacements (2008-2011)	173
Figure 9: Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 6 : Légitimation et redéfinition (2011-2015)	202
Figure 10. Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 7 : Innovation et structuration de la mobilité durable (2015-2020).....	237
Figure 11: Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 8 : la constitution d'un champ de la mobilité durable intégré (2020 -).....	289
Figure 12: Le champ québécois de la mobilité durable comme espace intermédiaire	315
Figure 13: Aboutissement du modèle de convergence à développement endogène entre 1967 et 2025.....	340
Figure 14: Modèle de gestion des parties prenantes classique (engagement bilatéral)	370
Figure 15: Modèle d'engagement socio-transformationnel (trilatéral)	376
Figure 16: Modèle de convergence à développement endogène élaboré	377
Figure 17: Configuration des sous-champs entourant le paradigme de la mobilité durable	383
Figure 18: Modèle de choix d'instruments publics (tiré de Mercier <i>et coll.</i> , 2016)	397

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Principales mesures de gestion de la demande des déplacements	7
Tableau 2: Dimensions et enjeux économiques, environnementaux et sociaux de la mobilité durable ...	19
Tableau 3: Liste des organisations répondantes	42
Tableau 4: Questionnaire de l'équipe des principaux CGD	44
Tableau 5: Questionnaire des principaux partenaires des CGD	45
Tableau 6: Questionnaire des générateurs de déplacements	45
Tableau 7: Sources des données selon les sous-unités d'analyse	47
Tableau 8: Structure d'analyse	49
Tableau 9: Principaux concepts de l'arborescence de la présentation des données	57
Tableau 10: Extraits choisis pour la phase de préinstitutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements (1967-1997)	74
Tableau 11. Extraits choisis pour la phase d'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements (1997-2001)	94
Tableau 12. Extraits choisis pour la phase d'opérationnalisation de la gestion de la demande des déplacements (2001-2006)	119
Tableau 13. Extraits pour la phase de mise à échelle des enjeux de la gestion de la demande des déplacements (2006-2008)	144
Tableau 14. Financement direct des CGD	168
Tableau 15. Financement des partenaires des CGD	168
Tableau 16. Extraits choisis pour la phase de croissance panquébécoise la gestion de la demande des déplacements (2008-2011)	174
Tableau 17: Extraits choisis pour la phase de redéfinition et de légitimation (2011-2015)	203
Tableau 18: Orientations et cibles du PMD relatives à la gestion de la demande des déplacements	219
Tableau 19: Enjeux liés à la gestion de la demande des déplacements	220
Tableau 20: Dimensions et mesures du PMD en relation avec la gestion de la demande des déplacements	221

Tableau 21. Extraits pour la phase d’innovation et de structuration de la mobilité durable (2016-2020)	238
Tableau 22: Orientations, objectifs et sous-objectifs de la troisième Stratégie gouvernementale de développement durable (2023-2028) en lien avec la mobilité durable	263
Tableau 23: Liste des projets d'Action-Climat associés à la mobilité durable	273
Tableau 24: Bilan des activités et des ressources des membres de l'ACGDQ pour les années 2019 et 2023.....	288
Tableau 25. Extraits choisis pour la phase de création d’un champ de la mobilité durable (2020 -)	290
Tableau 26: Synthèse des contributions	345
Tableau 27: Évolution du rapport au développement durable depuis les années 2000	380
Tableau 28: Liste des principaux dispositifs cooptés ou constitués par le champ de la mobilité durable	384
Tableau 29: Le champ de la mobilité durable comme espace de convergence des thématiques du développement durable	385
Tableau 30: Liste des besoins exprimés par les intervenants	392
Tableau 31: Bilan-synthèse des cibles liées aux déplacements des personnes de la PMD (2022-2023)..	396

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACGDQ : Association des centres de gestion des déplacements du Québec

AMT : Agence métropolitaine de transport

AOT : Autorité organisatrice de transports

BAPE : Bureau d'audiences publiques en environnement

CICC : Comité interministériel sur les changements climatiques

CCIQ : Chambre de commerce et d'industrie de Québec

CGD : Centre de gestion des déplacements

CMDS : Centre de mobilité durable de Sherbrooke

CMT : Commission de transport de Montréal

CTCUM : Commission de transport de la communauté urbaine de Montréal

CRE : Conseil régional de l'environnement

CRUTEQ : Comité régional des usagers du transport en commun

FAQDD : Fonds d'action québécois pour le développement durable

LDD : Loi sur le développement durable

MAF : Ministère des Aînés et de la Famille

MAMH : Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

MaaS : Mobility as a Service

MDDEP : Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs

MELCC : Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

MRC : Municipalité régionale de comté

MRF : Ministère des Ressources naturelles et de la Faune

MRNF : Ministère des Ressources naturelles et des Forêts

MTMD : Ministère des Transports et de la Mobilité durable

MTMDET : Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des Transports

MTQ : Ministère des Transports

PAQCC : Plan d'action québécois 2000-2002 sur les changements climatiques

PGD : Plan de gestion des déplacements

PMDI : Plan de mobilité durable intégrée

RNCRE : Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement

RTA : Réduire-Transférer-Améliorer

STCUM : Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal

UMQ : Union des municipalités du Québec

RÉSUMÉ

Le paradigme de la mobilité durable a pour mission de freiner les externalités négatives occasionnées par la gestion traditionnelle des transports et par le régime de l'automobile, aujourd'hui insoutenables. En s'ouvrant à une panoplie d'acteurs et de thématiques émergentes, ce paradigme interpelle de plus en plus les employeurs face aux déplacements motorisés qui sont générés dans le cadre de leurs activités. Ainsi conçues, les entreprises peuvent être représentées comme des institutions pertinentes pour contribuer à l'atteinte de cibles sociétales comme l'accessibilité aux lieux d'emplois et de services, l'amélioration de la santé publique ou encore la réduction de la pollution, de l'autosolisme et de l'étalement urbain.

Au Québec, les premières activités significatives associées au paradigme de la mobilité durable sont apparues au début des années 2000 avec la création des Centres de gestion des déplacements (CGD), une initiative conjointe du ministère des Transports du Québec (MTQ) et de l'Agence métropolitaine de transport (AMT). Dès leurs premières années d'activités, les CGD ont eu pour objectif de réaliser des mandats auprès des employeurs et des établissements d'enseignement supérieur afin d'améliorer les déplacements des navetteurs (déplacements domicile-travail et domicile-études). Les CGD ont d'abord mobilisé des outils comme les plans de gestion des déplacements (PGD) et les services de mobilités alternatives. Par la suite, ils ont constitué un réseau de partenaires panquébécois auprès d'une variété d'organisations qui étaient elles aussi porteuses d'une contre-vision de la mobilité (Vélo Québec, Équiterre, Conseils régionaux de l'environnement, Vivre en ville, etc.). Le phénomène de convergence de ces organisations a fondé le champ québécois de la mobilité durable, qui s'est ensuite développé de façon endogène lorsque les intervenants ont constitué leurs propres compétences techniques, administratives et politiques.

L'objectif de cette thèse consiste à comprendre comment ce champ s'est organisé pour accompagner les générateurs de déplacements sur la voie de la mobilité durable. À cette fin, notre projet de recherche repose sur une étude de cas à l'intérieur de laquelle le champ est considéré comme une somme d'« objets frontières » et comme une succession d'« ordres négociés ». Pour conceptualiser l'hétérogénéité des acteurs, des motivations et des rapports de forces qui ont déterminé l'évolution du champ, nous mobilisons le paradigme interactionniste, la théorie de la mobilité durable, la théorie actionnaliste ainsi que les théories des mondes sociaux et de l'économie des grandeurs. Du point de vue méthodologique, l'approche de cette étude de cas révélatrice repose sur des sources documentaires et des entretiens semi-dirigés. Au moyen de la méthode enracinée (*grounded theory*), l'analyse des données a permis de reconstituer le processus à travers lequel le champ a développé des activités, des programmes et une formule d'intervention panquébécoise de mobilité durable. Notre analyse démontre que le champ s'est constitué en un modèle de convergence à développement endogène qui segmente trois niveaux d'activités (macro, méso, micro) ainsi que les interventions de nature transformationnelle et réformatrice. Pour être pleinement efficace, ce modèle nécessite en outre que les entreprises conçoivent leur contribution sociétale comme un « engagement socio-transformationnel », une approche qui transcende la gestion classique des parties prenantes.

Mots clés : Modèle de convergence à développement endogène, modèle à trajectoires différenciées, engagement socio-transformationnel, champ de la mobilité durable, paradigme de la mobilité durable, gestion de la demande des déplacements, plans de gestion des déplacements, champ institutionnel, objets frontières, ordres négociés, mondes sociaux, économie des grandeurs, interactionnisme, actionnalisme.

ABSTRACT

The sustainable mobility paradigm was designed to resolve the negative externalities caused by traditional transport management and the automobile regime, which are today unsustainable. By opening up to a range of actors and emerging themes, this paradigm increasingly challenges employers in the face of motorized travel generated as part of their activities. Conceived in this way, companies can be represented as institutions whose responsibility is committed to contributing to the achievement of societal targets such as accessibility, the reduction of pollution and urban sprawl.

In Quebec, the first significant activities associated with this paradigm appeared in the early 2000s with the creation of Travel Management Centers (CGD), a joint initiative of the Ministry of Transport (MTQ) and the Agence métropolitaine de transport (AMT). From their first years of activity, the CGDs' mission was to carry out mandates with employers and higher education establishments in order to improve the commuting travel of their commuters (home-to-work and home-to-study travel). To achieve these objectives, the CGDs first mobilized tools such as “travel plans” and alternative mobility services to the automobile. Subsequently, they formed a network of pan-Quebec partnerships with a variety of actors who also carried a counter-vision of mobility (Vélo Québec, Équiterre, Regional Environmental Councils, Vivre en ville, etc.). Over the years, this group of partners has constituted the Quebec field of sustainable mobility.

The objective of this thesis is to understand how this field was formed to support travel generators on the path to sustainable mobility. To this end, our research project is based on a case study within which the field is considered as a sum of “boundary objects” and as a succession of “negotiated orders”. To conceptualize the heterogeneity of actors and the balance of forces that determine the evolution of the field, we mobilize the interactionist paradigm, the theory of sustainable mobility, the actionalist theory as well as the theories of social worlds and the economy of worth. From a methodological point of view, the approach of this revelatory case study is based on documentary sources and semi-structured interviews. Using the grounded theory method, the data analysis reconstructed the process through which the field developed activities, programs and a pan-Quebec sustainable mobility intervention model. Our analysis demonstrates that the field has formed into a model of “endogenous convergence” which segments three levels of activities (macro, meso, micro) as well as transformational and reformative interventions. Ultimately, this model requires that companies conceive of their social responsibility as a socio-transformational commitment that transcends classical stakeholder management.

Keywords : Endogenous convergence model, multilevel model with differentiated trajectories, socio-transformational commitment, field of sustainable mobility; paradigm of sustainable mobility; travel demand management; travel plans; institutions and institutional field; boundary object; negotiated order; social worlds; transition; economy of worth; interactionism; concrete action system.

INTRODUCTION

Dans ce projet, nous cherchons à comprendre comment le champ québécois de la mobilité durable s'est structuré au fil des années afin d'accompagner les entreprises souhaitant se doter de plans de gestion des déplacements durables et matures, dans le cadre des politiques générales de mobilité durable et des attentes de la société. Nous définissons le « plan de gestion des déplacements » (PGD) comme un outil et une stratégie de la part d'une organisation visant à réduire l'impact des déplacements liés à ses activités, tout en influençant le comportement de ses employés, fournisseurs, clients et consommateurs (Rye, 2002b, p. 288). Ainsi conçu, le PGD présuppose de concevoir l'organisation comme une « institution médiatrice » (Enoch, 2016, p. xi) à mi-chemin entre les besoins des individus et ceux de la société. Plus précisément, le plan doit être considéré comme un compromis entre des sous-objectifs organisationnels (ressources humaines, finances, opérations, développement durable, etc.) et des besoins sociaux de mobilité (Enoch, 2016, p. 143). Conséquemment, notre objectif consiste à comprendre comment les différents acteurs québécois de la mobilité durable ont organisé un champ de mobilités alternatives, d'outils, de pratiques, de partenariats, de normes et de règles qui incite les organisations à se responsabiliser face aux enjeux de transports.

Le régime de l'automobile

Au Québec, les transports constituent le principal secteur responsable des émissions de gaz à effet de serre (GES). Environ 6,99 millions de véhicules immatriculés sont répertoriés, un chiffre qui englobe 5,24 millions de voitures utilisées à des fins privées (Whitmore et Pineau, 2024, p. 36). Afin de limiter la croissance du parc automobile, les deux paliers gouvernementaux financent diverses solutions de transports durables dont les plus structurantes sont le prolongement de la ligne bleue du métro de Montréal, le tramway de Québec et le Réseau express métropolitain (REM) de Montréal. Même si un tel ajout d'offre de transports apporte d'importantes retombées positives, le chercheur Marcus Enoch souligne que les grands projets souffrent d'un certain nombre de problèmes, au chapitre desquels il est possible de noter l'importance des coûts, la longue durée de construction ainsi que des inconvénients pour une variété de parties prenantes (2016, p. 12). Outre les problèmes logistiques et administratifs, un autre inconvénient repose dans la portée limitée des grands projets, ces derniers répondant à des besoins de déplacements délimités qui s'adressent à des clientèles principalement urbaines, ce qui soulève des problèmes de justice sociale et d'équité territoriale.

Au Québec, comme dans la plupart des pays industrialisés, les problèmes croissants associés aux déplacements domicile-travail découlent du mode d'aménagement des transports et des territoires qui a été hérité de la philosophie de la mobilité des années d'après-guerre (Baeten, 2000; Enoch, 2016, p. xi; Hoogma, 2006). Jusqu'à la moitié du 20^e siècle, les travailleurs étaient généralement peu mobiles, résidaient près des lieux de travail et parfois même dans des cités ouvrières (Dill, 1998; Fishback, 1992). Cette proximité a été brisée par la croissance du taux de motorisation des ménages et par l'étalement urbain, deux phénomènes qui ont été accentués par l'exode d'un grand nombre d'entreprises qui ont été relocalisées en périphérie des villes en raison de charges foncières avantageuses. Au fil des décennies, cette façon de concevoir l'aménagement du territoire et des activités économiques a accentué la dépendance à l'automobile de nombreux travailleurs. Les conséquences de cet étalement sur les ménages sont dorénavant documentées, notamment en termes de croissance des coûts environnementaux et des dépenses personnelles liées aux transports.

Depuis quelques décennies, divers auteurs ont contribué à théoriser les problèmes découlant des sociétés organisées autour de la dépendance à l'automobile. À la suite d'Ivan Illich (2003) et d'André Gorz (2008), Frank W. Geels (2012) a décrit ce phénomène comme le « régime de l'automobile », c'est-à-dire un alignement de composants sociaux, industriels, politiques, économiques et psychologiques qui alimente la dépendance (*lock in*) envers des formes de mobilité dorénavant insoutenables.

La critique des paradigmes des transports traditionnels et durables

Depuis les années 1970, plusieurs dispositifs ont été déployés pour résoudre les externalités négatives découlant du régime de l'automobile. En rompant avec la philosophie des transports héritée des années d'après-guerre, ces outils ont progressivement contribué à combattre l'étalement des activités économiques, les déplacements domicile-travail de plus en plus longs ainsi que la paupérisation des travailleurs autosolistes.

À la suite de l'essor des enjeux environnementaux durant les années 1960 et 1970¹, des premières lois structurantes ont été adoptées afin d'encadrer les activités polluantes, dont celles liées aux déplacements motorisés. Au Québec, le législateur a par exemple adopté la *Loi sur la qualité de l'environnement* en 1972, un instrument qui a été accompagné quelques années plus tard d'un outil d'aménagement très

¹ Les enjeux environnementaux ont notamment été popularisés par des auteurs comme Rachel Carson (1962), Paul R. Ehrlich (1968) et le Club de Rome (Meadows et Club of Rome, 1972)

déterminant, à savoir la *Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles* (1978). Dans le sillage des chocs pétroliers de 1973 et de 1979, la création d'une variété de programmes et d'instruments publics de gestion de la mobilité formera ensuite un nouveau paradigme, celui des *transports durables*. Ce paradigme s'est peu à peu imposé dans les grands États industrialisés qui avaient jusqu'à récemment favorisé l'essor de l'automobile. En France, les autorités publiques ont combattu la « mobilité contrainte », un phénomène que Le Breton (2009) caractérise comme le sous-financement des transports collectifs, la motorisation des travailleurs et la périurbanisation des activités économiques. En réaction à ces problèmes émergents, le gouvernement français a par exemple développé des dispositifs légaux qui encadrent les déplacements et la protection de l'environnement (LOTI, LAURE, Grenelle de l'environnement, etc.). Notons que depuis 1971, le budget de fonctionnement des transports collectifs français repose en partie sur le « Versement transport », une mesure écofiscale qui engage la contribution financière des employeurs (Guelton et Poinot, 2023; Offner, 1986). Aux États-Unis, le mouvement environnementaliste a connu une forte institutionnalisation à la suite de la promulgation du *Clean Air Act* de 1970, un instrument qui a jeté les bases des programmes de « Transportation System Management » organisés autour de l'utilisation efficace des routes, de la réduction du nombre de véhicules dans les zones de congestion et de mesures d'amélioration des transports collectifs (Ferguson, 1999). Pour opérationnaliser ces mesures, les autorités publiques états-uniennes ont progressivement intégré les employeurs dans la chaîne de mobilité, ces derniers étant reconnus comme des « générateurs de déplacements » (Enoch, 2016, p. 97). Notons également que la contribution des employeurs états-uniens s'est intensifiée depuis l'adoption du *Intermodal Surface Transportation Efficiency* de 1991, un instrument qui a été conçu pour améliorer les déplacements domicile-travail des navetteurs (Taplin et Sapkota, 2000).

Malgré sa contribution à la résolution d'enjeux environnementaux, le paradigme des transports durables a depuis été critiqué pour son approche technicienne de la mobilité. Étant organisé autour d'une logique d'amélioration du réseau routier et de la performance énergétique des véhicules, divers reproches lui ont été formulés pour souligner son incapacité à combattre des phénomènes comme l'étalement urbain ou la dépendance à l'automobile. Par exemple, l'amélioration de la performance énergétique des véhicules individuels n'a pas permis de réduire globalement les problèmes d'émissions polluantes. Cette limitation s'explique du fait que les économies d'énergie réalisées à l'échelle d'un véhicule individuel sont susceptibles d'être annulées par la croissance globale du parc automobile, un phénomène qui correspond au paradoxe de Jevons ou aux « effets rebonds » (Alcott, 2015; Owen, 2013).

Finalement, le paradigme des transports durables demeurait largement dominé par la discipline de l'ingénierie, s'avérant peu propice à une réflexion pluridisciplinaire autour de thèmes hétéroclites comme la qualité de vie, la protection de l'environnement ou la sécurité des déplacements alternatifs à l'automobile (Champagne et Bourdages, 2012, §8).

L'émergence du paradigme de la mobilité durable

À partir des années 1990 et 2000, un nouveau paradigme a été constitué pour combattre les externalités négatives du régime de l'automobile, mais aussi pour dépasser les limites du cadre des transports durables: le paradigme de la mobilité durable (Champagne et Bourdages, 2012, §10). À la différence des activités de transports durables qui sont organisées autour de cibles techniques, la mobilité durable est d'abord préoccupée par la réduction du besoin de se déplacer, puis par l'importance de stimuler le recours à des modes de transports doux comme la marche ou le vélo (Banister, 2008, p. 75). Pour l'essentiel, ces objectifs sont réalisés à travers la création de milieux de vie favorisant la proximité, une tâche nécessitant de recourir à des solutions pluridisciplinaires qui font intervenir une brochette d'intervenants comme des urbanistes, des économistes, des ingénieurs, des politiciens, des citoyens et des employeurs. En ce sens, un des grands apports du paradigme de la mobilité durable consiste à s'ouvrir à une variété d'acteurs appelés à collaborer autour d'*enjeux*, considérés ici comme des « problème[s] à résoudre dont la formulation fait l'objet de controverses entre les parties prenantes qui se mobilisent autour de sa solution » (Pasquero, 2008, p. 43). Théorisé en grande partie par David Banister (2008), le paradigme de la mobilité durable se caractérise par l'ouverture à des thématiques qui avaient été négligées par les paradigmes précédents, par exemple l'esthétique des territoires, l'aménagement ou les considérations d'équités socio-économiques. À titre d'exemple, la *Politique de la mobilité durable* (PMD) du MTMDDET (2018e) considère des enjeux variés comme la santé des citoyens (p. 20), la sécurité (p. 20), la compétitivité des entreprises et la gestion environnementale de l'aménagement du territoire (p. 21).

Ensuite, une des grandes nouveautés du paradigme de la mobilité durable réside dans la valorisation du concept de *capital de mobilité* (Champagne et coll., 2012, §1). Plutôt que de concevoir les systèmes de transports uniquement du point de vue de l'offre, les autorités sont appelées à ériger l'utilisateur comme le centre des préoccupations, un mode décisionnel qui favorise les approches fondées sur la gestion de la demande. Ce faisant, le paradigme de la mobilité durable déplace le foyer d'attention afin d'évaluer l'accessibilité des pôles de destination ou encore la capacité d'une personne à utiliser des transports collectifs ou doux. À titre d'exemple, la PMD cible spécifiquement l'accroissement des modes de

déplacements alternatifs à l'automobile, le gouvernement du Québec souhaitant que 70% de la population ait accès à au moins quatre services de mobilité durable à l'horizon 2030 (MTMDET, 2018e, p. 11). Soulignons que ces mesures prolongent les programmes d'accessibilité universelle qui bénéficient à une variété de personnes vulnérables ou à mobilité réduite (ARTM, 2019; STM, 2021). Dans le cadre de cette recherche, nous utilisons le paradigme de la mobilité durable comme un cadre conceptuel pertinent pour étudier l'évolution de diverses thématiques sociétales de mobilité ainsi que la contribution des entreprises à l'amélioration des déplacements.

La RSE à travers le prisme de la gestion de la demande des déplacements

Compte tenu de sa porosité, de sa pluridisciplinarité et de son inclusivité, le paradigme de la mobilité durable a bénéficié de l'essor de la responsabilité sociétale des entreprises, un concept qui est considéré ici comme « l'ensemble des obligations, légalement requises ou volontairement choisies, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné » (Pasquero, 2013, p. 339-340). Comme indiqué plus haut, les autorités publiques s'intéressent depuis des décennies aux meilleures façons de responsabiliser les entreprises en vue de les intégrer dans les chaînes de déplacements. De façon plus générale, les représentants du paradigme de la mobilité durable ciblent les entreprises dans la mesure où ces dernières disposent de ressources opérationnelles et de capacités administratives pertinentes pour améliorer le transport de leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, etc.).

Comme mentionné plus haut, la responsabilité sociale des entreprises à l'égard des déplacements de leurs parties prenantes remonte aussi loin qu'aux cités ouvrières du 19^e siècle, une forme d'aménagement qui favorisait la proximité entre le domicile de travailleurs et leur lieu de travail (Dill, 1998; Fishback, 1992). Plus tard au 20^e siècle, Ison et Rye soulignent qu'entre 1939 et 1945, l'entreprise Boeing a instauré un programme de navettage pour les employés de son usine d'Oregon dans le but de participer aux efforts nationaux de rationnement du pétrole (2003, p. 226). À partir des années 1970, la responsabilité sociale des entreprises est devenue un levier considérable qui a été progressivement intégré dans les politiques de gestion de la demande des déplacements. À cet effet, les autorités nationales ont mobilisé les employeurs et les municipalités afin que les acteurs de proximité participent plus activement aux efforts économiques, légaux, physiques et éducatifs de la lutte contre le régime de l'automobile.

Du point de vue de la responsabilité des entreprises et des autorités locales, les principales solutions à portée économique ou fiscale sont apparues à travers la gestion des routes et des stationnements, par exemple avec la mise en place de mesures de « paiements compensatoires », ou *parking cash out* (Shoup, 1997; 2006). Au fil des années, d'autres politiques de nature économique ont été développées autour des péages urbains, de la tarification de la congestion ou des rabais pour l'usage des transports alternatifs à l'automobile. Parallèlement, les autorités ont adopté des politiques réglementaires ou légales visant à restreindre les déplacements dans des zones stratégiques comme les centres-villes ou les sites historiques. Du côté des solutions douces, diverses activités d'éducation et de séances d'information ont également été créées pour rejoindre des catégories d'acteurs comme les citoyens, les étudiants, les employeurs et les navetteurs. À titre d'exemple, des campagnes de sensibilisation ont découlé de l'adoption de la « Vision zéro », une approche suédoise élaborée en 1997 pour favoriser la sécurité des déplacements actifs (Värnild et coll., 2019). Au Québec, les acteurs de la mobilité durable ont également créé des activités autour de la journée « Ma ville sans mon auto », de la campagne du « Cocktail transport », puis du « Défi sans auto solo ». Du point de vue des aménagements physiques, la gestion de la demande repose finalement sur la création d'infrastructures facilitant les déplacements actifs à l'échelle d'une autorité locale ou régionale (pistes cyclables, politiques d'aménagement, etc.) ou encore d'une organisation (stationnements à vélo, abris, douches, etc.).

Le Tableau 1, inspiré de la classification proposée par Gärling et Schuitema (2007), synthétise les principales mesures de gestion de la demande des déplacements. Ces activités font intervenir la responsabilité des autorités publiques et des générateurs de déplacements, ainsi que la collaboration des citoyens.

Tableau 1: Principales mesures de gestion de la demande des déplacements

Mesures physiques	Mesures légales	Mesures économiques	Mesures de sensibilisation et d'information
• Amélioration des transports collectifs • Amélioration des infrastructures pour la marche et le cyclisme • Stationnements incitatifs • Planification du territoire pour réduire les temps de déplacements • Changements technologiques pour améliorer la performance énergétique des véhicules	• Interdiction de l'usage de l'automobile dans les centres-villes • Gestion des stationnements • Mesures de réduction de la vitesse	• Taxes sur les véhicules et le carburant • Taxations des routes et de la congestion • Taxes kilométriques • Réduction des frais pour l'usage des transports collectifs	• Marketing individualisé • Campagnes d'informations et de sensibilisation • Mesures de rétroaction visant à mettre en évidence les conséquences des habitudes de déplacements • Modélisation sociale

Notons enfin qu'au fil des années, divers États ont réglementé la responsabilité des employeurs pour contraindre ou inciter ces derniers à contribuer aux politiques de mobilité. Dans le sillage de l'adoption de l'*Intermodal Surface Transportation Efficiency* de 1991, l'État de Washington aux États-Unis a par exemple adopté le *Commute Trip Reduction Law* (CTR), un instrument qui force les entreprises embauchant plus de 100 employés à se doter de politiques d'amélioration des déplacements pendulaires (Kadesh et Roach, 1997, p. 1218-1219; Zhou et Winters, 2008, p. 62). Au Royaume-Uni en 1998, le Département de l'Environnement, des Transports et des Régions a de son côté déposé un livre blanc, intitulé *A New Deal for Transport: Better for Everyone*, dans lequel le gouvernement s'engageait à accroître la responsabilité des autorités locales et des employeurs pour favoriser les modes de déplacements alternatifs à l'automobile (Coleman, 2000).

Plans de gestion de déplacements traditionnels et réorientés

Les plans de gestion de déplacements d'entreprise, communément nommés « Travel Plans » dans la littérature anglophone, peuvent être considérés comme le principal outil de RSE à travers lequel une organisation concrétise sa participation aux efforts sociétaux de mobilité durable. Opérant davantage en

aval qu'en amont, les PGD visent surtout l'amélioration des déplacements des navetteurs à travers des solutions souples de gestion des stationnements, d'activités de sensibilisation, de gestion des infrastructures (douches, stationnements de vélos, etc.), d'outils d'encouragement au covoiturage, de politiques de retour garanti ou de mesures de remboursements des titres de transports collectifs et partagés (Enoch, 2016, pp. 160-161). Même s'ils ont été popularisés durant les années 1970, ils ont surtout été théorisés à partir des années 1990, notamment à travers les travaux précurseurs sur la gestion de la demande des déplacements de Ferguson (1990; 1997, 1998; 1999), de Ferguson, Ross et Meyer (1993), de Ferguson et Davidson (1995) et de Meyer (1999).

Dans la littérature francophone, ces plans ont reçu différents noms, comme « plans de gestion des déplacements », « plans de déplacements d'entreprise » (PDE) ou « interentreprises » (PDIE). Comme mentionné plus haut, une définition classique vient de Tom Rye, qui les qualifie comme « a strategy for an organisation to reduce its transportation impacts and to influence the travel behaviour of its employees, suppliers, visitors and customers » (2002a, p. 180; 2002b, p. 288). Notons qu'au fil des années, cette définition a été critiquée pour sa conception trop fonctionnelle des enjeux de mobilité en contexte organisationnel. Le chercheur Marcus Enoch lui a par exemple reproché de reposer en dernière analyse sur des solutions « clé en main » offertes le plus souvent par des consultants externes. À la manière de la critique des outils organisationnels chez Michel Berry (1983), le chercheur déplore la prétention à l'universalité des plans de gestions des déplacements traditionnels, ces derniers étant rarement adaptés à la réalité organisationnelle dans laquelle ils doivent s'enraciner.

Afin d'être mieux adaptés aux réalités organisationnelles et sociales, Enoch propose de réorienter les plans de gestion des déplacements en offrant une définition plus inclusive. À cet effet, la conception réorientée reconnaît explicitement l'importance d'harmoniser des objectifs organisationnels et sociétaux variés : « Range of 'of-the-shelf' organizational tools designed to meet organizational goals (for example cost reduction, recruitment and retention, CSR, environmental) whilst addressing transport problems » (2016, p. 143). Ainsi conçus, les PGD réorientés s'apparentent à des objets hybrides qui font intervenir les acteurs organisationnels, mais également des parties prenantes externes comme les gouvernements nationaux et régionaux, les fournisseurs de transports, les utilisateurs et les groupes d'intérêts (*Idem*, p. 153). En somme, les plans de gestion des déplacements peuvent être interprétés à la manière d'un carrefour d'enjeux de mobilité durable, c'est-à-dire des objets hybrides qui sont négociés de façon continue entre une variété d'acteurs organisationnels et interorganisationnels.

Le champ québécois de la mobilité durable comme espace de transition

Compte tenu de sa double vocation organisationnelle et sociétale, le plan de gestion des déplacements doit être considéré comme un outil de transition écologique qui contribue à remplacer le régime de l'automobile par un modèle sociétal de mobilité durable. Dans la continuité des travaux de Geels (2012) d'Ieromonachou *et coll.* (2004), de Nykvist et Whitmarsh (2008) et de Whitmarsh (2012), nous interprétons à notre tour les PGD et les mesures de gestion de la demande des déplacements comme des *niches innovationnelles*.

Soulignons qu'au Québec, un vaste champ de la mobilité durable a été constitué dans le but de diffuser les niches de mobilités alternatives. Ce champ est apparu formellement à la fin des années 1990 avec la création des centres de gestion des déplacements, une innovation sociale initiée par l'Agence métropolitaine de transport (AMT) et le ministère des Transports du Québec (MTQ) (Desrochers et Gauthier, 2015). Depuis près de 30 ans, les CGD ont constitué un regroupement de partenaires, de pratiques et d'outils dans l'objectif d'accompagner les générateurs de déplacements sur la voie de la mobilité durable. Au sein de ce réseau, on trouve par exemple des solutions complémentaires aux PGD comme les forfaits de transports collectifs, l'autopartage ou le vélo en libre-service, ainsi que des acteurs bien établis comme Équiterre, Vélo Québec ou Vivre en ville. Compte tenu de sa complexité, ce regroupement peut être considéré comme un champ qui correspond à la définition bien connue de DiMaggio et Powell : « By organizational field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products » (1983, p. 148).

Afin de comprendre en quoi consiste le modèle québécois de la mobilité durable, il est nécessaire de retracer la façon dont ses représentants ont constitué leurs activités, outils, niches innovationnelles, pratiques, normes et règles. Du point de vue de la RSE, une meilleure compréhension de la dynamique de ce champ permettra d'identifier la façon dont une organisation, ne disposant pas de compétences préalables en gestion des déplacements, peut néanmoins être outillée pour lutter contre le régime de l'automobile.

CHAPITRE 1

Problématique

1.1 L'entreprise comme institution de la mobilité durable

À la lumière des considérations qui précèdent, la problématique de ce projet peut être présentée succinctement. Son objet de recherche est le *champ québécois de la mobilité durable des personnes* dont on cherche à comprendre les modalités à travers lesquelles il a été construit, comment il a servi de cadre d'accompagnement des générateurs de déplacements. Sur ce point, nous avons souligné que les enjeux de mobilité en contexte organisationnel s'inscrivent à l'intérieur de la trajectoire de l'évolution des paradigmes des transports. Face aux externalités négatives engendrées par les déplacements liés aux activités des entreprises, les pouvoirs publics engagent de plus en plus la responsabilité des employeurs par les biais de contraintes ou d'incitatifs. Dans ce contexte, le champ organisé autour des CGD constitue un levier incontournable pour l'atteinte des cibles sociétales de mobilité durable.

À travers leur promotion des outils de gestion de la demande, les CGD contribuent à ériger les organisations en institutions médiatrices de la mobilité durable, c'est-à-dire des points médians qui servent de jonction entre les navetteurs, les autorités publiques et une variété de services de mobilité alternative comme Bixi, Opus et cie, À vélo, Communauto, etc. Soulignons que le statut mitoyen des générateurs de déplacements a été explicitement reconnu par une variété d'institutions québécoises, par exemple l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) qui cherche activement à susciter « une culture de la mobilité durable [chez les] citoyens, employeurs et acteurs économiques » (2021, p. 126). Par suite, la culture de la mobilité durable promue par l'ARTM s'insère elle-même à l'intérieur de l'idéal de la « gouvernance partenariale » de la *Politique de mobilité durable* (MTMDET, 2018e, p. 41-42), un programme qui définit les thèmes organisateurs de la responsabilité sociétale des entreprises à l'égard des transports: réduction des GES et de la congestion automobile, électrification des transports, accessibilité, santé et sécurité, etc. Directement ou indirectement, plusieurs cibles de la PMD pour l'année 2030 interpellent la responsabilité des employeurs, une sollicitation qui conditionne le travail d'accompagnement des CGD et de leurs partenaires de la mobilité durable :

- Réduction de 20 % du temps de déplacement moyen entre le domicile et le travail (p.11)
- Diminution de 20 % de la part des déplacements effectués en auto solo à l'échelle nationale (p.13)

- Réduction de 40 % de la consommation de pétrole dans le secteur des transports sous le niveau de 2013 (p.13)
- Réduction de 37,5 % des émissions de GES dans le secteur des transports sous le niveau de 1990 (p.14)
- Réduction des coûts associés à la congestion pour les entreprises dans les régions métropolitaines de Montréal et de Québec (p.15)
- Réduction de 20 % des dépenses brutes des ménages allouées au transport (en dollars constants de 2017) (p.15)

À la lumière de ces thématiques et de ces cibles sociétales, le travail d'accompagnement des entreprises qui réalisent un plan de déplacements suppose de faire face à un défi double. D'une part, les acteurs du champ de la mobilité durable doivent suivre l'évolution des attentes et des tendances sociétales relatives à la mobilité durable. D'autre part, les attentes sociétales doivent être conciliées avec les objectifs organisationnels hétérogènes des générateurs de déplacements, un effort qui peut être décrit comme une forme d'adaptation permanente.

1.2 Le défi de l'adaptation permanente : servir plusieurs maîtres à la fois

Comme il se dégage des remarques précédentes, le champ de la mobilité durable fait face à plusieurs défis lorsqu'il s'agit d'accompagner les générateurs de déplacements sur la voie de la mobilité durable. Au niveau des interventions en entreprise, les CGD et leurs partenaires doivent d'abord concilier leurs mandats avec des objectifs organisationnels hétérogènes, une tâche qui consiste à offrir des services qui sont pertinents du point de vue de la gestion financière, humaine ou opérationnelle du client.

Outre leur capacité à composer avec les objectifs organisationnels des générateurs de déplacements, les acteurs du champ doivent également gérer l'offre des niches innovatrices qui accompagne la mise en œuvre des PGD. Cet effort nécessite de hiérarchiser les outils et les services alternatifs à l'automobile afin que les mandats en organisation soient cohérents avec l'atteinte des objectifs sociétaux. À titre d'exemple, le cadre d'intervention des CGD se fonde sur l'approche Réduire-Transférer-Améliorer (RTA) depuis l'entrée en vigueur de la PMD en 2018, une politique-cadre qui privilégie les modes de déplacements doux (marche et vélo) avant le recours aux solutions mécaniques (électrification des transports, covoiturage, mobilité partagée, etc.). Lors de la réalisation de leurs mandats en entreprise, cet idéal sociétal de la mobilité est toutefois susceptible de se heurter aux souhaits exprimés par le client, notamment si ce dernier préfère des outils mécaniques et technologiques comme des navettes, des bornes de recharge

pour les véhicules électriques ou des solutions de mobilité intelligente s'inscrivant dans la lignée du « Mobility as a Service » (Maas).

Du point de vue de la recherche, nous devons comprendre comment les acteurs du champ québécois de la mobilité durable ont appris à s'adapter en gérant les besoins des générateurs de déplacements, les cibles sociétales ainsi que l'ordonnement des niches innovatrices (véhicules électriques, services de transports collectifs, solutions douces, plateformes de covoiturage, etc.). Au-delà de la gestion de la mobilité durable, l'étude du phénomène de l'adaptation permanente nécessite donc de concevoir le champ du point de vue de ses institutions (normes, règles, représentations), de ses mécanismes de coordination et de décision, de ses logiques et des rapports de forces. Ainsi conçu, le champ de la mobilité durable prend la forme d'une somme d'« objets frontières », soit des « enjeux partagés par [...] plusieurs groupes de parties prenantes [...] qui forment autant de jeux de pouvoir » (Pasquero, 2008, p. 43). Étant soumis à diverses forces et logiques qui évoluent à travers le temps, le champ peut minimalement être conçu à la manière d'un processus, d'un compromis et d'un ordre négocié évolutif.

1.3 Question de recherche

À la lumière de ce qui précède, la question et les sous-questions de ce projet de recherche peuvent être formulées comme suit :

- Question de recherche : Comment le champ de la mobilité durable s'est-il constitué au Québec?
- Sous-question 1 : Quels types d'ordres négociés se sont succédé dans l'évolution du champ?
- Sous-question 2 : Quel est le rôle des logiques de justification dans l'évolution du champ?
- Sous-question 3 : Quel est le rôle des rapports de pouvoir dans l'évolution du champ?

Par cette question de recherche principale, nous cherchons à interroger l'évolution du champ comme une construction continue, c'est-à-dire à la manière d'une succession de phases animée par des acteurs qui ont organisé leurs stratégies de mobilité durable. En ce sens, la première sous-interrogation de ce projet est d'ordre historique : *quels types d'ordres négociés se sont succédé dans l'évolution du champ?* Par cette sous-question, nous entendons déterminer quelles sont les principales caractéristiques du champ en tant que processus historique continu. En quoi le champ est-il le résultat d'un processus d'interactions, une succession de phases adaptatives qui a été rendue possible grâce à des arènes, des enjeux et des acteurs ?

À travers la deuxième sous-question - *quel est le rôle des logiques de justification dans l'évolution du champ?* - nous nous donnons pour objectif d'identifier les missions qui ont animé les acteurs québécois de la mobilité durable. À partir de la théorie des mondes sociaux de Boltanski et Thévenot (1991), nous voulons plus précisément étudier la façon dont les logiques de justification ont fait évoluer les enjeux, les règles, les normes et les ressources qui régissent les activités du champ. Par exemple, les acteurs ont-ils été animés par des logiques civiques, marchandes ou industrielles? Comment ont-ils agencé les logiques, si ces dernières sont entrées en contradiction?

Finalement, ce projet se donne pour objectif de connaître les mécaniques qui expliquent le caractère dynamique, donc évolutif, du champ québécois de la mobilité durable: *quel est le rôle des rapports de pouvoir dans l'évolution du champ?* Avec cette troisième sous-question, nous cherchons à comprendre le rôle des capacités et des rapports de forces qui ont été requis afin d'accompagner les démarches des générateurs de déplacements. En mobilisant la théorie actionnaliste de Crozier et Friedberg (1977), nous nous intéressons à l'identification des processus à travers lesquels les acteurs du champ ont constitué des ressources pour réaliser les objectifs sociétaux de la mobilité durable. Soulignons finalement que cette étude porte également sur les diverses catégories d'*effets* des jeux de pouvoir, que ce soit au niveau de la négociation des enjeux, ou des conséquences organisationnelles, interorganisationnelles et institutionnelles.

1.4 Revue de littérature

Notre revue de littérature a été réalisée pour couvrir les principaux enjeux du paradigme de mobilité durable, considérés du point de vue de la responsabilité sociale des entreprises. À cet effet, nous nous sommes concentrés sur la littérature de la gestion de la demande des déplacements qui porte sur les outils organisationnels (« déplacements domicile-travail », « travel plan », « mobility management »). Compte tenu du caractère pluridisciplinaire du paradigme de la mobilité durable, cette littérature est éclatée en une multitude de domaines et de disciplines comme l'urbanisme, l'économie, l'ingénierie, la géographie, la sociologie, la socioéconomie des transports ou les technologies de l'information. Il est à noter que, si les recherches sont souvent quantitatives et parfois mixtes (Vanoutrive *et coll.*, 2010), il existe un important courant qualitatif qui s'intéresse aux ressorts des pratiques et de la dépendance psychosociale de l'autosolisme (Kent, 2012; Lambert, 2009; Steg, 2005; Waddock et Graves, 1997). L'approche ancrée dans la littérature managériale se révèle néanmoins plutôt mince, hormis quelques cas plus explicites. Par exemple, les articles de Vanoutrive *et coll.* (2010), de DeHart-Davis et Guensler (2005) considèrent

l'importance du contexte institutionnel dans l'évaluation des programmes organisationnels de mobilité, mais cette réflexion n'est pas fondée dans la tradition de la théorie néo-institutionnelle.

La présentation des résultats est organisée en deux volets. Dans un premier temps, nous dégagons l'état de la littérature en fonction des dimensions institutionnelles de la responsabilité sociale des entreprises qui s'engagent dans une démarche de mobilité durable. Cette section, portant sur la nature des motivations organisationnelles, est organisée selon la classification des six mondes de justification de Boltanski et Thévenot. Dans un deuxième temps, nous présentons la littérature du point de vue du paradigme de la mobilité durable. Cette section porte surtout sur les articles consacrés à l'étude des plans de gestion des déplacements, considérés comme des niches innovantes et des dispositifs.

1.4.1 Volet institutionnel

1.4.1.1 Légitimité et institutions

Comme il a été mentionné en introduction, la littérature sur la gestion de la demande des déplacements considère l'entreprise comme une institution médiatrice qui est pertinente pour la réalisation d'objectifs sociétaux de mobilité durable (Enoch, 2016, p. xi). Du point de vue de la RSE, la conception de l'organisation comme institution remonte au moins jusqu'à Berle et Mean (1932) ; Bratton et Wachter, 2008; Gendron, 2013). Suivant l'approche institutionnaliste, l'entreprise a pour vocation de servir des finalités sociétales, une conception qui répudie toute gouvernance fondée sur la primauté actionnariale, comme celle de la théorie de la firme comme nœud de contrats (Alchian et Demsetz, 1972; Fama, 1980; Jensen et Meckling, 1976). Par suite, ce courant considère l'entreprise comme étant insérée à l'intérieur d'un tissu de règles qui régule, fonde et définit ses responsabilités en fonction de l'idéal d'un bien commun. Du point de vue de la responsabilité sociale, une littérature bien établie évoque alternativement la théorie de la concession (Bratton et Wachter, 2008; Robé, 2011) ou de l'entreprise-octroi (Pasquero, 2002, p. 2) pour décrire le fondement de l'encadrement public des organisations.

La conception de l'entreprise comme institution est explicitement reconnue dans une partie de la littérature de la gestion de la demande des déplacements. Par exemple, tant Enoch (2016, p. 46) que Rye (2002a) confirment l'importance du cadre institutionnel dans la genèse des plans de gestion des déplacements. Même s'ils ne mobilisent pas le vocabulaire de la théorie institutionnelle, les auteurs reconnaissent le rôle incontournable du contexte réglementaire dans le processus de l'élaboration des plans de déplacements, notamment lorsqu'ils procèdent d'obligations gouvernementales ou de pressions

normatives des pairs (*peer pressure*). Finalement, tant Enoch (2016, p. 189) que Rye (2002b, p. 289) présentent des cas d'organisations qui ont créé des plans dans le but d'obtenir des certifications ou d'incorporer cet outil dans une démarche normative de type ISO 14001 ou EMAS.

1.4.1.1.1 Fondements de la responsabilité sociale des entreprises envers les enjeux de mobilité durable

La littérature sur la gestion de la demande des déplacements définit les principales significations qui sont associées à l'entreprise considérée comme institution de mobilité durable (DeHart-Davis et Guensler, 2005p. xi; Enoch, 2016). Dans une perspective RSE, Durbera fonde par exemple la responsabilité des entreprises à l'aide d'arguments environnementaux et économiques (2002, p. 239). L'auteur estime que les déplacements domicile-travail doivent d'abord être considérés comme des externalités négatives qui sont transférées indument à l'ensemble de la société, notamment parce qu'elles génèrent de la pollution et de la congestion. La gestion des stationnements est également interprétée comme un facteur engageant la responsabilité des employeurs, du fait que les surfaces asphaltées grugent les espaces naturels. Durbera évoque finalement les coûts immobiliers des stationnements qui sont à la charge des parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients et actionnaires, tout particulièrement). Dans la perspective de DeHart-Davis et Guensler (2005) et d'Enoch (2016), la responsabilité de l'entreprise est mobilisée à des fins utilitaires, l'organisation étant conçue comme un véhicule plus efficace que les autorités locales pour opérationnaliser des politiques de mobilité. À cet effet, les auteurs valorisent la RSE dans la mesure où la relation étroite entre l'employeur et les employés facilite les changements de comportements des navetteurs (Enoch, 2016, p. 45).

1.4.1.1.2 Approche interactionniste de la mobilité durable

Conformément aux orientations conceptuelles qui guident notre question de recherche, notre revue de littérature a été réalisée avec le souci d'identifier les textes qui s'insèrent à l'intérieur d'une approche interactionniste de la mobilité durable. À la manière de la sociologie de la RSE de Cauchard (2008), cette littérature s'avère pertinente pour identifier les enjeux de pouvoir ainsi que les missions sous-jacentes à la réalisation d'un programme organisationnel de mobilité durable. À titre d'exemple, Van Malderen *et coll.* (2013) interrogent la place et le pouvoir effectif des gestionnaires de mobilité durable au sein d'une organisation, et concluent que ces derniers ont essentiellement un pouvoir d'influence, à défaut d'avoir un pouvoir réellement décisionnel.

1.4.1.2.1 Motivations et logiques de justification

Il existe une importante littérature sur l'étude de la nature des motivations organisationnelles et individuelles, sous-jacentes à la réalisation d'un plan de gestion des déplacements (Cairns *et coll.*, 2010; Cerema, 2016; Curtis et Headicar, 1997; Eriksson *et coll.*, 2006; Ermans *et coll.*, 2018; Roby, 2010; Rye, 1999). Mentionnons que cette littérature est apparue dans le sillage des initiatives de gestion de la demande des déplacements des années 1980 et 1990 au Royaume-Uni, en France et aux États-Unis. Certaines de ces études prolongent les travaux qui ont été menés pour suivre l'évolution de politiques publiques découlant, par exemple, du *Intermodal Surface Transportation Efficiency Act* (États-Unis), de la *Commute Trip Reduction Law* (CTR) de l'État de Washington et du livre blanc sur l'avenir de la mobilité du Royaume-Uni en 1998. Comme il a été indiqué en introduction, les activités de gestion de la demande des déplacements des années 1980 et 1990 ont connu une première vague de théorisation aux États-Unis du côté de Ferguson (1990; 1997, 1998; 1999), Ferguson, Ross et Meyer (1993), de Ferguson et Davidson (1995) et de Meyer (1999).

Pour organiser la diversité de la littérature sur la gestion de la demande des déplacements, nous avons mobilisé la théorie des mondes de justification de Boltanski et Thévenot (1991), parfois qualifiée de « logiques d'action » (Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012, p. 33). Par suite, les missions organisationnelles ainsi que les enjeux de mobilité ont été regroupés selon les mondes industriel, de l'opinion, civique, inspiré, marchand et domestique. Parmi les motivations répertoriées dans la littérature, la perspective d'une meilleure productivité des travailleurs découlant de l'adoption d'un PGD (Herzog et Grant, 2002) peut être justifiée par une logique relevant du monde industriel. Une motivation importante, soit la possibilité d'attirer des travailleurs soucieux de la gestion environnementale de leur futur employeur (Dili et Wardell, 2007; Herzog et Grant, 2002), peut s'inscrire dans le monde de l'opinion, au même titre que tout argument lié à l'amélioration de l'image organisationnelle (Enoch, 2016, p. 46; Rye, 2002b, p. 289). Un autre argument rattachable au monde de l'opinion est la possibilité que l'organisation améliore ses déplacements dans le but de répondre à une pression par les pairs (Enoch, 2016, p. 133). À l'opposé, la volonté de montrer l'exemple en s'affirmant en leader de la mobilité durable (Enoch, 2016, p. 132) peut être interprétée comme relevant d'une logique de l'inspiration. Du côté des justifications de type marchandes, une des principales motivations identifiées dans la littérature se rapporte à la dimension immobilière des plans de gestion des déplacements, considérés comme des outils qui peuvent réduire les besoins en stationnements ou en espaces de travail (Rye, 2002b). Finalement, des motivations qui peuvent être associées au monde civique se rapprochent le plus souvent des perspectives RSE, ou de

bonnes citoyennetés corporatives. L'amélioration du bilan carbone des entreprises, identifiée par Herzog et Grant (2002), peut également s'inscrire dans une telle logique. Soulignons finalement que les motivations de type « domestique » sont à peu près absentes de la littérature, sauf pour évoquer des cas historiques qui pourraient être associés à des formes de paternalisme managérial. À cet effet, l'exemple des cités ouvrières (Dill, 1998; Fishback, 1992) a déjà été évoqué plus haut.

1.4.1.2.2 Enjeux organisationnels

Outre l'identification des motivations et des missions organisationnelles, notre revue de littérature a porté un intérêt envers les principaux enjeux qui accompagnent la réalisation de plans de gestion des déplacements. Tout comme les missions organisationnelles, ces enjeux peuvent être classés selon leur appartenance à un ou à plusieurs mondes de justification. Notre revue de littérature a en outre permis de dégager une variété d'articles qui identifient des mécanismes et des compromis permettant de dénouer les tensions au cœur de ces processus.

Dès les années 1990, un des enjeux déterminants de la gestion de la demande des déplacements a été cerné par Rye (1997; 2002b), à savoir le clivage entre les ambitions d'un employeur et le manque de ressources, tant opérationnelles que financières. Le chercheur Marcus Enoch estime que cette tension peut être résorbée grâce au recours à des solutions groupées. Au fil des années, cinq types de regroupements d'organisations dédiées à l'amélioration des déplacements ont été constitués : les « Neighbourhood Transport Forums », les « Area Travel Plans », les « Business Improvement Districts », les « Transport Management Associations » et les « Local Transportation Districts » (2016, pp.101-111). Par rapport aux PGD individuels, l'auteur estime que ces formules génèrent trois catégories de bénéfices, à savoir les économies d'échelle, les leviers stratégiques ainsi que des gains d'efficacité et de flexibilité (2016, p. 100).

Toujours du côté de Marcus Enoch, l'auteur évoque une tension entre trois objectifs sous-jacents à la réalisation de mesures de gestion de la demande des déplacements : leur coût (monde marchand), leur efficacité (monde industriel) et leur acceptabilité (monde de l'opinion) (2016, p. 51). De façon générale, les chercheurs de la gestion de la demande des déplacements s'intéressent tout particulièrement aux défis relatifs à l'efficacité. Cet engouement s'explique du fait que la mise en œuvre d'un PGD nécessite de constituer des formes d'expertises internes, c'est-à-dire au sein des équipes des générateurs de déplacements (Rye, 2002b). L'absence de services et de soutiens externes peut également constituer un

handicap pour les organisations qui souhaitent se doter d'une politique de mobilité durable performante (Enoch, 2016, p. 126).

Finalement, la littérature interroge également les caractéristiques à considérer dans le cadre de l'opérationnalisation d'un plan de gestion des déplacements (Farahmand *et coll.*, 2021; Gustafson, 2012; Matyas et Kamargianni, 2019). Une attention particulière est accordée au profil des groupes bénéficiaires selon l'âge, le genre, les revenus, le niveau d'éducation, le statut socio-économique, le lieu de résidence, les influences culturelles, le statut familial ou encore la possession d'une voiture. Du point de vue du monde de l'opinion, une partie de la littérature s'intéresse au prestige associé à la possession d'un véhicule individuel ainsi qu'aux déterminants psychologiques de la dépendance à l'automobile (Graves-Brown, 1997; Kent, 2012).

1.4.2 Volet transports et mobilités durables

Outre l'identification des motivations et des enjeux sous-jacents à la réalisation d'un PGD, notre revue de littérature a porté sur les conditions de l'opérationnalisation du paradigme de la mobilité durable. À cet effet, nous avons identifié une série d'articles consacrés à la critique du régime de l'automobile et à l'étude de la mobilité durable du point de vue de la transition sociotechnique.

Soulignons d'emblée qu'il existe une variété de définitions qui sont consacrées aux transports et à la mobilité durables. David Banister (2008) associe par exemple le paradigme de la mobilité durable à quatre activités fondamentales, à savoir la réduction du besoin de déplacements, l'encouragement au transfert modal, la réduction des distances de déplacements et l'amélioration de l'efficacité du système de transport. De façon plus générique, Catherine Morency définit les transports durables comme « un système qui permet aux individus et aux sociétés de satisfaire leurs principaux besoins d'accès aux lieux d'activité, en toute sécurité et compatible avec la santé des hommes et des écosystèmes, avec équité entre les différentes générations » (2013, p. 2). Une autre définition générale, proposée par Rau et Scheiner, consiste à transposer les piliers du développement durable dans le domaine de la mobilité: « The concept of sustainable mobility [consist in] people moving in ways that are socially just, environmentally responsible, and economically viable » (2020, p. 1). S'inspirant du SUMMA (*Sustainable Mobility, Policy Measures and Assessment*), Bourdages et Champagne (2012) évoquent de leur côté 16 dimensions et enjeux de la mobilité durable, reproduits dans le Tableau 2, selon les principes économique, environnemental et social :

Tableau 2: Dimensions et enjeux économiques, environnementaux et sociaux de la mobilité durable

Économique	Environnementaux	Sociaux
• Accessibilité • Coûts des opérations du transport • Productivité/efficience • Coûts économiques • Bénéfices pour l'économie	• Usage des ressources • Intrusions directes sur l'économie • Émissions polluantes (air) • Bruit • Gaspillage	• Accessibilité • Sécurité • Santé • Viabilité • Équité • Cohésion sociale

1.4.2.1 Mobilité durable et transition écologique

Compte tenu de notre objet de recherche, nommément le champ québécois de la mobilité durable, notre revue de littérature a également porté sur les enjeux de transition sociotechnique découlant du modèle multiniveau de Geels (2002). Comme mentionné en introduction, il existe une variété d'articles scientifiques qui présentent les activités de gestion de la demande des déplacements à la manière de niches innovationnelles (Allert et Reese, 2025 ; Geels, 2012 ; Hoogma *et coll.*, 2002 ; Ieromonachou *et coll.*, 2004 ; Marx *et coll.*, 2014 ; Moeinaddini et Habibian, 2024 ; Nykvist et Whitmarsh, 2008 ; Whitmarsh, 2012).

Afin d'organiser la littérature qui porte sur la perspective transitionnelle de la mobilité durable, nous avons divisé les articles scientifiques en trois catégories. Nous avons d'abord identifié les textes consacrés à la critique du régime de l'automobile, puis les articles qui s'intéressent aux niches innovationnelles de la mobilité durable. Finalement, nous présentons un clivage qui existe au sein de la littérature entre les approches réformatrice et transformationnelle, deux façons de concevoir l'intensité des modèles de transition de la mobilité durable.

1.4.2.1.1 La critique du régime de l'automobile

La littérature consacrée au régime de l'automobile forme un corpus d'articles dont les objectifs varient entre des approches descriptives, critiques et normatives. Du côté des approches descriptives et critiques, nous notons la présence de textes qui identifient les phénomènes de contreproductivité de l'autosolisme (Illich, 2003 ; Gorz, 2008). Toujours du côté de la littérature critique, Geels définit le régime de l'automobile comme un système sociotechnique favorisant l'« automobilité » (*automobility*) grâce à un alignement de composants technologiques, réglementaires, d'usages, d'infrastructures et de discours culturels (2012, p. 473). Soulignons également que plusieurs articles ont détaillé les effets délétères du mode de vie

organisé autour de l'automobile, notamment en ce qui a trait à la pollution (Chapman, 2007), mais surtout en ce qui concerne l'exclusion sociale (Currie et Delbosc, 2001; Currie *et coll.*, 2007; Delbosc et Currie, 2011; Dupuy, 1999; Mattioli, 2014; Mattioli *et coll.*, 2018; Ortar, 2018; Rangeon et Rouvillain, 2012).

Outre la critique des conséquences du régime de l'automobile, il existe une abondante littérature, s'inscrivant dans une perspective normative (éthique et morale), qui explique les fondements de la justice des transports. Plusieurs de ces approches ont une portée post-utilitariste (Martens, 2011, 2012; Schweitzer et Valenzuela, 2004; Verlinghieri et Schwanen, 2020) et mobilisent, par exemple, les théories de la justice comme équité de John Rawls (Rauhut, 2018) ou l'éthique des capacités d'Amartya Sen et de Martha Nussbaum (Hananel et Berechman, 2016; Pereira *et coll.*, 2017).

1.4.2.1.2 La gestion de la demande des déplacements comme regroupement d'instruments de transition

Au-delà des considérations critiques et normatives, la littérature sur la mobilité durable contient de nombreux articles consacrés à l'étude des outils qui contribuent à briser le régime de l'automobile. Il est à noter que cette littérature est très variée étant donné qu'elle couvre l'ensemble de niches innovatrices qui composent le paradigme de la mobilité durable. Comme mentionné plus haut en introduction, ces mesures ont des dimensions physiques, légales, économiques et informationnelles (Gärling et Schuitema, 2007).

Du point de vue de l'organisation de la littérature, une des principales contributions de la théorie sur la transition sociotechnique consiste à ordonnancer les solutions alternatives à l'automobile à l'intérieur d'un système distinguant trois niveaux d'analyse (le terrain, le régime et le paysage). Sur ce point, un des articles les plus influents dans le domaine est celui de Nykvist et Whitmarsh (2008) qui adapte le cadre de Geels (2002) à celui de la mobilité durable. Trois catégories de niches innovatrices sont présentées : les nouvelles technologies, le développement d'innovations servicielles et la gestion de la mobilité (*mobility management*). Du côté des niches innovatrices reposant sur des technologies émergentes, les auteurs identifient notamment les véhicules fonctionnant grâce à des énergies non fossiles comme le biogaz, l'hydrogène ou l'électricité (pp. 1380-1381). Les innovations servicielles concernent ensuite les niches visant le transfert modal vers des mobilités alternatives à l'automobile, comme par exemple les solutions favorisant le transport collectif ou les mobilités partagées. De l'avis de Nykvist et Whitmarsh, ces mesures sont facilitées par des outils comme le marketing individualisé, les plans de gestion des déplacements ainsi que l'autopartage (pp. 1381-1383). Finalement, les niches innovatrices fondées

sur la gestion de la mobilité concernant notamment les mesures de tarification des routes, les taxes sur l'essence ainsi que les campagnes d'information et de sensibilisation (pp. 1383-1384). Soulignons qu'en 2012, Geels a lui-même adapté son modèle de transition multiniveau au cadre de la mobilité durable. À la différence de Nykvist et Whitmarsh qui ont développé trois catégories de niches innovatrices, l'auteur propose six types d'innovations conçus pour briser le régime de l'automobile : l'intermodalité, les innovations culturelles et socio-spatiales, la gestion de la demande, les transports collectifs innovants, les technologies de l'information et des communications ainsi que les technologies de propulsion verte (Geels, 2012, pp. 475-477).

Outre les travaux réalisés autour des modèles multiniveaux de mobilité durable, soulignons que d'autres articles s'intéressent plus spécifiquement à l'étude des niches innovatrices. À cet effet, plusieurs textes ont été consacrés aux plans de gestion des déplacements comme outils de transition (Cairns *et coll.*, 2010; Hancock et Nuttman, 2014; Hiselius et Rosqvist, 2016; Lanquar, 2008; Lejoux et Ortar, 2015; Santos *et coll.*, 2023; Van Malderen, Laurent *et coll.*, 2012; Vanoutrive *et coll.*, 2010). Cette littérature s'ajoute aux articles classiques de la gestion des déplacements qui considéraient les PGD d'abord selon l'approche segmentée de l'entreprise (Dili et Wardell, 2007; Rye, 1997; 1999, 2002a, 2002b ; Zuehlke et Guensler, 2007). Outre les PGD, d'autres articles plus variés sont consacrés à l'étude de niches innovatrices qui se rapportent, par exemple, à la mobilité partagée (Nobis, 2006 ; Ruhrort, 2020) ou au cyclisme (Becker *et coll.*, 2022). Parmi les mesures faisant intervenir la responsabilité des employeurs, plusieurs études ont été réalisées autour d'innovations légales et économiques, par exemple un règlement de la municipalité de Nottingham (Royaume-Uni) qui a instauré des frais pour l'usage des stationnements d'entreprises privées (Burchell *et coll.*, 2015; Dale, Frost, Gooding, *et coll.*, 2014; Dale, Frost, Ison, *et coll.*, 2014; Ison et Budd, 2021).

Soulignons que diverses études de cas ont été réalisées afin de suivre la mise en œuvre de modèles de mobilité durable et de gestion de la demande des déplacements. Même si certaines d'entre elles se rapportent à des organisations comme un établissement universitaire (Inturri *et coll.*, 2020) ou hospitalier (Petrunoff *et coll.*, 2015), la plupart ont été menées à l'échelle d'une municipalité (Matyas et Kamargianni, 2019; Millard-Ball, 2008; Newman *et coll.*, 1999). Au fil des années, diverses études ont ainsi été réalisées pour évaluer des solutions de gestion de la demande des déplacements dans des villes comme Stockholm (Eliasson, 2008; Eliasson, *et coll.*, 2009; Isaksson, 2020), Londres (Banister, 2003), Vienne (Buehler *et coll.*, 2017) ou Téhéran (Habibian et Rezaei, 2017; Mahpour *et coll.*, 2023). Des études ont également été

réalisées pour comparer les modèles de gouvernance de la mobilité durable de villes européennes et états-uniennes, par exemple entre Londres et Amsterdam (de Boer et Caprotti, 2017) et San Francisco et Stockholm (Davis, 2018).

1.4.2.1.3 La tension entre les approches réformistes et transformationnelles

Finalement, notre revue de littérature met en évidence une tension qui est au cœur de la mise en œuvre du paradigme de la mobilité durable. Identifiée par Calisto Friant *et coll.* (2020), cette tension s'articule autour du clivage opposant deux modèles de transition, le premier étant fondé sur des principes incrémentaux et progressifs (réformateurs) et le second, sur une volonté de produire des changements de rupture radicale (transformationnels).

Il peut être précisé d'emblée que la tension entre les approches réformiste et transformationnelle se rapporte à un conflit d'interprétation des principes de la mobilité durable. Dès 2008, Banister proposait de concevoir le paradigme de la mobilité durable à travers une hiérarchie des principes : la réduction du besoin de se déplacer, le transfert modal, la réduction des distances de déplacements et l'amélioration de la performance énergétique des modes de déplacements (pp. 75-76). Plus récemment, Ringenson et Kramers ont simplifié la hiérarchie proposée par Banister en la reformulant à travers l'approche Réduire-Transférer-Améliorer (RTA). Selon ces deux auteurs, l'opérationnalisation de la mobilité durable doit d'abord privilégier les mesures de réduction, entendues comme « avoid (reduce) inefficient or unnecessary travel or transport where appropriate » (2022, p. 218). Le volet « transfert » est conçu comme une série de méthodes qui facilitent la transition de « low-occupancy cars to active modes such as walking or cycling, and public transport » (pp. 218-219). Finalement, l'amélioration des transports est présentée comme une mesure subsidiaire qui doit être adoptée uniquement lorsque les deux solutions précédentes n'ont pas été en mesure d'atteindre leur objectif. L'amélioration est décrite comme « [to] [i]mprove the environmental performance of transport through higher energy efficiency » (p.219)².

Soulignons que diverses recherches ont démontré que la mise en œuvre des principes de la mobilité durable se heurtait à une variété d'écueils, le plus important étant celui de l'acceptabilité sociale. S'inspirant des travaux de Steg (2003) et de Steg, Dreijerink et Abrahamse (2006), les chercheurs Tommy Gärling et Geertje Schuitema ont identifié dès 2007 la relation inverse entre l'efficacité des mesures de

² Comme mentionné plus haut, l'approche RTA a été institutionnalisée au Québec, faisant partie intégrante de la *Politique de mobilité durable* (MTMDET, 2018e, p. 24).

gestion de la demande des déplacements et leur acceptabilité. À cet effet, les mesures transformationnelles qui visent à limiter l'usage de l'automobile sont présentées comme étant les plus difficiles à implanter : « In general, noncoercive TDM measures are more acceptable to the public than are coercive TDM measures [...]. This may be due to the fact that noncoercive TDM measures do not make car use less attractive, and thus do not force car-use reduction. In contrast, coercive TDM measures are more likely to limit freedom to drive by car » (pp. 147-148). Mentionnons qu'au fil des années, plusieurs études ont été menées pour approfondir la relation entre l'efficacité et l'acceptabilité des mesures de mobilité durable. Soder et Peer (2018) ont par exemple abordé les difficultés relatives à la mise en œuvre des solutions de gestion de la demande des déplacements en contexte rural. De leur côté, Bartle et Chatterjee (2019) se sont intéressés à la perception des PGD auprès des employeurs, tandis que Cass et Faulconbridge (2016) ont étudié les difficultés que rencontrent les acteurs du transfert modal. Depuis quelques années, des études ont été menées afin d'identifier les conditions permettant de concilier des politiques qui sont à la fois disruptives (transformationnelles) et acceptables (Dugan *et coll.*, 2022; Thaller *et coll.*, 2021; Thaller *et coll.*, 2024).

Soulignons enfin qu'un segment de la littérature porte plus spécifiquement sur les mesures de *Mobility as a service* (MaaS), un courant qui signifie « a new smart mobility concept that combines different transport modes to offer mobility services as a package » (Smith et Hensher, 2020, p. 54). Outre les solutions « dures » comme les déplacements au moyen d'un véhicule écoénergétique (voiture électrique, vélo, transports collectifs, etc.), le MaaS inclut des solutions de « non-mobilité » comme les vidéoconférences, les espaces de cotravail ou même le magasinage en ligne (Ringenson et Kramers, 2022, p. 218). Même si le MaaS est *a priori* compatible avec le paradigme de la mobilité durable, des auteurs ont récemment documenté les dangers de ce courant réformateur qui repose sur la multiplication d'innovations technologiques. Pangbourne *et coll.* (2020) soulèvent ainsi la possibilité de contrecoups au niveau de l'environnement (effets rebonds), de la santé publique (dépendance aux transports motorisés écoénergétiques) et de l'équité sociale (embourgeoisement, exclusion de diverses catégories sociales). Davis (2018) a par exemple documenté les dérives du mode de gouvernance de l'administration de San Francisco, une municipalité qui est accusée de ne pas avoir encadré adéquatement la mobilité servicielle qui est offerte par des entreprises privées comme Uber ou Lyft. Les résultats de cette étude concordent avec les conclusions de Ringenson et Kramers qui évoquent une possible contradiction entre la diffusion déréglementée des niches innovationnelles du MaaS et le respect de la hiérarchie RTA (2022, p. 217).

1.4.3 Résumé de la revue de littérature

En regard de notre objet de recherche, soulignons que la littérature se caractérise par deux tendances : l'éclatement conceptuel et la volonté de simplifier la complexité du corpus pluridisciplinaire de la mobilité durable.

Notre revue de littérature démontre d'abord qu'à partir des années 1990, un vaste corpus théorique a été constitué autour de la gestion de la demande des déplacements, un ensemble de pratiques qui avait connu plusieurs percées depuis son institutionnalisation quelques années plus tôt aux États-Unis, en Europe et en Asie. Par la suite, diverses études ont été consacrées aux plans de gestion des déplacements afin de mettre en évidence leurs composants, les motivations organisationnelles qui mènent à leur adoption ainsi que les enjeux qui les animent. Même si cette littérature s'avère pertinente du point de vue de la théorie managériale, sa principale limitation tient dans le fait que les plans de gestion des déplacements sont conçus de façon segmentée, c'est-à-dire à l'échelle d'une organisation. Comme le souligne Enoch (2016, p. 143), la conception traditionnelle des PGD demandait à être élargie afin que les politiques organisationnelles de mobilité durable s'insèrent plus harmonieusement à l'intérieur des politiques sociétales.

À partir des années 2000, l'approche segmentée de la gestion de la demande des déplacements fera place à la mobilité durable, un paradigme théorisé par Banister qui repose sur des principes similaires au modèle de transition de Geels (2002). À travers les travaux d'auteurs comme Allert et Reese (2025), Geels (2012), Hoogma *et coll.* (2002) Ieromonachou *et coll.* (2004) Marx *et coll.* (2014), Moeinaddini et Habibian (2024), Nykvist et Whitmarsh (2008) et Whitmarsh (2012), les activités de gestion de la demande des déplacements ont peu à peu été réinterprétées comme des niches innovatrices. Grâce aux modèles multiniveaux composés d'un terrain (*grassroot*), d'un régime et d'un paysage (*landscape*), les mesures de mobilité durable sont dorénavant appelées à s'insérer à l'intérieur d'un cadre de gouvernance holiste. En ce sens, les modèles hérités de Banister et de Geels ont permis de simplifier la complexité du corpus de la gestion de la demande des déplacements, un ensemble qui était jusqu'alors éparpillé en une variété de mesures réglementaires, économiques, communicationnelles et physiques.

Ensuite, notre revue de littérature démontre que la mise en œuvre des principes de la mobilité durable a rencontré des difficultés qui peuvent être décrites comme une tension entre les approches réformatrice et transformationnelle. Malgré leur efficacité, les mesures transformationnelles misant sur des solutions

coercitives sont accusées d'être socialement inacceptables. À l'inverse, les mesures réformatrices sont réputées être plus acceptables socialement, mais sont critiquées pour leur incapacité à réduire les déplacements motorisés. Toujours du côté des approches réformatrices, la littérature s'intéresse de plus en plus aux phénomènes de contreproductivité que génère le courant du MaaS, par exemple les effets rebonds ou le non-respect de la hiérarchie RTA.

Finalement, la littérature propose une variété de modèles multiniveaux de mobilité durable qui évaluent divers agencements entre les niches innovationnelles et les cadres de gouvernance (régime). Ces modèles ont surtout été réfléchis à l'échelle de villes comme Londres, Stockholm, San Francisco, Amsterdam ou Téhéran. Soulignons en outre que ces articles intègrent peu à la responsabilité sociale des entreprises à l'intérieur de leur modèle, à la différence de la littérature sur les plans de gestion de déplacements des années 1990 et 2000 qui accordaient un rôle significatif aux générateurs de déplacements.

CHAPITRE 2

Cadre conceptuel

2.1 Postulats

Comme l'indiquent les remarques précédentes, le modèle conceptuel qui se dessine à travers ce projet repose sur un postulat d'inspiration interactionniste. Herbert Blumer, l'un des principaux théoriciens de ce courant, définit l'interactionnisme comme une activité collective à travers laquelle la signification des objets sociaux émerge au fil des interactions entre les individus (1969, p. 4).

Le choix de ce postulat nous amène à formuler deux remarques. D'une part, l'adoption de l'interactionnisme suppose le rejet des ontologies et des méthodologies de types fonctionnalistes, qu'elles soient d'inspiration durkheimienne ou structuraliste (marxiste, bourdieusienne) (Boudon, 2007). Ce rejet s'explique du fait qu'en concevant les organisations comme le produit social d'interactions, nous ne considérons pas le phénomène organisationnel comme un « tout supérieur à la somme de ses parties », ayant une existence statique et *sui generis*. D'autre part, le choix de ce postulat nous engage sur la voie d'un individualisme méthodologique. Afin d'étudier l'hétérogénéité des objectifs qui régit un champ d'activités, notre méthodologie prend pour unité de base les acteurs stratégiques qui interagissent au sein d'arènes de délibérations pour construire des univers de significations partagées. À leur tour, ces univers se matérialisent à travers des dispositifs et des ordres négociés.

Finalement, il peut être souligné que l'adoption de l'individualisme méthodologique, un modèle dérivé de la sociologie de Max Weber, génère des conséquences au chapitre des conclusions théoriques. En s'inscrivant dans la perspective de Erhard Friedberg, notre projet n'a pas pour vocation de dégager des principes universels, des lois ou des vérités nécessaires et *a priori* (1993, pp. 19-20). Reposant sur un paradigme de recherche de type « constructiviste » (Guba et Lincoln, 1994, pp. 110-111), notre recherche nous engage plutôt sur la voie d'un modèle *compréhensif* qui identifie les ressorts et les motifs d'une action collective structurée.

2.2 Modèle d'analyse

Pour répondre à la question principale de ce projet et à ses sous-questions, notre modèle d'analyse a mobilisé trois éléments structurels : les mondes sociaux, les arènes et les objets frontières. Ces éléments structurels ont ensuite été interprétés à la lumière de cinq grands concepts analytiques : l'économie des

grandeurs (mondes de justification), la théorie de la mobilité durable, l'actionnalisme, la théorie néo-institutionnelle en sociologie ainsi que la matrice conditionnelle/conséquentielle et processuelle de Corbin et Strauss (2015).

2.2.1 Éléments structurels : mondes, arènes et ordres négociés

Afin de conceptualiser les négociations et les renégociations qui déterminent la trajectoire d'un champ de la mobilité durable, ce projet de recherche a nécessité de mobiliser un cadre conceptuel qui était en mesure de présenter l'hétérogénéité des acteurs impliqués et des valeurs qu'ils promeuvent. À cette fin, nous avons rejeté le paradigme moderne qui repose sur une représentation fonctionnelle de l'entreprise, un modèle caractérisé par un dualisme organisation/environnement (Hatch, 2000, p. 81-83). Pour conceptualiser l'hétérogénéité des objectifs organisationnels et sociétaux, ce projet de recherche a plutôt fait le choix d'asseoir son cadre et sa méthodologie sur les concepts dérivés de notre approche interactionniste, elle-même fondée sur un paradigme que certains auteurs qualifient de *postmoderne* (Pasquero, 2008, p. 29). Ces éléments structurels ont servi à répondre à la question principale de recherche, ainsi qu'aux trois sous-questions.

2.2.1.1 Mondes sociaux et arènes

Dans le cadre de ce projet de recherche, le recours à un paradigme « postmoderne » se manifeste d'abord à travers le concept de « mondes » et de sous-mondes sociaux chez Strauss (1993) et Clarke, considérés comme le premier élément structurel: Here groups that structurally situate individuals (such as medicine and disciplines) are "social wholes" [...], which make meaning together and act on the basis of those meanings. The meanings of phenomena lie in their embeddedness in relationships - in universes of discourse [...], which Strauss calls social worlds » (Clarke, A. E. , 1991, p. 130).

À la différence du concept d'« organisation formelle », les mondes sociaux permettent de décomposer l'organisation en de nombreux sous-groupes. Les interactions que tissent les acteurs organisationnels à l'intérieur de leur monde social et entre les mondes sociaux sont médiatisées par le deuxième élément structurel du cadre conceptuel, nommément les *arènes* : « The interaction by social worlds around issues - where actions concerning these are being debated, fought out, negotiated, manipulated and even coerced within and among the social worlds » (Strauss, 1993, p. 226).

2.2.1.2 Objets frontières et ordres négociés

Pour répondre à la sous-question 1 (*Quels types d'ordres négociés se sont succédé dans l'évolution du champ?*), nous mobilisons non seulement les concepts d'arènes et de mondes sociaux, mais également les ordres négociés et les objets frontières. Plus précisément, nous concevons un champ d'activités comme le résultat de croisements entre divers mondes sociaux organisés par des arènes. Les dispositifs qui découlent de ces interactions peuvent ainsi être qualifiés d'*objets frontières*, interprétés ici comme des « enjeux partagés par l'entreprise et un ou plusieurs groupes de parties prenantes [...] qui forment autant de jeux de pouvoir » (Pasquero, 2008, p. 43).

Considéré de façon composite, nous avons souhaité étudier le champ québécois de la mobilité durable comme un objet qui est au cœur d'interactions répétées entre une multitude de mondes/sous-mondes sociaux portés par des acteurs stratégiques. À cet effet, Clarke précise que l'objet frontière doit être appréhendé comme une traduction, c'est-à-dire une entité qui permet d'harmoniser les besoins exprimés par les représentants des divers mondes. Il doit en outre être considéré comme une chose *dynamique* qui évolue au fil des situations (1991, p. 133-134).

Comme nous cherchons à comprendre comment l'objet frontière est adapté afin d'évoluer à travers le temps, nous estimons que le champ peut également être rapproché de la perspective de l'*ordre négocié* chez Strauss (1993, p. 249-250). Selon cette perspective, l'objet frontière doit être considéré bidirectionnellement. Du point de vue des *conditions*, les négociations des objets frontières sont conditionnées par les acteurs qui interagissent autour de dispositifs à négocier (règles, contrats, pactes, etc.). Du point de vue des *conséquences*, Strauss souligne que les « sous-négociations » conditionnent nécessairement l'organisation dans son ensemble, de telle sorte qu'il est nécessaire de comprendre comment le processus de négociation d'un objet affecte l'ordre négocié plus vaste.

Dans le cadre de ce projet, la pertinence de la théorie de l'ordre négocié s'explique du fait que le résultat des négociations est par essence temporaire, soumis à des événements disruptifs. En ce sens, la perspective de l'ordre négocié ne permet pas de dégager une forme aboutie ou définitive d'un champ ou d'un plan de gestion des déplacements. En revanche, elle est susceptible d'expliquer comment les acteurs sont en mesure de créer les conditions de négociation à travers lesquelles le champ est adapté aux situations changeantes. Autrement dit, cette théorie permet de comprendre comment un groupe

d'organisations peut générer une forme de maturité collective au fil des apprentissages et des ordres négociés.

2.2.2 Concepts analytiques

2.2.2.1 Mondes de justification : l'économie des grandeurs

Afin de raffiner les éléments structurels du cadre conceptuel, nous mobilisons cinq concepts analytiques qui permettent d'interpréter les mondes sociaux, les arènes et les objets frontières. Pour répondre à la sous-question 2 (*quel est le rôle des logiques de justification dans l'évolution du champ?*), nous utilisons la théorie des « mondes de justification » de Boltanski et Thévenot (1991) pour catégoriser les types de mondes sociaux qui entrent en interaction au sein du champ. Comme mentionné dans la section consacrée à la revue de littérature, le modèle de l'économie des grandeurs permet de classer les univers de discours organisationnels à l'intérieur de six mondes: civique, opinion, industriel, marchand, domestique et inspiré.

En concevant les mondes sociaux comme des mondes de justification, la mobilisation du cadre conceptuel de Boltanski et Thévenot permet d'identifier la nature des groupes qui déterminent le champ d'activités, que les acteurs soient « internes » ou « externes » au champ. Les acteurs peuvent par exemple négocier des plans de gestion des déplacements en fonction d'objectifs marchands (réduction des frais d'exploitation), de prestige (amélioration de l'image organisationnelle), industriels (amélioration de l'efficacité des opérations) ou civiques (responsabilité sociale).

Du point de vue conceptuel, un avantage déterminant de la théorie des mondes de justification tient dans sa capacité à concevoir le champ à la manière d'une somme de *compromis*, c'est-à-dire des agencements plus ou moins stables et durables entre des mondes et leurs logiques. En ce sens, la négociation et la renégociation des enjeux du champ sont susceptibles d'être interprétées comme une façon de « briser les silos » organisationnels, d'introduire des dialogues entre une variété d'acteurs hétérogènes. Finalement, soulignons que les objets découlant des interactions entre les acteurs du champ peuvent être interprétés comme la matérialisation de ces compromis, c'est-à-dire comme des *dispositifs* (Amblard, H. *et coll.*, 1996, p. 98-99; Boltanski et Thévenot, 1991, p. 178-179).

2.2.2.2 L'actionnalisme : systèmes/sous-systèmes d'action concrets

Afin de répondre à la sous-question 3 (*Quel est le rôle des rapports de pouvoir dans l'évolution du champ?*), nous souhaitons comprendre les processus qui sont impliqués lors de la négociation et des renégociations

des objets frontières. À cet effet, nous estimons que le champ doit être interprété comme le carrefour de *jeux de pouvoir* entre des acteurs stratégiques qui disposent de ressources inégales lors de leurs négociations.

Pour compléter et éclairer l'interactionnisme symbolique de Strauss et Clarke, nous avons mobilisé le cadre théorique de Crozier et Friedberg, souvent qualifié d'« actionnaliste ». À la manière du phénomène de l'encastrement chez Granovetter (1985), Crozier et Friedberg conçoivent les individus à partir de leurs réalités organisationnelles. Comme chez March et Simons (1974), le cadre conceptuel actionnaliste considère l'acteur stratégique comme un humain doté d'une rationalité limitée, ayant rarement des objectifs clairs et encore moins des projets cohérents (1977, p. 55). Ses activités s'enracinent dans un système/sous-système d'action concret considéré comme « l'ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux » (1977, p. 286).

Dans le cadre de ce projet, le recours à la théorie actionnaliste permet de concevoir le champ de la mobilité durable à partir d'un processus de rencontres entre des acteurs stratégiques dont les interactions évoluent au sein de systèmes d'action concrets. En ce sens, l'actionnalisme est appelé à faciliter la compréhension des stratégies et de la mobilisation de ressources qui ont été déployées dans les arènes. Par suite, l'analyse actionnaliste a aidé à mieux comprendre comment les obstacles ont été dépassés à travers des mécanismes d'adaptation du champ face aux contraintes et aux opportunités.

2.2.2.3 Théorie de la mobilité durable

Pour la réalisation de ce projet, la mobilité durable est interprétée à la fois comme objet et comme concept analytique. En tant qu'objet (le champ québécois de la mobilité durable des personnes), elle est considérée comme ce que les acteurs réalisent ou, à tout le moins, tentent d'accomplir au fil de leurs interactions. En tant que concept, elle est envisagée comme un fond théorique qui fournit un cadre conceptuel pour interpréter les outils, les pratiques ou l'ordonnancement des solutions de mobilités alternatives. Plus concrètement, la mobilité durable est conçue comme le paradigme (Banister, 2008; Champagne et Bourdages, 2012) sur lequel reposent les interventions des CGD, les plans de gestion des déplacements réorientés et, plus largement, la gestion de la demande de déplacements. Dans chacun de ces cas, une forme d'interdisciplinarité est impliquée (Rau et Scheiner, 2020), d'où la pertinence de réfléchir les outils

et la mobilité durable comme des objets frontières (Feldhoff *et coll.*, 2019). À cet effet, nous concevons les outils de la mobilité durable comme des niches innovationnelles qui s'intègrent dans une dynamique de transition sociotechnique. Plus spécifiquement, les activités de gestion de la demande des déplacements sont considérées comme des instruments pour combattre et remplacer le régime de l'automobile.

L'utilisation d'un modèle multiniveau pour organiser les enjeux de mobilité durable est utile à deux niveaux, celui de l'organisation et du champ. À l'échelon organisationnel, le modèle multiniveau permet de concevoir le plan de gestion des déplacements comme un *objet frontière*. Avant de répondre à des objectifs sociétaux de mobilité durable, il doit d'abord être pertinent du point de vue de la mission organisationnelle du générateur de déplacements. Autrement dit, il doit être compatible avec les sous-objectifs du client en termes d'enjeux de finances, d'opérations, de management, d'opération ou de marketing. À l'échelle du champ organisationnel, l'utilisation d'un modèle multiniveau permet de concevoir le plan de gestion des déplacements cette fois-ci comme une *niche innovationnelle* qui contribue à l'atteinte des cibles sociétales de la mobilité durable (santé publique, réduction des dépenses des ménages, amélioration de la compétitivité des entreprises, réduction des GES, etc.). À cet effet, notre cadre conceptuel est conçu pour organiser l'hétérogénéité des objectifs que sous-tend la réalisation d'un PGD, qu'ils soient considérés au niveau du champ ou du générateur de déplacements. Par le fait même, ce cadre permet de répertorier les solutions de mobilité durable selon leur intensité (réformatrice ou transformationnelle).

2.2.2.4 Théorie néo-institutionnelle en sociologie

2.2.2.4.1 La notion de champ

Outre les théories de l'actionnaliste, de la mobilité durable, de l'économie des grandeurs et des mondes sociaux, nous estimons que la compréhension du phénomène de coconstruction d'un champ nécessite de recourir à la théorie institutionnelle. Dans le cadre de ce projet, l'institutionnalisme a pour fonction d'enraciner l'activité des acteurs stratégiques à l'intérieur de son contexte réglementaire, normatif et cognitif. Comme mentionné en introduction, un champ consiste d'abord en une somme d'acteurs organisés : « By organizational field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or product » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 148). Quelques années plus tard, le concept de champ a été raffiné par Scott : « The notion of field connotes the

existence of a community of organizations that partakes of a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with actors outside of the field » (Scott, 1994, p. 207-208). Toujours suivant Scott (1995), les conditionnements institutionnels s’observent à travers une multitude d’échelons (ordre international, sociétés, organisations, sous-organisations) et peuvent être interprétés du point de vue réglementaire, normatif et cognitif. Chacun de ces piliers mérite d’être considéré séparément.

2.2.2.4.2 Les piliers institutionnels : règles, normes et univers symboliques

Dans le cadre de ce projet, l’intérêt d’interpréter l’évolution du champ de la mobilité durable du point de vue du pilier réglementaire s’explique comme suit : les acteurs sont susceptibles d’être régis par des règles qui punissent ou récompensent leurs activités. Comme le souligne Scott (1995), les manifestations du pilier réglementaire s’observent à l’échelle des sous-mondes comme aux échelons organisationnel, municipal ou étatique. Ainsi conçu, le champ de la mobilité durable peut être conditionné par une variété de règlements municipaux, régionaux et étatiques. Ces règles peuvent par exemple conditionner l’obtention d’un financement ou forcer l’adoption de pratiques.

Le deuxième pilier de Scott correspond à l’ordre normatif (pp. 37-40), un agencement qui régit les acteurs stratégiques et leurs interactions par le biais des normes et des valeurs. L’intérêt d’une analyse des normes tient dans sa capacité à fournir des explications pour suivre l’évolution des enjeux du champ. À titre d’exemple, le pilier normatif peut permettre de retracer l’évolution des politiques d’accessibilité universelle, une percée historique qui s’inscrit à l’intérieur d’un long processus de conscientisation à l’égard des personnes à mobilité réduite. Depuis les années 1980, des institutions comme la Société de transport de la communauté urbaine de Montréal (STCUM) et l’ARTM ont progressivement aménagé leurs infrastructures et leurs politiques au profit des personnes à mobilité réduite (ARTM, 2019; STM, 2021; 2010).

Finalement, le pilier cognitif peut être décrit comme la sphère des références partagées, c’est-à-dire les symboles que les acteurs considèrent comme « allant de soi » (*taken for granted*) (p. 47). Plus largement, le pilier cognitif permet de comprendre l’encastrement des acteurs à l’intérieur d’univers de significations qui sont souvent qualifiés de « scripts » (p.44). À l’intérieur du champ de la mobilité durable, une manifestation susceptible d’être observée concerne la structuration des activités et des outils d’intervention en entreprise. Par exemple, les CGD réalisent leur démarche de plans de déplacements à

partir d'une formule qui a été uniformisée pour toutes les équipes d'intervention : diagnostic, plan d'action, mise en action, promotion, évaluation (CGD métropolitains, 2021, p. 5). Du point de vue des ordres négociés et des systèmes d'action concrets, il est en outre possible que les acteurs du champ développent une forme de « grammaire interorganisationnelle » qui facilite la coordination des activités. Cette grammaire peut prendre la forme de références, de standards, de procédures et de communications formalisés (rapports annuels, plans stratégiques, etc.).

2.2.2.5 Synthèse : matrice conditionnelle/conséquentielle et processus

Finalement, nous estimons qu'une façon efficace de combiner les diverses théories du cadre conceptuel consiste à interpréter les activités des acteurs du champ à l'intérieur d'une matrice conditionnelle/conséquentielle (Corbin et Strauss, 2015, p. 163-165), doublée d'une logique processuelle. À cet effet, la matrice est un outil qui facilite l'interprétation des actions, des interactions et des ordres négociés qui sont encastés à l'intérieur de cercles concentriques. À travers leurs emboitements, les cercles représentent les divers niveaux de conditions et de conséquences des activités des acteurs stratégiques (sous-organisations, organisation, municipalité, État, contexte international, historique, culturel, etc.).

L'intérêt d'ajouter une dimension processuelle à la matrice s'explique du fait qu'un champ est le résultat d'ordres négociés qui évoluent à travers le temps, en plus d'être sujet à des changements de conditions, à l'apparition de nouveaux enjeux et de rapports de forces qui déterminent son évolution. En ce sens, la logique processuelle permet de retracer la dynamique du champ à travers une série de changements adaptatifs face à des modifications dans les niveaux de conditions (Corbin et Strauss, 2015, p. 174-175). Soulignons en outre que les changements peuvent être endogènes ou discontinus. À cet effet, une lecture processuelle permet d'interpréter aussi bien des modifications normales (l'évolution des normes sociétales, l'accomplissement d'un cycle administratif) que des événements brusques (pandémie de la Covid-19, crise économique, etc.).

2.2.3 Variables

Conformément aux trois sous-questions formulées plus haut, trois groupes de variables ont été utilisés dans le cadre de cette recherche. Comme il sera expliqué plus loin, ce projet a été réfléchi pour être réalisé selon les principes d'une étude de cas unique de type révélateur, un modèle qui étudie les principales

organisations formant le champ québécois de la mobilité durable des personnes (CGD, partenaires, générateurs de déplacements et autorités réglementaires).

Concernant la première sous-question (« *Quels types d'ordres négociés se sont succédé dans l'évolution du champ?* »), nous souhaitons connaître les raisons pour lesquelles le champ québécois de la mobilité durable peut être interprété comme une somme d'objets résultant d'un processus, c'est-à-dire une succession de phases de négociations et de renégociations entre divers mondes qui interagissent au sein d'arènes. À cet effet, nous proposons d'étudier les effets des interactions entre les acteurs stratégiques sur la constitution du champ. Dans la mesure où les enjeux de mobilité évoluent à travers le temps, nous souhaitons comprendre comment le champ peut être interprété comme un processus au travers duquel se succèdent des phases de négociations. Par le fait même, ce projet propose de retracer la construction des modalités de ces négociations : quel était le contexte institutionnel de création du champ et quels enjeux de mobilité cherchait-il à résoudre? Comment ces enjeux ont-ils été appropriés, puis canalisés au sein du champ? Quelles sont les caractéristiques des arènes de négociations? Comment ces arènes déterminent-elles le contexte de négociation qui encadre le champ et son évolution subséquente?

Concernant la deuxième sous-question (« *Quel est le rôle des logiques de justification dans l'évolution du champ?* »), nous souhaitons étudier la dimension motrice des logiques de justification dans l'évolution du champ: quelles sont ces logiques, quel est leur fondement (origine) et comment ont-elles agi à travers les diverses phases historiques du champ? Étant entendu que ces mondes interagissent et négocient, en quoi le champ peut-il être considéré comme une somme de compromis résultant de la rencontre, voire de la confrontation, entre ces logiques? Ces logiques se matérialisent-elles à travers des dispositifs? Plus largement, ces logiques se manifestent-elles à travers les réalisations des plans de gestion des déplacements? Ont-elles, par exemple, contribué à rendre les générateurs de déplacements plus efficaces, compétitifs, légitimes, etc.? Ont-elles été en conflit, à un stade ou à un autre du processus, en forçant un rééquilibrage du champ?

Pour la troisième sous-question (« *Quel est le rôle des rapports de pouvoir dans l'évolution du champ?* »), nous proposons d'étudier les causes effectives qui déterminent le champ, autrement dit les effets des rapports de force sur l'évolution des objets frontières. À cet égard, nous souhaitons d'abord comprendre pourquoi les mondes sociaux peuvent être considérés comme des agencements d'acteurs stratégiques cherchant à réaliser des objectifs par le recours à des ressources variées. Qui sont les acteurs stratégiques

du champ et en quoi consistent les principaux sous-systèmes d'action concrets à l'intérieur desquels ils s'insèrent? Comment ces systèmes évoluent-ils à travers le temps et comment ont-ils interagi entre eux? Quelles ressources – ou atouts pertinents dans une situation donnée (Crozier et Friedberg, 1977, p. 73-74) – ont été constituées par les acteurs stratégiques? Comment les acteurs ont-ils mobilisé ces ressources dans les arènes de négociation afin de faire progresser leur(s) logique(s) de justification (efficacité, valeur marchande, prestige, civisme, etc.)? Ces objectifs ont-ils été atteints? Comment se traduisent ces jeux de pouvoir en termes de conséquences, que ce soit aux niveaux organisationnel, institutionnel ou culturel? Quelles capacités ont été générées au sein du champ grâce à ces ressources et jeux de pouvoir?

CHAPITRE 3

Méthodologie

Notre méthodologie a été conçue pour réaliser notre objectif de recherche, soit de retracer le processus à travers lequel le champ québécois de la mobilité durable s'est constitué au fil des ordres négociés. Cette méthodologie repose sur le paradigme interactionniste aperçu plus haut, s'inspirant tout particulièrement de la théorie des mondes sociaux, de la théorie enracinée (*grounded theory*) de Glaser et Strauss (1967) et du situationnisme de Clarke (2005). Le design retenu est celui d'un cas unique de type révélateur qui a été exploré au moyen d'entretiens semi-dirigés et d'analyses documentaires. Au total, 32 entretiens ont été réalisés auprès de représentants des huit CGD du Québec, de l'Association des centres de gestion des déplacements du Québec³, de partenaires de la mobilité durable (CRE, Équiterre, Vélo Québec, Piétons Québec), d'autorités institutionnelles (AMT, ARTM) et de générateurs de déplacements (établissements de santé, entreprises privées, établissements d'enseignement supérieur, etc.). Ces entretiens, menés sur trois phases entre les mois de janvier et septembre 2024, ont été triangulés avec des analyses documentaires qui ont retracé les principales politiques publiques québécoises des trente dernières années ayant trait au développement et à la mobilité durables.

3.1 Le terrain et son contexte

Notre terrain concerne le champ québécois de la mobilité durable qui a débuté ses activités en 1997 avec le processus de création d'Allégo, le premier programme de gestion de la demande des déplacements du MTQ et de l'AMT. Plus précisément, nous nous sommes intéressés à l'étude du champ qui a été constitué autour des centres de gestion des déplacements. Ce regroupement comprend des partenaires du secteur environnemental (CRE, Vivre en ville, Équiterre, etc.), des fournisseurs de services de mobilités alternatives (sociétés de transports, Bixi, Communauto, etc.), des générateurs de déplacements (employeurs et établissements d'enseignement) ainsi que des autorités institutionnelles (municipalités, régions, ministères, AMT, ARTM, etc.).

Soulignons qu'il existe plusieurs raisons d'étudier le développement du champ québécois de la mobilité durable des personnes. Comme mentionné en introduction, les entreprises québécoises qui s'engagent dans une démarche de mobilité durable utilisent le plus souvent l'expertise des CGD et de leurs

³ En 2025, l'ACGDQ a été renommée « Réseau des centres d'expertise en mobilité » (RCEM).

collaborateurs. Au fil du temps, les CGD ont peaufiné leurs outils et leurs services grâce à des partenariats auprès d'organisations environnementales, faisant évoluer le champ à travers ses pratiques, ses dispositifs, ses relations et ses ordres négociés. De l'avis des intervenants, les PGD ont une durée de vie moyenne de trois ans, une période au-delà de laquelle le programme organisationnel est généralement renégocié en fonction des changements institutionnels, des besoins émergents et des nouvelles niches innovatrices.

Finalement, les équipes CGD ont elles-mêmes contribué à l'évolution des règles et normes qui régissent l'univers québécois de la mobilité durable, notamment en constituant les prix Leaders en mobilité, le Défi sans auto solo, ou en participant à l'élaboration des politiques de mobilité durable. Mentionnons finalement qu'en 2010, les CGD ont constitué l'ACGDQ, une association qui a facilité les représentations politiques et la coordination des projets panquébécois (multisites et multirégionaux).

3.2 Design de recherche

Le design de recherche qui a été retenu pour cette recherche repose sur une étude de cas unique de type « révélateur », une forme qui est appropriée pour approfondir les cas qui se démarquent par leur richesse et leur complexité (Yin, 2014, p. 53).

Au niveau des unités d'analyse, nous avons choisi d'avoir recours à une étude de cas *unique* et *encadrée* (Yin, 2014, p.55-56) dans un contexte multiple, par opposition à une étude de cas multiple (Creswell, 2007, p. 74) et holiste (Creswell, 2007, p. 75; Yin, 2014, p. 55). À cet effet, l'objectif de la recherche n'était pas de surplomber un champ dans sa généralité, mais bien d'étudier des sous-unités en interaction qui déterminent les objets, tout en les faisant évoluer.

En conformité avec les principes de l'approche interactionniste, nous avons dégagé une variété d'univers de significations qui ont permis de retracer l'évolution des multiples phases du champ québécois de la mobilité durable. Sur ce point, nous avons estimé que le recours aux études de cas multiples ou aux méthodes quantitatives n'était pas approprié pour notre recherche. Notons que notre étude de cas unique et révélateur a été spécifiquement conçue pour explorer les processus du champ dans leur singularité.

3.2.1 Le cas : sa délimitation et ses phases

Pour retracer l'évolution du champ québécois de la mobilité durable, nos données ont été collectées à partir d'entrevues semi-dirigées et de sources documentaires. L'analyse a ensuite permis de découper le

processus de constitution du champ en huit phases ou ordres négociés. Ces phases correspondent toutes à un ordre négocié qui a été établi pour répondre à un événement déterminant ou perturbateur, comme par exemple l'apparition d'une politique publique structurante ou l'épuisement d'une source de financement :

1. Pré-institutionnalisation (1967-1997)
2. Institutionnalisation (1997-2001)
3. Mise en œuvre (2001-2006)
4. Mise à échelle (2006-2008)
5. Expansion et consolidation (2008-2011)
6. Légitimation et redéfinition (2011-2015)
7. Innovation et consécration (2015-2020)
8. Création d'un champ intégré de la mobilité durable (2020 -)

3.2.1.1 Sous-question 1 : unités d'analyse et unités d'observation

Pour répondre à chacune de nos trois sous-questions, nous avons sélectionné différentes unités d'analyse et unités d'observation. Dans la mesure où l'unité d'analyse constitue le « ce sur quoi porte la recherche » (Sheppard, 2020), nous avons d'abord comparé les huit ordres négociés entre eux. Pour y parvenir, notre unité d'observation a porté sur les individus qui interagissent entre eux afin de stabiliser les mondes et les arènes qui composent le champ. En conformité avec notre cadre conceptuel, les ordres négociés ont été comparés en fonction de l'évolution des contextes institutionnels, des acteurs, des compromis et des dispositifs.

3.2.1.2 Sous-question 2 : unités d'analyse et unités d'observation

Pour répondre à la SQ2, l'unité d'observation s'est à nouveau rapportée aux acteurs qui interagissent entre eux. Dans la mesure où ces individus sont porteurs de missions organisationnelles hétérogènes, l'unité d'analyse a été l'arène en tant que carrefour au sein duquel les logiques sont confrontées, jusqu'à ce que les enjeux de mobilité durable soient dénoués. En ce sens, la SQ2 a examiné la façon dont les acteurs du champ ont développé des capacités à réaliser des compromis et à les faire évoluer, que ces ententes soient intra- ou interorganisationnelles.

3.2.1.3 Sous-question 3 : unités d'analyse et unités d'observation

Comme la SQ3 porte sur la façon dont les jeux de pouvoir ont fait évoluer les acteurs qui composent le champ québécois de la mobilité durable, l'unité d'observation a à nouveau cerné les individus, considérés cette fois-ci comme des acteurs *stratégiques* qui mobilisent des ressources et des objectifs. L'unité

d'analyse a été l'arène considérée comme le carrefour au sein duquel les acteurs déploient des stratégies pour stabiliser ou bousculer un ordre négocié. L'analyse des différentes phases a permis de dégager les apprentissages et capacités qui ont été constitués au sein du champ par le biais des jeux de pouvoir.

3.3 Stratégie de collecte

La stratégie de collecte de données a été double et concomitante. Comme les sources de données reposent sur une méthodologie qualitative, ce projet a principalement eu recours aux entretiens semi-dirigés et aux analyses documentaires. Le choix de ces méthodes a découlé de l'adoption du paradigme postmoderne des organisations et des champs, deux entités conçues à partir de l'interactionnisme symbolique. Étant donné que l'objectif était de retracer l'évolution du champ québécois de la mobilité durable tant à travers ses logiques de justification que ses jeux de pouvoir, nous avons interrogé les principaux acteurs pertinents qui ont été impliqués tout au long de ce processus. Les données recueillies à l'occasion des entretiens ont été triangulées avec les sources documentaires.

3.3.1 Stratégie de collectes des données 1 : les sources documentaires

L'analyse documentaire a poursuivi une variété d'objectifs, le premier étant de contextualiser et de compléter les informations qui ont été recueillies auprès des intervenants. Concernant les données qui se rapportent au champ, l'étude a été effectuée autour des documents qui facilitent les analyses systémiques, conçues comme « raisonnement qui ne part [pas] de l'acteur mais des caractéristiques du jeu que le raisonnement stratégique, de par sa vertu heuristique, aura permis de mettre en évidence » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 232). Plus précisément, les documents ont été recueillis pour comprendre le fonctionnement du cadre réglementaire et procédural qui régit le champ (rapports annuels, plan stratégique, plan de développement durable, etc.). En ce sens, l'analyse des documents a contribué à identifier le cadre formel et informel qui a déterminé l'évolution des stratégies des divers acteurs tout au long de l'histoire du champ.

Dans un premier temps, l'analyse documentaire a été portée vers les fondements institutionnels de la mobilité durable au Québec, avant même la création du premier programme de gestion de la demande des déplacements (Allégo). Ces documents ont eu pour objectif d'identifier le contexte institutionnel qui a précédé la création du champ, en plus de dégager les missions et les valeurs qui ont animé des organisations comme les sociétés de transports, l'AMT et les futurs partenaires des CGD (Équiterre, Vélo Québec, les CRE et Vivre en ville):

- Rapport annuel 1984 de la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal (STCUM, 1985)
- Enquête origine-destination 1987 (STCUM, 1989)
- Mise en œuvre d'Action 21 (MENVF, 1996)
- Plan stratégique de développement du transport métropolitain (AMT, 1997)
- Rapport annuel 1999 de la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal (STCUM, 2000)
- Plan d'action québécois 2000-2002 sur les changements climatiques (MENV et MRN, 2000)
- Revue de presse

Dans un deuxième temps, les analyses documentaires ont porté sur les principales politiques de développement et de mobilité durables qui sont apparues au Québec à partir des années 2000:

- Loi sur le développement durable (2006)
- Politique québécoise du transport collectif (MTQ, 2006)
- Stratégie énergétique du Québec 2006-2015 (MRNF, 2006)
- Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 (MDDEP, 2007)
- Politique sur le vélo révisée (MTQ, 2008)
- Plan d'action sur les changements climatiques 2006-2012 (MDDEP, 2008)
- Plan d'action 2011-2020 sur les véhicules électriques (MRNF, 2011)
- Plan d'action sur les changements climatiques 2013-2020 (MDDEP, 2012)
- Stratégie de mobilité durable (MTQ, 2014)
- Plan d'action en électrification des transports 2015-2020 (MTQ, 2015a)
- Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 (MDDELCC, 2015)
- Politique de mobilité durable (MTMDET, 2018e)
- Plan pour une économie verte (MELCC, 2020c)
- Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028 (MELCCFP, 2023a)

Finalement, des analyses documentaires ont été réalisées autour des principaux programmes de financement des activités des CGD. Depuis 2001, cinq programmes québécois ont été constitués dans le but spécifique d'encadrer les activités de gestion de la demande des déplacements et de sensibilisation à la mobilité durable :

- Programme Employeur-Allégo⁴
- Programme d'aide gouvernementale aux modes de transport alternatifs à l'automobile (Transport Québec, 2008)
- Programmes d'aide au développement du transport collectif (PADTC) (MTMD, 2023b; MTQ, 2015b; MTQ, 2019)
- Programme d'aide financière aux activités de sensibilisation à la mobilité durable (MobilisActions) (MTQ, 2022b)
- Programme d'aide aux nouvelles mobilités (NOMO) (MTQ, 2022a)

3.3.2 Stratégie de collectes des données 2 : les entretiens

Les entretiens semi-dirigés ont été menés conformément aux principes de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, c'est-à-dire de suivre l'acteur stratégique afin de découvrir le système (1977, p. 230). Conformément à cette approche, une bonne partie de l'échantillonnage délibérée a été obtenue par une stratégie « boule-de-neige » (Patton, 2002, p. 237).

Dans la mesure où les sources documentaires ne permettaient pas de recueillir l'ensemble des informations pertinentes pour reconstituer les interactions, les logiques de justification et les rapports de forces qui ont déterminé le champ, les entretiens semi-dirigés ont eu une fonction supplétive. L'organisation des entretiens semi-dirigés a suivi une trajectoire en cercles concentriques en débutant après des répondants des CGD les plus anciens du Québec. À partir de cette première série, de nouveaux entretiens ont été réalisés auprès des principaux partenaires des CGD et d'une variété de générateurs de déplacements. Les entretiens ont suivi quatre objectifs :

1. Découvrir la genèse et les principales phases/ordres négociés du champ de la mobilité durable
2. Identifier les mondes/sous-mondes sociaux et leurs logiques de justification
3. Identifier les acteurs stratégiques, les systèmes d'action concrets, les stratégies et les ressources
4. Identifier les retombées des activités du champ et les mécanismes d'adaptation

À la suite de l'obtention du certificat d'éthique à la recherche du CERPE plurifacultaire de l'UQAM (certificat no. 2024-5612), les 32 entretiens ont été réalisés, puis codés. Le Tableau 3 énumère les

⁴ Il n'existe aucun document accessible, spécifiquement consacré au programme Allégo. Les données formelles ont été recueillies à partir des Rapports annuels de l'Agence métropolitaine de transport entre les années 2000 et 2009.

organisations participantes ainsi que la façon dont leurs répondants ont été désignés dans la section des résultats (chapitres 4, 5, 6 et 7) :

Tableau 3: Liste des organisations répondantes

Organisations		Désignation du répondant
Catégorie d'organisation	Nom de l'organisation	
CGD	Movia & CGDEML ⁵ (trois entretiens)	« Ancienne d.g. de Voyageé futé et de Movia »
		« D.g. de Movia »
		« Chargée de projet du CGDEML »
	Voyagez futé (un entretien)	« Première d.g. de Voyagez futé » ⁶
	Mobili-t (trois entretiens)	« D.g. de Mobili-t »
		« Chargée de projet de Mobili-t »
		« Fondateur de Mobili-t »
	Moba (trois entretiens)	« D.g. de Moba » (deux entretiens)
		« Directeur adjoint de Moba » (un entretien)
	Roulons vert (un entretien)	« D.g. de Roulons vert »
ACGDQ	Mobi-O (un entretien)	« D.g. de Mobi-O »
	CMDS (un entretien)	« Chargé de projet du CMDS »
Institutions	ACGDQ	« Ancien directeur général de l'ACGDQ »
	Agence métropolitaine de transport (ATM)	« D.g. de l'AMT »
Partenaires des CGD	Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM)	« Chargée de projets de l'ARTM »
	CRE Montréal	« Chargé de projets du CRE Montréal »
	Équiterre	« Chargée de projets d'Équiterre »
	CRE des Laurentides	« Chargée de projets du CRE des Laurentides »
	Conseil régional de l'environnement et du développement durable du Saguenay-Lac-Saint-Jean (CREDD)	« Chargée de projets du CREDD »
	Vélo Québec	« Chargée de projets de Vélo Québec »
	Piétons Québec	« D.g. de Piétons Québec »
	Mobilidée	« Chargé de projets de Mobilidée »

⁵ Movia et le CGD de l'Est de Montréal et de Lanaudière sont constitués de la même équipe. L'existence de deux entités juridiquement indépendantes s'explique pour des raisons de financements.

⁶ Voyagez futé est le premier CGD constitué au Québec. L'entretien a été réalisé auprès de la directrice générale qui a été à l'emploi de l'organisation jusqu'au début des années 2010.

Générateurs de déplacements	Gaz métro – Énergir (deux entrevues)	« Directeur du développement durable chez Énergir »
		« Ancienne directrice du développement durable de Gaz métro-Énergir »
	Université Laval (deux entrevues)	« Coordonnatrice en développement durable à l'Université Laval »
	Centre de santé et de services sociaux du Nord-de-l'Ile	« Responsable du développement durable du CIUSSS du Nord-de-l'Ile »
	Institut national de la recherche scientifique (INRS)	« Responsable du développement durable à l'INRS »
	Cégep de Valleyfield	« Responsable du développement durable au Cégep de Valleyfield »
	Cégep de l'Outaouais	« Responsable du développement durable au Cégep de l'Outaouais »
	Université du Québec à Rimouski (UQAR)	« Responsable du développement durable à l'UQAR »
	Centre de santé et de services sociaux de l'Outaouais (CISSSO)	« Responsable du développement durable du CISSSO »

3.3.3 Sommaire : objectifs des entrevues selon les catégories d'acteurs

En somme, trois catégories d'entrevues ont été réalisées, soit auprès des représentants des divers CGD et de l'ACGDQ, de leurs principaux partenaires, ainsi qu'auprès de divers générateurs de déplacements répartis sur l'ensemble du territoire québécois. Les Tableaux 4, 5 et 6 présentent les types de questions qui ont été posées auprès de ces trois catégories d'intervenants:

Tableau 4: Questionnaire de l'équipe des principaux CGD

En quoi consiste votre CGD? (S-Q1)	• Quelle est son origine? • Qui a participé à son élaboration et à ses modifications ultérieures? • Quels ont été les enjeux organisationnels et sociétaux qu'il a cherché à résoudre (covoiturage, diminution des déplacements, gestion des stationnements, gestion immobilière, télétravail et technologies de l'information)?
Quelles motivations vous ont amené à contribuer à l'évolution du champ à travers le temps? (S-Q2)	• Avez-vous, par exemple, été préoccupés par des valeurs associées au prestige social, à la compétitivité, à l'efficacité, à la contribution civique, à l'innovation? • Qui a porté ces revendications? Pouvez-vous me parler de la séquence de ces revendications?
Comment votre CGD a-t-il évolué dans le temps? (S-Q3)	• Quelles ont été les principales phases du CGD? • Comment l'équipe s'est-elle organisée au fil des années? • Comment le CGD est-il géré du point de vue du cycle administratif (planification, organisation, direction et contrôle)? • À quoi correspondent les négociations avec les partenaires internes et externes, la gestion des parties prenantes?

Tableau 5: Questionnaire des principaux partenaires des CGD

En quoi a consisté votre implication au sein du champ québécois de la mobilité durable? (S-Q1)	• Pouvez-vous me parler de votre organisation? • Quelle est l'origine de votre implication? À quel moment êtes-vous intervenu au sein du champ? • En quoi avez-vous contribué à déterminer le champ?
Quelles motivations ont amené votre organisation à participer au champ? (S-Q2)	• Êtes-vous préoccupé par des valeurs d'efficacité, de compétitivité, de contribution civique, d'innovation? • Pourquoi êtes-vous préoccupé par ces enjeux? • Est-ce que ces enjeux ont évolué à travers le temps?
Comment êtes-vous intervenus pour faire évoluer le champ au fil du temps ? (S-Q3)	• Quelles stratégies avez-vous adoptées afin de réaliser vos objectifs de mobilité durable? • Pouvez-vous me parler des ressources que vous avez utilisées pour réaliser ces objectifs? En quoi étaient-elles pertinentes lors de cette situation de négociation? • Est-ce que ces stratégies ont évolué à travers le temps? • Quels ont été les effets de ces stratégies?

Tableau 6: Questionnaire des générateurs de déplacements

Quelle a été votre implication dans le champ de la mobilité durable ? (S-Q1)	▪ Pouvez-vous me parler du fonctionnement de votre organisation? ▪ À quel moment avez-vous adopté une démarche de mobilité durable ? ▪ Est-ce que vos relations avec les CGD ont évolué avec le temps? ▪ Quels ont été les effets de votre collaboration?
Quelles étaient vos motivations lors de l'élaboration du programme (S-Q2)?	▪ Pouvez-vous me parler de la façon dont vous concevez la mobilité durable? ▪ Parlez-moi de la <i>raison d'être</i> de votre démarche de mobilité durable de son origine. Avez-vous des préoccupations d'efficacité, de compétitivité, de contribution civique, d'innovation? ▪ Comment est-ce que ces valeurs se reflètent dans votre collaboration avec l'équipe du CGD?
Comment avez-vous contribué à modifier le programme (influence, éducation, coercition, etc.)? (S-Q3)	▪ Quelles stratégies avez-vous adoptées afin de réaliser vos objectifs de mobilité durable? ▪ Pouvez-vous me parler des ressources que vous avez utilisées pour réaliser ces objectifs? En quoi étaient-elles pertinentes lors de cette situation de négociation? ▪ Est-ce que ces stratégies ont évolué à travers le temps? ▪ Quels ont été les effets de ces stratégies?

Comme mentionné plus haut, la collecte des données a servi à analyser les divers mondes sociaux en interaction, un travail qui a été rendu possible par une codification fondée sur la méthode de la comparaison constante (*constant comparison*) et de la méthode enracinée (*grounded theory*). Les données ont été analysées en fonction du cadre conceptuel qui agence les notions de l'économie des grandeurs (mondes de justification), de l'actionnalisme, de la théorie institutionnelle et de la théorie de la mobilité durable. L'analyse a été complétée lorsque nous sommes parvenus à un seuil que la littérature qualifie de « saturation » (Corbin et Strauss, 2015, p. 15). Nous avons ainsi conceptualisé et ordonnancé les séquences, les mondes sociaux, les acteurs stratégiques, les arènes et les enjeux.

Le Tableau 7 présente les types de données qui ont été recueillies ainsi que les unités caractérisées, tandis que le Tableau 8 présente la structure d'analyse à travers les concepts clés, les cadres conceptuels, les cadres méthodologiques, les trois unités d'analyse, les trois unités d'observation, les sources de données ainsi que les résultats anticipés :

Tableau 7: Sources des données selon les sous-unités d'analyse

Types de données recueillies			
Unités caractérisées	<i>Système total</i> (monde social, système d'action concret)	<i>Unités intermédiaires</i> (sous-mondes sociaux, sous-systèmes d'action concrets)	<i>Individus</i> (acteurs stratégiques)
<u>CGD</u>	Tout document permettant de conceptualiser l'organisation comme un ordre négocié, selon les diverses phases du champ Documents relatifs à la stratégie institutionnelle (valeurs, mission, vision) et à la gouvernance, selon les diverses périodes du programme Documents relatifs à l'histoire organisationnelle Documents relatifs aux bilans (rapports d'activité, rapport de développement durable)	<u>Équipe permanente</u> Outils de gestion associés aux processus administratifs des divers cycles (planification, organisation, direction et contrôle) Documents stratégiques liés directement au programme Communications (courriels, publicités, etc.) Documents relatifs aux bilans (rapports d'activité)	<u>Représentants des CGD</u> Entretiens semi-dirigés avec les membres de l'équipe de mobilité durable
<u>ACGDQ</u>	Documents relatifs à la stratégie institutionnelle (valeurs, mission, vision) et à la gouvernance Documents formulant des normes professionnelles (si applicable)	Si applicable, tout document permettant de comprendre les valeurs et les enjeux portés par le sous-groupe organisationnel impliqué auprès de l'équipe de mobilité durable. Communications (courriels, notes de rencontre)	Entretiens semi-dirigés auprès des personnes ayant ou ayant eu une implication dans le champ

<u>Autorités réglementaires (AMT, ARTM)</u>	Documents relatifs à la stratégie institutionnelle (valeurs, mission, vision) et à la gouvernance Textes de loi, règlements, politiques publiques, programmes gouvernementaux Documents permettant de comprendre la raison d'être des politiques	Si applicable, tout document permettant de comprendre les valeurs et les enjeux portés par le sous-groupe organisationnel impliqué auprès de l'équipe de mobilité durable. Communications (courriels, notes de rencontre)	Entretiens semi-dirigés avec les personnes ayant ou ayant eu une implication dans un programme du champ
<u>Partenaires (fournisseurs de services de mobilité durable, collaborateurs, etc.)</u>	Documents relatifs à la stratégie institutionnelle (valeurs, mission, vision) et à la gouvernance Communications pertinentes permettant de comprendre les processus interactionnels, les processus liés aux mondes et aux arènes (courriels, notes de rencontre)	Si applicable, tout document permettant de comprendre les valeurs et les enjeux portés par le sous-groupe organisationnel impliqué auprès du champ de la mobilité durable. Communications pertinentes permettant de comprendre les processus interactionnels, les processus liés aux mondes et aux arènes (courriels, notes de rencontre)	Entretiens semi-dirigés avec les personnes ayant ou ayant eu une implication dans le programme
<u>Générateurs de déplacements</u>	Documents relatifs à la stratégie institutionnelle (valeurs, mission, vision) et à la gouvernance Communications pertinentes permettant de comprendre les processus interactionnels en lien avec les acteurs du champ ou les processus liés aux mondes et aux arènes (courriels, notes de rencontre)	Si applicable, tout document permettant de comprendre les valeurs et les enjeux portés par le sous-groupe organisationnel impliqué auprès du champ de la mobilité durable. Communications pertinentes permettant de comprendre les processus interactionnels, les processus liés aux mondes et aux arènes (courriels, notes de rencontre)	Entretiens semi-dirigés auprès des personnes ayant ou ayant eu une implication dans le programme

Tableau 8: Structure d'analyse

Comment le champ de la mobilité durable s'est-il constitué au Québec?			
Sous-questions	1	2	3
Concepts clés	Champ de la mobilité durable / objets frontières / ordres négociés / arènes	Mondes sociaux / logiques de justification	Acteurs stratégiques / Ressources / Systèmes d'action concrets
Cadre conceptuel	Interactionnisme/ Institutionnalisme	Économie des grandeurs	Actionnalisme
Cadre méthodologique	Étude de cas unique (encadrée) de type révélateur		
Unité d'analyse	Ordres négociés	Arènes	Arènes
Unité d'observation	Individus	Acteurs (individus porteurs de logiques de justification)	Acteurs stratégiques (individus)
Sources des données	Documentation, entrevues semi-dirigées	Documentation, entrevues semi-dirigées	Documentation, entrevues semi-dirigées
Résultats anticipés	Identification du contexte des phases du champ, de ses caractéristiques et de ses modalités (arènes, mécanismes)	Identification des mondes de justification et des compromis organisationnels	Identification des ressources mobilisées et des systèmes d'action concrets

Les Figures 1 et 2 représentent schématiquement les unités d'analyse ainsi que les unités d'observation en fonction des phases, ou ordres négociés, de l'évolution du champ québécois de la mobilité durable. L'objectif de l'analyse a été d'identifier les acteurs, les logiques, les ressources, les arènes ainsi que les dispositifs du champ afin de comprendre quelles capacités collectives ont été constituées pour gérer les enjeux de mobilité durable :

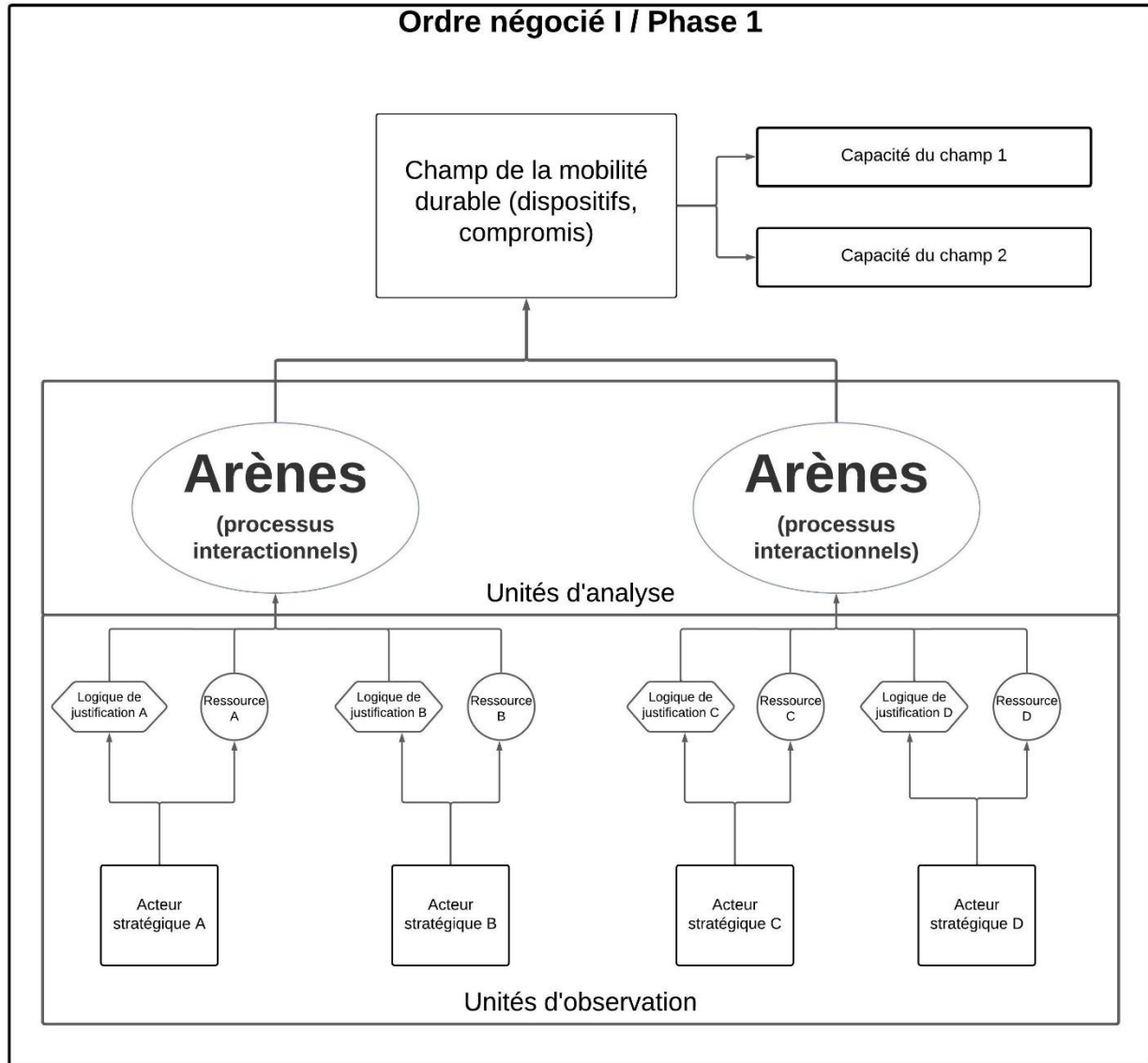


Figure 1: Unités d'analyses et unité d'observation (ordre négocié 1)

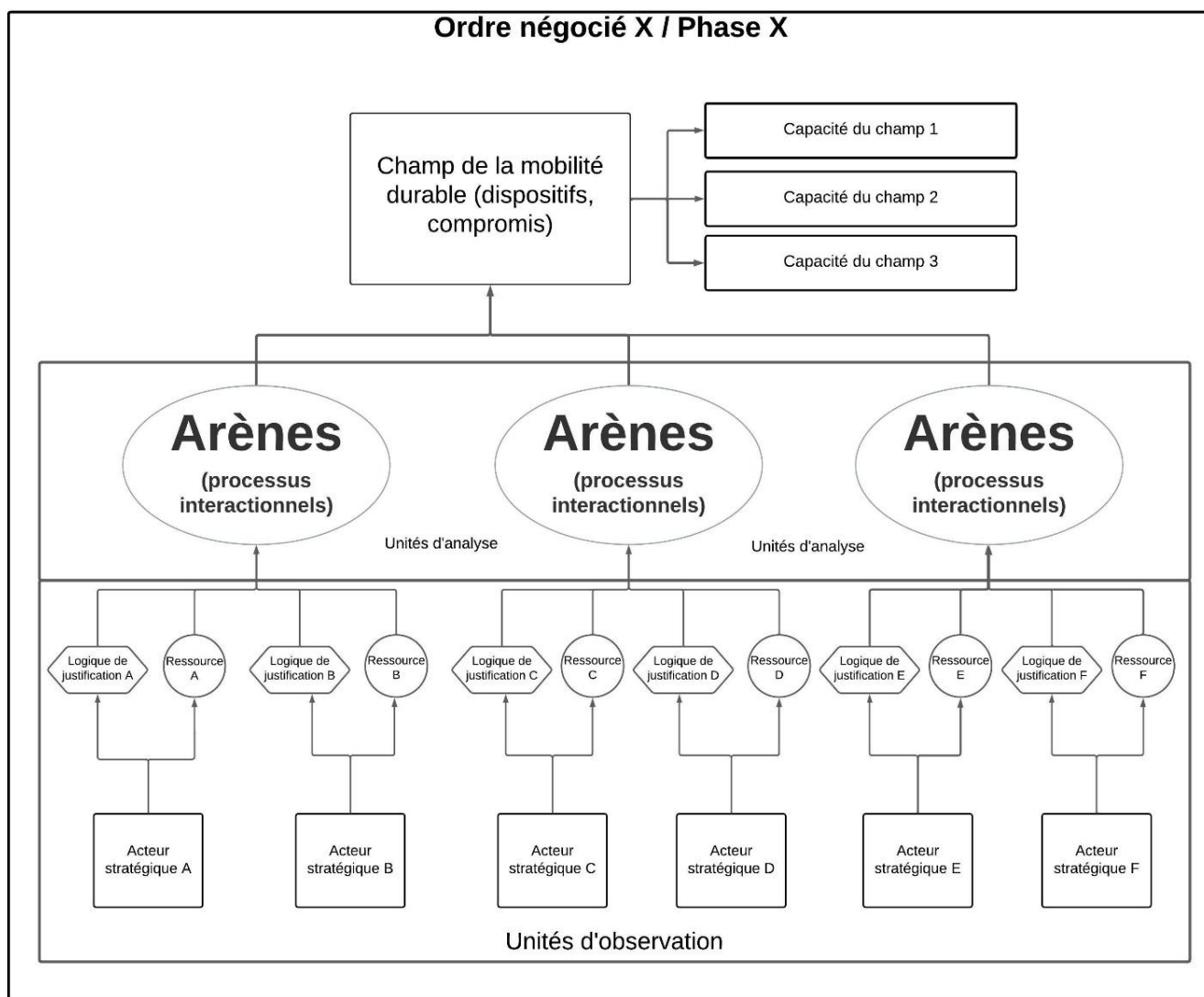


Figure 2: Unités d'analyses et unité d'observation (ordre négocié X)

3.4 Analyse des données

3.4.1 Méthode de la théorie enracinée (*grounded theory*)

L'objectif de l'analyse des données a été de produire une théorie à propos du cadre d'intervention du champ québécois de la mobilité durable. À cet effet, nous considérons le concept de « théorie » comme « a set of well-developed categories (themes, concepts) that are systematically developed in terms of their properties and dimensions and interrelated through statements of relationship to form a theoretical framework that explains something about a phenomenon » (Strauss et Corbin, 2015, pp. 62).

Pour y parvenir, l'analyse des données s'est appuyée sur la méthode enracinée (*grounded theory*) héritée de Glaser et Strauss (1967). Les entrevues semi-dirigées ont d'abord été converties en verbatims et ont ensuite été codées dans le but de produire des concepts dérivés de données brutes (« delineating concepts to stand for interpreted meaning of data » (Corbin et Strauss, 2015, p. 219)). Ce processus a été réalisé en quatre étapes, qui ont été accompagnées de la rédaction de *mémos* (mémos de codage, de théorisation, de procédure, d'autoréflexion). En parallèle du travail de codage, ces mémos ont eu pour fonction de développer les concepts, leurs propriétés et dimensions, de même que les liens qui les unissent entre eux. Plus spécifiquement, les mémos accompagnant le travail de codification des entretiens ont permis d'élaborer les mondes sociaux évoqués par les répondants, leurs caractéristiques et les interactions des acteurs stratégiques.

Finalement, le processus de codage et de rédaction des mémos a eu pour objectif de produire un « paradigme » (Corbin et Strauss, 2015, p. 153) permettant de lier les divers concepts (propriétés et dimensions) autour d'une catégorie centrale (*core category*)⁷. Comme mentionné plus haut, ce paradigme est inspiré de la matrice conditionnelle/conséquentielle de Corbin et Strauss. Les concepts dégagés lors des exercices de codages et de mémos ont permis de présenter le *contexte* d'élaboration du champ québécois de la mobilité durable, les divers niveaux de *conditions* de sa réalisation, les *actions-interactions* qui expliquent sa formation et son évolution, ainsi que les *conséquences* de ces actions et interactions tout au long du processus d'institutionnalisation. L'identification des rapports de pouvoir et des logiques de justification qui se sont chevauchés lors des négociations a ainsi permis de dégager une explication du phénomène d'adaptation du champ. Soulignons que le processus de codage a été subdivisé en quatre

⁷ Au terme de l'analyse des données, la catégorie centrale qui a été identifiée est le *modèle de convergence à développement endogène*.

étapes : les codages de premier cycle, de deuxième cycle, axial et sélectif. L'analyse de données, réalisée en parallèle de la collecte des données, a été itérative et a été poursuivie jusqu'à l'atteinte du seuil de saturation.

3.4.1.1 Ordonnancement de l'analyse

L'analyse documentaire et l'analyse des entretiens semi-dirigés ont été réalisées de façon simultanée et concomitante, en débutant du plus général vers le plus précis, le tout sur une période qui s'est échelonnée entre les mois de novembre 2023 et d'octobre 2024. Les données tirées des entretiens et des documents ont été analysées au moyen du logiciel NVivo.

3.4.1.1.1 Étape 1 : analyse documentaire « générale » (novembre 2023)

La cueillette des données a débuté avec une analyse documentaire générale des programmes et des politiques publiques qui ont encadré la mobilité durable au Québec durant les années 2000. Du point de vue de la recherche, il peut être mentionné que nous avons déjà débuté l'étude du champ de la mobilité durable québécois grâce à un projet Mitacs, intitulé « La mobilité durable comme "objet-frontière": une approche pragmatique et interactionniste », qui a été réalisé en 2022. À cette occasion, des entretiens semi-dirigés et des analyses documentaires avaient déjà été menés auprès d'acteurs comme Vivre en ville, Équiterre, Mobili-t, Propulsion Québec, CRE Montréal, Ivéo, la Ville de Montréal, la Société de développement commercial de la Plaza St-Hubert, La Roue libre et l'Agence de mobilité durable. Ce premier projet nous a permis de nous familiariser avec les principaux acteurs de l'écosystème et avec l'histoire institutionnelle de la gestion de la demande de déplacements au Québec.

3.4.1.1.2 Étape 2 : entretiens avec les représentants des CGD, de l'ACGDQ, analyse documentaire et codage de niveau 1 et 2 (décembre 2023 – juin 2024)

La deuxième étape de la collecte des données a débuté à la fin du mois de décembre 2023 grâce à la réalisation des premiers entretiens semi-dirigés auprès des CGD et de l'ACGDQ. Entre décembre 2023 et mai 2024, une première série d'entretiens a été menée auprès des représentants de Mobili-t, de Voyagez futé (aujourd'hui renommée « Movia »), de Moba, du Centre de mobilité durable de Sherbrooke (CMDS) et de l'ACGDQ. Ces premiers entretiens ont permis de dégager une représentation sommaire du champ québécois de la mobilité durable et de son évolution depuis la fin des années 1990. Grâce à la tactique de recrutement de type boule-de-neige, les répondants des CGD nous ont en outre fourni une liste de partenaires et de générateurs de déplacements qui étaient susceptibles de participer à la recherche.

La première phase d'entretiens a permis non seulement de cartographier les principaux acteurs du champ québécois de la mobilité durable, mais également d'identifier les grandes phases de son histoire. Au début du mois de juin 2024, nous avons provisoirement découpé le processus de constitution du champ en sept phases. Conformément à l'approche méthodologique de Creswell, (2007, p. 64), cette première phase de codage a contribué à dégager des catégories générales à partir des données brutes. Le deuxième cycle de codage, qualifié de « focalisé », a consisté à développer les concepts émergents, notamment en identifiant des motifs (*patterns*). Par la suite, le travail d'analyse s'est transposé du côté de la détermination des propriétés des principaux concepts (« characteristics that define and describe concepts » (Corbin et Strauss, 2015, p. 220)) ainsi que leurs dimensions (« variations within properties » (*Idem*)). Finalement, le processus de codage et de mémoing a été réalisé conjointement avec l'analyse documentaire qui a été approfondie tout au long de la collecte de données.

3.4.1.1.3 Étape 3 : entretiens auprès des partenaires et des générateurs de déplacements, analyse documentaire et codage axial (trois mois)

La troisième étape de la cueillette de données a été effectuée à l'été 2024. Entre les mois de juin à août 2024, une nouvelle vague d'entretiens a été réalisée, notamment auprès de trois CGD (Movia/CGDEML, Mobi-O et Roulons vert), des principaux partenaires des CGD, des employeurs et des établissements d'enseignement postsecondaire. Du côté des générateurs de déplacements, des rencontres ont été menées auprès des responsables du développement durable du CIUSSS du Nord-de-l'Île, de l'UQAR et de l'Université Laval. Des entrevues ont aussi été réalisées auprès de représentants de l'AMT, de l'ARTM, de Vélo Québec, du CRE de Montréal, du CRE des Laurentides, d'Équiterre et de Vélo Québec. Au terme de nouveaux entretiens auprès des partenaires des CGD, nous avons été en mesure de raffiner les résultats, notamment en ajoutant une phase spécifiquement dédiée au processus d'institutionnalisation du programme Allégo par l'AMT entre 1997 et 2001. Les données recueillies auprès des divers partenaires ont également permis d'approfondir la compréhension de l'évolution des politiques publiques des années 2000 et du contexte de l'adoption de l'approche RTA au sein du champ.

Au terme de cette deuxième phase de l'analyse, il a été possible de débiter le codage et le mémoing de type « axial ». À cet effet, le codage axial a eu pour fonction de réaliser *l'intégration des concepts*, considérée comme « the weaving of categories around a core concept. The core concept stands for what the researcher determines to be the main theme of the research. The core category should be present in some form in each case » (Corbin et Strauss, 2015, p. 218). À ce stade, le codage a été réalisé en vue de

construire une théorie pour expliquer les actions/interactions des acteurs évoluant au sein du champ de la mobilité durable, tout en retraçant l'évolution des contextes, des conditions, des activités et de leurs conséquences (Creswell, 2007, p. 64-65).

À travers le codage axial, les concepts ont pu être insérés à l'intérieur de la matrice conditionnelle/conséquentielle et du schéma processuel. Grâce aux entretiens menés auprès des partenaires des CGD, il a été possible de cartographier adéquatement l'évolution des mondes et sous-mondes sociaux en interaction, des arènes, des processus interactionnels, des dispositifs et des rapports de force.

3.4.1.1.4 Étape 4 : codage sélectif et entretiens finaux (4 mois)

La dernière étape a été réalisée à l'automne 2024. Elle a consisté à finaliser la construction conceptuelle afin de proposer un modèle permettant d'expliquer les liens entre les concepts, tout en développant des propositions théoriques (Creswell, 2007, p. 64-65). Pour dégager les conditions à travers lesquelles le champ québécois de la mobilité durable a été constitué, des entretiens supplémentaires ont été réalisés auprès de répondants ciblés. Les répondants étaient issus du CRE du Saguenay Lac-Saint-Jean, de Piétons Québec, du Cégep de Valleyfield, du Cégep de l'Outaouais, du CISSSO et de Moba. Ces derniers entretiens ont permis de raffiner l'analyse des données et de préciser les principales phases du processus de constitution du champ québécois de la mobilité durable des personnes. Au terme de l'analyse, nous avons finalisé la représentation du processus et l'approfondissement des huit phases, pour ensuite répondre aux sous-questions et à la question principale de la recherche. Comme mentionné plus haut, les données ont convergé vers un concept paradigme, à savoir le « modèle de convergence à développement endogène » qui englobe trois niveaux d'activités du champ (micro, méso et macro). Pour renforcer la crédibilité de l'étude par la méthode de la triangulation, les analyses préliminaires ont été présentées aux répondants des CGD et de l'ACGDQ afin que ces derniers puissent valider nos résultats. Les discussions ont permis d'aboutir à une forme finale de l'étude du champ québécois de la mobilité durable.

3.4.2 Présentation des données

Notons que le codage final s'est inspiré du modèle issu de la méthode Gioia (Langley et Abdallah, 2011), une approche qui utilise l'arborescence afin de présenter les extraits pertinents qui sont dégagés lors de l'analyse de données qualitatives. La Figure 3 représente le modèle d'organisation des données que nous utilisons à la fin de chacune des phases de la section des résultats :

Table 3

Data Supporting Interpretations of Identity Change Processes

Theme	Representative Quotations
Triggers of identity change	
Social referent change	"I think that instead of getting hung up on the fact that you want to be different than (Bozco) you are supposed to be differentiating yourself from your competition. Who cares if you are different from (Bozco)?" (executive VP). "I think there's been a lot of emphasis on differentiating us from (Bozco) that in my view is unnecessary and wasted energy" (new sales manager). "When we do compare ourselves to (competitor A) for example, it's not as pretty as comparing ourselves to (Bozco). Also, there's a lot less certainty around those comparisons. It was easier to know what was going on inside (Bozco). You have no idea what's going on inside of (competitor A). All you see is the results and maybe they are dying somewhere else because of this, but it's not evident yet" (senior VP).
Temporal identity discrepancies	"How will we get there from here?" (business manager). "I don't necessarily see how we are going to get there, or what we are doing right now, to lead us to this vision that supposedly is guiding us. There is ambiguity as well in the sense of what's really going on. Do we have a good future? Is it stable?" (technology manager). "Suddenly some people have to remember what it's like to be an independent company. Even for some of the (original venture) people who are still here, they weren't in senior enough positions then to really know what it means and others are just not sure what it means to begin with. So now we are going through this growth cycle and there is going to be some ruffled feathers, because we don't necessarily have all the skills we need" (executive VP).

Figure 3: Méthode Gioia

Les données tirées des entrevues et des analyses documentaires ont également été schématisées en fonction des principales catégories identifiées conformément au cadre conceptuel : théorie institutionnelle, économie des grandeurs et actionnalisme. Chaque phase du processus (ordre négocié) a été découpée en trois niveaux (contexte, actions & interactions et conséquences sur l'ordre négocié). Le Tableau 9 représente le modèle d'organisation des données qui accompagne chacune des phases de la section des résultats :

Tableau 9: Principaux concepts de l'arborescence de la présentation des données

Niveaux	Cadre théorique mobilisé	Concepts analytiques
Contexte	Théorie institutionnelle	Pilier réglementaire
		Pilier normatif
		Pilier cognitif
Actions & interactions	Économie des grandeurs	Monde de l'opinion
		Monde civique
		Monde domestique
		Monde marchand
		Monde industriel
		Monde inspiré
	Actionnalisme	Ressources mobilisées (atouts stratégiques pertinents), processus interactionnels
Conséquences sur l'ordre négocié / phase du processus	Interactionnisme	Dispositifs, configuration du champ (ajout ou retrait d'acteur, complexification du réseau, etc.)

Les résultats des données ont été présentés à l'intérieur de quatre chapitres qui couvrent huit ordres négociés :

- Chapitre 4 : La critique du régime québécois de l'automobile (1967-1997)
 - Ordre négocié 1 : Préinstitutionnalisation (1967-1997)
- Chapitre 5 : La constitution d'un contre-modèle de la mobilité (1997-2008)
 - Ordre négocié 2 : Institutionnalisation (1997-2001)
 - Ordre négocié 3 : Mise en œuvre (2001-2006)
 - Ordre négocié 4 : Mise à échelle (2006-2008)
- Chapitre 6 : La constitution d'une démarche panquébécoise (2008-2015)
 - Ordre négocié 5 : Expansion et consolidation (2008-2011)
 - Ordre négocié 6 : Légitimation et redéfinition (2011-2015)
- Chapitre 7 : La constitution d'un champ de la mobilité durable (2015 -)
 - Ordre négocié 7 : Innovation et consécration (2015-2020)
 - Ordre négocié 8 : Création d'un champ intégré de la mobilité durable (2020 -)

CHAPITRE 4

La critique du régime québécois de l'automobile (1967-1997)

L'amorce du champ québécois de la mobilité durable remonte à trois décennies avant l'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements par l'Agence métropolitaine de transport. Le premier événement significatif ayant contribué à rompre avec le régime québécois de l'automobile est survenu en 1967 avec la création de la Fédération cyclotouriste provinciale. Vers la fin des années 1970, la Fédération sera renommée « Vélo Québec » et s'intéressera plus concrètement au cyclisme en tant que mode de transport alternatif à l'automobile, au moment même où des politiques de gestion de la demande des déplacements faisaient leur apparition en Europe, en Asie et aux États-Unis. En 1979, Vélo Québec débutera un chantier de développement des compétences professionnelles en vue d'influencer les décisions publiques relatives aux conditions de déplacements cyclistes. Au fil des années, ces activités déboucheront sur la rédaction de guides d'aménagements, des publications scientifiques et des interventions publiques. Plus tard dans les années 1980, les activités de Vélo Québec seront soutenues par des organisations qui valoriseront à leur tour les déplacements alternatifs à l'automobile, à savoir Trajectoire Québec et le Comité régional des usagers du transport en commun (CRUTEQ).

Au sein de la société québécoise des années 1990, l'enjeu des transports collectifs et actifs deviendra de plus en préoccupant dans la foulée de la structuration des activités nationales et internationales du développement durable. À la suite du Rapport Bruntland de 1987, le gouvernement du Québec adoptera une série de mesures liée à la protection de l'environnement, dont certaines concerneront plus spécifiquement les transports et l'aménagement durable. Toujours dans les années 1990, de nouvelles organisations environnementalistes feront leur apparition dans l'écosystème naissant des transports alternatifs à l'automobile, notamment Équiterre, Communauto, Vivre en ville et le Centre d'écologie urbaine.

Vers la fin des années 1990, le réseau québécois des organisations à vocation environnementale servira de levier pour la mise en œuvre de mesures de gestion de la demande des déplacements, une gamme d'activités qui sera institutionnalisée par l'AMT à l'occasion de sa première planification stratégique. Pour freiner l'augmentation de l'autosolisme et pour accroître l'usage des transports actifs et collectifs dans la région métropolitaine de Montréal, l'Agence concevra le premier programme québécois de navettage : Allégo.

4.1 La préinstitutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements (1967-1997)

4.1.1 Contexte institutionnel : le régime de l'automobile des années d'après-guerre

Depuis la fin des années 1960, le dénominateur commun des activités de la gestion de la demande des déplacements des dernières décennies repose dans la volonté d'offrir des solutions alternatives à l'autosolisme. Cette quête est sous-jacente à la création de Vélo Québec, du CRUTEQ, de Communauto, puis des premiers CGD qui ont d'abord été nommés « unités de développement d'outils pour trouver des alternatives à l'auto solo complémentaires au service de transport collectif » (Entrevue d.g. de l'AMT).

Comme mentionné en introduction, le régime québécois de l'automobile découle du mode d'aménagement des transports et du territoire qui a été hérité de la philosophie de la mobilité des années d'après-guerre. Durant la première moitié du 20^e siècle, l'industrie nord-américaine du tramway comptait jusqu'à 1200 sociétés de transport, dont plusieurs au Québec. À l'instar des autres grandes villes nord-américaines, Montréal était elle aussi dotée d'un système de tramways électrifié qui s'étalait sur 357 kilomètres, tandis que l'aménagement de la ville laissait très peu de place à l'automobile (Bergeron, 2005, p. 50). Partout en Amérique du Nord, les réseaux de tramway ont progressivement été démantelés dans les années 1950 pour faire place à l'automobile et à l'aménagement favorisant l'autosolisme (routes, stationnements, ponts, etc.).

À l'instar de leurs homologues américains, les pouvoirs publics québécois ont remodelé le territoire en entreprenant des travaux autoroutiers qui ont été accompagnés par la construction de grands projets comme les places Radio-Canada, Desjardins, Dupuis ainsi que la Cité Concordia. Combinés, ces chantiers autoroutiers et immobiliers ont entraîné la destruction de 30 000 logements et l'expulsion de 100 000 habitants du centre-ville de Montréal à la faveur des banlieues de la région métropolitaine (*Idem*, p. 203).

4.1.1.1 Les transports collectifs dans les années d'après-guerre : un compromis entre efficacité et valeur économique

Dans un contexte marqué par l'essor de l'autosolisme, la seule construction d'une grande infrastructure de transport collectif au Québec aura été le métro de Montréal, un projet des années 1950 et 1960 qui était d'abord animé par des préoccupations d'ordre économique. De l'avis de la première directrice générale de l'Agence métropolitaine de transport, la philosophie québécoise de la mobilité considérait les services de transports collectifs comme des modes de déplacement de seconde main :

Que je sache, en 1960, 70 et 80, on ne parlait pas de développer les transports collectifs pour des raisons environnementales. On le faisait pour donner des transports alternatifs à ceux qui n'avaient pas le moyen de se payer une voiture. Puis on était dans le tout à l'auto. C'était ça qui était la philosophie principale. On sortait de la phase années 60. Là, on était uniquement dans « *on construit des ponts, on construit les autoroutes et on aménage le territoire en fonction des routes et puis des ponts qu'on a construits* ». Ça, c'étaient les années 1960, 70 et 80. La seule grande intervention en transport collectif, ça a été le métro. (Entrevue ancienne d.g. de l'AMT)

À l'époque de la planification du métro de Montréal, l'outil décisionnel qui s'est imposé auprès des sociétés de transports et des autorités organisatrices de transport a été l'« enquête origine-destination » (OD). À Montréal, les premières enquêtes de ce genre remontent à 1958, l'année durant laquelle paraîtra la première enquête régionale de la circulation des véhicules-moteurs. Dans le cadre de la planification et de la construction du métro de Montréal, une seconde enquête de la Commission de transport de Montréal (CTM) sera réalisée auprès de la clientèle des autobus de Montréal en 1961. En 1967, ces démarches se raffineront avec la création d'un service de planification au sein de la CMT qui introduisit une approche quantitative, fondée sur des données et des études scientifiques. À partir de 1970, la nouvelle Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal (CTCUM) créera la première véritable enquête OD, un outil qui répondait alors à cinq objectifs:

- L'amélioration du réseau de transport en commun
- L'implantation des services dans les secteurs non desservis par le transport public
- L'implantation de lignes de rabattement aux stations de métro
- La prévision d'achalandage par ligne
- La contribution à l'établissement d'un plan directeur de transport en commun (STCUM, 1989, pp. 15-16)

À partir des années 1970, la méthodologie des enquêtes OD a été perfectionnée grâce à la contribution scientifique du Centre de recherche sur les transports de l'Université de Montréal et des équipes d'ingénierie des transports de l'École Polytechnique de Montréal. Au cœur de cette démarche informatisée logeait le questionnaire, un nouvel outil subdivisé en trois sections :

Le questionnaire de l'enquête O-D se subdivise en trois grandes parties selon le type d'information visé. La première partie du questionnaire traite des informations sur le ménage: le nombre de personnes résidant dans le logis, le nombre de véhicules à la disposition des membres du ménage et le code postal du logis. La deuxième partie contient l'information sur

les membres du ménage: l'âge, le sexe et le nombre de véhicules que possède la personne. La troisième partie recueille l'information sur les déplacements des membres du ménage: le motif, l'origine, la destination, les heures de départ et de retour, les modes de transport utilisés, et, le cas échéant, le point de transfert modal (STCUM, 1989, p. 16).

Soulignons qu'à la suite de son apparition à Montréal en 1970 (MTMD, 2024b), l'enquête OD a été adoptée à Québec en 1977 (MTMD, 2024c). Depuis, cet outil a été approprié par les autorités organisatrices de transport de Sherbrooke en 1986, de Trois-Rivières en 2000, de Saguenay en 2015, puis en Outaouais en 2022 (MTMD, 2024a).

4.1.1.2 L'autosolisme au cœur des normes consuméristes des années d'après-guerre

De l'avis de Bergeron (2005), la principale conséquence de l'adoption massive de l'automobile au sein de la société québécoise a été l'intensification du phénomène de la société de consommation. À partir des années 1950 et 1960, ce passage s'est manifesté avec l'essor des banlieues qui a augmenté la consommation des ressources, tant privées que publiques :

La diffusion de l'automobile rendit le pavillon de banlieue physiquement accessible. Par rapport à l'habitat collectif urbain, ce modèle résidentiel est extraordinairement vorace en ressources. Tout d'abord parce que, d'entrée de jeu, il motive l'achat d'au moins une automobile par ménage. En second lieu, la consommation d'espace est multipliée par dix, puisque la densité chute de 150 à 15 logements à l'hectare. Il en va de même pour les infrastructures urbaines, aqueduc, égouts, électrification, éclairage, chaussées et trottoirs, dont le linéaire est aussi multiplié par dix. (Bergeron, 2005, p. 74-75)

Au Québec, au moins quatre conséquences se dégagent des chamboulements qui ont été engendrés par la reconfiguration radicale du territoire en faveur de l'automobile. Premièrement, les banlieues acquerront progressivement leur autonomie face à aux grands centres comme Montréal et Québec. Conçues au départ comme des « banlieues-dortoirs » pour les travailleurs du centre-ville, les municipalités des couronnes chercheront à attirer les investissements économiques afin de financer leurs infrastructures (Linteau *et coll.*, 1989, p. 538-541). Deuxièmement, le développement du territoire se fera à l'image de cercles concentriques. À Montréal, les premières banlieues s'organiseront en une couronne qui débordera de l'île pour atteindre la Rive-Sud et Laval. L'étalement s'est ensuite accentué avec la création d'une deuxième et d'une troisième couronne qui s'éloigneront jusqu'à 36 kilomètres du centre-ville (Bergeron, 2005, p. 206). Troisièmement, les banlieues modifieront le tissu socio-économique de Montréal, notamment parce qu'elles attireront les investissements industriels. Finalement, l'étalement urbain

entraînera une compétition entre, d'une part, le développement immobilier et routier et, d'autre part, la protection des terres agricoles.

4.1.2 Actions et interactions entre les années 1967 à 1997 : La mobilisation des acteurs de la société civile

À la lumière des remarques qui précèdent, le régime québécois de l'automobile se caractérise d'abord par l'éparpillement des activités économiques et par la diffusion des banlieues, deux phénomènes qui ont favorisé encore davantage l'autosolisme. Du point de vue des représentations culturelles, ce régime se manifeste par la dévalorisation des transports collectifs qui ont été associés à la pauvreté. Peu à peu, le régime de l'automobile a généré des externalités négatives, notamment au chapitre de la santé publique et de la concurrence autour de l'usage des terres. Dès les années 1960, les acteurs de la société civile et les autorités publiques se sont mobilisés pour problématiser les enjeux de transports et de l'aménagement du territoire. Comme mentionné plus haut, la première action significative aura été la création de la Fédération cyclotouriste provinciale en 1967 pour porter les enjeux cyclistes. Jusqu'au moment de la création de l'Agence métropolitaine de transport en 1996, cette mobilisation ne sera toutefois coordonnée par aucune entité institutionnelle fédératrice.

4.1.2.1 La critique du régime de l'automobile durant les années 1970

Au tournant des années 1970, la critique du régime québécois de l'automobile se concentrera autour d'une variété de luttes pour la protection de l'environnement et du patrimoine, tous deux fragilisés par le déploiement du réseau autoroutier (Linteau *et coll.*, 1989, p. 542). À cette occasion, plusieurs acteurs de la société civile se mobiliseront pour mettre en évidence les problèmes de santé publique liés à la pollution atmosphérique, particulièrement à Montréal (Savard, 2019). En réaction aux préoccupations environnementales émergentes, le gouvernement québécois constituera en 1970 un premier poste de ministre délégué à l'Environnement qui sera suivi deux ans plus tard de l'adoption de la *Loi sur la qualité de l'environnement*. L'année suivante, en 1973, le premier Conseil régional de l'environnement (CRE) sera constitué dans la région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Un deuxième CRE sera ensuite créé en 1977 pour couvrir le territoire de l'Est du Québec (Richard et Bourke, 2011, p. 13). En 1976, le gouvernement formé par le Parti québécois mettra sur pied le premier ministère entièrement dédié à l'environnement, puis créera le Bureau d'audiences publiques en environnement (BAPE) en 1978. La même année, l'Assemblée nationale du Québec promulguait la *Loi sur la protection du territoire et des*

activités agricoles, un instrument juridique dont la mission consistait à dénouer les tensions autour de l'aménagement et de l'usage des terres.

À l'intérieur de cet écosystème naissant, divers regroupements rejoindront la Fédération cyclotouriste provinciale en organisant des activités autour des thématiques des transports collectifs et actifs. En 1975, l'organisation « Le monde à bicyclette » se donnera par exemple pour mission de ridiculiser les politiques de transports et d'aménagements défavorables au cyclisme :

Le monde à bicyclette était un organisme hyper militant qui, par des interventions théâtrales, interpellait vraiment les pouvoirs publics sur la nécessité de changer l'espace public et tout ça. Donc ils ont fait des espèces de *stunt*, par exemple Moïse qui est obligé d'ouvrir les eaux du Saint-Laurent pour pouvoir traverser sur la Rive-Sud [...] ou bien embarquer un éléphant carton papier en papier mâché dans le métro pour montrer à quel point c'est absurde, qu'on peut tout prendre pour embarquer dans le métro sauf un vélo. Ou bien de dérouler des tapis pour montrer tout l'espace qui devrait être dédié et tout ça. [...] [C'était un] organisme qui était très revendicateur et qui mettait de l'avant la nécessité de changer, qui faisait pression sur les pouvoirs publics. (Entrevue responsable de projets de Vélo Québec)

Outre le Monde à bicyclette et la Fédération cyclotouriste provinciale, d'autres organisations ont été constituées durant cette même période pour promouvoir la mobilité alternative à l'automobile, par exemple Trajectoire Québec et le Comité régional des usagers du transport en commun (CRUTEQ).⁸ Depuis leur création respective en 1977 et en 1978, ces deux organisations ont milité en faveur de l'amélioration des services en transports collectifs.

4.1.2.1.1 L'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements à l'échelle internationale

Malgré l'apparition d'une sensibilité envers les mobilités alternatives à l'automobile, le Québec ne s'est pas engagé sur la voie de la gestion de la demande des déplacements durant les années 1970. À titre comparatif, les États-Unis ont constitué à la même époque les premières *Transport Management Agencies* pour répondre aux chocs pétroliers et aux exigences du *Clean Air Act* (Enoch, 2016, pp. 36-37; Meyer, 1999, pp. 575-576). Durant cette décennie, diverses initiatives états-uniennes ont été constituées pour combattre la congestion automobile, notamment en favorisant le développement de lignes dédiées aux

⁸ Le CRUTEQ a été renommé « Accès transports viable » en 2003. À la même époque, Accès transports viables deviendra un acteur de premier plan au sein du champ de la gestion de la demande des déplacements, étant un des trois membres fondateurs du CGD de la région de la Capitale-Nationale, Mobili-t.

autobus et au covoiturage. En 1975, le Département des Transports des États-Unis priorisait ainsi une série d'actions de gestion de la demande des déplacements :

- Activités favorisant une utilisation plus efficace des routes
 - Amélioration de la gestion de la congestion pour mieux contrôler le flux des véhicules
 - Traitements préférentiels pour favorisant les véhicules à occupation multiple
 - Création d'infrastructures pour les piétons et les cyclistes
 - Gestion et contrôle des stationnements
 - Gestion des horaires de travail
- Activités favorisant la réduction de l'usage de l'automobile dans les zones congestionnées
- Activités favorisant l'amélioration du transport collectif
- Activités pour améliorer la gestion des transports collectifs (Meyer, 1999, pp. 582-583)

Du côté des solutions économiques de gestion de la demande des déplacements, la première expérience de péages urbains apparaîtra à Singapour en 1975. À cette occasion, les mesures locales ont été accompagnées d'outils complémentaires, par exemple la bonification des transports collectifs et la création de campagnes de sensibilisation (Fan *et coll.*, 1992; Hau, 1990).

4.1.2.2 Les années 1980 : la décennie de la structuration du secteur du cyclisme

4.1.2.2.1 La professionnalisation de Vélo Québec

Les années 1980 marquent un tournant dans la structuration des enjeux environnementaux et dans le développement des transports alternatifs à l'auto solo au Québec. À défaut d'institutionnaliser les pratiques de gestion de la demande des déplacements à destination des grands employeurs, les autorités publiques ont progressivement été sensibilisées aux enjeux cyclistes, tout particulièrement dans le sillage des travaux de la Fédération cyclotouriste provinciale, renommée Vélo Québec depuis 1979. À la différence de leurs collègues du Monde à bicyclette dont les interventions étaient organisées autour de la satire, l'équipe de Vélo Québec a fait le choix de la professionnalisation pour interagir directement avec les décideurs publics. En 1979, l'organisation déposait un premier mémoire dans le cadre de la réforme du Code de la route, en plus de développer ses premiers colloques sur l'aménagement cyclable (Vélo Québec, 2024). À partir de 1985, Vélo Québec a intensifié ses activités de sensibilisation, notamment en organisant le premier Tour de l'île de Montréal. En 1988, l'organisation a participé aux consultations concernant le réaménagement du centre-ville de Montréal. Deux ans plus tard, en 1990, paraissait la première édition

du guide technique d'aménagement des voies cyclables, un document qui consacrait les enjeux de sécurité routière (*Idem*).

Même si Vélo Québec n'a pas développé à cette époque des pratiques et des outils spécifiquement dédiés aux employeurs, sa contribution a été hautement déterminante dans l'institutionnalisation de la mobilité durable au Québec. À l'occasion de la Conférence Vélo mondiale à Montréal de 1992, le gouvernement du Québec s'engageait par exemple à se doter d'une politique ciblant en priorité les enjeux de sécurité et d'aménagements cyclables (MTQ, 2008, p. 7). Ces engagements ont ensuite été concrétisés par l'adoption de la *Politique sur le vélo* de 1995, qui a été accompagnée la même année de la création de la Route verte, un réseau cyclable d'envergure panquébécoise⁹.

Depuis 1995, Vélo Québec publie à chaque cinq ans l'*État du vélo au Québec*, une étude qui suit la progression des enjeux cyclistes dans l'ensemble du territoire québécois. L'organisation a également continué de produire des guides de normes d'aménagement cyclable à destination des municipalités, en plus de développer le créneau des plans de déplacements scolaires au milieu des années 2000. À défaut de pratiquer directement la gestion des déplacements, Vélo Québec a contribué à faciliter le transfert modal vers les transports actifs, un défi qui s'insérera éventuellement dans la mission des CGD. Soulignons que dès leur fondation, les CGD ont développé des partenariats étroits avec Vélo Québec dans le cadre de la réalisation des PGD, des campagnes de sensibilisation et du développement d'outils de gestion de la demande des déplacements.

4.1.2.2.2 L'institutionnalisation du développement durable dans les années 1980

Après l'apparition des enjeux cyclistes, les années 1980 marqueront la décennie de l'institutionnalisation des activités de développement durable. À la suite des deux premiers Sommets pour la terre de Stockholm

⁹ Comme nous le verrons plus loin, la Route verte a été considérablement agrandie, en partie grâce au financement public du *Programme d'aide financière à l'entretien de la Route verte* en 2001, du *Programme d'aide gouvernementale aux modes de transport alternatifs à l'automobile* de 2008, du *Programme d'aide financière aux infrastructures de transport actif* de 2013 et du *Programme d'aide financière au développement des transports actifs dans les périmètres urbains* de 2017 (MTMDET, 2018b, p. 5). La *Politique sur le vélo* a en outre été révisée en 2008, les autorités ayant reconnu l'importance de valoriser le cyclisme comme mode de déplacement domicile-travail (MTQ, 2008, p. 24). Entre 1995 et 2006, le gouvernement du Québec a ainsi financé l'ajout de 1400 kilomètres sur le réseau, pour un montant de 66 millions (MTQ, 2008, p. 22). De leur côté, les municipalités ont créé 1300 kilomètres de pistes, un ajout d'une valeur de 88 millions de dollars. En 2008, la Route verte comptait officiellement 4000 km (MTQ, 2008, p. 10). En 2024, le réseau comptait 5300 km (La route verte, 2024).

en 1972 et de Nairobi en 1982, une Commission mondiale sur l'environnement et le développement sera constituée en 1984. Trois ans plus tard en 1987, la même Commission présentera le Rapport Bruntland qui formulera la première définition du développement durable, une approche aujourd'hui bien connue qui est définie comme « un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Dans le sillage du Rapport Bruntland, plusieurs activités structurantes contribueront à institutionnaliser le développement durable au Québec. En 1988 sera organisé le premier forum québécois sur le développement durable, qui sera suivi en 1991 par la création du Comité interministériel du développement durable.

4.1.2.2.2.1 Le réseau des CRE

Entre 1989 et 1991, le réseau des Conseils régionaux de l'environnement sera considérablement étendu grâce à la création de six nouveaux CRE couvrant les régions administratives de la Montérégie, de la Capitale-Nationale, de l'Estrie, de l'Outaouais, de Lanaudière et de Chaudière-Appalaches. La multiplication des CRE stimulera en 1991 la création du Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement (Richard et Bourke, 2011). Le développement du réseau des CRE se poursuivra ensuite jusqu'en 1997, l'année de la création du Conseil régional de l'environnement du Centre-du-Québec. Avec la mise sur pied de ce dernier centre, toutes les régions administratives du Québec sont aujourd'hui dotées d'un CRE, une instance dont la mission se décline en quatre objectifs :

- Favoriser la concertation et les échanges avec les organisations de la région et assurer l'établissement de priorités et de suivis en matière d'environnement dans une perspective de développement durable
- Favoriser et promouvoir des stratégies d'actions concertées en vue d'apporter des solutions aux problèmes environnementaux et participer au développement durable de la région (par de la sensibilisation, de la formation, de l'éducation et d'autres types d'action)
- Agir à titre d'organisme-ressource au service des intervenants régionaux œuvrant dans le domaine de l'environnement et du développement durable
- Réaliser des projets et favoriser par la concertation et par le partage d'expertise la mise sur pied de projets par le milieu (organismes, groupes ou individus) (Richard et Bourke, 2011, p. 4)

À partir des années 2000, les CGD entretiendront des relations étroites et parfois équivoques avec les CRE. Compte tenu de leur expertise autour des enjeux environnementaux régionaux, les CGD se tourneront fréquemment vers ces organisations. Avec le temps, les équipes des CRE et des CGD seront toutefois forcées de négocier la frontière de leurs missions, un besoin qui est né de la forte proximité de leurs activités respectives.

4.1.2.3 Les années 1990 : vers l'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements

4.1.2.3.1 De nouvelles organisations citoyennes : Équiterre, Vivre en ville, Communauto et le Centre d'écologie urbaine

La décennie des années 1990 marque un tournant dans l'institutionnalisation du développement durable au Québec. À la suite du troisième Sommet pour la Terre de Rio en 1992, diverses organisations de mobilisation citoyenne ont été constituées, puis pérennisées. En 1993, des étudiants universitaires montréalais formeront l'Action pour la Solidarité, l'Équité et le Développement (ASEED), un regroupement qui prendra le nom d'Équiterre en 1998. Depuis les années 1990, Équiterre s'est distinguée par son approche généraliste et militante des enjeux environnementaux, alternant par exemple entre les enjeux agricoles, l'efficacité énergétique et le commerce équitable (Montpetit, 1997). Du côté des enjeux de transports, Équiterre se fera remarquer pour sa lutte contre la création de nouvelles routes (Goupil, 1995), pour l'instauration d'une taxe carbone (Francoeur, 1996) et pour une meilleure cohabitation entre les cyclistes et les automobilistes (Huot, 1997). Après la création de l'ASEED/Équiterre (Roy, 1999), une deuxième organisation déterminante à vocation environnementale sera constituée en 1995 : Vivre en ville. Spécialisée en aménagement et urbanisme, Vivre en ville se fera notamment connaître à l'occasion de l'ÉcoSommet de 1996, un forum qui a réuni une variété de parties prenantes pour l'élaboration d'un plan d'action québécois en développement durable. Dans le cadre de ce sommet, Vivre en ville interviendra pour lutter contre les politiques favorisant l'étalement et l'éparpillement urbains dans la région de la Capitale-Nationale, en plus d'inviter les autorités publiques à tarifier l'usage des routes et à augmenter les taxes sur l'essence (Corbeil, 1996). En 1995, une troisième organisation évoluant autour du thème de l'urbanisme verra le jour à Montréal, nommément la Société de développement communautaire de Montréal qui prendra le nom de « Centre d'écologie urbaine de Montréal ». Spécialisée en aménagement et en développement durable, cette organisation se fera également connaître pour l'importance qu'elle accordera aux enjeux de démocratie participative (Centre d'écologie urbaine, 2024). Durant la même période, une autre niche innovationnelle notable a été la création de Communauto, une organisation d'autopartage dont les activités ont d'abord été concentrées à Québec et à Montréal, avant de s'étendre dans les principales villes du Québec (Gatineau, Sherbrooke, Trois-Rivières, Victoriaville, Boisbriand, Laval et Terrebonne).

4.1.2.3.2 La multiplication des expériences internationales de gestion de la demande des déplacements

Du côté des mesures de gestion de la demande des déplacements réalisées à l'étranger, les États-Unis ont adopté le *Intermodal Surface Transportation Efficiency Act* (ISTEA) en 1991, une politique qui a contribué à opérationnaliser le *Clean Air Act* de 1970 à travers la réalisation de nouveaux projets de mobilité. Tout au long de la décennie des années 1990, l'ISTEA contribuera à financer des projets de gestion de la demande des déplacements, tout particulièrement du côté des « High Occupancy Toll Lanes » (HOT), une niche innovationnelle qui consiste en la création de voies dédiées pour le covoiturage ou les transports collectifs. Au fil des années, plusieurs expérimentations seront menées un peu partout aux États-Unis, notamment avec le « FasTrak Project » à San Diego en Californie (1998), le « Katy Freeway QuickRide Project » à Houston au Texas (1996), le « LeeWay Variable Pricing Project » dans le comté de Lee en Floride (1998) ainsi que les « Route 91 Express Lanes » à Orange County en Californie en 1998 (Taplin et Sapkota, 2000). Soulignons que l'adoption de l'ISTEA a également été accompagnée de nouveaux instruments législatifs à l'échelle des États fédérés. Comme mentionné en introduction, l'État de Washington a adopté en 1991 le *Commute Trip Reduction Law* (CTR) pour réduire la congestion automobile et pour améliorer la qualité de l'air. Le CTR contribuera notamment à institutionnaliser les PGD puisqu'il forcera les entreprises embauchant plus de 100 employés à se doter de mesures d'amélioration des déplacements pendulaires (Kadesh et Roach, 1997, p. 1218-1219; Zhou et Winters, 2008, p. 62). Deux ans plus tard, d'autres projets de gestion de la demande des déplacements apparaîtront dans le Montgomery County au Maryland avec la création d'un « Transportation Management District », fruit d'une collaboration entre les employeurs et les responsables locaux de l'aménagement (Pogue, 1997).

Notons finalement qu'à la suite de l'expérience réussie des mesures de tarification des routes à Singapour et à Bergen en Norvège, une nouvelle vague de péages urbains apparaîtra en Europe, d'abord à Oslo en 1990, puis à Trondheim en 1992 (Odeck et Bråthen, 1997). À partir de 1992, d'autres autorités municipales européennes s'intéresseront à la tarification des routes municipales, notamment à Stockholm en Suède et à Cambridge au Royaume-Uni. (Ison, 1998). Peu à peu, les autorités municipales et les chercheurs s'intéresseront aux conditions d'acceptabilité sociale et de faisabilité de projets de gestion de la demande des déplacements. À titre d'exemple, l'étude des politiques de Bergen mettra en évidence le rôle des processus participatifs dans le succès des mesures de tarification, ainsi que l'importance du réinvestissement des revenus dans l'amélioration des transports collectifs et des projets à vocation environnementale (Langmyhr et Sager, 1997).

4.1.2.3.3 L'élaboration d'une démarche étatique de développement durable

Du côté de l'État du Québec, le gouvernement a été très actif dans l'encadrement institutionnel du développement durable. Après la création du Comité interministériel de développement durable en 1991 et l'adoption des engagements du Sommet de Rio, l'appareil gouvernemental a déposé *Action 21* (MENVF, 1996), un document traitant de sept thématiques et de 38 sujets environnementaux¹⁰. Au milieu des années 1990, la gestion de la demande des déplacements n'avait toutefois pas encore été institutionnalisée, et ce, malgré la multiplication des acteurs qui portaient des thématiques de transports (ASEED/Équiterre), d'aménagement du territoire (Vivre en ville), de sécurité des cyclistes (Vélo Québec) et des modes alternatifs à l'autosolisme (Communauto).

4.1.2.3.4 Le point tournant : la périphérisation de la population montréalaise et la création de l'Agence métropolitaine de transport

L'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements a été entamée en 1996, l'année durant laquelle l'Agence métropolitaine de transport (AMT) a débuté ses activités à la suite de l'adoption de la *Loi sur l'Agence métropolitaine de transport* par l'Assemblée nationale du Québec.

À la fin des années 1990, la gestion de la demande des déplacements est devenue une des mesures phares de l'AMT, l'Agence ayant été spécifiquement constituée pour freiner les effets délétères de l'autosolisme dans la région métropolitaine de Montréal. Pour renverser les tendances découlant du mode d'organisation des transports et du territoire des années d'après-guerre, l'AMT misait non seulement sur le renforcement des transports collectifs, mais également sur le développement des transports actifs. La première directrice générale de l'Agence explique ce contexte de création :

Alors le contexte de l'époque, c'est que d'abord, on venait de franchir, en termes démographiques, la barrière où il commençait à y avoir plus de citoyens qui vivaient à l'extérieur de la Communauté métropolitaine de Montréal, donc de l'île de Montréal, qu'il y en avait au centre. On vivait une période où, depuis 15 ans, l'usage des transports collectifs diminuait de 1% par année, en lien direct avec les phénomènes d'étalement urbain, en lien direct avec le fait que les organismes de transport n'avaient pas les moyens de faire la « run de lait » partout dans la région. C'est dans ce contexte-là que l'AMT avait été créée. Elle avait été créée pour relancer l'usage des transports collectifs *et actifs* dans la région de Montréal,

¹⁰ Les sept thèmes sont la qualité de vie sur terre, l'utilisation efficace des ressources naturelles, la protection des ressources globales communes, la gestion des produits chimiques et des déchets, le développement économique durable, le renforcement du partenariat et la mise en œuvre d'Action 21. Le document traite de 38 sujets qui alternent entre la lutte contre la pauvreté, la protection de l'atmosphère, la gestion et l'exploitation des forêts ou le rôle des jeunes en matière de développement durable.

donc dans les 505 villes que constituait ce qu'on appelait le territoire de l'Agence métropolitaine de transport. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Pour réaliser ses objectifs, l'AMT a reçu un mandat très fort de la part de l'Assemblée nationale du Québec. Disposant d'un territoire composé notamment de douze municipalités régionales de comté (MRC), de la Communauté urbaine de Montréal et de trois sociétés de transports, l'Agence était chapeautée par une mission qui avait été décomposée en six mandats :

- La promotion de l'utilisation de tout transport collectif
- Assurer un soutien aux usagers des services de transport de personnes et à ceux qui les organisent
- Coordonner des services de transport en commun par autobus des autorités organisatrices de transports (AOT) et ceux du réseau de métro et de ses réseaux de transport métropolitain par autobus et train de banlieue
- L'exploitation d'une entreprise de transport en commun par autobus et une compétence exclusive sur l'exploitation des lignes de train de banlieue et responsabilités spécifiques concernant les équipements métropolitains
- Établir de titres de transport métropolitain pour l'utilisation de services fournis par plus d'une autorité organisatrice de transport (AOT) et en fixer les tarifs
- Assurer l'agrément des types d'équipement de perception utilisés par les AOT (AMT, 1997, p. 27)

Soulignons que c'est à partir de l'élaboration de la première planification stratégique de l'AMT que les autorités publiques s'intéresseront plus spécifiquement à la gestion des déplacements et à la promotion des transports alternatifs à l'automobile. Vers la fin des années 1990, des premières activités structurantes seront testées dans la région métropolitaine de Montréal grâce à des projets menés auprès des employeurs. Ces développements, menés entre 1997 et 2001, sont l'objet de la première partie du prochain chapitre.

4.1.3 Conséquences sur l'ordre négocié

4.1.3.1 L'élaboration d'une mission transformationnelle : renverser les effets du régime de l'automobile

Le Québec a institutionnalisé la gestion de la demande des déplacements par le biais d'un programme de l'AMT dont le titre provisoire était le « programme Employeur ». Quelques années plus tard, le programme sera renommé « Allégo » et poursuivra les expériences fécondes de gestion de la mobilité qui avaient été réalisées en Europe et en Amérique du Nord depuis les années 1970. En 1997, l'année des premières expériences pilotes de l'AMT, près de 900 interventions auprès des employeurs avaient déjà été réalisées au sein de l'État de Washington, en réponse à la *Commute Trip Reduction Law* de 1991 (Lagerberg, 1997).

Pour imiter les mesures de gestion de la demande menées dans l'État de Washington, l'AMT sollicitera à son tour la contribution de l'acteur final de la chaîne du transport, nommément le générateur de déplacements :

Alors dans le cadre de la préparation du plan stratégique, je me rappelle qu'on avait vraiment tout mis sur la table et qu'on s'était dit « il y a les citoyens. Oui, on veut les convaincre de prendre autre chose que leur automobile, mais encore faut-il offrir des services qui correspondent à leurs besoins de déplacements. Quels sont les partenaires qui sont les plus susceptibles d'être des alliés dans une opération qui constituait à passer de -1% d'usage des transports collectifs et actifs par année à un objectif de 3% d'augmentation par année dans la grande région de Montréal, et pas simplement au centre-ville de Montréal ? » [...] Alors la première chose qu'on a faite, on a dit « tiens, comment ça se fait que nos alliés principaux que sont les destinataires de déplacements, c'est-à-dire ceux vers qui les citoyens se dirigent, donc les entreprises, les organismes publics, parapublics, peu importe, qui offrent des emplois et des services... pourrait-on trouver une façon de les intéresser à stimuler autre chose que l'auto solo pour leurs citoyens, pour leurs employés? » Ça a été vraiment ça le point de départ. Ce n'était pas autre chose. (Entrevue d.g. de l'AMT)

Au moment de l'élaboration de ce programme, l'équipe de l'AMT disposait d'un portefeuille de collaborateurs potentiels, en plus de bénéficier de dispositifs comme les infrastructures cyclables de la Route verte. Dans l'immédiat, l'Agence devait toutefois apprendre à collaborer avec les sociétés de transport, des organisations qui étaient imprégnées d'une culture fortement ingénierique et qui travaillaient avec des outils quantitatifs comme les enquêtes origine-destination. À la fin des années 1990, l'ensemble de ces composants a favorisé l'émergence d'une nouvelle gamme d'activités qui répondait à une vision transformationnelle et civique de la mobilité. Cette vision s'alignait avec les cibles de la région métropolitaine de Montréal, mais également avec les objectifs sociétaux de développement durable.

4.1.3.2 Des acteurs et des thématiques éparpillés

Malgré l'apparition d'une vision environnementale forte et d'acteurs du développement durable de plus en plus professionnalisés, il n'est pas possible de décrire la fin des années 1990 comme une période de « mobilité durable ». Le champ de la gestion de la demande des déplacements était naissant et n'avait pas encore dépassé le stade conceptuel de l'élaboration des objectifs stratégiques de l'AMT. Même si des acteurs comme Équiterre, Vivre en ville et les CRE avaient été constitués pour porter des préoccupations émergentes, ces derniers n'avaient toujours pas été fédérés autour de projets communs. Du côté des sociétés de transports, la STCUM s'engageait dans des démarches d'accessibilité universelle, mais aucun programme n'avait été créé du côté des déplacements domicile-travail ou domicile-études.

La Figure 4 résume le contexte institutionnel, les activités ainsi que les conséquences de l'ordre négocié de la période de préinstitutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements au Québec. Pour l'essentiel, cette période d'une trentaine d'années est marquée par une volonté croissante de rompre avec le régime de l'automobile, que ce soit au Québec, en Europe et aux États-Unis. Peu à peu, les États ont adopté des instruments législatifs et réglementaires pour favoriser l'essor de la gestion de la demande des déplacements. Au Québec, la lutte contre les effets délétères du régime de l'automobile a été portée par une variété d'organisations de la société civile qui ont structuré leurs activités autour des thèmes du développement durable.

1. Préinstitutionnalisation (1967-1997)

Contexte réglementaire

- Loi sur la qualité de l'environnement (1972)
- Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles (1978)
- Multiplication des instruments législatifs pour encadrer la gestion de la demande des déplacements en Europe et aux États-Unis
 - Clean Air Act (1970)
 - Intermodal Surface Transportation Efficiency Act (1991)
 - Commute Trip Reduction Law (CTR) de l'État de Washington (1991)

Contexte normatif

- Culture de l'automobile
- Émergence de la conscience environnementale
- Principes du développement durable

Défi : Critiquer et proposer des alternatives au régime de l'automobile

Contexte cognitif

- Approche ingénierique et marchande des transports
- Apparition des enquêtes origine-destination
- Développement de savoir-faire autour des activités de gestion de la demande en Europe et aux États-Unis

Actions & interactions

Logiques

Logiques en vigueur

- *Ingénierique* et *marchande* (organisation des transports collectifs et individuels)

Logique émergente

- *Civique* (aménagement durable, réduction des GES, accessibilité, santé et sécurité)

Acteurs principaux

- MTQ, Sociétés de transports

Acteurs émergents

- AMT

Arènes: Aucune arène pour coordonner les acteurs émergents

Ressources: Financement de la Route verte et du transport collectif

Ordre négocié

Apprentissages de champ

- Nécessité de rompre avec le régime de l'automobile ;
- Développement d'activités et d'expertises organisées autour de l'aménagement durable, de l'accessibilité, de la réduction des GES et de la sécurisation des déplacements actifs

Dispositifs

Outils: La route verte (1995), guides d'aménagement cyclable et l'État du vélo (Vélo Québec), outils de gestion de la demande des déplacements constitués en Europe et aux États-Unis

Organisations thématiques: Vélo Québec, Trajectoire Québec, CRUTEQ, Vivre en ville, Équiterre, Communauto, réseau des CRE

Figure 4: Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 1 (préinstitutionnalisation 1967-1997)

Tableau 10: Extraits choisis pour la phase de préinstitutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements (1967-1997)

Contexte institutionnel

Pilier réglementaire

La Commission de transports de la communauté urbaine de Montréal a le mandat d'offrir le meilleur service au coût le plus bas. Les enjeux de mobilité durable (protection de l'environnement, sobriété énergétique, aménagement durable, santé, etc.) ne font pas partie de cette mission

Rapport annuel 1984

La Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal, en vertu de la loi provinciale de 1969, a reçu le mandat d'organiser, d'exploiter, d'entretenir un réseau de transport urbain et *d'offrir le service le meilleur au coût le meilleur possible* [Nos italiques]. (STCUM, 1985, p. 5)

Pilier normatif

Niveau : sociétal

Conception péjorative des transports collectifs

Mais je pense que la mentalité sociale de la mobilité durable a changé. Avant ça, c'était encore... c'est encore ça à des places, mais les transports collectifs c'étaient pour le monde qui n'était pas capable de se payer [une voiture]. C'était un transport de pauvres. Même chose avec le vélo, la marche. Ce n'était pas vu comme des modes de transport, c'était vu comme pour ceux qui sont pauvres. C'est fait pour s'entraîner à la marche ou pour faire du sport ou du loisir. Même chose avec le vélo. (Ancien d.g. de l'ACGDQ)

Niveau : société de transport

La mission de la société de transports est d'abord animée par des valeurs d'efficacité

Plan directeur 1984-1986 de la Commission de transport de la communauté urbaine de Montréal

LE MANDAT, LE RÔLE ET LES ORIENTATIONS DE LA C.T.C.U.M.

Les progrès techniques ont contribué à augmenter la mobilité, par le développement des divers moyens de transport motorisés. Ce sont d'abord les moyens de transport collectif qui ont été développés et la première phase du développement industriel a été celle des chemins de fer. Puis, la production en grande série et l'augmentation de la richesse collective rendant les voitures particulières de plus en plus accessibles, le transport motorisé individuel a pris de plus en plus d'importance dans les pays industrialisés.

Il paraît évident, cependant, que ce développement porte en lui-même ses propres limites dans les zones urbaines où la densité du peuplement est relativement élevée. L'automobile exige beaucoup de sol; quand les automobiles se multiplient, ou bien on éloigne

les espaces habitables pour faire place à des routes de plus en plus larges et nombreuses, ou bien les automobiles sont paralysées par leur nombre. Par conséquent, si le transport en commun joue un rôle important même dans les régions moins peuplées, il est un service vital pour une grande ville. [...] La Commission considère que ses responsabilités d'administration incluent celles de préparer des plans précis de ses activités, de maintenir des contrôles budgétaires serrés et de veiller constamment à augmenter l'efficacité de son exploitation.

C'est en augmentant son efficacité qu'elle compte maintenir ses dépenses au plus bas niveau, car il ne serait pas conforme à ses buts de réduire ses services de son propre gré. Elle vise plutôt à offrir un service de qualité à tous, en fonction de la demande, toute réduction de service devant être la conséquence d'une demande insuffisante ou de limites imposées par ses mandants. (CTCUM, 1984, p. 8-9)

Préoccupations opérationnelles et qualité des services

Rapport annuel 1994 de la STCUM

« La mission de la STCUM est de favoriser et d'organiser les déplacements par transport collectif des personnes voyageant sur le territoire qu'elle dessert. Elle veut ainsi répondre au besoin social de mobilité des personnes et contribuer au développement économique et à la qualité de la vie de la Communauté urbaine de Montréal et de la région métropolitaine. À cette fin, la Société s'engage à planifier, développer, implanter et exploiter un réseau de transport collectif de classe mondiale, qui soit reconnu tant pour l'excellence et la qualité de son service à la clientèle que pour la saine gestion de ses ressources. Elle fait également la commercialisation et la promotion de l'utilisation des transports collectifs. » (STCUM, 1995, p. 5)

Rapport annuel 1999

« L'objectif de la STCUM est de mettre à la disposition de l'ensemble de la population un service de transport en commun dont les principales caractéristiques sont la rapidité, la fiabilité, la sécurité et la courtoisie. » (STCUM, 2000, p. 2)

Culture ingénierique et économique des sociétés de transports entre les années 1960 et 2000

L'approche RTA, ce n'est pas une approche qui existe depuis 1960. Ça n'existait pas. Ce n'est pas une critique que je fais. Quand vous parliez à des sociétés de transport en 1960, en 1970, de planifier les transports... Pour eux, ils planifient des services de transport en commun, point à la ligne. Ça prend de l'achalandage. Puis tu mets les services là où tu as de l'achalandage, c'est tout. Et n'ils avaient pas de champ d'intervention environnemental. Ce n'était pas dans les missions. Aujourd'hui on est complètement à l'inverse. (Ancienne d.g. de l'AMT)

Que je sache, en 1960, 70 et 80, on ne parlait pas de développer les transports collectifs pour des raisons environnementales. On le faisait pour donner des transports alternatifs à ceux qui n'avaient pas le moyen de se payer une voiture. Puis on était dans le tout à l'auto. C'était ça qui était la philosophie principale. On sortait de la phase années 60. S'il n'y avait pas eu le métro... Là, on était

uniquement dans « on construit des ponts, on construit les autoroutes et on aménage le territoire en fonction des routes et puis des ponts qu'on a construits ». Ça, c'étaient les années 1960, 70 et 80. La seule grande intervention en transport collectif, ça a été le métro. (Ancienne d.g. de l'AMT)

Approche ingénierique du ministère des Transports

Quand je suis arrivé en poste, [les fonctionnaires du MTQ] n'avaient aucune idée de ce qu'était la mobilité. Pas de farce. Quand ils ont fait le Plan de mobilité durable, même pour eux autres, ça a été un changement de mentalité [...]. Longtemps, on a travaillé la fluidité. C'est ça qu'on entendait : « Il faut que ce soient fluides, les déplacements ». Là, la mobilité durable, on entend plus de favoriser les autres modes et on parle aussi beaucoup de sécurité routière. C'est ça qui prime, et non pas la fluidité. [Donc] c'est un changement de mentalité [...] autant les villes que les ministères [...]. On les a même coachés dans leurs façons de voir la chose. (Entrevue d.g. ACGDQ)

Pilier cognitif

Société de transport

Les pratiques organisationnelles reposent sur les enquêtes origine-destination

Enquête origine-destination de 1987

« L'enquête origine-destination est une enquête descriptive: elle a pour objectif d'estimer un ensemble de caractéristiques d'une population. Dans le cas présent, les caractéristiques à l'étude sont celles reliées aux déplacements dans le but d'identifier les besoins de mobilité. La collecte des données auprès de la population du territoire à l'étude permet de construire un fichier d'informations qui servira à la planification d'un système de transport satisfaisant les besoins observés et potentiels.

La mobilité de la population est étudiée selon ses principales caractéristiques: l'origine, la destination, le motif, le mode de transport et la période des déplacements. Des variables additionnelles sont également recueillies afin de préciser et de raffiner les études. Quelques renseignements socio-économiques sont ainsi obtenus auprès des ménages échantillonnés. » (STCUM, 1989, p. 15)

Logiques de justification

Monde industriel

Professionnalisation de Vélo Québec dans les années 1980

Puis maintenant, le transport actif est vraiment quand même très très bien représenté dans nos activités. Mais tsé, j'aurais du mal à situer quand est-ce que Vélo Québec s'est mis à jouer un rôle particulier là-dedans. C'est sûr que nous, il y a une quand même une expertise de longue date qui s'est développée plus sur les aménagements cyclables avec notamment les guides de normes aménagés pour les piétons et les cyclistes. Là, on en est à notre troisième génération de guides, mais ça fait longtemps. Donc on se préoccupe de ces choses-là, on a des mandats auprès des municipalités. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

Le mouvement Vélosympathique, c'est vraiment une adaptation de *Bicycle Friendly America* ou *Bicycle Friendly Communities* qui existait de la League of American Bicyclists qui existait depuis les années 80. C'est pour ça qu'on a décidé de travailler avec tous ces générateurs de déplacement « slash » milieu de vie, parce que je pense qu'on peut se dire qu'un des succès qu'on a, c'est que maintenant, dans le milieu municipal ou de manière générale dans la société québécoise, on a bien compris l'importance des infrastructures. Si on veut qu'il y ait des cyclistes, il faut des infrastructures cyclables. Et le fameux *Build it and they will come*, il est quand même bien intégré au Québec. Puis ça, on peut le prendre pour acquis, puis dire « *Bah oui, voyons donc, c'est une évidence* ». Mais je pense qu'une des raisons pour lesquelles on a un taux de cyclisme qui est bien supérieur au Québec par rapport à toutes les autres provinces, c'est qu'on n'est jamais passé par l'espèce de phase « John Forester », la théorie du cyclisme véhiculaire où quelqu'un disait « *Ben pour faire du vélo, il suffit d'apprendre à se comporter comme une auto. Puis on peut très bien utiliser les mêmes infrastructures que les autos* ». Au Québec, on a toujours contré ce discours-là et c'est ce qui fait que, dès les années 80, on a mis en place des voies cyclables. Donc je pense que ça, c'est une bataille de gagnée, que toutes les municipalités aujourd'hui comprennent que ça prend des infrastructures cyclables. Ce qu'on a introduit avec le Mouvement Vélosympathique, je pense, c'est de leur dire "*Bravo, c'est votre rôle d'aménager la voie publique, d'aménager l'espace public, de créer des voies cyclables, et cetera. Mais vous pouvez aller beaucoup plus loin*". (Entrevue Vélo Québec)

Rapports de force

Processus interactionnel. Persuasion et manipulation

Le Monde à bicyclette (volonté de persuader les décideurs publics d'accroître la place accordée au cyclisme)

Donc le Monde à bicyclette était un organisme hyper militant qui, par des interventions théâtrales, interpellait vraiment les pouvoirs publics sur la nécessité de changer l'espace public et tout ça. Donc ils ont fait des espèces de *stunt*, par exemple Moïse qui est obligé d'ouvrir les eaux du Saint-Laurent pour pouvoir traverser sur la Rive-Sud, pour pouvoir traverser... avoir une piste cyclable sur le pont Jacques Cartier, ou bien embarquer un éléphant carton papier en papier mâché dans le métro pour montrer à quel point c'est absurde, qu'on peut tout prendre pour embarquer dans le métro, sauf un vélo. Ou bien de dérouler des tapis pour montrer tout l'espace qui devrait être dédié et tout ça. Et je pense que, parfois on dit [que] cet organisme-là était... tsé, les gens, ils sont encore rattachés... Il y a encore des gens de la jeune génération qui célèbrent tout le travail qui a été fait par le Monde de la bicyclette, puis c'est merveilleux, mais qui était un organisme qui était très revendicateur et qui mettait de l'avant la nécessité de changer, qui faisait pression sur les pouvoirs publics. (Vélo Québec)

Processus interactionnel. Négociation.

Processus de négociation constante de la mission entre les CGD et les CRE

[C]'est ma vision personnelle, mais je crois qu'il y a vraiment plus un potentiel de collaboration que de délimiter, par exemple, qui fait quoi. [Et] ce ne sont pas tous les CRE qui se penchent sur la mobilité. En fait, il y a certaines équipes qui ont carrément quelqu'un qui s'occupe de la mobilité au sein de leur équipe. Il y en a d'autres qui sont moins actifs. Le CGD qui couvre le même territoire a peut-être plus de place à prendre, donc c'est vrai que ce sont des partenaires qui... Il y aurait un potentiel que ce soit encore plus concurrent, [et] vraiment déposer les mêmes projets. Donc c'est vraiment un travail de partenariat classique, d'aller au-devant de ces situations-là où est-ce qu'on pourrait déposer les mêmes projets, que chacun va la jouer. On va faire des dépôts conjoints, on va participer aux tables de l'un et de l'autre, aux démarches des uns des

autres. Souvent, ils ont des personnes dans l'équipe qui s'intéressent à la mobilité, puis les autres, ils ont des expertises un peu plus variées en développement durable, moins nichées au niveau de la mobilité. Donc comme ça, sur les territoires de Moba, [c'est-à-dire] Montréal, Laval et les Laurentides, c'est très très complémentaire. En fait, je trouve ça vraiment intéressant de pouvoir s'accrocher à leurs propres projets, à leurs forums, et qu'eux puissent participer à nos projets aussi. Mais donc c'est ça. Ils prennent quand même ce petit rôle de concertation où est-ce que nous, on aurait quand même pu agir. Il y a un pourcentage des tâches de concertation et des actions en concertation qui sont couvertes par les Conseils régionaux. Il y a ça aussi, travailler en harmonie et voir peut-être sur quels territoires ça vaut la peine qu'on agisse comme ça et sur quels territoires ça vaut la peine qu'on se rallie, qui existent déjà. (Entrevue d.g. Moba)

Conséquences sur l'ordre négocié

Dispositifs

Création de Vélo Québec, d'outils et d'infrastructures à destination des cyclistes

Parce que je pense que bien avant 2005, on avait ces services d'expertise envers les municipalités et le fameux guide « aménagé pour les piétons et les cyclistes », qui s'appelait peut-être avant « aménagement pour les piétons et les cyclistes » ou quelque chose comme ça. Donc tous ces services, cette expertise de comment aménager et sécuriser pour les cyclistes était déjà bien présente. Et je pense qu'on l'a entre autre aussi développée avec tout le mandat qu'on a eu pour le développement de la Route verte. (Entrevue chargée de projet de Vélo Québec)

Création de Vivre en ville, porteur de la thématique de l'aménagement du territoire

On a un très grand réseau de partenariats parce qu'il y a beau y avoir beaucoup de monde en mobilité durable, que c'est un petit monde. On rencontre tout le temps les mêmes personnes. Vivre en ville, c'est sûr qu'ils ont fondé le CGD de Québec, puis ils ont fondé le CGD de Gatineau, [donc] c'est certain que... Ils sont sur le conseil d'administration [et ça] c'est incontournable. On travaille beaucoup avec eux autres. Ils sont très très axés sur l'aménagement du territoire. C'est ça leur job, pis nous-autres, c'est la mobilité durable. On ne peut pas dissocier la mobilité pis l'aménagement du territoire. C'est impossible, [donc] on donne des conférences ensemble, on travaille, on révise parfois leurs documents. Des fois, c'est nous autres qui va demander leur avis, donc on a vraiment une relation d'échange d'expertise comme ça... ça fait très longtemps. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Vivre en ville milite contre l'étalement urbain dans le contexte de l'ÉcoSommet de 1996

Le trou de beigne grossit (Le Soleil, 1996)

« C'est ce qui ressort de la consultation tenue, hier soir, à Québec, par les organisateurs régionaux de l'ÉcoSommet, un événement qui débouchera sur un plan d'action pour promouvoir le développement durable au Québec.

Devant une cinquantaine de participants, un des animateurs de la soirée, Gaston Cadrin, a souligné que le développement domiciliaire ne cesse de « s'étendre dans le décor ». En ville, boulevards et autoroutes forment des barrières qui traversent les quartiers et rendent impossible l'accès au fleuve.

Le transport des hydrocarbures, que consomment les véhicules, constitue une menace au Saint-Laurent, a-t-il souligné ; les automobiles polluent l'air et gaspillent l'énergie ; et les écoles construites pour les banlieusards, comme celle annoncée pour Val-Bélair, provoquent la fermeture de celles qui existent au cœur de Québec.

[...]

Forcer les promoteurs

Pour le président de la Société de transport de la CUQ, Claude Larose, « on ne parle plus d'étalement, mais d'éparpillement urbain. » Selon lui, il faut forcer les promoteurs à assumer tous les frais invisibles liés à leurs projets résidentiels, comme de leur faire payer le transport scolaire ou la construction de bibliothèques pour desservir de nouveaux quartiers.

Pour Alexandre Turgeon, de « Vivre en ville », l'utilisation des routes devrait être tarifée et les taxes sur l'essence, augmentées. Pierre Gagné, du Comité régional des usagers du transport en commun, a réclamé une loi cadre pour notamment imposer un moratoire sur la construction de routes, mettre fin au stationnement subventionné par l'État et décourager l'utilisation des autos. » (Corbeil, 1996)

Création de Communauto

« Benoit Robert, de CommunAuto, vous aurait expliqué ça bien mieux que moi mais le message aurait été sensiblement le même : pourquoi grever davantage votre budget en vous payant une voiture qui vous arrache 7000 \$ par année, quand la voiture de quelqu'un d'autre est à votre disposition, à vous seul, à longueur d'année? Une voiture que vous n'avez pas à assurer, ni à entretenir, ni à remplir de carburant, ni à stationner, ni à déneiger, non plus à payer. Pourquoi encombrer davantage la ville et la polluer à la moindre envie d'« aller faire un tour ».

Le système existe bel et bien. En Allemagne, ils sont 3000 abonnés à y souscrire. Dans la ville de Québec, 150 utilisateurs se partagent ainsi, au rythme de leurs besoins, une flotte de 17 voitures. Et, depuis septembre, 16 Montréalais (ou Montréalaises) ont à leur disposition cinq voitures, garées dans les environs du plateau Mont-Royal, en attente d'une sortie.

[...]

Cause bien appuyée : *La Presse* était sceptique en lisant la convocation à la conférence de presse de CommunAuto. On y parlait de « rationalisation de l'usage de l'automobile en milieu urbain », de « partage de véhicules », d'« investissement relativement modeste » pour les preneurs, d'une « flotte de voitures à l'usage exclusif des abonnés », de « réservations à l'heure ou à la journée » et d'une « facturation basée sur le temps et la distance parcourue ». Mais de quelle « gamick » veut-on nous entretenir là? », se demandait-on avec appréhension.

En page 3 du communiqué cependant, une impressionnante liste d'appuyeurs, et pas n'importe lesquels : STCUM, CMTC, UQAM, Transport 2000 Québec, APA, Greenpeace Québec, etc., etc...

L'idée de ce réseau est de Benoit Robert, un diplômé en environnement, en écologie et en aménagement du territoire (maîtrise). Il en a fait sa thèse, allant même voir ce qui se faisait ailleurs, surtout ce qui n'avait pas marché ailleurs. Au retour, il fonde son entreprise et voilà CommunAuto.

« Une formule souple, qui se veut une alternative à l'achat d'une voiture. Il ne faut payer que pour l'utilisation réelle, dira-t-il.

« Les gens ont besoin d'une voiture, c'est un fait. Reste à les amener à se départir de la leur sans leur faire la morale, et à bénéficier de ce service, surtout pour les courses trop longues pour être faites en taxi ou trop courtes pour louer une voiture à la journée. » (Bourcier, 1995)

Création de l'ATM

« [L'AMT] avait été créée pour relancer l'usage des transports collectifs et actifs dans la région de Montréal, donc dans les 505 villes que constituaient ce qu'on appelait le territoire de l'Agence métropolitaine de transport. Alors dans le cadre de la préparation du plan stratégique, je me rappelle, on avait vraiment tout mis sur la table et on s'était dit « il y a les citoyens, oui, on veut les convaincre de faire autre chose et de prendre autre chose que leur automobile, mais encore faut-il offrir des services qui correspondent à leurs besoins de déplacements et quels sont les partenaires qui sont les plus susceptibles d'être des alliés dans une opération qui constituait... qui était constituée à passer de moins 1% d'usage des transports collectifs et actifs par année à un objectif de 3% d'augmentation par année dans la grande région de Montréal et pas simplement au centre-ville de Montréal ». (Entrevue d.g. de l'AMT)

CHAPITRE 5

La constitution d'un contre-modèle de la mobilité (1997-2008)

L'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements par l'AMT a marqué le coup d'envoi du champ québécois de la mobilité durable. Dans le contexte des années 1990 et 2000, ce champ naissant ne correspondait pas encore au paradigme de la mobilité durable, ses activités étant alors confinées à la gestion des déplacements pendulaires des employeurs et des établissements d'enseignement postsecondaires de la région métropolitaine de Montréal. La transformation du champ de la gestion de la demande des déplacements en « champ de la mobilité durable » débutera lorsque les CGD réaliseront leurs premiers PGD, un exercice nécessitant la collaboration des organisations qui ont été constituées à partir de 1967 pour solutionner les problèmes du régime de l'automobile (dépendance à l'automobile, pollution, accidents de la route, etc.). À la suite des premiers partenariats, le champ étendra son territoire au milieu des années 2000 lorsque les résultats des CGD métropolitains seront suffisamment intéressants pour être exportées dans d'autres zones urbanisées du Québec. Finalement, l'apparition de nouvelles niches de mobilités alternatives introduira de la variété au sein du champ (vélos en libre-service, plans de déplacements scolaires, transport à l'essai, etc.). Grâce aux partenariats et aux nouvelles ressources, les CGD s'intéresseront non seulement aux déplacements pendulaires, mais également à des thématiques comme la santé publique, la sécurité et les milieux de vie durables.

5.1 L'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements (1997-2001)

5.1.1 Contexte institutionnel

Lorsque la gestion de la demande des déplacements a été institutionnalisée en 1997, l'AMT débutait ses activités dans un contexte qui était caractérisé par la mobilisation d'acteurs de plus en plus conscients aux effets délétères de l'automobile. En conséquence, le climat institutionnel était relativement propice à la promotion des moyens de transport alternatifs à l'autosolisme.

5.1.1.1 Échelon international

Le premier programme de gestion de la demande des déplacements de l'AMT a été conçu dans le contexte de la structuration progressive des enjeux environnementaux à l'échelle planétaire, notamment avec la négociation du Protocole de Kyoto en 1995 qui mettait en évidence le rôle des GES dans la dégradation climatique. L'année suivante, la norme ISO14001 introduisait les systèmes de gestion environnementale

dans le monde des entreprises. En 1997, le Global Reporting Initiative publiait ses premières lignes directrices qui façonneront les activités organisationnelles de divulgations d'informations extrafinancières.

Au niveau des transports, différents programmes et activités de sensibilisation ont vu le jour à la fin du dernier millénaire, par exemple avec la création de la journée « Ma ville sans mon auto » qui a été popularisée à Paris en 1998, avant d'être adoptée par l'AMT à partir de 2003 (Cardinal, 2003). Toujours en Europe, la Suède adoptait à peu près en même temps la « Vision zéro », une philosophie qui prône la révision des aménagements des espaces et des transports pour prendre en considération la vulnérabilité des piétons et des cyclistes (Piétons Québec, 2021, p. 1). Ces activités de sensibilisation seront en outre accompagnées du « cocktail transport », un concept développé au Québec en 1997 par Michel Labrecque qui promeut la multimodalité (Labrecque, 1997). L'approche sera éventuellement appropriée par l'AMT (AMT, 2001, p. 18) et par Équiterre (Galipeau, 2001).

À la fin des années 1990, plusieurs initiatives structurantes ont également fait leur apparition en Europe, aux États-Unis et au Canada. En 1997, l'Union européenne adoptait le concept de « Mobility Management » pour désigner les mesures d'encouragement à l'usage des modes de déplacements alternatifs à l'automobile (Taniguchi *et coll.*, 2007). Au Royaume-Uni, le Département de l'Environnement, des Transports et des Régions déposait en 1998 un livre blanc sur l'avenir de la mobilité qui ciblera la réduction de l'usage de l'automobile grâce à une responsabilisation accrue des employeurs et des autorités locales (Coleman, 2000 ; Rye, 2002b). La même année, l'Union européenne lançait un programme nommé « Pricing Road use for Greater Responsibility, Efficiency and Sustainability in Cities » pour faciliter l'adoption de mesures de péages urbains dans huit villes : Édimbourg, Bristol, Gênes, Copenhague, Göteborg, Helsinki, Rome et Trondheim (Ryley et Gjersoe, 2006, p. 66).

Finalement, de premières activités significatives de gestion de la demande des déplacements ont fait leur apparition au Canada. En 1997, l'Ontario inaugurait l'autoroute 407, la première route au monde à être dotée d'un système de péage électronique (Lindsey, 2005; Taplin et Sapkota, 2000). À Vancouver, des programmes ont été créés pour réduire le nombre de déplacements en automobile, pour gérer les stationnements, pour tester les péages urbains et pour expérimenter des modèles de déplacements fondés sur la tarification variable (Lim, 1997).

5.1.1.2 État québécois

Au Québec à la fin des années 1990, le gouvernement intensifiait sa stratégie de lutte contre les changements climatiques en préparant son *Plan d'action québécois 2000-2002 sur les changements climatiques* (PAQCC). À cette occasion, plusieurs mesures de ce plan seront consacrées aux transports collectifs¹¹ et à l'aménagement durable. Pour confirmer son intérêt envers la démarche de gestion de la demande des déplacements de l'AMT, le gouvernement y mentionnera ses ambitions pour l'amélioration du navettage dans les régions métropolitaines de Montréal et de la Capitale-Nationale :

Promotion et implantation d'un programme Employeur visant à encourager l'usage du transport collectif. Le gouvernement du Québec, en tant que principal employeur de la région de la Capitale-Nationale, entend jouer un rôle de premier plan en implantant un tel programme au sein même de son organisation. Ce programme est destiné à inciter ses employés à utiliser le transport en commun ou le covoiturage pour leurs déplacements quotidiens vers les lieux de travail. [...] [Les programmes Employeur] visent à convaincre les employeurs de mettre en place, de concert avec leurs employés, des mesures pour réduire les déplacements en voiture. Le ministère des Transports aidera techniquement les entreprises qui mettront sur pied un tel programme dans la région de Montréal. (MENV et MRN, 2000, p. 30-33)

Outre le PAQCC, une autre initiative structurante du gouvernement du Québec a été la négociation, puis l'adoption du *Plan d'action sur les changements climatiques de la Conférence des gouverneurs de la Nouvelle-Angleterre et des premiers ministres de l'Est du Canada* de 2001. Le plan d'action prévoyait d'accentuer les collaborations entre les États membres afin de stabiliser les émissions régionales de GES au niveau de 1990 d'ici 2010, pour ensuite les réduire de 10 % sous le niveau de 1990 d'ici 2020 (MDDEP, 2008, p. 12). Soulignons finalement qu'en l'an 2000, le gouvernement du Québec créait le Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD), une initiative dotée d'une enveloppe de 45 millions de dollars (MELCCFP, 2023c).

5.1.1.3 L'AMT

En 1997, la première planification stratégique de l'AMT apparaissait dans un contexte marqué par un intérêt de plus en plus croissant envers les activités de lutte contre les changements climatiques. En cohérence avec les objectifs nationaux et internationaux de développement durable, les cibles de

¹¹ Divers axes toucheront de près ou de loin les activités des CGD : « Axe 1: Donner l'exemple en s'attaquant aux émissions résultant de ses propres activités » ; « Axe 5: Favoriser le transport collectif des personnes » ; « Axe 6: Favoriser un retour aux véhicules moins consommateurs de carburant et moins émetteurs de gaz à effet de serre » ; « Axe 9: restreindre l'étalement urbain » et « Axe 16: Sensibiliser et mobiliser la population » (CICC, 2002)

l'institution étaient résolument transformationnelles, visant des changements à la faveur d'un tout nouveau rapport à l'aménagement et aux déplacements :

Ce n'est pas compliqué. Il faut toujours avoir un but. Le but, c'est la mobilité durable. Le but, c'est de diminuer l'usage de l'auto solo. Le but, c'est d'avoir des aménagements d'une ville et de quartiers qui soient des quartiers autonomes, dans lesquels on est dans la ville du 5 minutes, du 10 minutes, du 15 minutes, puis dans lesquelles on se déplace autrement qu'on se déplaçait il y a 20 ans ou 30 ans. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Malgré la vision forte de l'AMT, les équipes de l'Agence se sont heurtées à d'importantes résistances culturelles, puis à des obstacles opérationnels. Hormis Communauto, il existait très peu de services pour concurrencer l'autosolisme et compléter l'offre de transports collectifs existante. Pour accompagner les navetteurs, le défi consistait alors à créer une nouvelle gamme de services pertinents, c'est-à-dire des produits qui répondaient à la fois à des besoins sociétaux et aux objectifs organisationnels des employeurs mis à contribution.

5.1.2 Actions et interactions entre les années 1997 à 2001 : la création du programme Employeur-Allégo

5.1.2.1 Les projets-pilotes et leurs suites

Le premier programme québécois de mobilité alternative à l'automobile découle d'une série d'initiatives réalisées à partir de 1997. Afin de tester la viabilité de la gestion de la demande des déplacements sur son territoire, l'AMT a dans un premier temps identifié des entreprises susceptibles de participer à un projet-pilote. Sur la base des résultats des enquêtes origine-destination réalisées par la STCUM, divers pôles d'entreprises ont été sélectionnés sur l'île de Montréal en fonction de leur potentiel et de leur intérêt envers la gestion des déplacements de leurs employés. À la fin des années 1990, des projets pilotes ont dès lors été menés auprès de Bombardier à Saint-Laurent et de Nortel Network :

Quand on part donc du début, le programme Allégo [...] est issu des expériences pilotes. Les premières [...], de toute façon, il n'y en avait pas eu avant 1997-1998. Avec la préparation du plan stratégique de l'AMT, trois expériences pilotes [ont été menées] pour travailler sur la notion... On n'appelait pas ça des CGD. À l'époque on appelait ça des « *unités de développement d'outils pour trouver des alternatives à l'auto solo complémentaires au service de transport collectif* ». (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Parmi les projets-pilotes qui ont été réalisés, l'expérience menée auprès de Bombardier sera un succès suffisamment déterminant pour que les équipes de l'AMT décident de formaliser leur démarche émergente.

Dès lors, le nouveau défi constituait à monter un programme officiel qui permette de multiplier les initiatives à moindre coût. La première directrice générale de l'AMT décrit ce contexte :

Qu'est-ce que gagnait Bombardier à faire ça ? Ils gagnaient peut-être de diminuer la pression sur leur parc de stationnement. Ils faisaient des économies, ils montraient à leurs employés qu'ils s'intéressaient à eux pour trouver des solutions. Ils sécurisaient un certain nombre d'entre eux quant à la capacité de pouvoir se rendre au travail plus facilement. [...] Le premier programme Allégo, c'est le résultat concentré de réflexions autour des premières expériences pilotes. Pour transformer [cette expérience] en un outil [pour] qu'après, on puisse l'ajuster. Mais on a au moins une trousse outils pour aller se présenter dans les entreprises. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

À la suite de négociations auprès du MTQ, l'AMT est parvenue à sécuriser un soutien financier de 10,3 millions de dollars auprès du gouvernement. C'est à partir de ces ressources financières qu'une première démarche ciblant les employeurs et les établissements d'enseignement supérieur a été entamée dans la région montréalaise (MTQ et MRN, 2000, p. 33).

5.1.2.2 La gestion de la demande des déplacements en quatre volets

Dans son rapport annuel pour l'année 2000, l'AMT évoque quatre volets à sa stratégie globale de gestion de la demande des déplacements, une vision qui avait pour objectif de retirer 32 000 voitures du réseau routier pour l'année 2007 (AMT, 2001, p. 18-19). Pour améliorer le navettage, l'Agence proposait ainsi de créer de nouveaux outils, parmi lesquels figuraient notamment des interventions « citoyens-ville » (volet 3) (AMT, 2001, p. 18-19). Le programme Employeur, de son côté, concernait plus spécifiquement les volets 1, 2 et 4 de la stratégie de l'AMT :

- Volet 1 : création d'approches individuelles pour les générateurs de déplacements (réalisation d'un plan de gestion des déplacements)
- Volet 2 : création d'interventions regroupées auprès de pôles d'emplois comme la Cité du Multimédia et la Société de développement économique Rivière-des-Prairies, Pointe-aux-Trembles et Montréal-Est
- Volet 4 : création d'outils de gestion de la demande des déplacements

5.1.2.3 La création de ressources en gestion de la demande des déplacements

À partir de l'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements au début des années 2000, l'AMT a déployé diverses ressources humaines, techniques et administratives pour améliorer l'opérationnalisation de ses programmes et leur visibilité. Dès 2001, l'Agence créait ses premiers séminaires et salons dédiés au thème de la gestion des déplacements (AMT, 2002, p. 18). Toujours en 2001, le

programme Employeur troquait son nom pour « Allégo », un nom de marque qui, pendant plusieurs années, a servi à mettre en valeur les outils et les activités de gestion des déplacements de l'AMT (programme Allégo, ententes Allégo, prix d'excellence Allégo, salons Allégo, trousse Allégo).

Soulignons que tout au long des années 2000, l'équipe de l'AMT a été très active pour créer des services et des activités de promotion de la gestion de la demande des déplacements. En 2001, l'Agence lançait l'ancêtre des Prix leaders en mobilité, à savoir les *Prix d'excellence en gestion des déplacements* qui récompensaient les meilleures initiatives d'employeurs (AMT, 2002, p. 18). Par la suite, des services complémentaires à la gestion de la demande des déplacements ont été créés, par exemple les forfaits tarifaires souples pour les transports collectifs, des partenariats avec Communauto ou encore la création de projets-pilotes pour le vélo en libre-service.

5.1.2.4 Les trois volets du programme Employeur-Allégo

À partir de 2001, le programme Employeur-Allégo s'est déployé de trois façons : le lancement des premiers CGD, la création de la trousse Allégo et le financement partiel des plans de gestion des déplacements (PGD). À la suite des projets-pilotes menés auprès de Bombardier, de Nortel Networks et de la Cité du Multimédia, diverses ententes Allégo ont été signées auprès de grands générateurs de déplacements de la région métropolitaine, par exemple Aéroports de Montréal-Dorval, Postes Canada, Environnement Canada, l'Agence des douanes et du Revenu du Canada, Hydro-Québec et la Ville de Montréal (AMT, 2001, p. 18). Au début des années 2000, ces employeurs formeront le réseau de clients potentiels du champ de la gestion de la demande des déplacements, un milieu alors confiné aux limites du territoire couvert par l'AMT.

5.1.2.4.1 Les CGD : une approche qualitative et pluridisciplinaire

Grâce à la mise en œuvre du programme Employeur, trois CGD ont été constitués à Montréal, couvrant les principales zones économiques du centre-ville, de l'Est et de l'Ouest-de-l'Île. Un quatrième CGD a également été créé à Laval et a été rattaché à la Société de transports de Laval (AMT, 2002, p. 18), mais n'a eu aucune réalisation notable et documentée. Pour l'année 2012, l'AMT souhaitait avoir réalisé 250 plans

de gestions des déplacements et avait prévu de créer jusqu'à dix CGD (AMT, 2003a, p. 29). Notons qu'après quelques années d'opérations, ces objectifs ont été revus à la baisse.^{12 13}

Le modèle d'affaires des CGD a été façonné par les leçons qui avaient été dégagées lors des projets-pilotes de 1999 et de 2000. À la base, l'AMT a conçu un cadre d'intervention très délimitée, visant à faciliter l'accès aux sites d'un générateur de déplacements, sans que les CGD ne s'immiscent dans les politiques d'aménagement du territoire. Disposant de pouvoirs relativement restreints, les nouvelles équipes étaient créées pour agir comme des *intermédiaires entre le générateur de déplacements et l'offre de transport* :

Dans la séquence, c'est là qu'est apparue [...] l'expérience de la Cité du Multimédia. [Cette expérience] faisait partie des mêmes principes, d'essayer de voir comment répondre mieux, de façon plus flexible, de façon complémentaire à un accroissement de la mobilité autre que l'auto solo. Dans le cas de la Cité du Multimédia, je me rappelle que les outils [...] qu'il fallait développer, c'étaient plus des outils pour faire le passage entre le métro et la Cité du Multimédia. Donc les entreprises avaient accepté de payer d'abord une navette temporaire, des navettes d'autobus qui normalement n'étaient pas autorisées par la Loi des sociétés de transport [...]. Alors c'est comme ça que sont nés les centres de gestion des déplacements et ce qui a bien marché, c'est que les personnes qui s'occupaient du centre de gestion des déplacements étaient entièrement dédiées. Leur regard était sur le point d'arrivée des déplacements. Il n'était pas sur le point de départ des déplacements qu'est le citoyen chez lui, dans sa résidence. Là, c'était vraiment le point de destination et ça se faisait en le travaillant avec les sociétés de transport sur leur propre territoire. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Ainsi conçue, la valeur ajoutée des CGD ne consistait pas à se substituer aux opérateurs de transports, mais bien à fournir un service que ces derniers n'étaient pas en mesure de produire. Comme mentionné plus haut, les sociétés de transports opéraient leurs activités à partir des données des enquêtes origine-destination, un outil de nature quantitative qui n'était pas approprié pour gérer les besoins idiosyncrasiques des usagers et des générateurs de déplacements : « Donc le CGD de son côté travaillait avec les entreprises et rejoignait une clientèle que les sociétés de transport n'avaient pas le temps et ne pouvaient pas rejoindre directement » (Entrevue première d.g. de l'AMT).

¹² L'objectif de 250 plans de gestion des déplacements n'a pas été atteint. Seuls 166 PGD avaient été réalisés en 2012 (Ville de Montréal, 2012, p. 70).

¹³ Des quatre CGD initiaux, seuls Moba et Voyagez futé sont demeurés en activité à l'intérieur du territoire. Après la fermeture des CGD de l'Est et de Laval, un troisième CGD a brièvement été constitué dans l'arrondissement Côte-des-Neiges en 2008, Mobiligo, avant d'être fusionné à Voyagez futé au début des années 2010.

Avec la création des CGD, l'AMT introduisait une approche essentiellement *qualitative* pour gérer la jonction entre l'offre de transports et le dernier maillon de la chaîne de déplacements, à savoir l'employeur ou l'établissement d'enseignement supérieur. Au moment de son élaboration, la gestion de la demande des déplacements a été conçue comme une méthode de travail *pluridisciplinaire* qui rompait avec les approches antérieures de la mobilité :

[Ça] prenait des personnes qui avaient une formation diversifiée. Ça ne prenait pas ce que moi j'appelais des « ingénieurs en transport ». Ça prenait du monde qui était capable de comprendre les ingénieurs en transport, comprendre l'aménagement du territoire, comprendre comment les entreprises fonctionnaient, comprendre comment les usagers se déplaçaient, c'était quoi l'attachement à l'automobile, comment on détachait ça, comment on pouvait se détacher, à quelles conditions. Donc qui étaient plus, comment dire, plus généralistes. Et qui, pour parler au monde, devaient arriver aussi avec de nouveaux arguments : les arguments environnementaux, les arguments économiques. C'est à ce moment-là qu'on a commencé à parler des transports collectifs, par exemple, comme un investissement et non pas comme un moyen de transport. C'est à ce moment-là qu'on a accroché la notion d'environnement. (Entrevue ancienne d.g. de l'AMT)

5.1.2.4.2 La trousse Allégo : des outils formatés

Le deuxième dispositif découlant du programme Employeur consistait en la « trousse Allégo ». Durant les premières années d'activités des CGD, la trousse a été le principal instrument de travail des équipes de gestion de la demande des déplacements. Inspirée des outils des Transport Management Agencies des États-Unis, la pochette comprenait un CD-Rom ainsi que sept fascicules consacrés au transport en commun, au covoiturage en auto ou en fourgonnette, au télétravail, au stationnement, au vélo ainsi qu'aux témoignages d'entreprises ayant adhéré au programme (AMT, 2003b, p. 19).

Les outils formatés de la trousse Allégo ont été conçus pour accompagner l'approche résolument qualitative des interventions des CGD. Durant les premières années d'activités des CGD, la trousse a été décrite comme un soutien déterminant pour les équipes nouvellement constituées :

Après, c'est un *branding*. Ça, c'est intéressant parce que comme CGD débutant, de mettre autant d'énergies pour la création justement de gabarits, de processus, etc., ce n'était pas possible. Nous, dans les entreprises, on avait les deux pieds dedans pour essayer de les aider à faire de quoi pour leurs enjeux. Donc ça a été super apprécié qu'à l'AMT, eux, ils avaient toute une équipe de [communications] (Entrevue d.g. Voyagez futé et Movia)

5.1.2.4.3 Le financement partiel des plans de gestion des déplacements

La trousse Allégo constituait l'outil à partir duquel les CGD réalisaient leurs mandats auprès des générateurs de déplacements, le principe de base des plans de gestion des déplacements. Dès les années 2000, le PGD a été conçu comme un processus en trois phases : le *diagnostic* des déplacements générés par le client, le *plan d'action* pour améliorer le bilan et la *mise en œuvre* des recommandations. À ce stade-ci du développement du champ, le MTQ et l'AMT avaient décidé de financer uniquement le diagnostic et le plan d'action, la mise en œuvre étant à la charge de l'employeur :

Il n'y avait pas de raison logique. Vous êtes dans un processus où on met en place de nouvelles activités. Il y a de nouveaux acteurs qui sont les entreprises qui n'ont jamais investi là-dedans. [...]. Ensuite, il fallait convaincre les entreprises de mettre un petit peu de sous pour que... juste quelque chose comme avoir un logiciel de gestion des employés qui vont faire du covoiturage à l'échelle de l'entreprise avec des incitatifs. Des tickets gratuits pour revenir le soir s'ils ne peuvent pas revenir. Des mécanismes incitatifs. [...] Maintenant, ce ne sont pas des choses qui coûtent très cher. Quand on fait le ratio efficacité-coût, ce ne sont pas des mesures exorbitantes. On n'est pas en train de construire des métros. On est dans les mesures fines qui vont utiliser beaucoup la promotion, l'accompagnement pour les entreprises via les services de ressources humaines, des outils pour parler à leur monde, pour les faire se jumeler, quelquefois s'abonner à des sites de covoiturage, des aménagements dans l'entreprise, quelquefois pour avoir des douches si on veut promouvoir le vélo comme un des outils complémentaires. Ce ne sont pas d'énormes frais. (Entrevue ancienne d.g. de l'AMT)

Soulignons que depuis la création des CGD, le financement des PGD est demeuré un enjeu contentieux qui a fluctué selon l'état des finances publiques. À titre d'exemple, le financement public des plans individuels a complètement disparu au début des années 2010 avant de réapparaître avec le Fonds Écoleaders (2018) et le programme Nomo en 2022. Durant les premières années du programme Allégo, un des principaux défis des équipes a dès lors consisté à convaincre leurs clients de financer la mise en œuvre du PGD. Cet effort était d'autant plus important que la survie des CGD dépendait de leur capacité à vendre des PGD : « On n'avait pas assez d'argent du ministère. [...] 30% de nos revenus, c'était la vente de services. Puis on allait chercher des subventions, à côté. » (Entrevue première d.g. de Voyagez futé).

5.1.3 Conséquences pour l'ordre négocié

5.1.3.1 Une mission et un champ d'intervention limités

Au terme de la phase d'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements, un champ de nouvelles activités très délimitées venait d'être constitué. Au début des années 2000, les acteurs du champ montréalais de la gestion de la demande des déplacements correspondaient aux CGD, au MTQ, au réseau

de partenaires de l'AMT (sociétés de transports, autorités municipales, etc.) ainsi qu'au portefeuille de clients qui avait été constitué lors de la planification stratégique de 1997. Quelques expériences de gestion de la demande des déplacements avaient été réalisées, mais les dispositifs constitués par l'AMT (CGD, trousse Allégo et PGD) n'avaient jamais été mis à l'épreuve. À ce stade-ci de la démarche, les CGD n'avaient en outre tissé aucun partenariat significatif auprès des acteurs de leur environnement. Conséquemment, les CGD s'apparentaient à des prototypes nécessitant d'être mis à l'essai afin de mesurer leur capacité à offrir des alternatives crédibles à l'autosolisme.

Finalement, les CGD étaient limités à des interventions auprès des générateurs de déplacements institutionnels et corporatifs. Comme mentionné plus haut (section 5.1.2.4.1), ils n'ont pas reçu le mandat de créer une nouvelle offre en transport ou de s'immiscer dans l'aménagement de leur territoire. En ce sens, leur rôle consistait d'abord à accompagner les démarches des employeurs pour faciliter le transfert modal :

Quand vous lisez les journaux, vous avez l'impression que [lorsqu']on parle de transport, on saute tout de suite à des bidules : on parle des métros, des autobus, des vélos, des Communautos. Ce n'est pas ça. C'est beaucoup plus profond. On travaille sur les déplacements des personnes pour faire en sorte qu'on offre des alternatives à l'auto solo [...]. Les CGD n'interviennent pas sur l'aménagement du territoire et on peut travailler sur les alternatives qui sont offertes à l'auto solo en travaillant avec les émetteurs de déplacements. Les émetteurs de déplacement dans la chaîne, c'est le citoyen d'un côté et celui chez qui il va. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

5.1.3.2 Un fort encadrement institutionnel

Au moment de débiter leurs activités, les CGD ont été accompagnés par leurs partenaires institutionnels. Le CGD de Saint-Laurent, Moba, a par exemple été chapeauté par Développement économique Saint-Laurent, une organisation paramunicipale qui était rattachée à l'arrondissement. De son côté, Voyagez futé a été constitué comme une organisation indépendante qui ne relevait pas d'une société de transport ou d'une autorité municipale. Durant ses premières années de fonctionnement, l'équipe de Voyagez futé a néanmoins été encadrée par un conseil d'administration composé de représentants de l'AMT, du MTQ et de la Ville de Montréal (entrevue première d.g. de Voyagez futé).

À partir de leur lancement officiel, les CGD s'affranchiront progressivement de la tutelle de l'AMT. En réalisant leur mission pluridisciplinaire, ils tisseront un réseau de plus en plus dense qui sera composé non seulement de clients, mais également de partenaires environnementaux. Depuis les années 2000, ces

principaux partenaires sont Vivre en ville, Vélo Québec, les CRE, Équiterre et le Centre d'écologie urbaine. Au fil de leurs mandats, les CGD et leurs partenaires créeront d'autres partenariats panquébécois qui contribueront à étoffer la gestion de la demande des déplacements, en plus de participer à l'exportation du modèle Allégo en dehors de Montréal.

Au bout de quelques années, les CGD constitueront des compétences résolument pratiques pour compléter les outils assemblés par l'AMT. Durant les premières années de leur fonctionnement, les CGD imposeront une philosophie de travail résolument qualitative et pluridisciplinaire qui a rompu avec l'approche quantitative des « ingénieurs des transports ». Peu à peu, la clé du succès des CGD résidera dans leur capacité à enraciner leur proposition de valeur pour la rendre compatible avec la réalité de leurs clients et des acteurs de leur environnement. Dès les années 2000, la valeur ajoutée des CGD se trouvera du côté de leur capacité à offrir des services sur-mesure, et ce, même si les équipes devront déployer des efforts considérables pour vendre les activités de gestion des déplacements auprès des employeurs. Dans un contexte où les entreprises ont généralement tendance à externaliser les responsabilités relatives aux déplacements pendulaires, il est toujours très difficile de justifier l'achat des services des CGD. À titre d'exemple, un responsable du développement durable au sein du CIUSSS du Nord-de-l'Île explique les défis de mise en œuvre d'une politique organisationnelle de mobilité durable :

C'est *tough* la mobilité parce qu'on n'a pas de levier financier associé à ça. C'est-à-dire que si on fait de l'efficacité énergétique, ça nous coûte de l'argent, [mais] on économise de l'autre côté et on finit par se rembourser. Ça nous donne un levier. En mobilité, les gens qui se déplacent, peu importe la façon dont ils se déplacent, ça ne me coûte rien [et] je n'économise rien, [qu']ils prennent l'autobus, ou une auto, ou un Hummer ou peu importe. [Donc] c'est difficile parce que j'ai de l'argent à investir pour les inciter, pour mettre des racks à vélo, des abris à vélo, des incitatifs pour le transport durable. Mais de l'autre côté, je n'ai aucun retour parce que l'impact ne se fait pas chez nous. Il se fait dans la communauté. C'est l'entretien des rues, c'est la sécurité. C'est l'arrondissement ou la ville qui va avoir les impacts, pas moi. (Entrevue responsable du développement durable au CIUSSS Nord-de-l'Île)

La Figure 5 schématise le contexte institutionnel, les activités ainsi que les conséquences de l'ordre négocié de la période d'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements au Québec entre 1997 et 2001. Comme mentionné plus haut, cette phase se caractérise par une structuration croissante du développement durable à travers l'apparition de nouvelles politiques publiques et l'émergence d'une vision nouvelle de la mobilité. Grâce au financement du MTQ, l'AMT sera en mesure de reproduire certaines des expériences internationales de gestion de la demande des déplacements en sol montréalais. La mise en œuvre de ce programme sera rendue possible par des négociations auprès des générateurs de

déplacements du Grand Montréal et du ministère des Transports du Québec. Au terme des expériences menées auprès d'employeurs comme Bombardier, les représentants de l'AMT auront la conviction que les PGD ont un potentiel économique, en plus de représenter une pertinence civique et environnementale.

2. Institutionnalisation (1997-2001)

Contexte réglementaire

- Loi sur l'Agence métropolitaine des transports (1995) ;
- Protocole de Kyoto (1995) ;
- Plan d'action québécois sur les changements climatiques 2000-2002 (2000) ;
- Plan d'action sur les changements climatiques de la Conférence des gouverneurs de la Nouvelle-Angleterre et des premiers ministres de l'Est du Canada (2001)

Contexte normatif

- Vision zéro (Suède, 1997) ;
- ISO14001 (1996) ;
- «Cocktail transport» (1997)
- Journée «Ma ville sans mon auto» (Paris, 1998) ;

Contexte cognitif

- Global Reporting Initiative (1997) ;
- Enquêtes origine-destination de la STCUM

Défi : Institutionnaliser un premier programme de gestion de la demande des déplacements à l'intérieur du territoire de l'AMT

Actions & interactions

Logiques

- *Inspirée*
 - L'AMT élabore une vision de la mobilité fondée sur des principes pluridisciplinaires, en rupture avec le régime de l'automobile et les pratiques des opérateurs de transports
 - Le gouvernement du Québec souhaite que le « programme Employeur » rejoigne 5000 employeurs et établissement d'enseignement en débutant par l'expérience de l'AMT
- *Civique (AMT)*
 - Limiter l'étalement urbain, favoriser les transports collectifs et actifs ;
- *Industrielle*
 - Faibles expertises en gestion de la demande des déplacements au Québec
- *Marchande (AMT)*
 - Volonté de constituer un réseau de clients (générateurs de déplacements)

Acteurs: AMT, STCUM, générateurs de déplacements (cororatifs et institutionnels) identifiés par la STCUM

Ressources (atouts): Financement de 10,3 millions du MTQ

Arènes: AMT, table des générateurs de déplacements constitués dans le cadre de la planification stratégique de l'AMT de 1997

Processus interactionnels:

- *Négociation:* l'AMT et le MTQ négocient la création d'un programme Employeur
- *Persuasion:* L'AMT persuade divers employeurs et établissements d'enseignement supérieur de s'engager dans une démarche de gestion des déplacements

Ordre négocié

Apprentissages de champ :

- Les projets-pilotes (Bombardier, Nortel Network) ont démontré que la gestion de la demande des déplacements a un potentiel économique pour les entreprises et une capacité à contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'AMT ;
- Pour des raisons de culture organisationnelle, les représentants de l'AMT décident que la gestion de la demande des déplacements doit être réalisée de façon indépendante des activités des sociétés de transports ;
- L'équipe de l'AMT constitue une expertise progressive en gestion de la demande des déplacements s'inspirant d'expériences internationales (communication, développement d'outils) ;

Dispositifs

Projets / programmes : Projets pilotes (Bombardier, Nortel Network)

Outils : Trousse (Allégo) de gestion de la demande des déplacements, séminaires et salons (Allégo) de gestion de la demande des déplacements, prix d'excellence en gestion des déplacements (2001)

Organisations : Quatre CGD (Laval, Ouest-de-l'île, Est de Montréal, Centre-ville)

Figure 5. Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 2 : institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements (1997-2001)

Tableau 11. Extraits choisis pour la phase d'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements (1997-2001)

Contexte institutionnel

Pilier cognitif

Philosophie ingénierique et marchande de la gestion des transports

Au Québec, on n'avait pas la notion... Je ne vais être pas gentille là, mais moi, j'étais un peu surprise de voir que les sociétés de transport en 1996 voyaient comme des compétiteurs le fait de développer le vélo parce que ça leur enlevait le marché. Il est basé sur l'achalandage. Si vous n'avez pas un certain achalandage, vous n'avez pas assez de revenus. Si vous n'avez pas assez de revenus, vous ne pouvez pas développer les services de transport collectif, et cetera. Donc il y avait des... je ne dis pas des clans, mais il y avait des morceaux qui appartenaient aux sociétés de transport. Et puis, ils regardaient que la compétition ne soit pas au détriment de la diminution de l'achalandage. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Les CGD tirent leur inspiration des expériences internationales

Et les expériences qu'on était allé regarder, on les avait pris dans les pays nordiques. On les avait pris aux Pays-Bas, on les avait pris dans les pays nordiques où ils avaient... je sais plus si on appelait ça « gestion de la demande », mais ils avaient des plans qui intégraient au complet autant les services de transport collectif, les services de transport actif, les taxis, le partage de l'auto, et cetera. Ce qu'on ne faisait pas au Québec. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

L'inspiration du programme Employeur : les Transport Management Associations

« 4.3.2 Les stratégies sollicitant la participation des employeurs

L'aide financière des employeurs

Ce moyen s'inscrit dans l'ensemble des programmes de gestion de la demande. Centrés généralement sur les grandes entreprises, ces programmes définissent des mesures incitatives destinées aux employés dans le but de favoriser d'autres modes que l'automobile, qu'il s'agisse du transport en commun, du covoiturage ou de la bicyclette. Ces programmes prennent habituellement la forme d'aide financière accordée aux employés (allocation au transport, financement total ou partiel des coûts de transport en commun, etc.). Aux États-Unis, les organismes de transport et les Transportation Management Associations participent au lancement et à l'administration de ces programmes. De tels programmes pourraient être obligatoires. Un sondage sera organisé auprès des employeurs en 1997, par l'intermédiaire des chambres de commerce, afin d'évaluer les possibilités d'intervention des employeurs ». (AMT, 1997, p. 28-29)

L'inspiration de la trousse Allégo : les outils développés par les Transport Management Agencies

Mais donc c'est ça, l'origine, ça a été l'Agence qui s'est dit « *faisons-le un peu sur le modèle de ce qui existe aux États-Unis avec les TMA, les "Transport Management Agency" »*. Je pense que les modèles du programme Allégo ont été récupérés aussi des États-Unis, si je me souviens. Hmm, donc ça au niveau des dates, c'est plus autour de 2001, 2002. (Entrevue ancienne d.g. Voyagez futé et Movia)

Gestion de la demande des déplacements et ISO14001

Quand je suis arrivé, ça s'appelait Gaz Métro. Pis c'était déjà une préoccupation. Je te dirais que la genèse de la réflexion sur la mobilité durable, puis sur ces actions-là que l'entreprise pouvait jouer dans les déplacements de ses employés, ben c'est vraiment... je pense... ça a commencé autour des années 2000 avec l'implantation de système de gestion environnementale ISO14001. [Donc] c'est aussi au même moment que l'entreprise lançait ses premières tentatives de décarbonation. (Entrevue direction du développement durable d'Énergir)

Pilier normatif

Sensibilisation croissante autour de l'aménagement durable pour réduire l'auto-solisme

Et l'autre chose qui était importante, c'est qu'on commençait à être un peu un peu plus influencés, même si on ne l'est toujours pas encore beaucoup, par le fait qu'il faut travailler sur l'aménagement du territoire, le choix de localisation des activités avec encore plus de rigueur que les choix de transport si on veut diminuer l'usage de l'auto solo. L'outil d'aménagement du territoire, il est encore plus fort que tous les services qu'on peut développer. Et il faut le faire en même temps. Il faut le planifier ensemble. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Pilier réglementaire

Le gouvernement du Québec définit le Programme Employeur

Plan d'action québécois 2000-2002 sur les changements climatiques (2000)

Promotion de la création de programmes Employeurs. Ces programmes visent à convaincre les employeurs de mettre en place, de concert avec leurs employés, des mesures pour réduire les déplacements en voiture. Le ministère des Transports aidera techniquement les entreprises qui mettront sur pied un tel programme dans la région de Montréal. Un montant de 10,3 millions de dollars est prévu pour la période 2000-2005. Quelque 5000 entreprises et maisons d'enseignement sont visées. (MENV et MRN, 2000, p. 33)

État d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action québécois 2000-2002 sur les changements climatiques (2002)

Un cadre administratif de gestion des programmes Employeur a été défini par l'Agence métropolitaine de transport (AMT) et le ministère des Transports (MTQ). Les employeurs sont incités à mettre en place, de concert avec leurs employés, des mesures pour réduire les déplacements

en voiture. Plusieurs entreprises et regroupements d'entreprises, à Montréal et Québec, ont manifesté de l'intérêt envers ces programmes; une dizaine d'entre elles pourraient s'en prévaloir au cours de 2002. Le MTQ fera connaître sous peu le nom des entreprises qui bénéficieront d'une aide technique et financière. Par ailleurs, le démarrage de trois " centres de gestion des déplacements " a été autorisé à Montréal. (CICC, 2002, p. 7)

Le gouvernement du Québec s'engage à multiplier les collaborations pour la réduction des GES

Plan d'action sur les changements climatiques 2006-2012

Par ailleurs, le gouvernement du Québec s'est engagé, dans le cadre du Plan d'action sur les changements climatiques de la Conférence des gouverneurs de la Nouvelle-Angleterre et des premiers ministres de l'Est du Canada (2001), à accentuer les collaborations régionales, nationales et internationales dans le but notamment de stabiliser les émissions régionales de GES au niveau de 1990 d'ici 2010 et de les réduire de 10 % sous le niveau de 1990 d'ici 2020." (MDDEP, 2008, p. 12)

Création de l'AMT : vision forte de la gestion de la demande des déplacements

[L'AMT] avait été créée pour relancer l'usage des transports collectifs et actifs dans la région de Montréal, donc dans les 505 villes que constituait ce qu'on appelait le territoire de l'Agence métropolitaine de transport. Alors dans le cadre de la préparation du plan stratégique, je me rappelle, on avait vraiment tout mis sur la table et on s'était dit « il y a les citoyens, oui, on veut les convaincre de faire autre chose et de prendre autre chose que leur automobile, mais encore faut-il offrir des services qui correspondent à leurs besoins de déplacements et quels sont les partenaires qui sont les plus susceptibles d'être des alliés dans une opération qui constituait... qui était constituée à passer de moins 1% d'usage des transports collectifs et actifs par année à un objectif de 3% d'augmentation par année dans la grande région de Montréal et pas simplement au centre-ville de Montréal ». (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Planification stratégique de 1997 : retirer 32 000 véhicules sur les routes grâce au covoiturage

« Objectif : Accroître résolument le nombre de déplacements en transport en commun et en maintenir la part de marché.

Cet objectif signifie que le transport en commun doit attirer 51 000 clients additionnels en période de pointe du matin sur les 147 000 nouveaux déplacements motorisés qui s'ajouteront sur le réseau routier de la région de 1993 à 2007. De plus, diverses mesures devront favoriser le covoiturage. En 1993, 20 % des déplacements étaient effectués à titre de passager en automobile. Une augmentation à 23 % signifierait 32 000 nouveaux passagers dans les automobiles par rapport à la situation de 1993, réduisant d'autant l'augmentation du nombre d'automobiles. » (AMT, 1997, p. 22)

Mondes sociaux et logiques de justification

Monde civique

Approche transformationnelle de l'AMT : remodeler les milieux de vie

Ce n'est pas compliqué. Il faut toujours avoir un but. Le but, c'est la mobilité durable. Le but, c'est de diminuer l'usage de l'auto solo. Le but, c'est d'avoir des aménagements d'une ville et de quartiers qui soient des quartiers autonomes, dans lesquels on est dans la ville du 5 minutes, du 10 minutes, du 15 minutes, puis dans lesquelles on se déplace autrement qu'on se déplaçait il y a 20 ans ou 30 ans. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Approche transformationnelle de l'AMT : travailler sur la vision des déplacements

Quand vous lisez les journaux, vous avez l'impression que quand on parle de transport, on saute tout de suite à des bidules : on parle des métros, des autobus, des vélos, des Communautos. Ce n'est pas ça. C'est beaucoup plus profond. On travaille sur les déplacements des personnes pour faire en sorte qu'on offre des alternatives à l'auto solo [...]. Les CGD n'interviennent pas sur l'aménagement du territoire et on peut travailler sur les alternatives qui sont offertes à l'auto solo en travaillant avec les émetteurs de déplacements. Les émetteurs de déplacement dans la chaîne, c'est le citoyen d'un côté et celui chez qui il va. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Monde industriel

Identification des entreprises en fonction des résultats des enquêtes origine-destination

On avait identifié trois entreprises parce qu'un des alliés naturels est que les organismes de transport qui planifient les transports, parce que je vous ai entendu parler de ministère, de l'ARTM, de villes, et cetera, mais ce sont les sociétés de transport, avec les enquêtes origine-destination qui planifient les chaînes de services de transport collectif. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Premier projet-pilote mené chez Bombardier à Ville Saint-Laurent (gestion du stationnement, attraction et rétention de la main-d'œuvre)

Alors la première expérience, elle a été faite avec Bombardier et elle a été très bien documentée. Bombardier, à Ville Saint-Laurent, avait des problèmes de retard de ses employés continus, avait des problèmes de sélection de la main-d'œuvre et surtout n'avait plus de place dans le stationnement qu'ils avaient. Et ils ne savaient pas comment s'en sortir. Alors on leur a proposé... on a pris une chargée de projet et on leur a proposé avec eux de monter un programme destiné à leurs employés passant par leur service de personnel pour offrir aux employés une série de mesures complémentaires au transport collectif, c'est-à-dire du covoiturage prioritaire, du vélo qui complète les bus et puis les métros, de la marche à l'intérieur d'un programme avec des incitatifs. Qu'est-ce que gagnait Bombardier à faire ça ? Ils gagnaient peut-être de diminuer la pression sur leur parc de stationnement. Ils faisaient des économies, ils montraient à leurs employés qu'ils s'intéressaient à eux pour trouver des solutions. Ils sécurisaient un certain nombre d'entre eux quant à la capacité de pouvoir se rendre au travail plus facilement. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

La gestion de la demande des déplacements comme service complémentaire aux sociétés de transports

Alors les CGD, ils ont une niche très large, mais en même temps, ils sont dans des services complémentaires. Leur force, c'est qu'ils représentent les destinataires. Ils représentent les entreprises, les organisations avec qui on a toujours de la difficulté à travailler quand on est dans une société de transport parce que la société de transport, elle travaille sur l'initiateur du déplacement. La société de transport, l'initiateur du déplacement, c'est le citoyen et elle va desservir des secteurs, donc des destinataires, en fonction des enquêtes origines-destinations. Elle n'a pas le temps d'aller faire le tour des entreprises, elle n'a pas les moyens non plus nécessairement de le faire. Donc le CGD remplissait ce rôle complémentaire et moi, je pense qu'elle le remplit encore et qu'elle devrait le remplir de plus en plus, notamment dans des villes ou des villes plus petites dans lesquelles il n'y a pas de... où c'est plus difficile d'avoir une unité qui va faire un plan de gestion local de déplacement. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Le choix du territoire des CGD a été effectué en fonction d'une logique d'efficacité (concentration d'activités et accessibilité aux transports)

Alors évidemment que le premier marché, il était dans la région de Montréal. Et il était dans des lieux où il y avait des entreprises qui pouvaient se regrouper. Pas une entreprise toute seule, mais des entreprises qui se regroupaient. Et il fallait accrocher ça, évidemment, avec les services de transport collectif, parce que plusieurs des services que les centres de gestion pouvaient se développer et offrir devaient être accompagnés, devaient être en liaison avec les réseaux d'autobus, les réseaux de métro et même influencer les réseaux d'autobus et les réseaux de métro pour desservir mieux, comme service additionnel, les entreprises qui étaient l'objet de cette expérience pilote [...]. Dans la séquence, c'est là qu'est apparu des... vous en avez cité un qui était dans le Vieux-Port : l'expérience de la Cité du Multimédia. [Cette expérience] faisait partie des mêmes principes, d'essayer de voir comment répondre mieux, de façon plus flexible, de façon complémentaire à un accroissement de la mobilité autre que l'auto solo. Dans le cas du multimédia, la Cité du Multimédia, je me rappelle que les outils, parce que là, [...] les outils, dans ce cas-là qu'il fallait développer, c'était plus des outils pour faire le passage entre le métro et la Cité du Multimédia. Donc les entreprises avaient accepté de payer d'abord une navette temporaire des navettes d'autobus qui normalement n'étaient pas autorisées par la Loi des sociétés de transport. Des vélos qui progressivement sont devenus acceptés sur les trains, puis dans certains métros, certains autobus, certains autobus à l'extérieur. Des ententes avec les entreprises de la Cité du Multimédia pour qu'ils encouragent leurs employés à se jumeler pour du covoiturage au besoin, sur besoin. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Le CGD comme maillon entre la société de transport et le générateur de déplacements

Donc le CGD de son côté travaillait avec les entreprises et rejoignait une clientèle que les sociétés de transport n'avaient pas le temps et ne pouvaient pas rejoindre directement. Et à l'autre bout de la chaîne, il faisait le jumelage des chaînons qui manquaient pour ajuster les services de transports collectifs aux besoins plus précis des entreprises. C'est comme ça que ça a démarré les CGD (Entrevue première d.g. de l'AMT).

L'intervention des CGD se borne aux plans de gestion des déplacements et n'a aucune portée urbanistique

C'étaient plus les solutions alternatives qu'on pourrait mettre en place dans le cadre de ces gros projets de développement, mais ce n'était pas « *il faudrait installer une piste cyclable sur telle rue* » et tout ça. La Ville avait vraiment le monopole là-dessus quand même. Là-dessus, c'est elle qui allait décider. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Monde de l'inspiration

Volonté de développer un nouveau créneau qui rompt avec l'approche ingénierique de la planification des transports

Et ça a été les deux premiers CGD. Ils ont eu comme mission de travailler là-dessus et puis pour travailler là-dessus, ça prenait des personnes qui avaient une formation diversifiée. Ça ne prenait pas ce que moi j'appelais des « ingénieurs en transport ». Ça prenait du monde qui était capable de comprendre les ingénieurs en transport, comprendre l'aménagement du territoire, comprendre comment les entreprises fonctionnaient, comprendre comment les usagers se déplaçaient, c'était quoi l'attachement à l'automobile, comment on détachait ça, comment on pouvait se détacher, à quelles conditions de l'automobile? Donc qui étaient plus, comment dire, plus généralistes. Et qui, pour parler au monde devait arriver aussi avec de nouveaux arguments : les arguments environnementaux, les arguments économiques. C'est à ce moment-là qu'on a commencé à parler des transports collectifs par exemple, comme un investissement et non pas comme un moyen de transport. C'est à ce moment-là qu'on a accroché la notion d'environnement. Mais il faut voir aussi qu'on était outillés pour parler de gaz à effet de serre, de congestion. C'est dans ce contexte-là. Le programme Allégo... Le premier programme Allégo, c'est le résultat concentré de réflexions autour des premières expériences pilotes. Pour transformer ça en un outil, une trousse d'outils, [et] qu'après, on puisse l'ajuster, mais on a au moins une trousse outils pour aller se présenter dans les entreprises. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

[Le CGD] ne peut pas appliquer, comment dire? Il ne peut pas appliquer une recette toute faite en disant « je rentre dans une ville et puis voici la recette ». Mais l'approche des CGD, c'est une approche de plan de gestion des déplacements. Puis il y a une méthode. Jusqu'à maintenant, ils ont relativement bien fonctionné quand ils sont arrivés à mettre sur pied et à offrir les services complémentaires, la promotion, à faire travailler ensemble les différentes entités, dans une approche moins technique, moins quantitative. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Mobilisation de solutions innovantes et créatives

Alors le CGD en partant, il fallait qu'il comprenne tout ça, donc que la petite équipe comprenne et dise « *Ben, il y a les sociétés de transport. Oui, les services c'était toujours la même chose, c'est les autobus et puis les métros, les trains. Et les services complémentaires, c'était quoi ?* » C'est des navettes quand on a le droit d'en faire, du covoiturage, des taxis collectifs, l'usage de Communautos, les vélos, la marche au besoin et convaincre la société de transport d'ajuster ses services pour être mieux adaptés aux besoins de déplacement des entreprises, pour que les entreprises aient envie d'embarquer dans les projets de plans de gestion de déplacement et que ça soit plus efficace en termes de « sortir de l'auto solo ». C'est cette dynamique-là qui n'est pas qui n'est pas facile. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Monde traditionnel

Approche partenariale et enracinée de la relation entre les CGD et les générateurs de déplacements

Les CGD, ils ont marché au début parce que, comment dire ? Il y avait des regroupements d'entreprises qui avaient aussi des problèmes. Ils avaient des problèmes pour recruter des employés, ils avaient des problèmes de stationnement, les mondes étaient pris dans la congestion. Il y avait tout un paquet de problèmes. Ils étaient plus mûrs et ils savaient qu'ils pouvaient s'entraider mutuellement. Et ils savaient que les

transports collectifs, il y en avait dans le coin, mais qu'ils n'étaient pas tout à fait adaptés à leurs besoins. On ne peut pas généraliser partout. Il faut faire du sur-mesure, un peu, à partir des mêmes principes. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Monde marchand

Volonté d'étendre le marché des CGD au rythme des alliances

L'expérience de Bombardier a été tellement concluante en termes de résultats qu'on a décidé dans le plan stratégique 1997 d'introduire la création de centres de gestion des placements au rythme où on serait capable de faire des alliances avec les entreprises publiques, parapubliques. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Valeur marchande de la gestion des déplacements

Qu'est-ce que gagnait Bombardier à faire ça ? Ils gagnaient peut-être de diminuer la pression sur leur parc de stationnement. Ils faisaient des économies, ils montraient à leurs employés qu'ils s'intéressaient à eux pour trouver des solutions. Ils sécurisaient un certain nombre d'entre eux quant à la capacité de pouvoir se rendre au travail plus facilement. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Contexte de création de Moba : attraction et rétention de la main-d'œuvre

[À] Saint-Laurent, c'était un besoin qui était plus en lien avec les enjeux que les entreprises avaient en manque d'accessibilité, donc de recrutement. C'est un secteur industriel, c'est un pôle d'emploi très important et la moitié de l'arrondissement de Saint-Laurent, c'est de l'industrie. Donc ça leur tenait à cœur de faire de quoi pour ces entreprises. Donc eux-mêmes ont intégré un service de mobilité au sein de l'organisation en développement économique. C'est leur régie, qui est plus en lien avec le développement économique, de ce côté-là et les discussions ont eu lieu aussi en 2001. Ça n'a pas donné lieu à un nouvel organisme. Ils l'ont intégré, c'est comme un service qui a été intégré à un service existant. (Entrevue première d.g. de Voyage futé / Movia)

Objectifs de ventes de CGD (au moins 30% des revenus du CGD)

Nous, on vendait... c'est ça, on s'est mis à vendre nos services. Ça devait représenter au moins 30% de nos revenus, c'était la vente de services. Puis on allait chercher des subventions, à côté. Puis, je sais que quand je suis partie, après, ça s'est regroupé. La structure financière s'est améliorée, donc je pense... Je n'ai plus du tout de contacts avec ce milieu. (Entrevue d.g. de Voyagez futé)

L'AMT et le MTQ refusent de financer la mise en œuvre du PGD

Il n'y avait pas de raison logique. Vous êtes dans un processus où on met en place de nouvelles activités. Il y a de nouveaux acteurs qui sont les entreprises qui n'ont jamais investi là-dedans. Je reprends mon exemple de Bombardier parce que Bombardier, on l'a fait au complet. Et puis on l'a analysé avec l'entreprise comme telle. Vous avez raison, il y a trois enveloppes. La première, il fallait les créer, il fallait un budget de démarrage. Dans le cas des premiers CGD, c'est l'AMT dans la région de Montréal qui a mis cet argent-là. Ensuite, il fallait convaincre les entreprises de mettre un petit peu de sous pour que... juste quelque chose de nono comme avoir un logiciel de gestion des employés qui vont

faire du covoiturage à l'échelle de l'entreprise avec des incitatifs. Des tickets gratuits pour revenir le soir, s'ils ne peuvent pas revenir. Des mécanismes incitatifs. Les entreprises n'avaient jamais fait ça, donc la première chose qu'elles ont financé, [ce sont] des plans de développement pour voir c'est quoi les bénéfices qu'elles allaient retirer des actions qui allaient être mises en place. Maintenant, ce n'est pas des choses qui coûtent très cher. Quand on fait le ratio efficacité-coût, ce ne sont pas des mesures exorbitantes. On n'est pas en train de construire des métros. On est dans les mesures fines qui vont utiliser beaucoup la promotion, l'accompagnement pour les entreprises via les services de ressources humaines, des outils pour parler à leur monde, pour les faire se jumeler, quelquefois s'abonner à des sites de covoiturage, des aménagements dans l'entreprise, quelquefois pour avoir des douches si on veut promouvoir le vélo comme un des outils complémentaires. Ce n'est pas des énormes frais. Et je pense que c'est pour ça aussi que, jusqu'à maintenant, de façon générale, les programmes ont réussi à continuer. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Approche marketing du programme Allégo

[L'AMT] recevait de l'argent du ministère des Transports. Il y avait une équipe qui était dédiée pour la création de ces outils-là. Donc c'était très bien et il y avait une formation aussi aux entreprises qui était donnée pour les rendre autonomes, finalement, aussi. Mais tous les chargés de projets, on allait à ces formations-là, qui départ, pour comme... en gestion des déplacements, pis « c'est quoi les processus... voici des modèles et des gabarits ». [Ce qu']on recevait à l'époque, c'était un CD [Rires] dans lequel il y avait des gabarits et c'était adaptable au nom de l'entreprise, etc. Donc c'était quand même très bien fait pour l'époque, ces gabarits-là, et la mise en marché de tout ça. (Entrevue ancienne d.g. de Voyagez futé / Movia)

Monde de l'opinion

Création d'une image de marque forte autour du programme Allégo

Après, c'est un branding. Ça, c'est intéressant parce que comme CGD débutant, de mettre autant d'énergies pour la création justement de gabarits, de processus, etc. Ce n'était pas possible. Nous, dans les entreprises, on avait les deux pieds dedans pour essayer de les aider à faire de quoi pour leurs enjeux. Donc ça a été super apprécié qu'à l'AMT, eux, ils avaient toute une équipe de [communications] (Entrevue ancienne d.g. de Voyagez futé et Movia)

Rapports de force

Processus interactionnels

Négociation. Capacité de négocier avec des acteurs hétérogènes

Puis chaque CGD... Les compétences de base sont les mêmes. Puis c'est des compétences de base techniques. C'est des compétences financières, c'est des compétences politiques. Pas juste politiques pour aller chercher des sous dans les ministères. C'est des compétences de politique de gestion avec les villes, les sociétés de transport, pour travailler ensemble, pour compléter la chaîne, pour avoir des plans qui... Puis les entreprises qui ont toujours un autre avis. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Négociation et manipulation. Les CGD doivent user de détours et de subterfuges pour créer des solutions satisfaisantes

Alors je prends un exemple concret, sur l'île de Montréal, la STM a l'exclusivité dans les services de transport collectif. On ne peut pas mettre sur pied une navette, on ne peut pas développer un service de transport à côté. On ne peut pas modifier les lignes qui sont planifiées, et cetera, et cetera. Quand on avait fait l'expérience de la Cité du Multimédia, je dis bien l'expérience de la Cité du Multimédia. On avait été obligé de passer par un subterfuge parce que dans l'expérience de la Cité du Multimédia, il fallait qu'on offre une navette-autobus qui fasse le tour en boucle, de façon à faire les liaisons avec le métro. Le CGD n'avait pas l'autorité pour pouvoir engager un chauffeur et puis louer un autobus. Donc elle avait été obligée de passer par la société de transport, puis il avait été convenu que pour la convaincre, les entreprises de la Cité du Multimédia payent à 100% la navette qui était sur une base temporaire, le temps de voir s'il allait y avoir un marché suffisant de candidats au transport collectif pour que ça devienne un service permanent. Alors le CGD, pourquoi je prends cet exemple ? Il a joué un rôle de négociateur, il a joué un rôle de conciliateur. Il avait la solution pour augmenter l'usage des transports collectifs et actifs dans ce secteur-là. Il fallait qu'il les mette en place, qu'il trouve les façons de le faire. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Ressources

Faible offre de services alternatifs à l'auto solo et aux transports collectifs déjà existants

Puis il y avait moyen de travailler sur le complément de service pour aller offrir, comment dire, pour offrir le kilomètre final ou offrir le 500 mètres final. Ou offrir l'alternative Communauto qui est le partage de l'automobile existant. Ou offrir l'alternative covoiturage, parce qu'il y avait un bassin suffisant de personnes dans un lieu géographique relativement proche qui permettait d'organiser, depuis les entreprises, du covoiturage. Ce n'est pas évident d'organiser du covoiturage. À l'époque, il n'y avait pas d'organismes qui géraient, qui offraient des services de covoiturage. Il n'y en avait pas. C'est venu après. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Financement du MTQ pour le programme Employeur 2000-2005)

Rapport annuel 2000 de l'AMT

« Le MTQ réserve une somme de 10,3 M\$, pour la période 2000-2005, afin d'encourager la mise en place de Programmes-employeurs dans les entreprises et les institutions de la région métropolitaine de Montréal. » (AMT, 2001, p. 18)

Création de salons et de séminaires en gestion de la demande des déplacements

Rapport annuel 2000 de l'AMT

« Au printemps 2001, 85 représentants des entreprises et sociétés de transport ont participé à un séminaire de réflexion sur le développement des transports autres que l'autosolo grâce à de nouvelles approches centrées sur une meilleure réponse aux besoins des entreprises et des employés. À l'automne 2001, l'AMT a accueilli à son premier salon consacré au programme Allégo 130 personnes venues s'enquérir des expériences fructueuses en cours à Montréal et aux États-Unis. » (AMT, 2001, p. 18)

Rapport annuel 2000 de l'AMT

« L'AMT et le MTQ ont convenu de la nécessité de développer des outils techniques en matière de formation, d'information et de promotion et de les mettre à la disposition des centres de gestion des déplacements, des municipalités et des employeurs impliqués dans les différents types d'intervention. L'AMT a développé et procure un logiciel de covoiturage. Elle a également conçu des brochures d'information destinées à promouvoir les Programmes-employeurs, à former des gestionnaires et à créer des jumelages par covoiturage. D'autres outils sont en développement. » (AMT, 2001, p. 19)

Contexte de Moba : importante desserte en transports collectifs et forte concentration d'entreprises

[À] partir de l'expérience de Bombardier, on avait réussi à impliquer le regroupement des entreprises du parc industriel de Saint-Laurent. Donc ça s'est bien identifié. C'est un pôle bien identifié. Qu'est-ce qui desservait ce pôle-là, en dehors des automobiles? Qu'est-ce qui desservait ce pôle-là en termes de transport autre que l'auto solo? Il y avait la ligne de Deux-Montagnes, il y avait les autobus. La ligne orange Ouest ne se rendait pas tout à fait jusque-là. Elle se rendait jusqu'à Côte-Vertu [...]. Donc il y avait un gros bassin d'entreprises regroupées dans le parc industriel, puis il y avait des métros et des trains pas trop loin. Puis il y avait moyen de travailler sur le complément de service pour aller offrir, comment dire, pour offrir le kilomètre final ou offrir le 500 mètres final. Ou offrir l'alternative Communauto qui est le partage de l'automobile existant. Ou offrir l'alternative covoiturage, parce qu'il y avait un bassin suffisant de personnes dans un lieu géographique relativement proche qui permettait d'organiser, depuis les entreprises, du covoiturage. Ce n'est pas évident d'organiser du covoiturage. À l'époque, il n'y avait pas d'organismes qui géraient, qui offraient des services de covoiturage. Il n'y en avait pas. C'est venu après. Mais quand le CGD demandait à une entreprise « *est-ce que vous pouvez mettre en place un service de covoiturage ?* », c'était offert aux employés de l'entreprise. Après ça, c'était plus facile de migrer si deux ou trois entreprises à 300 mètres de distance pouvaient mettre en place des services de covoiturage. C'est plus facile de les faire travailler ensemble. Le CGD, agissant au niveau technique, agissait au niveau de la communication et de la promotion, puis de la mise en place de services communs. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Ordre négocié

Dispositif

Création des premiers CGD. Le conseil d'administration de Voyagez futé est composé de représentants institutionnels

Sur le premier conseil d'administration, au départ, c'était trois personnes. Il y avait le directeur, je ne sais plus exactement. Il y avait le directeur de la Cité du Multimédia, l'Agence métropolitaine de transport, un représentant du MTQ parce que le MTQ était là depuis le départ. Et puis c'est le MTQ qui finançait le CGD, je ne sais pas si on avait 50 000 ou 100 000\$ au départ pour payer les employés. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Configuration du champ

Le champ est limité au réseau du Programme-Employeur (MTQ, AMT, CGD, générateurs de déplacements)

L'AMT avait déjà quelques clients sous les bras. Donc la STM aussi, quelques clients corporatifs pour des navettes, des choses comme ça. Donc on est partis avec les clients potentiellement plus facilement accessibles. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

5.2 L'opérationnalisation de la gestion de la demande des déplacements (2001-2006)

5.2.1 Contexte institutionnel

Le programme Allégo a été lancé officiellement dans un contexte de structuration progressive des activités de développement durable, tant aux échelons internationaux, nationaux, institutionnels qu'organisationnels. À la même époque, le chercheur Frank W. Geels introduisait le concept de « transition technique » (2002) dans le monde académique, une notion qui proposait de concevoir les solutions environnementales comme autant de niches visant à briser des régimes de production et de consommation devenus insoutenables. De leur côté, les acteurs montréalais de la gestion de la demande des déplacements se sont immiscés dans le champ québécois du développement durable en proposant des niches innovatrices pour combattre l'autosolisme. Compte tenu de leurs ambitions transformationnelles, ces nouveautés exigent d'être évaluées à l'aune du contexte institutionnel et intellectuel du début des années 2000.

5.2.1.1 Piliers normatif et réglementaire

5.2.1.1.1 Échelon international : le Sommet de Johannesburg et ses suites

Au moment du lancement formel du programme Allégo, le Québec et le Canada participaient au Sommet de Johannesburg de 2002. À la suite des Sommets de Stockholm (1972), de Nairobi (1982) et de Rio (1992), cette nouvelle conférence internationale a engagé le gouvernement du Québec à structurer les activités environnementales au sein de l'État par le biais d'une loi spécifiquement consacrée au développement durable¹⁴. Soulignons en outre que les activités de gestion de la demande des déplacements ont connu des développements significatifs au début des années 2000, tout particulièrement en Europe. À la suite de l'adoption du livre blanc sur l'avenir des transports du Département de l'Environnement, des Transports et des Régions du Royaume-Uni, la ville de Londres s'est dotée d'un cordon visant à tarifier l'usage de l'automobile dans son centre-ville. D'autres villes européennes adopteront des mesures similaires, comme par exemple Stockholm en 2006 (Hensher et Puckett, 2007).

¹⁴ Comme il sera aperçu dans la section suivante (5.3), l'État adoptera en 2006 la *Loi sur le développement durable*. Cet instrument produira d'importantes conséquences sur la mobilité durable, notamment parce qu'elle générera des obligations d'exemplarité pour les ministères et organismes gouvernementaux qui y sont assujettis.

5.2.1.1.2 Échelon sociétal

5.2.1.1.2.1 La résistance aux changements d'habitudes des déplacements

Au niveau sociétal, l'enjeu des déplacements domicile-travail entrera dans les préoccupations civiles. En 2001, Équiterre débutait officiellement la campagne du « Cocktail transport » (Galipeau, 2001), une initiative qui institutionnalisait le concept de multimodalité promu par Michel Labrecque. En 2003, l'AMT lançait ensuite sa propre initiative, « Ma ville sans mon auto », une campagne conçue pour décourager l'autosolisme qui se heurtera néanmoins à d'importants problèmes d'acceptabilité sociale. Malgré les efforts et les assouplissements de l'Agence, la première édition sera un échec dans la mesure où les résistances des commerçants du centre-ville et du conseil de l'arrondissement Ville-Marie de Montréal forceront l'annulation de l'événement. Un article du quotidien *La Presse* décrit le contexte de cette journée de sensibilisation :

Lors du conseil d'arrondissement de Ville-Marie, [...] trois élus ont décidé de voter à l'unanimité pour que « ne soit pas autorisée la tenue de l'événement *En ville, sans ma voiture*. Ils estiment notamment que les commerçants souffrent déjà assez des nombreuses fermetures de rues en été. Selon Martin Lemay et Robert Laramée, tous deux de Vision Montréal, le dossier n'a malheureusement pas été mené selon les règles de l'art. « *Ni les commerçants ni les employeurs n'ont été mis dans le coup* », a déploré ce dernier. » Les gens du centre-ville sont des otages, a renchéri Louise O'Sullivan, conseillère et membre du comité exécutif de Montréal. (Cardinal, 2003)

5.2.1.1.2.1.1 L'introduction des enjeux de santé publique

Au début des années 2000, le nouveau champ montréalais de la gestion de la demande des déplacements bénéficiera du soutien du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), une institution qui a reconnu le rapport entre les habitudes de déplacements et leurs effets sur la santé publique. Après des décennies à documenter les accidents de la route, les problèmes pulmonaires découlant de la pollution atmosphérique et l'obésité causée par la sédentarité, le MSSS déposait son *Programme national de santé publique 2003-2012* (2003), un document qui contenait quelques dispositions relatives aux transports et aux activités physiques. En réaction aux problèmes d'obésité et de sédentarité chez les jeunes, le gouvernement du Québec créera notamment « Québec en forme » en 2002, une organisation résultant d'une collaboration avec la Fondation Chagnon (Fondation Chagnon, 2024). Pendant une quinzaine

d'années, *Québec en forme* financera diverses activités favorisant les déplacements actifs, notamment les plans de déplacements scolaires qui seront gérés par Vélo Québec et son réseau de partenaires¹⁵.

5.2.1.1.3 Échelon organisationnel : la popularisation de systèmes de gestion environnementale

À l'échelle des générateurs de déplacements, les CGD bénéficieront d'un environnement organisationnel composé d'acteurs de plus en plus familiarisés avec les préoccupations environnementales. Dans le sillage de l'apparition de normes de gestion environnementale comme ISO14001, plusieurs grandes entreprises constitueront des postes spécifiquement dédiés aux enjeux de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises. Au niveau institutionnel, de nouvelles certifications feront leur apparition au début des années 2000, par exemple « Cégep vert » qui a été constituée en 2004 par Environnement jeunesse (Environnement jeunesse, 2024). Rapidement durant les années 2000, l'émergence des préoccupations sociétales et des outils de gestion environnementale constituera un atout qui facilitera la percée des CGD dans l'univers organisationnel. La première directrice générale de Voyagez futé décrit ce levier organisationnel : « Donc c'était d'améliorer le transport collectif et éventuellement de faire la promotion du transport actif. [Là] où ça a pogné le plus rapidement, c'est en effet lorsqu'il y avait quelqu'un qui était un peu plus sensibilisé à l'interne à l'environnement. » (Entrevue ancienne d.g. de Voyagez Futé/Movia)

5.2.1.2 Pilier cognitif

5.2.1.2.1 Les sociétés de transport

Au niveau des pratiques et des façons de faire organisationnelles, les CGD rencontreront un premier défi lors de leurs négociations auprès des sociétés de transports. Même si les opérateurs de transports avaient été érigés en partenaires, les CGD éprouveront néanmoins d'importantes difficultés à imposer leur méthodologie de travail fondée sur la pluridisciplinarité. Comme mentionné plus haut (sections 4.1.1.1 et 4.1.3.1), les équipes devront composer avec les pratiques des sociétés de transports dont la culture était enracinée dans l'ingénierie et les analyses économiques, un problème qui avait été remarqué du côté de l'AMT:

¹⁵ À partir des années 2010, les CGD bénéficieront de ce programme qui contribuera à diversifier les activités et les sources de revenus des CGD régionaux. Les sections 5.3.2.2 et 6.2.2.3.2 présentent ces développements.

Au Québec, on n'avait pas la notion... Je vais être pas gentille là, mais moi, j'étais un peu surprise de voir que les sociétés de transport en 1996 voyaient comme des compétiteurs le fait de développer le vélo parce que ça leur enlevait le marché. Il est basé sur l'achalandage. Si vous n'avez pas un certain achalandage, vous n'avez pas assez de revenus. Si vous n'avez pas assez de revenus, vous ne pouvez pas développer les services de transports collectifs, et cetera. Donc il y avait des... je ne dis pas des clans, mais il y avait des morceaux qui appartenaient aux sociétés de transport. Et puis, ils regardaient que la compétition ne soit pas au détriment [...] de l'achalandage. (Entrevue ancienne d.g. de l'AMT)

5.2.1.2.2 Les générateurs de déplacements

Au niveau des employeurs, les CGD rencontreront également des résistances. Malgré leur intérêt croissant envers les enjeux environnementaux, les entreprises n'avaient pas encore été sensibilisées à la gestion des déplacements pendulaires : « je peux peut-être commencer par plus le volet "employés". Ce n'était pas, effectivement au début des années 2000, une priorité. Loin de là » (Entrevue ancienne directrice du développement durable de Gaz Métro). Face à l'incrédulité des employeurs, les équipes des CGD comprendront que leurs activités nécessiteront d'être adaptées en fonction d'un milieu preneur plutôt rigide:

Je pense qu'il n'y avait pas tant, non plus, de formation, en lien [avec la mobilité durable]. Ce n'était pas évident de se former à cette époque-là. [...] Donc je m'occupais plus du secteur industriel à Saint-Laurent. Quand je suis arrivée, les entreprises [...] me voyaient un petit peu comme la granola : « *Mais qu'est-ce qu'elle fait là en vélo, la fille?* » [Rires]. [Ils] n'avaient pas entendu parler de mobilité durable non plus. (Entrevue ancienne d.g. de Voyagez Futé/Movia)

5.2.2 Actions et interactions entre les années 2001 à 2006 : la mobilisation des intervenants et des partenaires de la gestion de la demande des déplacements

5.2.2.1 Les activités commerciales

Lorsqu'elles ont officiellement débuté leurs activités en 2001 et 2002, les équipes des CGD nouvellement constitués ont bénéficié de 16 ententes signées entre l'AMT et les principaux générateurs de déplacements du territoire métropolitain (AMT, 2003b, p. 19). Tandis que le CGD de l'Ouest-de-l'Île (Moba) avait été créé pour faciliter l'accès aux sites d'employeurs industriels, Voyagez futé avait d'abord reçu pour mission de réaliser des mandats visant à réduire la congestion automobile dans le centre-ville de Montréal.

5.2.2.1.1 L'entrée en service des CGD

Dans un contexte où 30% des revenus des CGD devaient être tirés de la vente de services, les CGD ont eu comme première tâche d'élargir leur portefeuille de clients, par-delà le carnet initial constitué par l'AMT

et la STCUM, aujourd'hui renommée « Société de transport de Montréal » (STM). Au début des années 2000, la démarche Allégo était conçue comme une bougie d'allumage, une nouvelle pratique qui avait pour vocation d'être enracinée dans l'environnement sociotechnique des générateurs de déplacements. Dans un contexte caractérisé par l'incrédulité envers les activités de gestion des déplacements pendulaires, les CGD ont eu à effectuer un important travail marketing pour convaincre les entreprises de s'engager dans un mandat. La directrice de Moba décrit ces premiers défis :

Avant, [...] on était plus dans un mode de stratégie pour aller approcher [les clients] dans un argumentaire, pour les convaincre, pour démontrer les bienfaits, pour rattacher les bienfaits à des volets des ressources humaines, [...] à des besoins [...] ou des politiques de développement durable. Donc avant, on était vraiment dans un travail d'argumentaire. Même que je souviens, on passait beaucoup de temps à faire ressortir différents points, différents axes, différentes voies empruntées selon les clientèles qu'on approchait. (Entrevue d.g. Moba)

Comme mentionné dans la section 5.2.1.2.2, l'exercice de vente et de persuasion était plus facile à réaliser auprès des employeurs et des établissements qui avaient préalablement développé des normes et des pratiques environnementales. Ces organisations serviront de tremplin au programme Allégo :

C'était plus facile d'embarquer les grosses entreprises [qui avaient] une problématique et une certaine conscience environnementale. [Et] des fois des comités environnementaux, etc. Pour les rencontrer, c'est sûr qu'au début, on a fait du marketing, c'est-à-dire des appels téléphoniques. L'AMT avait déjà quelques clients sous les bras. Donc la STM aussi, quelques clients corporatifs pour des navettes, des choses comme ça. Donc on est partis avec les clients potentiellement plus facilement accessibles. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

5.2.2.1.2 Le défi de la pérennisation de la démarche de gestion de la demande des déplacements

Un des premiers enjeux rencontrés par les équipes a consisté à inscrire durablement le PDG à l'intérieur de l'environnement organisationnel du client, c'est-à-dire de s'assurer que l'offre de service des CGD soit pertinente pour l'atteinte des objectifs des ressources humaines, des finances ou des opérations. À travers le temps, une formule s'est imposée pour pérenniser les démarches : la constitution d'un comité multidisciplinaire réunissant les principales logiques fonctionnelles de l'organisation. Dès les années 2000, les CGD ont conçu les PGD comme des compromis intraorganisationnels. La première directrice de Voyagez futé décrit cette pratique émergente :

Donc c'est le diagnostic qui nous permettait vraiment d'aller faire le sondage auprès des employés, puis la rencontre. Dans chaque entreprise, on montait un petit comité. C'est sûr qu'en général, c'était plus un comité avec quelqu'un des ressources humaines, quelqu'un du comité environnemental, quelqu'un de la direction, des fois un employé représentant... des fois on essayait d'avoir un employé représentatif. [...]. On faisait une, deux ou trois rencontres préalables au programme. Puis après, on montait le programme. On les aidait à monter leur demande de subvention, puis une fois qu'ils embarquaient dans la subvention, le diagnostic, bah, c'était un sondage. On avait un expert en sondage qui nous a monté le sondage et qui l'analysait [...]. C'est vraiment à partir des résultats du sondage qu'on commençait à travailler avec l'entreprise. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Au fil du temps, un deuxième défi rencontré par les équipes de CGD a été de bonifier les PGD, un travail consistant à faire évoluer les démarches organisationnelles grâce à l'ajout de nouvelles niches adaptées aux besoins émergents du client. Rapidement, les CGD ont contribué à l'élaboration de nouveaux projets-pilotes comme le vélo en libre-service et le transport à l'essai, des initiatives qui ont ensuite été reprises par deux services très ambitieux et bien connus du paysage montréalais : Bixi et le programme Opus et cie¹⁶.

5.2.2.2 Le défi du financement des PGD et des CGD

Durant les premières années de leurs activités, les CGD éprouveront des difficultés de financement, et ce, même si le taux d'acceptation des mandats financés par le programme Allégo se rapprochait de 100%. Dans le contexte des années 2000, les difficultés ont davantage été causées par la démotivation des employeurs qui étaient réfractaires à financer la mise en œuvre du PGD. Comme mentionné plus haut (section 5.1.2.4.3), seuls le diagnostic et le plan d'action étaient remboursés : « il y avait des entreprises qui, après le diagnostic, embarquaient à fond. Il y en avait qui embarquaient un peu parce qu'elles se rendaient compte [qu']elles étaient attirées au départ par la gratuité du diagnostic, puis peut-être qu'après, elles étaient moins enclines à embarquer dans la réalisation des programmes à cause des coûts » (Entrevue première d.g. de Voyagez futé).

5.2.2.2.1 L'échec du CGD de l'Est de Montréal

Étant donné que la vente de services devait constituer au moins 30% des revenus des CGD, les difficultés de financement ont contribué à l'échec du CGD de l'Est de Montréal, et ce, même si les conditions de son territoire étaient à première vue prometteuses. À l'instar de Moba, le CGD de l'Est de Montréal couvrait

¹⁶ Ces outils seront présentés à la section 6.1.2.2.2. Soulignons que les CGD ont définitivement abandonné l'opérationnalisation des services de mobilité alternative à l'automobile au début des années 2010.

un secteur industriel très bien pourvu en transports collectifs structurants, qui comprenait notamment une ligne de métro et des services d'autobus. À la différence de leurs collègues de l'Ouest-de-l'Île, l'équipe du CGD de l'Est a néanmoins été incapable d'atteindre ses objectifs de vente. De l'avis des observateurs de l'époque, cet échec ne s'explique pas par l'incompétence de l'équipe, mais bien par une incapacité structurelle à offrir des solutions à valeur ajoutée qui soient supérieures aux options existantes. La première directrice de l'AMT décrit ces difficultés :

L'usage des transports collectifs, le taux d'utilisation est relativement élevé [dans l'Est de Montréal]. *Alors pourquoi un CGD n'arrive pas à percer là ?* C'est qu'il faut qu'il arrive à convaincre des entreprises. Les entreprises sont des énormes entreprises industrielles qui sont toutes localisées au même endroit, dont les employés, je dis bien les employés, viennent majoritairement... Elles ne viennent pas du centre de l'Est de Montréal. Elles viennent du nord, elles viennent de l'Assomption. Et puis elles viennent de la Montérégie-Est. Puis l'autre partie vient de l'Est de Montréal. Alors le CGD, pour arriver à travailler avec ça, c'est compliqué parce qu'il travaille sur plusieurs territoires, puis il faut qu'il offre des services additionnels à ce qui est offert actuellement. Il faut qu'il l'aide à développer les services. Alors des services de quoi? De covoiturage, des services de Communauto, des ajustements avec la Société de transport. Dans ce cas-là, la STM. Des ajustements à l'offre de services pour coller mieux à la réalité de la demande de déplacement. Puis ils n'ont pas réussi à le faire. *C'est trop large, c'est trop diversifié. Ça vient de trop d'endroits différents avec des petites quantités d'employés.* (Entrevue ancienne d.g. de l'AMT)

Soulignons qu'à ce jour, l'Est de Montréal demeure un territoire très difficile à desservir, et ce, même si de nouvelles tentatives ont été effectuées pour y revigorer les interventions de gestion de la demande des déplacements¹⁷. De l'avis des intervenants, le secteur demeure trop étalé et les entreprises proposent des horaires de travail atypiques, peu propices au transfert modal.

5.2.2.3 Le développement de partenariats

Outre la réalisation des premiers plans de gestion des déplacements, la période du début des activités des CGD se caractérise par le développement de partenariats auprès d'organisations environnementales. Dans un contexte où le secteur des transports était dominé par la discipline de l'ingénierie, la concrétisation de la mission pluridisciplinaire des CGD nécessitait de créer des partenariats auprès d'acteurs d'un nouveau genre. Dès les années 2000, des relations ont été nouées auprès des organisations qui portaient des

¹⁷ Un nouveau CGD de l'Est de Montréal a été constitué en 2018 et a été rattaché à Voyagez futé, le CGD responsable du centre-ville montréalais qui a depuis été renommé « Movia ».

thématiques émergentes comme l'aménagement durable du territoire, la multimodalité, la sécurité et la promotion des déplacements actifs. Ces partenariats novateurs étaient promus par l'AMT :

[Les CGD] se sont fait leur réseau d'alliés, hein. Ils ont monté des alliances. Rappelez-vous là, ça prend des principes de base, ça prend des objectifs de base. Et c'était normal qu'ils se rapprochent des organismes environnementaux, disons qui poussaient pour changer les façons de faire. L'approche RTA, ce n'est pas une approche qui existe depuis 1960. Ça n'existait pas. [...] Alors l'évolution philosophique, c'est [que] tout le monde est à peu près au même niveau maintenant. [...] il faut toujours que [les CGD et leurs partenaires] fassent le même type de promotion. On n'est plus dans le même univers philosophique aujourd'hui, mais plus du tout. Et les CGD ont toujours poussé avec les organismes environnementaux pour faire évoluer les principes qui permettent de planifier des services de transport. Et il faut qu'ils continuent à jouer ce rôle-là. (Entrevue ancienne d.g. de l'AMT)

Durant leurs premières années du programme Allégo, les CGD ont principalement collaboré avec Vélo Québec, le Conseil régional de l'environnement de Montréal et le Centre d'écologie urbaine. Au fil du temps, ces partenariats ont été solidifiés par la création d'instances formelles comme des tables ou des participations aux conseils d'administration des uns et des autres. De l'avis de la première directrice générale de Voyagez futé, ces relations étaient de prime abord utilitaires, consistant à améliorer l'offre de services à destination des générateurs de déplacements :

On est un CGD, mais on ne peut pas s'occuper de tout. Donc moi l'idée, c'était qu'on aide les entreprises à mieux se connaître, à mettre en place des programmes, mais [aussi] à aller chercher les partenaires pour développer les programmes avec les entreprises parce qu'on ne peut pas tout faire, quelque part. Donc à la fin, après quand c'était Opus et compagnie, nous on permettait à l'entreprise de connaître le programme, puis après elle l'achetait avec la STM. Quand il y avait des problèmes de pistes cyclables, on allait chercher notre partenaire, Vélo Québec, en disant, « *Bah, cette entreprise, elle a un problème d'accès cyclable* ». (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

5.2.2.3.1 La professionnalisation de la gestion de la demande déplacements

Outre l'amorce des activités marchandes et la création de partenariats, les premières années du programme Allégo ont également été caractérisées par le développement du réseau professionnel de la gestion de la demande des déplacements, tant localement qu'internationalement. Durant les années 2000, l'AMT a par exemple organisé des Salons Allégo pour les employeurs, en plus d'être l'hôte du cinquième Congrès international sur la gestion de la demande en transport de l'Association for Commuter Transportation de 2003. Cette initiative a alors réuni 180 spécialistes (AMT, 2004, p. 22).

Au début des années 2000, les activités de l'AMT ont contribué à définir les contours du futur champ panquébécois de la mobilité durable qui s'est ensuite exporté en dehors de la région métropolitaine de Montréal.

5.2.2.3.1.1 L'amorce de l'exportation de la formule des CGD : le projet de Mobili-t

L'expansion de la formule Allégo à l'extérieur de la région métropolitaine de Montréal s'est matérialisée à travers le projet de création de Mobili-t, le CGD qui est à ce jour responsable de la région administrative de la Capitale-Nationale¹⁸. Comme mentionné plus haut (section 5.1.1.2), la création de nouveaux centres hors de Montréal était explicitement prévue dans le PAQCC 2000-2002, un document qui présentait le programme Employeur-Allégo comme un premier test de gestion de la demande des déplacements au Québec (MENV et MRN, 2000, p. 30).

Dans l'extrait suivant, le fondateur de Mobili-t décrit le processus de coalition qui s'est formé entre les représentants de Vivre en ville et du CRUTEQ, aujourd'hui renommé « Accès transports viables », en vue de constituer un CGD à Québec. À cet effet, les premières négociations sont survenues dans le sillage de la mise en œuvre du PAQCC:

[J'ai] fait mes stages au ministère des Transports, dans ce qui s'appelait à l'époque le groupe de travail sur les transports qui était dans la grande stratégie québécoise d'action aux changements climatiques. C'est le Parti québécois qui était au pouvoir à cette époque-là. Ils avaient fait des espèces de grandes tables de concertation, dont une avec les acteurs de la société civile [...], dont Vivre en ville, le CRUTEQ, CAA Québec, l'Association des produits pétroliers. Il y avait un paquet de monde autour de cette table-là. Il y avait la gang de Vivre en ville et du CRUTEQ que je suis allé voir par intérêt. À un moment donné, on s'est mis à jaser et ils m'ont dit « *il y a peut-être un job à Québec* ». Pis je venais de Québec, [donc] j'ai appliqué, j'ai eu le poste, [...] [et] il y avait tout le volet gestion de la demande qui commençait à « popper ». [...] [Donc] je suis arrivé à Québec, j'avais toujours eu toujours cette idée-là. Voyagez futé commençait en 2001. Pis là, [je me disais], « *ouais, il faudrait partir avec quelque chose à Québec* ». (Entrevue du fondateur de Mobili-t).

Il est à noter que même si Mobili-t est le résultat d'une coalition entre Vivre en ville, Accès Transports viables et le CRE de la Capitale-Nationale, le CGD de Québec a bénéficié des expériences réalisées à

¹⁸ À partir des années 2010, le territoire d'intervention de Mobili-t a été étendu aux régions de Chaudière-Appalaches et du Bas-Saint-Laurent.

Montréal. À cette occasion, les organisations fondatrices de Mobili-t ont profité du travail qui avait été réalisé par Voyagez futé, Moba et l'AMT :

[Donc] là, on a monté de l'argent de Vivre en ville, d'Accès transports viables, du Conseil régional de l'environnement [...]. On est allé grappiller des subventions. On avait des salaires de misère, et à un moment donné, paf! Ça a levé, pis ça a commencé à bien marcher. Avec Vivre en ville, on avait fait un colloque en 2004 ou en 2005... En tout cas, dans ces années-là, un colloque avec plein d'employeurs à Québec. On a fait venir du monde de Montréal, entre autres avec l'AMT, pis le CGD qui avait eu de bonnes expériences positives, mais très orientées sur les solutions [...]. Pis à partir de ce moment-là, ça a commencé à prendre un peu d'expansion. (Entrevue du fondateur de Mobili-t)

5.2.3 Conséquences pour l'ordre négocié

5.2.3.1 Un succès mitigé

L'analyse des premières années de la mise en œuvre du programme Allégo démontre que cette période a été marquée par davantage de succès que d'échecs. Dans son rapport annuel pour l'année 2005, l'AMT indique qu'entre 2001 et 2005, plusieurs initiatives de gestion de la demande des déplacements avaient vu le jour :

- 30 plans de gestion des déplacements
- 22 projets de vélo en libre-service
- Un projet-pilote de transport à l'essai
- 758 inscriptions au logiciel de covoiturage Allégo (AMT, 2006, p. 37)

Malgré des réalisations notables et la valorisation d'une vision de plus en plus forte de la gestion de la demande des déplacements, les CGD se sont néanmoins heurtés à divers écueils, les plus importants étant les difficultés de financement de leurs activités et l'enjeu de la rétention du personnel. Comme mentionné plus haut (section 5.2.2.1), un des trois principaux CGD, le CGD de l'Est de Montréal, a cessé ses activités après quelques années d'opérations, faute de contrats suffisants pour justifier la poursuite de ses activités. À cet effet, l'échec du projet de l'Est de Montréal démontre que la gestion de la demande des déplacements s'inscrivait dans une perspective non seulement transformationnelle, mais également marchande. Dans un contexte où les autorités publiques refusaient de forcer les entreprises à adopter un PGD par voie réglementaire, les CGD avaient d'abord été conçus pour vendre des produits à valeur ajoutée. La première directrice générale de l'AMT explique le compromis entre les logiques civique et marchande des activités de gestion de la demande des déplacements au début des années 2000:

Mais leur existence [des CGD], leur survie, leur raison d'être, c'est quand même d'apporter des services complémentaires pour les entreprises qui sont leurs clients. Puis que les entreprises y voient un intérêt, sinon ils n'embarqueraient pas. Puis ils n'embarqueraient pas avec les villes. Les villes n'embarqueraient pas non plus. Donc il faut aussi qu'ils puissent, de façon pratique, montrer qu'ils ont changé la donne sur l'auto solo par tout un ensemble d'expériences, tout un ensemble de projets, de programmes qui sont mis en place. [...] Au niveau de leur raison d'être, il faut qu'ils livrent la marchandise, il faut qu'ils livrent *des marchandises*. Puis que ces marchandises soient utiles, soient complémentaires aux autres acteurs de transport qui se marient ensemble. Donc il faut qu'ils fassent tout. Ils n'ont pas le choix. Sinon c'est quoi leur raison d'exister ? (Entrevue ancienne d.g.de l'AMT)

Dès son institutionnalisation, la gestion de la demande des déplacements a été conçue comme une somme d'expériences incertaines. Comme le démontre l'échec du CGD de l'Est de Montréal, les équipes nouvellement constituées devaient composer avec la possibilité que les plans de gestion des déplacements n'apportent aucune valeur au sein du milieu preneur. Par la suite, les CGD ont également éprouvé d'importantes difficultés à valoriser le covoiturage, une mesure relativement impopulaire auprès des navetteurs québécois :

Il y avait juste le covoiturage qui n'a vraiment pas pris. On a vraiment eu de gros problèmes avec le covoiturage, parce qu'on n'avait pas de plateforme de covoiturage. On en avait une qui ne fonctionnait pas bien avec l'AMT. Après, et je pense que la mentalité n'était pas là non plus, par rapport à des mentalités européennes et tout. Le covoiturage, ce n'était pas facile. Donc [c'était] pour les entreprises qui étaient situées en banlieue. C'était plus difficile de développer des programmes qui fonctionnent. Ça fonctionnait bien au centre-ville, mais dès qu'on sortait [...], on avait l'impression que les résultats n'étaient pas très forts. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

5.2.3.2 Le rejet des approches moralisantes

Outre les difficultés opérationnelles dans l'Est de Montréal, les premières années d'activité des CGD ont également été marquées par un écueil d'un autre ordre, un phénomène qui pourrait être qualifié d'hostilité populaire face au programme transformationnel de l'AMT. Comme mentionné plus haut (section 5.2.1.1.2.1), cette résistance s'est manifestée à travers l'annulation de la première édition de la journée « En ville sans ma voiture ». En réaction à ce genre d'écueils, les CGD ont rapidement été incités à privilégier une approche plus réformatrice que transformationnelle. La directrice de Moba explique que les équipes des CGD ont appris à éviter l'usage de tactiques relevant du registre militant et moralisateur :

[On] travaille avec les organisations, déjà en partant. On travaille avec les citoyens indirectement, parce qu'on travaille les travailleurs. On n'a pas une approche militante. On n'a pas... On n'est pas là-dedans. On n'est vraiment pas là-dedans, même qu'on s'en éloignait

autant que possible au début parce que ce n'était pas du tout le ton à employer avec les organisations. En tout cas. Donc c'est pour ça que, rapidement, on y va avec « *c'est quoi les avantages pour eux* », leurs enjeux propres et vraiment ne pas être moralisateurs. On n'est vraiment pas là-dedans, on n'est même pas là-dedans au niveau des employeurs. On est vraiment dans une sensibilisation. (Entrevue directrice Moba)

5.2.3.3 L'amorce d'une expansion du champ de la gestion de la demande des déplacements

Depuis 2001, le périmètre d'intervention des CGD a toujours été élargi, jusqu'à ce qu'il soit stabilisé grâce au découpage territorial réalisé par l'ACGDQ. Après le succès de la Cité du Multimédia, Voyagez futé a d'abord étendu son périmètre d'intervention à l'ensemble de l'arrondissement Ville-Marie, puis à la Montérégie. Au fil des alliances, les CGD ont en outre approfondi leur mission partenariale et pluridisciplinaire, contribuant d'eux-mêmes à la constitution du réseau dédié aux modes de déplacements alternatifs à l'automobile. Peu à peu, les CGD et leurs partenaires ont matérialisé leurs collaborations, par exemple en obtenant des sièges dans les conseils d'administration des uns et des autres ou encore en participant à une variété de comités thématiques. Durant les années 2000, le conseil d'administration de Voyagez futé s'est ainsi diversifié en accueillant de nouveaux joueurs issus de la société civile :

[Sur] le Conseil d'administration, j'avais la responsable des programmes vélo, des programmes Vélo-école, donc [Vélo Québec] était déjà assise sur mon conseil d'administration. Et si on avait des [problèmes], on se rencontrait. On se rencontrait à deux si on avait des projets particuliers. J'avais quelqu'un de la STM, quelqu'un de l'AMT, quelqu'un du MTQ. [...] Les associations environnementales, on faisait partie de ces associations-là. Donc on participait aux comités. Il y avait des comités au moins deux ou trois fois par année. Il y avait le Centre d'écologie urbaine avec qui [...] on s'est réunis plusieurs fois. Il y avait aussi le CRE de Montréal. [...] Donc on était quand même dans le tissu associatif existant montréalais qui s'occupe de l'environnement, surtout des questions environnementales et transports. [On] était quand même pas mal au courant de ce qui se passait, puis eux, de ce qu'on faisait. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

De l'avis des intervenants de l'époque, une première coalition balbutiante de la mobilité durable a pris forme aux alentours de 2005. Dès le milieu des années 2000, le noyau dur de ce regroupement était composé d'organisations comme les CGD, Équiterre, Vélo Québec et Vivre en ville. En revanche, cette coalition n'avait pas encore élaboré une vision synoptique et commune de la mobilité durable :

Dans les années 2000, on va dire 2005, [...] il n'y avait pas beaucoup de joueurs. [...] Vélo Québec avait vraiment une mission très différente qui n'est plus ce qu'elle est aussi. Maintenant, on travaille beaucoup en synergie. Tsé, on parle de développement durable dans un souci de mobilité durable. Vélo Québec, ce n'était pas ça il y a quelques années. Vivre en ville ne touchait pas tant. Ils parlaient d'aménagement du territoire. On n'était pas dans des

projets propres à la mobilité durable, mais la mobilité durable faisait partie de l'aménagement du territoire. (Entrevue chargée de projets chez Équiterre)

Au terme des premières années de service des CGD, un des développements les plus déterminants dans l'amorce d'un champ panquébécois de la mobilité durable a été la participation de l'AMT à la négociation de la *Politique québécoise du transport collectif*, adoptée en 2006. À cette occasion, l'Agence est intervenue à titre d'expert-conseil pour présenter les résultats globalement positifs du programme Employeur, confirmant par le fait même la viabilité de la gestion de la demande des déplacements au Québec (AMT, 2008, p. 15).

Avec l'adoption de la *Politique québécoise du transport collectif*, les CGD et leurs partenaires sont entrés dans une toute nouvelle phase de leur développement. Dès 2006, ils renforceront leur fonction sociétale dans le cadre de l'élaboration de cibles panquébécoises de l'usage de modes alternatifs à l'automobile. Peu à peu, les acteurs se sont autonomisés de l'AMT en constituant un réseau national qui intégrera d'abord Mobili-t à Québec, puis les CGD de Saguenay, de Trois-Rivières, de Gatineau et de Sherbrooke.

Outre leur contribution à la *Politique québécoise du transport collectif*, les acteurs du champ de la gestion de la demande des déplacements contribueront également à la mise en œuvre du volet « transports » de la *Loi sur le développement durable*, un autre instrument extrêmement structurant apparu en 2006. À partir du milieu des années 2000, les CGD et leurs partenaires ont transcendé le territoire montréalais, un dépassement qui a entamé une phase de mise à échelle panquébécoise de la gestion de la demande des déplacements. La Figure 6 schématise le contexte institutionnel, les activités ainsi que l'ordre négocié de la période d'opérationnalisation de la gestion de la demande des déplacements au Québec entre 2001 et 2006.

3. Opérationnalisation de la gestion de la demande des déplacements (2001-2006)

Contexte réglementaire

- Sommet de Johannesburg de 2002

Contexte normatif

- Normes sociétales réfractaires au covoiturage
- Programme national de santé publique 2003-2012 du MSSS (2003)
- Création de la certification Cégep Vert d'Environnement jeunesse (2004)

Défi principal : Intéresser les générateurs de déplacements et offrir des services pertinents

Contexte cognitif

- Les grands générateurs de déplacements se familiarisent avec les outils de la RSE et du développement durable
- Les sociétés de transports ne sont pas familiarisées avec la gestion de la demande des déplacements et la pluridisciplinarité

Actions & interactions

Logiques

Inspirée

- L'AMT envisage la création de 250 PGD et de 10 CGD à l'horizon 2012

Marchande

- le PGD est une marchandise que les clients peuvent adopter ou rejeter

Opinion

- les interventions trop radicales (transformationnelles) se heurtent à une forte résistance auprès de la population et des générateurs de déplacements (ex: annulation de la première édition de *Ma ville sans mon auto* en 2003)

Domestique

- les CGD cherchent à pérenniser les PGD en établissant des relations *paternariales* avec les clients. Ils visent notamment les organisations ayant un responsable environnemental et créent un nouveau mécanisme: les *comités de suivi*

Processus interactionnels:

- Négociations: les CGD négocient les PGD en agissant comme intermédiaires entre le client et la société de transport
- Persuasion: l'AMT crée des activités de sensibilisation aux transports collectifs et actifs
- Persuasion: les CGD doivent convaincre de la valeur ajoutée des PGD

Acteurs principaux

- CGD métropolitains, AMT, STM, MTQ

Acteurs émergents

- Générateurs de déplacements ;
- Partenaires thématiques:
 - Vélo Québec (sécurité, cyclisme)
 - Équiterre (sensibilisation)
 - CRE Montréal (enjeux environnementaux régionaux)
 - Centre d'écologie urbaine (développement durable local)

Ressources

- Soutien technique de l'AMT
- Expertise des partenaires (CRE, Vélo Québec)
- Financement du MTQ
- Revenu de la vente de services

Arènes

- Conseil d'administration de Voyagez futé (MTQ, AMT, STM)
- Comité de suivi du PGD (clients)

Ordre négocié

Apprentissages de champ :

- La gestion de la demande des déplacements n'est pas appropriée ou profitable dans tous les environnements ;
- Les approches trop radicales se heurtent à une résistance des acteurs de l'environnement ;
- Les démarches de gestion des déplacements nécessitent d'être appropriées et pérennisées par le client (création d'un *comité de suivi* interdisciplinaire)

Nouveaux dispositifs

Programmes, campagnes

- Campagne «Cocktail transports» d'Équiterre (2001)
- Journée «Ma ville sans mon auto» de l'AMT (2003) ;

Outils:

- Plateforme de covoiturage Allégo ;
- Projet pilote de vélos en libre service ;
- Projet pilote de transport à l'essai
- Comité de suivi des PGD

Figure 6. Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 3 : l'opérationnalisation de la gestion de la demande des déplacements (2001-2005)

Tableau 12. Extraits choisis pour la phase d'opérationnalisation de la gestion de la demande des déplacements (2001-2006)

Contexte institutionnel

Pilier cognitif

Popularisation du concept de « cocktail transport »

« Une option écolo: le cocktail transport », *La Presse*, 5 mai 2001

« Pourquoi aller au travail en voiture, alors qu'on pourrait y aller en bus, en métro, en taxi, à vélo, à pied, alouette? Tout simplement parce qu'il s'agit d'une option pratique, économique et surtout écologique. Après l'agriculture biologique et le café équitable, l'organisme à but non lucratif Équiterre revient à la charge, cette fois avec un nouveau concept de transport, baptisé le cocktail transport. Une campagne de sensibilisation vantant le nouveau cocktail a commencé hier. À l'aide de messages publicitaires, d'outils éducatifs, et d'une tournée québécoise à vélo, l'organisme compte atteindre 20 000 personnes d'ici deux ans. Le 28 mai, en compagnie d'élèves du secondaire, Équiterre veut aussi rencontrer les différents candidats à la mairie de Montréal, histoire de les interroger sur la question du transport. » (Galipeau, 2001)

Les entreprises ne conçoivent pas la mobilité comme une responsabilité de l'employeur

C'est tough la mobilité parce qu'on n'a pas de levier financier associé à ça. C'est-à-dire que si on fait de l'efficacité énergétique, ça nous coûte de l'argent, [mais] on économise de l'autre côté et on finit par se rembourser. Ça nous donne un levier. En mobilité, les gens qui se déplacent, peu importe la façon dont ils se déplacent, ça ne me coûte rien [et] je n'économise rien, [qu']ils prennent l'autobus, ou une auto, ou un Hummer ou peu importe. [Donc] c'est difficile parce que j'ai de l'argent à investir pour les inciter, pour mettre des racks à vélo, des abris à vélo, des incitatifs pour le transport durable. Mais de l'autre côté, je n'ai aucun retour parce que l'impact ne se fait pas chez nous. Il se fait dans la communauté. C'est l'entretien des rues, c'est la sécurité. C'est l'arrondissement ou la ville qui va avoir les impacts, pas moi. (Entrevue responsable du développement durable au CIUSSS Nord-de-l'Île)

[Si] on recule de 15-20 ans, de toute façon, toutes les entreprises en développement durable étaient vues comme des entreprises qui empêchaient le développement. [...] [Et] ils trouvaient des fois que nos idées étaient un peu trop intenses : « *Voyons que le monde va lâcher leur char ou ben changer de mode de déplacement. Ils ne feront pas ça* ». (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Les CGD débutent leurs activités à partir des outils Allégo qui ont été constitués par l'AMT

C'était un programme qui était déjà... que l'AMT a constitué, qui était vraiment composé de trois phases : le diagnostic, le plan d'action et la mise en action. L'élaboration associée à un sondage, je pense que c'est comme ça qu'on continue à travailler. Vraiment l'analyse des besoins. Là, on faisait vraiment ça en association avec les entreprises. On s'asseyait avec eux et puis pour mettre en place des programmes qui étaient déjà plus ou moins formatés, comme je disais par l'AMT. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Pilier normatif

Au début des années 2000, les grandes entreprises sont de plus en plus conscientisées aux enjeux environnementaux

J'avais quand même une vingtaine d'entreprises qui travaillaient, pis c'est vrai que c'étaient de gros joueurs, parce que c'étaient des gestionnaires d'immeubles, ou c'étaient de grosses entreprises comme Bell, comme je vous dis, Énergir. C'était Gaz Métro à l'époque. Hydro... Parce que c'était plus facile d'embarquer les grosses entreprises [qui avaient] une certaine conscience environnementale, et des fois des comités environnementaux, etc. Pour les rencontrer, c'est sûr qu'au début, on a fait du marketing, c'est-à-dire des appels téléphoniques. L'AMT avait déjà quelques clients sous les bras. Donc la STM aussi, quelques clients corporatifs pour des navettes, des choses comme ça. Donc on est partis avec les clients potentiellement plus facilement accessibles. (Entrevue première d.g. Voyagez futé)

Les mœurs québécoises ne favorisent pas le covoiturage

Il y avait juste le covoiturage qui n'a vraiment pas pris. On a vraiment eu de gros problèmes avec le covoiturage, parce qu'on n'avait pas de plateforme de covoiturage. On en avait une qui ne fonctionnait pas bien avec l'AMT. Après, et je pense que la mentalité n'était pas là non plus, par rapport à des mentalités européennes et tout. Le covoiturage, ce n'était pas facile. Donc [c'était] pour les entreprises qui étaient situées en banlieue. C'était plus difficile de développer des programmes qui fonctionnent. Ça fonctionnait bien au centre-ville, mais dès qu'on sortait [...], on avait l'impression que les résultats n'étaient pas très forts. (Entrevue première d.g. Voyagez futé)

Pilier réglementaire

Volonté de créer de nouveaux programmes favorisant les transports actifs, notamment auprès des jeunes

Programme national de santé publique 2003-2012

« Les actions de la santé publique conduisent inévitablement à interagir avec plusieurs secteurs de la société; ce sont notamment ceux de la famille et de l'enfance, de l'éducation, du loisir et des sports, de la justice, de la sécurité publique, de l'emploi, du revenu, du logement, de l'alimentation, de l'agriculture, de l'environnement et du transport. » (MSSS, 2003, p. 22)

« Les maladies cardiorespiratoires d'origine environnementale : Promotion des moyens efficaces d'améliorer la qualité de l'air extérieur (utilisation du transport en commun, programmes d'inspection obligatoire des véhicules usagés, par exemple). » (MSSS, 2003, p. 62)

« Autres activités multidimensionnelles permettant d'agir sur plusieurs déterminants de la santé (par exemple, un projet axé sur le loisir auprès des jeunes pour développer leurs compétences sociales, pour lequel on prévoit un moyen de transport qui est à la fois sécuritaire et écologique). » (MSSS, 2003, p. 70)

Mondes sociaux et logiques de justification

Monde civique

Intérêt de la région de la Capitale-Nationale envers la gestion de la demande des déplacements

[J'ai] fait mes stages au ministère des Transports, dans ce qui s'appelait à l'époque le groupe de travail sur les transports qui était dans la grande stratégie québécoise d'action aux changements climatiques. C'est le Parti québécois qui était au pouvoir à cette époque-là. Ils avaient fait des espèces de grandes tables de concertation, dont une avec les acteurs de la société civile [...] dont Vivre en ville, le CRUTEQ, CAA Québec, l'Association des produits pétroliers. Il y avait un paquet de monde autour de cette table-là. Il y avait la gang de Vivre en ville et du CRUTEQ que je suis allé voir par intérêt. À un moment donné, on s'est mis à jaser et ils m'ont dit « il y a peut-être un job à Québec ». Pis je venais de Québec, [donc] j'ai appliqué, j'ai eu le poste, [...] pis il y avait tout le volet gestion de la demande qui commençait à « popper ». [...] [Donc] je suis arrivé à Québec, j'avais toujours eu toujours cette idée-là. Voyagez futé commençait en 2001. Pis là, [je me disais], « ouais, faudrait partir avec quelque chose à Québec ». (Entrevue du fondateur de Mobili-t).

Collaboration entre Équiterre et les CGD pour renforcer la dimension civique des transports alternatifs

Nous, on a toujours été une organisation, tsé, on essaie de semer les graines pour changer les comportements au niveau de la population, mais aussi dans les organisations. Puis en mobilité, il y a des joueurs comme les CGD qui viennent en renfort pour faire passer nos messages puis amener des actions nouvelles ou des solutions. Donc nous, ça a été souvent une courroie de transmission de passer par les CGD. (Entrevue chargée de projets d'Équiterre)

Monde industriel

Contexte de création de Moba : rattachement à une structure de développement économique et industriel

Moba, historiquement, [...] on a été créé à même la structure, à l'époque, de ce qui était le développement économique de l'arrondissement de Saint-Laurent. C'était « Développement économique Saint-Laurent ». Ça a changé de nom. Donc nous, notre employeur, on est sous l'organisation qui s'appelle « Excellence industrielle » [...] qui est paramunicipal. (Entrevue d.g. Moba)

Partage des expertises entre le CGD et Vélo Québec

[Vélo Québec] sont mis aussi à développer de l'expertise, de la sensibilisation et de l'incitation à l'utilisation du vélo. Donc ce n'est pas qu'on était en concurrence parce que c'est leur domaine. On est un CGD, mais on ne peut pas s'occuper de tout. Donc moi l'idée, c'était qu'on aide les entreprises à mieux se connaître, à mettre en place des programmes, mais [aussi] à aller chercher les partenaires pour développer les programmes avec les entreprises parce qu'on ne peut pas tout faire, quelque part. Donc à la fin, après quand c'était Opus et compagnie, nous on permettait à l'entreprise de connaître le programme, puis après elle l'achetait avec la STM ou, quand il y avait des problèmes de pistes cyclables, on allait chercher notre partenaire, Vélo Québec, en disant, « *Bah cette entreprise, elle a un problème d'accès cyclable* ». Puis ce n'est pas nous qui allions dessiner ou proposer l'accès cyclable. On voulait dire « *Bah, ça serait bien que les gens viennent en vélo, puis ça serait moins* ».

dangereux si ça passe par là, mais on va voir avec les gens de Vélo Québec, qu'est-ce qu'ils peuvent faire pour vous. » (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Professionnalisation de la gestion de la demande des déplacements. 5^e Congrès international de la gestion de la demande des déplacements

Rapport annuel 2003 de l'AMT

« Congrès international de gestion de la demande en transport

Du 4 au 6 mai 2003, l'AMT a été l'hôte du 5^e Congrès international sur la gestion de la demande en transport de l'Association for Commuter Transportation des États-Unis. Cet événement a permis à près de 180 spécialistes d'Europe, des États-Unis, du Québec et d'autres provinces du Canada de partager leur expertise sur les centres de gestion des déplacements. » (AMT, 2004, p. 22)

Monde de l'inspiration

La démarche Allégo comme nouvelle pratique organisationnelle

C'était vraiment, on était une bougie d'allumage pour les programmes dans les entreprises. On les mettait en place, puis après on avait tendance... il y avait des entreprises qui quittaient, des entreprises qui s'autogéaient et nous, on arrivait avec des petits programmes complémentaires que nous proposaient les partenaires. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Monde traditionnel

Création de relations partenariales

J'étais très aidée par l'AMT et le MTQ. On avait un représentant sur notre C.A. On était très proches du MTQ aussi. Puis les programmes qu'on a faits avec le MTQ, au départ c'était à Québec. Après à Montréal, on avait des contacts avec le MTQ de façon régulière. On venait parler de nos projets et etc. Donc on ne cherchait pas une autonomie particulière. L'idée, c'était qu'on était « associés en transports ». Du moment qu'on travaillait ensemble, c'était correct, à mon avis. (Entrevue première d.g. Voyagez futé)

Monde marchand

L'enjeu du financement de la mise en œuvre des PGD par le générateur de déplacements

[Le] programme, ça a toujours été le même. Pendant toutes les années que j'ai été là... C'est toujours de financer un diagnostic Allégo, à l'époque, parce qu'ils considéraient qu'une fois que le diagnostic était fait, que le plan d'action [était fait], [...] ils considéraient que c'était à l'entreprise de faire sa part et d'embarquer dans des programmes qui existent comme le transport à l'essai, les vélos. C'était à l'entreprise de payer parce qu'il y avait des économies à faire à travers ces programmes-là, dans le sens où elle avait moins de stationnements à gérer, elle avait des enjeux environnementaux, de la rétention de personnels, du fait qu'il y a des services qui sont offerts aux employés, etc. Donc tout le long du processus,

c'était de faire prendre conscience à l'entreprise qu'elle avait son pas à faire aussi. Puis ça, dès le départ, l'entreprise le savait. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Il y avait des entreprises qui, après le diagnostic, embarquaient à fond. Il y en avait qui embarquaient un peu parce qu'elles se rendaient compte que, peut-être les coûts, elles étaient attirées au départ par la gratuité du diagnostic, pis peut-être qu'après, elles étaient moins enclines à embarquer dans la réalisation des programmes à cause des coûts. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Contexte de création de Moba : développer la mobilité durable pour favoriser le recrutement

[Les gens d'Excellence industrielle] sont quand même assez avant-gardistes en matière de... Ils ont une belle volonté, une belle ouverture à faire des projets de développement durable et de mobilité durable. Et on était attaché, dans le fond, dans la grande structure de développement économique parce que dès le départ, on voyait un lien très, très fort entre le développement économique et la mobilité et l'accessibilité. Ne serait-ce qu'aux zones du secteur industriel de l'arrondissement de Saint-Laurent qui est le deuxième pôle d'emploi. Beaucoup de secteurs industriels, beaucoup de travailleurs, beaucoup de déplacements domicile-travail. (Entrevue d.g. Moba)

CGD : le défi de constituer une clientèle

Il faut se la bâtir quand même la clientèle. Donc pour avoir des revenus suffisants et avoir assez de liquidités, etc. Ce n'est pas évident pour un CGD. Je sais que le ministère des Transports nous verse l'argent trop tard. (Entrevue ancienne d.g. de Voyagez futé et de Movia)

La capacité des CGD à offrir des services ayant une valeur marchande, par-delà les enjeux civiques

Je vais le prendre de façon pragmatique. Ils peuvent continuer à travailler avec les organismes environnementaux au niveau des principes dont ils sont proches, en faire la promotion, et cetera. Mais leur existence, leur survie, leur raison d'être, c'est quand même d'apporter des services complémentaires pour les entreprises qui sont leurs clients. Puis que les entreprises y voient un intérêt, sinon ils n'embarqueraient pas. Puis ils n'embarqueraient pas avec les villes. Les villes n'embarqueraient pas non plus. Donc il faut aussi qu'ils puissent, de façon pratique, montrer qu'ils ont changé la donne sur l'auto solo par tout un ensemble d'expériences, tout un ensemble de projets, de programmes qui sont mis en place. Ils n'ont pas le choix parce que le jour où ils ne le font plus, ils n'ont plus de raison d'être. Parce qu'il y a des organismes environnementaux de toute façon qui se sont donné la mission de taper sur toutes les places publiques pour dire que les transports par auto solo, c'est ce qu'il faut complètement faire disparaître ou à peu près. Donc ce champ-là, ils peuvent l'utiliser au niveau des principes, mais au niveau de leur raison d'être, il faut qu'ils livrent la marchandise, il faut qu'ils livrent des marchandises. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Enjeu de la concurrence des moyens de transport alternatifs à l'automobile

Au Québec, on n'avait pas la notion... Je vais être pas gentille là, mais moi, j'étais un peu surprise de voir que les sociétés de transport en 1996 voyaient comme des compétiteurs le fait de développer le vélo parce que ça leur enlevait le marché. Il est basé sur l'achalandage. Si vous n'avez pas un certain achalandage, vous n'avez pas assez de revenus. Si vous n'avez pas assez de revenus, vous ne pouvez pas développer les services

de transport collectif, et cetera. Donc il y avait des... je ne dis pas des clans, mais il y avait des morceaux qui appartenaient aux sociétés de transport. Et puis, ils regardaient que la compétition ne soit pas au détriment [...] de l'achalandage. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Objectif de croissance des activités de gestion de la demande des déplacements

Plan stratégique de développement du transport métropolitain de l'AMT

« Soutenir financièrement et techniquement les entreprises ou institutions qui désirent implanter un programme allégo individualisé. L'objectif est de faire passer de 16 actuellement à 250 en 2012 le nombre d'employeurs et d'institutions impliqués. »

« Favoriser la création de centres de gestion des déplacements (CGD), en faisant passer leur nombre de 4 actuellement à 10 d'ici 2012. À l'instar des Transportation Management Associations américains, les CGD regroupent des employeurs, des institutions et des gestionnaires immobiliers dans le but d'offrir des alternatives à l'auto en solo vers certaines destinations, généralement peu desservies en TC. » (AMT, 2003a, p. 29)

Défi de la rétention de la main-d'œuvre au sein des CGD

On avait un roulement de personnel qui était assez important, à part une employée qui est restée pendant 10 ans. On a eu des gens de maîtrise qui passaient, qui restaient un an ou deux. Ils partaient à la STM, à la Ville, à l'AMT. Donc, on était un peu comme une pépinière d'employés, quelque part, parce que bon... Mais quelque part, j'étais contente pour ces employés qui partaient travailler dans le public, parce que les conditions salariales étaient vraiment d'OSBL. On était une OSBL, donc on n'avait pas les moyens de payer les gens autant que les autres, que les partenaires publics. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Croissance du territoire d'intervention de Voyagez futé

Moi, j'ai été accueillie par la Cité du Multimédia. C'était mon territoire de départ. L'année suivante, on s'est dit avec le C.A qu'on pourrait agrandir ça à l'arrondissement Ville-Marie. Puis, petit à petit, ça s'est un peu agrandi. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Monde de l'opinion

Manque d'acceptabilité sociale de la Journée « En ville sans ma voiture » de l'AMT

« Une option écolo: le cocktail transport », *La Presse*, 5 mai 2001

« Lancé le 31 janvier par une résolution de l'Agence métropolitaine de transport (AMT), le projet « En ville, sans ma voiture » a suivi son cours tout au long de l'année. Il s'agissait d'organiser, le 22 septembre prochain, une journée sans voiture, de 10 h à 16 h, en plein cœur de Montréal. Le Vieux-Montréal a d'abord été ciblé, mais on a finalement préféré un périmètre situé au centre-ville (Maisonnette, Sainte-Catherine, Mackay et McGill College). Les partenaires étaient informés, le périmètre était délimité, même les porte-parole étaient choisis... Mais un coup de théâtre, le 5 août dernier, a tout fait chavirer, au grand déplaisir de la Ville de Montréal et de l'AMT. Lors du conseil d'arrondissement de Ville-Marie, les

trois élus ont décidé de voter à l'unanimité pour que « ne soit pas autorisée la tenue de l'événement En ville, sans ma voiture ». Ils estiment notamment que les commerçants souffrent déjà assez des nombreuses fermetures de rues en été. Selon Martin Lemay et Robert Laramée, tous deux de Vision Montréal, le dossier n'a malheureusement pas été mené selon les règles de l'art. « Ni les commerçants ni les employeurs n'ont été mis dans le coup », a déploré ce dernier. » Les gens du centre-ville sont des otages, a renchéri Louise O'Sullivan, conseillère et membre du comité exécutif de Montréal. Je suis pour le principe, mais ne pourrait-on pas tenir cette journée sans voiture à un autre moment dans l'année et dans un autre secteur de la ville?" » (Cardinal, 2003)

Image de marque et PGD

Tsé, c'est vraiment de s'allier en partenariat. Il y a toujours eu ces questionnements, aussi : est-ce qu'on va vers des autobus, des navettes? C'est le mot magique de toute entreprise que tu vas visiter au début : « *nous, on veut une navette nolisée avec, idéalement, notre logo dessus* ». Ce qui correspond encore moins à la vision des sociétés de transport. (Entrevue ancienne d.g. Voyagez futé et Movia)

Rapports de force

Processus interactionnel

Négociations. Négociations et collaborations avec la STM

La STM, on est en constant échange avec eux. En fait, on est en lien avec la STM, on a même un processus avec eux qui nous permet d'aller collecter les corps de travail, les projections d'embauche. En tout cas, toutes les informations pertinentes pour la STM. On a un processus avec eux, qu'on met à jour fréquemment pour être capable d'être la courroie de transmission entre les besoins de notre clientèle et eux. [Donc] ça, ça prend vraiment la forme de, tsé, deux rencontres par année avec la planification de la STM. Donc c'est ce genre de formule là qu'on pouvait avoir. (Entrevue d.g. Moba)

Négociations. Formalisation des négociations entre la STM, les CGD et les générateurs de déplacements.

Il y a des entreprises qui vont contacter la STM directement, mais la STM nous demande, quand on fait un PGD ou qu'on a un mandat avec un client, d'être le relais. Puis idéalement d'en parler en amont quand on signe l'offre de service pour qu'elle sache [qu'il pourrait y avoir] des demandes qui lui soient transmises. Donc ils vont identifier un conseiller ou une conseillère qui va être attribuée au projet. Cette personne peut assister à la présentation du diagnostic puis du plan d'action, par exemple. Mais la bonification de la desserte dépend toujours des ressources dont la STM dispose. (Entrevue chargée de projet de Movia)

Persuasion. Les CGD doivent déployer beaucoup d'efforts et d'arguments pour convaincre les clients potentiels de s'engager dans une démarche

Avant, [...] on était plus dans un mode de stratégie pour aller approcher [les clients] dans un argumentaire, pour les convaincre, pour démontrer les bienfaits, pour rattacher les bienfaits à des volets des ressources humaines, [...] à des besoins en matière ou des volontés de politique de développement durable. Donc avant, on était vraiment dans un travail d'argumentaire. Même que je me souviens, on passait beaucoup de

temps à faire ressortir différents points, différents axes, différentes voies empruntées selon les clientèles qu'on approchait. (Entrevue, d.g. Moba)

Persuasion. Les CGD évitent les interventions moralisantes et militantes auprès de leurs clients

[On] travaille avec les organisations, déjà en partant. On travaille avec les citoyens indirectement, parce qu'on travaille les travailleurs. On n'a pas une approche militante. On n'a pas... On n'est pas là-dedans. On n'est vraiment pas là-dedans, même qu'on s'en éloignait autant que possible au début parce que ce n'était pas du tout le ton à employer avec les organisations. En tout cas. Donc c'est pour ça que, rapidement, on y va avec « *c'est quoi les avantages pour eux* », leurs enjeux propres et vraiment ne pas être moralisateurs. On n'est vraiment pas là-dedans, on n'est même pas là-dedans au niveau des employeurs. On est vraiment dans une sensibilisation. (Entrevue directrice Moba)

Négociation et éducation. L'AMT a collaboré à l'élaboration de la *Politique québécoise de transports collectifs* de 2006

Rapport annuel 2007 de l'AMT

« Démarche allégo

La reconnaissance de la démarche allégo exprimée dans la Politique québécoise du transport collectif a amené le MTQ à définir un nouveau volet du programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes visant à soutenir toutes formes d'initiatives qui s'inscrivent dans la lignée de cette démarche. Dans cet exercice, nous avons d'ailleurs été consultés à titre d'organisme-conseil. Grâce à ce programme, l'AMT, les employeurs et les Centres de gestion des déplacements (CGD) impliqués dans cette démarche pourront désormais bénéficier d'une aide financière récurrente. L'appui du gouvernement du Québec, auquel s'ajoute celui déjà acquis des partenaires majeurs de la région métropolitaine de Montréal, dont la Ville de Montréal qui reconnaît le mandat des CGD dans son projet de plan de transport, fait en sorte que la pérennité de la démarche allégo est d'ores et déjà assurée. » (AMT, 2007, p. 15)

Persuasion. Les CGD adaptent leur discours en fonction de la nature des activités des générateurs de déplacements

Certaines entreprises avaient quand même cette notion avec des personnes qui étaient consacrées au développement durable, comme des... je pense à L'Oréal Canada, par exemple, qui avait quelqu'un en environnement, mais aussi à la santé et sécurité de l'hygiène. C'est comme un titre assez large. Donc avec une sensibilité environnementale, alors que pour la plupart des entreprises, quand j'allais là, je rencontrais la personne aux ressources humaines, ou la direction aux opérations. Donc il faut adapter le discours, quand on parle de mobilité durable. C'était plus « *Ok, on va vous aider pour la gestion des ressources humaines et vous aider à plus recruter et à la rétention de votre personnel parce que vous êtes mal situés* ». Tsé, s'ils avaient des employés d'usine qui étaient moyennement payés, ce n'est pas évident de s'acheter une auto pour aller dans ces secteurs-là. Donc c'était d'améliorer le transport collectif et éventuellement de faire la promotion du transport actif. Donc là où ça a pogné le plus rapidement, c'est en effet lorsqu'il y avait quelqu'un qui était un peu plus sensibilisé à l'interne à l'environnement. Au niveau institutionnel, au niveau des Cégeps, s'il y avait quelqu'un en environnement, ou un comité, c'était plus facile aussi de rentrer dans ces organismes-là. Au niveau des hôpitaux, CHSLD, etc., c'est l'aspect « santé » qui les intéressait plus. Donc nous, on mettait plus en lien le transport actif avec l'aspect « santé » : « Donc de se déplacer à vélo, c'est bon pour la santé ». C'était dans leur mission en même temps, donc ça rentrait

un petit plus. En fait, ça a été beaucoup d'adapter nos discours aux besoins de l'organisation, parce que le besoin de mobilité est vraiment très varié. (Entrevue ancienne d.g. Voyagez futé et Movia)

Ressources

Ententes Allégo entre l'AMT et 16 générateurs de déplacements

Rapport annuel 2002 de l'AMT

« En 2002, l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont et Vapor Rail se sont engagés dans une démarche allégo, et le Centre de gestion des déplacements du centre-ville a été créé. En tout, depuis quatre ans, ce sont 16 ententes qui ont été conclues avec autant d'employeurs et de regroupements d'employés dans la région métropolitaine. De plus, l'AMT travaille étroitement avec une quinzaine d'autres entreprises ou organismes. » (AMT, 2003b, p. 19)

Financement Allégo des deux premières phases du PGD (diagnostic et plan d'action)

C'est nous [les CGD] qui les aidions à aller chercher le financement du MTQ. Le MTQ souhaitait, à mon avis, conserver ces programmes-là pour avoir... après on avait des rapports à faire, etc. Mais à l'époque, non. On n'a pas... ce n'était pas tellement un problème de passer pour le MTQ pour avoir des subventions des entreprises, parce qu'elles les demandaient et elles les avaient. Donc nous, aller gérer tout ce financement et etc., en tout cas moi, ce n'était pas mon objectif d'avoir à gérer tous les financements des entreprises, non. C'était, du moment où on demandait la subvention, elles l'avaient. Donc on n'était pas centrés sur ça. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Voyagez futé : embauche de nouveaux employés après six mois de services

Donc j'ai été toute seule peut-être pendant six mois. Après, on a embauché une assistante, puis peut-être deux après, j'ai eu une employée. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

On n'était pas assez gros. Au début, on était deux, mais après on était quatre. Le maximum d'employés qu'on a été, c'était 5, pendant ma période. Je sais qu'après, les CGD, ça s'est agrandi. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Difficultés à recevoir le financement à la mission du MTQ

Et puis c'est le MTQ qui finançait le CGD, je ne sais pas si on avait 50 000 ou 100 000\$ au départ pour payer les employés. [...] Il y avait une espèce de financement annuel qui devait se répéter, année après année, pour financer ça. Le plus difficile, c'était la répétition, parce que les subventions, c'était un peu compliqué au départ, parce que les subventions ne rentraient jamais au bon moment. Donc assez rapidement, on a décidé de faire payer les services aux entreprises, parce qu'on n'arrivait pas à se financer complètement. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Développement d'un réseau pour améliorer l'offre de service

On est un CGD, mais on ne peut pas s'occuper de tout. Donc moi l'idée, c'était qu'on aide les entreprises à mieux se connaître, à mettre en place des programmes, mais à aller chercher les partenaires pour développer aussi les programmes avec les entreprises parce qu'on ne peut pas tout faire, quelque part. Donc à la fin, après quand c'était Opus et compagnie, nous on permettait à l'entreprise de connaître le programme, puis après elle l'achetait avec la STM. Quand il y avait des problèmes de vraiment de pistes cyclables, on allait chercher notre partenaire, Vélo Québec, en disant, « *Bah cette entreprise, elle a un problème d'accès cyclable* ». (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Projet pilote : vélos en libre-service

Rapport annuel 2003 de l'AMT

« Le projet expérimental lancé par l'AMT au 500, place d'Armes dans le Vieux-Montréal a été élargi avec succès au centre-ville, en collaboration avec le CGD « Voyagez Futé ». Dix nouvelles entreprises totalisant 20 000 travailleurs et étudiants ont adhéré au service. Grâce aux 57 vélos offerts répartis dans 11 postes, quelque 2 000 emprunts ont été enregistrés du 15 juin au 15 octobre 2003. » (AMT, 2004, p. 23)

Projet-pilote : rabais sur l'abonnement annuel en milieu de travail

Rapport annuel 2003 de l'AMT

« En octobre 2003, les employés du MTQ dans la région de Montréal ont bénéficié du premier projet-pilote d'abonnement annuel aux titres mensuels de transport. Les employés qui s'abonnent pour un an reçoivent 12 cartes mensuelles pour le prix de 11, avec paiement prélevé automatiquement sur le salaire. Les organismes de transport offrent le rabais du douzième mois gratuit, soit 8,3 %, alors que l'employeur distribue les titres sur le bureau des employés chaque mois et leur offre un retour garanti à domicile en cas d'urgence, sous forme de coupon de taxi. » (AMT, 2004, p. 22)

Ordre négocié

Dispositif

Projet pilote de vélo en libre-service

Donc, il y a eu des programmes internes aux entreprises, puis il y a eu des programmes communs à tout le monde. Comme par exemple dans les programmes communs à tout le monde, c'est là qu'on a commencé les vélos en libre-service. On avait une flotte de vélos dans la Cité du Multimédia où les employés des entreprises pouvaient venir les emprunter gratuitement pour aller faire leur... c'était surtout pour leurs déplacements d'affaires dans la journée. Donc ça, c'était un premier programme. (Entrevue d.g. de Voyagez futé)

Projet pilote de transport à l'essai

On a eu le programme qu'on a développé, c'était le transport à l'essai. Ce n'était pas la première ou la deuxième année. C'était peut-être la troisième année. On s'était entendus avec l'Agence métropolitaine de transport et la STM pour offrir un titre de transport gratuit aux employés, à condition que l'entreprise subventionne un autre mois. Donc c'était trois mois pour le prix d'un, aux employés. Donc là nous, on a développé la plateforme. On a eu une subvention. Moi, je suis allé chercher une subvention aussi. J'avais des subventions au début du ministère. On avait une subvention du ministère de l'Environnement pour les vélos, je pense. Après, c'étaient surtout des subventions du ministère de l'Environnement qui venait rajouter de l'argent. Donc c'étaient des projets ponctuels qu'on allait chercher. Donc la STM nous a peut-être un peu financé la plateforme. On avait une plateforme d'échange où les gens pouvaient déjà acheter en ligne, commander en ligne leur carte. Au début, c'était tout à la main. Puis quelque temps plus tard, avec mon équipe, on a réussi à aller chercher la subvention pour faire une plateforme. Ça a duré quelques années, pis je sais que quand je suis partie, peut-être un an ou deux avant que je parte, ce programme s'est arrêté parce que la STM, finalement, a commencé à faire ses propres programmes aux entreprises. (Entrevue d.g. de Voyagez futé)

Création de comités avec le milieu associatif et environnementaliste de Montréal

[Sur] le Conseil d'administration, j'avais la responsable des programmes vélo, des programmes Vélo-école, donc elle était déjà assise sur mon conseil d'administration. Et si on avait des... Ben, on se rencontrait, on se rencontrait à deux si on avait des projets particuliers, j'avais quelqu'un de la STM, quelqu'un de l'AMT, quelqu'un du MTQ. [...] Les associations environnementales, on faisait partie de ces associations-là. Donc on participait aux comités. Il y avait des comités au moins deux ou trois fois par année. Il y avait le Centre d'écologie urbaine avec qui [...] on s'est réunis plusieurs fois. Il y avait aussi le CRE de Montréal. C'était quoi... le Conseil régional de l'environnement, qui faisait des réunions régulières avec les partenaires environnementaux et transports. On était convoqué. Donc on était quand même dans le tissu associatif existant montréalais qui s'occupe de l'environnement, surtout des questions environnementales et transports. Donc on était quand même pas mal au courant de ce qui se passait, puis eux, de ce qu'on faisait. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Bilan 2005 des activités de gestion de la demande des déplacements de l'AMT

Rapport annuel 2005

« Les résultats probants qui ont été obtenus jusqu'à aujourd'hui sont les suivants:

- 30 programmes allégo ont été mis sur place au sein d'entreprises et d'institutions
- 22 projets de vélos en libre-service ont vu le jour
- 758 covoitureurs se sont inscrits au logiciel de covoiturage allégo; de ce nombre, 554 appartiennent aux entreprises et institutions, et 204 représentent le covoiturage vers les stationnements incitatifs.» (AMT, 2006, p. 37)

Configuration du champ

Présence de nouveaux acteurs sur le conseil d'administration de Voyagez futé dont Vélo Québec et la STM

[Sur] le Conseil d'administration, j'avais la responsable des programmes vélo, des programmes Vélo-école. Donc elle était déjà assise sur mon conseil d'administration. Et si on avait des... Ben, on se rencontrait, on se rencontrait à deux si on avait des projets particuliers, j'avais quelqu'un de la STM, quelqu'un de l'AMT, quelqu'un du MTQ. (Entrevue d.g. de Voyagez futé)

Développement de nouveaux partenariats avec les acteurs environnementaux de Montréal (CRE de Montréal, Équiterre, Centre d'écologie urbaine)

Il y avait le Centre d'écologie urbaine avec qui [...] on s'est réunis plusieurs fois. Il y avait aussi le CRE de Montréal [...] qui faisait des réunions régulières avec les partenaires environnementaux et transports. On était convoqué. Donc on était quand même dans le tissu associatif existant montréalais qui s'occupe de l'environnement, surtout des questions environnementales et transports. Donc on était quand même pas mal au courant de ce qui se passait, puis eux, de ce qu'on faisait. Donc, je pense que ça, ça facilitait les échanges et puis les coups de téléphone. Là, il y a quelqu'un qui a un besoin dans cette entreprise, et cetera. Donc c'est clair, c'est fluide... pas trop, pas vraiment de concurrence importante par rapport avec nous. Je trouve qu'on cadrerait bien. Et puis c'est ça, parce qu'on ne cherchait pas à prendre le travail des autres associations. On cherchait plus à s'entraider ou à se communiquer les informations nécessaires s'il fallait. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

[Les CGD] se sont fait leur réseau d'alliés, hein. Ils ont monté des alliances. Rappelez-vous là, ça prend des principes de base, ça prend des objectifs de base. Et c'était normal qu'ils se rapprochent des organismes environnementaux, disons qui poussaient pour changer les façons de faire. L'approche RTA, ce n'est pas une approche qui existe depuis 1960. Ça n'existait pas. [...] Alors l'évolution philosophique, c'est [que] tout le monde est à peu près au même niveau maintenant. [...] il faut toujours que [les CGD et leurs partenaires] fassent le même type de promotion. On n'est plus dans le même univers philosophique aujourd'hui, mais plus du tout. Et les CGD ont toujours poussé avec les organismes environnementaux pour faire évoluer les principes qui permettent de planifier des services de transport. Et il faut qu'ils continuent à jouer ce rôle-là. On les voit un peu, ils sont présents un petit peu partout sur le terrain. Je pense que les entreprises avec lesquelles ils font affaire apprécient les services. Il faut qu'ils, comment dire? On ne peut absolument pas savoir où on sera rendu dans 10 ans actuellement. (Entrevue d.g. de l'AMT)

Élaboration d'un premier champ de la mobilité durable autour de 2005

Dans les années 2000, on va dire 2005, [...] il n'y avait pas beaucoup de joueurs. Tsé, tu les connais. Tantôt, t'as fait un peu tout le portrait de ceux qui étaient actifs dans les années 2000, mais on était beaucoup moins nombreux. Vélo Québec avait vraiment une mission très différente qui n'est plus ce qu'elle est aussi. Maintenant, on travaille beaucoup en synergie. Tsé, on parle de développement durable dans un souci de mobilité durable. Vélo Québec, ce n'était pas ça il y a quelques années. Vivre en ville ne touchait pas tant. Ils parlaient d'aménagement du territoire. On n'était pas dans des projets propres à la mobilité durable, mais la mobilité durable faisait partie de l'aménagement du territoire. (Entrevue chargée de projets chez Équiterre)

[J'ai] fait mes stages au ministère des Transports, dans ce qui s'appelait à l'époque le groupe de travail sur les transports qui était dans la grande stratégie québécoise d'action aux changements climatiques. C'est le Parti québécois qui était au pouvoir à cette époque-là. Ils avaient fait des espèces de grandes tables de concertation, dont une avec les acteurs de la société civile [...] dont Vivre en ville, le CRUTEQ, CAA Québec, l'Association des produits pétroliers. Il y avait un paquet de monde autour de cette table-là. Il y avait la gang de Vivre en ville et du CRUTEQ que je suis allé voir par intérêt. À un moment donné, on s'est mis à jaser et ils m'ont dit « il y a peut-être un job à Québec ». Pis je venais de Québec, [donc] j'ai appliqué, j'ai eu le poste, [...] pis il y avait tout le volet gestion de la demande qui commençait à « popper ». [...] [Donc] je suis arrivé à Québec, j'avais toujours eu toujours cette idée-là. Voyagez futé commençait en 2001. Pis là, [je me disais], « ouais, faudrait partir avec quelque chose à Québec ». (Entrevue fondateur de Mobili-t).

5.3 La mise à échelle des enjeux de la gestion de la demande des déplacements (2006-2008)

5.3.1 Contexte institutionnel

Les années 2006 à 2008 constituent une période de structuration déterminante des activités de développement et de mobilité durables au sein de l'État québécois, une évolution découlant en bonne partie de l'adoption de la Loi sur le développement durable (LDD). Dès 2006, le nouvel instrument du ministère de l'Environnement générera une panoplie d'obligations pour les ministères et organismes gouvernementaux. Certaines de ces mesures concerneront directement des cibles d'amélioration des déplacements pendulaires des fonctionnaires de l'État québécois.

À l'échelle du champ de la gestion de la demande des déplacements, les effets des politiques et des instruments adoptés entre 2006 et 2008 se feront sentir très rapidement, d'abord avec la création de nouveaux CGD en dehors du cadre métropolitain. Durant les années 2010, le champ bénéficiera dans un deuxième temps des contrats découlant de la mise en œuvre du devoir de l'exemplarité de l'État. À cette occasion, le ministère de l'Environnement mobilisera l'expertise des CGD comme un moyen pour atteindre des cibles de mobilité durable variées, les principales concernant la réduction de la consommation de pétrole et l'augmentation de l'usage des transports alternatifs à l'automobile. Finalement, c'est à partir du milieu des années 2000 que débiteront des programmes de mobilité conçus pour améliorer la santé publique (lutte contre la pollution et l'obésité, sécurité des déplacements, etc.). Grâce à des initiatives comme *Mon école à pied à vélo* et *Municipalités amies des aînés*, le champ entrera dans une première période de diversification de ses activités.

5.3.1.1 Pilier réglementaire

5.3.1.1.1 La Politique québécoise du transport collectif

Au niveau réglementaire, la *Politique québécoise du transport collectif* de 2006 marquera un deuxième coup d'envoi du renforcement de la lutte contre l'autosolisme au Québec¹⁹. En poursuivant certaines cibles du PAQCC de l'an 2000, la nouvelle politique du MTQ était la première stratégie nationale qui orientait explicitement le champ de la gestion de la demande des déplacements, d'abord parce qu'elle fixait un objectif très fort pour l'ensemble du Québec : une augmentation de l'achalandage du transport en

¹⁹ La *Politique québécoise du transport collectif* de 2006 préfigurera le *Plan d'action 2011-2020 sur les véhicules électriques* (MRNF, 2011), la *Stratégie nationale de mobilité durable*, (MTQ, 2014) le *Plan d'action 2015-2020 en électrification des transports* (MTQ, 2015a), mais surtout la *Politique de mobilité durable* (MTMDET, 2018e). Ces politiques sont examinées dans les chapitres 6 et 7.

commun de 8 % d'ici 2012 (MTQ, 2006, p. xiii). D'autres nouveautés de la politique résidaient dans son ouverture aux transports alternatifs à l'automobile, sa valorisation des transports doux, de l'accessibilité et de la sobriété énergétique. En outre, le MTQ y annonçait son intention d'accompagner les acteurs municipaux et régionaux, introduisant par le fait même des considérations d'équité envers les territoires moins bien pourvus en transports collectifs :

Avec la politique québécoise du transport collectif, le gouvernement ne se limite pas à apporter un soutien aux transports collectifs. Le gouvernement appuie également les autres alternatives à l'automobile. Ce volet de la nouvelle politique vise spécifiquement les municipalités peu peuplées, les municipalités régionales de comté, les conférences régionales des élus, où les alternatives à l'automobile sont peu disponibles, le transport intrarégional par autocar, l'accessibilité des autocars et des taxis pour les personnes à mobilité réduite, les institutions publiques, entreprises et parcs industriels où des initiatives prometteuses doivent être encouragées, ainsi que les déplacements à pied ou à vélo. Aussi, le gouvernement met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité énergétique dans le transport routier des personnes. (MTQ, 2006, p. xiv)

Soulignons finalement que la *Politique québécoise du transport collectif* innovait en introduisant des mesures écofiscales pour inciter les entreprises à encourager l'usage des transports collectifs auprès de leurs employés :

Le gouvernement a introduit lors du dernier budget deux mesures fiscales en faveur du transport collectif. Ces mesures visent les employeurs et les travailleurs. Elles ont pour but d'inciter la population à utiliser davantage le transport en commun, en réduisant le coût du transport pour l'utilisateur. Ces mesures sont les suivantes : • Possibilité pour l'employeur de déduire de ses revenus 200 % du montant du laissez-passer de transport en commun qu'il assume pour son employé. • Non-imposition de cet avantage monétaire pour l'employé. (MTQ, 2006, p. 31).

5.3.1.1.2 La Loi sur le développement durable

Outre la *Politique québécoise du transport collectif*, la *Loi sur le développement durable* est un deuxième instrument structurant apparu au Québec au milieu des années 2000. Comme mentionné plus haut (section 5.2.1.1.1), la LDD a été promulguée en réponse aux obligations internationales du Québec dans les suites du Sommet de Johannesburg de 2002. À travers cette loi, le gouvernement québécois s'engageait à mieux organiser, harmoniser et assurer le suivi des activités environnementales au sein de l'administration publique. Dès 2007, l'État a adopté une première stratégie gouvernementale de développement durable, un véhicule qui a été utilisé pour favoriser l'atteinte des cibles déjà fixées dans une variété de politiques liées à l'aménagement du territoire, à la réduction des GES ou à la solidarité

sociale. À travers le temps, la LDD a été très déterminante dans l'évolution du champ de la mobilité durable, d'où l'importance de comprendre adéquatement ses principes, sa portée, sa coordination et ses mécanismes de reddition de compte.

5.3.1.1.2.1 La coordination de la LDD

Au sein de l'administration publique, la LDD a formé dès 2006 un réseau de normes qui s'est précisé au fil des années, au fur et à mesure que la société québécoise développait des capacités pour solutionner des enjeux environnementaux. Dans son fondement juridique, l'article 3 de la LDD précise que la loi génère uniquement des obligations envers le gouvernement, le Conseil exécutif, le Conseil du trésor, ainsi que les ministères et organismes gouvernementaux visés par la *Loi sur le vérificateur général*. L'article suivant mentionne en outre que la loi ne s'applique pas aux organisations parapubliques (municipalités, organismes scolaires et établissements de santé et de services sociaux), même si le gouvernement se réserve le droit de créer des obligations à leur égard.

La LDD oblige dans un premier temps le gouvernement à produire une stratégie quinquennale de développement durable qui s'inspire des 16 principes énoncés à l'article 6. En retour, chaque stratégie quinquennale a pour fonction d'orienter les plans d'action des ministères et organismes gouvernementaux. La reddition de compte est réalisée grâce au contrôle du Commissaire au développement durable, une entité qui est elle-même redevable envers le Vérificateur général du Québec. Depuis l'entrée en vigueur de la loi en 2006, le gouvernement a produit trois stratégies quinquennales pour les périodes 2008-2013, 2015-2020 et 2023-2028. Au fil du temps, les stratégies ont accentué les obligations relatives à la mobilité durable en couvrant des thématiques comme l'aménagement durable, la santé publique, la sécurité et le transfert modal.

5.3.1.1.2.2 La *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*

La première stratégie quinquennale 2008-2013 a été adoptée en 2007, l'année durant laquelle l'Assemblée nationale du Québec a approuvé le Protocole de Kyoto en s'engageant à mettre en œuvre ses obligations à l'intérieur de son champ de compétences (MDDEP, 2008, p. 12).

La première stratégie n'évoque pas directement les déplacements domicile-travail, mais traite néanmoins d'une variété d'enjeux de mobilité durable qui figurent parmi ses 9 orientations, 19 axes et 29 objectifs. En particulier, la Stratégie 2008-2013 a mis en évidence l'importance des thématiques de la gestion des

risques pour améliorer la santé, la sécurité et l'environnement (orientation 2), de la production et de la consommation responsables (orientation 3) ainsi que l'aménagement et le développement du territoire de façon durable et intégrée (orientation 6).

Soulignons finalement que la Stratégie 2008-2013 a été conçue comme levier pour atteindre des objectifs qui avaient déjà été établis dans d'autres politiques, par exemple la *Stratégie énergétique 2006-2015* qui fixait un objectif de réduction de 20% de la consommation de carburant dans le cadre du transport gouvernemental (MRF, 2006, p. 61). À l'occasion de l'adoption de la première stratégie gouvernementale de développement durable pour les années 2008-2013, la LDD a également été un levier de mise en œuvre de la cible d'augmentation de 8% de l'usage des transports collectifs, l'objectif phare de la *Politique québécoise sur les transports collectifs* (MDDEP, 2007, p. 31).

5.3.1.2 Pilier normatif

Outre l'adoption de la LDD, de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* et de la *Politique sur les transports collectifs*, la période entre les années 2006 à 2008 a également été marquée par l'institutionnalisation de nouveaux principes de mobilité durable. En 2006, le gouvernement adoptait le *Plan d'action gouvernemental de promotion des saines habitudes de vie et de prévention des problèmes reliés au poids 2006-2012*. Faisant écho à la stratégie de 2003, le gouvernement y rappelait l'importance d'adopter de saines habitudes de vie en encourageant notamment les déplacements actifs, en plus d'inviter les entreprises à adopter le « Programme Employeur » (MSSS, 2006, p. 28).

Toujours au niveau des institutions parapubliques, diverses organisations municipales reconnaîtront leur responsabilité à l'égard des enjeux de mobilité. L'année de l'adoption de la *Politique québécoise du transport collectif*, la Ville de Montréal adoptait de son côté la Charte du piéton (2006), un document dans lequel l'administration municipale s'engageait à mettre en œuvre une variété de mesures structurantes pour sécuriser les déplacements à pied. Deux ans plus tard, l'Union des municipalités du Québec (UMQ) mentionnera explicitement le concept de « mobilité durable » dans sa *Politique de mobilité et de transport durables*. Le document définira une vision à destination de ses membres :

[Le] présent engagement du monde municipal vise le développement d'une nouvelle culture de la mobilité et du transport qui repose en particulier sur un équilibre renouvelé entre les modes de transport des personnes et des marchandises, une réduction de la dépendance à l'automobile, une amélioration de la sécurité, une accessibilité accrue à des transports collectifs abordables, disponibles et fiables, une utilisation optimale des innovations

technologiques et logistiques, une diminution de la consommation énergétique, ainsi qu'une réduction des impacts environnementaux et des nuisances, dont ceux associés à l'émission des gaz à effet de serre (CMDS, 2012, p. 13).

Pour assurer ce virage, l'UMQ recommandera notamment l'adoption de « plans de mobilité durable », un programme qui sera mis en œuvre dans plusieurs municipalités du Québec à partir des années 2010. L'Union collaborera notamment avec la Ville de Montréal et l'Institut d'urbanisme de l'Université de Montréal pour la création de l'Observatoire de la mobilité durable du Québec, une institution qui entrera en service en 2008 (Champagne *et coll.*, 2012).

5.3.2 Actions et interactions entre les années 2006 à 2008 : la création d'un réseau panquébécois de mobilités alternatives

Le champ de la gestion de la demande a profité des ressources et des orientations qui ont découlé de l'adoption de la *Politique québécoise du transport collectif*, du plan d'action de la santé publique 2006-2012, de la LDD et de la première Stratégie gouvernementale de développement durable. À partir du milieu des années 2000, les enjeux de gestion des déplacements dépasseront les limites du territoire de l'AMT en s'exportant progressivement dans l'ensemble du Québec. Ce processus de mise à échelle panquébécoise sera éventuellement accéléré par la création de nouveaux CGD, dont celui de Québec. Outre l'entrée en service de Mobili-t au milieu des années 2000, un autre événement majeur de la même période aura été la création du créneau des plans de déplacements scolaires. Ces deux nouveautés exigent d'être présentées séparément.

5.3.2.1 L'entrée en service de Mobili-t

Comme mentionné plus haut (section 5.2.2.3.1.1), la création de Mobili-t constitue un développement déterminant dans l'évolution du champ québécois de la gestion de la demande des déplacements. En poursuivant l'élan du programme Employeur hérité du PAQCC 2000-2002, les organisations fondatrices de Mobili-t ont démontré que les CGD pouvaient opérer des activités en dehors de Montréal, en plus de se doter d'un mode de gouvernance différent de celui qui avait été privilégié par l'AMT. Plutôt que d'être encadré par le MTQ, une société de transport ou une autorité régionale, Mobili-t a délibérément été conçue comme un véhicule pour réaliser les objectifs de Vivre en ville et d'Accès transports viables. Pour rappel, ces deux organisations sont consacrées respectivement à la promotion de l'aménagement durable et à la défense des usagers des transports collectifs. À la différence de Voyagez futé et de Moba, le CGD

de Québec n'a pas été encadré immédiatement par des autorités institutionnelles. Le modèle qui a été privilégié est décrit par le fondateur de Mobili-t :

On a parti un projet. [Le] projet est devenu tranquillement un organisme [et] s'est professionnalisé. Il ne s'est pas institutionnalisé, parce que bien honnêtement, je pense qu'il est parti déjà institutionnalisé. Si tu regardes la courbe de l'institutionnalisation des mouvements sociaux, on n'a pas créé un groupe pour mettre de la pression. On a créé le groupe [et] l'idée, c'était tout de suite d'aller voir les employeurs. On était déjà institutionnalisé. À partir de là, l'idée c'était vraiment de dire « *ben, on remplit un trou* ». Après ça, la Communauté métropolitaine de Québec est rentrée là-dedans avec leur programme, beaucoup de travail avec le Parc technologique aussi, qui portait beaucoup de fruits. [Les] cartes ont bien été placées après ça par les gens qui ont pris la direction, très orientés sur les services-conseils, très orientés sur les bons coups qui fonctionnaient bien, beaucoup de concertation, beaucoup d'échanges de bonnes pratiques. (Entrevue fondateur de Mobili-t)

5.3.2.1.1 La « constellation de Québec »

Depuis le milieu des années 2000, les organisations Mobili-t, Accès transports viables et Vivre en ville ont maintenu une relation quasiment fusionnelle, une proximité qui sert notamment à mutualiser les activités administratives et opérationnelles. Au sein du champ québécois de la gestion de la demande des déplacements, l'extrême étroitesse de ce trio lui a valu la désignation de « constellation » :

Eux [Vivre en ville et Accès transports viables] ont vu la plus-value à Montréal de cette démarche et ont aidé à créer Mobili-t à Québec. C'est plus issu d'un organisme, une OBNL qui voyait qu'il y avait des besoins à Québec, qui a aidé à la création et qui l'aide toujours. Ils sont toujours en parrainage. C'est comme une constellation qu'ils appellent. Ils sont vraiment liés. Je pense que les personnes sur le C.A [de Mobili-t], ils sont trois, mais je pense qu'il y a au moins une ou peut-être deux personnes qui sont de cette constellation-là. Donc il y a vraiment cette entraide de partage d'outils aussi, de bâtiments, de ressources au niveau financier. (Entrevue ancienne d.g. de Voyagez futé/Movia)

Malgré leur proximité et leurs enchevêtrements, les trois organismes refusent à ce jour de se fusionner pour former une seule entité. Même s'ils s'influencent mutuellement en participant aux conseils d'administration des uns et des autres, leurs représentants ont compris l'importance de maintenir une étanchéité stricte entre leurs missions respectives. À la base, la mission de Mobili-t a été conçue comme celle des CGD de Montréal, c'est-à-dire à la manière d'une organisation à vocation civique dont le cœur des activités est néanmoins *marchand*. Du point de vue stratégique, le CGD de Québec a d'abord pour vocation d'atteindre les entreprises par le biais de la vente de services. À l'inverse, Vivre en ville et Accès transports viables évitent de s'engager dans des activités marchandes, un choix qui s'explique par la

volonté de leurs dirigeants d'accorder une primauté à leur mission civique respective. À la différence de Mobili-t, les deux partenaires parrains se prononcent sur des enjeux très controversés, par exemple en militant ouvertement contre la construction d'un troisième lien entre les villes de Québec et de Lévis (Coalition Non au troisième lien, 2024). Ainsi conçue, la constellation formée par Vivre en ville, Accès transports viables et Mobili-t permet d'entretenir une distinction et une complémentarité entre deux gammes d'activités, c'est-à-dire des services civiques et marchands. Cette dynamique est expliquée par la directrice générale de Mobili-t :

[À] l'origine Mobili-t, le CGD d'ici, de Québec, a été initié par Vivre en ville et Accès transports viables qui eux, travaillaient sur certains éléments en lien avec la mobilité. Ils se rendaient compte, finalement, qu'il y avait la question de la gestion de la demande qui n'était pas traitée, qui n'était pas vraiment dans leur champ, et que ce serait intéressant d'avoir une organisation qui travaille spécifiquement là-dessus, auprès des entreprises [...]. [On] le sait, ce n'est pas en travaillant juste sur un élément qu'on arrive à obtenir des gains. Il faut travailler sur l'offre en transports, sur les incitatifs, sur l'aspect social, etc. Donc finalement, nous on venait compléter, à Mobili-t, un écosystème qui était incomplet, parce qu'on ne venait pas travailler directement avec les organisations. Vivre en ville travaillait sur le municipal, un petit peu plus. Accès transports viables un peu plus sur la défense de droits, donc sur l'offre en transport. Donc il manquait cet élément-là. Ça a été, je pense, le déclencheur de la création de Mobili-t en tant que tel. Puis, pendant quand même plusieurs années, je dirais que ça a été la majeure, et presque exclusivement ce que Mobili-t faisait, faire des plans de gestion des déplacements. [On] n'a pas de positionnement dans les médias, nous, par rapport à des enjeux de mobilité durable. Ça, c'est le rôle de Vivre en ville et d'Accès transports viables. Nous, on n'est pas dans ça. Nous, on est dans de l'accompagnement des organisations et des entreprises en gestion. (Entrevue d.g. de Mobili-t)

5.3.2.2 Les plans de déplacements scolaires

La création des plans de déplacements scolaires constitue le deuxième développement significatif de la période de mise à échelle de la gestion de la demande des déplacements. Grâce à l'apparition de ce nouveau créneau, les CGD se sont progressivement immiscés dans des activités de nature urbanistique. À cet effet, les représentants des CGD insistent sur la distinction entre les outils de gestion *de la demande* des déplacements et les outils de gestion *des déplacements* : « Il faut vraiment distinguer les deux. Les plans de déplacements, c'est un plan, finalement, où on va venir travailler les aménagements [...]. C'est l'incitatif via l'aménagement du territoire et l'aménagement des infrastructures piétonnes, cyclables. La gestion de la demande, c'est l'ensemble de l'offre pour les organisations. » (Entrevue d.g. Mobili-t)

À la base, l'apparition des plans de déplacement scolaires ne relevait pas du programme Employeur-Allégo. Cette niche innovationnelle a plutôt été créée en réponse aux enjeux de santé publique susmentionnés

(sections 5.2.1.1.2.1.1 et 5.3.1.2), à savoir la forte augmentation du taux d'obésité chez les jeunes. Au moment de la création des premiers plans de déplacements scolaires, les statistiques couvrant les périodes entre les années 1970 et 2000 tendaient à démontrer que les élèves se déplaçaient de moins en moins souvent à pied ou à vélo pour se rendre à l'école. Dans ces conditions, les représentants de la santé publique ont ciblé le recours aux déplacements actifs pour combattre la tendance à la sédentarité. Plus spécifiquement, les plans de déplacements scolaires répondaient aux orientations du *Plan d'action de promotion des saines habitudes de vie et de prévention des problèmes reliés au poids 2006-2012* du MSSS (2006) ainsi qu'à l'orientation 2 de la stratégie gouvernementale de développement durable (réduction et la gestion des risques pour améliorer la santé, la sécurité et l'environnement) (MDDEP, 2007, p. 28).

Compte tenu de son expertise en normes cyclistes, Vélo Québec a été mandaté par Québec en forme pour développer le nouveau créneau des plans de déplacements scolaires. En 2005, l'organisation devenait responsable de *Mon école à pied à vélo*. Une chargée de projets chez Vélo Québec explique le contexte d'apparition de cette nouvelle gamme d'activités :

Moi, de l'histoire dont j'ai été témoin un petit peu, je situerais quand même dès 2005 un certain rôle à Vélo Québec dans la gestion des déplacements avec le programme « À pied, à vélo, ville active » qui, dans un premier temps, s'est appelé « Mon école à pied, à vélo ». [...] Et ce projet-là a quand même été, à mon sens, relativement structurant parce que ce sont des centaines de plans de déplacements scolaires qui ont été réalisés pour des écoles primaires du Québec et d'autres centaines de plans de stationnements à vélo qui ont été réalisés pour des écoles primaires et secondaires. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

Conçus dans l'objectif de favoriser l'activité physique auprès des écoliers, les plans de déplacements scolaires visaient à faciliter les déplacements domicile-école par le biais du vélo ou de la marche. À partir du milieu des années 2000, Vélo Québec a utilisé son expertise en aménagement cyclable pour développer de nouvelles compétences, à savoir la sécurisation des déplacements actifs et la valorisation des saines habitudes de vie :

[On a] commencé à travailler sur les abords des écoles, donc les lieux physiques, les environnements physiques. Le travail consistait vraiment à analyser les abords des écoles et faire des recommandations pour sécuriser les déplacements à pied et à vélo. Puis je pense pas mal plus à pied en fait qu'à vélo. Donc c'était vraiment la sécurisation des déplacements actifs. On a couvert énormément d'écoles avec ça. (Entrevue chargée de projet de Vélo Québec)

Compte tenu de l'ampleur de la tâche qui a été déléguée à Vélo Québec, l'organisation montréalaise n'était pas en mesure de gérer à elle seule un programme d'envergure nationale. Jusqu'en 2018, l'organisation a conséquemment développé un réseau de partenaires couvrant l'ensemble des régions administratives du Québec. Éventuellement, les partenariats ont été étendus aux CGD, une étape qui a contribué à tonifier et à diversifier les activités du champ québécois de la mobilité durable.

5.3.3 Conséquences sur l'ordre négocié

En conclusion, nous pouvons noter que les années 2006 à 2008 constituent une période qui prolonge la mise en œuvre des orientations sociétales de gestion de la demande des déplacements des années 1990. À la suite du constat des effets délétères du régime de l'automobile, les autorités publiques ont dégagé une variété de ressources pour encadrer le développement durable et, par extension, la gestion de la demande des déplacements. À partir de 2006, cet encadrement s'est notamment manifesté à travers la *Loi sur le développement durable*, la *Politique québécoise du transport collectif* et la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*. Ces instruments ont été mis à contribution pour solutionner des problèmes associés à la congestion automobile, à l'étalement urbain et à la santé publique. Jusqu'au milieu des années 2000, les CGD avaient surtout été mobilisés pour leur capacité à favoriser l'accessibilité aux lieux d'emplois et aux établissements d'enseignement supérieur. Avec le programme *Mon école à pied à vélo*, de nouvelles thématiques ont été ajoutées au champ de la gestion de la demande des déplacements, à savoir la santé publique et la sécurisation des déplacements actifs.

5.3.3.1 L'amorce d'une diversification des activités et des thématiques couvertes par les CGD

La période de la mise à échelle panquébécoise des enjeux de gestion des déplacements a été marquée par l'apparition de nouvelles collaborations. À partir de la création du programme *Mon école à pied et à vélo*, les acteurs du champ développeront des projets à travers lesquels les partenaires croiseront leurs compétences respectives. Vélo Québec étendra le réseau des plans de déplacements scolaires en bénéficiant des compétences des organisations de loisirs et de la santé publique, mais aussi des CGD et de leurs partenaires. Au fil des années, ce nouveau créneau contribuera à diversifier les revenus des CGD, en plus de leur faciliter l'accès à de nouvelles clientèles. En travaillant auprès des écoles primaires et secondaires, des CGD comme Mobi-O renforceront leur gamme des services à la collectivité à partir des

années 2010²⁰. Une représentante de Vélo Québec explique de façon plus détaillée le contexte de création du réseau panquébécois des plans de déplacements scolaires :

Et le modèle qu'on avait en tant qu'organisme provincial, c'est qu'on allait chercher du financement national et qu'on le redistribuait à un réseau de mandataires dans les 17 régions québécoises. Plusieurs centres de gestion des déplacements sont devenus à ce moment-là des mandataires de ce programme-là pour nous. [...] Et je crois sans fausse humilité que.... Je pense qu'il y a une certaine expertise qui s'est développée en matière de vélo grâce à cette association-là et le fait qu'on a formé ces mandataires-là à intervenir sur des plans de gestion de déplacements, des choses qui étaient quand même costaudes, qui sont devenues très très structurantes. [...] Mobi-O est très très actif auprès des écoles avec une grande offre à destination des lieux d'enseignement. Donc je pense que ce n'est quand même pas négligeable et que ça a aussi contribué [...] à apporter une certaine stabilité financière à ces organismes-là. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)²¹

Finalement, les années 2006 à 2008 constituent une période durant laquelle le rôle des autorités municipales sera de plus en plus important. Très rapidement, les CGD et leurs partenaires constateront que les mandats auprès des employeurs et des établissements d'enseignement ne peuvent pas être réalisés en vase clos. Pour maximiser leur impact, les plans de gestion des déplacements et les plans de déplacements scolaires nécessiteront d'être réalisés en collaboration avec les municipalités :

[Le] changement entre « Mon école à pied, à vélo », puis « À pied, à vélo, ville active », c'est qu'au départ, on travaillait juste avec les écoles et puis on faisait tout le diagnostic. On y allait avec les écoles plus volontaires, on faisait tout le diagnostic, puis à la fin, 80% de nos recommandations s'adressaient à la municipalité. Puis la municipalité n'avait pas été impliquée dans le processus et bien sûr, c'était tablé, ça ne servait pas à grand-chose. [...] C'est ce qui nous a amenés ensuite à changer notre approche et dire « *on va cibler des arrondissements* ». L'arrondissement va devenir notre interlocuteur principal, va même contribuer financièrement au montage budgétaire pour la réalisation des plans [...]. Ils seront donc impliqués dans la démarche et, bien sûr, on travaille aussi avec les écoles, on faisait de l'animation, on faisait des marches exploratoires, et cetera. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

²⁰ Le développement des services à la collectivité est présenté dans la section 6.2.2.3.2.

²¹ Outre le créneau des plans de déplacements scolaires, les CGD s'intéresseront également à la thématique de l'accessibilité universelle, particulièrement celle des personnes âgées. Deux ans après l'amorce de *Mon école à pied à vélo*, la ministre responsable des aînés, Mme Marguerite Blais, entamait par exemple une série de consultations qui déboucheront en 2012 sur la création du programme « Municipalité amie des aînés. Cette initiative profitera notamment au CGD Roulons vert (Mauricie et Centre-du-Québec), qui dégagera des revenus de sa contribution à la rédaction de guides pour améliorer la mobilité des personnes âgées.

5.3.3.2 L'expansion du réseau des CGD

Au moment où le réseau de la gestion de la demande des déplacements entrait dans une phase d'expansion panquébécoise, l'expérience montréalaise avait plusieurs réalisations à son actif. En 2008, Voyagez futé avait accumulé 34 démarches de PGD, contre 25 du côté de Moba, pour un total de 59 plans de gestion des déplacements (Ville de Montréal, 2012, p. 70). En sept ans d'activités, les équipes des CGD avaient acquis une expérience significative qui servira de levier pour accompagner le développement panquébécois du champ de la gestion de la demande des déplacements, une croissance qui était du reste explicitement prévue par la *Politique québécoise des transports collectifs* de 2006 :

Le gouvernement a appuyé financièrement la création de quatre centres de gestion des déplacements dans la région montréalaise. Ailleurs au Québec, des demandes d'accompagnement ont été formulées auprès du ministère des Transports par le Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke et d'autres institutions afin de trouver des solutions innovatrices à la problématique du transport de leur personnel. De telles initiatives seront multipliées. Afin d'aider les employeurs et les regroupements d'employeurs à mieux gérer les déplacements de leur personnel, le gouvernement entend favoriser, par l'entremise d'un programme-employeur, la création de centres de gestion des déplacements. Ces centres auront la responsabilité d'organiser et de promouvoir la mobilité de l'ensemble des travailleurs œuvrant à l'intérieur des limites du parc industriel (MTQ, 2006, p. 42).

À partir de 2008, l'expansion du réseau des CGD sera financée par le Fonds vert, une innovation constituée par la LDD. Grâce à cette nouvelle ressource financière, les acteurs environnementaux bénéficieront de revenus relativement stables pour financer une multitude de projets. À la suite de l'épuisement du programme Employeur-Allégo, les CGD et leurs principaux partenaires bénéficieront cette fois-ci d'un nouveau programme panquébécois intitulé « Programme d'aide gouvernementale aux modes de transport alternatifs à l'automobile » (PAGMTAA). Au tournant des années 2010, les CGD s'émanciperont progressivement de l'AMT, tant du point de vue opérationnel que financier. À cette occasion, ils constitueront un champ panquébécois autonome qui élaborera deux nouvelles gammes d'activités : la sensibilisation aux transports alternatifs et les services aux collectivités. La Figure 7 représente le contexte institutionnel, les activités ainsi que les conséquences de l'ordre négocié de la période de mise à échelle de la gestion de la demande des déplacements au Québec entre 2006 et 2008.

4. Mise à échelle (2006-2008)

Contexte réglementaire:

- *Politique québécoise du transport collectif*
 - Objectif d'augmentation de l'achalandage du transport en commun de 8 % d'ici 2012
- *Politique de mobilité et de transport durables* de l'Union des municipalités du Québec
- Loi sur le développement durable (2006)
 - Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 (2007)
- Stratégie énergétique 2006-2015 (2006)
 - Objectifs de réduction de 20% de la consommation de carburant dans le cadre du transport gouvernemental

Contexte normatif

- *Plan d'action gouvernemental de promotion des saines habitudes de vie et de prévention des problèmes reliés au poids 2006-2012* (2006)
 - Réduction du taux de prévalence de l'obésité (-2%) et de l'embonpoint chez les jeunes et les adultes (-5%)
 - Valorisation des transports actifs pour le navettage
- Adoption de la Charte du piéton de la Ville de Montréal
 - Emphase sur la sécurité

Défi principal : créer un réseau panquébécois de programmes et d'organisations dédiées aux transports alternatifs à l'automobile

Contexte cognitif

- Les CGD connaissent de mieux en mieux leur clientèle

Actions & interactions

Logiques

- *Inspirée*
 - Volonté de créer des environnements sains et sécuritaires aux abords des écoles québécoises
 - Volonté de reproduire l'expérience des CGD dans la région de la Capitale-Nationale
- *Civique*
 - Vivre en ville, Accès transports viables et le CRE de la Capitale-Nationale élaborent Mobili-t dans le but de compléter l'écosystème de la mobilité durable de la région ;
 - La création du programme *Mon école à pied à vélo* vise à sécuriser les abords des écoles pour favoriser les déplacements actifs
- *Industrielle*
 - Le programme *Mon école à pied à vélo* crée un réseau d'expertises panquébécoises dédié aux enjeux de transports actifs
- *Marchande*
 - Mobili-t est constituée comme une organisation indépendante dans le but d'atteindre les grands employeurs de la région

Acteurs centraux

- CGD, MTQ, AMT, STM

Acteurs émergents

- MSSS
- Québec en forme
- Vivre en ville
- Accès transports viables

Ressources (atouts)

- Financement du MTQ et mesures écofiscales de la *Politique québécoise du transport collectif*
- Revenus des services de vente
- Financement de *Québec en forme*

Arènes

- Conseil d'administration de Mobili-t
- Comités du programme *Mon école à pied à vélo*

Processus interactionnels

- Négociations : Vélo Québec constitue un réseau de partenaires panquébécois dans le cadre du programme *Mon école à pied à vélo*
- Négociation et persuasion : la « constellation » de Québec organise les activités selon la nature des missions des partenaires

Ordre négocié

Apprentissages de champ :

- La concrétisation de la vision du champ nécessite de segmenter les activités selon la nature des missions
- Vélo Québec se lance dans des activités de gestion des déplacements et tisse progressivement un réseau panquébécois

Nouveaux dispositifs

Projets / programmes :

- *Mon école à pied à vélo*

Organisation :

- Mobili-t

Figure 7: Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 4 : Mise à échelle (2006-2008)

Tableau 13. Extraits pour la phase de mise à échelle des enjeux de la gestion de la demande des déplacements (2006-2008)

Contexte institutionnel

Pilier normatif

La santé publique présente les déplacements domicile-travail actifs comme une saine habitude de vie

Plan d'action gouvernemental de promotion des saines habitudes de vie et de prévention des problèmes reliés au poids 2006-2012 :

« Encourager les milieux de travail à adopter MELs une philosophie et des mesures qui favorisent un mode de vie physiquement actif (ex. : supports à vélo, douches, vestiaires, offre d'activité sur le lieu de travail, horaires flexibles, incitation à l'utilisation des escaliers, diffusion d'information sur les activités de la municipalité, etc.) Faire connaître le programme-Employeur (transport alternatif du domicile vers le travail). Promouvoir des ententes entre les organismes communautaires et les milieux de travail visant à faciliter la participation des employés à des activités physiques et sportives. (MSSS, 2006, p. 28)

Pilier réglementaire

Le gouvernement du Québec adopte le Protocole de Kyoto

Plan d'action 2006-2012 sur les changements climatiques

« Depuis 1998, le Québec a toujours soutenu la mise en œuvre du Protocole de Kyoto au Canada. À cet égard, le 28 novembre 2006, l'Assemblée nationale du Québec a adopté une motion unanime approuvant le Protocole de Kyoto et, le 5 décembre 2007, le gouvernement du Québec s'y est déclaré lié par décret. Il s'est ainsi engagé à mettre en œuvre le Protocole dans ses domaines de compétence et selon les dispositions prévues à son Plan d'action 2006-2012 sur les changements climatiques. » (MDDEP, 2008, p. 12)

Le gouvernement du Québec s'engage à réduire la consommation de carburant dans les transports gouvernementaux

Stratégie énergétique du Québec 2006-2015: L'énergie pour construire le Québec de demain

« Dans le cas du transport gouvernemental, le gouvernement vise à ce que les ministères et organismes réduisent leur consommation globale de carburant de 20% d'ici 2010, par rapport au niveau de 2003. L'Agence de l'efficacité énergétique établira des cibles par ministère et diffusera un « guide de bonnes pratiques énergétiques et environnementales dans le transport gouvernemental », ce guide concernant à la fois l'achat des véhicules et leur conduite ainsi que les déplacements d'affaires. » (MRNF, 2006, p. 61)

Le gouvernement du Québec se fixe une cible d'augmentation de l'achalandage des transports collectifs

Politique québécoise des transports collectifs :

« Le gouvernement fixe comme cible une augmentation de l'achalandage du transport en commun de 8 % d'ici 2012 » (MTQ, 2006, p. xiii)

Le gouvernement du Québec souhaite encourager les modes alternatifs de transports

Politique québécoise des transports collectifs :

« Avec la politique québécoise du transport collectif, le gouvernement ne se limite pas à apporter un soutien au transport collectif. Le gouvernement appuie également les autres alternatives à l'automobile. Ce volet de la nouvelle politique vise spécifiquement les municipalités peu peuplées, les municipalités régionales de comté, les conférences régionales des élus, où les alternatives à l'automobile sont peu disponibles, le transport intrarégional par autocar, l'accessibilité des autocars et des taxis pour les personnes à mobilité réduite, les institutions publiques, entreprises et parcs industriels où des initiatives prometteuses doivent être encouragées, ainsi que les déplacements à pied ou à vélo. Aussi, le gouvernement met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité énergétique dans le transport routier des personnes. » (MTQ, 2006, p. xiv)

Le gouvernement souhaite multiplier les CGD en dehors de territoire métropolitain de Montréal

Politique québécoise du transport collectif

« Le gouvernement entend soutenir techniquement et financièrement les entreprises et institutions désireuses d'offrir des formes de transport autres que l'auto utilisée individuellement. Les initiatives visant à corriger certains problèmes de mobilité de la main-d'œuvre (accessibilité au lieu de travail, pénurie de stationnements, agrandissement d'usine, etc.) ou déployées à des fins d'amélioration du bilan environnemental seront encouragées par le biais du programme-employeur.

- À l'heure actuelle, le gouvernement soutient une vingtaine d'entreprises confrontées à des problèmes de mobilité de leur personnel sous forme de projet pilote.
- Le gouvernement a appuyé financièrement la création de quatre centres de gestion des déplacements dans la région montréalaise. Ailleurs au Québec, des demandes d'accompagnement ont été formulées auprès du ministère des Transports par le Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke et d'autres institutions afin de trouver des solutions innovatrices à la problématique du transport de leur personnel. »

De telles initiatives seront multipliées.

- Afin d'aider les employeurs et les regroupements d'employeurs à mieux gérer les déplacements de leur personnel, le gouvernement entend favoriser, par l'entremise d'un programme-employeur, la création de centres de gestion des déplacements.

- Ces centres auront la responsabilité d'organiser et de promouvoir la mobilité de l'ensemble des travailleurs œuvrant à l'intérieur des limites du parc industriel.

Une problématique particulière liée aux parcs industriels du Québec mérite l'attention gouvernementale.

- Les parcs industriels disposent généralement d'atouts considérables (réduction de taxes foncières, services, sécurité, etc.) attrayants pour les investisseurs. En matière de transport, les parcs industriels sont le plus souvent situés à proximité des autoroutes, voies ferrées et infrastructures portuaires. Ces facteurs peuvent être déterminants pour les investisseurs dans leur décision de s'établir ou non.
- Par contre, les parcs industriels sont souvent éloignés des grands centres et, par conséquent, peu ou pas desservis par le réseau de transport en commun municipal ou local. Cette situation cause de sérieux problèmes de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre aux entreprises. Pour une large proportion de travailleurs, la situation devient problématique, et l'occupation d'un emploi implique la possession d'une automobile. Cette condition pèse lourd dans la décision du travailleur d'accepter un poste dans une entreprise compte tenu des coûts élevés reliés à l'usage d'un véhicule automobile.
- Autant en milieu urbain que rural, la bonification de l'offre de transport visant une augmentation de l'achalandage bénéficiera du soutien financier de l'enveloppe dédiée au transport collectif provenant du Fonds vert. Les entreprises désireuses d'organiser auprès de leurs employés des formes de transport autres que l'auto utilisée individuellement pourront également être aidées financièrement. Jusqu'à présent ces initiatives étaient financées de façon ponctuelle par le ministère des Transports.
- Ce volet pourra répondre à des initiatives locales qui ne peuvent s'inscrire dans le cadre des programmes réguliers (ex. : intégration d'un service de transport collectif à un service de traversier, entente particulière entre une conférence régionale des élus et une société de transport en commun, etc.) » (MTQ, 2006, p. 42)

Volonté de réduire le taux d'embonpoint et d'obésité chez les jeunes et les adultes

Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013

« Les habitudes de vie, les milieux de vie, de travail, de loisir et de sport, ainsi que les conditions sociales et environnementales sont des facteurs déterminants de la santé et de la sécurité. Ils exigent que les personnes et les collectivités s'impliquent et s'engagent. La protection de la population, la prévention des risques et la gestion des problèmes de santé liés à l'environnement, aux pratiques et aux habitudes de vie exigent des actions simultanées de plusieurs secteurs. [...] »

Le Programme de promotion des saines habitudes de vie. La santé des Québécois est une préoccupation majeure pour le gouvernement du Québec. L'adoption de saines habitudes de vie, en particulier la pratique régulière de l'activité physique et une bonne alimentation, est un facteur déterminant pour la santé. Dans cette optique de prévention, le gouvernement du Québec a lancé son Programme de promotion des saines habitudes de vie. La campagne de promotion des saines habitudes de vie s'inscrit également dans les objectifs du Programme national de santé publique du ministère de la Santé et des Services sociaux. Elle est l'une des composantes des actions que mène le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport en matière de santé, d'activités physiques et de saines habitudes de vie, notamment avec les programmes « Écoles en forme et en santé », « Québec en forme » et l'approche « École en santé ». Le Plan d'action gouvernemental pour la promotion des

saines habitudes de vie et de prévention des problèmes reliés au poids 2006-2012 a pour cible une réduction de 2 % et de 5 % s'appliquant respectivement au taux de prévalence de l'obésité et à celui de l'embonpoint chez les jeunes et les adultes.» (MDDEP, 2007, p. 27-28)

Prise en compte des déplacements domicile-travail dans la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*

« Orientation 3. Produire et consommer de façon responsable

L'efficacité énergétique tient une place importante dans la Stratégie énergétique du Québec 2006-2015. Chacun sera interpellé, aussi bien dans son milieu de travail, dans ses achats, dans ses déplacements, qu'à la maison, pour faire du Québec un modèle en matière de saine gestion de l'énergie consommée. Dans le cadre de la stratégie énergétique, il est demandé à l'Agence de l'efficacité énergétique de mettre en place un plan d'ensemble visant à mieux utiliser l'énergie, en collaboration avec les distributeurs d'énergie et les milieux concernés. Ce plan d'ensemble assurera une action cohérente. » (MDDEP, 2007, p. 31)

Prise en compte des enjeux d'aménagement durable dans la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*

« Orientation 6 : Aménager et développer le territoire de façon durable et intégrée

L'État doit favoriser l'occupation et le développement équilibrés de l'ensemble du territoire du Québec en tenant compte des aspirations des collectivités, des particularités régionales, des caractéristiques culturelles, de la protection des milieux naturels ainsi que des occasions d'investissement. Le développement intégré du territoire repose également sur l'abondance et la diversité des ressources naturelles des régions du Québec. La mise en valeur de ces ressources s'appuie sur la réalisation de projets créateurs de richesse et mobilisateurs pour les populations des régions. Il importe de stimuler ce développement tout en préservant l'intégrité des paysages et du potentiel agricole, en maintenant la biodiversité, en limitant les effets négatifs de l'exploitation des ressources et l'étalement urbain, et en protégeant les bassins versants. La protection du patrimoine culturel et social et la réduction de l'étalement urbain doivent être des préoccupations constantes. La disparité du développement entre les régions et les conséquences de ce déséquilibre sur les populations sont aussi préoccupantes. La situation nécessite diverses actions pour assurer l'essor de toutes les régions. Les milieux urbains et ruraux ont des conditions, des histoires et des dynamiques propres, mais interreliés. Enfin, la vitalité du Québec tout entier est intimement liée à Montréal, qui par ses activités de métropole et ses caractéristiques profondes, insuffle une vigueur déterminante. Parallèlement, la vitalité de Montréal profite aussi du dynamisme des autres régions du Québec. » (MDDEP, 2007, p. 43)

Monde sociaux et logiques de justification

Monde civique

Mission civique d'Accès Transports viables et de Vivre en ville

[À] l'origine Mobili-t, le CGD d'ici, de Québec, a été initié finalement par Vivre en ville et Accès transports viables qui eux, travaillaient sur certains éléments en lien avec la mobilité. Ils se rendaient compte, finalement, qu'il y avait la question de la gestion de la demande qui n'était pas traitée, qui n'était pas vraiment dans leur champ, et que ce serait intéressant d'avoir une organisation qui travaille spécifiquement là-dessus, auprès

des entreprises [...]. Tsé on le sait, ce n'est pas en travaillant juste sur un élément qu'on arrive à obtenir des gains. Il faut travailler sur l'offre en transports, sur les incitatifs, sur l'aspect social, etc. Donc finalement, nous on venait compléter, à Mobili-t, un écosystème qui était incomplet, parce qu'on ne venait pas travailler directement avec les organisations. Vivre en ville travaillait sur le municipal, un petit peu plus. Accès transports viables un peu plus sur la défense de droits, donc sur l'offre en transport. Donc il manquait cet élément-là. Ça a été, je pense, le déclencheur de la création de Mobili-t en tant que tel, puis pendant quand même plusieurs années, je dirais que ça a été la majeure, pis presque exclusivement ce que Mobili-t faisait, faire des plans de gestion des déplacements. Tsé, on n'a pas de positionnement dans les médias, nous, par rapport à des enjeux de mobilité durable. Ça, c'est le rôle de Vivre en ville et d'Accès transports viables. Nous, on n'est pas dans ça. Nous, on est dans de l'accompagnement des organisations et des entreprises en gestion. (Entrevue d.g. de Mobili-t)

Développement du créneau des plans de déplacements scolaires pour favoriser les déplacements actifs vers l'école

[On] avait commencé à travailler sur les abords des écoles, donc les lieux physiques, les environnements physiques. Le travail consistait vraiment à analyser les abords des écoles et faire des recommandations pour sécuriser les déplacements à pied et à vélo. Puis je pense pas mal plus à pied en fait que à vélo. Donc c'était vraiment la sécurisation des déplacements actifs. On a couvert énormément d'écoles avec ça. (Entrevue chargée de projet de Vélo Québec)

Monde industriel

Développement d'une expertise en plans de déplacements scolaires

L'autre chose aussi, c'est qu'on avait commencé à travailler sur les abords des écoles, donc les lieux physiques, les environnements physiques. Le travail consistait vraiment à analyser les abords des écoles et faire des recommandations pour sécuriser les déplacements à pied et à vélo. Puis je pense pas mal plus à pied en fait qu'à vélo. Donc c'était vraiment la sécurisation des déplacements actifs. On a couvert énormément d'écoles avec ça. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

Monde marchand

Les plans de déplacements scolaires contribuent à diversifier les revenus des CGD régionaux

Quand on regarde un Mobi-O, Mobi-O est très très actif auprès des écoles avec une grande offre à destination des lieux d'enseignement. Donc je pense que ce n'est quand même pas négligeable et que ça a aussi contribué probablement à apporter une certaine stabilité financière à ces organismes-là, ou en tout cas à justifier aussi la création de postes permanents et tout ça. (Entrevue chargée de projet de Vélo Québec)

Conception marchande de Mobili-t au sein de l'écosystème de Québec : créer des PGD à destination des entreprises

[À] l'origine Mobili-t, le CGD d'ici, de Québec, a été initié finalement par Vivre en ville et Accès transports viables qui eux, travaillaient sur certains éléments en lien avec la mobilité. Ils se rendaient compte, finalement, qu'il y avait la question de la gestion de la demande qui n'était pas traitée, qui n'était pas vraiment dans leur champ, et que ce serait intéressant d'avoir une organisation qui travaille spécifiquement là-dessus, auprès des entreprises [...]. Tsé, on le sait, ce n'est pas en travaillant juste sur un élément qu'on arrive à obtenir des gains. Il faut travailler sur l'offre en

transports, sur les incitatifs, sur l'aspect social, etc. Donc finalement, nous on venait compléter, à Mobili-t, un écosystème qui était incomplet, parce qu'on ne venait pas travailler directement avec les organisations. Vivre en ville travaillait sur le municipal, un petit peu plus. Accès transports viables un peu plus sur la défense de droits, donc sur l'offre en transport. Donc il manquait cet élément-là. Ça a été, je pense, le déclencheur de la création de Mobili-t en tant que tel. Puis, pendant quand même plusieurs années, je dirais que ça a été la majeure, et presque exclusivement ce que Mobili-t faisait, faire des plans de gestion des déplacements. [On] n'a pas de positionnement dans les médias, nous, par rapport à des enjeux de mobilité durable. Ça, c'est le rôle de Vivre en ville et d'Accès transports viables. Nous, on n'est pas dans ça. Nous, on est dans de l'accompagnement des organisations et des entreprises en gestion. (Entrevue d.g. de Mobili-t)

Rapports de force

Processus interactionnel

Négociation. Accès transports viables, Vivre en ville et Mobili-t ont négocié l'aménagement de leurs ressources et de leurs missions

Eux [Vivre en ville et Accès transports viables] ont vu la plus-value à Montréal de cette démarche et ont aidé à créer Mobili-t à Québec. C'est plus issu d'un organisme, une OBNL qui voyait qu'il y avait des besoins à Québec, qui a aidé à la création et qui l'aide toujours. Ils sont toujours en parrainage. C'est comme une constellation qu'ils appellent. Ils sont vraiment liés. Je pense que les personnes sont sur le C.A. [de Mobili-t] Ils sont trois, mais je pense qu'il y a au moins une ou peut-être deux personnes qui sont de cette constellation-là. Donc il y a vraiment cette entraide de partage d'outils aussi, de bâtiments, de ressources au niveau financier. (Entrevue ancienne d.g. de Voyagez futé/Movia)

Ressources

Financement de Québec en forme pour le programme *Mon école à pied à vélo*

Moi, de l'histoire dont j'ai été témoin un petit peu, je situerai quand même dès 2005 un certain rôle à Vélo Québec dans la gestion des déplacements avec le programme « À pied, à vélo, ville active » qui, dans un premier temps s'est appelé « Mon école à pied, à vélo » et qui a commencé donc aux alentours de 2005. Je ne sais pas si, dès le départ, le financement était acquis de Québec en forme, mais Québec en forme, en tout cas, à l'époque où moi j'ai débuté en 2013, c'était un des bailleurs de fonds principaux du projet. Et ce projet-là a quand même été à mon sens relativement structurant parce que c'est des centaines de plans de déplacement scolaire qui ont été réalisés pour des écoles primaires du Québec et d'autres centaines de plans de stationnements à vélo qui ont été réalisés pour des écoles primaires et secondaires. Et le modèle qu'on avait en tant qu'organisme provincial, c'est qu'on allait chercher du financement national et qu'on le redistribuait à un réseau de mandataires dans les 17 régions québécoises et plusieurs centres de gestion des déplacements sont devenus à ce moment-là des mandataires de ce programme-là pour nous. Donc même si on était un bailleur... Enfin, même si on était un acteur national et que c'est nous qui rendions compte auprès du bailleur de fonds de ce qui se faisait sur l'ensemble du territoire, on était déjà quand même en contact avec tous ces organismes. Et je crois sans fausse humilité que.... Je pense qu'il y a une certaine expertise qui s'est développée en matière de vélo grâce à cette association-là et le fait qu'on a formé ces mandataires-là à intervenir sur des plans de gestion de déplacements, des choses qui étaient quand même costaudes, qui sont devenues très très structurantes. [...] Donc, il y a des centaines de zones scolaires au Québec qui ont été modifiées pour encourager la marche, le vélo vers l'école. [...] Quand on regarde un Mobi-O, Mobi-O est très très actif auprès des écoles avec une grande offre à destination des lieux d'enseignement. Donc je pense que ce n'est quand même pas négligeable et que ça a aussi contribué probablement

à apporter une certaine stabilité financière à ces organismes-là, ou en tout cas à justifier aussi la création de postes permanents et tout ça. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

Mesures écofiscales du MTQ pour favoriser l'usage des transports collectifs

« Le gouvernement a introduit lors du dernier budget deux mesures fiscales en faveur du transport collectif. Ces mesures visent les employeurs et les travailleurs. Elles ont pour but d'inciter la population à utiliser davantage le transport en commun, en réduisant le coût du transport pour l'utilisateur. Ces mesures sont les suivantes : • Possibilité pour l'employeur de déduire de ses revenus 200 % du montant du laissez-passer de transport en commun qu'il assume pour son employé. • Non-imposition de cet avantage monétaire pour l'employé. » (MTQ, 2006, p.31)

Ordre négocié

Dispositif

Bilan des réalisations de Voyagez futé et de Moba en 2008

Bilan quinquennal 2008-2012 du Plan de transport de la Ville de Montréal

« Voyagez futé en 2008. Nombre d'entreprises servies: 34

Moba en 2008. Nombre d'entreprises servies: 25 » (Ville de Montréal, 2012, p. 70)

Création des plans de déplacements scolaires

Je pense qu'il y a une certaine expertise qui s'est développée en matière de vélo grâce à cette association-là et le fait qu'on a formé ces mandataires-là à intervenir sur des plans de gestion de déplacements, des choses qui étaient quand même costaudes, qui sont devenues très très structurantes. Et il y a des... Donc, il y a des centaines de zones scolaires au Québec qui ont été modifiées pour encourager la marche, le vélo vers l'école. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

Configuration du champ

Création d'un réseau des modes de transports alternatifs

Après ça, on a Vélo Québec. Il y a beaucoup de CGD qui sont mandataires de Vélo Québec pour promouvoir leurs services à l'extérieur de Montréal pis de Québec. Vélo Québec, ils sont très très présents à Montréal, un peu à Québec, mais dans le reste du Québec... Comme Roulons vert, on était mandataires... quand il y a des formations à donner, quand il y a des études à faire, c'est nous autres qui les faisons. [Donc] on les faisait au nom de Vélo Québec. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Forte collaboration entre les CGD et les acteurs de la mobilité active (Québec en forme, Vélo Québec)

[J'ai travaillé] pendant 12 ou 13 ans pour Québec en forme à l'époque des comités d'action locaux. J'ai travaillé pour le secteur Chicoutimi pendant plusieurs années. J'avais beaucoup de projets en lien avec le transport actif, donc, évidemment des projets avec Vélo Québec. Et on participait aussi avec le Cadus sur les démarches de corridors scolaires. On accompagnait, à ce moment-là, plusieurs démarches avec les municipalités. On s'occupait souvent de la concertation, de la mobilisation des acteurs parce qu'on connaissait bien notre territoire. Le Cadus faisait appel à nous en tant qu'agents de mobilisation. Eux étaient plus au niveau de l'expertise, d'émettre le plan de corridor scolaire avec les mesures, et cetera. Donc Québec en forme, c'était un financement qu'on connaissait, qui avait une date de fin. Puis à ce moment-là, [...] le directeur général du Cadus, qui travaillait avec moi sur différents dossiers m'a demandé si je voulais venir travailler pour le Cadus, puis reprendre le volet un peu plus de mobilité active. (Entrevue ancienne chargée de projet du Cadus)

Coalition entre Vivre en ville, Accès transports viables et Mobili-t

Eux [Vivre en ville et Accès transports viables] ont vu la plus-value à Montréal de cette démarche et ont aidé à créer Mobili-t à Québec. C'est plus issu d'un organisme, une OBNL qui voyait qu'il y avait des besoins à Québec, qui a aidé à la création et qui l'aide toujours. Ils sont toujours en parrainage. C'est comme une constellation qu'ils appellent. Ils sont vraiment liés. Je pense que les personnes sont sur le C.A. Ils sont trois, mais je pense qu'il y a au moins une ou peut-être deux personnes qui sont de cette constellation-là. Donc il y a vraiment cette entraide de partage d'outils aussi, de bâtiments, de ressources au niveau financier. (Entrevue ancienne d.g. de Voyagez futé/Movia)

[Ce] que j'en ai compris, c'est que à l'origine Mobili-t, le CGD d'ici, de Québec, a été initié finalement par Vivre en ville et Accès transports viables qui eux, travaillaient sur certains éléments en lien avec la mobilité. Ils se rendaient compte, finalement, qu'il y avait la question de la gestion de la demande qui n'était comme pas traitée, qui n'était pas vraiment dans leur champ, et que ce serait intéressant d'avoir une organisation qui travaille spécifiquement là-dessus, auprès des entreprises [...]. On le sait, ce n'est pas en travaillant juste sur un élément qu'on arrive à obtenir des gains. Il faut travailler sur l'offre en transports, sur les incitatifs, sur l'aspect social, etc. Donc finalement, nous on venait compléter, à Mobili-t, un écosystème qui était incomplet, parce qu'on ne venait pas travailler directement avec les organisations. Vivre en ville travaillait sur le municipal, un petit peu plus. Accès transports viables un peu plus sur la défense de droits, donc sur l'offre en transport. Donc il manquait cet élément-là. Ça a été, je pense, le déclencheur de la création de Mobili-t en tant que tel. Puis, pendant quand même plusieurs années, je dirais que ça a été la majeure, et presque exclusivement ce que Mobili-t faisait, faire des plans de gestion des déplacements. [On] n'a pas de positionnement dans les médias, nous, par rapport à des enjeux de mobilité durable. Ça, c'est le rôle de Vivre en ville et d'Accès transports viables. Nous, on n'est pas dans ça. Nous, on est dans de l'accompagnement des organisations et des entreprises en gestion. (Entrevue d.g. de Mobili-t)

Création des premières démarches du programme « Municipalité amie des aînés »

« À la suite de la consultation publique sur les conditions de vie des aînés de 2007, coprésidée par la ministre responsable des Aînés, Mme Marguerite Blais, la démarche Municipalité amie des aînés (MADA) a été implantée au Québec à titre expérimental, avec succès. Fort de cette réussite et grâce aux investissements additionnels attribués dans le budget 2009-2010, le ministère de la Famille et des Aînés a décidé de revoir certains paramètres du programme de soutien par lequel il accompagnait déjà les municipalités depuis 2002 dans l'élaboration ou la mise à jour

de leur politique familiale municipale. La démarche MADA a été intégrée à ce programme, permettant aux municipalités d'être plus outillées pour créer des environnements favorables non seulement aux familles, mais aussi aux personnes âgées. » (MFA, 2012, p. 3)

CHAPITRE 6

La constitution d'une démarche panquébécoise (2008-2015)

Un peu plus d'une décennie après la création de l'AMT, une nouvelle approche s'est imposée dans le paysage québécois pour combattre le régime de l'automobile, à savoir la mobilité durable. En 2008, le chercheur David Banister publiait un article, devenu très influent, intitulé *The Sustainable Mobility Paradigm*. En se fondant sur les expériences internationales de gestion de la demande des déplacements des dernières décennies, Banister proposait un paradigme qui rompait avec l'organisation des transports héritée du 20^e siècle. Le nouveau paradigme était appelé à s'imposer en dépassant la planification des territoires et de la mobilité qui était fondée sur l'étalement urbain et l'accroissement de la capacité routière. En tant que nouvelle façon de concevoir les transports, le modèle de mobilité durable visait d'abord la réduction des déplacements, puis le transfert modal vers les déplacements doux et finalement l'amélioration de l'efficacité du système de transports (p. 75).

En constituant les premiers CGD grâce au programme Allégo, l'AMT préfigurait le paradigme de la mobilité durable. Dès 1997, l'Agence avait activement encouragé l'institutionnalisation de nouveaux thèmes et pratiques qui rompaient avec les précédents paradigmes des transports. À partir des années 2000, la nouvelle philosophie de la mobilité introduisait des acteurs inusités dans la chaîne des déplacements, à savoir les générateurs de déplacements, les fournisseurs de services alternatifs à l'automobile et les organisations environnementales. À travers leurs partenariats de prime abord utilitaires, les acteurs du champ auront favorisé le croisement de thèmes émergents comme l'aménagement durable (Vivre en ville), la multimodalité et la sensibilisation à la formule du « Cocktail transport » (Équiterre), la protection des droits des usagers des transports collectifs (Accès transports viables), les saines habitudes de vie ainsi que la sécurité des déplacements (Vélo Québec, CGD).

Dans le sillage de l'institutionnalisation du paradigme de la mobilité durable, le champ de la gestion de la demande des déplacements entrera dans une phase d'autonomisation par rapport au programme Allégo, une période d'émancipation correspondant aux années 2008 à 2015. Par le biais du Fonds vert, les CGD bénéficieront dans un premier temps d'une nouvelle mesure de financement prévue dans le *Plan d'action 2006-2012 sur les changements climatiques*, c'est-à-dire le Programme d'aide gouvernementale aux modes de transport alternatifs à l'automobile (PAGTMAA). Grâce au PAGTMAA, de nouveaux CGD seront créés en dehors du territoire de l'AMT, provoquant l'abandon progressif de la marque Allégo. Vers la fin

des années 2000, les CGD s'approprièrent l'expertise constituée par le programme Employeur-Allégo pour former les employés des nouveaux centres de Trois-Rivières, Saguenay, Sherbrooke, Québec et Gatineau. Compte tenu de cette croissance rapide, les CGD éprouveront néanmoins le besoin de mieux coordonner leurs activités et d'établir des règles communes, autant de motifs qui mèneront à la création de l'Association des centres de gestion des déplacements du Québec (ACGDQ) à la fin de l'année 2010.

Très rapidement, les activités de gestion de la demande des déplacements coïncideront avec les efforts sociétaux pour atteindre les objectifs de réduction des GES du PACC 2006-2012 et de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013. Outre les CGD, d'autres acteurs s'intéresseront aux enjeux de réduction des GES et, par extension, à l'impact environnemental généré par le secteur des transports. Au tournant des années 2010, les Conseils régionaux de l'environnement et le Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement (RNCRE) constitueront des forums, des tables et des programmes visant à favoriser l'essor de la gestion de la demande des déplacements. Durant cette même période, Équiterre et Vivre en ville intensifieront également leurs activités de conscientisation auprès des instances civiles et gouvernementales. Au moment où le paradigme de la mobilité durable s'institutionnalisait dans les mondes universitaire et municipal, les deux partenaires environnementaux feront équipe pour populariser l'approche RTA.

Malgré un climat d'effervescence intellectuelle et l'apparition de nouvelles niches en mobilité durable, les années 2011 à 2015 constitueront néanmoins la période la plus difficile de l'histoire des CGD. Après l'enthousiasme de la croissance panquébécoise du champ de la gestion de la demande des déplacements, les CGD éprouveront des difficultés financières lorsque les ressources du PAGTMAA s'épuiseront. À partir des années 2010, les CGD vont dès lors effectuer un important travail de repositionnement stratégique après avoir constaté que la vente de leurs services ne générait pas suffisamment de revenus autonomes. Dès lors, les CGD recentreront leurs activités autour de la fonction d'« experts en mobilité durable », un réalignement qui les incitera à développer de nouveaux services professionnels. Grâce à l'ACGDQ, les membres coordonneront des projets communs, en plus d'accumuler un réservoir de nouvelles expertises panquébécoises en gestion de la demande des déplacements. Après s'être partagé la couverture des 17 régions administratives du Québec, les CGD développeront des compétences distinctives propres à leur contexte local.

Dans le double objectif d’amortir les incertitudes financières et de consolider leurs expertises, les CGD s'engageront dans une démarche de diversification de leurs gammes de services, notamment en développant des services à la collectivité. Au fur et à mesure que les municipalités s'intéresseront à l'aménagement durable, les CGD régionaux seront par exemple sollicités pour réaliser des projets de déplacements scolaires, de plans locaux de déplacements et de plans de mobilité durable. Finalement, les CGD deviendront des relais pour la réalisation des activités de sensibilisation de leurs partenaires, en plus de développer leur propre campagne panquébécoise : le Défi sans auto solo.

À partir de 2015, les CGD seront parvenus à traverser la période d’incertitudes qui caractérisait le début des années 2010, entamant par le fait même un nouveau chapitre de leur histoire. Peu à peu, le champ de la gestion de la demande des déplacements évoluera en un *champ de la mobilité durable*, un regroupement dans lequel les relations entre les CGD et leurs partenaires deviendront de plus en plus denses, égalitaires et complémentaires.

6.1 La croissance panquébécoise la gestion de la demande des déplacements (2008-2011)

6.1.1 Contexte institutionnel

Comme il se dégage des remarques précédentes, la période de croissance du champ de la gestion de la demande des déplacements s'inscrit dans la foulée de l'adoption d'instruments publics pour encadrer le développement durable, tant dans la société civile que dans l'administration publique québécoise. À la suite du PAQCC 2000-2002, de la *Loi sur le développement durable*, de la *Stratégie énergétique 2006-2015*, de la première *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* et de la *Politique québécoise du transport collectif*, le gouvernement déposera son deuxième plan d'action sur les changements climatiques (PACC) couvrant, cette fois-ci, les années 2006 à 2012.

Conformément à ses engagements internationaux, l'État a souhaité financer diverses mesures d'adaptation et de mitigation des changements climatiques. En 2007, l'Assemblée nationale confirmait par exemple sa volonté d'atteindre les cibles du Protocole de Kyoto, à savoir une réduction des GES de -6 % sous le niveau de 1990 pour 2012 (MDDEP, 2008, p. 16). Ces engagements seront notamment précisés dans la *Politique administrative pour un gouvernement écoresponsable* qui guidera les organisations de l'administration publique dans la réalisation des plans d'action de développement durable (Gouvernement du Québec, 2009).

6.1.1.1 Contexte réglementaire

6.1.1.1.1 Le *Plan d'action sur les changements climatiques 2006-2012* et ses retombées

Adopté en 2008, le PACC 2006-2012 a entériné 26 mesures qui ont été financées à partir du Fonds vert. Comme mentionné plus haut (section 5.3.3.2), cette innovation financière a été constituée en même temps que la LDD pour générer une cagnotte de 200 millions par année. Ces ressources financières ont été tirées d'une redevance sur le carburant (MDDEP, 2008, p. 35). Outre les mesures de gestion de la demande des déplacements, le PACC 2006-2012 constituera diverses mesures structurantes pour la lutte contre les changements climatiques. À titre d'exemple, un programme pour former les entreprises et organismes québécois aux systèmes de crédits carbone, prévu à la mesure 19, permettra de diffuser des pratiques de comptabilité carbone. Cette nouvelle initiative découlait de la décision du gouvernement du

Québec de rejoindre la Western Climate Initiative (MDDEP, 2008, p. 13), une instance qui entraînera l'adoption du Système de plafonnement et d'échange de droits d'émission (SPEDE) en 2013²².

6.1.1.1.1.1 Le Programme d'aide gouvernementale aux modes de transport alternatifs à l'automobile (PAGTMAA)

Comme mentionné plus haut (section 5.3.3.2 et introduction du chapitre 6), le PACC 2006-2012 a introduit le plus important programme de gestion de la demande des déplacements depuis Allégo, à savoir le *Programme d'aide gouvernementale aux modes de transport alternatifs à l'automobile* ou « PAGTMAA » (Transport Québec, 2008). Doté d'une enveloppe annuelle de 11 millions de dollars, le PAGMTAA était composé de trois volets: le financement des transports actifs (8 M\$), les programmes Employeurs (2 M\$) et la promotion des transports alternatifs à l'automobile (1 M\$). En tout, le gouvernement entendait dépenser 60 millions pour la période 2006-2012 du PACC, un investissement conçu pour éviter l'émission de 30 kilotonnes de GES (MDDEP, 2008, p. 26-27).

Outre la création de nouveaux CGD hors du territoire métropolitain, le PAGMTAA contribuera par son volet 1 (« transports actifs ») à financer de nouvelles infrastructures de mobilité durable, par exemple des pistes cyclables municipales qui s'ajouteront au réseau de la Route verte constituée 13 ans plus tôt en 1995²³. Toujours en 2008, le ministère des Transports adoptait une version révisée de la *Politique sur le vélo*, un nouveau document qui se donnait pour mission de dépasser la portée strictement récréotouristique du cyclisme. Avec cette nouvelle politique, le gouvernement reconnaissait que l'usage du vélo devait être davantage valorisé au sein de la société québécoise, notamment comme mode de déplacement domicile-travail et domicile-études (MTQ, 2008, p. 24).

Parmi les autres nouveautés notables du PAGTMAA, le volet 1 introduisait des ressources financières pour la réalisation de plans de mobilité active, une niche innovationnelle émergente qui répondait à des besoins exprimés par le secteur municipal. Du côté des CGD, les principales contributions financières du PAGMTAA

²² Soulignons que dans le sillage du PACC 2006-2012, les systèmes de comptabilité carbone deviendront des outils très déterminants dans le développement des affaires des CGD, une nouveauté qui s'explique par l'intérêt de plus en plus grandissant des entreprises envers la carboneutralité. Même si les émissions liées aux navettages ne font pas partie des émissions couvertes par le SPEDE, plusieurs employeurs solliciteront tout de même les CGD pour améliorer leur bilan carbone, particulièrement du côté des émissions de portée 3 (scope 3) qui couvrent les déplacements domicile-travail.

²³ Pour rappel, les enjeux relatifs au cyclisme, à la *Politique sur le vélo* de 1995 et à la Route verte ont été couverts dans la section 4.1.2.2.1, intitulée « La professionnalisation de Vélo Québec ».

se trouvaient du côté des volets 2 (« programmes Employeurs ») et 3 (« promotion des transports alternatifs à l'automobile »). Grâce au volet 2, de nouveaux centres ont été financés à Trois-Rivières (Roulons vert), à Sherbrooke (Centre de mobilité de Sherbrooke ou « CMDS ») au Saguenay-Lac-Saint-Jean (Cadus), à Gatineau (Mobi-O), à Québec (Mobili-t) et dans l'arrondissement Côte-des-Neiges de Montréal (Mobiligo). Finalement, le volet 3 introduisait une ressource notable dans le paysage du champ de la gestion de la demande des déplacements, à savoir le financement d'activités de sensibilisation aux modes de déplacements alternatifs à l'automobile.

6.1.1.2 Contexte normatif : la consécration de thématique de l'accessibilité universelle

Outre la valorisation des transports actifs, la période couvrant les années 2008 à 2011 se caractérise par le renforcement des mesures d'accessibilité universelle. En 2009, la STM adoptait une politique formelle en la matière, un document qui consacrait les engagements consentis depuis une vingtaine d'années. Dans son plan de développement d'accessibilité universelle 2007-2011, la société montréalaise s'engageait à mener des actions structurantes en faveur des personnes ayant des limitations fonctionnelles, des personnes âgées et des femmes enceintes. La politique visait plus spécifiquement à accroître l'accessibilité aux stations et voitures de métro, au réseau des bus, aux lignes et arrêts de bus, aux abribus, terminus, navettes ainsi qu'aux centres de transports et aux bâtiments de la société de transport (STM, 2010, p. 10-15).

6.1.1.3 Contexte cognitif

6.1.1.3.1 La pérennisation des pratiques de gestion de la demande des déplacements

Comme mentionné précédemment (sections 5.3.3.2 et 6.1.1.1.1), les ressources du PAGMTAA ont contribué à autonomiser les CGD par rapport à l'AMT, tant financièrement qu'opérationnellement. À partir de 2008, les équipes délaisseront progressivement la marque « Allégo » au fur et à mesure que la gestion de la demande des déplacements s'exportera dans l'ensemble du Québec. En s'affranchissant de l'AMT au tournant des années 2010, les CGD de la région métropolitaine de Montréal deviendront la nouvelle référence professionnelle, une expertise qui était fondée sur l'accumulation de 59 mandats (Ville de Montréal, 2012, p. 70).

Entre les années 2008 à 2011, l'expertise montréalaise a été hautement déterminante dans le processus de croissance du réseau. Outre les outils découlant du Allégo, les CGD montréalais exporteront leurs apprentissages expérientiels, notamment leurs habiletés de consultations en entreprise. Comme

mentionné précédemment (section 5.2.2.1.2), le mécanisme privilégié par les équipes montréalaises pour pérenniser les PGD consistait à créer un comité de suivi au sein des générateurs de déplacements. La directrice de Moba décrit l'importance de cette pratique qui a été partagée aux CGD régionaux:

[La] constitution du comité, dans le fond, depuis le tout début, on a senti que c'est un facteur de succès dans plusieurs mandats. Ce n'est donc pas comme une nouvelle stratégie. On a toujours eu, d'aussi loin que je me souviens, la création d'un comité de suivi pour la réalisation d'un PGD, puis on a maintenu ça. Parce que vraiment, ça nous permet une certaine continuité, ça vient nous faciliter la vie s'il y a du roulement de personnel au sein des équipes de nos clients. C'est clairement aussi un enjeu pour nous, quand on n'a pas ce comité. Le roulement de personnel, au sein de notre client, c'est une des raisons pour lesquelles des fois il est difficile d'aller faire une évaluation de fin de projet, même de faire un renouvellement de contrat parce que tout est à refaire. Ça nous permet [donc] une certaine continuité. (Entrevue directrice de Moba).

6.1.1.3.2 Les habiletés de négociation entre les acteurs de l'offre et de la demande de déplacements

Outre la constitution des comités de suivi, les CGD ont également appris à pérenniser des pratiques de négociation, particulièrement celles qui facilitent le dialogue entre les sociétés de transport et les générateurs de déplacements. Au fil des années, les CGD ont consolidé leur fonction de « courroie », un rôle d'intermédiaire qui assure la médiation entre les besoins du générateur de déplacements et les ressources que la société de transport est en mesure de déployer. Au sein de cette relation de négociation, les représentants des CGD sont appelés à contribuer à l'atteinte de compromis, tout en évitant le recours à des solutions déséquilibrées. À nouveau, cette pratique a été partagée auprès des équipes des CGD régionaux :

[Les gens de la société de transport] veulent desservir le maximum de personnes, donc ils y vont avec combien d'argent on dépense pour desservir combien de personnes. C'est quelque chose qui est important pour eux, mais en même temps, desservir des pôles d'emplois pour le développement économique de la région, [c'est aussi ce] qui est important. Donc c'est de rentrer aussi en lien avec ce partenaire qui a été le premier pas dans ce secteur. Et depuis, on a toujours augmenté notre lien avec cette société de transport en général. Comme on s'est étendus, on sait que la première chose à faire, c'est de se mettre en lien avec les sociétés de transport en commun, parce qu'il n'y a aucun CGD qui va mettre en œuvre un autobus. [C']est vraiment de s'allier en partenariat. Il y a toujours eu ces questionnements: « *est-ce qu'on va vers des autobus, des navettes?* » C'est le mot magique de toute entreprise [...] : « *nous, on veut une navette nolisée avec, idéalement, notre logo dessus* ». Ce qui correspond encore moins à la vision des sociétés de transport. (Entrevue d.g. Voyagez futé/Movia)

6.1.2 Actions et interactions entre les années 2008 à 2011 : la création de nouveaux CGD en dehors du territoire de l'AMT

Dans un contexte marqué par l'évolution des enjeux environnementaux et par la professionnalisation des CGD, l'autonomisation du champ de la gestion de la demande des déplacements s'est accentuée avec l'entrée en vigueur du PAGMTAA. En 2009, Mobiligo, un CGD planifié par l'arrondissement Côte-des-Neiges, sera créé pour desservir le pôle institutionnel de l'Université de Montréal, de HEC Montréal, de Polytechnique Montréal et de l'Hôpital Sainte-Justine. Entre 2008 et 2012, les principaux centres urbains du Québec bénéficieront également de nouveaux CGD pour faciliter l'accès à leurs propres pôles institutionnels. À Trois-Rivières, le CGD Roulons vert réalisera principalement des mandats pour les institutions composant le « Carrefour du savoir », un pôle constitué de l'Université du Québec à Trois-Rivières, du CIUSSS et du Cégep de Trois-Rivières. À Saguenay, le Cadus sera lui aussi constitué pour favoriser l'accès aux établissements de la santé et de l'éducation supérieure. À Sherbrooke, le Centre de mobilité durable (CMDS) a d'abord été conçu à la manière d'une table réunissant les principaux acteurs régionaux impliqués dans la mobilité durable. La particularité du CMDS tient au fait qu'il est incorporé dans la Société de transport de Sherbrooke. Un chargé de projet du CGD sherbrookoise décrit le contexte d'apparition de l'organisation :

Donc en fait, le CMDS est né [...] en 2009, correspondant en réalité à une table de concertation de différents acteurs régionaux. Qu'est-ce qu'on voulait dire par là ? C'est que le CMDS, [...] c'est différent des autres CGD dans la mesure où on n'est pas un organisme à proprement parler. On est inféodés [...] à la Société de transport de Sherbrooke. Donc actuellement, je suis dans les bureaux de la Société de transport de Sherbrooke. Puis au fil des années, dans le fond, on a été de plus en plus dans un rôle où on avait un pouvoir... [en fait] on était vraiment un lieu de convergence entre les différents acteurs pour prendre des décisions de mobilité durable. (Entrevue chargé de projet du CMDS)

Dans le contexte de la fin des années 2000, l'apparition des CGD en contexte régional posait toutefois un défi de taille. À la différence des CGD métropolitains, les équipes régionales devaient d'abord composer avec des environnements mal desservis en transports collectifs. Une autre difficulté, rapportée par un ancien directeur de l'ACGDQ, concernait les mentalités qui étaient peu propices au transfert modal :

[Si] on recule de 15-20 ans, de toute façon, toutes les entreprises en développement durable étaient vues comme des entreprises qui empêchaient le développement. [...] [Les citoyens] trouvaient des fois que nos idées étaient un peu trop intenses : « *Voyons que le monde va lâcher leur [voiture] ou changer de mode de déplacement. Ils ne feront pas ça* ». Avec le temps, ça a changé cette mentalité-là. [Ça s'est fait] en faisant aussi des contacts, [en travaillant] un peu sur le côté stratégique, rencontrer beaucoup d'élus, beaucoup les fonctionnaires [...].

Après [on a rencontré] d'autres groupes, d'autres organisations qui sont soit en environnement, soit dans le développement social ou en développement économique. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

6.1.2.1 La diffusion panquébécoise des pratiques et des outils de la gestion de la demande des déplacements

Comme mentionné plus haut (sections 6.1.1.3.2 et 6.1.1.3.3), la création rapide de nouveaux CGD a stimulé le besoin de partager les outils, les apprentissages et les pratiques développées à Montréal. En conséquence, les équipes de Montréal ont été chargées de réaliser des séances de transferts des connaissances au bénéfice des CGD régionaux. La première directrice de Voyagez futé décrit le contexte des activités de formation :

Après il y a eu un autre CGD en 2009, Mobiligo qui a été formé par nous, par Voyagez futé et Moba. Ensuite, quand tous ces CGD sont arrivés, [l'équipe de Mobiligo] s'est occupée de les former. Donc ils se sont fait rémunérer pour former les autres CGD, pour que cette expertise soit harmonisée. Parce qu'il n'y avait plus le programme Allégo, je pense à l'époque, puis je pense aussi qu'Allégo touchait [uniquement] la région métropolitaine. Ce n'était pas tout le Québec. Donc c'est nous, entre CGD, qui formions les autres CGD. (Entrevue d.g. de Voyagez futé/Movia)

Au tournant des années 2010, les CGD se sont autonomisés en s'appropriant les connaissances, les outils et les pratiques qui avaient été constitués depuis les projets pilotes de la fin des années 1990. Avec la création d'un nouveau réseau financé par le PAGTMAA, ces outils ont formé la grammaire commune du champ panquébécois de la gestion de la demande des déplacements:

On se partageait les idées, puis chaque CGD se rendait compte de quel programme pouvait mieux fonctionner sur son territoire. [...] On s'est juste dit « *Ben, nous on fait comme ça* ». On a tous le diagnostic à faire qui était identique. Les façons de faire du programme Allégo, on les faisait tous pareil. Le sondage en entreprise, l'évaluation des besoins en entreprise, tout ça c'était pareil. C'étaient les solutions qui étaient différentes. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

6.1.2.2 Le développement de nouveaux services et de nouvelles activités

6.1.2.2.1 Les activités de sensibilisation et de marketing

Par souci d'accroître la portée de leurs interventions, les CGD ont initié dès 2008 des campagnes de sensibilisation qui poursuivaient le double objectif de décourager l'autosolisme et de promouvoir les transports actifs et collectifs. Le développement des activités de communication a été concrétisé par niches innovationnelles, à savoir les Prix leaders en mobilité et le Défi sans auto solo. Durant les dernières

années du programme Allégo, les CGD ont élargi leur mission à travers la réalisation d'activités macro-marketing qui ont été ajoutées aux services de consultation en entreprise :

Donc il y a tout ce volet communication qui est super important. Puis on a tout le volet « communications et sensibilisation », mais aux entreprises. Donc de toucher le maximum d'entreprises et c'est là où je bifurquerai sur le Défi sans auto solo [et les] prix Leader. C'est « *comment on va toucher, comment on va se faire connaître à plus grande échelle?* ». C'est avec des défis, avec des choses un petit peu plus marketing [...] qu'on peut aller toucher un plus grand nombre. [...] Si on veut qu'un maximum d'entreprises en entendent parler et commencent à mettre en place des choses, c'est là où passer à un niveau supérieur est important. Le changement de nom, par exemple. Nous, on a changé « Voyagez futé » pour « Movia ». De faire des plans de communication plus intrusifs. [Si] on voit des événements pour les entreprises, on essaie d'y être. On fait des kiosques. On est plus proactifs. (Entrevue d.g Voyagez futé et Movia)

6.1.2.2.1.1 Les Prix leaders en mobilité

La création des prix Leaders en mobilité en 2008 est le premier développement significatif de la mission des CGD depuis leur institutionnalisation au début des années 2000. À cet effet, cette nouvelle niche marque la détermination des intervenants à faire évoluer les normes sociétales qui régissent le rapport des navetteurs à la mobilité. À la base, les Prix s'inscrivaient dans le prolongement du processus de fidélisation des divers partenaires qui participaient aux assemblées générales de Voyagez futé. Peu à peu, les assemblées ont été converties en déjeuners qui réunissaient les membres du conseil d'administration et les principaux clients institutionnels et corporatifs des CGD de Montréal. D'abord conçu comme un forum, le format de la rencontre a été formalisé pour devenir une cérémonie de remise de prix :

Pendant deux ou trois ans, l'assemblée générale, c'était un petit déjeuner dans lequel on invitait nos partenaires et surtout nos entreprises. Donc on avait quand même pas mal de monde, des entreprises qui venaient à ces assemblées générales, où on parlait des projets des entreprises, où on parlait des résultats de Voyagez futé. Donc c'était aussi une façon pour les entreprises de se rencontrer. Puis au bout de quelques années, on s'est dit, « *tiens, on pourrait [...] féliciter les entreprises qui se démarquent par rapport à d'autres.* » [...] Puis après les autres CGD de Montréal ont dit « *Ah bah ça serait le fun qu'on fasse ensemble.* » (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

À travers les années, les Prix Leaders en mobilité ont acquis une dimension stratégique qui a soutenu la réalisation de la mission des CGD. Étant délibérément conçus comme une façon d'accroître la notoriété des récipiendaires, les Prix visent dorénavant à intéresser la direction des entreprises dans le but de générer un phénomène d'entraînement :

Mais pour tout ce qui est « visibilité », c'est plus ce qu'on va voir dans les directions. Donc eux, ils veulent montrer que leur entreprise est verte, ils veulent leur marque dessus, donc c'est plus cet enjeu-là. On a surfé là-dessus avec la mise sur pied du Prix leaders en mobilité durable. Donc là, c'est de donner de la visibilité aux entreprises qui pourraient inspirer les autres pour faire des actions, pour leurs employés. (Entrevue ancienne d.g. Voyagez futé - Movia)

6.1.2.2.1.2 L'amorce d'une campagne de sensibilisation panquébécoise

Les prix Leaders en mobilité marquent le coup d'envoi des activités de sensibilisation, qui seront éventuellement accompagnées par d'autres campagnes complémentaires (*Mon école à pied à vélo*, le Mois du vélo, *Cycliste averti* de Vélo Québec). Au début des années 2010, les CGD et leurs partenaires collaboreront autour de projets de communications communs pour synchroniser leurs initiatives. Une intervenante d'Équiterre explique le processus de chevauchement des campagnes de sensibilisation :

Puis nous, je pense, c'était jusqu'en 2015 qu'on a fait les campagnes sur le Cocktail transport. On en a fait pendant presque 10 ans. C'était financé par le ministère des Transports [...]. On intervenait auprès des jeunes adultes beaucoup dans les organisations, dans les universités parce qu'on se disait qu'il fallait prendre la personne avant qu'il ne soit trop tard, donc avant qu'elle fasse des choix de s'acheter une voiture. [Donc] on a beaucoup travaillé avec cette clientèle-là dans nos campagnes de communication [...]. [Ensuite], on a délaissé les concours Cocktail transports, puis il y a eu le Défi sans auto solo qui a un petit peu repris la place. (Entrevue chargée de projets d'Équiterre)²⁴

6.1.2.2.2 Les nouveaux services de mobilité alternative : Bixi et Opus et cie

À la fin des années 2000, les CGD abandonneront progressivement l'opérationnalisation des services de mobilité alternative. Comme mentionné plus haut (section 5.2.2.1.2), Voyagez futé et Moba géraient directement des vélos en libre-service, une plateforme de covoiturage et des forfaits de transports collectifs. À la fin des années 2000, ces niches innovatrices seront peu à peu délaissées, un abandon qui sera perçu comme un signe de l'essoufflement de la croissance des CGD.

La raison de cet arrêt s'explique par l'apparition de nouveaux services très performants comme Bixi et la carte Opus. D'abord mandatée par la Ville de Montréal afin de produire une étude sur le programme de

²⁴ Durant les années 2010, d'autres campagnes de sensibilisations seront menées par les CGD et leurs partenaires, par exemple le Mois du vélo qui a débuté en 2013. À partir des années 2020, un tout nouveau programme gouvernemental sera créé pour financer les activités de promotion des modes de déplacements doux, nommé le « Programme d'aide financière aux activités de sensibilisation à la mobilité durable », communément appelé « MobilisActions » (MTQ, 2022b).

vélos en libre-service de Lyon, Voyagez futé a été dépossédée de sa compétence. La première directrice de Voyagez futé explique le contexte d'émergence de Bixi :

Donc à un moment donné, on avait l'impression qu'on était un peu en concurrence avec les compagnies de transport, parce que même la Ville, finalement, a parti son Bixi. À la ville, ils nous avaient demandé de faire l'étude préliminaire de Bixi. On a fait une première étude où on est allé à Lyon. [...]. Puis ça a bien marché parce que l'année d'après, finalement, Bixi l'a repris. (Entrevue d.g. Voyagez futé)

Dans le contexte de la refonte de ses services, la STM a également développé ses propres programmes à destination des employeurs : Opus & cie et Opus employeurs. Face à l'apparition des nouveaux produits de la STM et de Bixi, les CGD ont pris la décision de recentrer leurs activités sur la vente :

Parce qu'à un moment donné, on a arrêté de développer nos propres programmes. [...] On avait fait le vélo et le programme à l'essai. Ça a changé avec Opus et compagnie qui a repris le transport à l'essai qu'on avait monté, nous. Donc c'était comme ça. [...] Donc à la fin, après quand c'était Opus et compagnie, nous on permettait à l'entreprise de connaître le programme, puis après elle l'achetait avec la STM » (Entrevue première d.g. Voyagez futé)

6.1.2.3 Le début des années 2010 : l'essoufflement de la croissance

La période de croissance du champ de la gestion de la demande des déplacements s'est soldée sur un bilan marqué par des succès, mais aussi par plusieurs déceptions. Même si le champ couvrait dorénavant les principales régions urbanisées pour former un réseau panquébécois, les intervenants de l'époque estiment que la croissance des années 2008-2011 a été trop rapide. Au bout de ces trois années d'activités, les nouveaux CGD ont été confrontés à d'importants problèmes de financements. D'emblée, la demande en services de gestion des déplacements s'est avérée insuffisante et inégalement répartie à l'intérieur des nouveaux territoires couverts par le PAGTMAA. Par exemple, des services très populaires à Montréal comme le vélo en libre-service connaîtront des difficultés ailleurs au Québec :

[Les] vélos en libre-service, le transport à l'essai, c'était vraiment issu de nous, pas de l'AMT du tout. Et c'était vraiment adapté à notre territoire, [comme les] vélos à Montréal. À Trois-Rivières, ils l'ont fait plus tard, mais ça a plus ou moins bien fonctionné. Des fois, on essayait d'exporter des expertises de Montréal pour les mettre ailleurs. Le vélo en libre-service à Québec, ça a plus ou moins bien fonctionné aussi, à cause de la géographie de la ville. Donc il y a certains programmes qu'on a exportés, mais qui ne fonctionnaient pas. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

À la manière du CGD de l'Est de Montréal au début des années 2000²⁵, certains des nouveaux CGD créés par le programme PAGTMAA ont éprouvé à leur tour des difficultés à sécuriser des contrats. Un cas extrême a été l'échec de Mobiligo qui n'a pas été en mesure de vendre suffisamment de services au-delà du pôle institutionnel de l'Université de Montréal, de ses écoles affiliées et de l'Hôpital Sainte-Justice. Au début des années 2010, des villes moyennes comme Trois-Rivières éprouvaient en outre très peu de problèmes de congestion, une situation qui freinait l'attrait des services de mobilité alternative à l'automobile. Dès ses premières années d'activités, le CGD Roulons Vert a surtout été sollicité pour la réalisation de mandats auprès des générateurs de déplacements institutionnels de la Mauricie et du Centre-du-Québec :

C'était beaucoup plus l'institutionnel qui venait nous chercher, [c'est-à-dire] les Cégeps, les universités, les hôpitaux, justement. Et en région, ce n'était pas tant la congestion, parce que si on recule quand je suis arrivé en 2012, la congestion, ça existait à Montréal. À Québec, ça commençait à ralentir, mais il n'y avait pas encore de congestion comme on en a présentement. [...] C'est généralement les problèmes de stationnements qui faisaient en sorte [que les organisations] venaient nous voir : [...] *comment est-ce qu'on pourrait inciter les gens plutôt que de construire nos stationnements? Comment est-ce qu'on pourrait inciter les gens de ne pas venir en auto?* [Donc] c'était ça notre porte d'entrée principalement. C'est un peu de la gestion de l'espace, en fait, plus que d'autres choses. Donc, beaucoup l'institutionnel. [Chez] Roulons vert, les entreprises privées dans nos clients, on en a eu peut-être trois ou quatre, [mais] les institutions, on en a eu plus d'une vingtaine. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Au début des années 2010, le modèle d'affaires des nouveaux CGD a été durement éprouvé par l'insuffisance des contrats de gestion de la demande des déplacements, mais également par la diminution progressive des ressources du PGAMTAA. Même si le financement du volet « Employeur » a été maintenu jusqu'en 2013, le volet lié à la promotion des transports alternatifs a été épuisé en 2012 (MDDEP, 2015, p. 48-51), une rupture qui a contribué encore davantage à la dégradation de la situation des CGD.

6.1.2.3.1 La création de l'Association des centres de gestion des déplacements

La croissance trop rapide du champ de la gestion de la demande des déplacements a incité les intervenants à créer l'Association des centres de gestion des déplacements (ACGDQ), une organisation qui a été mise sur pied dès le début des années 2010.

²⁵ Le cas de l'échec du CGD de l'Est de Montréal a été couvert dans la section 5.2.2.2.1.

Depuis sa création, la mission de l'ACGDQ a évolué au fil des opportunités et des écueils qui ont été rencontrés par les équipes des CGD. À la base, l'Association a d'abord été conçue comme une arène de délibération qui avait pour fonction de fournir des mécanismes de résolution des conflits survenant entre ses membres. Par la suite, l'ACGDQ a développé sa mission en créant des comités de partage des connaissances, des meilleures pratiques et de l'amélioration continue. Au fil du temps, l'Association est progressivement devenue une ressource à vocation politique et institutionnelle, un véhicule qui a servi à promouvoir les intérêts de ses membres à travers la réalisation de leur mission collective.

De l'avis des principaux intervenants de l'époque de création de l'ACGDQ, l'apparition soudaine et désordonnée de nouveaux CGD dans l'ensemble du territoire québécois a d'abord provoqué un besoin de coordonner leurs activités respectives. Même si les pratiques étaient uniformisées grâce aux savoirs et aux outils inspirés du programme Allégo, les différents CGD s'étaient déployés de façon réticulaire sans avoir préalablement établi des règles et des conventions pour arbitrer les situations contentieuses. L'apparition de projets multisites éparpillés dans plusieurs régions administratives, de même que des tensions autour du partage des territoires, ont finalement créé le besoin d'établir des normes claires :

[On] a immédiatement senti qu'il fallait qu'on s'arrime [...]. Donc là, on a établi des règles que [lorsqu']il y a un siège social quelque part, c'est « ce CGD qui prend le *lead*, mais qui soustrait les autres ». On a fait des grilles tarifaires. On avait des tarifs complètement différents, et c'est correct. [Mais] c'est important de dire à [...] un client que vous allez avoir la même offre, le même livrable. Donc il fallait qu'on harmonise le tout, donc c'est un peu ce besoin de définir les territoires et des besoins des entreprises panquébécoises (Entrevue ancienne d.g. de Voyagez futé et Movia).

6.1.3 Conséquences sur l'ordre négocié

En conclusion, les années 2008 à 2011 constituent une période équivoque, marquée par l'autonomisation des CGD et par d'importantes percées régionales, mais également par des déceptions notables. Outre l'entrée en service de Mobiligo, de Mobili-t, du CMDS, du Cadus et de Roulons vert, de nouveaux services concurrents ont contribué à l'essor des transports alternatifs à l'automobile, à savoir Bixi et le programme Opus et cie. Au moment de son apparition à Montréal, Bixi déployait 3000 vélos répartis sur 300 stations (Ville de Montréal, 2012, p. 61). Ce chiffre augmentera d'année en année, atteignant 11 000 vélos et 411 stations en 2024 (Bixi, 2024). Comme mentionné plus haut (section 6.1.2.2.2), ces nouveaux services ont paradoxalement contribué à fragiliser les CGD de Montréal en grugeant leurs activités, et ce, même s'ils ajoutaient des niches innovatrices à l'intérieur du champ.

6.1.3.1 Le bilan du PAGTMAA

À partir des années 2010, les CGD entreront dans une phase de repositionnement stratégique, un réalignement provoqué dans une large mesure par l'amenuisement progressif de leur financement public. Malgré tout, le PAGTMAA a contribué à diffuser la gestion de la demande des déplacements, tant dans les grands centres urbains que dans les régions. Entre les années 2008 à 2014, le programme aura distribué une somme totale de 45 493 313\$ pour financer ses trois volets (MDDEP, 2015, p. 51). Les tableaux suivants énumèrent les ressources financières qui ont profité aux CGD et à leurs partenaires :

Tableau 14. Financement direct des CGD

Entité	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Total
Voyagez futé	140 500	47 459	100 000	100 000	100 000	10 000	497 959
Développement économique Saint-Laurent (Moba)	140 500	79 014	97 418	99 919	100 000	9 082	525 933
Mobiligo	110 000	100 000	100 000	99 981	100 000	10 000	509 981
Mobili-t	110 139\$	45 000					155 139
Cadus (Saguenay)		45 000	102 500	100 000	100 000	10 000	357 500
Roulons vert		90 000\$	45 000\$	165 908	150 000	105 000	555 908
Centre de gestion des déplacements de Québec	45 000	45 000	100 000	110 000	45 000		345 000
Total	436 139	451 473	544 918	575 827	595 000	144 082	2 747 439

(MDDEP, 2015, p. 48-51)

Tableau 15. Financement des partenaires des CGD

Entité	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Total
Accès transports viables	90 000	122 000	180 450	152 486	176 231	18 500	739 667
Équiterre	102 299	64 750	90 347	41 675	167 886	10 000	476 937
Société de transport de l'Outaouais			1 121 104		1 370 238		2 491 342
Société de transport de Sherbrooke				45 000		309 000 (-2087 en 2014-2015)	351 913
Vélo Québec (association)	189 000	230 834	81 000	184 000	157 500	17 500	859 834
Vélo Québec (événements)	31 500	142 296	166 010	161 300	145 000		646 106
Vivre en ville			85 000	128 250	35 750	10 000	259 000

(MDDEP, 2015, p. 48-51)

6.1.3.2 Un réseau d'officiers de la gestion de la demande des déplacements

Au fil du temps, le champ de la gestion de la demande des déplacements a bénéficié de l'évolution des mentalités et des pratiques organisationnelles. Vers la fin des années 2000, les municipalités, les sociétés de transports, les institutions et grandes entreprises étaient de plus en plus familières avec les concepts

de RSE et de développement durable. Durant les années de la croissance panquébécoise du champ, les grandes organisations ont également été sensibilisées au concept de « mobilité durable » qui organisera plusieurs politiques environnementales des années 2010.

De l'avis des intervenants, la structuration progressive de la RSE et du développement durable au sein des grandes organisations favorisera la diffusion de la gestion de la demande des déplacements. L'Université Laval, par exemple, a créé un poste spécifiquement dédié à cet enjeu, quelques années après avoir adopté sa première politique environnementale. Dès le début des années 2010, l'Université fera partie du réseau des clients-partenaires des CGD et possédera même un siège sur le conseil d'administration de Mobili-t. Peu à peu, le champ de la gestion de la demande des déplacements a étendu son réseau d'influence, notamment parce que des employés des CGD ont été embauchés par des clients et des partenaires. La directrice générale de Mobili-t décrit l'apparition de ces nouvelles relations:

Dans la Capitale-Nationale, où ça fait plus longtemps qu'on travaille aussi, on a quand même pu profiter de certaines « plogues », je dirais. Le RTC [Réseau de transport de la Capitale], l'Université Laval, la Ville de Québec. Ils ont largement recruté parmi nos employés [Rires]. On a une mission d'infiltration, nous, dans le sens où c'est sûr que d'avoir d'anciens employés qui sont partis à certaines places, c'est aidant pour faire cheminer la gestion des déplacements. On ne se le cachera pas, mais ce n'est pas forcément une technique qu'on a mise en place volontairement. C'est plus par contraintes. [...] On a nos propres problèmes de rétentions, mais qui ont quand même une plus-value pour l'organisation et pour la gestion des déplacements. On peut le voir des deux bords. C'est juste que sur le coup, c'est un peu raide! (Entrevue d.g. de Mobili-t)

6.1.3.3 L'essor de la mobilité durable dans le secteur municipal

À partir des années 2010, les acteurs de la gestion de la demande des déplacements développeront progressivement une vision collective qui se diffusera au sein du champ. Cette vision découlera du travail qui aura été accompli depuis l'adoption de la *Politique québécoise du transport collectif* de 2006, du PACC 2006-2012 de 2008 et de la *Politique du vélo* de 2008. Du côté des organisations de mobilisation citoyenne, Équiterre et Vivre en ville populariseront la vision RTA des enjeux d'aménagement du territoire et de la gestion des transports. Peu à peu, la gestion de la demande des déplacements sera connectée aux outils urbanistiques, favorisant l'essor d'une approche partenariale entre les acteurs de la mobilité durable et les autorités municipales.

6.1.3.3.1 La réflexion sur la réduction des GES au sein des organisations de mobilisation citoyenne

Dans le sillage de la structuration progressive des activités québécoises de développement durable, la fin des années 2000 sera marquée par des réflexions croissantes sur le thème de la réduction des émissions de GES. Pour contribuer à l'atteinte des cibles gouvernementales, plusieurs organisations de la société civile populariseront le concept de carboneutralité. À titre d'exemple, le RNCRE créera en 2009 les « Rendez-vous du climat » qui ont été accompagnés de forums régionaux et panquébécois sur le thème de l'énergie (RNCRE, 2024a; 2024b).

La même année, Équiterre présentera *Pour un Québec libéré du pétrole en 2030* (2009), un projet composé de cinq chantiers, dont un qui sera consacré au transport des personnes et à l'aménagement du territoire. Du côté des transports, Équiterre proposait une réduction de 50% de la mobilité motorisée, en plus de militer pour l'accès à des moyens de déplacement alternatifs à l'auto pour 80% de la population (p. 51). Pour appuyer cette mesure, la vision d'Équiterre reposait sur des mesures d'aménagement du territoire qui réduiraient les distances de déplacements entre le logis, le travail et l'école. À l'horizon 2030, 50% de la population était appelée à résider à moins de 500 mètres des services essentiels (p. 46)²⁶.

6.1.3.3.2 Vers un modèle hybride : PGD et services à la collectivité

Dans le contexte de la mobilisation des organisations municipales autour des politiques de mobilité durable, la frontière entre les outils des CGD et les instruments d'aménagement municipaux deviendra un peu plus floue, sans toutefois se confondre. Une première percée significative est survenue en 2010 lorsque l'arrondissement Saint-Laurent de Montréal a forcé l'usage des PGD pour tout nouveau projet générant 100 places des stationnements et plus (Arrondissement Saint-Laurent, 2017, p. 48). À partir des années 2010, d'autres municipalités se doteront d'instruments d'urbanismes novateurs comme les plans de mobilité durable et active, les plans de déplacements scolaires ou encore les plans locaux de déplacement. Plusieurs de ces initiatives contribueront à définir l'expertise des CGD qui ajouteront une nouvelle offre à leurs produits : les services aux collectivités. Comme mentionné plus haut (sections 5.3.2.2 et 5.3.3.1), ce modèle hybride contribuera à la diversification des revenus des acteurs de la gestion de la

²⁶ Deux ans après la parution de *Pour un Québec libéré du pétrole en 2030*, la vision d'Équiterre sera approfondie grâce à une collaboration avec Vivre en ville. Le croisement des expertises de ces deux organisations débouchera sur le « Chantier Aménagement du territoire et transport des personnes » (Équiterre et Vivre en ville, 2011), un document qui recommandera au gouvernement du Québec d'adopter l'approche RTA.

demande des déplacements. Le CGD de l'Outaouais, Mobi-O, sera le premier bénéficiaire de ce modèle plus souple qui repose également sur la réalisation d'activités de sensibilisation :

[On] s'occupe de la campagne de promotion du vélo à Gatineau pour la ville. Ça, c'est un mandat de la ville de Gatineau. On a notre campagne de promotion du transport actif dans les écoles, « À l'école, à pied ou à vélo, je suis capable » qu'on fait en Outaouais, mais qu'on a exporté dans trois autres régions du Québec. On a toutes sortes de projets de mobilisation, puis de sensibilisation. » (Entrevue d.g. Mobi-O)

6.1.3.4 Une crise de légitimité

Dans le contexte des années 2010, la diversification des sources de revenus deviendra nécessaire pour soutenir le modèle d'affaires des CGD. Outre les incertitudes liées au renouvellement du financement public, les CGD traverseront une importante crise de légitimité à travers laquelle la pertinence de leur offre de services sera remise en question. Comme mentionné plus haut (section 6.1.2.2.2), les CGD ont cessé d'opérationnaliser leurs propres programmes de mobilité, un abandon qui s'expliquait par l'apparition de produits très performants de vélos en libre-service (Bixi) et de forfaits de transports collectifs (Opus et cie).

En région, les CGD éprouvaient de la difficulté à s'enraciner dans un milieu fortement dépendant à l'automobile. Dans une lettre ouverte parue dans le journal *Le Quotidien*, une citoyenne saguenéenne soulevait par exemple des doutes quant à la valeur ajoutée du Cadus. L'autrice reprochait au nouveau CGD, entièrement subventionné, de multiplier des activités de sensibilisation jugées stériles et inadaptées au contexte régional :

Le Centre alternatif de déplacements urbains du Saguenay (CADUS), un nouvel organisme totalement subventionné (155 000\$, deux employés), me fait craindre qu'une bonne idée ait été récupérée par des environmentalistes moralisateurs qui vont hérissier le public au lieu de le séduire. [...] Le réseau d'autobus plafonne au Saguenay: manque de masse critique de passagers, territoire épouvantablement étendu. Mais le covoiturage bien coordonné peut dépanner, donner un peu de répit financier à tous, enlever de la pression sur le réseau routier [...]. Le CADUS aurait pu se lancer d'emblée dans cette approche pragmatique. [...] Mais au lieu d'offrir des solutions pratiques qui s'adressent au portefeuille, le CADUS sermonne sur un ton "écologico-gnangnan", donne des contraventions symboliques à ceux qui sont seuls dans leur voiture, prêche sur les valeurs durables, les gaz à effet de serre, et fustige la vilaine voiture que possède 80% des Saguenéens. (Ségal, 2010)

Dans un contexte marqué par l'épuisement des ressources du PAGMTAA, les équipes des CGD se sont donc retrouvées à la croisée des chemins, étant contraintes de redéfinir leurs activités et leur positionnement

stratégique. De l'avis des intervenants qui ont traversé cette période, le début des années 2010 a été la période la plus difficile de l'histoire des CGD :

Quand je suis partie, j'étais à bout, comme on dit. Et complètement usée par ce travail-là, par le fait qu'on était toujours en train de courir après les subventions. Par le fait qu'on avait un roulement de personnel qui était assez important, à part une employée qui est restée pendant 10 ans. [...] Donc ça, la gestion des employés, tout ça dans les quelques années, j'ai trouvé ça très difficile, puis j'avais l'impression que ça n'avancait pas. J'avais vraiment des problèmes. Je trouvais que les partenaires n'embarquaient pas assez avec nous. Puis, qu'est-ce que je peux dire d'autre ? On a fait des beaux projets. Je suis assez fière de ça. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé.)

5. Croissance panquébécoise (2008-2011)

Contexte réglementaire

- Adoption du *Plan d'action sur les changements climatiques 2006-2012* (2008)
 - Cible de réduction des GES de -6 % sous le niveau de 1990 pour 2012
 - Lancement du *Programme d'aide gouvernemental aux modes de transports alternatifs à l'automobile* (PAGTMAA)
- Le Québec rejoint la Western Climate Initiative (2008)

Contexte normatif

- Adoption de la nouvelle *Politique sur le vélo* (2008)
 - Valorisation du vélo pour le navettage domicile-travail et domicile-études
- Adoption d'une politique d'accessibilité universelle à la STM (2009)

Défi principal : opérer des activités en dehors du territoire montréalais et autonomiser les CGD par rapport à l'AMT

Contexte cognitif

- Essor de la comptabilité carbone en prévision de l'adoption d'un marché du carbone au Québec
- Les CGD ont constitué une variété d'expertises fondées sur l'expérience
- La STM s'habitue à travailler avec les CGD et leur vision des transports

Actions & interactions

Logiques

- *Inspirée*
 - Volonté de constituer un réseau panquébécois de CGD pour favoriser les transports alternatifs à l'automobile
- *Industrielle*
 - Les CGD s'approprient l'expertise constituée depuis le programme Allégo et l'exportent ailleurs au Québec
- *Marchande*
 - Les nouveaux CGD ont le défi de développer des activités rentables en contexte régional
 - Les CGD créent des activités macro-marketing pour accroître la visibilité des enjeux de la gestion de la demande des déplacements
- *Opinion*
 - Les CGD créent le Défi sans auto solo et les Prix leaders en mobilité pour améliorer l'image de marque des participants
- *Civique*
 - Les partenaires des CGD (Équiterre, CRE, Vivre en ville) élaborent des feuilles de route plurithématiques pour l'atteinte des cibles de réduction des GES

Arènes

- Comités réunissant les divers CGD

Forums

- Déjeuners/Prix leaders en mobilité

Acteurs centraux

- CGD, MTQ, STM, partenaires de la mobilité durable, générateurs de déplacements

Acteurs émergents

- Municipalités (Sherbrooke, Gatineau, Saguenay, Trois-Rivières, Québec)
- Bixi

Acteurs sortant (mise en retrait)

- AMT

Ressources

- PAGTMAA
 - Trois volets :
 - Transports actifs
 - Programmes « Employeurs »
 - Activités de sensibilisation
 - Montant annuel de 11 millions \$
- Revenus de la vente de services

Processus interactionnels:

- *Éducation*: les CGD métropolitains forment les nouveaux CGD
- *Négociation*: Les CGD négocient la création d'une Association des CGD

Ordre négocié

Apprentissages de champ :

- Les CGD ont dorénavant la capacité d'opérer des programmes sans la tutelle de l'AMT
- Les grandes municipalités québécoises découvrent le potentiel de la gestion de la demande des déplacements
- Les CGD régionaux comprennent que leur environnement est sceptique, parfois hostile, face aux activités de gestion de la demande des déplacements
- Les CGD envisagent de réviser leur positionnement stratégique pour garantir des revenus suffisants
- Les CGD comprennent la nécessité de mener des formes de représentations politiques communes auprès du MTQ
- Les CGD ont développé des capacités à établir des règles communes grâce à leur association panquébécoise

Nouveaux dispositifs

Produits et services:

- Opus et cie
- Bixi

Programmes:

- Les Rendez-vous de l'énergie (RNCRE)
- Le Défi sans auto solo
- Les Prix leaders en mobilité

Outils:

- Plans locaux de déplacements
- Plans de mobilité durable

Organisations

- Roulons vert (Trois-Rivières)
- Centre de mobilité durable de Sherbrooke (CMDS)
- Mobiligo (arrondissement Côte-des-Neiges)
- Cadus (Saguenay)
- Mobi-O (Gatineau)
- ACGDQ

Figure 8: Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 5: La croissance panquébécoise la gestion de la demande des déplacements (2008-2011)

Tableau 16. Extraits choisis pour la phase de croissance panquébécoise de la gestion de la demande des déplacements (2008-2011)

Contexte institutionnel

Pilier cognitif

Pérennisation de pratiques de négociation des PGD

[La] constitution du comité, dans le fond, depuis le tout début, on a senti que c'est un facteur de succès dans plusieurs mandats, donc ce n'est pas comme une nouvelle stratégie. On a toujours eu, d'aussi loin que je me souviens, la création d'un comité de suivi pour la réalisation d'un PGD, pis on a maintenu ça. Parce que vraiment, ça nous permet une certaine continuité, ça vient nous faciliter la vie s'il y a du roulement de personnel au sein des équipes de nos clients. C'est clairement aussi un enjeu pour nous, quand on n'a pas ce comité. Le roulement de personnel, au sein de notre client, c'est une des raisons pour lesquelles des fois, il est difficile d'aller faire une évaluation de fin de projet, même de faire un renouvellement de contrat parce que tout est à refaire. [Donc] ça nous permet une certaine continuité, pis on a toujours ça en place, mais c'est sûr que des fois, on fait affaire avec des organisations. (Entrevue directrice de Moba)

Réflexion naissante sur le thème de la carboneutralité

Chantier de l'aménagement du territoire

Pour un Québec libéré du pétrole en 2030

« Vision 2030

- En 2030, l'étalement urbain appartient au passé et les agglomérations urbaines sont des milieux de vie dynamiques à l'avant-garde des défis posés par la rareté énergétique et les changements climatiques.
- En 2030, les distances entre le travail, l'école et la maison s'étant considérablement réduites, la majorité des familles peuvent se réunir pour le repas du midi.
- En 2030, la majorité des citoyens comblent leurs besoins en produits et services essentiels à moins de 500 m de leur lieu de résidence. » (Équiterre, 2009, p. 46)

Chantier du transport des personnes

« Vision 2030

- En 2030, le taux de motorisation a chuté de 50%. Les déplacements automobiles de proximité ont chuté de 80%, remplacés par des déplacements en transport collectifs et actifs.
- En 2030, quelques 80 % des citoyens disposent d'une alternative abordable et attrayante à la voiture en solo pour leurs déplacements utilitaires liés aux études, à l'emploi et aux activités de consommation.

- En 2030, les 50 plus grandes villes sont reliées par un réseau performant de transport de passagers sur rail. (Équiterre, 2009, p. 51)

Pilier réglementaire

L'État fixe des cibles d'amélioration des déplacements dans le cadre de sa *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*

Politique administrative pour un gouvernement écoresponsable

« La Politique administrative pour un gouvernement écoresponsable traduit une volonté de cohérence dans l'action et répond à l'exigence d'exemplarité de l'État. Elle établit les domaines d'intervention communs et favorise des actions structurantes de la part de l'ensemble des ministères et organismes. (Gouvernement du Québec, 2009, p. 1)

[...] Les transports et les déplacements des employés de l'État

5.15. L'acquisition et l'utilisation des moyens de transport nécessaires à l'accomplissement des missions d'un gouvernement écoresponsable, de même que les déplacements du personnel pour se rendre au travail, concourent notamment à l'atteinte des cibles :

- 5.15.1. De la Stratégie énergétique 2006-2015 (notamment la réduction de 20 % de la consommation de carburant d'ici à 2010) ;
- 5.15.2. Du Plan d'action sur les changements climatiques 2006-2012 (notamment la réduction des gaz à effet de serre pour se rendre au travail et le recours aux transports collectifs et alternatifs) ;
- 5.15.3. De la Politique québécoise du transport collectif 2006-2012 (notamment l'augmentation de l'achalandage du transport en commun de 8 % d'ici à 2012). » (Gouvernement du Québec, 2009, p. 4)

En 2008, le gouvernement du Québec rejoint la Western Climate Initiative

Plan d'action 2006-2012 sur les changements climatiques

« En avril 2008, le Québec est devenu membre de la Western Climate Initiative (WCI), un regroupement d'États nord-américains qui travaillent conjointement à la mise en place d'un système d'échange de droits d'émission de GES pour certains secteurs économiques fortement émetteurs de GES. » (MDDEP, 2008, p. 13)

Le gouvernement du Québec crée un programme de formation les différents systèmes de crédits carbone

Plan d'action 2006-2012 sur les changements climatiques

« Mesure 19 : Implanter un programme de formation pour les entreprises et les organismes québécois sur les différents systèmes de crédits de co2

Depuis la mise en œuvre du Protocole de Kyoto, un marché international de réductions des émissions de GES a vu le jour et les transactions effectuées en 2006 ont été évaluées à 30 milliards de dollars. Le segment de marché le plus actif, situé en Europe, existe depuis janvier 2005. Du côté nord-américain, des réductions d'émissions volontaires se transigent déjà sur une bourse du carbone, le Chicago Climate Exchange (CCX). Certaines transactions devraient également se réaliser au Canada, puisqu'en juillet 2006, la Bourse de Montréal et le CCX ont conclu un partenariat visant la création du Marché climatique de Montréal (Montreal Climate Exchange – MceX), la première bourse de produits financiers liés à l'environnement au Canada. En mai 2008, la Bourse de Montréal a lancé la négociation de contrats à terme du MceX liés aux émissions de carbone.

En outre, plusieurs initiatives visant la création de systèmes d'échange de droits et de crédits d'émission de GES sont actuellement en cours sur la scène nord-américaine. Parmi ces initiatives, on retrouve la Western Climate Initiative dont le Québec est membre, le Cadre réglementaire fédéral sur les émissions de GES et la Regional Greenhouse Gas Initiative (RGGI) où le Québec siège à titre d'observateur.

Le développement de ces systèmes génère des occasions d'affaires pour plusieurs entreprises et institutions québécoises, notamment dans les secteurs directement liés à l'environnement et à l'énergie, mais également dans tous les domaines où une réduction des émissions de GES est possible. Il est donc dans l'intérêt du Québec de préparer les entreprises à ces marchés potentiels et d'encourager la réalisation de projets de réduction d'émissions de GES.

Une formation sur le fonctionnement des mécanismes nationaux et internationaux en trois volets sera offerte aux entreprises et aux organismes québécois. Le premier volet les initiera aux occasions du marché du carbone, le deuxième expliquera en détail les modalités d'un projet de réduction de GES et le troisième explorera les besoins des entreprises émettrices et leurs possibilités de réduction. De plus, des études de marché et des missions commerciales pourront être réalisées ainsi que le développement de protocoles de quantification des réductions d'émissions. (MDDEP, 2008, p. 32)

Le gouvernement souhaite favoriser le développement et l'utilisation des modes de transports alternatifs

Plan d'action 2006-2012 sur les changements climatiques

« Mesure 7 : favoriser le développement et l'utilisation de modes de transport alternatifs

Potentiel de réduction et d'évitement total : 30 kt

Investissement : 60 M \$

Outre le transport collectif, il existe plusieurs options visant à réduire l'utilisation quotidienne de l'auto solo. Le covoiturage et le transport actif (vélo, marche, etc.) constituent des solutions viables dont le gouvernement souhaite faire la promotion auprès de la population et des entreprises. Par exemple, les citoyens qui enfourchent leur vélo pour se rendre à leur lieu de travail améliorent en même temps leur forme physique. Ils n'émettent pas de pollution atmosphérique ni de GES et, de surcroît, ils contribuent à réduire le smog urbain et la pollution sonore. Afin de promouvoir ce mode de transport alternatif, il est essentiel de développer des réseaux de voies cyclables sécuritaires qui traversent les

quartiers résidentiels vers les pôles d'emplois, comme les centres-villes, les parcs industriels, les centres commerciaux, les établissements du réseau de l'éducation, etc. De même, le covoiturage réduit les frais de déplacement des citoyens, tout en diminuant la congestion urbaine et les émissions de GES qui y sont associées. Le gouvernement entend instaurer un programme de financement de projets d'infrastructures favorisant l'utilisation de ces modes de transport alternatifs » (MDDEP, 2008, p. 26-27)

L'État encourage le vélo comme mode de déplacements domicile-travail et domicile-études

Politique sur le vélo révisée de 2008

« Énoncé 15 – Favoriser la mise en place de réseaux cyclables utilitaires en milieu urbain

Le développement durable passe par la modification des habitudes de vie, notamment en ce qui a trait aux déplacements pendulaires (déplacements quotidiens pour se rendre au travail ou à l'école) qui représentent un nombre appréciable de déplacements. Il faut alors voir l'usage de la bicyclette comme une des composantes d'aménagement ou de développement d'ensemble de quartiers anciens et nouveaux des villes. Le vélo ne doit plus être perçu comme étant essentiellement un véhicule récréatif, mais plutôt comme un moyen de transport utilitaire. Il devient nécessaire de planifier son développement dans une perspective très large d'aménagement urbain et d'aménagement du territoire (vision globale).

Conformément à la Politique québécoise du transport collectif, le Ministère souhaite mobiliser les municipalités autour de l'importance de mettre en place des mesures favorisant le transfert modal de l'utilisation de l'automobile en solo vers le vélo, voire la marche, pour les déplacements pendulaires en milieu urbain. Ces mesures incluent l'amélioration des chemins d'écoliers afin de favoriser les déplacements actifs des enfants vers l'école dès le primaire.

Par ailleurs, toujours dans cette perspective d'un développement intégré du cyclisme utilitaire à la vie urbaine, l'établissement d'un partenariat entre les municipalités et les employeurs en vue de fournir les infrastructures d'appoint (stationnements protégés et couverts pour les bicyclettes, douches, etc.) sera aussi à promouvoir. Ce partenariat devrait aussi s'étendre à l'élaboration et à la distribution de cartes illustrant les réseaux cyclables qui auront été aménagés.

Enfin, le Ministère entend également soutenir les mesures visant une meilleure complémentarité entre le vélo et le transport collectif (autobus, métro, train de banlieue), les traversiers, le transport interurbain (autocar, train), etc. Cette amélioration vise aussi bien la planification de réseaux cyclables convergeant vers les réseaux de transport collectif que les aménagements dans les gares et les stations (stationnements pour vélo), notamment afin d'améliorer le bassin de desserte du transport collectif. » (MTQ, 2008, p. 24)

Entrée en vigueur du *Programme d'aide gouvernementale aux modes de transport alternatifs à l'automobile* (PAGMTAA) en 2008

« Le Programme d'aide gouvernementale aux modes de transport alternatifs à l'automobile (PAGMTAA), tel qu'édicte par le décret no 19-2008 du 15 janvier 2008, vise à soutenir les initiatives favorisant les déplacements à pied et à vélo, à aider les employeurs à mettre en place des

mesures encourageant leurs employés à opter pour des modes de transport autres que l'auto en solo et à faire la promotion des modes de transport alternatifs à l'automobile.

Le budget total annuel du programme est de 11 M\$. Le PAGMTAA comprend trois volets : « transport actif », « programmes-employeurs » et « promotion des modes de transport alternatifs à l'automobile à l'échelle nationale ».

Volet « transport actif » (8 M\$)

Le PAGMTAA vise à soutenir, par son volet « transport actif », les initiatives favorisant les déplacements à pied et à vélo.

Les municipalités locales, les villages nordiques les villages cris, le village naskapi, les établissements indiens et les réserves indiennes sont admissibles à toutes les subventions prévues au volet « transport actif ». S'il y a lieu et selon certaines conditions, la demande de subvention peut aussi être faite par le conseil d'arrondissement, le conseil d'agglomération, une société de transport en commun ou une municipalité régionale de comté.

Les organismes à but non lucratif sont admissibles pour leur part aux subventions prévues pour les activités de formation à l'intention des responsables municipaux, et aux activités d'éducation, de sensibilisation et de promotion des déplacements actifs auprès de la population.

Toutes les subventions correspondent à 50 % des dépenses admissibles.

Quatre types de projets sont admissibles aux subventions :

- Confection d'un plan de mobilité active;
- Infrastructures et équipements :
 - Construction d'un lien piétonnier et cyclable entre deux zones séparées par une barrière naturelle ou anthropique;
 - Construction et implantation d'aménagements, dans des parcours scolaires, visant à ralentir la circulation automobile et à améliorer la sécurité des piétons et des cyclistes;
 - Construction de voies cyclables et travaux de remise aux normes;
 - Construction de stationnements publics pour vélo et implantation de supports pour vélo;
- Activistes de formation à l'intention des responsables municipaux;
- Activités d'éducation, de sensibilisation et de promotion des déplacements actifs auprès de la population.

Volet « programmes-employeurs » (2 M\$)

Le PAGMTAA vise à soutenir, par son volet « programmes-employeurs », la mise en place de mesures visant à réduire l'usage individuel de l'automobile en favorisant l'utilisation des services de transport en commun et d'autres formes de transport comme le covoiturage, la bicyclette, la marche et les systèmes de navettes pour les déplacements de personnes aux fins de travail et d'étude.

Quatre types de subventions :

- Projet visant l'analyse des besoins, le développement, la promotion, la mise en place et l'évaluation de mesures facilitant les déplacements vers les lieux de travail;
 - Les entreprises de même que les organismes municipaux, les organismes scolaires et les établissements de santé et de services sociaux comptant plus de 100 employés dans un même lieu de travail situé au Québec sont admissibles.
- Fonctionnement des centres de gestion des déplacements;
 - Les centres de gestion des déplacements reconnus sont admissibles.
- Projet de développement d'outils d'intervention, de gestion, de formation et de promotion à l'intention des intervenants en transport durable;
 - L'Agence métropolitaine de transport pour la région de Montréal et les organismes sans but lucratif dans les autres régions du Québec sont admissibles.
- Projet visant la planification, la collecte d'information, la promotion et la délivrance d'un laissez-passer universel pour les déplacements vers les lieux d'étude.
 - Les établissements d'enseignement collégial et universitaire reconnus par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport sont admissibles.

Volet « promotion des modes de transport alternatifs à l'automobile » (1 M\$)

Le PAGMTAA vise par son volet « promotion des modes de transport alternatifs à l'automobile » à soutenir à l'échelle nationale, les initiatives d'éducation, de sensibilisation et de promotion de l'ensemble des modes de transport alternatifs à l'auto en solo, que ce soit les déplacements à pied, à vélo, en transport collectif, en taxi collectif ou en covoiturage, y compris le transport des personnes à mobilité réduite.

Les organismes à but non lucratif sont admissibles aux subventions prévues dans ce volet. Les subventions correspondent à 50 % des dépenses admissibles. (Transport Québec, 2008)

L'arrondissement Saint-Laurent réglemente les nouveaux projets faisant intervenir 100 places de stationnements et plus

« En janvier 2010, l'arrondissement a émis un règlement afin d'exiger un plan de gestion des déplacements (PGD) pour tous les nouveaux projets institutionnels, commerciaux ou industriels offrant plus de 100 cases de stationnement. Cette réglementation prévoit que l'employeur se fixe des objectifs de diminution de l'autosolo, propose aux employés des modes alternatifs et mette à jour le plan aux trois ans. » (Arrondissement Saint-Laurent, 2017, p. 48)

Mondes sociaux et logiques de justification

Monde industriel

Uniformisation des outils de travail entre les CGD

Après il y a eu un autre CGD en 2009, Mobiligo qui a été formé par nous, par Voyagez futé et Moba. Ensuite, quand tous ces CGD sont arrivés, [l'équipe de Mobiligo] s'est occupée de les former. Donc ils se sont fait rémunérer pour former les autres CGD, pour que cette expertise soit harmonisée. Parce qu'il n'y avait plus le programme Allégo, je pense à l'époque, puis je pense aussi qu'Allégo touchait [uniquement] la région métropolitaine. Ce n'était pas tout le Québec. Donc c'est nous entre CGD qui formions les autres CGD. On s'est réapproprié l'expertise. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé/Movia)

On a tous le diagnostic à faire qui était identique. Les façons de faire du programme Allégo, on les faisait tous pareil. Le sondage en entreprise, l'évaluation des besoins en entreprise, tout ça c'était pareil. C'étaient les solutions qui étaient différentes. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

En région, les CGD sont surtout sollicités pour des enjeux opérationnels

C'était beaucoup plus l'institutionnel qui venait nous chercher, [c'est-à-dire] les Cégeps, les universités, les hôpitaux, justement. Et en région, ce n'était pas tant la congestion, parce que si on recule quand je suis arrivé en 2012, la congestion, ça existait à Montréal. À Québec, ça commençait à ralentir, mais il n'y avait pas encore de congestion comme on en a présentement. [...] C'est généralement les problèmes de stationnements qui faisaient en sorte qu'ils venaient nous voir : [...] comment est-ce qu'on pourrait inciter les gens plutôt que de construire nos stationnements.? Comment est-ce qu'on pourrait inciter les gens de ne pas venir en auto? [Donc] c'était ça notre porte d'entrée principalement. C'est un peu de la gestion de l'espace, en fait, plus que d'autres choses. Donc, beaucoup d'institutionnel. Roulons vert, les entreprises privées dans nos clients, on en a eu peut-être trois ou quatre, [mais] les institutions, on en a eu plus d'une vingtaine. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

L'ACGDQ a été créé pour établir des règles et des normes communes

[On] a immédiatement senti qu'il fallait qu'on s'arrime [...]. Donc là, on a établi des règles que quand il y a un siège social quelque part, c'est « ce CGD qui prend le lead, mais qui sous-traite les autres ». On a fait des grilles tarifaires. On avait des tarifs complètement différents, pis c'est correct. [Mais] c'est important de dire à [...] un client que vous allez avoir la même offre, le même livrable. Donc il fallait qu'on harmonise le tout, donc c'est un peu ce besoin de définir les territoires et des besoins des entreprises panquébécoises (Entrevue ancienne dg de Voyagez futé et Movia).

Monde traditionnel

Le succès des services de gestion de la demande des déplacements dépend de sa capacité à s'enraciner dans son contexte

Et on faisait ça, mais après, les vélos en libre-service, le transport à l'essai, c'était vraiment issu de nous, pas de l'AMT du tout. Et c'était vraiment adapté à notre territoire, les vélos à Montréal, etc. À Trois-Rivières, ils l'ont fait plus tard, mais ça a plus ou moins bien fonctionné. Des fois, on

essayait d'exporter des expertises de Montréal pour les mettre ailleurs. Le vélo en libre-service à Québec, ça a plus ou moins bien fonctionné aussi, à cause de la géographie de la ville. Donc il y a certains programmes qu'on a exportés, mais qui ne fonctionnaient pas. (Entrevue première d.g de Voyagez futé)

Conversion des « clients » en partenaires de la mobilité durable

Et puis [les Déjeuners Leaders en mobilité] faisaient connaître les programmes à d'autres entreprises, [celles] qui n'étaient qu'au début des programmes parce qu'on invitait tout le monde. Tous les clients étaient invités, donc toutes les entreprises partenaires, disons. J'appelle ça "clients", [mais] c'étaient les entreprises partenaires qui venaient. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Monde marchand

Concurrence entre la Voyagez futé et la Ville de Montréal autour du programme de Vélo en libre-service

Donc à un moment donné, on avait l'impression qu'on était un peu en concurrence avec les compagnies de transport, parce que même la Ville, finalement, après a parti son Bixi. À la ville, ils nous avaient demandé de faire l'étude préliminaire de Bixi. On a fait une première étude [8m30] où on est allé à Lyon. Enfin, on est allés voir ce qui se passait. Oui, c'était Lyon. C'était le premier... Moi, j'avais été à Lyon. On avait un étudiant en doctorat qui nous a aidés à faire l'étude pour évaluer la mise en place du système à Montréal. Puis ça a bien marché parce que l'année d'après, finalement, Bixi a été repris. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Les CGD régionaux éprouvent des difficultés à obtenir des contrats

Je sais que Trois-Rivières... C'est vrai que les autres sont arrivés après, donc nous on est arrivés avec un programme. On devait faire le programme dans l'entreprise et comme, c'était une commande de l'AMT. Et on faisait ça, mais après, les vélos en libre-service, le transport à l'essai, c'était vraiment issu de nous, pas de l'AMT du tout. Et c'était vraiment adapté à notre territoire. Les vélos à Montréal, etc. À Trois-Rivières, ils l'ont fait plus tard, mais ça a plus ou moins bien fonctionné. Des fois, on essayait d'exporter des expertises de Montréal pour les mettre ailleurs. Vélo en libre-service à Québec, ça a plus ou moins bien fonctionné aussi, parce qu'à cause de la géographie de la ville. Donc il y a certains programmes qu'on a exportés, mais qui ne fonctionnaient pas. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Monde de l'opinion

Acceptabilité sociale de l'approche du Cadus

« Le Centre alternatif de déplacements urbains du Saguenay (CADUS), un nouvel organisme totalement subventionné (155 000\$, deux employés), me fait craindre qu'une bonne idée ait été récupérée par des environnementalistes moralisateurs qui vont hérisser le public au lieu de le séduire. [...] Le réseau d'autobus plafonne au Saguenay: manque de masse critique de passagers, territoire épouvantablement étendu. Mais le covoiturage bien coordonné peut dépanner, donner un peu de répit financier à tous, enlever de la pression sur le réseau routier [...]. Le CADUS aurait pu se lancer d'emblée dans cette approche pragmatique. [...] Mais au lieu d'offrir des solutions pratiques qui s'adressent au

portefeuille, le CADUS sermonne sur un ton "écolo-gnangnan", donne des contraventions symboliques à ceux qui sont seuls dans leur voiture, prêche sur les valeurs durables, les gaz à effet de serre, et fustige la vilaine voiture que possède 80% des Saguenéens. » (Ségal, 2010)

Les nouveaux CGD se heurtent aux mentalités régionales

[Si] on recule de 15-20 ans, de toute façon, toutes les entreprises en développement durable étaient vues comme des entreprises qui empêchaient le développement. [...] Ils trouvaient des fois que nos idées étaient un peu trop intenses : « *Voyons que le monde va lâcher leur char ou changer de mode de déplacement. Ils ne feront pas ça* ». Avec le temps, ça a changé cette mentalité-là. [Ça s'est fait] en faisant aussi des contacts, [en travaillant] un peu sur le côté stratégique, rencontrer beaucoup d'élus, beaucoup les fonctionnaires [...]. Après [on a rencontré] d'autres groupes, d'autres organisations qui sont soit en environnement, soit dans le développement social ou en développement économique. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Rapports de force

Processus interactionnel

Persuasion. Les CGD ont commencé à mener des campagnes marketing plus fortes et intrusives

Donc il y a tout ce volet communication qui est super important. Pis on a tout le volet « communications et sensibilisation », mais aux entreprises. Donc de toucher le maximum d'entreprise, et c'est là où je bifurquerai sur le Défi sans autosolo, du prix Leader. C'est comment on va toucher, comment on va se faire connaître à plus grande échelle. C'est avec des défis, avec des choses un petit peu plus marketing, j'allais te dire, qui fait qu'on peut aller toucher un plus grand nombre. [...] Si on veut qu'un maximum d'entreprises en entendent parler et commencent à mettre en place des choses et etc., c'est là où passer à un niveau supérieur est important. Le changement de nom, par exemple. Nous, on a changé « Voyagez futé » pour « Movia ». De faire des plans de communication plus intrusifs. On voit des événements pour les entreprises, on essaie d'y être. On fait des kiosques. On est plus proactifs. (Entrevue d.g. de Voyagez futé et Movia)

Persuasion et éducation. La campagne « Cocktail transports » est conçue pour cibler les jeunes adultes

Puis nous, je pense, c'était jusqu'en 2015 qu'on a fait les campagnes sur le cocktail transport. On en a fait pendant presque 10 ans. C'était financé par le ministère des Transports avec leur programme... Maintenant, c'est MobilisActions, mais à l'époque, c'était un autre programme. Donc c'est ça, c'est presque 10 ans, des campagnes à chaque année. On intervenait auprès des jeunes adultes beaucoup dans les organisations, dans les universités parce qu'on se disait qu'il fallait prendre la personne avant qu'il soit trop tard, donc avant qu'elle fasse des choix de s'acheter une voiture. [Donc] on a beaucoup travaillé avec cette clientèle-là dans nos campagnes de communication. Mais je n'ai pas plus... je ne pourrais pas dire davantage par rapport à comment tout ça s'est fait, la progression ou la reprise. Je ne sais pas si on peut dire reprise, mais nous, on a délaissé les concours Cocktail transports puis il y a eu le Défi sans auto solo qui a un petit peu repris la place. (Entrevue chargée de projets d'Équiterre)

Ben la création de l'ACGDQ, en fait, quand le MTQ a commencé à financer pour qu'il y ait des CGD sur le territoire, ben là, ça commençait à naître. [...] Le MTQ a commencé à mettre une subvention au fonctionnement, il y a eu d'autres qui ont apparu : Trois-Rivières, Outaouais. Je pense que Saguenay est né à peu près en même temps que Trois-Rivières. Sherbrooke aussi. Tout ça pour dire qu'en 2009, il y a commencé à y en avoir plusieurs. Pis là, le monde se sont dit [qu']à peu près tous les groupes comme les CRE, comme les CEDEQ, etc., ont tous une organisation nationale. Tout le monde réinventait la roue. Tu pars un organisme, tu réinventes la roue. [Donc] ils se dit à ce moment-là « *pourquoi est-ce qu'on ne créerait pas une Association des centres de gestion des déplacements et on pourrait partager nos pratiques, etc., collaborer ensemble, monter des projets en commun, etc. ?* ». [Donc] tout ça est né vraiment de ça. [L]'idée de se regrouper ensemble est venue rapidement avec la montée du nombre des CGD. Ceci dit, au début, les relations n'étaient pas tout le temps cordiales [Rires]. Pour te donner un exemple très très opérationnel, il y avait trois CGD sur l'île de Montréal. Et mettons Laval avait un contrat à faire là-bas. Qui a le droit de le prendre, ou non ? C'est le territoire à qui, Laval ? Et là, quand ce n'est pas clair, tu peux te retrouver avec des conflits. Il y avait des conflits comme ça. Il y avait des gens qui étaient prêts à aider les autres CGD, mais ils ne donnaient rien. Il fallait tout le temps que tu paies pour aller les chercher. Il y avait un montant... mettons un formulaire pour faire un sondage, mais il fallait que tu paies pour avoir ce formulaire-là. Tu comprends, il n'y avait pas de coopération, vraiment, c'était plus une relation d'affaires. [Donc] il y avait des conflits de personnalités assez intenses, aussi, mais avec le temps, les CGD ont acquis une certaine culture organisationnelle qui se ressemble dans les CGD. C'est sûr que les CGD ont donné la culture organisationnelle à l'ACGDQ qui, tranquillement, transmet ça aux CGD, ce qui fait que là, il y a une certaine culture... la base est pas mal là pour tout le monde, tu comprends ? [Donc] l'ACGDQ, au début, on a un pouvoir, un devoir même d'aider à maintenir l'expertise des CGD et à la développer. On a créé [l'Association] pour faire la formation, pour normaliser nos opérations, etc. Avant ça, tout le monde faisait ses propres affaires. [Maintenant], on commence à être de plus en plus... de se faire des normes, de se normaliser entre nous autres, des conventions de travail un peu plus uniformes. (Entrevue ancien d.g. ACGDQ)

Ressources

La STM développe le service Opus et compagnie

Donc le contact avec les entreprises, si au téléphone ils n'embarquaient pas, si au téléphone on sentait qu'il n'y avait pas un intérêt, c'était difficile d'aller les chercher. Donc le premier contact téléphonique au départ, c'était important, mais on a fait beaucoup de contacts téléphoniques pour les programmes déjà conçus, parce qu'aux dernières années, Opus avait son programme et nous on était devenus un peu mandataires de ces programmes auprès des entreprises. À la fin, quand on faisait du marketing, entre guillemets, on allait plus vers des petits programmes comme ça que vers les gros. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Bixi fait son apparition à Montréal

Tableau 11. Évolution du système de vélos en libre-service du Bilan quinquennal 2008-2012 du Plan de transport

2009. Nombre de vélo : 3000. Nombre de stations : 300 (Ville de Montréal, 2012, p. 61)

Ordre négocié

Dispositif

Abandon du programme Allégo

On développait des programmes Allégo à l'époque. Ça s'appelait des Allégo. Après, on appelait ça des plans de gestion des déplacements. [...] On a été obligés d'abandonner ce nom-là, ce programme. Finalement, on refaisait la même chose, des plans de gestion des déplacements. C'était exactement la même chose, sauf qu'on n'utilisait plus les outils. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Création de l'ACGDQ

C'est un peu le CGD de Québec qui a pris ces initiatives-là. Il y avait une personne qui était directrice de Québec, [...] qui était très « smart », entre guillemets. Elles avaient de bonnes idées qui arrivaient d'Europe, qui avait travaillé... [Elle] était plus gestionnaire. Elle n'avait pas une formation en transport. Elle avait une formation plus de gestionnaire. Alors que les autres, moins. Moi, j'étais plus en urbanisme, aménagement, ma formation. Je ne sais pas trop, en fait. En tout cas, cette fille-là, elle a pris un peu le *lead* et c'est elle qui a monté l'Association des CGD. Pis c'est là qu'on a commencé à travailler ensemble, à faire des réunions, plusieurs fois par année, où on partageait nos façons de faire. C'était vraiment un partage de façons de faire, l'idée. Et d'organiser un événement annuel. Donc c'est là qu'entre certains CGD, on s'est pas mal aidés à passer des savoir-faire, en fait. Un était plus fort en cartographie, on s'échangeait. Puis sur Montréal, on a pas mal travaillé avec Mobiligo, Saint-Laurent aussi. Parce qu'on avait des projets en commun. Donc ça s'est bien passé quand même. À un moment donné, on avait l'impression qu'il y avait un peu des concurrences, mais chacun, on s'est bien défini nos territoires, à un moment donné. On s'est assis, les trois CGD de Montréal pour se partager le territoire parce qu'il y avait des... Des fois des entreprises se retrouvaient sur plusieurs territoires, donc là, on a commencé à travailler en commun sur les territoires. Chacun gérait les usines... Ça s'est pas mal passé. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Configuration du champ

Les CRE s'intéressent de plus en plus à la mobilité durable par le biais des programmes de réduction des émissions de GES

Programme Par notre propre énergie, les Rendez-vous de l'énergie

« Par notre propre énergie est démarche de concertation et de mobilisation en changements climatiques qui aborde à la fois la réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'adaptation aux impacts des changements climatiques. L'objectif général est de faire avancer la réflexion, de développer les connaissances, et de favoriser le maillage et la concertation autour d'enjeux en changements climatiques pour encourager et faciliter le passage à l'action.

Le RNCREQ et les CRE s'appuient sur une solide expertise acquise et développée dès 2009, avec Les Rendez-vous de l'énergie, incluant un forum national sur l'énergie (Shawinigan, 2011), puis trois phases de la démarche Par notre propre énergie. La phase 3, mise en œuvre de 2017 à 2020, a consisté en de nombreuses réalisations et activités :

- Des formations et des webinaires visant l’acquisition de connaissances et le développement d’expertise au sein de chaque CRE, en collaboration avec Ouranos et Communagir et plusieurs expert.e.s, et par le partage d’expertise interrégional;
- Seize forums régionaux sur la transition énergétique et la mobilité durable; Plus de 250 activités de sensibilisation, de formation, de maillage dans toutes les régions touchant près de 18 000 personnes;
- La réalisation d’un portrait de l’adaptation aux changements climatiques en partenariat avec l’UQAM et Ouranos – cette étude comprend une analyse sur la perception de l’adaptation, le niveau de mobilisation, les freins à l’action, l’identification des acteurs actifs ou intéressés, etc.;
- Trois conférences webdiffusées sur le thème « Changements climatiques : communiquer pour agir », en collaboration avec la Maison du développement durable et UnPointCinq;
- La création de la plateforme PhareClimat, lancée en juin 2018, destinée aux professionnel.le.s, élu.e.s, gestionnaires et dirigeant.e.s pour faire rayonner les initiatives exemplaires, et trouver l’inspiration et les outils pour passer à l’action;
- Dix-sept projets régionaux de réduction des émissions de GES mis en œuvre avec 265 partenaires régionaux. » (RNCRE, 2024b)

Fin de l’opérationnalisation des programmes de déplacements par les CGD

Parce qu’à un moment donné, on a arrêté de développer nos propres programmes. Je dis nos propres produits, parce que finalement, le vélo... Une fois qu’on avait fait le vélo, le programme à l’essai, ça a changé avec Opus et compagnie, c’est ce qui comprend le transport à l’essai qu’on avait monté, nous. Puis... donc c’était comme ça. Bon, les dernières années, nous c’étaient des années difficiles. C’était plus de la gestion de personnel, que d’autres choses. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Structuration progressive du développement durable chez les générateurs de déplacements. Le cas de l’Université Laval

Il y a aussi que, justement, à partir de 2007, on a eu [une personne] qui a été nommé comme responsable au niveau institutionnel, responsable du développement durable. Et à partir de ce moment-là, on a eu une politique de développement durable en 2008, politique qui a toujours été mise à jour à toute à des fréquences prédéterminées. Donc on a toujours une politique de développement durable et on a des plans d’action qui sont refaits, évidemment en conséquence de la politique. (Entrevue coordonnatrice en développement durable à l’Université Laval)

6.2 Redéfinition et légitimation (2011-2015)

Malgré les gains qui ont été réalisés à la suite de la mise en œuvre du PAGTMAA, le champ de la gestion de la demande des déplacements a débuté la décennie 2010 dans un contexte d'incertitudes qui a miné le climat de travail des diverses équipes. De l'avis des intervenants, cette situation a perduré environ jusqu'en 2015, l'année du renouvellement officiel du financement à la mission des CGD par le MTQ:

J'allais des fois à Montréal pour rencontrer [l'équipe de Voyagez futé]. Le monde... je sentais le stress. Il y avait des mises à pied [qui étaient] envisagées et du chômage. Ce n'était pas le fun. Donc ça, c'est peut-être plus, je te dirais entre 2010 et 2013... 2015. [...] Pis je pense que là où ça a commencé à être intéressant, c'est quand les CGD ont commencé à arrêter de quêter au MTQ, qu'ils ont commencé à avoir des sous [et qu'ils] ont eu une prévisibilité financière, ce qu'il n'y avait pas. (Entrevue fondateur de Mobili-t)

Le redressement financier des CGD a été rendu possible par une variété de causes. Entre la création de l'ACGDQ à la fin de l'année 2010 et le retour du financement public²⁷, les acteurs du champ ont développé de nouvelles compétences qui ont contribué à légitimer leurs activités. Malgré ce redressement et le regain de légitimité, les CGD demeurent à ce jour des organisations dont la raison d'être est fréquemment remise en cause :

Leur existence est remise en question périodiquement. Moi, j'ai entendu des énormités sur les CGD. À un moment donné, le monde se réveille et dit, « *mais ça sert à quoi ?* ». Ben justement, allez donc regarder, ça sert à quoi là au lieu de poser la question « *ça sert à quoi ?* ». [Mais] pour ça, il faut qu'il y ait de la matière concrète. C'est-à-dire moi ce que j'appelle de la gamme de services adaptée à une meilleure efficacité des transports durables. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

À la lumière de ces défis, les années de légitimation et de redéfinition constituent une période durant laquelle les équipes des CGD ont revisité leur offre de valeur, un repositionnement pour face aux grands objectifs sociétaux de réduction des GES et d'amélioration des services de transport. Durant cette période, les CGD et l'ACGDQ ont senti le besoin de se professionnaliser pour s'imposer au sein d'un environnement qui élaborait une vision de plus en plus forte du développement et de la mobilité durables. Comme il sera aperçu plus loin²⁸, cette vision d'une société de la mobilité durable a d'abord été élaborée par la *Stratégie nationale de*

²⁷ Comme il sera aperçu plus loin (sections 6.2.3.4 et introduction au chapitre 7), le retour du financement public a été rendu possible par la création du Programme d'aide au développement du transport collectif (PADTC) de 2015.

²⁸ La *Stratégie nationale de mobilité durable* est traitée dans les sections 6.2.1.1.3 et 6.2.3.4, tandis que la *Politique de mobilité durable* est présentée en détails dans la section 7.1.1.1.3.

mobilité durable (MTQ, 2014), avant d’être consacrée en 2018 par la *Politique de mobilité durable* (MTMDET, 2018e). À cet effet, soulignons que les CGD ont eux-mêmes contribué à définir la signification de la mobilité durable en s’érigeant en promoteurs de l’approche RTA. Grâce à leurs collaborations avec des partenaires comme Vélo Québec, Vivre en ville, Équiterre, Accès transports viable et les CRE, les CGD ont approfondi les activités de sensibilisation à la réduction de l'autosolisme. De 2011 à 2014, cette nouvelle vocation a été rendue possible par la mise en œuvre d'une campagne panquébécoise à visée transformationnelle, le Défi sans auto solo.

6.2.1 Contexte institutionnel

Le contexte institutionnel de la période de redéfinition et de légitimation peut être qualifié de segment transitionnel. Après l’adoption de politiques de développement durable hautement structurantes au milieu des années 2000, il a fallu attendre une dizaine d’années avant que de nouvelles politiques déterminantes n’apparaissent dans le paysage des CGD. Durant les années 2010, les acteurs du champ québécois de la gestion de la demande des déplacements profiteront par exemple du troisième *Plan d’action sur les changements climatiques 2013-2020*, de la *Stratégie nationale de mobilité durable* (2014), de la *Politique de mobilité durable* (2018) et de la deuxième *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* (2015).

6.2.1.1 Pilier réglementaire

6.2.1.1.1 Le Plan d’action sur les changements climatiques 2013-2020

Du point de vue des activités de lutte contre les changements climatiques, la période de redéfinition et de légitimation a surtout été marquée par l’adoption du troisième plan d’action sur les changements climatiques, un document qui a été en vigueur entre les années 2013 à 2020. Soulignons que le troisième PACC visait une cible plus ambitieuse que son prédécesseur, le gouvernement s'engageant à atteindre une réduction des émissions de GES de 20 %, sous le niveau de 1990, à l’horizon 2020 (MDDEP, 2012, p. iii). Dans la continuité du programme Employeur-Allégo et du PAGTMAA, les autorités réitéraient leur volonté de favoriser l’usage des transports collectifs et actifs à travers la mesure 13 du PACC 2013-2020 (« Promouvoir le transport collectif et alternatif en améliorant l’offre, en développant les infrastructures et en facilitant les choix durables »).

6.2.1.1.2 Le Plan d'action 2011-2020 sur les véhicules électriques

L'année 2011 sera également marquée par l'apparition d'un plan d'action qui a été au cœur d'une importante controverse auprès des acteurs de la gestion de la demande des déplacements : le *Plan d'action 2011-2020 sur les véhicules électriques*. Dans ce plan, le gouvernement s'engageait à soutenir la filière des véhicules électriques à travers l'atteinte de trois objectifs sociétaux :

- Contribuer à hauteur de 6 % de la cible de réduction des GES du Québec en 2020
- Augmenter le nombre d'emplois directs et indirects de la filière des véhicules électriques de 1500 à 5000
- Contribuer à hauteur de 20 %, à l'objectif de réduire de 38 % à 32% l'apport des produits pétroliers dans le bilan énergétique du Québec d'ici 2020 (MRNF, 2011, p. 3)²⁹

6.2.1.1.3 La Stratégie nationale de mobilité durable

Finalement, une première stratégie de mobilité durable a été élaborée au début de la période de légitimation et de redéfinition. En 2013, divers acteurs, dont l'ACGDQ, participeront aux consultations publiques menées sur le thème du transport terrestre des personnes et du transport collectif. Un an plus tard, ces consultations déboucheront sur la *Stratégie nationale de mobilité durable* (MTQ, 2014), un document qui positionnera la gestion de la demande des déplacements en tant que levier de transformation du transport et de l'aménagement. Le document était divisé en quatre sections :

1. L'intégration de la planification de l'aménagement du territoire et des transports
2. La mobilité des personnes en milieu urbain
3. La mobilité des personnes en milieu rural
4. L'accessibilité aux transports collectifs des personnes handicapées et à mobilité réduite

²⁹ Comme il sera aperçu dans la section 7.1.3.2 du chapitre 7, les cibles du plan d'action 2011-2020 sur les véhicules électriques opposeront les acteurs du champ. À ce jour, l'électrification des transports individuels continue de générer des tensions entre les objectifs d'amélioration de l'efficacité énergétique et la réduction de l'autosolisme. Ce conflit sera partiellement dénoué par l'adoption de la hiérarchie RTA en tant que cadre d'intervention des différents partenaires de la mobilité durable. Les mécanismes de résolutions des tensions autour de l'électrification des transports sont traités dans la section 7.2.1.3.2, intitulée « Le compromis autour de l'électrification des transports ».

6.2.1.2 Pilier cognitif

6.2.1.2.1 Une méconnaissance des CGD au MTQ

Malgré l'existence de programmes de gestion de la demande des déplacements depuis le début des années 2000, les équipes des CGD ont évolué dans un contexte au sein duquel leurs activités demeuraient largement méconnues du MTQ. Au début des années 2010, cette méconnaissance alimentait la suspicion des fonctionnaires quant à la pertinence et à la raison d'être des CGD :

C'est très laborieux. Moi, je suis présidente depuis plusieurs années et puis au ministère des Transports, on a chaque année, voire deux ou trois fois par an, de nouveaux interlocuteurs qu'il faut briefer pour leur dire qu'est-ce que c'est un CGD [Rires]. Donc c'est vraiment très laborieux, mais ça y est, on se fait connaître et on a réussi avec le dernier programme d'aide financière à doubler notre financement. [...]. Donc je pense qu'on a quand même gagné, mais c'est quand même de longue haleine et il faut être persévérant [Rires]. (Entrevue ancienne d.g. de Voyagez futé/Movia)

6.2.1.2.2 Un environnement d'affaires de plus en plus familiarisé avec la gestion de la demande des déplacements

Malgré les difficultés rencontrées auprès du MTQ, les acteurs du champ ont débuté la décennie des années 2010 en bénéficiant d'un environnement d'affaires de plus en plus familiarisé avec la gestion de la demande des déplacements. Tout au long de ses négociations avec le gouvernement, l'ACGDQ a tiré profit de son réseau de clients solidarisés envers la mission des CGD. Comme mentionné plus haut (section 6.1.1.1.1), de plus en plus d'organisations s'intéresseront aux outils de comptabilité carbone en vue d'atteindre la carboneutralité, un objectif répondant au contexte d'adoption du SPEDE. Même si les déplacements domicile-travail et domicile-études n'étaient pas visés par le nouveau système, cette catégorie d'émission indirecte figurera néanmoins dans la plupart des bilans carbone réalisés par les grandes entreprises et institutions.

De façon plus générale, l'intérêt envers les activités organisationnelles de mobilité durable a été stimulé par la professionnalisation croissante de la RSE et du développement durable au sein des entreprises. Comme mentionné plus haut (sections 5.1.1.1 et 5.2.1.1.3), les organisations se sont intéressées dès les années 1990 à la gestion environnementale, notamment en adoptant ISO14001 ou les lignes directrices du Global Reporting Initiative. Au début des années 2010, la norme ISO26000 structurait les activités de responsabilité sociale au moment même où le Global Reporting Initiative publiait sa quatrième édition des lignes directrices du reporting extrafinancier. Dans le sillage de ces développements institutionnels, les grandes organisations

deviendront de plus en plus actives en gestion des déplacements. Un exemple notable se trouve du côté de l'Université Laval, une institution qui a créé un poste spécifiquement dédié à la mobilité durable dès 2012. Comme mentionné plus haut (section 6.1.3.2)³⁰, cette nouveauté a été rendue possible grâce à l'embauche d'un employé de Mobili-t :

Et puis en 2012, il y a une première personne qui a été engagée comme coordonnateur en mobilité ou en transport durable. [...] [Et] lui, il était géographe avec une maîtrise en transport ou en aménagement de territoire. Il travaillait chez Mobili-t et quand ils ont créé le poste ici, il a migré ici avec tout son bagage de connaissances qu'il avait déjà sur l'Université Laval. [Il] est resté membre du Conseil d'administration de Mobili-t à titre de représentant de l'Université [...] de 2012 à 2015. (Entrevue coordonnatrice du développement durable à l'Université Laval)

De l'avis du fondateur de Mobili-t, le champ a grandement bénéficié de la professionnalisation des activités de développement et de mobilité durables au sein des grandes entreprises. Outre l'Université Laval, le Mouvement Desjardins s'est fait remarquer par son leadership dans la région de la Capitale-Nationale :

Il y a une chose qui a changé aussi, c'est que dans les gouvernements, il y a des gens qui s'occupent de mobilité active, de mobilité durable, beaucoup. Dans certains organismes privés comme [le Mouvement] Desjardins ou comme de gros joueurs comme ça, il y a une ressource qui s'occupe de ça aussi. [Donc] tu vois, il y a une institutionnalisation de l'organisme, mais dans l'autre sens. Il y a des [entreprises privées] qui se sont dotées de spécialistes là-dedans pour gérer ce problème-là avec une approche managériale, c'est-à-dire « *c'est quoi notre problème ? On met un comité, on gère ça, on a des objectifs, on a des cibles. Tac!* ». Et ça, je pense que c'est ça qui fait la différence, et c'est pour ça qu'on continue de bien aller, parce qu'on est capable de voir que ça marche, puis que ça donne du rendement. (Entrevue fondateur de Mobili-t)

6.2.1.2.3 L'institutionnalisation progressive de l'approche RTA

Malgré les difficultés qui confronteront les CGD durant cette période, le début des années 2010 constitue un épisode foisonnant du point de vue de la vie intellectuelle du champ. Après l'apparition du concept de « mobilité durable » dans les dernières 2000, la nouvelle décennie sera caractérisée par le besoin de systématiser ce nouveau paradigme caractérisé par une pluridisciplinarité parfois confuse, voire incohérente. Dans le contexte de l'apparition et de la diffusion de niches innovatrices comme le véhicule et la trottinette électriques, les acteurs ont éprouvé le besoin de se positionner adéquatement autour de l'enjeu

³⁰ La section 6.1.3.2 est consacrée à la présentation du réseau naissant des spécialistes organisationnels de la gestion de la demande des déplacements. Dans l'environnement de la Capitale-Nationale, diverses organisations ont embauché des employés qui avaient d'abord été formés dans les CGD. Ces embauches ont facilité les collaborations entre les acteurs du champ, les institutions, les sociétés de transport et les générateurs de déplacements.

contentieux de l'électrification des transports individuels : *le véhicule électrique est-il durable? Doit-il être proscrit? Est-il mauvais en toutes circonstances?*

Dans l'objectif de clarifier le concept de mobilité durable et de dénouer les tensions émergentes, Vivre en ville et Équiterre proposeront en 2011 d'institutionnaliser l'approche RTA, une hiérarchie qui organise trois principes de l'aménagement et des transports durables : réduire, transférer et améliorer. Comme mentionné plus haut (section 6.1.1.3.1), cette proposition commune prolongeait la vision du programme *Pour un Québec libéré du pétrole* en systématisant le volet « Aménagement et transports des personnes ». Une intervenante d'Équiterre décrit le contexte de l'élaboration de cette hiérarchie :

[On] a toujours été très proches de Vivre en ville dans notre vision, dans nos actions, en communication avec eux. [...] Nous, on intervient moins dans l'opération et dans l'accompagnement avec les villes. C'est vraiment Vivre en ville sur la question de l'aménagement du territoire [...]. Donc ça allait de soi que si on [voulait] amener ces éléments-là, plus ancrés, [il fallait] s'asseoir avec Vivre en ville pour arriver à faire un travail qui était quand même costaud. Je me rappelle que l'équipe qui était sur ce projet-là, ils ont travaillé [...] peut-être sur un an, mais en tout cas sur une bonne période temps pour aboutir à ces différents rapports [...]. Pour nous, c'était de construire la donnée sur laquelle s'appuyer, la littérature pour que nos décideurs basent leurs actions, puis leur vision de la mobilité durable à partir de ça. Donc ça a été un document important, puis un travail important parce que tout après ça, une fois qu'on avait ce rapport-là avec des recommandations, il y a eu plein de travail qui [a été fait]. (Entrevue chargée de projets d'Équiterre)

Très rapidement, l'approche RTA sera adoptée par les autres acteurs du champ de la gestion de la demande des déplacements, pour ensuite être valorisée au sein de la société civile à travers le Défi sans auto solo. Au fil des années, la hiérarchie s'imposera comme un cadre d'intervention des plus structurants, notamment dans la façon d'organiser les PGD, les niches innovationnelles et la gestion des stationnements.

6.2.2 Actions et interactions entre les années 2011 à 2015 : le redressement de la situation des CGD

6.2.2.1 La légitimation par la constitution d'une expertise panquébécoise

Entre 2011 et 2015, une bonne partie des efforts des CGD et de l'ACGDQ sera consacrée à renforcer la crédibilité du champ grâce à la constitution d'une expertise unique et reconnue en mobilité durable. Dans le cadre des réflexions sociétales sur l'avenir de la mobilité durable, cette contribution s'ajoutera à celles de partenaires comme Équiterre et Vivre en ville. Dans le cas plus précis des CGD, l'expertise qui sera constituée s'organisera en grande partie autour de la mobilité en contexte régional, un domaine sous-exploré au Québec. L'ancien président de l'ACGDQ commente ce déséquilibre :

Toutes les études qui ont été faites en mobilité, c'est [...] dans les grandes villes. Il n'y a rien qui se fait en milieu rural. Ce qui fait que les CGD, en prenant ce chapeau-là, puis en prenant un accent de plus en plus [orienté vers les] en activités dans les milieux régionaux, en dehors des grands centres, où on est à peu près un des seuls interlocuteurs qui peuvent parler réellement pour les régions. [On] a plein de monde qui disent qu'ils représentent les régions aussi, mais ils n'ont aucune idée de comment ça se passe « dans la vraie vie ». Donc nous, on a vraiment été chercher cette expertise-là. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

La constitution d'une expertise régionale en mobilité durable a été déterminante dans le cadre des activités de redressement de la situation financière des CGD. À partir des années 2010, les CGD se repositionneront pour s'ériger non seulement en spécialistes de la gestion de la demande des déplacements, mais également en *experts de la mobilité durable*. Par-delà leur expertise autour de la consultation en entreprise, les centres ont travaillé à être reconnus pour leur capacité à jouer les intermédiaires entre l'offre et la demande de déplacements en contexte régional :

On ne gère aucun déplacement. Notre job, c'est de conseiller. On est des consultants, [donc] on va conseiller pour améliorer l'accessibilité pis les services aux employés. Donc on travaille dans la gestion de la demande, mais on va travailler parallèlement la gestion de l'offre en conseillant aussi les sociétés de transport, en disant qu'il y aura une nouvelle entreprise qui va s'installer-là, comment tu pourrais adapter ton réseau.... On va aller voir les MRC [et] on va faire des plans de mobilité durable au niveau de la MRC. Mais avec la MRC, on est beaucoup dans la gestion de l'offre de service que dans la gestion de la demande. [Donc] on fait un peu des deux. Ceci dit, on n'offre pas de services [et] on n'opérera pas du transport. On s'arrête aux niveaux « planification », « organisation ». [...] La mise en œuvre de tout ça, ça n'appartient pas au CGD. [...] Donc dans le niveau « opérations », ce serait un peu nous dénaturer de faire ça. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

6.2.2.2 De nouvelles fonctions pour l'ACGDQ

6.2.2.2.1 Représentation politique

Au-delà des collaborations auprès des acteurs institutionnels de leur environnement, les CGD régionaux ont développé des compétences qui ont été mises à profit lors des représentations des politiques relatives au développement des transports. Comme mentionné plus (section 6.1.2.3.1), l'ACGDQ est devenue un acteur politique en participant notamment à l'élaboration de la *Stratégie nationale de mobilité durable* en 2013. Lors des consultations, l'Association a pu présenter ses membres comme des experts ayant développé plusieurs partenariats institutionnels et corporatifs. De l'avis des intervenants, cette compétence distinctive autour des enjeux régionaux s'avérera utile pour problématiser les enjeux d'acceptabilité sociale sous-jacents aux politiques de mobilité durable :

On a gagné beaucoup en crédibilité et [...] dans la connaissance des régions. Et comme je te dis, il y a autour de la table très peu de gens qui [sont] capables de parler réellement à propos des situations de la mobilité en région. [À] un moment donné, on parlait de la taxe kilométrique comme moyen d'aller chercher de l'argent. Et là, en région, on disait que ça ne passerait pas. On l'avait testé un peu [et on savait que] ça ne passerait pas, parce qu'en région, tu en fais du kilométrage [uniquement] pour te rendre à l'épicerie. [Donc] il y a quelqu'un qui suggère autour de la table que, à la place d'appeler ça une taxe kilométrique, qu'on pourrait peut-être appeler ça une « taxe à la congestion ». Je dis : « *ça ne passera pas plus* ». (Entrevue ancien d.g. ACGDQ)

6.2.2.2.1.1 La représentation des intérêts des CGD auprès du MTQ

Outre son rôle actif dans la création de pôles d'expertises en mobilités urbaines, régionales et panquébécoises, l'ACGDQ s'est révélé être un mécanisme très utile pour représenter les intérêts de ses membres. Comme mentionné plus haut (section 6.2.1.2.1), certaines des difficultés des CGD s'expliquaient par des relations tendues auprès des représentants du MTQ, un constat qui était partagé par un ancien directeur de l'Association: « Entre 2012 et 2018, on a passé huit ministres, sous-ministres, adjoints. Quand ça change de même, à un moment donné, c'est difficile d'avoir une influence. On travaillait beaucoup plus avec les fonctionnaires parce qu'ils restaient plus, mais encore là, ça changeait. » (Entrevue ancien d.g. ACGDQ)

L'importance de l'unification des voix s'est surtout manifestée à partir de 2012, l'année durant laquelle les ressources du PAGMTAA ont commencé à se tarir. Face aux incertitudes financières, l'ACGDQ a été un instrument déterminant pour communiquer les besoins et la légitimité des CGD auprès des représentants du MTQ. En 2013, l'Association s'est notamment servie de son mémoire rédigé dans le cadre de la *Stratégie nationale de mobilité durable* pour décrire les expertises des CGD et leurs besoins financiers (ACGDQ, 2013). S'appuyant sur le soutien de grands clients corporatifs et institutionnels comme le Mouvement Desjardins, Johnson Controls, le Fonds de solidarité FTQ, Miranda, le Centre de santé et de services sociaux de l'Ouest-de-l'Île, Technoparc Montréal, Groupe Aldo et Aéroports de Montréal, le mémoire a été l'occasion de solliciter un meilleur encadrement du champ et davantage de ressources financières :

On leur disait : « *Regardez, on est une association ! S'il y avait un CGD qui voulait voir le jour, est-ce que vous pourriez venir nous voir pour qu'on en discute ? Est-ce que c'est judicieux qu'on le mette à cet endroit-là ? Est-ce que vous pourriez nous financer plus et nous, on pourrait couvrir plus de territoires ?* ». Donc ça a été aussi cette volonté d'unir notre voix pour représenter les besoins des CGD auprès du ministère des Transports. (Entrevue ancienne d.g. de Movia)

6.2.2.3 Le positionnement stratégique : l'évolution de la mission des CGD au début des années 2010

6.2.2.3.1 Le renforcement d'une vision panquébécoise : le Défi sans auto solo

Au-delà des enjeux de légitimation de leurs activités, les membres de l'ACGDQ sont parvenus à améliorer leur situation financière en partie grâce à la diversification de leurs activités. Comme mentionné plus haut (section 6.1.2.3.1), l'Association a d'abord été constituée comme un espace permettant d'établir des règles et des normes communes, pour ensuite servir de véhicule de partage des connaissances et d'amélioration continue. Très rapidement, les membres ont souhaité revigorer leur mission collective en constituant un premier outil de valorisation de l'approche RTA, le *Défi sans auto solo*. Soulignons que cette activité de sensibilisation s'inscrivait directement dans la lignée du *Cocktail transport* et de la journée *Ma ville sans mon auto*³¹. D'abord régionalisé, le Défi a été approprié par l'ACGDQ afin d'en faire une campagne nationale :

[Pour] la première année, ça a été Mauricie-Centre-du-Québec. Pour la deuxième année, si je ne me trompe pas, il y a eu deux ou trois autres régions qui se sont ajoutées. À partir de 2011-2012, l'ensemble du Québec était embarqué. Depuis le début de 2014, c'est l'ACGDQ qui gère. Avant ça, c'était Roulons vert qui coordonnait au niveau national. [...] Le « Défi sans auto » est devenu le « Défi sans auto solo » parce qu'après ça, on se disait que le monde qui fait du covoiturage, ils prennent [tout de même] leur auto. (Entrevue ancien d.g. ACGDQ)

Dans le contexte des années 2010, le Défi a été conçu comme un moyen efficace de diffuser l'approche RTA auprès des citoyens, mais surtout au sein des organisations génératrices de déplacements. Pour contourner les résistances issues des milieux preneurs, le Défi repose sur une vision qui est globalement transformationnelle, mais qui est souple et progressive au niveau des changements comportementaux :

On a tout le temps tendance à voir tout blanc, tout noir. [Quand] je te disais au début que le monde n'était pas prêt à entendre, ils trouvaient qu'on était des extrémistes, quand on disait « lâche l'auto et prends ton vélo ». [Les gens] s'imaginaient tout de suite qu'il fallait qu'ils vendent leur [voiture], qu'ils partent en vélo et qu'ils fassent ça 365 jours par année. Mais en réalité, ce n'est pas ça. La mobilité durable, si tu prends ton vélo deux fois, trois fois par semaine, ça fait quand même ça de gagné. Tu n'as pas besoin de passer tout en vélo. L'hiver, si tu veux prendre ton auto, prends-le pareil ! Ça fait partie de la *game*. Prends ton auto ou prends un taxi [...]. Dans les villes, ils disaient « on ne peut pas. Laissez faire, on ne peut pas du jour au lendemain tout mettre, tout bloquer partout, toutes les voies ». Chose qu'on entend dans toutes les villes du Québec. En réalité, il faut que tu le fasses de façon progressive [et] ça va s'adapter avec ça. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

³¹ Les enjeux associés aux activités de sensibilisation comme le « cocktail transport » et la journée *Ma ville sans mon auto* ont été aperçus dans les sections 5.1.1.1 (« Échelon international »), 5.2.1.1.2.1 (« La résistance aux changements d'habitudes des déplacements ») et 6.1.2.2.1.2 (« L'amorce d'une campagne de sensibilisation panquébécoise »).

6.2.2.3.2 Le développement des services à la collectivité : le cas de Mobi-O en Outaouais

Outre le développement d'activités à vocations corporative, civique et nationale, le début des années 2010 marque également l'apparition d'un nouveau type de CGD qui se distingue du modèle de gouvernance montréalaise constituée par le programme Allégo. En 2012, la Ville de Gatineau, Vivre en ville et la Société de transport de l'Outaouais lançaient Mobi-O, un CGD dont les activités sont partagées entre la réalisation de PGD et les services à la collectivité, pour la plupart organisés autour des enjeux urbanistiques et scolaires. Entré en service en 2012, Mobi-O est l'avant-dernier CGD à avoir été constitué au Québec. Une de ses spécificités tient dans le fait qu'il a été accompagné par les acteurs de la constellation de Québec pour appuyer la municipalité de Gatineau dans son virage vers la mobilité et l'aménagement durable. Le directeur général de Mobi-O décrit le contexte de création du CGD :

Vivre en ville est venu soutenir l'initiative de la Ville de Gatineau et de la STO [Société de transport de l'Outaouais] via ce qu'on appelle [...] la stratégie de gestion des déplacements pour Gatineau et sa région qui a été faite entre 2008 et 2010. [...] Si je fais la genèse un peu de MobiO, on a été créés en 2011, les activités ont commencé en 2012. Ça a été créé en fait conjointement par la Ville de Gatineau, la Société de transports de l'Outaouais et Vivre en ville qui voyaient dans la région... on était une des seules régions qui a un grand centre urbain, je veux dire ça comme ça, puis beaucoup de déplacements quand même dans une région métropolitaine de 1,4 millions d'habitants. On n'avait pas de centre de gestion de déplacement et il y a eu une démarche initiée par la Ville de Gatineau pour faire une stratégie de gestion des déplacements de Gatineau. (Entrevue d.g. de Mobi-O)

À la différence des CGD métropolitains dont l'expertise repose essentiellement sur la réalisation de PGD, Mobi-O a été conçue dès sa fondation comme une extension des services d'urbanisme de la municipalité de Gatineau. À ce jour, le CGD est reconnu pour avoir développé un cadre d'intervention citoyen et participatif, notamment pour la réalisation des plans locaux de déplacements, des plans de déplacements scolaires et des activités de sensibilisation :

[Les représentants municipaux] voulaient consolider l'expertise qu'on est en train de développer, puis [...] aussi par manque de capacité. Il y a une partie qui est ça. Ils n'étaient pas en mesure de faire [ces services] à l'interne. Ça fait qu'ils se sont appuyés sur nous, et parce qu'ils ont une politique d'économie sociale aussi, donc de prioriser, d'appuyer ou de favoriser des fournisseurs qui sont des organismes d'économie sociale. [Donc] tout ça, mis ensemble, a fait en sorte qu'ils se sont dit « *Ben Mobi-O, c'est le partenaire privilégié. Puis ça nous permet de développer puis de consolider une expertise en sécurisation des déplacements actifs.* » (Entrevue d.g. de Mobi-O)

6.2.2.3.3 La négociation des mandats entre les CRE et les CGD

Finalement, un troisième exemple du repositionnement stratégique des CGD s'est manifesté dans la présence de plus en plus active de leurs équipes au sein de la vie administrative des régions. À partir des années 2010, les intervenants approfondiront leurs partenariats auprès des instances régionales et des CRE. Comme mentionné plus haut (section 6.1.1.3.1), les CRE ont intensifié leur contribution à la lutte contre les changements climatiques à travers la création d'activités comme les *Rendez-vous de l'énergie* (RNCRE, 2024a, 2024b). Compte tenu de la complémentarité entre les expertises des CGD et des CRE, les équipes de Moba, de Mobi-O, du Cadus, de Roulons vert, de Movia et de Mobili-t ont souvent été sollicitées pour contribuer à l'atteinte des cibles de mobilité durable régionales. À titre d'exemple, le CRE des Laurentides a accueilli Moba au sein de sa table régionale qui avait été constituée au début des années 2010 :

[On] a une table de concertation « Énergie et changements climatiques » qui existe depuis 2011. Donc on avait commencé à faire de la concertation régionale avec cette table-là. Au départ, elle a servi un projet vraiment très énergétique, d'un bilan énergétique régional. Mais ensuite, est arrivé un besoin de voir comment on pouvait, en tant que région, diminuer les GES. [...] Puis c'est vraiment la mobilité des personnes qui est ressortie comme moyen à prioriser pour diminuer les GES. [...] Et à ce moment-là, Moba, n'était pas vraiment dans les Laurentides. Ils étaient plus dans l'ouest de Montréal. Ils commençaient à vouloir venir dans les Laurentides, à se faire connaître et tout ça. [...] Puis c'était surtout un organisme qui faisait des plans de gestion de déplacement au niveau des organisations. Donc, quand ils ont commencé à venir dans la région, on a commencé à tisser des liens, à créer des relations. (Entrevue chargée de projet du CRE des Laurentides)

Dans le cadre de leur expansion panquébécoise et de la diversification de leurs activités, les CGD ont noué des relations toujours plus étroites avec les CRE. Au fil du temps, la proximité entre leurs missions respectives a toutefois été la cause de chevauchements parfois problématiques, des tensions qui ont nécessité d'être dénouées par des mécanismes de négociation. De façon générale, les intervenants qualifient les relations entre les CGD et les CRE comme étant plus cordiales que conflictuelles. À travers leurs interactions, les diverses équipes ont appris à développer des collaborations autour de projets qui croisent des compétences à la fois distinctives et complémentaires. Une intervenante du CRE du Saguenay-Lac-Saint-Jean décrit la nature de ces relations :

Je pense qu'il y a un respect. On est capable de travailler ensemble. On va toujours passer [le projet] aux joueurs qui sont les mieux positionnés, finalement, pour effectuer le mandat, en termes de ressources humaines. Puis aux CRE, nous des urbanistes, ce ne sont pas des ressources qu'on a. Les CGD, de plus en plus, c'est vers ce genre de formations qu'ils se tournent. Souvent, les mandats sont plus techniques. [Dans ces cas], ça va aller directement au CGD selon les ressources disponibles. (Entrevue ancienne chargée de projet du Cadus)

6.2.3 Conséquences sur l'ordre négocié : l'émergence d'un champ de la mobilité durable

6.2.3.1 L'élaboration d'une mission commune et la professionnalisation de la gestion de la demande

En conclusion, soulignons qu'entre les années 2011 à 2015, les CGD ont d'abord travaillé à redresser leur situation financière et la légitimité de leurs activités. Après la période de croissance plus ou moins ordonnée entre 2008 et 2011, les acteurs ont décidé de se regrouper autour de l'ACGDQ pour établir des règles communes, une étape préalable au déploiement de projets panquébécois. Une des premières niches innovatrices qui a été déléguée à l'Association a été le Défi sans auto solo, une campagne de sensibilisation d'envergure nationale qui a pour vocation de diffuser la philosophie RTA.

6.2.3.2 L'ACGDQ : le respect des spécificités des CGD

Au niveau de la gouvernance du champ, la formule associative qui a été privilégiée par les CGD témoigne d'une volonté de respecter les spécificités de chacun des membres de l'ACGDQ. Même si ces derniers ont envisagé la possibilité de fusionner les entités en une seule organisation, les acteurs ont préféré conserver leur indépendance, tout en adoptant les mécanismes de coordination relativement souples que confère le modèle associatif. À cet effet, la formule associative de l'ACGDQ reflète le mode d'organisation du champ qui a presque toujours favorisé les collaborations reposant sur des alliances entre des intervenants autonomes ou semi-autonomes. Comme mentionné plus haut (section 5.3.2.1.1), des collaborateurs comme Vivre en ville, Accès transports viables et Mobili-t ont délibérément évité de fusionner leurs structures administratives, un choix qui protège la spécificité des diverses missions organisationnelles qui évoluent au sein de la constellation. De façon similaire, les CGD et leurs partenaires coordonnent leurs relations interorganisationnelles à travers des participations aux conseils d'administration, des forums, des rencontres, des comités *ad hoc* ou des tables de concertation.

À partir des années 2010, le mode de coordination par associations et par alliances a été privilégié dans la mesure où les CGD, répartis dans l'ensemble du territoire québécois, évoluaient dans des environnements de plus en plus contrastés. Du côté régional, les CGD ont disposé d'une marge de manœuvre plus importante que celle de leurs homologues montréalais. Comme mentionné dans la section 6.2.2.3.2, Mobi-O a la capacité de s'immiscer dans les politiques d'aménagement du territoire gatinois, par exemple en réalisant des plans locaux de déplacements. Cette diversification des modèles d'intervention a été rendue nécessaire dans un contexte où les CGD régionaux ont éprouvé d'importantes difficultés à sécuriser des contrats auprès des générateurs de déplacements. À titre d'exemple, Roulons vert (Mauricie-Centre-du-Québec) a diversifié ses revenus en réalisant des mandats en lien avec la mobilité des aînés (Miaux *et coll.*, 2022), tout en intervenant

auprès des instances régionales de mobilité durable. La directrice générale de Roulons vert décrit le contexte d'affaires de son organisation :

[On] n'a pas beaucoup de contrats de plans de gestion de déplacements. Présentement, j'en ai trois avec les cégeps. Roulons vert n'a jamais fait beaucoup de plans de gestion de déplacements [...]. On n'a pas le choix [de diversifier les activités]. Je n'ai pas le choix dans mon secteur. [Avec] mon conseil d'administration, on a fait notre planification stratégique. Mon conseil d'administration est à la même place que moi à ce niveau-là. Si on veut que Roulons vert vive financièrement, on n'a pas le choix de diversifier [...], tout en respectant notre thématique. (Entrevue d.g. de Roulons vert)

À l'inverse, les CGD métropolitains disposent d'une latitude plus restreinte lors de la réalisation de leurs mandats, une situation qui s'explique en partie par le contexte institutionnel nettement plus réglementé dans la région métropolitaine. À titre d'exemple, les représentants de l'ARTM ne considèrent pas que les CGD de Montréal devraient s'immiscer dans la planification du transport et du territoire. À leur avis, la mission des CGD métropolitains relève d'abord de la sensibilisation et de l'accompagnement des générateurs de déplacements :

Pour nous, [les CGD] sont comme l'extension, un peu de business de développement, parce qu'on a une équipe qui fait la promotion du transport collectif auprès des citoyens, en général, dans la grande région. Mais on ne fait pas d'approche spécifique aux entreprises. [...] Notre collaboration avec les CGD, c'est vraiment ce que nous, on ne fait pas, parce qu'on est « au citoyen en général ». Eux autres, ils vont comme creuser. C'est comme de l'accompagnement, un peu individuel, ce que nous on ne peut pas faire parce qu'on n'a pas les ressources et on n'a pas le temps pour le faire. [Donc] c'est vraiment une petite partie de notre organisation, mais qui est à l'externe et qui se concentre sur des cibles bien précises. (Entrevue chargée de projets de l'ARTM)

6.2.3.3 Un réseau de plus en plus étendu et complémentaire

Au milieu des années 2010, le champ de la gestion de la demande des déplacements est devenu plus vaste et diversifié, tant au niveau opérationnel qu'intellectuel. Tandis que les partenariats des années 2000 étaient établis sur une base utilitaire, les acteurs emprunteront une approche plus revendicatrice en développant des mesures de promotion active des principes de la mobilité durable (accessibilité, multimodalité, équité, sobriété énergétique, hiérarchie RTA, santé et sécurité). D'abord confiné à la région métropolitaine de Montréal, le champ s'est étendu dans les principaux centres urbains du Québec, en plus d'être progressivement maillé avec les acteurs régionaux et municipaux (CRE, MRC, municipalités moyennes, etc.). Outre la réalisation de mandats en entreprise, les CGD ont également développé et consolidé de nouvelles gammes d'activités à vocation civique, par exemple le programme *Mon école à pied à vélo* et le Défi sans

auto solo. Peu à peu, les collaborations ont été tissées selon une perspective synoptique (panquébécoise) et transformationnelle, chaque acteur étant porteur de solutions complémentaires pour la concrétisation d'une vision sociétale de la mobilité durable. Comme il sera aperçu dans le chapitre 7, les CGD et leurs partenaires sont devenus des relais pour la promotion du Mois du vélo, une activité de sensibilisation qui a d'abord été portée par Vélo Québec (Accès transport viable, 2024). En retour, Vélo Québec s'est engagée à promouvoir activement des niches innovatrices comme le Défi sans auto solo et les plans de gestion des déplacements.

Au fil des collaborations, la logique de réciprocité grandissante entre les collaborateurs du champ facilitera l'apparition d'une culture collective tissée de valeurs, de représentations et de pratiques partagées. À titre d'exemple, le CGD du Saguenay Lac-Saint-Jean, le Cadus, s'appropriera le thème de la santé durable après avoir collaboré avec Vélo Québec et *Québec en forme* dans le cadre du programme *Mon école à pied à vélo*³². Vers la fin des années 2010, l'appropriation de cette thématique au sein du Cadus sera facilitée par l'embauche d'une intervenante qui travaillait jusqu'alors auprès de Québec en forme :

[J'ai travaillé] pendant 12 ou 13 ans pour Québec en forme à l'époque des comités d'action locaux. J'ai travaillé pour le secteur Chicoutimi pendant plusieurs années. J'avais beaucoup de projets en lien avec le transport actif, donc, évidemment des projets avec Vélo Québec. Et on participait aussi avec le Cadus sur les démarches de corridors scolaires. On accompagnait, à ce moment-là, plusieurs démarches avec les municipalités. On s'occupait souvent de la concertation, de la mobilisation des acteurs parce que l'on connaissait bien notre territoire. Le Cadus faisait appel à nous en tant qu'agents de mobilisation. Eux étaient plus au niveau de l'expertise, d'émettre le plan de corridor scolaire avec les mesures, et cetera. Donc Québec en forme, c'était un financement qu'on connaissait, qui avait une date de fin. Puis à ce moment-là, [...] le directeur général du Cadus, qui travaillait avec moi sur différents dossiers, m'a demandé si je voulais venir travailler pour le Cadus, puis reprendre le volet un peu plus de mobilité active. (Entrevue ancienne chargée de projet du Cadus)

6.2.3.4 L'évolution du MTQ

Du point de vue de la légitimation des activités de gestion de la demande des déplacements, le travail de représentation politique réalisé par l'ACGDQ, Vivre en ville et Équiterre a contribué à l'évolution des normes et des pratiques régissant le MTQ, un ministère qui était alors réputé pour son approche ingénierique des

³² Rappelons que les enjeux relatifs à *Québec en forme* et au programme *Mon école à pied à vélo* ont été couverts dans les sections 5.2.1.1.2.1.1 (« L'introduction des enjeux de santé publique ») et 5.3.2.2 (« Les plans de déplacements scolaires »).

transports. Un ancien directeur de l'ACGDQ décrit les changements de mentalité qu'il a observés auprès des fonctionnaires :

Quand je suis arrivé en poste, [les fonctionnaires du MTQ] n'avaient aucune idée de ce qu'était la mobilité. Pas de farce. Quand ils ont fait le Plan de mobilité durable, même pour eux autres, ça a été un changement de mentalité [...]. Longtemps, on a travaillé la fluidité. C'est ça qu'on entendait : « *Il faut que ce soient fluides, les déplacements* ». Là, [avec] la mobilité durable, on entend plus de favoriser les autres modes [et] on parle aussi beaucoup de sécurité routière. C'est ça qui prime, et non pas la fluidité. [Donc] c'est un changement de mentalité [...] autant les villes que les ministères [...]. On les a même *coachés* dans leurs façons de voir la chose. (Entrevue ancien d.g. ACGDQ)

À partir du milieu des années 2010, les acteurs du champ ont obtenu la reconnaissance de leurs activités, au moment même où le gouvernement souhaitait intensifier ses efforts de réduction des GES. Après quelques représentations politiques de la part de l'ACGDQ, la *Stratégie nationale de mobilité durable* valorisait de nouveau la contribution des CGD :

Dans le cadre de la *Stratégie nationale de mobilité durable*, le gouvernement entend agir sur la demande de transport individuel afin de faire en sorte que le transport collectif offre une réponse appropriée à cette demande. À cette fin, le gouvernement demande aux autorités organisatrices de transport des régions métropolitaines d'établir des partenariats avec les centres de gestion des déplacements, pour mettre en œuvre des plans de gestion des déplacements en entreprise et en institution. [...] Dans la plupart des régions, ce sont les centres de gestion des déplacements qui se chargent de faire du démarchage auprès des employeurs pour les convaincre d'établir des mesures permettant de réduire l'usage de l'auto solo. Le gouvernement vise à impliquer davantage les autorités organisatrices de transport dans ce processus. Celles-ci pourront miser sur le savoir-faire acquis à cette fin par les centres de gestion des déplacements, en les soutenant financièrement. (MTQ, 2014, p. 31)

Finalement, mentionnons que le gouvernement élaborait au même moment sa deuxième stratégie de développement durable (2015-2020), un document qui visait à renforcer le devoir de l'exemplarité de l'État. Compte tenu des objectifs de mobilité durable qui y seront fixés (gestion des déplacements pendulaires, réduction de l'usage des produits pétroliers, électrification des transports), le gouvernement semble avoir été convaincu de la valeur des expertises distinctives des CGD et de leurs partenaires. De l'avis des intervenants, la reconnaissance de la valeur ajoutée des CGD dans le tissu québécois de la mobilité durable explique en partie la raison pour laquelle leur financement public a été renouvelé en 2015. Après plusieurs années d'incertitudes, le gouvernement a finalement adopté le Programme d'aide au développement du transport collectif (PADTC), un nouveau levier qui a financé la mission des CGD :

[Je] pense que l'ACGDQ s'est formée, et là, ils ont été capables de s'adresser au ministère directement comme une porte d'entrée. [Ensuite], les ministères ont compris aussi l'avantage de *dealer* avec les CGD. [Avec] la stratégie de développement durable aussi, le lien avec les mesures employeurs... il y a des gens à l'interne qui sont capables de faire des liens et de dire « *hey, si on finance ça, pis on n'a pas de coup de main par l'autre bord, ça ne marche pas.* » Je pense aussi que la gestion des déplacements est passée d'un truc un petit peu obscur, champ gauche, à une pratique de plus en plus utilisée qui a fait ses preuves. (Entrevue fondateur de Mobili-t)

La Figure 9 schématise le contexte institutionnel, les activités ainsi que les conséquences de l'ordre négocié de la période de légitimation et de redéfinition du champ. Entre 2011 et 2015, les CGD ont organisé leurs activités de façon à mieux coordonner leurs interventions et à diversifier leurs mandats, qu'il s'agisse de services de consultations ou de représentations politiques. Conséquemment, cette période se caractérise par l'apparition de nouveaux apprentissages administratifs, politiques et professionnels.

6. Légitimation et redéfinition (2011-2015)

Contexte réglementaire:

- Plan d'action sur les changements climatiques 2013-2020
 - Cible de réduction des émissions de GES de 20 % sous le niveau de 1990 à l'horizon 2020 ;
 - Mesure 13: Promouvoir le transport collectif et alternatif en améliorant l'offre, en développant les infrastructures et en facilitant les choix durables
- Plan d'action 2011-2020 sur les véhicules électriques

Contexte normatif

- Environnement d'affaires de plus en plus familiarisé avec les valeurs de la mobilité durable

Contexte cognitif

- Les entreprises s'intéressent de plus en plus aux outils de la comptabilité carbone

Défi : les CGD doivent justifier leur mission, légitimer l'approche RTA et repositionner leurs activités.

Actions & interactions

Logiques

- *Inspirée*: Vivre en ville, Équiterre et l'ACGDQ élaborent une vision d'une mobilité et d'un aménagement régis par l'approche RTA
- *Opinion* : les CGD créent le Défi sans auto solo pour démystifier les enjeux RTA. Le transfert modal est graduel et conciliant
- *Industrielle*: les générateurs de déplacements s'intéressent de plus en plus à la comptabilité carbone

Processus interactionnels:

- *Éducation* : Vivre en ville et Équiterre promeuvent l'approche RTA qui est considérée comme une méthode scientifique d'organiser la mobilité durable
- *Éducation et persuasion*: Le Défi sans auto solo est conçu pour diffuser les principes de l'approche RTA
- *Persuasion*: l'ACGDQ mène des représentation auprès du MTQ pour garantir le financement à la mission des CGD

Acteurs centraux

- CGD, partenaires de la mobilité durable, municipalités, MTQ, sociétés de transports

Acteurs émergents

- ACGDQ
- CRE (mobilité régionale)
- MRC

Acteur sortant

- Mobiligo (faillite)

Ressources (atouts):

- Financement du PAGMTAA
- Financement varié (Québec en forme, fonds municipaux, AMT)
- CGD & ACGDQ
 - Compétences techniques
 - Compétences administratives
 - Habiletés politiques

Arènes:

- ACGDQ
- Tables thématiques ou régionales
- Conseil d'administration des divers partenaires
- Comités de suivi des PGD
- Comités de programmes (ex: Mon école à pied à vélo)

Ordre négocié

Apprentissages de champ :

- Le caractère pluridisciplinaire du paradigme de la mobilité durable doit être hiérarchisé selon l'approche RTA
- Plusieurs générateurs de déplacements institutionnalisent la mobilité durable au sein de leur organisation
- Les PGD sont valorisés comme des outils permettant d'améliorer le bilan carbone des générateurs de déplacements
- Les CGD apprennent à développer les services à la collectivité
- Le MTQ se familiarise de plus en plus avec le paradigme de la mobilité durable, tout en reconnaissant la valeur de l'expertise des CGD

Dispositifs

Projets / programmes :

- Défi sans auto solo (ACGDQ)
- Pour un Québec libéré du pétrole - volet aménagement (Équiterre et Vivre en ville, 2011)
- Plan de mobilité durable de Sherbrooke (CMDS, 2012)

Organisations, tables :

- Mobi-O
- Tables régionales de l'énergie (CRE)

Figure 9: Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 6 : Légitimation et redéfinition (2011-2015)

Tableau 17: Extraits choisis pour la phase de redéfinition et de légitimation (2011-2015)

Contexte institutionnel

Pilier cognitif

Introduction de l'approche RTA par Équiterre et Vivre en ville dans le cadre du projet « Pour un Québec libéré du pétrole en 2030 »

[On] a toujours été très proches de Vivre en ville dans notre vision, dans nos actions, en communication avec eux. Je pense que ça allait de soi que pour la nouvelle politique de mobilité durable, il fallait qu'on ait quelque chose de costaud, solide, qui soit appuyé. [...] Puis ça s'appuie sur un aménagement du territoire intelligent. Donc, ça allait de soi que si on veut amener ces éléments-là, plus ancrés, [il fallait] s'asseoir avec Vivre en ville pour arriver à faire un travail qui était quand même costaud. Je me rappelle que les équipes, l'équipe qui était sur ce projet-là, ils ont travaillé [...] peut-être sur un an, mais en tout cas sur une bonne période temps pour aboutir à ces différents rapports [...]. Pour nous, c'était de construire la donnée sur laquelle s'appuyer, la littérature pour que nos décideurs basent leurs actions puis leur vision de la mobilité durable à partir de ça. Donc ça a été un document important, puis un travail important parce que tout de suite après ça, une fois qu'on avait ce rapport-là avec des recommandations, il y a eu plein de travail qui [a été fait]. (Entrevue chargée de projets d'Équiterre)

Uniformisation des pratiques et des outils entre les CGD à partir du programme Allégo

On se partageait les idées, puis chaque CGD se rendait compte de quel programme pouvait mieux fonctionner sur son territoire. C'est certain après... Moi à mon époque, on s'est juste dit « *Ben, nous on fait comme ça, nous on fait comme ça* ». On a tous le diagnostic à faire qui était identique. Les façons de faire du programme Allégo, on les faisait tous pareil. Le sondage en entreprise, l'évaluation des besoins en entreprise, tout ça c'était pareil. C'étaient les solutions qui étaient différentes. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Les grandes entreprises créent des postes directement liées à la gestion de la demande des déplacements

Il y a une chose qui a changé aussi, c'est que dans les gouvernements, il y a des gens qui s'occupent de mobilité active, de mobilité durable, beaucoup. Dans certains organismes privés comme [le Mouvement] Desjardins ou comme de gros joueurs comme ça, il y a une ressource qui s'occupe de ça aussi. [Donc] tu vois, il y a une institutionnalisation de l'organisme, mais dans l'autre sens, il y a des [entreprises] privées qui se sont dotées de spécialistes là-dedans pour gérer ce problème-là avec une approche managériale, c'est-à-dire « *c'est quoi notre problème ? On met un comité, on gère ça, on a des objectifs, on a des cibles. Tac!* ». Pis ça, je pense que c'est ça qui fait la différence. Pis c'est pour ça que l'on continue de bien aller, parce qu'on est capable de voir que ça marche, pis que ça donne du rendement. (Entrevue fondateur de Mobili-t)

Les fonctionnaires du MTQ méconnaissent les CGD et leur mission

C'est très laborieux. Moi, je suis présidente depuis plusieurs années et puis au ministère des Transports, on a chaque année, voire deux ou trois fois par an, de nouveaux interlocuteurs qu'il faut briefer pour leur dire qu'est-ce que c'est un CGD [Rires]. Donc c'est vraiment très laborieux, mais ça y est, on se fait connaître et on a réussi avec le dernier programme d'aide financière à doubler notre financement. [...]. Donc je pense

qu'on a quand même gagné, mais c'est quand même de longue haleine et il faut être persévérant [Rires]. (Entrevue ancienne d.g. de Voyagez futé/Movia)

Pilier normatif

La gestion de la demande des déplacements s'insère progressivement dans la culture organisationnelle des grands générateurs

[On] avait un PGD en 2010, [puis une personne] à temps complet était dédiée aux déplacements durables. Même à mon arrivée là, j'ai été à temps complet quand même pendant quatre années et j'ai vu aussi une montée du dossier des déplacements, une montée vers le niveau stratégique et institutionnel. Donc, ce qui était avant géré localement est devenu à un niveau plus stratégique. (Entrevue coordonnatrice du développement durable à l'Université Laval)

Pilier réglementaire

Le gouvernement dépose son plan d'action sur les véhicules électriques

Plan d'action 2011-2020 sur les véhicules électriques

« L'environnement : réduire les émissions de gaz à effet de serre

Objectif : contribuer à hauteur de 6 % de la cible de réduction du Québec en 2020

[...]

Objectif : Augmenter le nombre d'emplois directs et indirects de 1500 à 5000 [NDLR : il s'agit d'emplois dans la filière du véhicule électrique]

[...]

Objectif : contribuer, à hauteur de 20 %, à l'objectif de réduire de 38 % à 32% l'apport des produits pétroliers dans le bilan énergétique du Québec d'ici 2020 » (MRNF, 2011, p. 3)

Le gouvernement souhaite prioriser le transport collectif et alternatif des personnes

Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques

Priorité 13 – Promouvoir le transport collectif et alternatif en améliorant l'offre, en développant les infrastructures et en facilitant les choix durables

Le transfert modal visé de l'autosolo vers le transport collectif et alternatif implique qu'une offre suffisante en matière d'infrastructures et de services soit disponible pour faciliter les déplacements et répondre adéquatement aux besoins de la population.

D'importants progrès ont été réalisés depuis 2006 avec la mise en œuvre de la Politique québécoise du transport collectif. L'offre de service s'est accrue de 21 % et l'achalandage de l'ordre de 11 % entre 2006 et 2011. Le gouvernement du Québec veut aller encore plus loin dans l'offre de solutions de rechange concrètes à l'utilisation de l'autosolo.

Ainsi, dans le cadre du PACC 2020, des investissements substantiels seront réalisés en matière de transport collectif, notamment pour consolider l'offre de services en ville, entre les régions et en milieu rural, et pour améliorer l'efficacité des équipements roulants (p. ex. l'acquisition d'autobus hybrides ou électriques). De plus, par l'entremise du PACC 2020, le gouvernement promouvra activement le développement et l'utilisation des modes de transport alternatifs à l'autosolo, incluant le covoiturage, l'auto-partage, le taxi-partage et les modes de transport actif (marche, vélo, etc.). Il soutiendra notamment des initiatives qui facilitent le covoiturage pour se rendre au travail et la construction de nouvelles voies cyclables utilitaires.

Selon toute probabilité, une simple augmentation de l'offre en transport collectif et alternatif ne réussira pas à faire augmenter le nombre d'utilisateurs au point d'inverser les tendances lourdes. D'autres interventions seront nécessaires, en tenant compte des particularités régionales et locales. La gestion de la demande est une voie d'action dont l'efficacité s'est vérifiée dans de nombreux pays. Elle implique un ensemble de mesures qui influent notamment sur les besoins, la période de la journée à laquelle se font les déplacements ou encore les choix individuels en matière de mode de transport. Elle vise à favoriser le covoiturage, le vélo et la gestion du stationnement pour compléter les efforts visant à développer le transport collectif. La gestion de la demande présente également l'avantage de maximiser l'utilisation des réseaux de transport existants et, par le fait même, la rentabilité des investissements importants réalisés en matière de transport collectif et alternatif, tant sur le plan économique qu'en ce qui a trait à la réduction de GES. Un arrimage étroit entre l'aménagement du territoire et le développement des réseaux de transport y contribue également.

Les investissements en matière de transport collectif et alternatif engendrent des bénéfices multiples pour les individus et les communautés. Un système de transport collectif accessible et efficace de même que des infrastructures et systèmes de transport alternatifs bien développés constituent des outils de développement économique et social majeurs pour le Québec et ses municipalités. Ils améliorent la mobilité des personnes et contribuent à réduire la congestion, ce qui se traduit par une meilleure fluidité pour le transport des personnes et des marchandises. De plus, chaque transfert modal d'un déplacement de l'automobile vers le transport collectif et alternatif contribue à réduire les émissions polluantes et les émissions de GES et à améliorer la condition physique des utilisateurs.

D'autres mesures pourraient être envisagées afin de favoriser la réduction du nombre de kilomètres parcourus par les automobilistes. Par exemple, dans le cadre de projets-pilotes mis sur pied en Oregon et au Minnesota (États-Unis) de même qu'en Suisse et aux Pays-Bas, un appareil installé dans les voitures permet de comptabiliser le kilométrage et d'y associer une tarification afférente. L'installation de parcomètres intelligents, comme à San Francisco (États-Unis), pourrait également s'avérer être une avenue afin d'éviter les déplacements inutiles et de connaître, en temps réel, les espaces de stationnement disponibles.

Une politique québécoise de la mobilité durable entrera en vigueur en 2013. Cette nouvelle politique visera la consolidation et le développement de l'offre de service de transport collectif d'ici 2020. Elle proposera un nouveau cadre financier permettant le développement des services de transport en commun, des modes de transport actifs, du covoiturage et de l'auto-partage, de même que la mise en œuvre de stratégies de

gestion de la demande. Cette politique donnera vie à la vision gouvernementale en matière de transport collectif et alternatif, et contribuera aux objectifs de réduction des GES du Québec de même qu'à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. Les détails de cette politique seront dévoilés ultérieurement. (MDDEP, 2012, p. 23-24)

Mondes sociaux et logiques de justification

Monde civique

Le Défi sans auto solo comme vision transformationnelle et progressive de la société

On a tout le temps tendance à voir tout blanc, tout noir. [Quand] je te disais au début que le monde n'était pas prêt à entendre, ils trouvaient qu'on était des extrémistes, quand on disait « *lâche l'auto, pis prends ton vélo* ». [Les gens] s'imaginaient tout de suite que fallait qu'ils vendent leur char, qu'ils partent en vélo et qu'ils fassent ça 365 jours par année. Mais en réalité, ce n'est pas ça. La mobilité durable, si tu prends ton vélo deux fois, trois fois par semaine, ça fait quand même ça de gagné. Tu n'as pas besoin de passer tout en vélo. L'hiver, si tu veux prendre ton auto, prends-la pareil ! Ça fait partie de la *game*. Prends ton auto ou prends un taxi [...]. Dans les villes, ils disaient « *on ne peut pas. Laissez faire, on ne peut pas du jour au lendemain tout mettre, tout bloquer partout, toutes les voies* ». Chose qu'on entend dans toutes les villes du Québec. En réalité, il faut que tu le fasses de façon progressive [et] ça va s'adapter avec ça. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Monde industriel

CGD : le développement d'une expertise des contextes régionaux

On a gagné beaucoup en crédibilité et [...] dans la connaissance des régions. Et comme je te dis, il y a autour de la table très peu de gens qui [sont] capables de parler réellement à propos des situations de la mobilité en région. [À] un moment donné, on parlait de la taxe kilométrique comme moyen d'aller chercher de l'argent. Et là, en région, on disait que ça ne passerait pas. On l'avait testé un peu [et on savait que] ça ne passerait pas, parce qu'en région, tu en fais du kilométrage [uniquement] pour te rendre à l'épicerie. [Donc] il y a quelqu'un qui suggère autour de la table que, à la place d'appeler ça une taxe kilométrique, qu'on pourrait peut-être appeler ça une « *taxe à la congestion* ». Je dis : « *ça ne passera pas plus* ». (Entrevue ancien d.g. ACGDQ)

Toutes les études qui ont été faites en mobilité, c'est [...] dans les grandes villes. Il n'y a rien qui se fait en milieu rural. Ce qui fait que les CGD, en prenant ce chapeau-là, et en prenant un accent de plus en plus [orienté vers les] en activités dans les milieux régional, en dehors des grands centres, où on est à peu près un des seuls interlocuteurs qui peuvent parler réellement pour les régions. [On] a plein de monde qui disent qu'ils représentent les régions aussi, mais ils n'ont aucune idée de comment ça se passe « *dans la vraie vie* ». Donc nous, on a vraiment été chercher cette expertise-là. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Monde domestique

Les CGD bénéficient d'un réseau de relais à la fois formel et informel

Dans la Capitale-Nationale où ça fait plus longtemps qu'on travaille aussi et où on a quand même pu profiter de certaines « plogues », je dirais. Le RTC, l'Université Laval, la Ville de Québec. Ils ont largement recruté parmi nos employés [Rires]. On a une mission d'infiltration, nous, dans le sens où c'est sûr que d'avoir d'anciens employés qui sont partis à certaines places, c'est aidant pour faire cheminer la gestion des déplacements. On ne se le cachera pas, mais ce n'est pas forcément une technique qu'on a mise en place volontairement. C'est plus par contraintes. [...] On a nos propres problèmes de rétentions, mais qui ont quand même une plus-value pour l'organisation puis pour la gestion des déplacements. On peut le voir des deux bords. C'est juste que sur le coup, c'est un peu raide! (Entrevue d.g. de Mobili-t)

Monde marchand

Difficultés de financement des CGD

J'allais des fois à Montréal pour rencontrer [l'équipe de Voyagez futé]. Le monde... je sentais le stress. Il y avait des mises à pied d'envisagées et du chômage. Ce n'était pas le fun. Donc ça, c'est peut-être plus, je te dirais entre 2010 et 2013... 2015. [...] Pis je pense que là où ça a commencé à être intéressant, c'est quand les CGD ont commencé à arrêter de quêter au MTQ, pis là, qu'ils ont commencé à avoir des sous [et qu'ils ont eu une prévisibilité financière, ce qu'il n'y avait pas] » (Entrevue fondateur de Mobili-t).

[On] n'a pas beaucoup de contrats de plans de gestion de déplacements. Présentement, j'en ai trois avec les cégeps. Roulons vert n'a jamais fait beaucoup de plans de gestion de déplacements [...]. On n'a pas le choix [de diversifier les activités]. [Je] n'ai pas le choix dans mon secteur. [Avec] mon conseil d'administration, on a fait notre planification stratégique. Mon conseil d'administration est à la même place que moi à ce niveau-là. Si on veut qu'un Roulons vert vive financièrement, on n'a pas le choix de diversifier [...], tout en respectant notre thématique. (Entrevue d.g. de Roulons vert)

Monde de l'opinion

Volonté d'accroître l'acceptabilité sociale de l'approche RTA (graduelle et conciliante) par le Défi sans auto solo

Le monde s'imaginait tout de suite que fallait qu'ils vendent leur char pis qu'ils partent en vélo pis qu'il fasse ça 365 jours par année. Mais en réalité, ce n'est pas ça. La mobilité durable, si tu prends ton vélo 2 fois, 3 fois par semaine, ça fait quand même ça de gagné. Tu n'as pas besoin de passer tout en vélo, tsé. L'hiver, si tu veux prendre ton auto, prends-la pareil ! [...] Le but [avec le Défi sans auto solo], c'était de sensibiliser les gens, d'essayer d'autre chose, parce qu'en fait, c'est démontré que si tu essaies déjà quelque chose, ça te fait moins peur de le réutiliser. Prendre l'autobus pour la première fois, c'est stressant. Si tu l'as pris quatre ou cinq fois, tu n'es plus stressé de le prendre, ça ne te dérange plus. [Donc] tout ça pour dire que le but, c'était vraiment ça. Donc d'influencer les employer d'essayer autre chose. Avec les employeurs, pareil, parce qu'il fallait influencer les employeurs pour mettre en place des conditions qui étaient gagnantes, pour que le monde puisse l'essayer. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Les CGD régionaux doivent composer avec un environnement sceptique à l'égard de la mobilité durable

[Au] début, le monde quand je parlais de mobilité durable, le monde disait que j'étais fou, « *on n'a pas de problèmes à Trois-Rivières, on n'en aura pas et ça va bien aller.* » Finalement, en 10 ans, je suis passé de fou à visionnaire parce qu'ils disaient « *Ah ben finalement tu as raison parce qu'on commence à ralentir.* ». Dans le fond, être visionnaire, c'est être un fou qui sait où il s'en va. Mais je pense que la mentalité sociale de la mobilité durable a changé. Avant ça, c'était encore... c'est encore ça à des [endroits], mais les transports collectifs, c'était pour le monde qui n'était pas capable de se payer un char. C'était un transport de pauvres. Même chose avec le vélo, la marche. Ce n'était pas vu comme des modes de transport, c'était vu pour ceux qui sont pauvres. C'est fait pour s'entraîner à la marche ou pour faire du sport ou du loisir. Même chose avec le vélo. Avec le temps, ça a changé. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Rapports de force

Processus interactionnels

Persuasion. L'ACGDQ mène des représentations auprès du MTQ pour renouveler le financement de leur mission

On leur disait : « *Regardez, on est une association ! S'il y avait un CGD qui voulait voir le jour, est-ce que vous pourriez venir nous voir pour qu'on en discute ? Est-ce que c'est judicieux qu'on le mette à cet endroit-là ? Est-ce que vous pourriez nous financer plus et nous, on pourrait couvrir plus de territoires ?* ». Donc ça a été aussi cette volonté d'unir notre voix pour représenter les besoins des CGD auprès du ministère des Transports. (Entrevue d.g. Movia)

Persuasion. Les grands employeurs manifestent leur appui pour le renouvellement du financement des CGD auprès du MTQ

Mémoire de L'Association des centres de gestion des déplacements du Québec dans le cadre de la Nouvelle politique québécoise de mobilité durable. Lettre du Mouvement Desjardins en appui à la mission des CGD

« Objet : Soutien aux activités des Centres de gestion des déplacements (CGD) du Québec

Dans le cadre du développement de son programme de transport alternatif, Desjardins s'est adjoint les services de deux CGD du Québec, soit Voyagez Futé et Mobili-T.

Depuis 2008, l'expertise et le professionnalisme de l'équipe de ces CGD a permis à notre organisation de réaliser un diagnostic précis des déplacements de nos employés et d'identifier les mesures pertinentes à mettre en place, dans un souci de réduction des émissions de GES et d'attraction et de rétention de notre main-d'œuvre. De plus, l'accompagnement effectué tout au long du déploiement de notre programme nous a été très utile et judicieux.

Nous comprenons que vos activités sont actuellement menacées par le risque de non-renouvellement du programme de soutien financier du ministère des Transports du Québec (MTQ) à votre égard.

Nous tenons donc à témoigner de l'importance de l'existence des CGD au Québec qui permettent à de nombreux employeurs comme Desjardins de mettre en place des programmes de transports durables et de créer une concertation fructueuse entre les différents intervenants locaux et régionaux: villes, sociétés de transport, arrondissements et employeurs.

De plus, l'existence du Programme d'aide gouvernementale aux modes de transports alternatifs à l'automobile (PAGMTAA) nous a permis, par le biais du programme employeur, de faire une demande de financement qui a couvert 50 % des frais pour la réalisation de notre diagnostic et l'élaboration de notre plan d'action. Ceux-ci ont été réalisés en étroite collaboration avec les CGD.

Les CGD et le volet programme employeur du PAGMTAA sont à la base de l'implantation de notre programme de transport alternatif. Sans ces éléments, nous n'aurions possiblement pas mis en œuvre notre programme de transport alternatif, ou du moins, il est clair que celui-ci n'aurait pas la crédibilité ni le succès qu'il connaît depuis sa création.

Nous considérons donc que le soutien financier du MTQ est indispensable à la réalisation de projets en transports durables qui ne pourraient être menés à terme sans l'expertise des CGD au Québec. » (ACGDQ, 2013, p. 15-16)

Persuasion et éducation. Le Défi sans auto solo comme campagne de sensibilisation aux enjeux RTA

Parenthèse rapide sur l'électrification, parce que ça me fait penser qu'au début, il y avait [des gens] qui disaient « *ben, j'ai fait du transport durable, je suis en auto électrique* ». Mais il fallait à chaque fois leur expliquer... parce que la mission des CGD, dans le fond, si on voulait la vulgariser au plus bas dénominateur, c'est qu'il y ait moins de chars sur les routes. Il faut qu'il y ait moins de voitures sur les routes. Le problème avec la congestion, c'est qu'il y a trop d'autos sur les routes. Ce n'est pas qu'il manque de routes, c'est qu'il y a trop d'autos sur les routes. Puis ce sont les gens qui sont seuls dans leur auto qui contribuent à ce problème-là, plus que si tout le monde co-voiturait. S'il y avait deux personnes par auto, il y en aurait probablement la moitié sur les routes, donc il n'y aurait plus de problème. Donc il fallait expliquer à ces gens-là, « *ben il faut que tu covoitures pareil parce que pour nous autres, la voiture électrique, ça ne règle pas le problème. Ça ne règle pas le problème de congestion* ». (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Persuasion. L'ACGDQ persuade le MTQ de financer leur mission dans le cadre de la réalisation du mandat d'exemplarité de l'État

[Je] pense que l'ACGDQ s'est formée, pis là ils ont été capables de s'adresser au ministère directement comme une porte d'entrée. Pis là les ministères ont compris aussi l'avantage de dealer avec les CGD. Pis là, la stratégie de développement durable aussi, le lien avec les mesures employeurs... Ben il y a des gens à l'interne qui sont capables de faire des liens, pis de dire « *hey, si on finance ça, pis on n'a pas de coup de main par l'autre bord, ça ne marche pas*. » Je pense aussi que... La gestion des déplacements est passée d'un truc un petit peu obscur, champ gauche, à une pratique de plus en plus utilisée qui a fait ses preuves. (Entrevue fondateur de Mobili-t)

Ressources

Développement de compétences distinctives pour la réalisation de politiques publiques en mobilité durable

On a gagné beaucoup en crédibilité et [...] dans la connaissance des régions. Et comme je te dis, il y a autour de la table très peu de gens qui [sont] capables de parler réellement à propos des situations de la mobilité en région. [À] un moment donné, on parlait de la taxe kilométrique comme moyen d'aller chercher de l'argent. Et là, en région, on disait que ça ne passerait pas. On l'avait testé un peu [et on savait que] ça ne passerait pas, parce qu'en région, tu en fais du kilométrage [uniquement] pour te rendre à l'épicerie. [Donc] il y a quelqu'un qui suggère autour de la table que, à la place d'appeler ça une taxe kilométrique, qu'on pourrait peut-être appeler ça une « taxe à la congestion ». Je dis : « ça ne passera pas plus ». (Entrevue ancien d.g. ACGDQ)

Ordre négocié

Dispositifs

Réalisation de plans locaux de déplacements (Mobi-O)

Les plans locaux de déplacement, ça, c'est plus nouveau, ça a été adopté dans leur plan climat que la ville de Gatineau veut un plan local de déplacement pour chacun de ces.... Ils appellent ça des « communautés ». Il y a un portrait de cas de 22 communautés, puis ils veulent un plan pour chacune de ces communautés-là. Puis dans ce cas-là, c'est pas mal nous qui allons chercher du financement. En fait, on a eu un premier financement d'une élue en particulier qui nous avait embauchés pour faire un plan pour son quartier. Puis là nous, on est allé chercher du financement d'Action-Climat qu'on a reçu. On a reçu la réponse récemment pour en faire en Outaouais, puis en Abitibi-Témiscamingue. On va en faire à Gatineau aussi. [Donc] nous, on va aussi chercher des leviers pour faire des projets ou des mandats qui répondent aux orientations municipales, puis qui relèvent de notre compétence. (Entrevue d.g. Mobi-O)

Le Défi sans auto solo

[Pour] la première année, ça a été Mauricie-Centre-du-Québec. Pour la deuxième année, si je ne me trompe pas, il y a eu deux ou trois autres régions qui se sont ajoutées. Pis à partir de 2011-2012, l'ensemble du Québec était embarqué. Depuis le début de 2014, c'est l'ACGDQ qui gère. Avant ça, c'était Roulons vert qui coordonnait au niveau national. [...] Le « Défi sans auto » qui est devenu le « Défi sans auto solo » parce qu'après ça, on se disait que le monde qui fait du covoiturage, ils prennent [tout de même] leur auto. (Entrevue ancien d.g. ACGDQ)

Configuration du champ

Fort enchevêtrement entre les CGD régionaux et les pouvoirs municipaux

Vivre en ville est venu soutenir l'initiative de la Ville de Gatineau et de la STO [Société de transport de l'Outaouais] via ce qu'on appelle [...] la stratégie de gestion des déplacements pour Gatineau et sa région qui a été faite entre 2008 et 2010. [...] Si je fais la genèse un peu de Mobi-o, on a été créés en 2011, les activités ont commencé en 2012. Ça a été créé en fait conjointement par la Ville de Gatineau, la Société de transports de l'Outaouais et Vivre en ville qui voyaient dans la région... on était une des seules régions qui a un grand centre urbain, je veux dire ça comme ça, puis beaucoup de déplacements quand même dans une région métropolitaine de 1,4 millions d'habitants. On n'avait pas de centre de gestion

de déplacement et il y a eu une démarche initiée par la ville de Gatineau pour faire une stratégie de gestion des déplacements de Gatineau. (Entrevue d.g. de Mobi-O)

[Les représentants municipaux] voulaient consolider l'expertise qu'on est en train de développer, puis [...] aussi par manque de capacité. Il y a une partie qui est ça. Ils n'étaient pas en mesure de faire [ces services] à l'interne. Ça fait qu'ils se sont appuyés sur nous, et parce qu'ils ont une politique d'économie sociale aussi, donc de prioriser, d'appuyer ou de favoriser des fournisseurs qui sont des organismes d'économie sociale. [Donc] tout ça mis ensemble a fait en sorte qu'ils se sont dit « *Ben Mobi-o, c'est le partenaire privilégié* ». Puis ça nous permet de développer puis consolider une expertise en sécurisation des déplacements actifs. » (Entrevue d.g. de Mobi-O)

Collaborations de plus en plus nombreuses entre les CRE et les CGD

[On] a une table de concertation « Énergie et changements climatiques » qui existe depuis 2011. Donc on avait commencé à faire de la concertation régionale avec cette table-là. Au départ, elle a servi un projet vraiment très énergétique, d'un bilan énergétique régional. Mais ensuite, est arrivé un besoin de voir comment on pouvait, en tant que région, diminuer les GES. [...] Puis c'est vraiment la mobilité des personnes qui est ressortie comme moyen à prioriser pour diminuer les GES. [...] Et à ce moment-là, Moba, n'était pas vraiment dans les Laurentides. Ils étaient plus dans l'ouest de Montréal. Ils commençaient à vouloir venir dans les Laurentides, à se faire connaître et tout ça. [...] Puis c'était surtout un organisme qui faisait des plans de gestion de déplacement au niveau des organisations. Donc, quand ils ont commencé à venir dans la région, on a commencé à tisser des liens, à créer des relations. (Entrevue chargée de projet du CRE des Laurentides)

Développement de services-conseils auprès des MRC

On ne gère aucun déplacement. Notre job, c'est de conseiller. On est des consultants, [donc] on va conseiller pour améliorer l'accessibilité pis les services aux employés. Donc on travaille dans la gestion de la demande, mais on va travailler parallèlement la gestion de l'offre en conseillant aussi les sociétés de transport, en disant qu'il y aura une nouvelle entreprise qui va s'installer-là, comment tu pourrais adapter ton réseau.... On va aller voir les MRC [et] on va faire des plans de mobilité durable au niveau de la MRC. Mais avec la MRC, on est beaucoup dans la gestion de l'offre de service que dans la gestion de la demande. [Donc] on fait un peu des deux. Ceci dit, on n'offre pas de services [et] on n'opérera pas du transport. On s'arrête aux niveaux « planification », « organisation ». [...] La mise en œuvre de tout ça, ça n'appartient pas au CGD. [...] Donc dans le niveau « opération », ce serait un peu nous dénaturer de faire ça. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

CHAPITRE 7

La constitution d'un champ de la mobilité durable (2015 -)

À partir de 2015, le champ québécois de la gestion de la demande des déplacements est entré dans une phase de maturation et de consolidation. Tandis que le début des années 2000 avait été marqué par une période d'institutionnalisation et de mise à l'essai de la gestion de la demande des déplacements, la fin de la « décennie Allégo » avait été le théâtre d'une importante phase de croissance à l'échelle panquébécoise. Au tournant des années 2010, cette croissance s'est essoufflée, forçant les CGD à redéfinir leur positionnement stratégique et à accroître la légitimité de leurs activités. Afin de faciliter la coordination de leur réseau, les CGD avaient alors constitué l'ACGDQ, une formule associative souple qui a d'abord été conçue pour établir des règles et des standards communs. En quelques années, l'ACGDQ a augmenté ses pouvoirs, d'abord en servant de plateforme de coordination pour des projets panquébécois comme le Défi sans auto solo. Parallèlement, l'Association a servi à renforcer l'expertise des divers CGD, notamment en créant des comités d'amélioration continue et de partage des connaissances. Finalement, l'ACGDQ et ses partenaires ont contribué à définir un cadre de gouvernance de la mobilité durable. À travers leurs représentations auprès du MTQ, les acteurs du champ ont introduit de nouvelles thématiques comme l'accessibilité, l'équité, la multimodalité, la sécurité et la hiérarchie RTA.

Outre les représentations menées pour légitimer leur raison d'être, les CGD ont développé de nouvelles expertises, en plus d'approfondir leur domaine d'interventions. D'abord conçus comme des organisations dont la mission consistait à réaliser des mandats en entreprise, les centres ont peu à peu élargi leur gamme d'activités en développant les services à la collectivité. Dans le cadre du programme *Mon école à pied à vélo* de Vélo Québec, les CGD et leurs partenaires ont également contribué à la réalisation de plans de déplacements scolaires, une initiative qui a participé à valoriser des thématiques incontournables du paradigme de la mobilité durable comme l'aménagement durable, la sensibilisation et la sécurisation des déplacements actifs. Depuis 1997, les acteurs du champ de la gestion de la demande des déplacements ont ainsi accumulé plusieurs expériences significatives, tout en élaborant une vision toujours plus précise de la mobilité durable. En outre, les collaborateurs ont développé des liens étroits auprès de générateurs de déplacements d'envergure comme le Mouvement Desjardins et l'Université Laval, deux institutions qui ont publiquement soutenu la mission des CGD auprès des instances gouvernementales.

À partir de 2015, le champ de la gestion de la demande des déplacements est entré dans une nouvelle phase de croissance, sa deuxième après la création d'un réseau panquébécois au milieu des années 2000. Dix années après l'apparition de la LDD et de la *Politique québécoise du transport collectif*, le gouvernement du Québec adoptait une nouvelle série de politiques structurantes de développement et de mobilité durables. En 2015, le financement à la mission des CGD était de nouveau garanti grâce au *Programme d'aide au développement du transport collectif* ou « PADTC » (MTQ, 2015b), une initiative du MTQ pour remplacer le PAGTMAA. La même année paraissait également la deuxième stratégie gouvernementale de développement durable couvrant les années 2015-2020 (MDDELCC, 2015), un document plus ambitieux que la première *Stratégie 2008-2013*. En 2017, les acteurs du champ bénéficieront du financement d'Action-Climat, un nouveau programme qui contribuera au montage financier d'une variété de niches innovationnelles de mobilité durable (gestion des stationnements, programmes de vélo, activités de sensibilisation, etc.). Finalement, le cadre d'intervention du champ de la gestion de la demande des déplacements sera structuré par la *Politique de mobilité durable*, un document paru en 2018 qui a défini les grandes orientations en transports des marchandises et des personnes pour l'horizon 2030. Vers la fin des années 2010, l'ensemble de ces développements introduisait des changements radicaux dans le réseau de la gestion de la demande des déplacements, un regroupement qui peut dorénavant être considéré comme un champ de la mobilité durable à part entière.

La période de maturation peut être découpée en deux phases. Entre 2015 et 2020, le champ de la mobilité durable a d'abord été caractérisé par la multiplication des niches innovationnelles et par la consécration sociétale du paradigme de la mobilité durable. Durant ces cinq années, les acteurs du champ ont développé de nouveaux outils qui se sont ajoutés à ceux qui avaient été constitués grâce aux programmes Allégo, *Mon école à pied à vélo* et au PAGTMAA. Rapidement, ces outils seront mis à profit pour la réalisation du mandat de l'exemplarité de l'État, un vaste projet panquébécois qui a nécessité le recours à des innovations techniques et administratives pour coordonner les interventions régionales et interrégionales. D'abord limité aux ministères et organismes gouvernementaux assujettis à la LDD, le mandat de l'exemplarité de l'État a depuis été étendu aux organisations parapubliques du réseau de la santé ainsi qu'aux établissements membres de la Fédération des cégeps.

Finalement, le champ est entré dans la période la plus récente de son développement, celle de l'opérationnalisation de la mobilité durable. Depuis les années 2020, les acteurs du champ s'organisent en un regroupement diversifié qui conçoit la gestion de la demande des déplacements comme un outil

s'insérant dans un bouquet de mesures complémentaires. Après plus de deux décennies d'accumulation d'expériences significatives, les collaborateurs se sont engagés dans une démarche de synthèse des apprentissages. Cette systématisation prend diverses formes, notamment avec le travail de révision de la gouvernance du Cadus, le CGD du Saguenay-Lac-Saint-Jean, ainsi qu'avec la création d'une formation en mobilité durable qui s'adresse aux élus.

7.1 Innovation et structuration de la mobilité durable (2015-2020)

7.1.1 Contexte institutionnel

À partir de 2015, la diversification des pratiques de mobilité durable sera accélérée par l'adoption de la deuxième stratégie gouvernementale de développement durable (2015-2020), un document qui contiendra des exigences beaucoup plus précises et hétéroclites que celles qui étaient contenues dans la première stratégie (2008-2013). Pour accompagner les acteurs du développement durable, le programme Action-Climat sera constitué en vue de financer la réalisation de projets de mobilisations citoyennes, stimulant par le fait même le développement de niches innovatrices de gestion de la demande des déplacements. Finalement, l'adoption de la *Politique de mobilité durable* en 2018 réorientera les activités du champ en fonction de l'atteinte de cibles qui ont été fixées à l'horizon 2030.

Avec l'adoption de la PMD, les CGD et leurs partenaires deviendront des acteurs incontournables de la mise en œuvre d'un modèle de société qui valorise les principes de la mobilité durable : santé et sécurité publiques, sensibilisation et éducation, gouvernance partenariale, sobriété énergétique, accessibilité, multimodalité, intermodalité, aménagement durable et approche RTA. Dès lors, le nouveau défi des intervenants du champ consistera à coordonner leurs efforts et leurs ressources afin de développer un modèle d'intervention cohérent, à la fois flexible et transformationnel.

7.1.1.1 Contexte réglementaire

7.1.1.1.1 La *Stratégie gouvernementale 2015-2020 de développement durable*

Après les années relativement creuses qui ont caractérisé la période de légitimation et redéfinition, l'adoption de nouvelles politiques de développement durable a marqué un tournant dans l'évolution du champ.

En 2015, la deuxième stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 (MDDELCC, 2015) innovait à plus d'un égard, notamment parce qu'elle renforçait le devoir de l'exemplarité de l'État. Dans un premier temps, de nouveaux mécanismes de coordination et de suivis ont été constitués pour appuyer la mise en œuvre des plans d'action. Un de ces mécanismes consistait en la création des officiers en développement durable, un réseau qui a étendu ses ramifications dans l'ensemble des ministères et organismes gouvernementaux assujettis à la LDD. Quatre ans plus tard en 2019, le MDDELCC publiait une

série d'indicateurs en développement durable qui ont pour vocation de suivre et de noter la performance des entités participantes (MELCCFP, 2023a, p. 1).

Du côté des mesures dédiées à l'enjeu des déplacements pendulaires, la Stratégie 2015-2020 a poursuivi les efforts réalisés depuis l'adoption de la LDD. En particulier, l'orientation 7, « Soutenir la mobilité durable », a été accompagnée de deux sous-objectifs structurants :

- Accroître l'accessibilité aux services, aux lieux d'emploi ainsi qu'aux territoires par des pratiques et par la planification intégrée de l'aménagement du territoire et des transports durables
- Appuyer l'électrification des transports et améliorer l'efficacité énergétique de ce secteur pour développer l'économie et réduire les émissions de GES

Pour préciser cette orientation et ces sous-objectifs, la Stratégie 2015-2020 a prévu l'ajout d'« activités incontournables » en matière de gestion écoresponsable, l'une d'elles engageant les ministères et organismes gouvernementaux de 15 employés et plus à réaliser au moins « une action pour favoriser la réduction des déplacements et l'utilisation de modes de transports collectifs et actifs par les employés » (p. 25).

Finalement, la deuxième stratégie gouvernementale de développement durable a été conçue pour appuyer le *Plan d'action québécois en électrification des transports* (MTQ, 2015a). Plus ambitieux que le *Plan d'action 2011-2020 sur les véhicules électriques*, ce nouveau document énonçait une vision forte pour les années 2020 et 2026 :

- Atteindre un nombre de 100 000 véhicules électriques et hybrides rechargeables immatriculés au Québec
- Réduire de 150 000 tonnes les émissions annuelles de GES produites par les transports
- Réduire de 66 millions le nombre de litres de carburant consommés annuellement au Québec
- Compter 5 000 emplois dans la filière des véhicules électriques et avoir entraîné des investissements d'un montant total de 500 millions de dollars
- Atteindre 300 000 véhicules électriques en 2026 (p.20)

7.1.1.1.2 De nouveaux programmes de financement : Action-Climat et le Fonds Écoleader

En parallèle de l'adoption de la Stratégie 2015-2020 de développement durable, la création du programme Action-Climat constitue la deuxième mesure phare en mobilité durable des années 2010. Découlant du PACC 2013-2020, le programme visait à renforcer le volet « Sensibilisation, partenariats et exemplarité de

l'État » et la priorité « Mobiliser – engager la population et les partenaires dans l'action » (MDDEP, 2012, p. 16). À la différence du PAGMTAA de 2008 qui finançait des mesures classiques comme le budget de fonctionnement des CGD, les infrastructures de mobilité durable et les plans de gestion des déplacements, le programme Action-Climat se démarquait par son ouverture aux niches innovatrices. À partir de 2016, le programme Action-Climat a participé au montage financier d'une multitude d'innovations qui se sont ajoutées aux services de base de la gestion de la demande des déplacements. Depuis, ces outils ont appuyé la mise en œuvre du programme de l'exemplarité de l'État et l'atteinte des cibles de la PMD.

Entre 2016 et 2023, le programme Action-Climat a participé à la structure financière de 84 projets ayant une portée nationale ou locale (MELCCFP, 2023a). Même s'ils ne visent pas tous la mobilité durable, plusieurs de ces projets ont été cooptés au fil des années par les CGD et leurs partenaires pour leur capacité à participer aux efforts de réduction des déplacements, de transfert modal ou d'amélioration de la performance énergétique des véhicules. Parmi les mesures-phares qui ont été financées en 2017, notons :

- La *gestion des stationnements* : attestation Stationnement écoresponsable du CRE de Montréal (2017)
- La *sensibilisation à l'électrification des véhicules* : Programme Rendez-vous branchés de l'Association des véhicules électriques du Québec
- La *localisation écoresponsable des organisations* : Programme Bâtir au bon endroit de Vivre en ville
- Des mesures d'encouragement au cyclisme : le mouvement Vélosympathique et le programme Cycliste averti de Vélo Québec³³

Outre les ressources du programme Action-Climat, les acteurs du champ québécois de la mobilité durable ont également bénéficié du Fonds Écoleader, une nouveauté du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie datant de 2019. Dotée d'une enveloppe annuelle de 30 millions de dollars, cette initiative gérée par le Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD) consiste en un réseau d'agents qui appuient les démarches de développement durable des entreprises en leur fournissant de l'expertise, du financement et des outils (MELCCFP, 2023b, p. 20-21). Hormis le CMDS, tous les CGD du Québec sont inscrits dans ce réseau, à l'instar des principaux partenaires du champ québécois de la

³³ Les niches innovatrices financées par le programme Action-Climat sont présentées plus en détail dans les sections 7.1.2.1.1 (« La création de nouvelles niches et de nouveaux partenariats ») et 7.2.2.1.1 (« La deuxième vague de financement Action-Climat »).

mobilité durable. Dans un contexte caractérisé par la disparition du programme Allégo et du PAGMTAA, le Fonds Écoleaders a contribué à diversifier les sources de financements ainsi que les activités des CGD. La directrice de Moba décrit les bénéfices qui ont découlé de cette nouveauté :

[Le programme] Nomo n'était pas encore là. Allégo n'était plus là depuis longtemps, donc le Fond Écoleaders nous apparaissait comme un financement qui était parfait pour se coller à ce qu'on avait à offrir. [...] [Au]-delà de notre structure, on trouve quand même que les centres de gestion des déplacements doivent se rapprocher [...] des partenaires en développement économique. C'est pertinent et ça nous permet de monter des projets. Ça nous permet de percer certains secteurs et d'être, dans le fond, plus performants. (Entrevue d.g. Moba)

7.1.1.1.3 La *Politique de mobilité durable*

Aux côtés du PACC 2013-2020 et de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*, la *Politique de mobilité durable* (MTMDET, 2018e) est la troisième grande initiative publique qui a encadré le champ de la mobilité durable durant les années 2010. À plus d'un égard, la PMD peut être considérée comme l'aboutissement de plusieurs décennies de sensibilisation de la part des acteurs de l'environnement et de la gestion de la demande des déplacements. Couvrant à la fois le transport des marchandises et la mobilité des personnes, la politique-cadre de 2018 contient un volet qui consacre les principes incontournables du paradigme de la mobilité durable.

7.1.1.1.3.1 Le contenu de la PMD

La politique est divisée en six sections : une vision pour l'horizon 2030 (pp. 6-9), trois orientations (pp. 10-15), deux catégories d'assises (pp. 16-18), des enjeux de mobilité durable (pp. 19-22), cinq dimensions (pp. 23-39) et trois conditions dites « gagnantes » (pp. 40-42). Ces sections méritent d'être présentées séparément.

7.1.1.1.3.1.1 Les orientations et les cibles

Les orientations et les cibles de la PMD concernent aussi bien le transport des personnes que des marchandises. Relativement aux enjeux de gestion de la demande des déplacements, au moins sept cibles concernent directement les activités des CGD et de leurs partenaires. Ces cibles, présentées dans le Tableau 18, couvrent les thématiques de l'accessibilité aux services de transports alternatifs à l'automobile, la réduction du temps des déplacements pendulaires, la réduction des accidents, la réduction de la part

modale de l'autosolisme, la contribution à l'atteinte des cibles sociétales de réduction des GES et la réduction de la part du budget des ménages consacré aux transports.

Tableau 18: Orientations et cibles du PMD relatives à la gestion de la demande des déplacements

Orientations	Cibles
Orientation 1 : une mobilité au service des citoyens	70 % de la population québécoise a accès à au moins quatre services de mobilité durable (p. 11)
	Réduction de 20 % du temps de déplacement moyen entre le domicile et le travail (pp. 11-12)
	Réduction de 25 % du nombre d'accidents mortels et avec blessés graves par rapport à 2017 (p.12)
Orientation 2: Une mobilité à plus faible empreinte carbone	Diminution de 20 % de la part des déplacements effectués en auto solo à l'échelle nationale (p. 13)
	Réduction de 40 % de la consommation de pétrole dans le secteur des transports sous le niveau de 2013 (p.13)
	Réduction de 37,5 % des émissions de GES dans le secteur des transports sous le niveau de 1990 (p. 14)
Orientation 3 : Une mobilité à l'appui d'une économie plus forte	Réduction de 20 % des dépenses brutes des ménages allouées au transport (en dollars constants de 2017) (p. 15)

(MTMDET, 2018e)

7.1.1.1.3.1.2 Les enjeux de mobilité durable

À l'instar du modèle de Bourdages et Champagne (2012)³⁴, les enjeux de mobilité durable de la PMD sont divisés en trois catégories : sociaux, environnementaux et économiques. Six de ces enjeux, présentés dans le Tableau 19, concernent directement la gestion de la demande des déplacements:

³⁴ Le modèle de Bourdages et Champagne (2012), inspiré du *Sustainable Mobility, Policy Measures and Assessment* (SUMMA), a été présenté dans le Tableau 2 de la section 1.4.2 de la revue de littérature.

Tableau 19: Enjeux liés à la gestion de la demande des déplacements

Catégorie d'enjeux	Enjeux	Définition
Social	Santé publique	« Les émissions de polluants, le bruit engendré par l'utilisation de véhicules motorisés et la congestion routière ont des effets négatifs importants sur la santé des citoyens et peuvent générer des symptômes de maladies pulmonaires et cardiaques et d'autres problèmes de santé et de stress. » (p.20)
	Sécurité des usagers	« La circulation des voitures et des camions est la cause fréquente d'accidents impliquant les piétons, les cyclistes ainsi que les personnes à mobilité réduite ou utilisant certains autres types de véhicules d'aide à la mobilité. Le transport de matières dangereuses peut aussi entraîner de l'insécurité pour les citoyens. » (p. 20)
	Personnes vulnérables et à mobilité réduites et handicapées	« Les personnes vulnérables, à faible revenu, à mobilité réduite et handicapées doivent avoir accès aux différents modes de transport afin de bénéficier d'une mobilité comparable à celle du reste de la population. Elles doivent avoir accès en toute égalité aux différents lieux d'activités et aux divers points de service dans une approche inclusive. Le vieillissement de la population devrait accroître la pression sur les services de transport dans les prochaines années. Des efforts sont nécessaires pour offrir le plus possible des parcours sans obstacles, étendre l'universalité des services de transport ainsi que pour prendre en compte l'égalité entre les femmes et les hommes » (p. 21)
	Options de transport durable déficientes en région	« La population doit souvent parcourir de longues distances pour aller au travail ou pour accéder aux services, mais elle n'a souvent pas accès à des services de transport collectif répondant à ses besoins. Cette situation fait en sorte que certains citoyens doivent presque obligatoirement utiliser une automobile pour se déplacer. » (p. 21)
Environnemental	Gestion durable de l'aménagement du territoire	« La planification du territoire telle que pratiquée actuellement ne tient pas suffisamment compte des répercussions du développement de nouveaux territoires habités sur l'utilisation du système de transport. L'organisation actuelle du territoire favorise plutôt le recours à l'automobile et restreint les modes alternatifs. » (p. 21)
Économique	Fonctionnalité et accessibilité du système de transport	« Comme les réseaux de transport fonctionnent souvent près du seuil de capacité dans certaines régions, toute augmentation de la demande de mobilité crée des pertes de fonctionnalité et de la congestion. Afin d'optimiser l'utilisation des réseaux, des efforts sont requis pour favoriser une utilisation complémentaire des modes de transport, notamment par de meilleures pratiques intermodales. » (p. 22)

(MTMDET, 2018e)

7.1.1.1.3.1.3 Les dimensions de la mobilité durable

Finalement, la PMD énonce cinq dimensions qui sont accompagnées de mesures, ainsi que de trois conditions dites « gagnantes » pour concrétiser la vision de la mobilité durable à l’horizon 2030. Ces dimensions, présentées dans le Tableau 20, s’appuient explicitement sur l’approche RTA qui sert de guide pour orienter les interventions des divers acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique.

Tableau 20: Dimensions et mesures du PMD en relation avec la gestion de la demande des déplacements

Dimensions	Mesures liées à la gestion des déplacements
Travailler avec le milieu municipal pour favoriser la mise en place de service de transports durable pour les citoyens	Favoriser une planification intégrée de l’aménagement du territoire et du transport urbain et régional
	Rendre le transport collectif urbain plus attrayant et compétitif
	Favoriser et rendre plus attrayant le transport collectif régional et interurbain
	Faciliter le déplacement des personnes à mobilité réduite
	Miser sur la mobilité durable pour stimuler la vitalité des régions
	Soutenir les nouvelles mobilités, l’innovation et l’intégration des systèmes
Appuyer les acteurs des chaînes logistiques dans la mise en place de services de transport performant pour les entreprises	Aucune
Mettre en place des infrastructures de transport favorisant la mobilité durable	Mettre en place des projets structurants en transport collectif
	Investir dans des infrastructures qui favorisent le transport collectif et actif
	Assurer la sécurité des transports
Favoriser l’électrification et le déploiement des véhicules écoénergétiques	Poursuivre les efforts en électrification des transports
	Poursuivre le déploiement des bornes de recharge
Assurer le leadership de la mobilité durable au Québec	Renforcer l'exemplarité de l'État
	Développer et appliquer des outils économiques de gestion de la demande en transport
	Améliorer le processus de planification intégrée des interventions en transport
« Conditions gagnantes »	Une gouvernance articulée autour de partenariats
	Un financement adéquat et pérenne
	Des citoyens et des entreprises sensibilisés et mobilisés

(MTMDET, 2018e)

7.1.1.1.3.2 La création de cadres d'intervention

Pour appuyer sa mise en œuvre, la PMD a introduit onze cadres d'intervention qui élaborent chacun des principes et des sous-objectifs de mobilité durable. Les cadres couvrent les thématiques suivantes:

- Nouvelles mobilités
- Systèmes de transports intelligents
- Transport routier des marchandises
- Transport maritime
- Transport ferroviaire
- Transport aérien
- Sécurité routière
- Transport collectif régional
- Transport actif
- Transport adapté
- Transport collectif urbain

7.1.1.1.3.2.1 Les principaux cadres d'intervention de la PMD faisant intervenir des enjeux de gestion de la demande des déplacements

À ce jour, les CGD et leurs partenaires ont surtout travaillé à partir des cadres d'intervention liés aux déplacements des personnes, à savoir les cadres des nouvelles mobilités, des transports actifs ainsi que des transports collectifs régionaux et urbains. Dans les années qui ont suivi l'adoption de la PMD, ces cadres ont été accompagnés de nouveaux programmes pour financer la sensibilisation aux enjeux de mobilité durable, la création d'instances régionales et la réalisation de PGD.

- Le cadre d'intervention en nouvelles mobilités

Le cadre d'intervention en nouvelles mobilités concerne aussi bien les transports de marchandises que les déplacements des personnes. À la base, ce cadre a été conçu pour accompagner le foisonnement de niches innovatrices comme l'autopartage, le vélopartage, taxi partagé, le covoiturage, les sites et applications mobiles, les services intégrés de mobilité, le transport rémunéré et le transport des marchandises (MTMDET, 2018a, p. 4-7). Soulignons qu'à partir de 2022, le Programme Nomo (MTQ, 2022a) entrera en vigueur pour soutenir les activités couvertes par le cadre des nouvelles mobilités. Sur ce point, l'édition

2022-2025 de Nomo financera deux catégories d'initiatives : la mobilité intégrée et connectée (volet 1) et les plans de gestion des déplacements (volet 2)³⁵.

- Les cadres d'intervention en transports collectifs régionaux

Le cadre d'intervention des transports collectifs régionaux s'insère dans la dimension 1 de la PMD, intitulée « Travailler avec le milieu municipal pour favoriser la mise en place de service de transports durable pour les citoyens » (MTMDET, 2018c). Il prévoit le soutien à la réalisation de plans de mobilité durable intégrés (mesures 1), la création d'instances régionales de concertation regroupant les principaux intervenants en transport collectif régional (mesure 3), le soutien pour l'interconnexion des services de transport collectif régionaux (mesure 4) et les incitatifs pour favoriser la mise en place de stationnements incitatifs aux endroits stratégiques (mesure 5).

- Le cadre d'intervention en transports actifs

Le cadre d'intervention en transports actifs concerne principalement les déplacements piétons et cyclistes. Il rejoint surtout les enjeux de santé et de sécurité de la PMD, en plus de prolonger les réalisations des *Politiques sur le vélo* de 1995 et de 2008³⁶ ainsi que de la *Politique québécoise du transport collectif* de 2006. Trois de ses objectifs rejoignent les enjeux déterminants de la gestion de la demande des déplacements et des transports alternatifs à l'automobile :

- Augmenter la part des déplacements actifs par rapport aux autres modes de transport en doublant les déplacements faits à vélo et en maintenant à 10,3 % la part des déplacements faits à pied
- Réduire de 25 % le nombre de victimes chez les piétons et les cyclistes dans le bilan routier
- Assurer la consolidation et l'expansion de la Route verte en y ajoutant 858 km (MTMDET, 2018b, p. 12)

³⁵ Les programmes Nomo et MobilisActions sont présentés plus en détail dans la section 7.2.1.1.4 (« De nouveaux programmes découlant de la PMD : Nomo et MobilisActions »).

³⁶ Les enjeux relatifs aux deux politiques sur le vélo (1995 et 2008) ont été présentés dans les sections 4.1.2.2.1 (« La professionnalisation de Vélo Québec ») et 6.1.1.1.1.1 (« Le Programme d'aide gouvernementale aux modes de transport alternatifs à l'automobile (PAGTMAA) »).

7.1.1.2 Contexte normatif

Outre l'apparition d'une nouvelle stratégie gouvernementale de développement durable, de la PMD et du programme Action-Climat, le contexte institutionnel du champ a également été influencé par le renforcement de normes sociétales favorisant la mobilité durable. Entre 2015 et 2020, deux phénomènes ont considérablement contribué à ce progrès : la création de Piétons Québec et l'engagement des grandes organisations envers les enjeux de gestion de la demande des déplacements.

7.1.1.2.1 La sécurité piétonne : Piétons Québec

La création de Piétons Québec en 2015 découle d'une initiative conjointe des principaux partenaires des CGD : le CRE de Montréal, Vivre en ville, le Centre d'écologie urbaine, Accès transports viables et l'Association de la santé publique du Québec (Entrevue d.g. de Piétons Québec). La directrice générale de Piétons Québec décrit le contexte de création de cette organisation entièrement dédiée à la visibilisation des enjeux de sécurité des déplacements piétons :

[Je] pense que les organisations avaient la volonté qu'il y ait un organisme qui porte la voix des piétons pour qu'on réussisse à faire des gains, comme ce que Vélo Québec a réussi à faire dans les dernières années. On le voit. Moi justement, je travaillais chez Vélo Québec. Avant, quand je suis arrivée ici, j'ai vu comment il y avait des choses qui étaient très structurées pour le vélo, mais qui n'étaient pas du tout la même chose pour la marche. On parlait moins de ces questions-là. Puis [lorsqu']on regarde dans la *Politique de mobilité durable*, [et] même dans le cadre d'intervention en transports actifs [...], les éléments liés aux déplacements en vélo et aux infrastructures sont beaucoup plus détaillés que les éléments piétons. (Entrevue d.g. de Piéton Québec)

Depuis sa création en 2015, Piétons Québec a servi de levier pour sensibiliser les citoyens et les élus autour des enjeux piétons, un effort qui repose principalement sur la promotion de la Vision zéro³⁷. À cet effet, l'organisation montréalaise a multiplié les activités et les représentations auprès des autorités municipales afin d'encourager la création de nouveaux cadres d'aménagements qui s'inspirent de cette philosophie:

Les premières activités des Piétons Québec étaient orientées sur pas mal deux axes. Donc l'axe de la sécurité routière. On était porteur de plusieurs initiatives pour faire connaître la Vision zéro, la faire adopter au Québec. Donc ça, c'était un des axes importants dans les premières années de l'organisation. [En] collaboration avec le Centre d'écologie urbaine, puis Vivre en ville, on avait organisé un forum Vision zéro pour parler de cette nouvelle approche en sécurité routière, puis en quoi elle contribuerait à sécuriser, à favoriser les déplacements

³⁷ Comme mentionné plus haut dans l'introduction et dans la section 5.1.1.1, la Vision zéro découle d'une approche suédoise qui a été créée en 1997 pour renforcer la sécurité des déplacements actifs.

à pied au Québec. Puis l'autre axe, c'est vraiment faire prendre conscience aux gens qu'ils sont piétons, puis montrer le « potentiel piéton » qui était non réalisé. (Entrevue d.g. de Piéton Québec)

À ce jour, au moins deux municipalités québécoises ont institutionnalisé l'approche Vision zéro promue par Piétons Québec, à savoir Montréal en 2019 et Drummondville en 2020 (Piétons Québec, 2021, p. 4-5).

7.1.1.2.2 L'engagement des grands générateurs de déplacements envers la mobilité durable

Outre la sensibilité grandissante à l'égard de la thématique des déplacements actifs, la gestion de la demande des déplacements connaîtra un important essor grâce au leadership de grands générateurs de déplacements qualifiés de « visionnaires ». Depuis quelques années, plusieurs entreprises de Québec et de Lévis ont par exemple manifesté leur intérêt à suivre les traces du Mouvement Desjardins, le géant financier dont les réalisations en mobilité durable font aujourd'hui figure d'autorité. Une intervenante de Mobili-t décrit ce phénomène de leadership et d'entraînement : « [C'est un enjeu de] notoriété, d'être une marque employeur intéressante pour attirer la main-d'œuvre de façon générale, de dire qu'on est « donc ben cool », parce que Desjardins avait fait un gros travail à ce niveau-là. Ça avait été un des premiers clients de Mobili-t et ils voulaient tous être un peu comme Desjardins, puis mettre en place des choses intéressantes. » (Entrevue chargée de projets de Mobili-t)

Comme mentionné plus haut (sections 5.1.1.1 et 5.2.1.1.3), l'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements a également été facilitée par la professionnalisation des enjeux de développement durable et de RSE au sein des grandes entreprises. Près de 20 ans après l'apparition des premiers systèmes de gestion environnementale et des lignes directrices du GRI, plusieurs politiques et plans d'action en développement durable ont intégré des dimensions de mobilité durable. L'Université Laval, citée plus haut (section 6.2.1.2.2), reconnaît explicitement sa responsabilité en gestion des déplacements pendulaires. Depuis quelques années, la promotion de la mobilité durable a été érigée en un des principaux composants de la culture environnementale de l'institution. Une intervenante de l'Université Laval décrit ce phénomène :

Puis il y a la question climatique qui est là-dedans aussi. Donc les émissions de gaz à effet de serre émises par les transports font partie des enjeux, ce qui amène aussi une pression pour évoluer. [...] C'est revenu, la question de créer une culture de développement durable à l'Université : comment faire pour qu'un étudiant ou un employé, [lorsqu'il arrive ici et lorsqu'il part, que ce ne soit] plus la même personne, parce qu'il a acquis des réflexes de développement durable. Il voit qu'on a des îlots de récupération, il voit qu'on a des beaux [stationnements] à vélos. (Entrevue coordonnatrice du développement durable à l'Université Laval)

7.1.1.3 Contexte cognitif

7.1.1.3.1 Comptabilité carbone et gestion de la demande des déplacements

Du point de vue cognitif, les services du champ de la gestion de la demande des déplacements ont connu un important regain d'intérêt à l'occasion de la mise en œuvre du SPEDE. Comme mentionné plus haut (sections 6.1.1.1.1 et 6.2.1.2.2), de plus en plus d'organisations réaliseront des bilans carbone, améliorant concrètement l'attractivité des services des CGD. La directrice de Moba décrit ce phénomène émergent :

Avant, j'ai l'impression que les gens qui venaient [nous] voir voulaient tout de suite [pour] mettre en place le plan d'action. [Nous devions dépenser] beaucoup d'énergie quand même à déployer pour les convaincre de la pertinence d'asseoir le plan d'action sur la phase de diagnostic. Mais là, j'ai l'impression aussi qu'on est ailleurs. Les gens veulent bien faire les choses, [...] ils sont peut-être moins réactifs. Ils veulent peut-être avoir davantage de suivi pour être capables, après ça, d'intégrer ça à leurs propres besoins au niveau des bilans carbone. (Entrevue directrice de Moba)

7.1.1.3.2 La normalisation du Défi sans auto solo

Finalement, le regain d'intérêt envers la gestion de la demande des déplacements à partir de 2015 s'explique en partie par la relation collaborative qui s'est installée entre les CGD et leurs principaux clients. Au fil du temps, le Défi sans auto solo s'est imposé comme un complément très utile pour les équipes responsables du développement durable, au sein des clients corporatifs et institutionnels. Dans un contexte d'allocation des ressources limitées, l'outil est devenu une solution de sensibilisation « clé en main » qualifiée d'économe pour aborder les enjeux de transports et de mobilité durable. Cet engouement est décrit par une responsable du développement durable de l'Université du Québec à Rimouski :

Je suis quand même seule ici pour tout ce qui est environnement, puis c'est quand même assez large. [Donc] c'est sûr que je ne travaille pas non plus juste pour le transport. J'ai quand même beaucoup d'autres volets. [Donc] le Défi sans auto, quand il y a des campagnes de sensibilisation, un peu « clé en main » si on veut, c'est vraiment aidant. C'est un gros gros plus. [Donc] toutes ces campagnes-là qui existent, j'essaie qu'on y participe. Des choses comme ça, pour aller chercher puis sensibiliser, puis essayer justement d'intégrer, d'amener des changements de transport. Mais au moins, sensibiliser les gens puis leur montrer aussi qu'il existe d'autres choses. Comme avec le Défi sans auto, on le fait. (Entrevue responsable du développement durable à l'UQAR)

7.1.2 Actions et interactions entre les années 2015 à 2020 : le défi de l'opérationnalisation de l'approche RTA et de la vision d'ensemble

7.1.2.1 L'opérationnalisation de l'approche RTA : le croisement des expertises

Dans un contexte caractérisé par le retour du financement public (PADTC, Écoleaders, Action-Climat) et par l'apparition d'innovations visant à concrétiser le paradigme de la mobilité durable, les acteurs du champ de la gestion de la demande des déplacements ont eu pour nouveau défi d'opérationnaliser l'approche RTA³⁸. Depuis 2015, cette tâche consiste à évaluer les activités du champ selon leur potentiel de réduction des déplacements, de transfert modal et d'amélioration de la mobilité. Avec l'apparition de la PMD et des innovations financées par Action-Climat, cet effort nécessite en outre de coordonner les acteurs, leurs programmes et leurs activités en fonction des domaines d'expertise de chacun. Au fil des années, les acteurs ont été amenés à négocier l'élaboration d'un *cadre d'interprétation* de la hiérarchie RTA, une difficulté dans un contexte où le champ dispose de très peu de structures formelles. Une chargée de projets d'Équiterre explique ce défi :

On a la vision de comment on doit aborder les questions de mobilité. C'est celle de la RTA. C'est hors de tout doute, c'est la bonne vision. Donc ça, c'est ce sur quoi on doit s'appuyer. Après ça, comment [on] intervient? [...] RTA, c'est une approche de priorisation, sauf qu'on travaille dans un écosystème d'acteurs. On travaille avec des forces que chaque organisation a... ou moins. Pour faire avancer les dossiers, on a beau avoir la vision RTA, après ça, si tu parles à quelqu'un qui est dans un rang, qui n'a aucune de ces possibilités-là, que son territoire est mal foutu pour de l'aménagement [durable] [...], ça veut dire qu'on a un pan important de la population québécoise qui ne sera pas rejoint non plus dans cette stratégie-là. Puis comme je dis, [...] on est dans un écosystème d'acteurs et Équiterre ne va pas commencer à faire un travail sur le « R » [réduction], on va le dire de même, quand on a un Vivre en ville qui fait un excellent travail depuis plusieurs années, qui ont leur expertise. Eux, ils ont des urbanistes. Nous, on n'est pas une équipe d'urbanisme comme Vivre en ville. (Entrevue chargée de projets d'Équiterre)

Au fil des années, le champ émergent de la mobilité durable s'est constitué à travers une série d'interactions qualifiées d'« expertises croisées ». Au terme d'un processus d'ajustements mutuels, les enjeux de santé, de sécurité et de sensibilisation aux transports actifs ont surtout été appropriés par Piétons Québec et Vélo Québec, tandis que le thème de l'aménagement durable a été confié à Vivre en ville. De son côté, Équiterre est surtout rattachée au cadre général du développement durable, en plus

³⁸ Pour rappel, l'approche RTA est au cœur des interventions de Vivre en ville et d'Équiterre depuis le chantier « Aménagement du territoire et transport des personnes » du projet *Pour un Québec libéré du pétrole* (section 6.1.3.4). Elle est valorisée par le Défi sans auto solo (section 6.2.2.3.1) et a été intégrée dans le cadre de la PMD en 2018 (section 7.1.1.1.3).

d'occuper le créneau controversé de l'électrification des transports. Finalement, les CGD sont surtout réputés pour leurs connaissances du monde organisationnel et pour leur familiarité avec les principales échelles d'intervention de la mobilité durable (national, régional, municipal, urbain et rural). Selon les opportunités qui se présentent, les expertises des divers partenaires sont croisées pour la réalisation de projets communs. À titre d'exemple, les programmes *Vélovolt* et *Cycliste averti* résultent de la rencontre entre les expertises d'Équiterre, de Vélo Québec et des membres de l'ACGDQ. Une intervenante de Vélo Québec décrit cette dynamique qui prévaut entre les acteurs du champ :

[Je] pense qu'on y va au cas par cas. On reconnaît la connaissance locale. Puis c'est un peu toute la logique qui a prévalu au fait qu'on a voulu avoir des mandataires pour « Cycliste averti » parce qu'on reconnaissait bien qu'on ne pouvait pas piloter ça à distance, alors qu'on ne connaissait pas les réalités locales. Je pense que [les CGD] sont des experts du milieu des entreprises, ce sont des experts de leur région. Nous, on a une expertise qui est plus pointue en vélo. *Puis il y a des croisements comme ça.* Parfois ils ont besoin d'une expertise « vélo » qu'on apporte. Puis nous, à l'inverse, [si] on veut apporter du vélo dans une région, ils ont l'expertise de la région et donc on se tourne vers eux. Et par exemple, c'est tout à fait logique qu'Équiterre, pour son projet Vélovolt, se soit tournée vers les CGD pour travailler avec les employeurs. C'est tellement logique parce qu'en plus, j'imagine que du côté des CGD, on est toujours à la recherche de solutions à proposer à ces employeurs-là face à leur défi de mobilité. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

7.1.2.1.1 La création de nouvelles niches et de nouveaux partenariats

Comme mentionné plus haut (section 7.1.1.1.2), les défis de coordination et d'opérationnalisation de la vision commune de la mobilité durable ont été allégés par l'apparition du programme Action-Climat. Vingt ans après l'amorce de l'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements par l'AMT, le champ a bénéficié d'une nouvelle source de financement pour créer des niches innovatrices, autant d'outils qui ont été pour la plupart intégrés dans l'offre de service des CGD. L'attestation Stationnement écoresponsable du CRE de Montréal, par exemple, s'insère parfois directement dans les PGD, au même titre que la certification Vélosympathique de Vélo Québec. Ces outils méritent d'être présentés séparément.

7.1.2.1.1.1 La gestion écoresponsable des stationnements

À l'intérieur du champ québécois de la mobilité durable, l'attestation « Stationnement écoresponsable » du CRE Montréal représente une niche innovatrice notable qui est appréciée pour sa capacité à opérationnaliser l'approche RTA. Cet outil a été rendu possible grâce à des travaux menés sur une vingtaine d'années pour cartographier la taille et les usages des grands stationnements de Montréal.

Même si peu d'initiatives en gestion responsable des stationnements avaient été réalisées au Québec, l'attestation a été créée après qu'une équipe du CRE eut répertorié divers cas répartis un peu partout sur l'ensemble du territoire. À cette occasion, l'équipe responsable a tiré son inspiration du règlement de l'arrondissement Saint-Laurent de Montréal, présenté plus haut dans la section 6.1.3.3.2, qui oblige les générateurs de déplacements à initier une démarche de PGD pour les projets générant plusieurs cases de stationnement:

[Ce] qui est intéressant, c'est que l'arrondissement Saint-Laurent, au niveau de la réglementation sur le stationnement, ils sont vraiment leaders. Ça fait déjà une dizaine d'années qu'ils avaient commencé à intégrer ce volet de verdissement de gestion des eaux pluviales. Aussi, les PGD, je pense qu'actuellement, ce sont les seuls qui l'ont intégré dans leur réglementation. [...]. Ils ont travaillé avec [Moba] et ils avaient déjà commencé à faire des projets comme montrer que ça fonctionne, que ça se fait. Donc c'étaient [des] des webinaires, très « partage d'expériences ». (Entrevue chargé de projet du CRE Montréal)

Soulignons que lors de la genèse du projet d'attestation, l'équipe du CRE s'est interrogée sur le format de programme qui devait être privilégié pour mieux accompagner les démarches en territoire montréalais. Le choix s'est finalement arrêté sur une formule d'attestation inspirée de la grille Leed, une décision s'expliquant par la volonté d'offrir une visibilité aux organisations qui entament une démarche d'écoresponsabilité. À partir de 2017, la mise en œuvre du programme de l'attestation s'est ensuite appuyée sur la constitution d'un comité pluridisciplinaire d'évaluation des projets. Outre la participation à l'élaboration de l'attestation, les membres du comité ont reçu pour objectif d'évaluer les démarches de stationnement en fonction de la hiérarchie RTA :

Ils ont vraiment deux rôles, donc les membres de ce comité-là. Donc [ce sont] des gens qui travaillent dans des firmes et qui font des projets de stationnement. [Ce sont] des universitaires, des personnes qui travaillent dans des municipalités, et cetera. On essaie d'avoir une certaine diversité de personnes pour justement aider au début : *est-ce qu'on a couvert tous les enjeux, est-ce qu'on a couvert toutes les solutions?* [...] L'autre rôle qu'ils ont aussi, c'est de nous conseiller tout au long de la démarche. [...] Donc il y a un fil conducteur, il y a vraiment un processus quand on va repenser le stationnement à mettre en place, qu'on a vu justement ensemble et qui a créé un peu cette grille-là. C'est pour ça qu'il y a différents volets. (Entrevue chargé de projet du CRE Montréal)

7.1.2.1.1.2 Les outils cyclistes : Cycliste averti et le mouvement Vélosympathique

Outre l'attestation Stationnement écoresponsable, mentionnons que la certification Vélosympathique et la campagne *Cycliste averti* constituent deux autres niches innovatrices qui ont été rendues possibles grâce au financement d'Action-Climat. Ces outils prolongent la mission de Vélo Québec, une organisation

qui s'est fait connaître en rédigeant des guides d'aménagement cyclable, en participant à l'expansion de la Route verte et en administrant les programmes de plans de déplacements scolaires.

À la suite des projets « Mon école à pied à vélo » et « À pied à vélo, ville active », présentés dans la section 5.3.2.2, l'équipe de Vélo Québec a constitué *Cycliste averti*, une campagne d'éducation au cyclisme à destination des écoliers québécois. À l'instar des programmes de plans de déplacements scolaires, le déploiement de cette nouvelle niche s'est appuyé sur un réseau de partenariats panquébécois qui implique notamment les CGD. Une intervenante de Vélo Québec décrit les principes fondamentaux de *Cycliste averti* :

[On] a commencé à se pencher sur le programme d'éducation destiné directement aux enfants et c'est un petit peu ça qui a pris la suite de « À pied, à vélo, ville active » qui comprenait les plans de déplacements scolaires, mais aussi une part d'animation avec le Mois international marchant vers l'école [...]. [On] a lancé le programme *Cycliste averti*. Là, on s'est lancé dans l'éducation aux enfants de cinquième, sixième année, en se basant sur des programmes similaires qui existaient en Scandinavie, aux Pays-Bas, en Belgique et tout ça. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

Parallèlement à *Cycliste averti*, Vélo Québec a lancé le mouvement Vélosympathique. Avec ce nouveau projet, l'organisation s'est appuyée directement sur la contribution des générateurs de déplacements pour faciliter l'essor des transports actifs. Depuis 2019, la certification accompagne la démarche d'employeurs et d'institutions d'enseignement pour promouvoir le recours au cyclisme auprès des navetteurs. En conformité avec les principes du mouvement *Bicycle Friendly America*, Vélosympathique repose sur le principe des cinq « E », à savoir l'amélioration de l'environnement bâti, l'éducation, l'encouragement, l'évaluation et l'équité (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec).

Depuis les années 2020, soulignons que les CGD ont ajouté la certification Vélosympathique dans leurs offres de service. À Montréal et à Québec, les guides constitués par les équipes des CGD métropolitains et de Mobili-t recommandent explicitement le recours à cette certification comme mesure pour faciliter le transfert modal (CGD métropolitains, 2021, p. 59; Mobili-t, 2019, p. 73). En retour, Vélo Québec s'est engagée à promouvoir l'usage des PDG dans le cadre de la diffusion du mouvement Vélosympathique. À travers cette logique de réciprocité, les équipes des CGD et de Vélo Québec favorisent l'extension du périmètre d'intervention du champ de la mobilité durable. Une chargée de projets de Vélo Québec explique cette stratégie de coopération :

Donc nous, on formait [les CGD] pour qu'ils puissent réaliser des expertises de stationnement auprès d'employeurs, par exemple. Donc ça faisait partie de notre entente [...]. On s'engageait à former leur personnel pour que leur personnel puisse réaliser des plans de stationnements à vélo. Puis à l'inverse, eux référaient vers le mouvement Vélosympathique. Puis quand ils nous référaient des organisations pour la réalisation d'ateliers, on leur octroyait un prix préférentiel. Des choses comme ça. [...] On avait l'habitude de fournir à des municipalités, des plans de déplacement, des plans de transport actif, des choses comme ça. [...] L'idée c'est de faire grandir la tarte. Et puis bon, il y en aura pour tout le monde. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

7.1.2.1.2 L'approche transthéorique à l'appui de la mise en œuvre des PGD

Outre l'apparition des niches innovatrices financées par le programme Action-Climat, la période couvrant les années 2015 à 2020 a été marquée par l'évolution des pratiques méthodologiques des membres de l'ACGDQ. En particulier, les CGD utilisent de plus en plus les données de leurs sondages afin d'améliorer la mise en œuvre des PGD, une approche quantitative qui est appréciée des générateurs de déplacements. À titre d'exemple, les responsables du développement durable du Cégep de l'Outaouais utilisent les résultats recueillis par Mobi-O afin de chiffrer leur propre bilan carbone :

[Il] y a bien des choses qui nous sont conseillées par le plan de gestion de déplacement qu'on savait avant. [...] Mais le plan de gestion des déplacements, [...] ça a amené des chiffres pour supporter le feeling qu'on avait : « *on devrait faire des stationnements pour le covoiturage, on devrait améliorer nos accès en vélo, on devrait faire plein d'affaires* ». Mais là, ça a apporté des chiffres et on sait qu'il y a tant de personnes qui prennent leur auto solo, mais qui habitent dans un rayon de moins de 30 minutes de vélo du cégep. [Donc] on sait qu'on a un fort potentiel de transfert vers le vélo. On sait exactement le nombre de personnes, puis si on est capable de convaincre 20% de ces personnes, on a des chiffres pour s'appuyer, chose qu'on n'avait pas avant. [Donc] ça, c'est vraiment génial. (Entrevue responsable du développement durable du cégep de l'Outaouais)

Au fil du temps, les améliorations méthodologiques ont été rendues possibles en partie grâce à l'usage de la transthéorie, une approche conçue pour évaluer le potentiel de transfert modal des divers groupes de navetteurs réunis au sein d'une même organisation. Par le biais de leurs sondages, les CGD sont dorénavant en mesure de brosser un portrait approximatif de la population des générateurs de déplacements. À l'aide de cette méthodologie, les navetteurs sont divisés en deux groupes, à savoir le groupe « reflux » et le groupe « cible ». Tandis que le groupe reflux est composé d'individus présentant un faible potentiel de transfert modal, le groupe cible se caractérise davantage par son ouverture à adopter des changements de comportements de déplacements. Un intervenant de Moba, spécialiste de la transthéorie, décrit ce processus méthodologique :

Donc nous, on focalise surtout sur ce groupe qui a un fort potentiel de transfert modal pour cibler les mesures qu'on insère dans le PGD. Ça ne veut pas dire qu'on exclut les gens qui constituent notre groupe reflux, [c'est-à-dire] les gens qui se déplacent en auto solo et qui n'ont pas l'intention d'essayer des modes durables. C'est plus qu'ils vont bénéficier des mesures qu'on implante par la bande. Mais à la base, ce ne sont pas eux qui sont ciblés, ou ce n'est pas à travers ces personnes qu'on cible les mesures qui sont priorisées. Donc c'est plus pour nous aider à prioriser les mesures incitatives qui sont au PGD. (Entrevue directeur adjoint de Moba)

7.1.2.2 La poursuite des projets panquébécois

À partir de 2017, les CGD ont accéléré la mise en œuvre de leur vision panquébécoise, une trajectoire qui avait débuté avec la création de l'ACGDQ et qui avait ensuite été suivie par le lancement du Défi sans auto solo (section 6.2.2.3.1). Grâce au développement de nouveaux partenariats et aux croisements des diverses expertises au sein de leur réseau de partenaires, les CGD ont été en mesure d'approfondir leur mission transformationnelle :

C'est sûr que la mission des CGD, c'est quand même de promouvoir le tout. Donc ce n'est pas par manque d'intérêt des entreprises, on a toujours eu des entreprises qui sont venues à nous de façon organique et naturelle. Puis on n'a jamais manqué de travail [...]. Mais si on veut qu'un maximum d'entreprises en entende parler et commence à mettre en place des choses, c'est là où passer à un niveau supérieur est important (Entrevue ancienne d.g. de Voyagez futé & Movia).

Entre 2015 et 2020, les CGD ont été de plus en plus actifs en sollicitant le milieu des affaires, par exemple en constituant une première édition d'*Employeurs en mouvement*, une niche innovationale de Mobilité qui a obtenu en 2018 un financement de 100 000\$ de la part du MTMDQ (CCIQ, 2018). Réalisé en partenariat avec la Chambre de commerce et d'industrie de Québec, *Employeur en mouvement* a été une première initiative regroupant simultanément plusieurs générateurs de déplacements, le milieu municipal et les sociétés de transport pour la réalisation de PGD.

Parallèlement à la démarche *Employeurs en mouvement*, les CGD ont également entamé une nouvelle étape dans la réalisation de leur mission. À partir de 2017, ils ont été mandatés pour diriger le projet panquébécois de l'exemplarité de l'État en matière de gestion de la demande des déplacements.

7.1.2.2.1 Le mandat de l'exemplarité de l'État

À la suite du Défi sans auto solo, le mandat d'exemplarité de l'État est le deuxième projet d'envergure nationale qui a été réalisé grâce à l'ACGDQ. Conçue à l'époque de l'élaboration de la PMD, cette initiative

étatique s'inscrivait dans le cadre de la mise en œuvre de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Une chargée de projet de Mobili-t décrit le contexte d'apparition de ce mandat :

C'est un projet qui découle de la *Loi sur le développement durable*. Le MECCFP est dans la compréhension de cette loi-là et de son application de mesures, dans ce contexte précis-là de mesures en mobilité durable. Ce qu'ils visent, c'est de faire en sorte que l'État soit exemplaire en tous points parce que [...] si l'État québécois ne se met pas en marche, eh ben le reste des Québécois ne souhaitera pas nécessairement se mettre en marche (Entrevue coordonnatrice de projet, Mobili-t)

Après avoir remporté l'appel d'offres de l'État en 2017, les membres de l'ACGDQ se sont coordonnés afin de créer un réseau d'intervention pour couvrir les ministères et organismes gouvernementaux assujettis à la LDD³⁹. La première phase du projet a consisté en la réalisation d'un vaste diagnostic panquébécois :

Il y a eu un premier mandat qui a été obtenu par l'ACGDQ dans les environs de 2017-2018 et il y a un bon portrait qui a été fait [concernant] les habitudes de déplacements des fonctionnaires. Ce projet-là concerne tous les ministères et organismes qui [...] sont assujettis à la LDD. Il y a un gros portrait qui a été fait, un gigantesque sondage et il y a un certain nombre de recommandations qui ont été faites, suite à ça. L'idée, c'était de regrouper [les établissements] plus spatialement, pour qu'éventuellement, [les fonctionnaires du MECCFP] prennent des mesures ensemble et qu'ils ne travaillent pas en silos. L'analyse avait [donc] été faite par pôles. (Entrevue coordonnatrice de projet, Mobili-t)

7.1.2.3 L'émergence des municipalités de taille moyenne et des MRC dans la mise en œuvre de la PMD

Vers la fin des années 2010, les services des CGD ont été de plus en plus sollicités par deux catégories d'organisations parapubliques : les municipalités de taille moyenne et les MRC. Comme souligné plus haut dans la section 6.1.3.3, cette sollicitation s'explique en bonne partie par le rôle croissant des administrations municipales dans l'atteinte des objectifs sociétaux de mobilité durable. Après avoir été incitées à adopter des premiers plans locaux de déplacements et des plans de mobilité durable durant les années 2000, les municipalités ont cette fois-ci été invitées à participer plus activement à la réalisation des cibles de la PMD. Comme mentionné dans la section 7.1.1.3.2, le cadre d'intervention en transport régional a dégagé de nouvelles ressources pour appuyer le secteur municipal, d'abord pour la création d'instances régionales en mobilité durable, puis pour la réalisation de plans de mobilité durable intégrés

³⁹ Comme mentionné dans la section 5.3.1.1.2, la *Loi sur le développement durable* génère des obligations pour les ministères et organismes gouvernementaux, tandis que le ministère de l'Environnement est responsable de son application. Rappelons également que depuis la deuxième *Stratégie gouvernementale 2015-2020*, les ministères et organismes gouvernementaux bénéficient du soutien des officiers en développement durable (section 7.1.1.1.1).

de niveau régional. À la fin des années 2010, les CGD bénéficieront de ces mesures, notamment parce que ces nouveautés contribueront à étoffer leur gamme de services à la collectivité. L'ancien directeur de l'ACGDQ explique cet engouement émergent :

[Autour de] 2018, mettons, c'étaient vraiment les MRC qui venaient nous chercher, ou les plus petites localités, qui se disaient « *On ne sait pas comment améliorer les choses. Comment est-ce qu'on peut améliorer la situation pour nos citoyens?* » [Donc] là, d'un impératif un peu économique, c'est passé à un impératif un peu social. [Maintenant], on est pas mal dans tout ça. Il y a le côté économique, parce qu'avec la crise de la main-d'œuvre, on se rend compte que la mobilité durable, c'est quelque chose qui aide pour attirer la main-d'œuvre et pour la rétention de la main-d'œuvre. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

7.1.3 Conséquences pour l'ordre négocié

En conclusion, les années 2015 à 2020 marquent un développement plus que significatif dans la maturation du champ de la gestion de la demande des déplacements. Durant cette période, les acteurs se sont organisés en un champ qui a été chapeauté par une vision sociétale forte et intégratrice de la mobilité durable. Pour la première fois, les principes organisateurs du champ ont été consacrés par une politique très structurante, à savoir la PMD qui institutionnalise une variété de cadres d'intervention, de cibles, d'enjeux, de dimensions et de conditions de succès.

7.1.3.1 La création de nouveaux dispositifs et de nouvelles compétences

Outre la consécration du paradigme de la mobilité durable par le gouvernement du Québec, les acteurs du champ ont également bénéficié de l'institutionnalisation de l'approche RTA. Entre les années 2015 à 2020, les collaborateurs ont eu pour défi d'opérationnaliser les nouvelles niches en fonction d'une échelle hiérarchique de principes qui est parfois difficile à interpréter. Avec le financement d'Action-Climat, de nouveaux programmes ont pu faire leur entrée dans le champ pour la mise en œuvre cette approche : Cycliste averti, le mouvement Vélosympathique, l'Attestation Stationnement écoresponsable, Bâtir au bon endroit, etc. Grâce à un mode de coordination fondé sur le croisement des compétences et la réciprocité partenariale, les acteurs du champ ont en outre élargi leur périmètre d'intervention, en plus d'offrir de nouveaux services pour améliorer le navettage.

Les années 2015 à 2020 ont également été marquées par le développement de nouvelles pratiques et de nouveaux projets panquébécois. Du point de vue professionnel, les CGD ont approfondi l'approche transthéorique grâce à l'amélioration de leur méthodologie d'intervention, en plus de développer des

compétences administratives et techniques qui ont été nécessaires pour réaliser le mandat de l'exemplarité de l'État. Finalement, des créneaux émergents ont été stimulés par l'entrée en vigueur de la PDM, tout particulièrement du côté des plans de mobilité durable intégrés. À partir des années 2020, les CGD approfondiront encore davantage leur gamme de services à la collectivité, notamment en participant à des instances régionales en mobilité durable.

7.1.3.2 Alliances et conflits d'interprétation de l'approche RTA

Même si les acteurs québécois de la mobilité durable sont dorénavant fédérés autour de consensus et de principes comme la primauté de la hiérarchie RTA, le champ demeure à ce jour très fragmenté. Comme mentionné précédemment dans les sections 6.2.3.2 et 7.1.2.1, les acteurs se coordonnent principalement à travers des comités de projets et des coalitions thématiques. Une intervenante d'Équiterre décrit la dynamique récente du champ :

Il y a déjà eu des moments où on se rencontrait entre plusieurs organisations pour arrimer les projets, les campagnes, renforcer les liens. À l'heure actuelle, il y a des coalitions selon des thématiques comme les transports collectifs, le financement des transports collectifs. Nous, on a créé un cadre de Vélovolt, donc il va en avoir sur des thématiques, ce genre de réflexion commune, d'arrimage. Il y a eu des époques où selon, disons, la personne dans cette organisation, on avait ce souci justement d'arrimer. Elle avait de l'espace-temps aussi. C'est surtout souvent lié à ça, [c'est-à-dire] le temps qu'on peut consacrer à s'arrimer avec les autres groupes. Ça demande de l'énergie quand même. (Entrevue chargée de projets chez Équiterre)

Malgré la souplesse que procure une coordination par coalitions, le mode d'organisation du champ québécois de la mobilité durable contraint parfois ses acteurs à élaborer des compromis autour d'enjeux contentieux. Depuis les années 2010, de nombreuses tensions sont apparues entre deux groupements idéologiques, à savoir le clan des acteurs transformationnels et celui des réformateurs. À titre d'exemple, l'attestation Stationnement écoresponsable a parfois été critiquée par les acteurs transformationnels, ces derniers reprochant le manque d'ambition du programme et son incapacité à réduire drastiquement l'usage de l'automobile. Le responsable de l'attestation décrit ces tensions idéologiques :

[Il y a] des fois où je suis confronté à des personnes qui sont, entre guillemets « de mon propre camp », des gens du CRE, des urbanistes, écologistes, qui remettent un peu en cause la certification et qui disent « *mais le seul stationnement écoresponsable, c'est celui qui n'existe pas.* » Oui, c'est bien mignon, mais tu iras voir le gouvernement, tu iras voir Bombardier et compagnie. Dis-leur ça. Je pense que tu vas te faire rire au nez et que ce n'est pas la réalité. [...] Puis justement, une des journalistes que j'ai rencontrée il y a an qui me pose ces

questions-là, et je disais « *la première personne qui sera heureuse quand ma certification disparaîtra, ce sera moi, parce que ça veut dire que la mission sera remplie, quoi* ». (Entrevue chargé de projet du CRE de Montréal)

Comme mentionné plus haut (section 6.2.1.1.2), la plus importante pomme de discorde au sein du champ demeure le thème de l'électrification des véhicules individuels, une niche innovationnelle très controversée qui a toutefois été intégrée dans plusieurs cibles gouvernementales (PMD, *Plan pour une économie verte*, *Plan d'action en électrification des transports*, etc.). Du point de vue de l'approche RTA, les véhicules électriques constituent un progrès relatif pour l'amélioration des déplacements individuels, mais s'avèrent souvent contreproductifs en regard des objectifs de transferts modaux et de réduction des déplacements. Compte tenu de cette tension, les véhicules électriques constituent un sujet tabou, une source de tensions constante qui divise les partenaires. À titre d'exemple, Équiterre a parfois été accusée d'opportunisme et de violation des principes RTA après avoir développé des programmes sur le thème de l'électrification des transports:

[La] place de l'électrification a pris beaucoup d'importance chez Équiterre dans les années 2015, parce qu'il n'y avait aucun, aucun joueur qui s'y intéressait. Ce n'est pas parce que nous, on y croyait plus, mais on a eu l'approche justement « *on ne va pas être les purs et durs* ». On veut quand même s'adresser à l'ensemble de la population québécoise. On a des décideurs qui veulent aussi [...] être des pionniers en termes d'électrification parce qu'on savait que c'était un mal nécessaire, qu'il fallait aller vers ça. [...] [Ensuite], on était les seuls qui répondaient présents par rapport à ça. Pour plein de raisons que tu peux imaginer, il y en avait qui disaient « *Ce n'est pas vrai que je vais vendre mon âme au diable en abandonnant la question de réduire en premier puis électrifier en dernier* ». Donc nous, on a eu ce rôle-là ingrat. (Entrevue chargée de projets chez Équiterre)

7. Innovation et structuration de la mobilité durable (2015-2020)

Contexte réglementaire

- *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* (2015)
 - Orientation 7: Soutenir la mobilité durable
 - Accroître l'accessibilité aux services, aux lieux d'emploi ainsi qu'aux territoires
 - Appuyer l'électrification des transports et améliorer l'efficacité énergétique
 - «Activité incontournable»: une action pour favoriser la réduction des déplacements et l'utilisation de modes de transports collectifs et actifs par les employés
- *Plan d'action québécois en électrification des transports* (2015)
 - Atteindre un nombre de 100 000 véhicules électriques et hybrides rechargeables pour 2020
 - Réduire de 66 millions le nombre de litres de carburant consommés annuellement au Québec
 - 300 000 véhicules électriques en 2026
- Mise en oeuvre du *PACC 2013-2020*
 - Création du programme Action-climat
- *Politique de mobilité durable* (2018)

Défi : Constituer de nouveaux programmes pour la mise en oeuvre des principes de la mobilité durable

Contexte normatif

- Le MTQ est de plus en plus ouvert aux thématiques de la mobilité durable
- La PMD consacre les principaux enjeux du champ (accessibilité, réduction de l'autosolisme, aménagement durable, équité, sécurité, santé)
- Importance accrue accordée aux enjeux piétons (création de Piétons Québec)
- Les cultures organisationnelles du développement durable sont de plus en plus sensibles à la mobilité durable

Contexte cognitif

- La PMD introduit de nouveaux cadres d'intervention relatifs aux transports actifs, transports collectifs urbains et régionaux
- La PMD introduit des dimensions de la mobilité durable (collaborer avec le secteur municipal, favoriser les infrastructures de mobilité durable et leadership de l'État)
- La PMD introduit des conditions de succès de la mise en oeuvre (gouvernance partenariale, financement adéquat, mobilisation des citoyens et des entreprises)
- Institutionnalisation de l'approche Vision zéro

Actions & interactions

Logiques

- *Industrielle*
 - Les programmes résultent du croisement des missions et des expertises organisationnelles
 - Les CGD utilisent de plus en plus les méthodes quantitatives pour optimiser leurs interventions
- *Civique*
 - Le gouvernement du Québec adopte une vision forte de la mobilité durable
 - Introduction de la Vision zéro, promue notamment par l'Association de la santé publique du Québec
- *Inspiré*
 - Création de nouveaux dispositifs pour opérationnaliser la mobilité durable
 - Les activités du champ sont organisées pour atteindre les cibles de la PMD
 - L'État québécois se conçoit comme un leader en mobilité durable

Acteurs centraux

- CGD, ACGDQ, partenaires, générateurs de déplacements

Acteurs émergents

- Réseau des officiers en développement durable de l'administration publique québécoise
- Chambres de commerce de Montréal, Québec et Lévis
- Association de la santé publique du Québec

Ressources (atouts) :

- Financement du MTMDet pour *Employeurs en mouvement* (100 000\$)
- Programme d'aide gouvernemental au développement du transport collectif (PADTC)
- Programme Action-climat
- Programme d'aide au milieu municipal à l'appui du transport collectif urbain et régional
- Fonds Écoleaders

Arènes

- ACGDQ
- Comités de programme
- Tables de partenaires

Forum

- Forums Vision zéro

Processus interactionnels

- *Négociation*: les acteurs du champ négocient les programmes selon leur contribution à la hiérarchie RTA

Ordre négocié

Apprentissages de champ :

- Les acteurs du champ apprennent à constituer de nouveaux programmes pour étendre la portée du paradigme de la mobilité durable
- Les acteurs du champ apprennent à négocier l'approche RTA grâce à un réseau d'arènes
- Les programmes et les ressources sont attribués en fonction des expertises
- Les CGD et leurs partenaires ont appris à se faire confiance

Nouveaux dispositifs

Projets / programmes

- Mouvement Vélosympathique (Vélo Québec)
- Campagne cyclistes avertis
- Attestation Stationnement écoresponsable
- Employeurs en mouvement (Québec-Lévis)

Outils

- Plans de mobilité durable intégrée
- Instances régionales de concertation regroupant les principaux intervenants en transport collectif régional

Organisations

- Piétons Québec (constituée par le CRE de Montréal, Vivre en ville, le Centre d'écologie urbaine, Accès transports viables et l'Association de la santé publique du Québec)

Figure 10. Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 7 : Innovation et structuration de la mobilité durable (2015-2020)

Tableau 21. Extraits pour la phase d’innovation et de structuration de la mobilité durable (2016-2020)

Contexte institutionnel

Pilier réglementaire

Cibles québécoises d’électrification des transports

Plan d’action en électrification des transports 2015-2020

- Atteindre un nombre de 100 000 véhicules électriques et hybrides rechargeables immatriculés au Québec;
- Réduire de 150 000 tonnes les émissions annuelles de GES produites par les transports;
- Réduire de 66 millions le nombre de litres de carburant consommés annuellement au Québec ;
- Compter 5 000 emplois dans la filière des véhicules électriques et avoir entraîné des investissements d’un montant total de 500 millions de dollars;
- L’atteinte de ces cibles, qui sont déjà très ambitieuses, constitue une étape vers une cible encore plus élevée de 300 000 véhicules électriques en 2026. (MTQ, 2015a, p. 20)

Contexte de création du programme Action-Climat

Plan d’action sur les changements climatiques 2013-2020

« Priorité 8 – Mobiliser le Québec en soutenant des initiatives de la société civile et des communautés

Le PACC 2020 continuera de soutenir les initiatives communautaires et l’implication citoyenne en matière de réduction des émissions de GES et d’adaptation aux changements climatiques. Le soutien accordé à la société civile sera bonifié et permettra de viser à la fois la réduction des GES et l’adaptation aux changements climatiques. Dans l’optique de passer de l’étape de la conscientisation à celle de la mobilisation, les projets structurants d’envergure dont les retombées sont bien définies, feront l’objet d’une attention particulière. Les initiatives plus ponctuelles et locales trouveront également leur place. La clientèle visée sera élargie pour inclure à la fois les organismes à but non lucratif, les coopératives et les collectivités en plus des communautés autochtones pour lesquelles le défi de l’adaptation aux changements climatiques constitue déjà une réalité tangible. Enfin, la mise en œuvre d’un volet scolaire encouragera les établissements d’enseignement à créer des initiatives de sensibilisation et de mobilisation de leurs clientèles.

Les jeunes doivent être associés dès maintenant à la lutte aux changements climatiques. Dans le domaine de l’éducation primaire et secondaire, la notion de changements climatiques peut être abordée dans certains cours du programme éducatif ou encore à l’initiative des formateurs par l’entremise des compétences transversales ou des activités parascolaires. Les enseignants et formateurs seront encouragés à acquérir et à

transmettre des notions sur les changements climatiques. Une évaluation des besoins, notamment auprès des enseignants et de leurs associations, sera réalisée afin de s'assurer que les enseignants disposent des programmes et des outils éducatifs appropriés et que nos jeunes citoyens sont au fait de la réalité et des enjeux des changements climatiques lorsqu'ils terminent leur parcours scolaire obligatoire. » (MDDEP, 2012, p. 15)

Cadre normatif du programme Action-Climat

« 3. Objectif du programme

L'objectif général du programme est de susciter l'engagement des citoyens et des organisations dans la LCC [lutte contre les changements climatiques] en soutenant le déploiement d'initiatives mobilisatrices émanant de la société civile. » (MELCCFP, 2023a, p. 3)

Création du Programme d'aide au développement du transport collectif (PADTC)

« Ce programme s'inscrit également dans le cadre de l'action 13.7 de la priorité 13 du Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques (PACC 2013-2020), financé par le Fonds vert. Cette priorité consiste à promouvoir le transport collectif et alternatif en améliorant l'offre, en développant les infrastructures et en facilitant les choix durables. En incitant les personnes à changer leurs comportements pour effectuer des choix plus durables et accomplir un transfert modal de l'automobile vers des modes de transport alternatifs émettant moins de GES, le PADTC contribue à la réduction des émissions de GES et à la lutte contre les changements climatiques. » (MTQ, 2019, p. 5-6)

Le PADTC succède au PAGTMAA

Le PADTC accompagne les organismes municipaux, notamment dans leurs efforts pour mettre en place des services de transport collectif sur leur territoire et les améliorer. Créé en 2015, le PADTC résulte de la fusion de trois programmes lancés en 2007 dans le cadre de la Politique québécoise du transport collectif (PQTC) : le Programme d'aide gouvernementale à l'amélioration des services de transport en commun (décret no 153-2007), le Programme d'aide gouvernementale au transport collectif régional (décret no 154-2007) et le Programme d'aide gouvernementale aux modes de transport alternatifs à l'automobile (décret no 19-2008). Les programmes originaux étaient pluriannuels, mais sont devenus renouvelables annuellement à compter de 2012, et ce, jusqu'en 2018, alors qu'un programme triennal a été approuvé. (MTQ, 2019, p. 8)

Financement à la mission des CGD

« Sous réserve des crédits disponibles, une aide financière égale à 75 % des dépenses admissibles est accordée, jusqu'à concurrence de 100 000 \$, pour le fonctionnement annuel d'un CGD. » (MTQ, 2019, p. 72)

Orientations et cibles

Orientation 1 : « Une mobilité au service des citoyens »

Cible : « 70 % de la population québécoise a accès à au moins quatre services de mobilité durable »

« *Davantage d'options pour se déplacer*

Dans la composante sociale de la mobilité durable, il importe que les citoyens aient accès à des options pour leurs déplacements. En 2030, les citoyens du Québec disposeront d'un plus large éventail de services de transport durables pour effectuer leurs déplacements quotidiens de manière efficace, sécuritaire et abordable, et ce, sur l'ensemble du territoire. Le transport collectif, l'auto et le vélopartage, la marche, le taxi et les services de traversier seront des solutions de rechange encore plus attrayantes à l'utilisation d'un véhicule personnel, tant dans les villes que dans les régions. Posséder un véhicule automobile deviendra d'ailleurs moins nécessaire avec l'éclosion de nouveaux services de mobilité. » (MTMDET, 2018e, p. 11)

Cible : Réduction de 20 % du temps de déplacement moyen entre le domicile et le travail

« *Des temps de déplacement plus courts*

En 2030, les citoyens du Québec passeront moins de temps à se déplacer entre leur domicile et leur lieu de travail, ou pour avoir accès aux différents services. De plus, les marchandises seront livrées plus rapidement à destination.

Des distances moins importantes à parcourir et des secteurs bien desservis sont des facteurs importants pour réduire les temps de déplacement. L'intégration des divers services de transport et le décloisonnement de l'information représenteront aussi des avantages majeurs pour les citoyens qui pourront alors opter pour le mode de déplacement optimal en fonction de l'information, du temps et du budget dont ils disposeront.

La mise en place de chaînes logistiques encore plus intelligentes, une meilleure organisation de la distribution des marchandises et la réduction de la congestion en milieu urbain permettront aux entreprises de déplacer plus rapidement leurs marchandises vers leurs lieux de destination. » (MTMDET, 2018e, p. 11)

Cible: Réduction de 25 % du nombre d'accidents mortels et avec blessés graves par rapport à 2017

« *Des routes encore plus sécuritaires*

En 2030, les citoyens et les entreprises du Québec pourront compter sur un réseau routier encore plus sécuritaire, où le nombre de décès causés par les accidents sera réduit le plus possible. Le Québec aura changé significativement sa

façon d’aborder la sécurité routière afin que les accidents qui peuvent être évités le soient et que les autres n’aient pas de conséquences fatales. Cette nouvelle approche impliquera l’adhésion des partenaires et la responsabilisation des usagers ainsi que la révision des moyens et des façons de faire actuels. De plus, la législation aura été adaptée à l’arrivée des nouveaux systèmes de sécurité automatisés pour les véhicules. » (MTMDET, 2018e, p. 12)

Orientation 2: Une mobilité à plus faible empreinte carbone

Cible: Diminution de 20 % de la part des déplacements effectués en auto solo à l’échelle nationale

« Moins de déplacements en auto solo »

En 2030, les efforts déployés pour mieux arrimer la planification du territoire et des transports commencent à porter fruit et permettent à de plus en plus de citoyens de s’installer dans des quartiers où ils pourront accéder, par des moyens durables, aux services et aux activités qui sont de plus en plus localisés dans des secteurs bien desservis par le transport collectif et actif. La densification des zones urbaines, la qualité et l’organisation des services et des équipements de transport alternatifs à l’auto solo et leur coût d’utilisation plus bas incitent de plus en plus de citoyens à ne plus se déplacer seuls dans leur voiture.

Une nouvelle culture de mobilité s’instaure parmi les citoyens qui prennent davantage conscience des répercussions de leurs choix de mobilité. Ce changement de culture est favorisé par des efforts soutenus en mobilisation et en changement de comportement. L’automobile n’est plus un choix incontournable. Lorsqu’ils font des déplacements motorisés, ils tentent de les optimiser et ont recours au covoiturage lorsque c’est possible. » (MTMDET, 2018e, p. 13)

Cible: Réduction de 40 % de la consommation de pétrole dans le secteur des transports sous le niveau de 2013

« Consommation limitée des énergies fossiles »

En 2030, les citoyens, les entreprises et les sociétés et entreprises de transport se tournent de plus en plus vers des véhicules écoénergétiques qui consomment beaucoup moins d’énergies fossiles. Cette transition énergétique se concrétise notamment par l’utilisation de carburants renouvelables. Depuis 2025, le gouvernement ne finance l’acquisition que de véhicules 100 % électriques pour le transport des personnes et les réseaux de bornes de recharge rapide et de distribution de carburants alternatifs couvrent maintenant la majeure partie du territoire.

L’objectif de réduction de la consommation de pétrole dans le secteur des transports est en lien avec l’objectif que le Québec s’est donné dans le cadre de sa politique énergétique de réduire de 40 % la quantité de produits pétroliers consommés tous secteurs confondus. En 2013, 76 % de la consommation d’hydrocarbures était attribuable au secteur des transports.» (MTMDET, 2018e, p. 13)

Cible: Réduction de 37,5 % des émissions de GES dans le secteur des transports sous le niveau de 1990

« *Beaucoup moins de GES émis dans l'atmosphère par les transports*

La réduction des émissions de GES produites par le transport s'inscrit dans la poursuite de la cible du gouvernement du Québec à cet égard, soit une réduction de 37,5 % sous le niveau de 1990 en 2030. En 2014, les transports émettaient 41 % des GES du Québec. Le Québec est néanmoins une des administrations qui émettent le moins de GES en transport au Canada par habitant et moins que la moyenne américaine.

En 2030, les citoyens et les entreprises émettront moins de GES pour leurs déplacements, puisqu'ils auront privilégié l'utilisation de véhicules à faible ou zéro émission de GES. Les véhicules à essence émettront également moins de GES grâce aux avancées technologiques et aux normes d'émissions plus sévères. » (MTMDET, 2018e, p. 14)

Orientation 3: Une mobilité à l'appui d'une économie plus forte

Cible: Réduction de 20 % des dépenses brutes des ménages allouées au transport (en dollars constants de 2017) (p.15)

« *Diminution des dépenses des ménages allouées au transport*

En 2016, environ 17 % des dépenses après impôts des ménages québécois sont consacrées aux transports, ce qui en fait le deuxième poste budgétaire en importance après le logement et avant l'alimentation. En 2030, les citoyens du Québec auront des options de mobilité plus durables et plus économiques. Avec la circulation de plus en plus fluide et intégrée de l'information et la mise en place de services de mobilité à la demande, les citoyens pourront optimiser leurs déplacements plus facilement, ce qui contribuera à diminuer la part des dépenses que les ménages québécois doivent consacrer au transport.» (MTMDET, 2018e, p. 15)

Cadres d'intervention de la PMD

Cadre d'intervention en transports actifs

Augmenter la part des déplacements actifs par rapport aux autres modes de transport en doublant les déplacements faits à vélo et en maintenant à 10,3 % la part des déplacements faits à pied

« Cette augmentation de la part modale des transports actifs en 2030, par rapport au niveau de 2017, doit se refléter dans les déplacements quotidiens enregistrés dans les plus récentes enquêtes origine-destination des différentes agglomérations du Québec. Par exemple, le nombre de déplacements à pied et à vélo pour une journée typique de l'enquête de 2013 dans la région métropolitaine de Montréal était de 1 169 400, dont 165 000 étaient faits à vélo. Ce nombre devrait être de 330 000 dans l'enquête de 2028 (enquête la plus proche de la cible). Par ailleurs, le taux de déplacements faits à pied était de 10,3 % en 2013 dans la région métropolitaine de Montréal, taux qui connaît une régression depuis 10 ans. La cible est de limiter cette

diminution de la part modale de la marche en augmentant proportionnellement le nombre de déplacements à pied pour en maintenir la part modale au niveau de 2013, soit 10,3 » (MTMDET, 2018b, p. 11)

Réduire de 25 % le nombre de victimes chez les piétons et les cyclistes dans le bilan routier

Cette réduction du nombre total de victimes (blessés légers, graves ou décès) chez les piétons et les cyclistes devra se traduire dans le bilan routier de 2030, par rapport à la moyenne quinquennale 2012-2016. Par exemple, cette moyenne était de 4 683 victimes pour la période 2012-2016. Elle devra passer à moins de 3 512 pour 2026-2030. (MTMDET, 2018b, p. 12)

Assurer la consolidation et l'expansion de la Route verte en y ajoutant 858 km

La cible pour la Route verte est donc d'avoir terminé la réalisation des 5 308 km du schéma de 2008 d'ici 2023 (232 km à implanter) ainsi que la mise en place du cadre d'expansion (858 km à implanter) pour 2030. À cette cible s'ajoute celle de raccorder, de soutenir et de reconnaître les réseaux régionaux structurants pouvant bonifier le réseau national de la Route verte, soit 473 km de pistes cyclables en site propre et 185 km de voies cyclables aménagées sur le réseau routier. Enfin, des efforts doivent être poursuivis pour améliorer l'ensemble du réseau, souvent en revoyant la conception des segments actuels, dans le but d'améliorer l'expérience cyclotouristique des usagers et maintenir la qualité du réseau à la hauteur de sa renommée mondiale. (MTMDET, 2018b, p. 12)

Pilier normatif

Enjeux identifiés dans la *Politique de mobilité durable*

Enjeux sociétaux

Santé des citoyens

« Les émissions de polluants, le bruit engendré par l'utilisation de véhicules motorisés et la congestion routière ont des effets négatifs importants sur la santé des citoyens et peuvent générer des symptômes de maladies pulmonaires et cardiaques et d'autres problèmes de santé et de stress. » (MTMDET, 2018e, p. 20)

Sécurité des citoyens

« La circulation des voitures et des camions est la cause fréquente d'accidents impliquant les piétons, les cyclistes ainsi que les personnes à mobilité réduite ou utilisant certains autres types de véhicules d'aide à la mobilité. Le transport de matières dangereuses peut aussi entraîner de l'insécurité pour les citoyens.» (MTMDET, 2018e, p. 20)

Personnes vulnérables et à mobilité réduites et handicapées

« Les personnes vulnérables, à faible revenu, à mobilité réduite et handicapées doivent avoir accès aux différents modes de transport afin de bénéficier d'une mobilité comparable à celle du reste de la population. Elles doivent avoir accès en toute égalité aux différents lieux d'activités et aux divers points de service dans une approche inclusive. Le vieillissement de la population devrait accroître la pression sur les services de transport dans les prochaines années. Des efforts sont nécessaires pour offrir le plus possible des parcours sans obstacles, étendre l'universalité des services de transport ainsi que pour prendre en compte l'égalité entre les femmes et les hommes, et ce, en fonction de leurs réalités et de leurs besoins différenciés. » (MTMDET, 2018e, p. 21)

Options déficientes de transport durable déficientes en région

« La population doit souvent parcourir de longues distances pour aller au travail ou pour accéder aux services, mais elle n'a souvent pas accès à des services de transport collectif répondant à ses besoins. Cette situation fait en sorte que certains citoyens doivent presque obligatoirement utiliser une automobile pour se déplacer. » (MTMDET, 2018e, p. 21)

Enjeux environnementaux

Gestion durable de l'aménagement du territoire

« La planification du territoire telle que pratiquée actuellement ne tient pas suffisamment compte des répercussions du développement de nouveaux territoires habités sur l'utilisation du système de transport. L'organisation actuelle du territoire favorise plutôt le recours à l'automobile et restreint les modes alternatifs. » (MTMDET, 2018e, p. 21)

Efficacité énergétique des véhicules

« Malgré l'introduction de nouvelles normes visant la réduction de la consommation de carburant des véhicules, les émissions de GES du parc automobile continuent d'augmenter. La croissance de l'économie, la diminution de la taille des ménages et l'augmentation concomitante des taux de motorisation et de la taille des véhicules sont des facteurs qui contribuent à ce phénomène. » (MTMDET, 2018e, p. 21)

Enjeux économiques

Fonctionnalité et accessibilité du système de transport

« Comme les réseaux de transport fonctionnent souvent près du seuil de capacité dans certaines régions, toute augmentation de la demande de mobilité crée des pertes de fonctionnalité et de la congestion. Afin d'optimiser l'utilisation des réseaux, des efforts sont requis pour favoriser une utilisation complémentaire des modes de transport, notamment par de meilleures pratiques intermodales. » (MTMDET, 2018e, p. 22)

Création de Piétons Québec pour la défense des enjeux piétons (Vision zéro)

Piétons Québec a été créé à l'initiative de plusieurs organisations qui sont dans votre cartographie, qui existaient déjà, puis qui trouvaient qu'il manquait une voix forte et propre aux piétons. Parce que tout le monde est piéton, mais peu de gens se revendiquent piétons. Donc c'est pour ça que l'organisation a été créée. Il y avait plusieurs organisations qui se préoccupaient de la question piétonne, déjà dans le milieu, notamment Vélo Québec, mais aussi d'autres organisations comme Vivre en ville, le Centre d'écologie urbaine, les CRE, les centres de gestion de déplacements. Mais il n'y avait pas un organisme qui portait la voix des piétons, piétonnes. Donc c'est vraiment la raison d'être de la création de l'organisation. On a cinq organisations fondatrices de Piétons Québec, c'est le Conseil de la région de l'environnement de Montréal, Vivre en ville, le Centre d'écologie urbaine, Accès transports viables. Puis il y avait l'ASPQ, donc l'Association de la santé publique du Québec. Donc, c'est vraiment ces cinq organisations-là qui se sont mises ensemble pour fonder Piétons Québec en 2015. En fait, fin 2014, début 2015. (Entrevue d.g. de Piétons Québec)

Introduction de l'approche Vision zéro dans les démarches urbanistiques de Montréal (2019) et de Drummondville (2020)

Drummondville

En 2020, la Ville de Drummondville s'est dotée d'un plan de mobilité durable basé sur l'approche vision zéro et « système sûr ». Avec l'objectif d'éliminer tous les décès ou blessures graves reliés à une collision d'ici 2040, ce plan s'échelonne sur une stratégie à long terme et des mesures sont mises en place graduellement chaque année. La participation citoyenne s'est faite lors de cinq soirées de consultation et d'un sondage en ligne. Drummondville est l'une des premières villes du Québec à se doter d'un tel plan, dont voici les faits saillants :

- Augmenter de 20 % la part modale liée aux déplacements actifs ;
- Implantation de mesures de modération de la circulation ;
- Installation de feux pour piétons sur l'ensemble des feux de circulation du territoire ;
- 32,5 km de nouveaux aménagements piétons, comprenant des raccourcis piétons ;
- Prioriser les usagers les plus vulnérables et aménager les infrastructures selon les besoins des piétons ;
- Évaluer la sécurité aux feux de circulation où le virage à droite au feu rouge est permis ;
- Adoption d'une politique de « rues complètes » pour que toute nouvelle rue ou réfection de rue existante tienne compte des besoins de tous les usagers, incluant ceux qui se déplacent à pied, à vélo ou en transport collectif. (Piétons Québec, 2021, p. 4)

Montréal

La Ville de Montréal a adopté l'approche vision zéro en 2018 et son premier plan d'action en 2019. Cette vision zéro s'articule autour de 22 actions dites « fédératrices », s'appuyant sur le travail et la coopération de plus de 430 initiatives de la collectivité montréalaise en sécurité routière. Afin de mieux comprendre les enjeux auxquels s'attaquer, une équipe a été formée pour identifier les failles existantes, s'articulant autour de trois thèmes principaux :

- La gestion de la vitesse, soulevée par l'incohérence entre le type d'aménagement, les vitesses prescrite et pratiquée.
- Les véhicules lourds, souvent inadaptés à la circulation urbaine en raison de leurs tailles et de leurs angles morts. Il est difficile pour le conducteur d'apercevoir les usagers les plus vulnérables.
- La traversée de la rue : c'est aux intersections qu'il y a le plus grand nombre de collisions graves. La visibilité peut être mauvaise, pour voir comme pour être vu, augmentant l'insécurité des plus vulnérables : les piétons. (Piétons Québec, 2021, p. 4-5)

Pilier cognitif

Les générateurs de déplacements sont de plus en plus conscientisés à la gestion des déplacements pendulaires

[Je] peux peut-être commencer par plus le volet « employé ». Ce n'était pas, effectivement au début des années 2000, une priorité. Loin de là. Puis la sensibilisation est arrivée... TSE, tu parlais tantôt du Défi sans auto solo, là je pense que c'était comme là que ça a commencé à raisonner. Puis, un peu comme le reste de nos activités, on les a commencées en périphérie, avec des petites activités intéressantes, comme participer au Défi sans auto solo. Cette journée-là, on invitait les employés à ne pas utiliser leur voiture ou à venir en covoiturage. Tsé, une petite activité avec une tente, pop-pop, dans le stationnement, sensibilisation avec les employés. Donc on a commencé par faire ça quelquefois. (Entrevue ancienne directrice du développement durable de Gaz métro/Énergir)

Évolution de la conception de la mobilité durable au sein du MTQ

Quand je suis arrivé en poste, [les fonctionnaires du MTQ] n'avaient aucune idée de ce qu'était la mobilité. Pas de farce. Quand ils ont fait le Plan de mobilité durable, même pour eux autres, ça a été un changement de mentalité [...]. Longtemps, on a travaillé la fluidité. C'est ça qu'on entendait : « Il faut que ce soient fluides, les déplacements ». Là, la mobilité durable, on entend plus de favoriser les autres modes et on parle aussi beaucoup de sécurité routière. C'est ça qui prime, et non pas la fluidité. [Donc] c'est un changement de mentalité [...] autant les villes que les ministères [...]. On les a même coachés dans leurs façons de voir la chose. (Entrevue ancien d.g. ACGDQ)

Les générateurs de déplacements s'intéressent à la gestion de la demande des déplacements dans le cadre de leurs bilans carbone

Avant, j'ai l'impression que les gens qui venaient [nous] voir voulaient comme tout de suite mettre en place le plan d'action. [Nous devons dépenser] beaucoup d'énergie quand même à déployer pour les convaincre de la pertinence d'asseoir le plan d'action sur la phase de diagnostic. Mais là, j'ai l'impression aussi qu'on est ailleurs. Les gens veulent bien faire les choses, [...] ils sont peut-être moins réactifs. Ils veulent peut-être avoir davantage aussi de suivi pour être capable après ça d'intégrer ça à leurs propres besoins au niveau des bilans carbone. (Entrevue directrice de Moba)

Le Défi sans auto solo devient un programme de sensibilisation clé en main très utile pour les générateurs de déplacements

Je suis quand même seule ici pour tout ce qui est environnement, puis c'est quand même assez large. [Donc] c'est sûr que je ne travaille pas non plus juste pour le transport. J'ai quand même beaucoup d'autres volets, [donc] des fois comme le Défi sans auto... Quand il y a des campagnes, un peu de sensibilisation un peu clé en main si on veut, ben moi c'est vraiment aidant. C'est un gros gros plus. [Donc] toutes ces

campagnes-là qui existent, j'essaie qu'on participe. Des choses comme ça pour aller chercher, puis sensibiliser, puis essayer justement d'intégrer, d'amener des changements de transport. Mais au moins, sensibiliser les gens puis leur montrer aussi qu'il existe d'autres choses. Comme avec le Défi sans auto, on le fait. (Entrevue responsable du développement durable à l'UQAR)

L'approche RTA est introduite dans la *Politique de mobilité durable*

« L'approche « Réduire – Transférer – Améliorer » (RTA) est aussi prise en considération dans le choix des mesures découlant des priorités d'intervention. Adoptée par diverses instances au niveau international et recommandée par des partenaires de la société civile du Québec, l'approche RTA a été développée en réponse à la stratégie plus ou moins couronnée de succès à long terme, consistant à agir sur l'offre de transport pour répondre à la croissance de la demande. Cette approche propose plutôt d'influencer la demande en favorisant un changement de comportement de la part des usagers à l'aide d'une meilleure planification du territoire et de choix de transport plus nombreux afin que les usagers adoptent des habitudes de déplacement favorisant des modes de transport plus durables. Cette approche est donc au diapason des objectifs de réduction des émissions de GES, de la consommation d'énergie et de la congestion. Elle comporte trois étapes qui devraient être priorisées comme suit :

Réduire les déplacements motorisés ou les distances à parcourir pour répondre aux différents besoins de mobilité par une meilleure intégration de la planification du territoire et des transports;

Transférer les déplacements vers des moyens de transport moins énergivores et qui se traduisent par de plus faibles émissions de GES, comme le transport collectif et actif;

Améliorer l'efficacité des véhicules en réduisant leur empreinte carbone, mais aussi améliorer les déplacements en termes de coûts, de qualité et de sécurité. » (MTMDET, 2018e, p. 24)

Mondes sociaux et logiques de justification

Monde civique

Les CGD et leurs partenaires élaborent une vision de champ

C'est sûr que la mission des CGD, c'est quand même de promouvoir le tout. Donc ce n'est pas par manque d'intérêt des entreprises, on a toujours eu des entreprises qui sont venues à nous de façon organique et naturelle. Pis on n'a jamais manqué de travail [...]. Mais si on veut qu'un maximum d'entreprises en entende parler et commencent à mettre en place des choses et, etc., c'est là où passer à un niveau supérieur est important (Entrevue ancienne dg de Voyagez futé & Movia).

L'État québécois souhaite renforcer son devoir d'exemplarité

C'est un projet qui découle de la Loi sur le développement durable. Le MECCFP est dans la compréhension de cette loi-là et de son application de mesures, dans ce contexte précis-là de mesures en mobilité durable. Ce qu'ils visent, c'est de faire en sorte que l'État soit exemplaire en tous points parce que [...] si l'État québécois ne se met pas en marche, eh ben le reste des Québécois ne souhaitera pas nécessairement se mettre en marche. (Entrevue coordonnatrice de projet, Mobili-t)

Monde industriel

Les partenaires du champ de la gestion de la demande des déplacements réalisent des projets en croisant des expertises

C'est faux de penser que tous les CGD ont la même offre. Enfin, il y a des choses pour lesquelles je continuerai juste à traiter avec Mobi-O parce qu'ils ont tout un volet scolaire que n'ont pas les autres CGD. Mobi-O est une bibitte un peu particulière à cet égard-là. » (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

Les CGD développent des méthodes quantitatives pour la réalisation de leurs mandats

[Il] y a bien des choses qui nous sont conseillées par le plan de gestion de déplacement qu'on savait avant. Tsé, des fois il y a bien des choses qu'on s'en doutait, qu'on devrait aller vers ça. Mais le plan de gestion de déplacements, [...] ça a amené des chiffres pour supporter le feeling qu'on avait : « *on devrait faire des stationnements pour le covoiturage, on devrait améliorer nos accès en vélo, on devrait faire plein d'affaires* ». Mais là, ça a apporté des chiffres et là, on sait qu'il y a tant de personnes qui prennent leur auto solo, mais qui habitent dans un rayon de moins de 30 minutes de vélo du Cégep. [Donc] on sait qu'on a un fort potentiel de transfert vers le vélo. On sait exactement le nombre de personnes, puis si on est capable de convaincre 20% de ces personnes, on a des chiffres pour s'appuyer, chose qu'on n'avait pas avant. [Donc] ça, c'est vraiment génial. (Entrevue responsable du développement durable du cégep de l'Outaouais)

Donc nous, on focalise surtout sur ce groupe qui a un fort potentiel de transfert modal pour cibler les mesures qu'on insère dans le PGD. Ça ne veut pas dire qu'on exclut les gens qui constituent notre groupe reflux, [c'est-à-dire] les gens qui se déplacent en auto solo et qui n'ont pas l'intention d'essayer des modes durables. C'est plus qu'ils vont bénéficier des mesures qu'on implante par la bande. Mais à la base, ce ne sont pas eux qui sont ciblés, ou ce n'est pas à travers ces personnes qu'on cible les mesures qui sont priorisées. Donc c'est plus pour nous aider à prioriser les mesures incitatives qui sont au PDG. (Entrevue directeur adjoint de Moba)

Professionnalisation de la démarche de l'Attestation stationnement écoresponsable

Ils ont vraiment deux rôles, donc les membres de ce comité-là. Donc [ce sont] des gens qui travaillent dans des firmes et qui font des projets de stationnement. [Ce sont] des universitaires, des personnes qui travaillent dans des municipalités, et cetera. On essaie d'avoir une certaine diversité de personnes pour justement aider au début : est-ce qu'on a couvert tous les enjeux, est-ce qu'on a couvert toutes les solutions? [...] L'autre rôle qu'ils ont aussi, c'est de nous conseiller tout au long de la démarche. [...] Donc il y a un fil conducteur, il y a vraiment un processus

quand on va repenser le stationnement à mettre en place, qu'on a vu justement ensemble et qui a créé un peu cette grille là où c'est pour ça qu'il y a différents volets. (Entrevue chargé de projet du CRE Montréal)

Monde domestique

Les partenaires coordonnent le champ selon une logique de confiance et de réciprocité

Donc nous, on formait [les CGD] pour qu'ils puissent réaliser des expertises de stationnement auprès d'employeurs, par exemple. Donc ça faisait partie de notre entente [...]. On s'engageait à former leur personnel pour que leur personnel puisse réaliser des plans de stationnements à vélo. Puis à l'inverse, eux référaient vers le Mouvement Vélosympathique. Puis quand ils nous référaient des organisations pour la réalisation d'ateliers, on leur octroyait un prix préférentiel. Des choses comme ça. [...] On avait l'habitude de fournir à des municipalités, des plans de déplacement, des plans de transport actif, des choses comme ça. [...] L'idée c'est de faire grandir la tarte. Et puis bon, il y en aura pour tout le monde. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

Monde de l'opinion

Problèmes d'acceptabilité des mesures réformistes

[Il] y a d'une part des fois où je suis confronté à des personnes qui sont, entre guillemets « de mon propre camp », des gens du CRE, des urbanistes, écologistes, qui remettent un peu en cause la certification et qui disent « *mais le seul stationnement écoresponsable, c'est celui qui n'existe pas.* » Oui, c'est bien mignon, mais tu iras voir le gouvernement, tu iras voir Bombardier et compagnie. Dis-leur ça. Je pense que tu vas te faire rire au nez et que ce n'est pas la réalité. [...] Puis justement, une des journalistes que j'ai rencontrée il y a an qui me pose ces questions-là, et je disais « la première personne qui sera heureuse quand ma certification disparaîtra, ce sera moi, parce que ça veut dire que la mission sera remplie, quoi ». (Entrevue chargé de projet du CRE de Montréal)

[La] place de l'électrification a pris beaucoup d'importance chez Équiterre dans les années 2015, parce qu'il n'y avait aucun, aucun joueur qui s'y intéressait. Ce n'est pas parce que nous, on y croyait plus, mais on a eu l'approche justement « on ne va pas être les purs et durs ». On veut quand même s'adresser à l'ensemble de la population québécoise. On a des décideurs qui veulent aussi [...] être des pionniers en termes d'électrification parce qu'on savait que c'était un mal nécessaire, qu'il fallait aller vers ça. [...] Pis on était les seuls qui répondaient présents par rapport à ça. Pour plein de raisons que tu peux imaginer, il y en avait qui disaient « Ce n'est pas vrai que je vais vendre mon âme au diable en abandonnant la question de réduire en premier, puis électrifier en dernier ». Donc nous, on a eu ce rôle-là ingrat. (Entrevue chargée de projets chez Équiterre)

Monde marchand

Les partenaires du champ collaborent pour accroître la portée du champ

Donc nous, on formait [les CGD] pour qu'ils puissent réaliser des expertises de stationnement auprès d'employeurs, par exemple. Donc ça faisait partie de notre entente [...]. On s'engageait à former leur personnel pour que leur personnel puisse réaliser des plans de stationnements à vélo. Puis à l'inverse, eux référaient vers le Mouvement Vélosympathique. Puis quand ils nous référaient des organisations pour la réalisation

d'ateliers, on leur octroyait un prix préférentiel. Des choses comme ça. [...] On avait l'habitude de fournir à des municipalités, des plans de déplacement, des plans de transport actif, des choses comme ça. [...] L'idée c'est de faire grandir la tarte. Et puis bon, il y en aura pour tout le monde. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

Rapports de force

Processus interactionnel

Négociations. Les partenaires du champ négocient les projets et les outils

[Je] pense qu'on y va au cas par cas. On reconnaît la connaissance locale. Puis c'est un peu toute la logique qui a prévalu au fait qu'on a voulu avoir des mandataires pour « Cycliste averti » parce qu'on reconnaissait bien qu'on ne pouvait pas piloter ça à distance alors qu'on ne connaissait pas les réalités locales. Je pense que [les CGD] sont des experts du milieu des entreprises, ce sont des experts de leur région. Nous, on a une expertise qui est plus pointue en vélo. Puis il y a des croisements comme ça. Parfois ils ont besoin d'une expertise vélo qu'on apporte. Puis nous, à l'inverse, on veut apporter du vélo dans une région, ils ont l'expertise de la région et donc on se tourne vers eux. Et par exemple, c'est tout à fait logique qu'Équiterre, pour son projet Vélovolt se soit tourné vers les CGD pour travailler avec les employeurs. C'est tellement logique parce qu'en plus, j'imagine que du côté des CGD, on est toujours à la recherche de solutions à proposer à ces employeurs-là face à leur défi de mobilité. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

Il y a déjà eu des moments où on se rencontrait entre plusieurs organisations pour arrimer les projets, les campagnes, renforcer les liens. À l'heure actuelle, il y a des coalitions selon des thématiques comme les transports collectifs, le financement des transports collectifs. Nous, on a créé un cadre de Vélovolt, donc il va en avoir sur des thématiques, ce genre de réflexion commune, d'arrimage. Il y a eu des époques où selon, disons, la personne dans cette organisation, on avait ce souci justement d'arrimer. Elle avait de l'espace-temps aussi. C'est surtout souvent lié à ça, [c'est-à-dire] le temps qu'on peut consacrer à s'arrimer avec les autres groupes. Ça demande l'énergie quand même. (Entrevue chargée de projets chez Équiterre)

[Il] y a d'une part des fois où je suis confronté à des personnes qui sont, entre guillemets « de mon propre camp », des gens du CRE, des urbanistes, écologistes, qui remettent un peu en cause la certification et qui disent « *mais le seul stationnement écoresponsable, c'est celui qui n'existe pas.* » Oui, c'est bien mignon, mais tu iras voir le gouvernement, tu iras voir Bombardier et compagnie. Dis-leur ça. Je pense que tu vas te faire rire au nez et que ce n'est pas la réalité. [...] Puis justement, une des journalistes que j'ai rencontrée il y a an qui me pose ces questions-là, et je disais « *la première personne qui sera heureuse quand ma certification disparaîtra, ce sera moi, parce que ça veut dire que la mission sera remplie, quoi* ». (Entrevue chargé de projet du CRE de Montréal)

Éducation. Des générateurs de déplacements intègrent la mobilité durable dans leur culture organisationnelle

Puis il y a la question climatique qui est là-dedans aussi. Donc les émissions de gaz à effet de serre émises par les transports font partie des enjeux, ce qui amène aussi une pression pour évoluer. [...] C'est revenu la question de créer une culture de développement durable à l'Université : comment faire pour qu'un étudiant ou un employé, [lorsqu'il] arrive ici et quand il part, [que ce ne soit] plus la même personne, parce qu'il y a acquis des réflexes de développement durable. Ils voient qu'on a des îlots de récupération, il voit qu'on a de beaux racks à vélos. (Entrevue coordonnatrice du développement durable à l'Université Laval)

Persuasion. Les données quantitatives permettent d'accroître la légitimité du PGD auprès des directions d'établissement

[II] y a bien des choses qui nous sont conseillées par le plan de gestion de déplacement qu'on savait avant. [...] Mais le plan de gestion de déplacements, [...] ça a amené des chiffres pour supporter le feeling qu'on avait : « on devrait faire des stationnements pour le covoiturage, on devrait améliorer nos accès en vélo, on devrait faire plein d'affaires », Mais là, ça a apporté des chiffres et on sait qu'il y a tant de personnes qui prennent leur auto solo, mais qui habitent dans un rayon de moins de 30 minutes de vélo du cégep. [Donc] on sait qu'on a un fort potentiel de transfert vers le vélo. On sait exactement le nombre de personnes, puis si on est capable de convaincre 20% de ces personnes, on a des chiffres pour s'appuyer, chose qu'on n'avait pas avant. [Donc] ça, c'est vraiment génial. (Entrevue responsable du développement durable du cégep de l'Outaouais)

Ressources

Plan d'action de la *PMD*

Financement des plans de mobilité durable intégrée

« Le gouvernement offre déjà plusieurs programmes d'aide au milieu municipal à l'appui du transport collectif urbain et régional, tant en matière d'exploitation qu'en matière d'immobilisation. Cette aide financière est habituellement accordée selon un certain nombre de critères qui ne sont pas liés à l'aménagement du territoire et à ses effets sur les transports, ni à un plan de mobilité durable associé au développement du territoire.

Avec ce nouveau programme, le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, en collaboration avec le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, offrira une aide financière aux municipalités pour le développement de plans de mobilité durable intégrée sur leur territoire. Ces plans seront complémentaires aux outils de planification existants en aménagement du territoire que sont les plans métropolitains d'aménagement et de développement, les schémas d'aménagement et de développement, et les plans d'urbanisme. Ils couvriront tant le transport des personnes que celui des marchandises en considérant l'ensemble des solutions et des modes.

Ces nouveaux plans de mobilité durable seront une condition essentielle à l'accès au financement pour des programmes d'aide sélectionnés, notamment en transport collectif. Les critères d'admissibilité à ce financement seront définis dans le Programme d'aide à l'élaboration des plans de mobilité durable et évalués par le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, en collaboration avec le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. Ce programme comportera une enveloppe de 50 millions de dollars pour les cinq premières années.

Une somme de 2,5 millions de dollars est aussi déjà prévue pour des services d'accompagnement en vue de la réalisation des plans et l'élaboration de guides et de recensions des meilleures pratiques de mobilité durable. Ces outils seront développés par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, en collaboration avec le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. » (MTMDET, 2018d, p. 17-18)

Création du Programme d'aide financière pour le développement durable des milieux de vie

« Ce programme d'aide financière est destiné au milieu municipal et vise la réalisation de démarches de planification de milieux de vie durables, de façon concomitante à la diffusion des nouvelles orientations gouvernementales en aménagement du territoire (OGAT). Le programme d'aide financière permettra de soutenir la mise en œuvre de mesures contribuant à la réduction des émissions de GES et à l'adaptation aux changements climatiques. L'action vise plus précisément à :

- encourager l'innovation et l'exemplarité dans la planification de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme;
- encourager le développement durable des milieux de vie, tant dans les milieux urbains que dans les milieux périurbains et ruraux.

Ce programme devrait permettre :

- une meilleure connaissance des caractéristiques des milieux de vie durables par le milieu municipal;
- une appropriation des enjeux liés aux GES et à l'adaptation aux changements climatiques par les acteurs du milieu municipal;
- une meilleure intégration des OGAT dans les documents de planification et la mise en place de mesures liées à la réduction des émissions de GES et l'adaptation aux changements climatiques.

L'enveloppe budgétaire allouée à ce programme est de 19,7 millions de dollars d'ici 2023. Ces sommes ont été prévues antérieurement. » (MTMDET, 2018d, p. 18)

Création du Programme de soutien au développement durable des collectivités – Volet promoteur immobilier

« Ce programme offrira de l'aide financière aux promoteurs immobiliers dans le but de les inciter à développer et réaliser des projets immobiliers durables (revitalisation, requalification, écoquartier) qui amènent des bénéfices énergétiques, environnementaux et sociaux. Les projets ciblés devront répondre à une série d'exigences et de critères concernant des préoccupations relatives à la localisation, à l'accessibilité et à la connectivité, à la densité, au transport, à l'environnement, à l'énergie et à l'innovation.

Ce nouveau programme, qui sera en vigueur à compter de 2020, sera doté d'une enveloppe de 50 millions de dollars sur trois ans, jusqu'à la fin du présent plan d'action. » (MTMDET, 2018d, p. 18)

Création d'instances régionales de concertation regroupant les principaux intervenants en transport collectif régional

« Des instances régionales doivent être mises en place afin de regrouper tous les intervenants en transport collectif du territoire d'une région administrative. Le mandat de cette instance de concertation est de développer une vision et une planification régionale des services afin d'améliorer l'offre de mobilité aux usagers.

Le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports souhaite renforcer la coopération entre les différentes instances locales de planification et de gestion des services, mais aussi valoriser les expériences.» (MTMDET, 2018d, p. 84)

Le Fonds Écoleader finance une partie des PGD

Le financement des projets, dès qu'il y a des appels à projets qui pourraient nous concerner, si on voit que le timing est bon par CGD, on dépose. [Donc] là, il y a MobilisActions qui est le financement du MTMD. Il y a le FAQDD aussi avec le fond de rayonnement des régions qui est quand même intéressant pour nous. Il y a le Fonds Écoleader qui est intéressant aussi. Ça aussi, c'est le FAQDD. Ça, c'est le client qui doit déposer. Ce sont les entreprises privées, pas nous. [Donc] c'est pour ça que je te le mentionne. C'est un peu comme Nomo. Ce sont des financements qui sont intéressants pour notre clientèle. (Entrevue d.g. Moba)

[Le programme] Nomo n'était pas encore là. Allégo n'était plus là depuis longtemps, donc le Fond Écoleaders nous apparaissait comme un financement qui était parfait pour se coller à ce qu'on avait à offrir. [...] [Au]-delà de notre structure, on trouve quand même que les centres de gestion des déplacements doivent se rapprocher [...] des partenaires en développement économique. C'est pertinent [et] ça nous permet de monter des projets. Ça nous permet de percer certains secteurs et d'être, dans le fond, plus performants. (Entrevue dg. Moba)

Programme Action-Climat

Bilan du plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques

« Le programme Action-Climat Québec a été lancé en 2016 et visait à mobiliser les organisations et la population dans la lutte contre les changements climatiques en appuyant des initiatives de la société civile. La première phase du programme s'est déroulée de 2016 à 2020 et a permis d'octroyer une aide financière de 11,1 millions de dollars à des organismes à but non lucratif pour la réalisation de 40 projets. La deuxième phase du programme s'est amorcée en 2020 avec un nouvel appel à projets et a permis d'octroyer une aide financière de 24,5 millions de dollars pour la réalisation de 44 projets. » (MELCC, 2022, p. 30)

Programme « Les Rendez-vous branchés » (Équiterre)

« Un projet pour mettre en valeur les avantages de l'électrification des transports

Afin de faire connaître les avantages de la voiture électrique et d'en démystifier l'utilisation, les Rendez-vous branchés proposent une série d'activités d'information et de familiarisation. Mises en œuvre en milieu de travail, ces dernières offrent notamment la possibilité de faire des essais routiers sur place. Le projet déconstruit également les mythes entourant la voiture électrique à travers une vaste campagne publicitaire nationale à l'intention du grand public.

Soutien financier accordé

634 345 \$

Valeur totale du projet

954 865 \$

Durée

2017-2020 » ([MELCC], 2017a, p. 10)

Programme Flotte rechargeable

Un projet pour faire valoir, auprès des entreprises, les avantages d'intégrer des voitures électriques dans une flotte de véhicules

La décision d'acquérir des voitures électriques présente plusieurs avantages pour les entreprises. En plus des économies réalisées, ces voitures contribuent à réduire les émissions de gaz à effet de serre et la pollution de l'air. Toutefois, la méconnaissance des avantages et du fonctionnement des véhicules électriques constituent des freins à leur acquisition. Voilà pourquoi le projet Flotte Rechargeable propose gratuitement aux entreprises des essais de véhicules électriques et l'installation de bornes de recharge sur les lieux de travail pendant trois semaines. Des entreprises participantes se sont donc vu prêter, tour à tour, une flotte comptant jusqu'à neuf véhicules électriques. Au total, 30 entreprises réparties dans toute la province et plus de 300 employés ont participé aux essais.

Soutien financier accordé

520 666 \$

Valeur totale du projet

802 786 \$

Durée

2017-2020 ([MELCC], 2017a, p. 7)

Programme Cycliste averti

Un projet qui enseigne aux élèves à se déplacer à vélo de façon sécuritaire et plus autonome

Le nombre de jeunes qui se déplacent de façon active entre leur domicile et leur école est en baisse continue depuis un certain temps. Afin de les encourager à utiliser le vélo pour leurs déplacements quotidiens, Vélo Québec a lancé le programme Cycliste averti, rendu possible grâce à la collaboration entre les enseignants et les instructeurs de Vélo Québec. Ceux-ci travaillent de concert pour enseigner aux élèves de 5e et 6e année à devenir des cyclistes sécuritaires et autonomes.

Le programme comprend quatre étapes de formation. Les jeunes reçoivent d’abord un enseignement théorique de six heures sur la sécurité routière, pour ensuite pratiquer durant six heures dans le cadre du cours d’éducation physique. Puis, une sortie à vélo est organisée dans un quartier à proximité de l’école. Finalement, les élèves passent un examen individuel sur la route. À l’issue du programme, chaque élève obtient un bulletin personnalisé rendant compte de son niveau et comprenant des conseils pour poursuivre sa progression. ([MELCC], 2017a, p. 5)

Mouvement Vélosympathique

Un projet pour certifier les collectivités et les organisations désireuses de soutenir la création d’environnements favorables à la pratique du vélo

Le projet Mouvement VÉLOSYMPATHIQUE encourage les collectivités et les organisations à faire du vélo une véritable option en matière de transport et de loisirs pour tous. À travers une démarche de certification rigoureuse, des outils et un service de soutien sont proposés aux collectivités et aux organisations qui travaillent à favoriser la pratique du vélo.

Chaque candidature est évaluée par des citoyens puis par des experts indépendants en tenant compte des réalités locales. Si la certification révèle les bons coups, la démarche elle-même est une étape formatrice qui, jumelée à l’obtention du rapport de rétroaction, permet aux organisations et aux collectivités de planifier les actions qui permettront de poursuivre le développement de la culture du vélo dans leur milieu. Les détenteurs de la certification auront également eu l’occasion d’échanger, aux cours d’évènements, pour en apprendre davantage sur les pratiques à adopter.

Soutien financier accordé

900 000 \$

Valeur totale du projet

1 204 000 \$

Durée

2017-2020 » (MELCC, 2017a, p. 8)

Transports collectifs dans les MRC du Bas-Saint-Laurent

« L'électricité et le biogaz comme solution de rechange au pétrole (Conseil régional de l'environnement du Bas-Saint-Laurent (CREBSL))

Dans le cadre de l'élaboration des plans de transport régionaux, le projet vise à évaluer les retombées économiques, environnementales et sociales positives de l'utilisation de formes d'énergie renouvelables disponibles régionalement, l'électricité et le biogaz, comme moyen de rechange pour propulser le transport collectif. Avec un accompagnement personnalisé, les décideurs prendront des décisions éclairées en ce qui concerne le transport collectif en considérant, dès la phase de planification, la conversion vers l'électricité ou le biogaz.

Valeur : 75 000\$ » (MELCC, 2017b, p. 1)

Ma vie sans mon auto (Accès transports viables)

« Accès transports viables vise à générer un transfert modal à long terme de l'« auto solo » vers les transports collectifs et actifs chez 40 participants à qui l'automobile sera retirée pendant deux mois. Projeté dans une série télévisée qui mettra de l'avant la réalité vécue par les ménages, le projet souhaite démontrer et convaincre un grand nombre de citoyens que la réduction de l'utilisation de l'automobile est possible et qu'elle peut être avantageuse.

Valeur : 169 398 \$ » (MELCC, 2017b, p. 2)

Des solutions collectives locales en énergie et en mobilité pour la ville de demain (Coop Carbone)

La Coop Carbone adoptera une approche participative avec les parties prenantes de trois quartiers pilotes de Montréal et d'un quartier de Québec pour trouver des solutions collectives en énergie et en mobilité et pour développer leur capacité à les mettre en œuvre.

Valeur : 169 398 \$ (MELCC, 2017b, p. 2)

Colloque et accompagnement pour la mise sur pied de mesures en développement durable pour les entreprises du Pôle de l'Ouest (Développement économique Saint-Laurent (DESTL))

« Le projet vise à encourager des modes de transport durable dans les zones industrielles et à inciter les gestionnaires des bâtiments vieillissants à adopter de meilleures pratiques en efficacité énergétique. DESTL souhaite amener les entreprises du Pôle de l'Ouest à

une prise de conscience et à un passage à l'action pour rendre les zones industrielles davantage durables et diminuer l'empreinte écologique sur le territoire.

Valeur : 64 752 \$ » (MELCC, 2017b, p. 2)

Certification de stationnement écoresponsable du Conseil régional de l'environnement de Montréal (CRE Montréal)

« L'objectif de la certification Stationnement écoresponsable est de créer un effet d'entraînement à l'égard des meilleures pratiques de gestion immobilière, de manière à réduire les émissions de GES liées à la dépendance à l'automobile et à diminuer les îlots de chaleur générés par les surfaces de stationnement.

Valeur : 98 000\$ » (MELCC, 2017b, p. 2)

Covoiturage Lanaudière - J'embarque! Conseil régional de l'environnement de Lanaudière (CREL)

« Le CRE Lanaudière vise à développer l'utilisation du covoiturage grâce à 18 stationnements incitatifs, à une campagne de mobilisation et à de l'accompagnement en milieu de travail, et ce, en complémentarité avec les autres modes de transport collectif et actif. Le projet a pour objectif l'établissement de 1 600 contacts entre conducteurs et passagers.

Valeur : 99 961 \$ » (MELCC, 2017b, p. 3)

Vélorution St-Michel de la Société d'éducation pour le cyclisme à Montréal (Cyclo Nord-Sud)

« Cyclo Nord-Sud souhaite proposer aux résidents du quartier Saint-Michel un ensemble de services complémentaires permettant d'outiller la population de façon adéquate pour qu'elle puisse utiliser le vélo dans son environnement, tout en maximisant son accessibilité.

Valeur : 76 242 \$ » (MELCC, 2017b, p. 5)

Bâtir au bon endroit : stratégies de localisation bas carbone des entreprises et des institutions de Vivre en ville

« Le projet vise à réduire les distances parcourues quotidiennement par les employés de manière à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le projet prévoit outiller et accompagner les entreprises et institutions dans la localisation de leurs activités.

Valeur : 170 791 \$ » (MELCC, 2017b, p. 7)

De la planification à l'action : outiller les citoyens et les acteurs municipaux pour la mise en œuvre de la mobilité locale du Comité des citoyens et citoyennes du quartier Saint-Sauveur

« Le quartier Saint-Sauveur présente de nombreux problèmes de mobilité qui ont été diagnostiqués, quantifiés et cartographiés par ses citoyennes et citoyens. Dans le cadre de ce projet, le Comité des citoyens et citoyennes du quartier Saint-Sauveur propose la mise en œuvre d'un plan d'action visant à outiller et à accompagner les citoyens et les acteurs locaux dans la mise en œuvre de cinq des recommandations du plan de mobilité du quartier.

Valeur : 90 000 \$ » (MELCC, 2017b, p. 8)

Forfait transport de Mobili-T

« Le projet propose une association avec des promoteurs immobiliers afin d'offrir aux nouveaux propriétaires, au moment de leur emménagement, des incitatifs visant à réduire l'utilisation de l'automobile. Soutenus par un accompagnement personnalisé, les nouveaux acheteurs pourront faire l'essai de moyens de transport plus durables durant une année entière.

Valeur : 34 000\$ » (MELCC, 2017b, p. 8)

Ordre négocié

Dispositifs

Programme Employeurs en mouvement de Mobili-t

Le ministère des Transports de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports est fier d'accompagner la Chambre de commerce et d'industrie de Québec (CCIQ) et la Chambre de commerce de Lévis (CCL) dans la mise en place de l'initiative Employeurs en mouvement visant à mobiliser les générateurs de déplacements dans les régions de Québec et de Lévis, et à améliorer la mobilité dans la région métropolitaine de Québec.

La ministre déléguée aux Transports, Mme Véronique Tremblay, en compagnie de la présidente et chef de la direction de la Chambre de commerce et d'industrie de Québec, Mme Julie Bédard, et du président du conseil d'administration de la Chambre de commerce de Lévis, M. Martin Pellerin, a annoncé aujourd'hui que le gouvernement du Québec soutiendra financièrement la réalisation du projet.

En plus d'une campagne de sensibilisation, de la diffusion d'un guide des bonnes pratiques en matière de mobilité durable produit par la Communauté métropolitaine de Québec, un projet pilote verra le jour dès septembre. Ce dernier permettra à dix entreprises de Québec et de Lévis de bénéficier d'un accompagnement personnalisé pour implanter de nouvelles mesures favorisant la mobilité durable en entreprise.

L'objectif de l'initiative est d'amener les entreprises participantes à se concerter et à s'engager dans une démarche de mobilité durable, allant du diagnostic d'entreprise à la réalisation et à l'évaluation d'un plan d'action, et ce, sur une période d'une année. Selon le diagnostic établi pour

chaque entreprise participante, le plan d'action proposé visera à favoriser l'utilisation du transport collectif, à encourager les transports actifs, à privilégier le covoiturage plutôt que le voiturage en solo ou à proposer d'autres avenues de solution, comme les horaires flexibles ou le télétravail. (Chambre de commerce et d'industrie de Québec. (CCIQ, 2018)

Programme Mouvement Vélosympathique de Vélo Québec

[Le] cadre de référence de du Mouvement Vélosympathique, c'est les « Cinq E ». Donc il y a un des « E » qui est l'environnement. Donc vraiment l'environnement bâti, les stationnements, les pistes cyclables, et cetera. Mais il y en a quatre autres. Il y a l'éducation et on leur dit « Vous avez un rôle à jouer dans l'éducation de votre population ». Tout comme on le dit aux employeurs auprès de vos employés, ou on dit aux campus, auprès de vos étudiants et employés. Vous avez un rôle à jouer dans l'encouragement, donc « est-ce que vous offrez du vélo en libre-service ? Est-ce qu'en tant qu'employeur, vous offrez une allocation de transport actif ? Est-ce que pour les déplacements professionnels vous permettez aux cyclistes... ? » Je donne que des petits exemples, hein, mais de déclarer leurs kilométrages, d'avoir une allocation, une indemnité kilométrique s'ils font des déplacements. « Est-ce que vous vous embarquez dans des activités comme le Mois du vélo, et cetera ? Est-ce que vous participez au défi ? ». Donc on leur dit « vous avez un rôle à jouer là-dedans ». Puis pour faire ça, ça prend de l'évaluation et de la planification. Ça veut dire de mesurer les choses, se fixer des objectifs, allouer des ressources, tant humaines que financières. Donc ça, ça fait vraiment partie du formulaire d'évaluation. Puis le cinquième E, avant c'était l'encadrement policier, puis avec Black Lives Matters et tout le reste, c'est un « E » qui a été flushé, qui a été remplacé par le « E » de l'équité, qui se veut transversale et où on dit « à travers tout ça, quand vous réfléchissez à la façon dont vous faites des initiatives d'éducation, d'encouragement, et cetera, prenez-vous aussi en compte qui ne fait pas déjà du vélo et comment vous pouvez amener des populations qui sont plus éloignées à faire du vélo également ». Donc « est-ce que vous appliquez dans l'élaboration de vos programmes ? Est-ce que vous avez des initiatives d'éducation spécifiquement pour les femmes ou pour le... ? Donc je pense qu'on a contribué un peu à changer le discours de quel est le rôle d'un employeur, d'un établissement d'enseignement et d'une collectivité, quel rôle ils peuvent jouer dans la promotion du vélo. Et tout ça, c'est couvert par ce qu'on appelle la « culture vélo » et notre idée, c'est un peu de dire « le Mouvement Vélosympathique », son objectif, c'est de développer une culture vélo, c'est-à-dire de rendre naturel et facile et attrayant de faire du vélo. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

Configuration du champ

Les organisations de la santé sont de plus en plus impliquées dans des démarches de PGD

On en a eu, on a eu, oui... oui... on a des on a des CIUSSS avec lesquels on a fait affaire bien avant 2018, mais il y a eu un gros, gros boom, j'ai l'impression là. Puis je ne vais pas me tromper dans les dates. Mettons, avant la pandémie, on a commencé à avoir une espèce d'effet d'entraînement de clientèle, CISSS et CIUSS, qui a vraiment explosé. Puis ça a été le cas aussi pour Movia, donc le CGD qui couvre le centre-ville, Rive-Sud, Montérégie, puis Lanaudière. [Donc] il y a eu comme vraiment un boom, mais ce n'était pas une clientèle qui était inconnue de notre côté auparavant. On avait quelques petites opportunités, mais on n'était pas beaucoup connus, non plus. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas des initiatives qui étaient faites, mais qui ne passaient pas par nous, là aussi. Mais nous, de notre côté, [il y a eu une] grosse explosion avant la pandémie au niveau des CISSS et CIUSSS. Donc, je pense que là, à nous deux, je pense qu'on les couvre presque tous sur nos différents territoires. On n'est pas rendu au même stade avec tout le monde, mais c'est ça. Dans le fond, ça, c'était une nouvelle clientèle. [Donc] là, nous, dans notre cas, Moba, on s'éloignait un petit peu du privé, on s'élargissait aussi aux gestionnaires immobiliers un peu. On a quand même, on s'est rapproché d'eux. (Entrevue d.g. Moba)

Partenariats auprès des Chambres de commerce et d'industrie (Employeurs en mouvement)

Tu te demandais pourquoi on s'est tourné vers les Chambres de commerce de Québec et de Lévis. Ben souvent, c'est un partenaire privilégié qu'on a parce que c'est vraiment difficile de contacter organisations privées après organisations privées pour voir « *vous autres, est-ce que vous êtes intéressés avec ce qu'on fait ?* ». À l'époque, on était peut-être un petit peu moins connus du côté de ces entreprises-là. Expliquer ce qu'on fait, casser la barrière de la méfiance pis après ça, les embrigader dans notre fameux programme gratuit avec des heures d'accompagnement, des diagnostics, des plans d'action et tout ça. [Donc] s'arrimer avec un partenaire comme la Chambre de commerce, c'est vraiment payant du côté de notre organisation parce qu'on va chercher leur notoriété, d'une certaine façon, mais aussi leur liste de diffusion. Avec les Chambres de commerce, c'est sûr que leurs membres sont sollicités beaucoup, mais ils ont comme la garantie, quand tu passes par eux, que le contenu a été filtré et que c'était vraiment pertinent pour eux. Ça facilite beaucoup le recrutement des organisations en cohorte de ce projet-là. (Entrevue chargée de projet de Mobili-t)

Les MRC sollicitent de plus en plus les CGD

[Autour de] 2018, mettons, c'était vraiment les MRC qui venaient nous chercher, ou les plus petites localités, qui se disaient « *On ne sait pas comment prendre ça. On ne sait pas comment améliorer les choses. Comment est-ce qu'on peut améliorer la situation pour nos citoyens.* » [Donc] là, d'un impératif un peu économique, c'est passé à un impératif un peu social. [Donc] on est pas mal dans tout ça. Il y a le côté économique, parce qu'avec la crise de la main-d'œuvre, on se rend compte que la mobilité durable c'est quelque chose qui aide pour attirer la main-d'œuvre, pis pour la rétention de la main-d'œuvre. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

7.2 La création d'un champ intégré de la mobilité durable (2020 -)

7.2.1 Contexte institutionnel

Depuis 2020, le champ de la gestion de la demande des déplacements est entré dans une nouvelle phase de son développement, une période traversée par des incertitudes provoquées par la pandémie de la Covid-19 et le bouleversement des habitudes de déplacements. Malgré ces chamboulements, les acteurs du champ sont demeurés fédérés autour de la PMD, une politique qui est dorénavant rattachée au *Plan pour une économie verte* (PEV) ainsi qu'aux orientations de la troisième *Stratégie gouvernementale de développement durable* couvrant les années 2023 à 2028.

Les collaborateurs font face à trois principaux défis. Dans un premier temps, ils doivent développer des solutions afin d'intensifier l'approche RTA au sein des milieux preneurs (section 7.2.2.1). Cet effort consiste surtout à s'assurer que les interventions convergent vers les transferts modaux et la réduction des déplacements, un défi dans la mesure où les employeurs et les navetteurs sont souvent portés à privilégier des mesures d'amélioration comme l'électrification des véhicules. Ensuite, les acteurs du champ doivent constituer une démarche panquébécoise intégrée (section 7.2.2.2). Ce deuxième défi consiste plus précisément à connecter les mandats et les outils qui se sont multipliés depuis l'apparition des programmes de financement Action-Climat, Nomo et MobilisActions. Finalement les collaborateurs ont pour troisième défi de réaliser une synthèse des apprentissages qui ont été réalisés depuis la fin des années 1990 (section 7.2.2.3). Ces activités concernent par exemple la révision de la gouvernance du Cadus, le CGD du Saguenay-Lac-Saint-Jean, qui s'est engagé à renforcer les thématiques du paradigme de la mobilité durable. Une autre activité de synthèse des apprentissages se rapporte à la création d'une formation aux élus, une initiative qui a été montée par des collaborateurs comme Vivre en ville, le Centre d'écologie urbaine, les CGD métropolitains et le CRE de Montréal.

De l'avis des intervenants, la réalisation de ces défis est nécessaire afin de produire des réformes réglementaires et des renforcements des mécanismes de gestion de la demande des déplacements. À terme, les acteurs du champ souhaitent se diriger vers le remplacement définitif du régime de l'automobile au profit d'un modèle de société de la mobilité durable.

7.2.1.1 Contexte réglementaire

7.2.1.1.1 Le Plan pour une économie verte

Le début de la décennie des années 2020 a été marqué par l'entrée en vigueur du *Plan pour une économie verte* (PEV), le quatrième plan d'action québécois sur les changements climatiques qui poursuit des objectifs de réduction des GES, dorénavant fixés à -37,5% par rapport à 1990 pour 2030⁴⁰. Soulignons que le gouvernement du Québec y annonce également son intention d'atteindre la carboneutralité à l'horizon 2050 (MELCC, 2020c, p. iv).

Dans l'ensemble, le PEV est présenté comme une politique-cadre qui mise fortement sur l'électrification de l'ensemble des secteurs de l'économie. La partie 1, intitulée « atténuation des changements climatiques », identifie les secteurs clés que sont les transports, l'industrie, les bâtiments, la production agricole, la gestion des matières résiduelles et des milieux naturels ainsi que la production électrique et l'accès à l'énergie propre. Malgré la reconnaissance de l'importance de l'aménagement du territoire, les principales cibles du PEV relatives aux enjeux de transports concernent surtout l'électrification des véhicules, individuels comme collectifs. À l'horizon 2030, le PEV prévoit ainsi :

- L'électrification de 55% des autobus (p. 4)
- 1,5 millions de véhicules électriques au Québec (p. 7)
- L'électrification de 100% des véhicules légers appartenant au gouvernement (p. 5)
- La réduction de 40% de la consommation de carburants au Québec (p. 15)

7.2.1.1.2 La Stratégie gouvernementale de développement durable (2023-2028)

Outre le PEV, les acteurs du champ de la mobilité durable sont dorénavant fortement conditionnés par l'apparition de la troisième *Stratégie gouvernementale de développement durable* qui couvre les années 2023 à 2028. Dans cette nouvelle stratégie, le gouvernement propose cinq orientations, 20 objectifs et cinq chantiers, dont un qui est consacré à l'économie circulaire. Parmi les nouveautés, les ministères et organismes gouvernementaux sont appelés à prendre en compte les Objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU ainsi que l'écofiscalité (MELCCFP, 2023b, p. 8-9).

⁴⁰ Les trois précédents plans d'action sur les changements climatiques ont été aperçus précédemment. Le PACCQ 2000-2002 a été présenté dans la section 5.1.1.2, tandis que le PACC 2006-2012 se trouve dans la section 6.1.1.1.1. Finalement, le PACC 2013-2020 figure dans la section 6.2.1.1.1.

7.2.1.1.2.1 Un rôle accru des organisations parapubliques : le cas du réseau de la santé

Une autre nouveauté notable concerne la valorisation des enjeux de santé publique ainsi que le rôle accru du réseau des organisations parapubliques dans les efforts de développement durable. Pour renforcer leurs contributions, les réseaux parapublics sont représentés par quatre tables-conseils qui se rapportent au ministère de la Santé et des Services sociaux, au ministère de l'Éducation, au ministère de l'Enseignement supérieur et au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. Pour la première fois depuis l'adoption de la LDD en 2006, le gouvernement évoque explicitement la possibilité d'étendre les obligations découlant de la LDD à l'ensemble des organisations parapubliques, une éventualité qui sera étudiée d'ici 2028 (p. 3)⁴¹.

La Stratégie 2023-2028 présente cinq sous-objectifs, reproduits dans le Tableau 22, ayant trait aux enjeux de mobilité durable. Ces mesures concernent aussi bien les ministères et organismes gouvernementaux que les organisations parapubliques.

Tableau 22: Orientations, objectifs et sous-objectifs de la troisième Stratégie gouvernementale de développement durable (2023-2028) en lien avec la mobilité durable

Orientation	Objectifs	Sous-objectifs
4. Développer les collectivités durablement	4.1. Créer des milieux de vie durables, inclusifs et conviviaux	4.4.1. Appuyer les municipalités afin qu'elles interviennent de manière durable sur le territoire
	4.2. Accélérer la transition vers une mobilité durable	4.2.1. Accroître la part modale des déplacements actifs et collectifs
		4.2.2. Réduire l'intensité énergétique du transport des personnes et des marchandises
5. Créer un État exemplaire qui agit en faveur du développement durable	5.8. Opérer un changement vers des modes de déplacement plus durables	5.8.2. Accroître la part modale du transport actif, du transport collectif et des solutions de rechange à l'auto solo chez les employés de l'État
	5.9. Soutenir les réseaux parapublics dans la transition socio-écologique	5.9.1. Accroître le pourcentage d'établissements qui adoptent une démarche de développement durable

(MELCCFP, 2023b, p. 111-112)

Le rôle accru accordé aux organisations parapubliques s'inscrit dans le cadre de l'intensification progressive des activités de développement durable au sein des établissements d'enseignement et de

⁴¹ Comme mentionné dans la section 5.3.1.1.2.1, la LDD ne s'applique pas aux organisations parapubliques, mais l'article 4 précise que le gouvernement se réserve le droit de les assujettir.

santé du Québec. Pour répondre aux pressions du MSSS, plusieurs des CISSS et CIUSSS se sont dotés d'une politique environnementale, d'un comité environnemental et d'un responsable en développement durable, et ce, dès la fin des années 2010. Avec la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028*, le gouvernement augmente les attentes envers le réseau de la santé, tout particulièrement à l'objectif 5.9 (« Soutenir les réseaux parapublics dans la transition socio-écologique »). L'intensification des activités de développement durable répond également à la création de Santé Québec, une nouvelle instance susceptible d'assujettir le réseau de la santé à la LDD. Un intervenant du CISSS Nord-de-l'Île décrit les effets de ce rattachement :

On va tomber sous Santé Québec dans pas longtemps, et Santé Québec va être assujetti à la loi. Donc on va devenir de facto, [nous] le réseau de la santé, assujettis à la Loi sur le développement durable, ce qui ne sera pas le cas de l'éducation. [...] Pour l'instant, c'est vrai qu'on n'est pas assujetti, ce qui fait qu'on n'est pas obligés de faire ce que le ministère nous demande non plus. Il y a des cibles, [...] ça nous donne des leviers, mais il n'y a jamais rien d'obligatoire. Donc ce n'est pas nécessairement facile d'amener le développement durable dans ça. Notre démarche est jeune. (Entrevue responsable du développement durable du CIUSSS Nord-de-l'Île)

7.2.1.1.3 Politiques d'aménagement et de santé durables

En 2022, les enjeux de mobilité durable ont été encadrés par deux nouveaux documents gouvernementaux qui consacrent les principes d'aménagement et de santé durables. Dans le premier cas, le cadre de l'aménagement durable a été bonifié et précisé par la *Politique nationale d'architecture et d'aménagement du territoire* (MAMH, 2022). Du côté de la santé durable, le MSSS a publié son *Plan d'action interministériel 2022-2025 de la politique gouvernementale de prévention de la santé* (MSSS, 2022), un document qui contient une mesure spécifiquement dédiée à la mobilité durable (Mesure 2.8 – Soutenir les intervenants des secteurs du transport et de l'aménagement du territoire dans la mise en place d'initiatives favorisant la mobilité durable). Soulignons que la mesure 2.8 est déclinée en quatre actions, toutes articulées autour de la promotion des déplacements actifs :

- Soutenir des projets favorisant l'utilisation des transports actifs et collectifs lors des festivals et des événements touristiques (Action 2.8.1)
- Faire connaître les avantages de l'adoption des transports actifs et collectifs pour la santé des citoyens (Action 2.8.2)
- Élaborer un programme d'apprentissage relatif à l'utilisation des transports collectifs et actifs chez les jeunes (Action 2.8.3)
- Soutenir des initiatives visant l'augmentation du recours aux transports actifs et collectifs au quotidien (Action 2.8.4)

Outre les quatre actions liées aux transports actifs, le MSSS énonce également le développement d'un chantier consacré à l'élaboration d'une stratégie « Vision zéro » panquébécoise (p. 33)⁴².

7.2.1.1.4 De nouveaux programmes découlant de la PMD : Nomo et MobilisActions

Depuis quelques années, le champ de la mobilité durable est fortement conditionné par la mise en œuvre du plan d'action 2018-2023 de la PMD (MTMDET, 2018d), une opérationnalisation qui a été accompagnée de nouvelles sources de financement. Comme mentionné plus haut (sections 7.1.1.1.3.2.1 et 7.2.1), les acteurs ont bénéficié de deux nouveaux programmes qui se sont ajoutés au financement à la mission du PADTC : le *Programme d'aide financière aux activités de sensibilisation à la mobilité durable* ou « MobilisActions » (MTQ, 2022b) et le *Programme d'aide aux nouvelles mobilités* ou « Nomo » (MTQ, 2022a). Tandis que MobilisActions garantit le financement d'activités de sensibilisation comme le Défi sans auto solo, Nomo rembourse une partie des frais d'implantation d'un PGD. À la différence du programme Allégo qui finançait uniquement le diagnostic et le plan d'action, le programme Nomo participe directement à la structure financière de la mise en œuvre d'un plan⁴³. Selon les cas, cette mesure de soutien rembourse jusqu'à 50% de l'implantation d'un PGD, pour un montant maximal de 75 000\$ (MTQ, 2022a, p. 14-15). De l'avis des représentants des CGD, le programme Nomo facilite grandement le développement des affaires :

[Il] y a eu une longue période [durant laquelle] on n'avait pas de financement pour la réalisation de plans de gestion des déplacements, sauf parfois quand on réussissait à trouver un petit fond qui pouvait venir toucher à une étape ou une autre. Est arrivé le Fond Écoleaders [...] qui nous a permis d'offrir un financement pour notre offre de service. Avec le financement Nomo, [ça] s'est révélé être hyper intéressant pour nous parce que c'est exactement ce qu'il nous fallait pour couvrir l'ensemble de notre offre de service. (Entrevue directrice de Moba)

7.2.1.1.5 L'évolution de la mission des CGD : le PADTC 2022-2025

Pour accompagner les programmes Nomo et MobilisActions, le MTQ a consenti à augmenter le financement à la mission des CGD, le montant maximal passant de 100 000\$ en 2019 à 200 000\$ en 2022 (MTMD, 2023b, p. 48). L'augmentation du financement s'explique par l'évolution du mandat des CGD, qui est de plus en plus diversifié depuis le début des années 2010. Au-delà de la réalisation de mandats en

⁴² Pour rappel, les principaux enjeux de la Vision zéro, promue par Piétons Québec, ont été présentés dans l'introduction et dans les sections 5.1.1.1 et 7.1.1.2.1.

⁴³ Comme mentionné plus haut (sections 5.1.2.4.3 et 5.2.2.2), l'enjeu du financement de la mise en œuvre des PGD interpelle les intervenants depuis la création des activités de gestion de la demande des déplacements.

entreprise et d'activités de promotion, le MTMD reconnaît dorénavant que les CGD assurent une mission de « conseillers en mobilité durable » (MTMD, 2023b, p. 46), une fonction à travers laquelle les équipes sont encouragées à approfondir leurs services à la collectivité. Un ancien directeur de l'ACGDQ décrit l'évolution de ces mandats :

On est rendus un peu des conseillers, on est beaucoup dans des tables stratégiques, des tables de concertations. [...] Un des motifs [qui explique] pourquoi ils ont augmenté nos subventions au fonctionnement, c'est parce qu'on a démontré qu'on est sollicités de plus en plus, qu'il ne faudrait pas avoir à faire le choix entre mettre un kiosque dans une entreprise pour favoriser le vélo et, versus, aller donner notre avis sur un schéma d'aménagement. Le schéma d'aménagement ne nous ramènera jamais d'argent, mais faire un kiosque, ça va nous ramener de l'argent. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

7.2.1.2 Contexte normatif

7.2.1.2.1 Une sensibilité croissante envers les enjeux de sécurité des déplacements actifs

Au début des années 2020, la maturation du champ se manifeste non seulement par la multiplication des politiques associées aux thématiques de la mobilité durable, mais également par l'évolution des normes sociétales. De l'avis des intervenants, cette nouvelle sensibilisation découle de deux décennies de campagnes comme « Ma ville sans mon auto » (AMT), le « Cocktail transport » (Équiterre), le Défi sans auto solo (ACGDQ), Cycliste averti, Vélosympathique, le Mois du vélo (Vélo Québec), « À pied nous n'avons pas d'armure » (Piétons Québec) et le programme « Municipalité amie des aînés » du MAF. À titre d'exemple, la directrice générale de Piétons Québec estime que les mœurs québécoises sont dorénavant beaucoup plus sensibles aux enjeux de sécurité des déplacements actifs, une évolution qui facilite le renforcement des politiques d'aménagement :

[Avant], quand on faisait des appels [aux] médias, les médias nous disaient « *Mais c'est quoi la nouvelle? Des décès de piétons, il y en a tout le temps* ». Alors que dans les dernières années, ça a beaucoup changé. L'espace médiatique a évolué, puis maintenant on couvre ces nouvelles-là et on trouve que c'est inacceptable. On se demande ce que les décideurs vont faire pour changer. Je pense qu'il y a quand même eu un changement là dans la perception du public. Malheureusement, les tragédies continuent de survenir. Ça va prendre du temps en fait avant que l'espace public soit réaménagé. (Entrevue dg de Piétons Québec)

7.2.1.2.2 Le renforcement de l'exemplarité de l'État et des organisations parapubliques

Outre la sensibilisation accrue à l'égard de thématiques comme la sécurisation des déplacements actifs, le champ de la mobilité durable a également profité de la reconnaissance de plus de plus forte de l'État

envers son devoir d'exemplarité. Dans le contexte de la mise en œuvre de la PMD et du PEV, ce devoir tend à se concrétiser à travers des mesures plus concrètes. Une intervenante de Mobili-t, chargée du projet de l'exemplarité de l'État, décrit l'évolution de l'attitude des responsables étatiques :

De plus en plus, l'État ne veut pas s'en aller vers les fameuses activités d'information et de sensibilisation. [Ce sont] des activités qui sont le fun, mais ce n'est pas ça qui va nous pousser à changer notre mode de transport, du jour au lendemain. [...] Ils souhaitent vraiment aller plus loin. Comme ils visent l'exemplarité de l'État, ils veulent mettre en place des mesures structurantes. » (Entrevue chargée de projets de Mobili-t)

Finalement, l'évolution des normes sociétales sert dorénavant de levier pour la mise en œuvre des plans d'action en développement durable et en santé publique. Mentionnons par exemple que les équipes environnementales des CISSS et CIUSSS utilisent des arguments de nature civique pour justifier l'allocation de ressources favorisant le développement et la mobilité durables :

Ce qu'on essaie de faire en fait, c'est effectivement le lien avec la santé publique, c'est-à-dire qu'on essaie [d'expliquer] que le développement durable, ou l'environnement, fait partie de notre mission. Notre mission, c'est de protéger et de promouvoir la santé de notre population. Puis on ne peut pas faire ça en ayant un impact négatif sur leur propre santé, que ce soit avec les émissions de gaz à effet de serre, de pollution. Ce n'est jamais direct nécessairement, mais bon, c'est difficile de soigner des gens en participant à la problématique, de façon générale, du changement climatique et autre qui ont un impact sur leur santé. C'est la « twist » qu'on essaie d'y donner pour que ça résonne un peu plus au niveau de la haute direction, pour qu'ils se sentent un peu plus concernés. (Entrevue responsable du développement durable du CIUSSS Nord-de-l'Île)

7.2.1.3 Contexte cognitif

Au-delà des enjeux réglementaires et normatifs, le champ de la mobilité durable a fortement progressé au chapitre des outils de coopération et de pratiques de travail. Après l'adoption de politiques structurantes comme la PMD et le PEV, l'environnement québécois est de plus en plus familier avec les enjeux de mobilité durable, la « Vision zéro » ainsi que l'approche RTA. Comme mentionné plus haut, le nouvel objectif consiste dorénavant à opérationnaliser les cadres d'intervention de façon cohérente, un défi à travers lequel les acteurs souhaitent délaissier les interventions segmentées au profit de logiques groupées et partenariales.

Soulignons que les organisations qui pratiquent la gestion des déplacements ont également évolué au rythme de l'institutionnalisation de la mobilité durable à l'échelle panquébécoise. Comme mentionné plus

haut (sections 6.1.3.2 et 6.2.1.2.2), plusieurs grands générateurs de déplacements se sont grandement autonomisés, au point où ils sont parfois capables de négocier des ententes sans l'intermédiaire des CGD. L'Université Laval, par exemple, a acquis une pleine autonomie dans le cadre de ses participations aux tables réunissant le RTC et la Ville de Québec :

[On] avait un PGD en 2010, [puis une personne] à temps complet qui était dédiée aux déplacements durables. Même à mon arrivée, j'ai été à temps complet quand même pendant quatre années et j'ai vu aussi une montée du dossier des déplacements, une montée vers le niveau stratégique et institutionnel. Donc, ce qui était avant géré localement est [maintenant] à un niveau plus stratégique. [...] Et à Québec, ce qui a fait aussi que c'est devenu un dossier stratégique, c'est toute la question du réseau structurant de transport en commun. Puis après ça, le tramway. Donc ça, ça a fait qu'il y a eu des groupes de travail qui se sont formés avec les dirigeants des deux institutions, autant du RTC de la Ville de Québec avec les dirigeants de l'Université Laval, des gens qui ont des postes plus stratégiques. (Entrevue coordonnatrice du développement durable à l'Université Laval)

7.2.1.3.1 La mise en œuvre des principes, enjeux et dimensions de la PMD

Du point de vue cognitif, les collaborateurs du champ québécois de la mobilité durable ont également développé des mécanismes pour opérationnaliser les principes de la mobilité durable en évitant, autant que possible, les conflits d'interprétation de l'approche RTA. Dans un contexte où le principe de gouvernance partenariale a été érigé en levier de la mise en œuvre de la politique-cadre, le gouvernement sollicite de plus en plus les équipes des CGD pour leur capacité à mobiliser les entreprises, les navetteurs ainsi que les instances municipales et régionales :

Dans le fond, le gouvernement s'est rendu compte que pour mettre en œuvre la *Politique de mobilité durable*, [...] ils ont de la difficulté à rejoindre le citoyen. Ils travaillent un peu avec les villes, mais ils ne sont pas nécessairement si présents que ça dans le milieu municipal [...]. Dans la vie, ça se joue beaucoup au niveau municipal, la gestion des déplacements. [...] Ils n'étaient pas capables de rejoindre beaucoup les entreprises non plus. [...] [On] est capables de le faire ce bout-là, [donc] on est capables de conseiller sur les besoins, mais on est capable aussi d'aider les gens « en bas » à contribuer aussi. (Entrevue ancien dg de l'ACGDQ)

7.2.1.3.2 Le compromis autour de l'électrification des transports

Dans le contexte de l'adoption de la PMD et du PEV, les équipes des CGD et leurs partenaires sont également parvenus à s'entendre sur un compromis relativement stable autour de l'enjeu de

l'électrification des véhicules individuels⁴⁴. Au fil des années, les organisations collaboratrices ont convenu de contribuer collectivement à la stratégie industrielle de l'électrification des transports, un objectif panquébécois qui a été accompagné d'initiatives structurantes comme *Roulons électrique* d'Équiterre ou *Écocamionnage* du MTQ. Dans le cadre de la réalisation de leurs mandats auprès des générateurs de déplacements, les CGD proposent au besoin Roulez vert, un programme qui couvre une partie des frais d'achat et d'installations de bornes de recharge électriques. En revanche, le véhicule électrique est valorisé conditionnellement, c'est-à-dire comme une mesure subsidiaire qui s'impose uniquement lorsque la réduction des déplacements et le transfert modal sont hors de portée. La directrice générale de Moba explique la nature de ce compromis :

Pendant un long moment, on était pas mal neutres pas rapport [aux véhicules électriques]. On ne se positionnait pas parce que l'idée, nous, c'est quand même de diminuer la congestion routière et le nombre d'autosolistes. Ça, c'est clair, [mais] on n'a pas eu le choix d'embarquer dans des mandats qui faisaient la promotion des véhicules électriques. Nous, on essaie toujours de le rattacher à un cocktail de transports, et [...] on essaie de ne pas faire exclusivement la promotion des véhicules électriques. Mais quand ça se rattache à quelque chose de plus vaste et que ça devient un élément supplémentaire, comme une solution de dernier recours à ajouter, oui, on va s'adapter et on va outiller les organisations pour installer des bornes. [On va aussi présenter] c'est quoi les financements disponibles et en faire la promotion. Mais jamais seuls. (Entrevue d.g. Moba)

7.2.1.3.3 Générateurs de déplacements : la professionnalisation des fonctions RSE et développement durable

Depuis les années 2020, les CGD et leurs partenaires travaillent dans un environnement professionnalisé de plus en plus ouvert aux nouvelles collaborations. À la différence de la gestion environnementale des années 1990 et 2000 qui se caractérisaient par une approche relativement volontariste de la RSE et du développement durable au sein des entreprises, les clients des CGD ont appris à s'adapter aux exigences de plus en plus précises de leur contexte institutionnel. À titre d'exemple, la démarche de mobilité durable d'Énergir est délibérément conçue pour s'imbriquer dans les stratégies gouvernementales et internationales de développement durable :

Notre cible de décarbonation pour le secteur du bâtiment en 2030 est alignée avec l'objectif global du PEV, de faire en sorte qu'on réduit de 50% les émissions dans le secteur du bâtiment. [...] Et on souhaite atteindre la carboneutralité en 2050 pour tous les secteurs, [...] Donc, il va

⁴⁴ Comme mentionné dans la section 7.1.3.2, les collaborateurs du champ de la mobilité durables sont divisés en deux clans : les réformateurs et les transformationnels. Cette division est accentuée par la tension qui prévaut autour du thème de l'électrification des transports individuels.

falloir qu'on devienne un acteur crédible dans la décarbonation. La crédibilité, pour moi, elle vient d'un *walk the talk*. [...] Après ça, on veut commencer à travailler sur les habitudes de transport des employés. Donc là, on est à une phase où on veut replonger dans ce dossier-là, dans le sens qu'on veut refaire une analyse des habitudes de travail des collègues. [...] D'autres facteurs nous incitent à être plus proactifs, c'est qu'avec les normes sur la divulgation en matière de développement durable et climatique, les nouvelles normes de l'ISSB qui ont été publiées à l'été 2023. (Entrevue responsable développement durable chez Énergir)

7.2.1.3.4 La professionnalisation des organisations parapubliques

Du côté de la clientèle institutionnelle, les activités de développement durable sont également fortement alignées autour de l'atteinte de cibles sociétales et internationales. Depuis 2022, tous les établissements collégiaux faisant partie de la Fédération des cégeps sont assujettis à un plan d'écologisation (Fédération des cégeps, 2022), une planification qui exige dorénavant que les directions d'établissement créent un poste spécifiquement dédié au développement durable. Parmi les autres obligations, la Fédération recommande que les enjeux environnementaux soient intégrés dans le campus, dans la planification organisationnelle ainsi que dans les curriculums de formation.

De façon similaire, les établissements de santé intègrent explicitement la mobilité durable dans leurs démarches de développement durable. À titre d'exemple, le *Plan d'action 2023-2028 de développement durable* du MSSS est organisé en huit thèmes : sensibilisation, qualité de vie au travail, mobilité durable, approvisionnement responsable, gestion de l'énergie et calcul des GES, gestion des matières résiduelles, gestion de l'eau et services alimentaires (MSSS, 2024, p. 31-33). À cet effet, le document prévoit explicitement l'adoption de mesures de gestion des déplacements :

- Un projet structurant en mobilité durable
- Réaliser des actions spécifiques pour favoriser la mobilité durable dans la majorité des installations
- Plan de gestion des déplacements
- Plan d'action en mobilité durable
- Avoir des cibles en mobilité durable et en faire le suivi (MSSS, 2024, p. 32)

Ainsi conçue, la gestion des déplacements pendulaires et professionnels relève dorénavant d'une démarche fortement structurée par le MSSS. À titre d'exemple, la démarche du Centre intégré de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (CISSSO) justifie explicitement sa nouvelle politique de mobilité durable à partir des critères du plan d'action :

Puis on se base beaucoup sur ce document de référence, puis vous verrez dans les annexes, dans le fin fond, toute la démarche [...] de développement durable. Puis dans ces critères-là, ben évidemment, il y a la mobilité durable. Donc la mobilité durable, chez nous au CISSS de l'Outaouais, c'est une des actions dans notre cadre de plan stratégique de développement durable où on met des actions concrètes. (Responsable du développement durable du CISSSO)

Malgré la professionnalisation et la familiarisation accrue envers les thèmes de la mobilité durable, l'état de l'avancement des divers générateurs de déplacements varie selon les contextes. À titre d'exemple, la région métropolitaine de Montréal est nettement plus avancée que l'Outaouais. Tandis que les établissements du CISSSO demeurent à ce jour très dépendants de Mobi-O, le CIUSSS du Nord-de-l'Île progresse davantage vers l'autonomisation, un progrès qui force la réévaluation de la nature de la collaboration entre l'établissement et le CGD :

Et une des choses qui a changé aussi, [...] moi, je suis là à temps plein. J'ai une conseillère en développement durable qui travaille avec moi. [...] On a une expertise et une force de travail interne pour faire des choses. Donc on dépend moins des CGD à ce niveau-là. Je ne vais pas me taper [le diagnostic des déplacements]. Je vais la faire faire à l'externe. Mais il y a des trucs que je peux faire à l'interne, quand même. Donc à ce niveau-là, peut-être que les CGD deviennent un pôle d'expertise. (Entrevue responsable du développement durable du CIUSSS Nord-de-l'Île)

7.2.2 Actions et interactions à partir des années 2020 : les défis de l'intensification de l'approche RTA, de l'intégration et de la consolidation des apprentissages

À la lumière du contexte institutionnel des années 2020 caractérisé par l'évolution des sensibilités, des cibles sociétales et de la professionnalisation des pratiques RSE, il s'avère que le champ québécois de la mobilité durable a hérité d'un environnement de plus en plus propice à ses activités. Outre la mise en œuvre de la PMD, du PEV et de la troisième *Stratégie gouvernementale de développement durable*, les acteurs du champ bénéficient d'un réseau de partenaires et de ressources beaucoup moins fragmenté qu'au début des années 2000. Entre 2020 et 2024, le champ n'a connu aucun bouleversement notable, hormis les incertitudes découlant de la pandémie de la Covid-19. Au niveau des activités, les CGD et leurs partenaires ont poursuivi les travaux qui ont été réalisés depuis l'apparition du programme Action-Climat et l'adoption de la PMD. Dorénavant, les nouveaux défis du champ consistent surtout à intensifier l'approche RTA, à consolider le champ et à synthétiser les apprentissages, une série d'efforts à travers laquelle les clients sont convertis en *partenaires de la mobilité durable*.

7.2.2.1 L'Intensification de l'approche RTA

7.2.2.1.1 La deuxième vague de financement Action-Climat

En 2020 et en 2024, le renouvellement du programme Action-Climat a permis de financer une nouvelle série de projets d'envergures locale et nationale. Dans le cadre de l'édition de 2020, certains programmes ont été reconduits pour une deuxième phase, par exemple l'attestation Stationnement écoresponsable (CRE Montréal), le mouvement Vélosympathique et la campagne Cycliste averti (Vélo Québec). De nouveaux projets ont également fait leur apparition, à savoir la deuxième édition d'*Employeurs en mouvement* (Mobili-t), *Organisez des événements autrement* (Mobili-t) et Vélovolt (Équiterre et ACGDQ). Le Tableau 23 identifie les principales niches innovatrices en mobilité durable qui ont été financées lors de la deuxième édition d'Action-Climat.

Tableau 23: Liste des projets d'Action-Climat associés à la mobilité durable

Niveau du programme	Nom du programme	Financement
Local (MELDD, 2020d)	<i>Mobilité.s, un territoire de possibilités d'Accès transports viables</i>	399 946 \$
	<i>Local2 : mieux consommer et mieux se déplacer pour des milieux de vie faibles en émissions de GES du Centre d'écologie urbaine</i>	399 904 \$
	<i>Faciliter l'accès aux cégeps de Lanaudière par les modes de transports actifs et collectifs de Voyagez futé.</i>	114 391 \$
	<i>Pour ma MOBILITÉ, je m'ACTIVE</i> du Conseil régional de l'environnement de l'Estrie.	194 040 \$
	<i>Campagne Stationnement écoresponsable (phase 2) du Conseil régional de l'environnement de Montréal.</i>	400 000\$
	<i>Chantier « Libre et mobile » au Centre-du-Québec! Du Conseil régional de l'environnement du Centre-du-Québec.</i>	140 865 \$
	<i>La mobilité durable en secteur industriel à Laval de Développement économique Saint-Laurent.</i>	112 100\$
	<i>Employeurs en mouvement : Bas-Saint-Laurent de Mobili-t.</i>	100 690\$
	<i>Organiser des événements autrement de Mobili-t.</i>	125 488\$
	<i>Des GESTes qui me transportent! de Trajectoire Québec.</i>	202 850 \$
National (MELDD, 2020b)	<i>Cycliste averti (phase 2) de Vélo Québec.</i> Financement :	1 200 000 \$
	<i>Mouvement Vélosympathique (phase 2) de Vélo Québec</i>	990 000 \$
	<i>Sur deux roues, encore plus loin (Vélovolt) d'Équiterre</i>	1 475 676 \$
Local et régional (MELCCFP, 2024a)	Les vélos de courtoisie du CRE Centre-du-Québec	236 814 \$
	Roue-Libre pour un avenir durable et inclusif : libérer le potentiel du vélo utilitaire de la Coopérative Roue-Libre	249 666
	Plans locaux de déplacements pour l'Outaouais et l'Abitibi-Témiscamingue de Mobi-O	449 854
	La mobilité durable propulse l'aérospatiale à Longueuil	179 962 \$
National (MELCCFP, 2024b)	Vélovolt – De l'auto au vélo (phase 2) d'Équiterre	1 425 000\$
	Cycliste averti (phase 3) de Vélo Québec	1 500 000\$ »

À l'occasion de la deuxième édition d'Action-Climat, Vélovolt est le seul nouveau programme panquébécois qui s'insère dans le cadre de la gestion de la demande des déplacements. Bénéficiant d'un important budget (1 475 676 \$), reconduit en 2024, Vélovolt est le fruit d'un partenariat entre Équiterre et l'ACGDQ. Consistant en une campagne de promotion et d'essais de vélos à assistance électrique, le programme est conçu en grande partie pour favoriser le transfert modal dans les régions peu propices aux modes alternatifs à l'automobile. À l'instar du programme *Mon école à pied à vélo* de Vélo Québec, Vélovolt a été rendu possible grâce à un réseau panquébécois de partenariats qui a été constitué par les CGD depuis les années 2000.

À travers Vélovolt, les équipes d'Équiterre et de l'ACGDQ souhaitent exporter l'approche RTA dans des zones régionales, voire rurales, qui disposent de très peu de mobilités alternatives à l'automobile. En ce sens, le projet s'insère dans une logique d'équité panquébécoise et contribue à l'atteinte d'une des cibles phares de la PMD, c'est-à-dire faire en sorte que 70 % de la population québécoise ait accès à au moins quatre services de mobilité durable à l'horizon 2030. Une intervenante d'Équiterre décrit l'esprit qui anime le programme Vélovolt :

On voyait [que] le vélo standard avait ses limites. Donc il n'arrivait pas à percer plus que ce qui [existe] actuellement. C'est sûr, il y a la question des infrastructures qui joue beaucoup, mais il reste qu'il peut y avoir des limitations physiques, des limitations à différents niveaux de topographie du territoire. Puis on s'est dit « *je pense qu'il faut aussi s'ouvrir, puis arrêter d'être encore une fois puristes dans sa façon de voir la mobilité* », pour de dire « *si on veut rallier davantage de gens, les ouvrir au transport actif, leur montrer les bienfaits, ben il va falloir qu'on pense à d'autres façons* ». [...] Notre but, c'était justement d'offrir davantage cette possibilité du transfert actif à davantage de gens dans d'autres territoires aussi. Puis c'est-là aussi qu'on a vu que le message prenait pour les CGD dans plusieurs entreprises qui n'étaient pas juste dans les grands centres urbains. [Souvent], quand on parle de transport collectif, on se bute aux milieux plus denses ou des grandes villes parce que le transport actif est plus efficace. Et il y en a, [mais] quand on arrive dans des petites villes mal desservies, on n'a plus rien à leur proposer à part le covoiturage. Dans le fond, Vélovolt venait justement pallier là où le vélo standard [et le transport collectif] ne pouvaient pas répondre. Ça a permis d'ouvrir des barrières. (Entrevue chargée de projets chez Équiterre)⁴⁵

⁴⁵ Vélovolt a obtenu le financement pour une deuxième phase à la suite d'un appel à projets d'Action-Climat qui s'est terminée au mois de décembre 2023. Le montant du financement est de 1 425 000\$ (MELCCFP, 2024b).

À l'instar de Vélovolt, l'attestation Stationnement écoresponsable a également bénéficié du financement d'Action-Climat, un deuxième soutien qui a porté la contribution gouvernementale à 400 000\$. Grâce à ce renouvellement, le CRE de Montréal a été en mesure d'exporter sa niche innovationnelle dans quatre nouvelles régions administratives, à savoir la Montérégie, Laval, le Centre-du-Québec et la Capitale-Nationale. À terme, l'objectif de l'équipe du CRE de Montréal consiste à étendre l'attestation à l'ensemble du Québec⁴⁶. Dans l'immédiat, le nouveau défi consiste toutefois à intensifier la portée des projets afin que ces derniers se rapprochent de l'idéal de réduction des déplacements qui anime la hiérarchie RTA :

Donc c'est de se dire « OK, on va prendre le premier projet, il ne va pas aller très haut dans la grille, mais il va quand même commencer à mettre du verdissement et de la gestion de l'eau pluviale. » Puis après quelques années après, on va dire, c'est un petit peu plus leur demander : « Ok, le volet mobilité durable, il va falloir commencer à aller un peu plus loin, comment j'intègre les piétons dans le stationnement, et cetera ». Donc d'amener comme ça, petit à petit, jusqu'au volet de réduction [et de] tarification, ce qui est encore très difficile aujourd'hui. (Entrevue chargé de projet du CRE Montréal)

7.2.2.1.2 Le développement de nouveaux outils : favoriser l'accès aux autres générateurs de déplacements

Outre l'objectif d'intensifier la portée des outils déjà existants, les CGD et leurs partenaires travaillent également à approfondir l'approche RTA en développant de nouvelles gammes de produits de mobilité durable. Depuis quelques années, les acteurs du champ collaborent pour créer des solutions adaptées à des catégories de générateurs de déplacements qui n'avaient pas été retenus lors de la genèse du programme Allégo. Après avoir constitué des PGD pour les employeurs corporatifs et institutionnels, les équipes des CGD se tournent cette fois-ci vers des enjeux comme l'accessibilité aux parcs et aux grands événements. Grâce au financement d'Action-Climat, Mobili-t a notamment créé *Organisez des événements autrement*, une niche innovationnelle réalisée en collaboration avec le Conseil québécois des événements écoresponsables :

L'objectif de tout ça était de bien documenter la question de la mobilité en contexte événementiel, mais c'était aussi de fournir une espèce de boîte à outils, parce qu'on avait déjà un guide des bonnes pratiques à l'intention des employeurs, mais il n'y avait rien qui était ressorti pour les organisateurs d'événements. [...] J'avais discuté avec le Conseil québécois des événements écoresponsables et ils m'avaient dit « *si tu es capable de faire un guide des bonnes pratiques et même d'une liste des questions à se poser pour implanter une mesure en tant que tel, ce serait vraiment aidant, et nous, on la partagera au maximum* ». [...] On voulait [adapter] le plan de gestion des déplacements à l'événementiel, ce qui est quand

⁴⁶ À la différence de Vélovolt, l'attestation n'a pas reçu de financement lors de la troisième édition d'Action-Climat.

même particulier, parce que souvent, on vise quelque chose sur le long terme, qui n'est pas ponctuel [...]. Donc là, c'était d'adapter ces pratiques-là à des milieux particuliers. (Entrevue chargée de projets de Mobili-t)

Du côté montréalais, les équipes des CGD métropolitains développent de leur côté des initiatives pour favoriser l'accès aux grands parcs, une nouveauté qui s'aligne avec les objectifs⁴⁷ du *Plan d'action interministériel 2022-2025 de la politique gouvernementale de prévention de la santé* (MSSS, 2022). L'expertise constituée à partir du programme Allégo a ainsi été exportée dans un domaine sous-exploré, une nouveauté qui contribue à son tour à diversifier la gamme d'activités des CGD :

À Montréal, on fait partie de la table *Montréal physiquement active*, qui promeut la mise en place d'un environnement favorable à un mode de vie physiquement actif. Puis on mène, entre autres, un projet depuis 2020. Il y a une première phase en 2022, puis maintenant en 2023. On a commencé une deuxième [phase] avec des partenaires qui en font aussi partie pour améliorer l'accès en transport collectif et actif aux grands parcs de Montréal. Donc là, il n'y a pas de client. Ce n'est pas un employeur. Ce ne sont pas des employés qui se rendent à leur travail tous les jours, c'est un site public auquel on veut favoriser l'accès parce que c'est favorable à la santé de ceux qui fréquentent de grands espaces verts. (Entrevue chargée de projets de Movia)

7.2.2.2 L'intégration des interventions

Par-delà la création d'outils innovants et l'intensification de l'approche RTA, les acteurs du champ de la mobilité durable ont également pour nouveau défi la mise en cohérence des diverses mesures de gestion de la demande des déplacements. Dans le contexte de l'opérationnalisation de la PMD et de l'atteinte des cibles d'accessibilité, de sécurité, d'équité, de santé et d'aménagement durables, ces efforts nécessitent une capacité à coordonner des acteurs et des outils de plus en plus hétérogènes. Outre les collaborations traditionnelles entre les CRE, Vélo Québec, les CGD, Équiterre, Vivre en ville ou Piétons Québec, les acteurs du champ développent dorénavant des liens de plus en plus étroits avec les clients institutionnels.

⁴⁷ Comme mentionné plus haut (section 7.2.1.1.3), le *Plan d'action interministériel 2022-2025 de la politique gouvernementale de prévention de la santé* (MSSS, 2022) contient une mesure spécifiquement consacrée à la mobilité active (« 2.8. Soutenir les intervenants des secteurs du transport et de l'aménagement du territoire dans la mise en place d'initiatives favorisant la mobilité durable »). Cette mesure contient des actions qui visent l'événementiel et les déplacements des citoyens (« Soutenir des projets favorisant l'utilisation des transports actifs et collectifs lors des festivals et des événements touristiques (Action 2.8.1) » ; « Faire connaître les avantages de l'adoption des transports actifs et collectifs pour la santé des citoyens (Action 2.8.2) »).

Depuis quelques années, cette intégration se manifeste de deux façons. D'un côté, les CGD et leurs partenaires poursuivent le mandat de l'exemplarité de l'État (section 7.2.2.2.1), un projet panquébécois qui a pour objectif la mise en cohérence des contributions des générateurs de déplacements institutionnels. De l'autre côté, les CGD interviennent de plus en plus dans les MRC ainsi que dans les petites et moyennes villes du Québec. Le défi consiste dès lors à s'approprier les nouveaux outils de gestion de la demande des déplacements en contexte régional (section 7.2.2.2.2).

7.2.2.2.1 La deuxième phase du projet de l'exemplarité de l'État

La mise en œuvre de l'exemplarité de l'État succède à la démarche qui avait été initiée en 2017 par le MDDELCC, un projet qui répondait alors aux exigences de *la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*⁴⁸. En 2021, l'ACGDQ a cette fois-ci reçu le mandat de concrétiser les mesures qui avaient été proposées à la suite du sondage panquébécois, un défi dans un contexte où les habitudes de déplacements des navetteurs québécois venaient tout juste d'être bouleversées par la pandémie de la Covid-19. Une intervenante de Mobili-t, responsable du mandat de l'exemplarité de l'État, décrit ces changements :

[En] 2020, il y avait eu un appel d'offres [...] que l'ACGDQ a obtenu en 2021, puis l'objectif, c'était de se lancer dans la mise en place de mesures qui avait été recommandées, par le passé, dans l'ancien mandat. Entre tout ça, il y a une pandémie qui est un peu venue changer les choses, [dont] certains éléments qui sont quand même devenus particulièrement différents du côté de la fonction publique. Les fonctionnaires sont obligés d'être là, au bureau, deux jours par semaine, plutôt que d'être là en tout temps. Ça a changé les éléments au niveau des déplacements. (Entrevue chargée de projets de Mobili-t)

Pour concrétiser la deuxième phase de l'exemplarité de l'État, les membres de l'ACGDQ ont divisé l'ensemble des sites d'emplois gouvernementaux en les regroupant par pôles, chaque CGD étant ensuite responsable des établissements qui se trouvent sur son territoire d'intervention. Rompant avec l'approche segmentée, héritée du programme Allégo, cette nouvelle méthode de travail permet d'atteindre des gains d'efficacité, en plus de faciliter une mise en œuvre cohérente et unifiée entre tous les CGD. La directrice générale de Movia décrit les innovations techniques et administratives qui ont été requises pour réaliser ce projet panquébécois : « Puis on en est à l'élaboration de fiches de synthèse regroupées par pôle de sites. C'est-à-dire qu'on ne le fait pas par site, par ministère ou par organisation. On le fait vraiment par pôle. C'est plus facile. Puis ça permettrait après de mutualiser certaines actions. Plutôt que d'y aller un par un,

⁴⁸ La première phase du mandat de l'exemplarité de l'État a été couverte dans la section 7.1.2.2.1.

ce serait de mutualiser certaines actions qui relèveraient du diagnostic qu'on va en faire » (Entrevue d.g. de Movia).

Comme mentionné plus haut (section 7.2.1.1.2), le mandat de l'exemplarité de l'État intègre de plus en plus les organisations parapubliques, même si ces dernières ne sont pas formellement assujetties à la LDD. Sur ce point, les CGD ont plus récemment entamé des démarches auprès de la Fédération des cégeps et des organisations du réseau de la santé. Pour réaliser le mandat auprès du réseau de la santé, les équipes mobilisent des innovations administratives, de même que la méthodologie de la transthéorie⁴⁹ pour l'identification des actions prioritaires:

Puis idem, on regroupe par secteurs pour favoriser la mutualisation des actions qui seraient mises en place et on cible, par exemple, entre cinq et huit sites principaux. Donc dans les sites principaux, on entend les plus gros générateurs de déplacements. Donc souvent, ça va être les hôpitaux, les CHSLD. Donc on cible ça. Puis néanmoins, il y a le sondage qui est diffusé à l'ensemble des sites couverts par le CISSS ou le CIUSSS. Et on se [concentre] sur les principaux générateurs de déplacements. Ceux qui ont le plus d'employés aussi. [On] fait des petites fiches de synthèse sur les autres sites que l'on dit « secondaires ». Nous, on appelle des sites prioritaires et des sites secondaires parce qu'il y a quand même des actions qui peuvent être mises en place pour ces sites-là. (Entrevue d.g. de Movia)

7.2.2.2.2 L'intégration des petites et moyennes municipalités, des MRC et des autorités régionales

En plus des ministères, des organismes gouvernementaux, des établissements de santé et d'éducation postsecondaire, les acteurs du champ de la mobilité durable bénéficient de plus en plus du soutien des organisations municipales et régionales. À la suite de Montréal, Gatineau, Trois-Rivières, Québec, Sherbrooke et Saguenay, d'autres villes du Québec entendent intensifier leur contribution en vue d'atteindre les cibles de mobilité durable. Dans un contexte marqué par des difficultés économiques et par la volonté de limiter les externalités négatives de l'autosolisme, le recours à la gestion de la demande des déplacements se révèle être une option économe pour une variété d'acteurs institutionnels. À titre

⁴⁹ La méthodologie de la transthéorie a été aperçue dans la section 7.1.2.1.2 (« L'approche transthéorique à l'appui de la mise en œuvre des PGD »). Cette méthode consiste à diviser les navetteurs d'un pôle de destination en deux catégories : le groupe cible et le groupe reflux. Le groupe cible est composé des individus qui sont les plus susceptibles de s'engager dans une démarche de changement de comportements de déplacements. Le directeur adjoint de Moba décrit cette approche : « Donc nous, on focalise surtout sur ce groupe qui a un fort potentiel de transfert modal pour cibler les mesures qu'on insère dans le PGD. Ça ne veut pas dire qu'on exclut les gens qui constituent notre groupe reflux, [c'est-à-dire] les gens qui se déplacent en auto solo et qui n'ont pas l'intention d'essayer des modes durables. C'est plus qu'ils vont bénéficier des mesures qu'on implante par la bande. Mais à la base, ce ne sont pas eux qui sont ciblés, ou ce n'est pas à travers ces personnes qu'on cible les mesures qui sont priorisées. Donc c'est plus pour nous aider à prioriser les mesures incitatives qui sont au PDG. » (Entrevue directeur adjoint de Moba)

d'exemple, la démarche du Cégep de Valleyfield répond à la fois aux besoins économiques des étudiants et aux limites urbanistiques imposées par la municipalité de Salaberry-de-Valleyfield. Une responsable du développement durable au Cégep de Valleyfield décrit les pressions qui ont été exercées afin que l'établissement collégial s'engage dans une démarche de gestion de la demande des déplacements :

[Les] étudiants y ont de moins en moins des permis de conduire. Les cours coûtent cher aussi, comparativement à avant. Tous ces coûts-là ont augmenté. Avoir une auto à 1000\$, c'était possible dans notre temps, mais aujourd'hui, une auto à 1000\$, ça n'existe pas [...]. [On] remarque de moins en moins que les étudiants ont des voitures. Donc c'est là que le transport en commun est super important pour ces étudiants-là. Je pense que ça part de là, mais je pense aussi qu'il y a l'enjeu environnemental du stationnement. On a un stationnement qui est limité par des règlements d'urbanisme. On a un ratio de nombre de stationnements à avoir par rapport au nombre d'étudiants dans le cégep. Donc si on augmente le nombre d'étudiants, il faut augmenter le nombre de stationnements selon les normes de la ville, parce que sinon, ça déborde en dehors de notre stationnement, puis ça déborde dans la ville. Puis là, les résidents vont se plaindre. (Responsable du développement durable au cégep de Valleyfield)

L'intérêt croissant envers les enjeux régionaux de mobilité durable prolonge les efforts qui ont été réalisés par les CGD dès la fin des années 2000 et qui ont par la suite été institutionnalisés par la PMD. Comme mentionné plus haut (section 7.1.1.1.3.2), la politique-cadre du MTMDET repose sur la reconnaissance du déficit de solutions alternatives à l'auto en contexte régional et rural, d'où l'adoption de cadres d'intervention spécifiques qui visent les transports actifs et les transports collectifs régionaux. À partir de 2018, la percée des acteurs du champ dans l'univers des MRC, ainsi que dans les petites et moyennes municipalités, s'explique en partie par la volonté d'accroître l'offre de solutions de transport. Comme souligné dans la section 7.1.2.3, l'avantage stratégique des CGD découle de leur capacité à réfléchir les besoins de mobilité en fonction d'une variété d'échelles d'intervention, que ce soit l'échelon de l'entreprise, d'une municipalité, d'une région ou la société considérée dans son ensemble. Un ancien directeur de l'ACGDQ décrit l'apport des CGD dans la mise en œuvre des politiques de mobilité durable :

Il n'y a personne qui a une vision autant intégrée que les CGD. Notre mission à nous, c'est de favoriser la mobilité durable. On va travailler avec le covoiturage, avec le télétravail, [...] le transport actif, le transport collectif, toutes les alternatives, l'autopartage, etc. On travaille là-dedans, tout ça. Ce qui fait qu'on a une vision qui est beaucoup plus intégrée que la plupart des acteurs qui sont autour de la table, parce qu'on touche à tous les modes [...]. Quand on fait ça pour un employeur, on travaille beaucoup sur la gestion de la demande. On travaille sur la demande, donc sur les employés qui ont besoin de se déplacer ou même pour les étudiants qui ont besoin de se déplacer. Par contre, quand on travaille avec des MRC, on regarde plus le réseau, on est plus dans l'offre. [...] Donc on est un peu dans le milieu de ça. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

7.2.2.2.1 Deux outils émergents : les plans de mobilité durable intégrés et les instances régionales de concertation

Comme mentionné dans les sections 6.1.1.3.3 et 7.1.2.3, les CGD jouent de plus en plus le rôle de « courroie » entre la gestion de l’offre et la gestion de la demande de transport⁵⁰. Depuis l’adoption du plan d’action de la PMD, cette fonction intermédiaire se concrétise à travers deux nouveaux outils de mobilité durable : les plans de mobilité durable intégrés (PMDI) et les instances régionales de concertation.

Soulignons dans un premier temps que les PMDI sont des outils conçus pour harmoniser l’ensemble des modes de déplacements dans les planifications des MRC. Entre 2018 et 2023, ce programme doté d’un financement de 52,2 millions de dollars (MTMDET, 2018d, p. 17-18) a bénéficié aux CGD régionaux qui ont collaboré à diverses démarches de ce genre. En 2022, Roulons vert a par exemple réalisé le plan d’implantation des services en mobilité durable des MRC de Bécancour et de Nicolet-Yamaska (Entrevue ancien d.g. de l’ACGDQ).

En complément aux PMDI, la mise en œuvre de la PMD prévoit également le recours aux instances régionales de concertation regroupant les principaux intervenants en transport collectif d’une région administrative. Même si des mécanismes de concertation similaires existent depuis les années 2000, ce nouvel outil est valorisé pour sa capacité à favoriser l’intermodalité et de meilleures coordinations entre les MRC. Depuis quelques années, les représentants de l’ACGDQ valorisent ces instances comme des moyens pour faciliter l’arrimage entre les acteurs et les nouvelles mobilités :

[Les MRC ne communiquent pas toujours] avec les autres MRC aux alentours, alors que les besoins des gens, c'est de se rendre ailleurs aussi [...]. Ça aussi, la vision de dire « *Comment est-ce qu'on communique avec ça, comment est-ce qu'on fait en sorte que les gros pôles de déplacements, ben qu'ils sont vraiment multimodaux ? Est-ce qu'on peut ramener l'intermodalité dans la chose ?* » Donc ça, la multimodalité et l'intermodalité, ce sont des discours que les CGD portent beaucoup, parce que c'est le seul moyen de s'en sortir de toute

⁵⁰ Pour rappel, les CGD régionaux interviennent davantage au niveau de la gestion de l’offre de transport, notamment à travers leur travail de consultation auprès des MRC : « Donc on travaille dans la gestion de la demande, mais on va travailler parallèlement la gestion de l’offre en conseillant aussi les sociétés de transport, en disant qu’il y aura une nouvelle entreprise qui va s’installer-là, comment tu pourrais adapter ton réseau.... On va aller voir les MRC [et] on va faire des plans de mobilité durable au niveau de la MRC. Mais avec la MRC, on est beaucoup dans la gestion de l’offre de service que dans la gestion de la demande. [Donc] on fait un peu des deux. Ceci dit, on n’offre pas de services [et] on n’opérera pas du transport. On s’arrête aux niveaux « planification », « organisation ». [...] La mise en œuvre de tout ça, ça n’appartient pas au CGD. [...] Donc dans le niveau « opération », ce serait un peu nous dénaturer de faire ça. » (Entrevue ancien d.g. de l’ACGDQ).

façon, si on veut améliorer la mobilité durable à grande échelle. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

7.2.2.3 La synthèse des apprentissages

Le troisième défi auquel sont confrontés les acteurs du champ québécois de la mobilité durable se rapporte aux activités de synthèse des apprentissages. Après avoir intensifié l'approche RTA et travaillé à intégrer les enjeux de mobilité durable émergents, ce nouvel objectif collectif consiste à tirer profit des expériences qui ont été accumulées depuis le programme Allégo. Sur ce point, trois projets traduisent la volonté de synthétiser les apprentissages : la réactivation du Cadus (section 7.2.2.3.1), le projet de formation aux élus (section 7.2.2.3.2) ainsi que le développement d'approches citoyennes et participatives (7.2.2.3.3).

7.2.2.3.1 La réactivation du Cadus

Au sein du champ québécois de la mobilité durable des dernières années, un des projets les plus significatifs concerne la réactivation du Cadus, le CGD du Saguenay-Lac-Saint-Jean qui est en dormance depuis 2020. Dans le contexte de cette réactivation, le Cadus est encadré par le Conseil régional de l'environnement et du développement durable (CREDD) du Saguenay-Lac-Saint-Jean ainsi que par les membres de l'ACGDQ. À cette occasion, une importance singulière a été accordée à la gouvernance du centre, la nouvelle mouture étant spécifiquement conçue pour refléter les apprentissages du champ ainsi que les thématiques du paradigme de la mobilité durable.

Comme mentionné plus haut (section 6.2.3.3), l'enjeu des déplacements actifs a acquis une place prépondérante au Cadus depuis que le CGD s'est approprié les activités de Québec en forme et de Vélo Québec⁵¹. En plus des activités de gestion de la demande des déplacements, le nouveau CGD est donc spécialement conçu pour soutenir la réalisation des objectifs de la santé publique. Au niveau de la

⁵¹ Pour rappel, Québec en forme et Vélo Québec ont été responsables du programme panquébécois *Mon école à pied à vélo* qui a été constitué au milieu des années 2000. Les enjeux relatifs à ce programme ont été couverts dans la section 5.3.2.2. À la fin des années 2010, le Cadus a embauché une intervenante de Québec en forme afin de s'approprier le créneau des déplacements actifs et des plans de déplacements scolaires : « [J'ai travaillé] pendant 12 ou 13 ans pour Québec en forme à l'époque des comités d'action locaux. J'ai travaillé pour le secteur Chicoutimi pendant plusieurs années. J'avais beaucoup de projets en lien avec le transport actif, donc, évidemment des projets avec Vélo Québec. Et on participait aussi avec le Cadus sur les démarches de corridors scolaires. [...] Donc Québec en forme, c'était un financement qu'on connaissait, qui avait une date de fin. Puis à ce moment-là, [...] le directeur général du Cadus, qui travaillait avec moi sur différents dossiers, m'a demandé si je voulais venir travailler pour le Cadus, puis reprendre le volet un peu plus de mobilité active. » (Entrevue ancienne chargée de projet du Cadus)

gouvernance, le nouveau Cadus est également organisé pour s'insérer dans les processus administratifs régionaux. À terme, le nouveau projet vise l'harmonisation des enjeux opérationnels et institutionnels de la mobilité durable en contexte régional. Une intervenante du CREDD, chargée de la réactivation du Cadus, décrit le contexte de négociation de cette gouvernance :

On est à notre cinquième événement depuis [2020]. On est environ 16 à 18 partenaires assis autour de la table, la santé publique, [des différents ministères, des villes et des principaux générateurs de déplacements]. On travaille depuis plusieurs années avec l'organisation de quatre forums en mobilité qu'on a financés avec la démarche *Climat de changement*, chez nous au CREDD, dans l'objectif [...] de démontrer qu'on avait besoin d'instances en mobilité durable dans la région. [...]. Donc là, on remet sur pied un CGD dans une phase 1. C'est notre priorité. Puis on souhaitait aussi [...] avoir une instance qui travaillerait de concert avec une instance opérationnelle, mais qui serait plus, par exemple, au niveau de la communication, du réseautage. Donc on aurait deux instances régionales. (Entrevue chargée de projet au CREDD du Saguenay-Lac-Saint-Jean)

7.2.2.3.2 La formation aux élus

Ces dernières années, le projet de formation aux élus constitue la deuxième initiative de synthèse des apprentissages qui est menée par les acteurs du champ. Réalisée grâce à une collaboration entre des partenaires comme Vivre en ville, le Centre d'écologie urbaine, les CGD métropolitains et le CRE de Montréal, cette formation organise les principales thématiques de la mobilité durable. Financée par le programme MobilisActions, elle s'adresse d'abord aux élus municipaux afin de les conscientiser à huit enjeux. La directrice de Moba décrit plus précisément le contenu et les objectifs de cette formation :

L'idée, c'est de démontrer le fait que la gouvernance municipale a un rôle à jouer en urbanisme et dans l'aménagement du territoire. [...] L'idée de base est d'aller sensibiliser les élus et les directions municipales sur les enjeux, les bienfaits de la mobilité durable sur l'aménagement du territoire et tous les aspects économiques, sociaux ou environnementaux. [On] a listé quelques formations : mobilité et aménagement du territoire, transport collectifs et adaptés, infrastructures et stationnements, accessibilité universelle, gestion de la demande des déplacements, planification participative et méthodes pour l'aménagement public à l'échelle humaine, gouvernance et financement de la mobilité. (Entrevue d.g. de Moba)

Outre l'objectif de partager les apprentissages auprès des décideurs municipaux, la formation s'inscrit dans la volonté de rompre avec l'approche essentiellement *réactive* qui a caractérisé les activités du champ depuis les années 2000. Malgré des progrès notables qui ont été réalisés du côté de la sensibilisation et de l'institutionnalisation des enjeux de la mobilité durable, les intervenants se plaignent de se confronter à des processus décisionnels municipaux qui encouragent aujourd'hui encore le régime de l'automobile.

À titre d'exemple, les équipes des CGD métropolitains éprouvent à nouveau d'importantes difficultés à réaliser des projets dans l'Est de Montréal compte tenu de la configuration du territoire, des acteurs et de l'offre de transports :

La desserte en transport en commun n'est pas très bonne. Il y a des entreprises qui sont ouvertes, qui ont des quarts de travail sur 24 heures. Donc le déplacement de soir et de nuit, c'est extrêmement difficile. La STM n'a pas de ressources, donc [on nous] dit « *on ne peut pas améliorer notre desserte, on n'a pas les ressources pour* ». La Ville de Montréal dit « *oui, on a de grands projets* », mais ça s'en vient dans 10, 15 ans [...]. On a l'impression d'avoir assez peu de retombées. Ça peut être démotivant pour certains aussi. C'est mon cas. Je trouve qu'on met beaucoup d'efforts et c'est toujours un peu désolant de voir que, finalement, ça n'amène à peu près rien parce que quand vient le temps d'agir, le client n'est pas prêt à le faire. (Entrevue chargée de projet du CGDEML)⁵²

Avec la formation aux élus, les acteurs du champ de la mobilité durable envisagent d'aller plus loin que les activités de sensibilisation. À terme, l'objectif consiste à convaincre les décideurs municipaux d'intégrer l'approche RTA dès les premières phases du cycle de vie des projets de transports et d'aménagement. Comme mentionné plus haut (section 7.2.2.1.1), l'amélioration de la gestion des stationnements est une des principales cibles de la formation :

Donc le RTA, [...] c'est de dire « *OK, d'abord je vais réduire. Donc là, si avant d'agir il faut que j'aie un certain diagnostic, il faut que je sache, est-ce que mon stationnement il est utilisé ou pas ? Comment il est utilisé ou pas ? Est-ce que je peux optimiser l'utilisation de mon stationnement actuel en mutualisant, et cetera ? Est-ce qu'un stationnement de surface, c'est ma meilleure solution ? [...] qu'est comment je peux transférer ?* » Donc là, c'est tout le volet cycliste, piéton, électrification, et cetera. [On] arrive à la fin avec ce qu'il nous reste, [c'est-à-dire] comment je vais l'intégrer de la meilleure façon possible. (Entrevue chargé de projet du CRE Montréal)

⁵² Rappelons que les enjeux de gestion de la demande des déplacements dans le territoire de l'Est de Montréal ont été aperçus dans la section 5.2.2.2.1 (« L'échec du CGD de l'Est de Montréal »). Dès les années 2000, les CGD ont éprouvé des difficultés à y enraciner leurs activités : « L'usage des transports collectifs, le taux d'utilisation est relativement élevé [dans l'Est de Montréal]. Alors pourquoi un CGD n'arrive pas à percer là ? C'est qu'il faut qu'il arrive à convaincre des entreprises. Les entreprises sont des énormes entreprises industrielles qui sont toutes localisées au même endroit, dont les employés, je dis bien les employés, viennent majoritairement... Elles ne viennent pas du centre de l'Est de Montréal. Elles viennent du nord, elles viennent de l'Assomption. Et puis elles viennent de la Montérégie-Est. Puis l'autre partie vient de l'Est de Montréal. Alors le CGD, pour arriver à travailler avec ça, c'est compliqué parce qu'il travaille sur plusieurs territoires, puis il faut qu'il offre des services additionnels à ce qui est offert actuellement. Il faut qu'il l'aide à développer les services. Alors des services de quoi? De covoiturage, des services de Communauto, des ajustements avec la Société de transport. Dans ce cas-là, la STM. Des ajustements à l'offre de services pour coller mieux à la réalité de la demande de déplacement. Puis ils n'ont pas réussi à le faire. C'est trop large, c'est trop diversifié. Ça vient de trop d'endroits différents avec des petites quantités d'employés. » (Entrevue ancienne d.g. de l'AMT)

7.2.2.3.3 Les approches citoyennes et participatives

Du point de vue de la synthèse des apprentissages, une dernière innovation notable au sein du champ concerne le développement d'approches citoyennes et participatives⁵³. Dans le cadre de la réalisation de sa mission civique, l'équipe de Mobi-O mène de plus en plus de projets d'aménagements qui intègrent les citoyens dans l'élaboration des planifications d'aménagement. À travers les démarches participatives, les intervenants souhaitent développer une méthodologie qui concilie l'intelligence collective et l'expertise en aménagement. Comme mentionné plus haut (section 6.2.2.3.2), ces nouveaux outils prolongent la gamme des services à la collectivité qui est au cœur du modèle d'affaires du CGD de l'Outaouais et de l'Abitibi-Témiscamingue. Le directeur général de Mobi-O décrit les méthodes citoyennes et participatives qui ont été élaborées ces dernières années :

[On] vient analyser, caractériser un quartier, dire c'est quoi les enjeux de déplacements durables dans le quartier. C'est beaucoup en lien avec les déplacements actifs parce que le réseau de transports en commun, ce n'est pas juste dans un quartier, mais c'est surtout pour y accéder, l'« accès au réseau ». [Donc] on va faire un diagnostic complet qui est basé sur une analyse terrain, une analyse cartographique, des sondages, des marches exploratoires, des ateliers de discussions avec les résidents et résidentes[.] [On] va aussi mobiliser l'intelligence collective, le savoir et l'expertise citoyenne. Parce que oui, on peut avoir fait plein d'études, puis plein d'analyses théoriques, mais l'expertise citoyenne, elle a sa valeur. Et je pense que ça, ça commence à être de plus en plus reconnu. (Entrevue d.g. de Mobi-O)

7.2.3 Conséquences pour l'ordre négocié : le développement d'une action collective panquébécoise

En conclusion, nous pouvons souligner qu'en 2025, le champ de la mobilité durable ressemble assez peu à la configuration qui prévalait à l'aube de la démarche Allégo. Près de 27 ans après l'amorce de l'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements au Québec, le champ est de plus en plus diffus et cohérent. Ce progrès s'explique par la multiplication des partenariats, par la constitution d'un réseau panquébécois ainsi que par l'apparition d'innovations techniques, administratives et politiques. En se déployant de façon réticulaire, le champ s'est non seulement émancipé du programme Allégo-Employeur, mais a également acquis une forte autonomie. Grâce à l'importante diversification de

⁵³ Il est à noter que la démarche citoyenne et participative de Mobi-O est appelée à évoluer grâce au projet « Plans locaux de déplacements pour l'Outaouais et l'Abitibi-Témiscamingue ». Cette initiative a obtenu un financement de 449 854\$ d'Action-Climat lors de sa troisième édition (MELCCFP, 2024a, p. 2).

leurs activités, les acteurs du champ ne sont plus limités aux mandats en entreprise. Ils couvrent, pour ainsi dire, l'ensemble des principes du paradigme de la mobilité durable.

7.2.3.1 Des niches innovationnelles pour couvrir de nouveaux enjeux de mobilité durable

Les niches innovationnelles qui ont été constituées depuis 2020 reflètent l'état de l'évolution du champ de la mobilité durable, un regroupement au sein duquel le plan de gestion des déplacements n'est plus le dispositif le plus déterminant. Même si le PGD demeure un outil incontournable, il s'insère dorénavant dans une gamme toujours plus vaste de solutions alternatives à l'automobile. Dans le cadre des deux dernières éditions d'Action-Climat, divers programmes complémentaires ont à nouveau été financés (attestation Stationnement écoresponsable, mouvement Vélosympathique, Employeurs en mouvement). D'autres outils ont également contribué à étendre la portée du champ, dont Vélovolt (vélos à assistance électrique) et *Organisez des événements autrement* (événementiel). Ces niches s'ajoutent à des dispositifs qui couvrent les besoins des acteurs locaux et régionaux comme les plans locaux de déplacements, les plans de mobilité durable, les plans de mobilité durable intégrés et les instances régionales de concertation.

Du côté des activités de sensibilisation, le champ travaille toujours avec le Défi sans auto solo et Cycliste averti, en plus de bénéficier de la campagne *À pied, nous n'avons pas d'armures* et *Tous piétons!* de Piétons Québec. À Montréal, les entreprises disposent de programmes de transports collectifs à tarifs préférentiels (Opus et cie), en plus d'avoir accès à un réseau de plus en plus étendu de Bixis. En 2024 quelque 11 000 vélos étaient répartis entre les 900 stations (Bixi, 2024), contre 3000 vélos au début des années 2010 (Ville de Montréal, 2012, p. 61). Toujours à Montréal, les CGD développent également des activités pour favoriser l'accès aux parcs, une initiative de santé publique réalisée auprès des partenaires de *Montréal physiquement active*.

Finalement, des nouveautés déterminantes conditionnent l'évolution du champ. En région, la réactivation du Cadus consolide le processus de maturation des acteurs de la mobilité durable autour d'un projet résolument ancré dans la vision de la PMD. Au-delà de la gestion de la demande des déplacements, la nouvelle gouvernance du CGD accordera une attention particulière à la santé publique et à la concertation des acteurs régionaux. À Gatineau, Mobi-O peaufine son approche participative qui mobilise à la fois les expertises techniques et l'intelligence citoyenne. À Montréal, la formation aux élus bénéficie du financement de MobilisActions, tout en contribuant à une démarche proactive de la mobilité durable qui

se positionne en amont des projets d'aménagement. Soulignons à nouveau le développement des approches participatives et citoyennes du côté de Mobi-O.

7.2.3.2 Un champ plus dense, cohérent et solidaire

Au-delà de la diversification des outils et de la création de nouvelles alliances, nous constatons que le champ de la mobilité durable est de plus en plus institutionnalisé. Cette situation détonne par rapport au contexte des années 1990. En l'espace d'une trentaine d'années, les principaux enjeux et thématiques du paradigme de la mobilité durable ont été encadrés par des politiques publiques. De l'avis du directeur général de Mobi-O, ces politiques s'enchevêtrent et s'interprètent dorénavant les unes à la lumière des autres :

[Le] Québec a une *Politique de mobilité durable*, un plan d'action gouvernemental en prévention de la santé qui inclut des éléments qui touchent la mobilité. Il y a la *Politique nationale d'architecture et d'aménagement du territoire* aussi, qui veut un arrimage en aménagement du territoire, puis en transports. Donc je pense qu'il y a de grandes orientations qui existent [et] qui sont, somme toute, assez claires. [...] Puis localement, tout le monde va devoir avoir un plan climat. Il y a de plus en plus de MRC, municipalités qui vont devoir avoir des plans de mobilité ou des plans intégrés d'aménagement et de transport. On est quand même dans un contexte où tout le monde doit s'aligner vers des transports plus durables, sur comment favoriser la mobilité durable. (Entrevue dg de Mobi-O)

En 2025, soulignons que les collaborations vont au-delà des alliances qui ont été tissées dans les années 2000 et 2010. Outre les CGD, Vélo Québec, Équiterre, les CRE, Vivre en ville ou Accès transports viables, le champ bénéficie dorénavant du soutien de plus en plus actif du secteur institutionnel. Grâce aux politiques et aux plans d'action gouvernementaux qui consacrent la mobilité durable et le devoir de l'exemplarité de l'État, les acteurs du champ collaborent de plus en plus étroitement avec les organisations parapubliques. À titre d'exemple, la contribution d'organisations de la santé publique et de l'éducation supérieure est dorénavant intégrée directement dans la nouvelle gouvernance du Cadus. Du point de vue de la professionnalisation du développement durable, le champ bénéficie également de l'autonomisation des employeurs institutionnels. Le Mouvement Desjardins et l'Université Laval, mentionnés à plus d'une occasion, ont développé leurs propres activités de gestion de la demande des déplacements.

Finalement, il peut être noté que malgré les incertitudes découlant de la crise pandémique de 2020, le champ a poursuivi sa croissance. En 2023, les revenus combinés des membres de l'ACGDQ s'élevaient à 4 697 097\$, une hausse de 76% par rapport à 2019 (2 665 673 \$). Toujours en 2023, 47 personnes

travaillaient au sein du réseau de l'ACGDQ, soit 10 nouveaux employés depuis 4 ans. Le Tableau 24 synthétise le bilan des activités et des ressources des membres de l'ACGDQ entre 2019 et 2023, tandis que la Figure 11 présente le contexte institutionnel, les activités et les conséquences sur l'ordre négocié de la huitième phase de l'évolution du champ québécois de la mobilité durable.

Tableau 24: Bilan des activités et des ressources des membres de l'ACGDQ pour les années 2019 et 2023

	2019	2023
Chiffre d'affaires	Revenus totaux : 2 665 673 \$	Revenus totaux : 4 697 097 \$ (+76% / 2019)
	Revenus de subvention : 576 786 \$	Revenus de subvention : 1 295 614 \$ (+125% / 2019)
	Revenus de contrats: 1 036 219 \$	Revenus de contrats: 1 523 567 \$ (+ 47% / 2019)
Ressources humaines	Employés : 37	Employés : 47 (+ 31% / 2019)
	Stagiaires : 2	Stagiaires : 6 (+ 200% / 2019)
Activités	Nombre de CA, tables ou comités : 56	Nombre de CA, tables ou comités : 77 (+ 45% /2019)
	Nombre de mémoires/avis : 9	Nombre de mémoires/avis : 17 (+ 89% / 2019)
	Nombre de conférences/ formations données : 55	Nombre de conférences/ formations données : 72 (+ 31%, 2019)
	Nombre d'activités réalisées : 153	Nombre d'activités réalisées : 210 (+31% /2019)
	Nombre d'outils produits : 76	Nombre d'outils produits : 136 (+ 79% / 2019)

(Movia, 2024, p. 5)

8. La constitution d'un champ de la mobilité durable intégré (2020 -)

Contexte réglementaire

- *Plan pour une économie verte (2020)*
 - Cible de réduction des GES fixée à -37,5% par rapport à 1990 pour 2030
 - Cible de carboneutralité pour 2050
- *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028*
 - Orientation 4: Développer les collectivités durablement
 - 4.1. Créer des milieux de vie durables, inclusifs et conviviaux
 - 4.2. Accélérer la transition vers une mobilité durable
 - Orientation 5: Créer un État exemplaire qui agit en faveur du développement durable
 - 5.8. Opérer un changement vers des modes de déplacement plus durables
 - 5.9. Soutenir les réseaux parapublics dans la transition socio-écologique
- *Politique nationale d'architecture et d'aménagement du territoire (2022)*
- *Plan d'action interministériel 2022-2025 de la politique gouvernementale de prévention de la santé (2022)*
 - Mesure 2.8 – Soutenir les intervenants des secteurs du transport et de l'aménagement du territoire dans la mise en place d'initiatives favorisant la mobilité durable

Défis principaux : 1) Intensifier la mise en oeuvre de l'approche RTA ; 2) Constituer un champ panquébécois diversifié et intégré en vue d'atteindre les objectifs de la PMD ; 3) Réaliser une synthèse des apprentissages

Contexte normatif

- Sensibilisation accrue envers les objectifs et l'esprit de la Vision zéro
- La mobilité durable est considérée comme un levier de la santé publique

Contexte cognitif

- Structuration des activités de développement durable des organisations parapubliques en faveur de la mobilité durable
- Les acteurs du champ de la mobilité durable ont développé des compromis autour des enjeux d'électrification des transports

Actions & interactions

Logiques

- *Inspirée*
 - Les CGD et leurs partenaires développent de nouveaux programmes et fonctionnalités (événementiel, accès aux parcs, Vélovolt)
- *Civique*
 - le champ privilégie certains partenariats stratégiques en vue d'opérationnaliser la vision de la PMD
- *Domestique*
 - Les CGD travaillent à convertir les clients en partenaires de la mobilité durable
 - À défaut d'être dirigés par une autorité intégratrice, les acteurs du champ se coordonnent en bonne partie grâce à une logique de réciprocité

Acteurs centraux

- CGD, ACGDQ, partenaires (Vivre en ville, Équiterre, sociétés de transports, Accès transports viables, CRE, etc.)

Acteurs émergents

- Organisations de la santé publique
- Organisations parapubliques (municipalités, CISSS et CIUSSS, établissements d'enseignement supérieur)

Ressources (atouts)

- Programme Action climat (deuxième et troisième éditions)
- Fonds Écoleaders
- PADTC
- Programme d'aide financière aux activités de sensibilisation à la mobilité durable ou « Mobilisation »
- Programme d'aide aux nouvelles mobilités ou « NOMO »

Arènes

- Tables/instances régionales de mobilité durable
- Comité de projets

Ordre négocié

Apprentissages de champ :

- Conscience de la distinction entre le paradigme de la mobilité durable et le paradigme des transports durables
- Capacité de coordonner des projets complexes panquébécois selon une logique d'action collective

Nouveaux dispositifs

Projets / programmes :

- Mandat de l'exemplarité de l'État (phase 2)
- Campagne « À pied nous n'avons pas d'armure » de Piétons Québec
- Vélovolt d'Équiterre et de l'ACGDQ
- Formation aux élus (CRE Montréal, Movia, Moba, Centre d'écologie urbaine, Vivre en ville)
- Plans locaux de déplacements (Outaouais et Abitibi-Témiscamingue) de Mobi-O

Outils :

- Organisez des événements autrement
- Employeurs en mouvement (Bas-St-Laurent)
- Formation aux élus

Organisations :

- Réactivation du CGD du Saguenay-Lac-Saint-Jean (Cadus)

Figure 11: Matrice conditionnelle / conséquentielle de la période 8 : la constitution d'un champ de la mobilité durable intégré (2020 -)

Tableau 25. Extraits choisis pour la phase de création d'un champ de la mobilité durable (2020 -)

Contexte institutionnel

Pilier réglementaire

Cibles de mobilité durable du *Plan d'action interministériel 2022-2025 de la politique gouvernementale de prévention de la santé*

« Mesure 2.8 – Soutenir les intervenants des secteurs du transport et de l'aménagement du territoire dans la mise en place d'initiatives favorisant la mobilité durable

Les choix effectués au moment de la planification des services et des aménagements relatifs au transport des personnes ont une influence considérable sur la santé, la sécurité, la mobilité et la qualité de vie de la population. Par exemple, la disponibilité des services de transport en commun et des voies réservées peut encourager des modes de déplacement plus durables. De plus, l'implantation d'aménagements plus sécuritaires permet de réduire le risque d'accident et favorise des modes de déplacement plus propices à l'activité physique, dont la marche et le vélo. Cela s'inscrit en toute cohérence avec la Politique de mobilité durable – 2030 ainsi que le Plan d'action pour un tourisme responsable et durable 2020-2025.

Les actions associées à cette mesure seront mises en œuvre par plusieurs ministères et partenaires, dont le ministère du Tourisme (MTOUR), un nouveau collaborateur de la PGPS, qui offrira un soutien et un accompagnement pour la réalisation d'activités favorisant la mobilité durable lors de festivals et d'événements. De plus, diverses initiatives visant l'augmentation du recours aux transports actifs et collectifs au quotidien seront réalisées.

[...]

2.8.1 Soutenir des projets favorisant l'utilisation des transports actifs et collectifs lors des festivals et des événements touristiques.

2.8.2 Faire connaître les avantages de l'adoption des transports actifs et collectifs pour la santé des citoyens.

2.8.3 Élaborer un programme d'apprentissage relatif à l'utilisation des transports collectifs et actifs chez les jeunes.

2.8.4 Soutenir des initiatives visant l'augmentation du recours aux transports actifs et collectifs au quotidien. » (MSSS, 2022, p. 32)

Chantier 2 : Amorcer des travaux intersectoriels pour élaborer une stratégie Vision Zéro collision en matière de sécurité routière au Québec

Bien que d'importants gains aient été réalisés en matière de sécurité routière depuis les années 1970, aucun gain sensible n'a été enregistré au cours des six dernières années. L'objectif de ce chantier est de convenir, avec divers organismes publics, de recommandations pour déployer une Vision Zéro collision, afin de prévenir et ainsi réduire à long terme le nombre de décès et de personnes blessées gravement sur le réseau routier » (MSSS, 2022, p. 33)

Les CGD influencent l'élaboration des cadres d'interventions des autorités des transports

En général, quand on fait un plan de gestion des déplacements pour une entreprise ou une institution [...], quand on fait ça pour un employeur, on travaille beaucoup sur la gestion de la demande. On travaille sur la demande, donc sur les employés qui ont besoin de se déplacer ou même pour les étudiants qui ont besoin de se déplacer. Par contre, quand on travaille avec des MRC, on regarde plus le réseau, on est plus dans l'offre. [...] On s'appelle des centres de gestion de déplacement, mais on n'opère aucun déplacement. On ne gère aucun déplacement. Notre job, c'est de conseiller. On est des consultants, [donc] on va conseiller pour améliorer l'accessibilité et les services aux employés. Donc on travaille dans la gestion de la demande, mais on va travailler parallèlement la gestion de l'offre en conseillant aussi les sociétés de transport, en disant qu'il y aura une nouvelle entreprise qui va s'installer-là, comment tu pourrais adapter ton réseau.... On va aller voir les MRC [et] on va faire des plans de mobilité durable au niveau de la MRC. Mais avec la MRC, on est beaucoup dans la gestion de l'offre de service que dans la gestion de la demande. [Donc] on fait un peu des deux. Ceci dit, on n'offre pas de services [et] on n'opérera pas du transport. On s'arrête aux niveaux « planification », « organisation ». [...] La mise en œuvre de tout ça, ça n'appartient pas au CGD. [...] Donc dans le niveau « opération », ce serait un peu nous dénaturer de faire ça. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Mise en œuvre de la PMD

Plan d'action 2018-2023 de la PMD

Création d'un programme d'aide au milieu municipal à l'appui du transport collectif urbain et régional

« *Plans de mobilité durable intégrée* »

Le gouvernement offre déjà plusieurs programmes d'aide au milieu municipal à l'appui du transport collectif urbain et régional, tant en matière d'exploitation qu'en matière d'immobilisation. Cette aide financière est habituellement accordée selon un certain nombre de critères qui ne sont pas liés à l'aménagement du territoire et à ses effets sur les transports, ni à un plan de mobilité durable associé au développement du territoire.

Avec ce nouveau programme, le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, en collaboration avec le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, offrira une aide financière aux municipalités pour le développement de plans de mobilité durable intégrée sur leur territoire. Ces plans seront

complémentaires aux outils de planification existants en aménagement du territoire que sont les plans métropolitains d'aménagement et de développement, les schémas d'aménagement et de développement, et les plans d'urbanisme. Ils couvriront tant le transport des personnes que celui des marchandises en considérant l'ensemble des solutions et des modes.

Ces nouveaux plans de mobilité durable seront une condition essentielle à l'accès au financement pour des programmes d'aide sélectionnés, notamment en transport collectif. Les critères d'admissibilité à ce financement seront définis dans le Programme d'aide à l'élaboration des plans de mobilité durable et évalués par le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, en collaboration avec le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. Ce programme comportera une enveloppe de 50 millions de dollars pour les cinq premières années.

Une somme de 2,5 millions de dollars est aussi déjà prévue pour des services d'accompagnement en vue de la réalisation des plans et l'élaboration de guides et de recensions des meilleures pratiques de mobilité durable. Ces outils seront développés par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, en collaboration avec le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. » (MTMDET, 2018d, p. 17-18)

Création des instances régionales de concertation regroupant les principaux intervenants en transport collectif régional

« Créer des instances régionales de concertation regroupant les principaux intervenants en transport collectif régional

Des instances régionales doivent être mises en place afin de regrouper tous les intervenants en transport collectif du territoire d'une région administrative. Le mandat de cette instance de concertation est de développer une vision et une planification régionale des services afin d'améliorer l'offre de mobilité aux usagers.

Le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports souhaite renforcer la coopération entre les différentes instances locales de planification et de gestion des services, mais aussi valoriser les expériences. » (MTMDET, 2018d, p. 84)

Programme MobilisActions

Objectifs

« Le programme a pour objectif d'accroître, chez les citoyens et les entreprises, la connaissance des solutions existantes et innovantes de mobilité durable des personnes et des marchandises afin d'en favoriser l'usage. À cette fin, le programme vise à soutenir des partenaires pour la réalisation d'activités de sensibilisation, d'information, de promotion et de mobilisation de la mobilité durable des personnes et des marchandises.

Le programme a pour objectifs spécifiques d' :

- Accroître les connaissances sur les solutions en mobilité durable des personnes et des marchandises afin que les habitudes de mobilité des citoyens et des entreprises deviennent plus durables;
- Accroître les connaissances sur les nouvelles mobilités, qui sont basées sur le partage, la mutualisation, l'autonomie des véhicules et les avancées technologiques, ainsi que les avantages qu'elles peuvent apporter aux citoyens et aux entreprises;
- Accroître les connaissances sur le rôle des déplacements en transport actif et collectif comme mesures de prévention en santé. » (MTQ, 2022b, p. 4)

Objectifs du Programme Nomo

Le Programme d'aide aux nouvelles mobilités (NOMO) (ci-après nommé « le programme ») vise à tirer profit de l'évolution récente et constante des technologies numériques et de communication afin de soutenir l'intégration de services de mobilité des personnes existants ou en développement pour qu'ils soient plus durables, connectés, accessibles et adaptés aux besoins des citoyens.

Il s'inscrit dans le cadre de l'action 1.2.1.4 du Plan de mise en œuvre du *Plan pour une économie verte 2030*, visant à « Soutenir le développement de la mobilité partagée. ». Il contribue aussi au déploiement du Cadre d'intervention en nouvelles mobilités, qui découle de la Politique de mobilité durable – 2030, et à l'atteinte de cinq de ses grandes cibles, soit :

- 70 % de la population québécoise a accès à au moins quatre services de mobilité durable;
- Une diminution de 20 % de la part des déplacements effectués en voiturage en solo à l'échelle nationale;
- Une réduction de 40 % de la consommation de pétrole dans le secteur des transports sous le niveau de 2013;
- Une réduction de 37,5 % des émissions de GES dans le secteur des transports sous le niveau de 1990;
- Une réduction de 20 % des dépenses brutes des ménages allouées au transport. (MTQ, 2022a, p. 2)

Financement des PGD par le programme Nomo

5. Volet 2 : Plans de gestion des déplacements

5.1. Objectif spécifique

Ce volet vise à augmenter le nombre d'employeurs admissibles qui élaborent un plan de gestion de déplacements (PGD) pour leurs employés ou qui implantent des mesures de mobilité durable incluses à un tel plan.

Les plans de gestion des déplacements permettent :

- d'établir un diagnostic de mobilité propre à chaque organisation;
- de proposer aux organisations des solutions de mobilité durable cohérentes et adaptées aux besoins de leurs employés;

- de déterminer les aménagements incitant les employés à utiliser les modes de déplacement actifs et collectifs ainsi que le covoiturage.

5.2. Admissibilité des demandes

5.2.1. Projets admissibles

Ce volet comprend les deux sous-volets suivants :

- Sous-volet 2.1 : Élaboration d'un plan de gestion de déplacements par un organisme admissible ou un groupe d'organismes admissibles.
- Sous-volet 2.2 : Implantation de mesures prévues dans un plan de gestion de déplacements par un organisme admissible ou un groupe d'organismes admissibles. » (MTQ, 2022a, p. 12)

Troisième stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028

Orientation 4 : Développer les collectivités durablement

« Objectif 4.1. Créer des milieux de vie durables, inclusifs et conviviaux

Sous-objectifs 4.1.1. Appuyer les municipalités afin qu'elles interviennent de manière durable sur le territoire (indicateur : Proportion des organismes municipaux engagés dans une démarche de développement durable)

[...]

Objectif 4.2. Accélérer la transition vers une mobilité durable

Sous-objectifs 4.2.1. Accroître la part modale des déplacements actifs et collectifs

Sous-objectifs 4.2.2. Réduire l'intensité énergétique du transport des personnes et des marchandises » (MELCCFP, 2023b, p. 111)

Orientation 5 : Créer un État exemplaire qui agit en faveur du développement durable

« Objectif 5.8. Opérer un changement vers des modes de déplacement plus durables

Sous-objectifs 5.8.2. Accroître la part modale du transport actif, du transport collectif et des solutions de rechange à l'auto solo chez les employés de l'État [...]

Objectif 5.9. Soutenir les réseaux parapublics dans la transition socio-écologique

Sous-objectifs 5.9.1. Accroître le pourcentage d'établissements qui adoptent une démarche de développement durable » (MELCCFP, 2023b, p. 112)

Élargissement de la stratégie aux organisations parapubliques de la santé

On va tomber sous Santé Québec, dans pas longtemps, et Santé Québec va être assujetti à la loi. Donc on va devenir, de facto, le réseau de la santé, assujetti à la loi sur le développement durable, ce qui ne sera pas le cas de l'éducation qui lui va être encore un réseau. [...] Pour l'instant, c'est vrai qu'on n'est pas assujetti, ce qui fait qu'on n'est pas obligé de faire ce que le ministère nous demande non plus. Il y a des cibles, [...], ça nous donne des leviers, mais il n'y a jamais rien d'obligatoire. Donc ce n'est pas nécessairement facile d'amener le développement durable dans ça. Notre démarche est jeune. (Entrevue responsable du développement durable du CIUSSS Nord-de-l'Île)

Pilier normatif

Évolution de la sensibilité sociétale à l'égard des enjeux de la sécurité des transports actifs

[Avant], quand on faisait des appels [aux] médias, les médias nous disaient "Mais c'est quoi la nouvelle? Des décès de piétons, il y en a tout le temps". Alors que dans les dernières années, ça a beaucoup changé. L'espace médiatique a évolué, puis maintenant on couvre ces nouvelles-là et on trouve que c'est inacceptable. On se demande ce que les décideurs vont faire pour changer. Je pense qu'il y a quand même eu un changement là dans la perception du public. Malheureusement, les tragédies continuent de survenir. Ça va prendre du temps en fait avant que l'espace public soit réaménagé. (Entrevue d.g. de Piétons Québec)

Politique de mobilité durable

« Renforcer l'exemplarité de l'État

La Politique de mobilité durable vise à donner une nouvelle direction au développement de la mobilité sur l'ensemble du territoire québécois. Cela requerra des ajustements significatifs dans les comportements et les habitudes de la part des acteurs à tous les niveaux de l'écosystème des transports. Le gouvernement du Québec doit donner l'exemple aux citoyens et aux entreprises en démontrant qu'il fait lui aussi les efforts nécessaires. Il compte donc mettre en place des initiatives de mobilité durable qui s'appliqueront à ses ministères et organismes ainsi qu'à ses employés, notamment l'acquisition exclusive de véhicules 100 % électriques pour son parc de véhicules pour le transport des personnes à partir de 2025 et l'adoption de sa Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023. Cette dernière encourage l'employeur à offrir des conditions de travail et une organisation du travail qui favorisent la mobilité durable ainsi que les efforts investis en matière de santé des personnes. » (MTMDET, 2018e, p. 38)

De plus en plus, l'État ne veut pas s'en aller vers les fameuses activités d'information et de sensibilisation. [Ce sont] des activités qui sont le fun, mais ce n'est pas ça qui va nous pousser à changer notre mode de transport, du jour au lendemain. [...] Ils souhaitent vraiment aller plus loin. Comme ils visent l'exemplarité de l'État, ils veulent mettre en place des mesures structurantes » (Entrevue chargée de projets de Mobili-t).

MobilisActions souhaite favoriser la santé et la mobilité durable

« Favoriser la mobilité durable

C'est pour répondre à ces défis, et pour encourager les citoyens et les entreprises à se déplacer différemment, qu'a été élaboré le Programme d'aide financière aux activités de sensibilisation à la mobilité durable – MobilisActions (ci-après « le programme »). Ces comportements touchent aux habitudes et au style de vie et sont particulièrement difficiles à changer. Offrir de nouvelles solutions de mobilité durable n'est pas suffisant, il faut aussi les promouvoir adéquatement et démontrer leurs bénéfices. Ce programme vise donc à accorder une aide financière à des partenaires pour l'organisation d'activités de communication et de sensibilisation favorisant un changement de culture et de comportement chez les citoyens et les entreprises, afin qu'ils adoptent des comportements de mobilité plus durable.

Pour être durable, la mobilité doit être efficace, sécuritaire, pérenne, équitable, intégrée au milieu et compatible avec la santé humaine et les écosystèmes. La mobilité durable limite la consommation d'espace et de ressources, donne et facilite l'accès, favorise le dynamisme économique, est socialement responsable et respecte l'intégrité de l'environnement.

Le programme contribue au déploiement de la Politique gouvernementale de prévention en santé dévoilée en 2016 et à sa finalité, qui est d'agir sur un ensemble de facteurs en vue d'améliorer l'état de santé et la qualité de vie de la population du Québec et de réduire les inégalités sociales en santé. L'orientation 2, qui porte sur l'aménagement de communautés et de territoires sains et sécuritaires, aborde les effets des transports

sur la santé, la sécurité et la mobilité de la population. L'adoption de comportements de mobilité plus durable, comme l'utilisation du transport collectif, ou de modes de déplacement plus propices à l'activité physique, comme la marche ou le vélo, aura un effet positif sur ces aspects.

Le programme vient aussi appuyer les objectifs de la Politique de mobilité durable – 2030 (PMD), publiée en 2018, qui vise à apporter une réponse aux préoccupations et aux besoins des citoyens et des entreprises en transport des personnes et des marchandises dans l'ensemble des régions du Québec. Il permet également d'engendrer des changements de comportements qui vont contribuer à atteindre plusieurs des grandes cibles de la PMD.» (MTQ, 2022b, p. 3)

Pilier cognitif

Mise en œuvre de la PMD

Volonté de développer les outils de gestion de la demande des déplacements

Politique de mobilité durable

« Dimension 5 : ASSURER LE LEADERSHIP DE LA MOBILITÉ DURABLE AU QUÉBEC

[...]

Développer et appliquer des outils économiques de gestion de la demande en transport

La demande globale de mobilité des personnes et des marchandises a une incidence directe sur le niveau d'utilisation des réseaux d'infrastructures. Ce dernier est étroitement lié à l'évolution des besoins, à la capacité des infrastructures et à la disponibilité des services. La dynamique de croissance du nombre de déplacements s'observe en premier lieu sur le réseau routier, souvent près du seuil de capacité dans les grandes agglomérations, où toute augmentation crée des pertes de fonctionnalité et de la congestion. Cette situation est de nature à nuire à la compétitivité économique du Québec et à perturber le quotidien des citoyens qui consacrent de plus en plus de temps aux déplacements, ce qui complique la conciliation travail-famille.

L'instauration de certains outils économiques de gestion de la demande en transport permettrait d'optimiser l'utilisation des infrastructures et des services de transport existants en incitant les usagers à adopter des comportements de mobilité plus durables. Ces outils doivent cependant être examinés en fonction des objectifs, du contexte québécois et de l'émergence de nouvelles technologies et réalités telles que l'électrification des transports. » (MTMDET, 2018e, p. 39)

Politique de mobilité durable

« Dimension 5 : ASSURER LE LEADERSHIP DE LA MOBILITÉ DURABLE AU QUÉBEC

[...]

Améliorer le processus de planification intégrée des interventions en transport

« Le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports entend revoir les critères guidant ses choix d'intervention en les adaptant à la réalité de la mobilité durable et en les incorporant à un processus global de planification intégrée des interventions en transport qui touchera plusieurs de ses partenaires. Le Ministère s'assurera ainsi de prendre en compte l'ensemble des solutions de mobilité possibles, y compris les interventions sur les réseaux, mais aussi les solutions de transport collectif et actif, les programmes et les outils de gestion de la demande. Ces choix se répercuteront ensuite sur la programmation du Ministère et sur le Plan québécois des infrastructures. Ce processus de planification intégrée doit être appuyé par des données probantes en transport des personnes et des marchandises, et par des outils de modélisation qui permettront d'alimenter la planification et de simuler les conséquences des différentes solutions proposées sur le développement et l'efficacité du système de transport. Des données sont également nécessaires au suivi de la présente politique afin de mesurer l'atteinte des grandes cibles de celle-ci. » (MTMDET, 2018e, p. 39)

Il n'y a personne qui a une vision intégrée autant que les CGD. Notre mission à nous autre, c'est de favoriser la mobilité durable. [Donc] on va travailler avec le covoiturage, avec le télétravail. Avant, on proposait ça... on proposait ça bien avant que ce soit la mode, [avec] le transport actif, le transport collectif, toutes les alternatives, l'autopartage, etc. On travaille là-dedans, tout ça. Ce qui fait qu'on a une vision qui est beaucoup plus intégrée que la plupart des acteurs qui sont autour de la table, parce qu'on touche à tous les modes. Souvent, on amenait dans nos contributions. [...] Je ne sais pas si tu l'as étudié un peu la politique de mobilité durable, mais il y a plusieurs cadres d'interventions. Si je ne me trompe pas, il y en a 11, par cœur. Donc, il y a 11 cadres d'intervention. Il y en a un en transport collectif urbain et il y en a un en transport collectif rural. Nous, on était en rencontre, pis je dis « Je trouve ça intéressant qu'on sépare les deux, mais en réalité, les gens ont besoin de faire les deux. [Il] faut les communiquer ensemble et je ne vois aucune mesure, aucune orientation qui dit de s'assurer que les réseaux soient entre-reliés, alors qu'à la base, ce devrait être là. » [...] La multimodalité, l'intermodalité, c'est des discours que les CGD portent beaucoup, parce que c'est le seul moyen de s'en sortir de toute façon, si on veut améliorer la mobilité durable à grande échelle. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Les méthodes de travail des CGD et de leurs partenaires servent pour la mise en œuvre de la PMD

Dans le fond, le gouvernement s'est rendu compte que pour mettre en œuvre la Politique de mobilité durable, [...] ils ont de la difficulté à rejoindre le citoyen. Ils travaillent un peu avec les villes, mais ils ne sont pas nécessairement si présents que ça dans le milieu municipal [...]. Dans la vie, ça se joue beaucoup au niveau municipal, la gestion des déplacements. [...] Pis ils n'étaient pas capables de rejoindre

beaucoup les entreprises non plus. [...] [On] est capable de le faire ce bout-là. [Donc] on est capables de conseiller sur les besoins, mais on est capable aussi d'aider les gens « en bas » à contribuer aussi. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Intégration de la gestion de la demande des déplacements dans les fonctions RSE et développement durable des clients

Et une des choses qui a changé aussi, peut-être par rapport à ça, ben c'est qu'on est des gens à temps plein là-dedans maintenant, c'est-à-dire, dans le développement durable au sein du réseau. Moi, je suis là à temps plein. J'ai une conseillère en développement durable qui travaille avec moi. Puis j'ai ma boss qui est adjointe au directeur qui fait du développement durable à mi-temps parce qu'elle a d'autres mandats. On a une expertise et une force de travail interne pour faire des choses, [donc] on dépend moins des CGD à ce niveau-là. Je ne vais pas me taper [le diagnostic sur les déplacements]. Je vais la faire faire à l'externe. Mais il y a des trucs que je peux faire à l'interne, quand même. Donc à ce niveau-là, peut-être que les CGD deviennent un pôle d'expertise. (Entrevue responsable du développement durable du CIUSSS Nord-de-l'Île)

Mondes sociaux et logiques de justification

Monde civique

Approche civique de la réactivation du Cadus

On est à notre cinquième événement depuis. On est environ 16 à 18 partenaires assis autour, de la table santé publique, [des différents ministères, grandes villes, principaux générateurs] [...]. On travaille depuis plusieurs années avec l'organisation de quatre forums en mobilité qu'on a financés avec la démarche *Climat de changement*, chez nous au CREDD, dans l'objectif, [...] de démontrer qu'on avait besoin d'instances en mobilité durable dans la région. [...]. Donc là, on remet sur pied un CGD dans une phase 1. C'est notre priorité. Puis on souhaitait aussi [...] avoir une instance qui travaillerait de concert avec une instance opérationnelle, mais qui serait plus, par exemple, au niveau de la communication, du réseautage. Donc on aurait deux instances régionales. (Entrevue chargée de projet au CREDD du Saguenay-Lac-Saint-Jean)

Approche civique de la mission de Piétons Québec

Les premières activités de Piétons Québec étaient orientées sur pas mal deux axes. Donc l'axe de la sécurité routière. On était porteur de plusieurs initiatives pour faire connaître la Vision zéro, la faire adopter au Québec. Donc ça, c'était comme un des axes importants dans les premières années de l'organisation. [En] collaboration avec le Centre d'écologie urbaine, puis Vivre en ville, on avait organisé un forum Vision zéro pour parler de cette nouvelle approche en sécurité routière, puis en quoi elle contribuerait à sécuriser, à favoriser les déplacements à pied au Québec. Puis l'autre axe, c'est vraiment faire prendre conscience aux gens qu'ils sont piétons, puis montrer le « potentiel piéton » qui était non réalisé. (Entrevue d.g. de Piéton Québec)

Mobilisation de l'argument de la santé publique et de la protection de l'environnement pour justifier les mesures de développement et de mobilité durables

Ce qu'on essaie de faire en fait, c'est effectivement le lien avec la santé publique, c'est-à-dire qu'on essaie [de dire] le concept que le développement durable, ou l'environnement, fait partie de notre mission. Notre mission, c'est de protéger et de promouvoir la santé de notre population. Puis on ne peut pas faire ça en ayant un impact négatif sur leur propre santé, que ce soit avec les émissions de gaz à effet de serre, de pollution. Ce n'est jamais direct nécessairement, mais bon, c'est difficile de soigner des gens en participant à la problématique, de façon générale, du changement climatique et autre qui ont un impact sur leur santé. C'est la « twist » qu'on essaie d'y donner pour que ça résonne un peu plus au niveau de la haute direction, pour qu'ils se sentent un peu plus concernés. (Entrevue responsable du développement durable du CIUSSS Nord-de-l'Île)

L'approche RTA comme principe supérieur commun au sein du champ

On a la vision de comment on doit aborder les questions de mobilité. C'est celle de la RTA. C'est hors de tout doute, c'est la bonne vision. Donc ça, c'est ce sur quoi on doit s'appuyer. (Entrevue chargée de projets d'Équiterre)

Attestation stationnement écoresponsable : volonté d'accroître progressivement les exigences envers les projets

Donc c'est de se dire « OK, on va prendre le premier projet, il ne va pas aller très haut dans la grille, mais il va quand même commencer à mettre du verdissement et de la gestion de l'eau pluviale. » Puis après quelques années après, on va dire, c'est un petit peu plus leur demander : « Ok, le volet mobilité durable, il va falloir commencer à aller un peu plus loin, comment j'intègre les piétons dans le stationnement, et cetera ». [Donc] d'amener comme ça, petit à petit, jusqu'au volet de réduction, tarification, ce qui est encore très difficile aujourd'hui. (Entrevue chargé de projet du CRE Montréal)

Approche conciliante de la valorisation du véhicule électrique

Pendant un long moment, on était pas mal neutres pas rapport [aux véhicules électriques]. On ne se positionnait pas parce que l'idée, nous, c'est quand même de diminuer la congestion routière et le nombre d'autosolistes. Ça, c'est clair. On n'a pas eu le choix d'embarquer dans des mandats qui faisaient la promotion des véhicules électriques. Nous, on essaie toujours de le rattacher à un cocktail de transports, et [...] on essaie de ne pas faire exclusivement la promotion des véhicules électriques. Mais quand ça se rattache à quelque chose de plus vaste et que ça devient un élément supplémentaire, comme une solution de dernier recours à ajouter, oui, on va s'adapter et on va outiller les organisations pour installer des bornes. [On va aussi présenter] c'est quoi les financements disponibles et en faire la promotion. Mais jamais seuls. (Entrevue d.g. Moba)

On voyait [que] le vélo standard avait ses limites. Donc il n'arrivait pas à percer plus que ce qui [existe] actuellement. C'est sûr, il y a la question des infrastructures qui joue beaucoup, mais il reste qu'il peut avoir des limitations physiques, des limitations à différents niveaux de topographie du territoire. Puis on s'est dit « je pense qu'il faut aussi s'ouvrir, puis arrêter d'être encore une fois puristes dans sa façon de voir la mobilité », pour dire « si on veut rallier davantage de gens, les ouvrir au transport actif, leur montrer les bienfaits, ben il va falloir qu'on pense à d'autres façons ». [...] Notre but, c'était justement d'offrir davantage cette possibilité du transfert actif à davantage de gens dans d'autres territoires aussi. Puis c'est là aussi qu'on a vu que le message prenait pour les CGD dans plusieurs entreprises qui n'étaient pas juste dans les grands centres urbains. [Souvent], quand on parle de transport collectif, on se bute aux milieux plus denses ou des grandes villes parce que le transport actif est plus efficace. Et il y en a, [mais] quand on arrive dans des petites villes mal desservies, on n'a plus rien à leur proposer à part le covoiturage. Dans le fond, Vélovolt venait justement pallier là où le vélo standard ne pouvait pas répondre ou le transport collectif. Ça a permis d'ouvrir des barrières. (Entrevue chargée de projets chez Équiterre)

Monde industriel

Le mandat de l'exemplarité de l'État stimule de nouvelles façons de travailler

Puis on en est à l'élaboration de fiches de synthèse regroupées par pôle de sites. C'est-à-dire qu'on ne le fait pas par site, par ministère ou par organisation. On le fait vraiment par pôle, c'est plus facile. Puis ça permettrait après de mutualiser certaines actions. Plutôt que d'y aller un par un, ce serait de mutualiser certaines actions qui relèveraient du diagnostic qu'on va en faire. (Entrevue dg de Movia)

Puis idem, on regroupe par secteurs pour favoriser la mutualisation des actions qui seraient mises en place et on cible, par exemple, entre 5 et 8 sites principaux. Donc dans les sites principaux, on entend les plus gros générateurs de déplacements. Donc souvent, ça va être les hôpitaux, les CHSLD. Donc on cible ça. Puis néanmoins, il y a le sondage qui est diffusé à l'ensemble des sites couverts par le CISSS ou le CIUSSS. Et on se focalise sur les principaux générateurs de déplacements. Ceux qu'ont le plus d'employés aussi. Donc on focalise là, mais on fait des petites fiches de synthèse sur les autres sites que l'on dit « secondaires ». Nous, on appelle des sites prioritaires et des sites secondaires parce qu'il y a quand même des actions qui peuvent être mises en place pour ces sites-là. (Entrevue dg de Movia)

Puis on se base beaucoup sur ce document de référence, puis vous verrez dans les annexes, dans le fin fond, toute la démarche [...] de développement durable. Puis dans ces critères-là, ben évidemment, il y a la mobilité durable. Donc la mobilité durable, chez nous au CISSS de l'Outaouais, c'est une des actions dans notre cadre de plan stratégique de développement durable où on met des actions concrètes. (Responsable du développement durable du CISSSO)

Le défi de l'opérationnalisation de l'approche RTA

On a la vision de comment on doit aborder les questions de mobilité. C'est celle de la RTA. C'est hors de tout doute, c'est la bonne vision. Donc ça, c'est ce sur quoi on doit s'appuyer. Après ça, comment [on] intervient? [...] RTA, c'est une approche de priorisation, sauf qu'on travaille dans un écosystème d'acteurs. On travaille avec des forces que chaque organisation a... ou moins. Pour faire avancer les dossiers, on a beau avoir la vision RTA, après ça, si tu parles à quelqu'un qui est dans un rang, qui n'a aucune de ces possibilités-là, que son territoire est mal foutu pour de

l'aménagement [durable] [...], ça veut dire qu'on a un pan important de la population québécoise qui ne sera pas rejoint non plus dans cette stratégie-là. Puis comme je dis, [...] on est dans un écosystème d'acteurs et Équiterre ne va pas commencer à faire un travail sur le « R » [réduction], on va le dire de même, quand on a un Vivre en ville qui fait un excellent travail depuis plusieurs années, qui ont leur expertise. Eux, ils ont des urbanistes. Nous, on n'est pas une équipe d'urbanisme comme Vivre en ville. (Entrevue chargée de projets d'Équiterre)

Autonomisation des générateurs de déplacements. Capacité à négocier des ententes de mobilité durable sans intermédiaires

[On] avait un PGD en 2010, [puis une personne] à temps complet qui était dédiée aux déplacements durables. Même à mon arrivée là, j'ai été à temps complet quand même pendant quatre années et j'ai vu aussi une montée du dossier des déplacements, une montée vers le niveau stratégique et institutionnel. Donc, ce qui était avant géré localement est devenu à un niveau plus stratégique. [...] Et à Québec, ce qui a fait aussi que c'est devenu un dossier stratégique, c'est toute la question du réseau structurant de transport en commun. Puis après ça, le tramway. Donc ça, ça a fait qu'il y a eu des groupes de travail qui se sont formés avec les dirigeants des deux institutions, autant du RTC de la Ville de Québec avec les dirigeants de l'Université Laval, des gens qui ont des postes plus stratégiques. (Entrevue coordonnatrice du développement durable à l'Université Laval)

Volonté d'aligner les objectifs organisationnels avec les cibles sociétales et internationales

Notre cible de décarbonation pour le secteur du bâtiment en 2030 est alignée avec l'objectif global du PEV, de faire en sorte qu'on réduit de 50% les émissions dans le secteur du bâtiment. [...] Et on souhaite atteindre la carboneutralité en 2050 pour tous les secteurs. [...] Donc, il va falloir qu'on devienne un acteur crédible dans la décarbonation et la crédibilité, pour moi, elle vient d'un walk the talk. [...] Après ça, on veut commencer à travailler sur les habitudes de transport des employés. Donc là, on est à une phase où on veut replonger dans ce dossier-là, dans le sens qu'on veut refaire une analyse des habitudes de travail des collègues. [...] D'autres facteurs nous incitent à être plus proactifs, c'est qu'avec les normes sur la divulgation en matière de développement durable et climatique, les nouvelles normes de l'ISSB qui ont été publiées à l'été 2023. (Entrevue responsable développement durable chez Énergir)

Monde marchand

Le Défi sans auto solo comme marchandise pertinente pour les équipes de développement durable

Je suis quand même seule ici pour tout ce qui est environnement, puis c'est quand même assez large. [Donc] c'est sûr que je ne travaille pas non plus juste pour le transport. J'ai quand même beaucoup d'autres volets. [Donc] le Défi sans auto, quand il y a des campagnes de sensibilisation, un peu clé en main si on veut, ben moi c'est vraiment aidant. [C]'est un gros gros plus. [Donc] toutes ces campagnes-là qui existent, j'essaie qu'on y participe. Des choses comme ça pour aller chercher puis sensibiliser, puis essayer justement d'intégrer, d'amener des changements de transport. Mais au moins, sensibiliser les gens, puis leur montrer aussi qu'il existe d'autres choses. Comme avec le Défi sans auto, on le fait. (Entrevue responsable du développement durable à l'UQAR)

Le programme NOMO facilite le développement des affaires

[Il] y a eu une longue période [durant laquelle] on n'avait pas de financement pour la réalisation de plans de gestion des déplacements, sauf parfois quand on réussissait à trouver un petit fond qui pouvait venir toucher à une étape ou à une autre. Est arrivé le Fond Écoleaders [...] qui nous a permis d'offrir un financement pour notre offre de service. Avec le financement Nomo, [ça] s'est révélé être hyper intéressant pour nous parce que c'est exactement ce qu'il nous fallait pour couvrir l'ensemble de notre offre de service. (Entrevue directrice de Moba)

Augmentation du financement à la mission des CGD pour faciliter les services à la collectivité

On est rendus un peu des conseillers, on est beaucoup dans des tables stratégiques, des tables de concertations. [...] Un des motifs pourquoi ils ont augmenté nos subventions au fonctionnement, c'est parce qu'on a démontré qu'on est sollicités de plus en plus, qu'il ne faudrait pas avoir à faire le choix entre mettre un kiosque dans une entreprise pour favoriser le vélo et, versus, aller donner notre avis sur un schéma d'aménagement. Le schéma d'aménagement ne nous ramènera jamais d'argent, mais faire un kiosque, ça va nous ramener de l'argent. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Les PGD comme outil bénéficiant aux navetteurs

[Les] étudiants y ont de moins en moins des permis de conduire. Les cours coûtent cher aussi, comparativement à avant. Tous ces coûts-là ont augmenté. Avoir une auto à 1000\$, c'était possible dans notre temps, mais aujourd'hui, une auto à 1000\$, ça n'existe pas [...]. [On] remarque de moins en moins que les étudiants ont des voitures. Donc c'est là que le transport en commun est super important pour ces étudiants-là. Je pense que ça part de là, mais je pense aussi qu'il y a l'enjeu environnemental du stationnement. On a un stationnement qui est limité par des règlements d'urbanisme. On a un ratio de nombre de stationnements à avoir par rapport au nombre d'étudiants dans le cégep. Donc si on augmente le nombre d'étudiants, il faut augmenter le nombre de stationnements selon les normes de la ville, parce que sinon, ça déborde en dehors de notre stationnement, puis ça déborde dans la ville. Puis là, les résidents vont se plaindre. (Responsable du développement durable au cégep de Valleyfield)

Rapports de force

Processus interactionnel

Négociations et persuasion. Les CGD sont capables de rejoindre les citoyens, les entreprises et les municipalités dans le cadre de la mise en œuvre de la PMD

Dans le fond, le gouvernement s'est rendu compte que pour mettre en œuvre la Politique de mobilité durable, [...] ils ont de la difficulté à rejoindre le citoyen. Ils travaillent un peu avec les villes, mais ils ne sont pas nécessairement si présents que ça dans le milieu municipal [...]. Dans la vie, ça se joue beaucoup au niveau municipal, la gestion des déplacements. [...] Ils n'étaient pas capables de rejoindre beaucoup les entreprises non plus. [...] [On] est capable de le faire ce bout-là, [donc] on est capables de conseiller sur les besoins, mais on est capable aussi d'aider les gens « en bas » à contribuer aussi. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Ressources

Fonds Écoleaders

[Le programme] Nomo n'était pas encore là. Allégo n'était plus là depuis longtemps, donc le Fond Écoleaders nous apparaissait comme un financement qui était parfait pour se coller à ce qu'on avait à offrir. [...] [Au]-delà de notre structure, on trouve quand même que les centres de gestion des déplacements doivent se rapprocher [...] des partenaires en développement économique. C'est pertinent [et] ça nous permet de monter des projets. Ça nous permet de percer certains secteurs et d'être, dans le fond, plus performants. (Entrevue d.g. Moba)

Financement d'Action-Climat : Programmes d'envergure nationale (2020)

Sur deux roues, encore plus loin (Vélovolt) d'Équiterre

« Le projet consiste en une grande campagne nationale de promotion du vélo à assistance électrique (VAE) comme solution de rechange à la voiture pour certains déplacements domicile-travail. La sensibilisation se fera via des campagnes promotionnelles et par des activités dans les milieux de travail (essais de VAE, kiosques, conférences, communications à l'interne).

Financement : 1 475 676 \$ » (MELCC, 2020a, p. 2)

Cycliste averti (phase 2) de Vélo Québec

« Cycliste averti est un programme d'éducation au vélo en milieu scolaire visant à apprendre aux élèves de cinquième et sixième année du primaire à se déplacer à vélo de façon sécuritaire et plus autonome. L'objectif ultime du projet est que les enfants, devenus adolescents puis adultes, optent plus naturellement pour le vélo dans leurs déplacements futurs.

Financement : 1 200 000 \$ » (MELCC, 2020a, p. 3)

Mouvement Vélosympathique (phase 2) de Vélo Québec

« Le Mouvement VÉLOSYMPATHIQUE propose des outils et du soutien pour développer une « culture vélo » à travers une démarche de certification. Cette certification encourage les collectivités et les organisations à créer des environnements favorables à la pratique du vélo et les incite à s'impliquer pour encourager son utilisation à des fins de déplacement.

Financement : 990 000 \$ » (MELCC, 2020a, p. 3)

Financement d'Action-Climat : Programmes d'envergure nationale (2024)

Vélovolt – De l'auto au vélo (phase 2) d'Équiterre

« Vélovolt est une campagne de sensibilisation, d'expérimentation et de recherche visant à promouvoir et démontrer le potentiel du vélo à assistance électrique en remplacement de l'automobile pour les déplacements domicile-travail et professionnels. Le projet vise le grand public ainsi que les milieux de travail (employés, gestionnaires, etc.).

Financement : 1 425 000\$ » (MELCCFP, 2024b, p. 2)

Cycliste averti (phase 3) de Vélo Québec

« Cycliste averti est un programme d'éducation au vélo en milieu scolaire visant à rendre les élèves de cinquième et sixième année du primaire aptes à se déplacer à vélo de façon sécuritaire et plus autonome. Il favorise l'émergence de nouvelles générations de cyclistes, qui pourront opter pour le vélo dans les déplacements utilitaires à l'adolescence et à l'âge adulte. »

Financement : 1 500 000\$ » (MELCCFP, 2024b, p. 2)

Programmes d'envergure locale (2020)

Mobilité.s, un territoire de possibilités d'Accès transports viables

« Le projet vise à réduire les émissions de GES liées aux transports en milieu périurbain et rural. Globalement, il consistera à réaliser une démarche participative de diagnostics territoriaux permettant d'identifier les occasions à saisir et les potentialités de quatre secteurs. La démarche sera accompagnée d'une campagne de communication visant à informer le grand public et à le sensibiliser à l'empreinte écologique de ses déplacements.

Financement : 399 946 \$ » (MELCC, 2020b, p. 1)

Local2 : mieux consommer et mieux se déplacer pour des milieux de vie faibles en émissions de GES du Centre d'écologie urbaine

« Le projet Local2 veut favoriser l'évolution des pratiques de mobilité et de consommation de la population québécoise en agissant à l'échelle des rues commerciales. Il rendra explicite et attrayant le lien entre rue conviviale, mobilité durable et achat local dans la réduction de l'empreinte carbone des villes, en s'appuyant sur une méthodologie de modélisation des émissions de GES et d'acceptabilité sociale.

Financement : 399 904 \$ » (MELCC, 2020b, p. 2)

Faciliter l'accès aux cégeps de Lanaudière par les modes de transports actifs et collectifs de Voyagez futé

« Le projet vise à retarder l'achat de la première auto chez les jeunes et, plus globalement, à accroître la mobilité durable dans Lanaudière. Le cégep régional de Lanaudière et ses trois collèges constituants sont ciblés, de même que les trois municipalités et municipalités régionales de comté (MRC) concernées.

Financement : 114 391 \$ » (MELCC, 2020b, p. 2)

Pour ma MOBILITÉ, je m'ACTIVE du Conseil régional de l'environnement de l'Estrie

« Pour ma MOBILITÉ, je m'ACTIVE vise à mobiliser les citoyens afin d'identifier et mettre en œuvre des solutions facilitant la mobilité active. Dans huit municipalités, une démarche d'urbanisme participatif réunira citoyens, acteurs municipaux et organisations locales afin d'identifier les obstacles à la mobilité active et de trouver des solutions adaptées à la réalité locale.

Financement : 194 040 \$ » (MELCC, 2020b, p. 3)

Campagne Stationnement écoresponsable (phase 2) du Conseil régional de l'environnement de Montréal

« La campagne Stationnement écoresponsable vise la sensibilisation, l'accompagnement et la reconnaissance des propriétaires de stationnements et des municipalités dans la gestion, l'aménagement et la réglementation durables de ces espaces, dans une perspective d'adaptation aux changements climatiques. La phase 2 vient élargir la campagne à quatre autres régions et prévoit la formation des conseils régionaux de l'environnement pour qu'ils interviennent sur leur territoire.

Financement : 400 000\$ » (MELCC, 2020b, p. 3)

Chantier « Libre et mobile » au Centre-du-Québec! du Conseil régional de l'environnement du Centre-du-Québec

« Le projet consiste à mobiliser et à accompagner des navetteurs, des employeurs, des institutions d'enseignement et des municipalités afin de faciliter la mobilité durable le long de trois axes importants de navettage au Centre-du-Québec.

Financement : 140 865 \$ » (MELCC, 2020b, p. 3)

La mobilité durable en secteur industriel à Laval de Développement économique Saint-Laurent

« Le projet vise à rassembler différents partenaires tels que la Société de transport de Laval et le Service du développement économique de la Ville de Laval, afin de proposer des solutions de rechange à l'« auto solo » pour les travailleurs du secteur industriel Saint-Vincent-

de-Paul. Le projet mobilisera 125 entreprises et 1 800 employés du secteur industriel ciblé autour de l'implantation d'un projet pilote de mobilité durable.

Financement : 112 100\$ » (MELCC, 2020b, p. 4)

Employeurs en mouvement : Bas-Saint-Laurent de Mobili-t

« Il s'agit d'un programme d'accompagnement d'une cohorte de dix organisations (entreprises, institutions publiques ou privées) dans la mise en place de mesures visant à favoriser la mobilité durable chez leurs employés, étudiants ou visiteurs.

Financement : 100 690\$ » » (MELCC, 2020b, p. 4)

Organiser des événements autrement de Mobili-t

Organiser des événements autrement est un projet régional d'accompagnement visant la réduction de l'utilisation de l'« auto solo » lors des activités événementielles. Il vise à amener les organisateurs d'événements sportifs et culturels à mettre en place des mesures qui favoriseront les déplacements durables de leurs participants, notamment par la création d'un outil Web, la tenue d'ateliers et un service-conseil personnalisé.

Financement : 125 488\$ » (MELCC, 2020b, p. 5)

Des GESTes qui me transportent! de Trajectoire Québec

« Le projet soutiendra les comités citoyens de trois régions pour bonifier la desserte de transport collectif. Un outil de diagnostic sera conçu pour évaluer leur service de transport collectif, identifier les lacunes qui nuisent à son utilisation et proposer des solutions pour favoriser une augmentation de son achalandage.

Financement : 202 850 \$ » (MELCC, 2020b, p. 6)

Programmes d'envergure locale et régionale (2024)

Les vélos de courtoisie du CRE Centre-du-Québec

« Le projet consiste à instaurer un service de prêt de vélos à assistance électrique (VAE) pour les clients d'ateliers de mécanique automobile et générale. Le projet prévoit diverses activités de sensibilisation, d'essais routiers et d'accompagnement afin de favoriser le transfert modal de l'automobile vers le VAE pour une partie des déplacements utilitaires chez les automobilistes de la région.

Financement : 236 814 \$ » (MELCCFP, 2024a, p. 2)

Roue-Libre pour un avenir durable et inclusif : libérer le potentiel du vélo utilitaire de la Coopérative Roue-Libre

« Le projet vise à favoriser le transfert modal vers la mobilité active dans la ville de Québec, en particulier dans le secteur de Sainte-Foy. Le projet cible plus spécifiquement des étudiants en situation de précarité et des nouveaux arrivants. »

Financement : 249 666 \$ » (MELCCFP, 2024a, p. 2)

Plans locaux de déplacements pour l'Outaouais et l'Abitibi-Témiscamingue de Mobi-O

« Le projet permettra la réalisation de huit plans locaux de déplacements en Outaouais et en Abitibi-Témiscamingue, une démarche visant à favoriser la viabilité des transports actifs et l'accessibilité du transport en commun à l'échelle locale. L'objectif principal est de mobiliser la population locale, ainsi que d'accompagner des municipalités pour mettre en place des mesures favorisant une transition progressive vers des modes de transport réduisant l'empreinte carbone.

Financement : 449 854 \$ » (MELCCFP, 2024a, p. 2)

La mobilité durable propulse l'aérospatiale à Longueuil

« Ce projet collaboratif a pour objectif de déployer une stratégie concertée de mobilité durable dans la zone d'innovation en aérospatiale de Longueuil, en adéquation avec les visées de développement et de densification du secteur. Le projet vise également à faire de cette zone d'innovation aérospatiale un modèle à l'échelle nationale pour la cohabitation de divers types de transports.

Financement : 179 962 \$ » (MELCCFP, 2024a, p. 2)

Le MTQ a augmenté le financement à la mission des CGD

On est rendus un peu des conseillers, on est beaucoup, beaucoup dans des tables stratégiques, des tables de concertations. Des fois, c'est nous autres qui les ont mis en place, des fois on est venu nous chercher. Hmmm, pis autant au niveau de la Mauricie qu'au niveau du Centre-du-Québec pour Roulons vert. [Donc] de plus en plus, on est... et c'est d'ailleurs... c'est une des raisons, un des motifs pourquoi ils ont augmenté nos subventions au fonctionnement parce qu'on a démontré qu'on est sollicités de plus en plus, qu'il ne faudrait pas à faire le choix entre mettre un kiosque dans une entreprise pour favoriser le vélo et, versus, aller donner notre avis sur un schéma d'aménagement, parce que le schéma d'aménagement ne nous ramènera jamais d'argent, mais faire un kiosque ça va nous ramener de l'argent. Donc si on commence à faire des choix qui sont plus économiques que stratégiques, de notre côté, si on veut avoir une portée moins longue dans nos actions. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Le MTQ a augmenté le financement des PGD, notamment les mesures de mise en œuvre

En réalité, c'est un peu moins que ça quand on fait le calcul réel parce que les frais que ça coûte à l'entreprise, il peut les mettre dans le projet aussi. Ils paient 50% du projet. Ils ne paient pas 50% de frais, de ce que le CGD charge. [Donc] supposons, je vais te donner un exemple, mettons que pour le CGD, il chargerait 25 000\$ pour faire le plan de gestion de déplacements pour toi. Tu es une entreprise, on te charge 25 000\$, mais tu as à mettre en place un comité, [donc] ce comité, mettons qu'il se rencontre 100 heures par année, ben c'est 100h à 50\$ de l'heure, ça vaut 5000\$, mettons. [Donc] là, on arrive avec un projet à 30 000\$, tu as de frais de déplacement, des frais de communication. Tout ça, ça peut être inclus dedans, [donc] peut-être que ton projet va arriver à la fin à te couter 40 000\$, mais avec ton 50%, tu vas aller chercher 20 000\$, mais tu redonnes 25 000\$ au CGD. Les frais que tu vas payer au CGD, ça se peut que ce soit subventionné plus haut que 50% à cause que les frais de projet sont plus élevés. Ceci dit, tes frais de projet, c'est quand même une partie que tu assumes pareil, mais généralement, ça passe plus dans le budget interne du day to day. [...] Ce qui est intéressant, depuis le dernier PADTC, c'est qu'il y a un volet 2 à ça, [donc] les plans de gestion des déplacements, tu vas aller chercher encore un 50%, jusqu'à 75 000\$ de plus pour mettre en place des mesures. [Donc] là, on a réussi... C'est nous autres vraiment qui ont fait le lobby là-dessus, pour dire « il y a beaucoup de plans de gestion des déplacements qui sont fait... des fois ils sont [incomplets] parce qu'ils n'ont pas les ressources et on sait que si vous mettez un peu d'argent, ils vont en mettre beaucoup plus eux autres pour mettre en place des... » (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Ordre négocié

Dispositifs

Programme Vélovolt

Comment Vélovolt ça s'insère dans tout ça? Ben l'idée, le vélo à assistance électrique, il faut arrêter de dire qu'il est moins bon que le vélo standard, parce que si le vélo standard n'a jamais été dans la tête d'une idée potentielle de mode transport d'une personne qui utilise 100% son auto, ben si elle passe au vélo assistance électrique parce que c'est plus facile, parce qu'elle peut parcourir de plus grandes distances, ben-là on peut se dire que le vélo à assistance électrique est meilleur que le vélo standard. Donc, il faut faire attention, comment on le positionne? Mais nous c'était ça, c'était encore une question, un peu de l'équité. On voyait, puis on regardait dans les études ailleurs... [donc] le vélo standard avait ses limites. Donc il n'arrivait pas à percer plus que ce qui est actuellement. [...] C'est sûr, il y a la question des infrastructures qui joue beaucoup, mais reste qu'il peut avoir des limitations physiques, des limitations à différents niveaux de topographie du territoire. Puis on s'est dit « *ben je pense qu'il faut aussi s'ouvrir, puis arrêter d'être encore une fois puriste dans sa façon de voir la mobilité* », puis de dire « *ben, si on veut rallier davantage de gens, les ouvrir au transport actif, leur montrer les bienfaits, ben il va falloir qu'on pense à d'autres façons* ». Puis en regardant ce qui se faisait ailleurs, ben on se disait « *oui oui, ça a vraiment un potentiel de transfert modal, ce n'est pas juste un gadget* ». Donc nous, notre but c'était justement d'offrir davantage cette possibilité du transfert actif à davantage de gens dans d'autres territoires aussi. (Chargée de projet d'Équiterre)

Dans le fond, c'est ces employeurs-là qui disaient qu'ils allaient faire partie de la cohorte, signer un contrat d'engagement avec nous qui les amenait à participer aux quatre ateliers thématiques dans le cadre du projet. Et chacun des ateliers, la démarche en gestion des déplacements qu'ils entreprenaient en gestion des déplacements plus personnalisés, avec nous, on avait un premier atelier où le monde se rencontre, parle de ses besoins et de ses attentes envers la démarche. Après ça, vous avez eu votre diagnostic : « Qu'est-ce qui ressort de ça ? Qu'est-ce qui est ressorti du diagnostic de tout le monde, pour commencer à aborder les enjeux ensemble? » Suite à la remise de leur petit plan d'action, on a organisé un atelier qui était plus un atelier d'inspiration, où on a invité des organisations plus en région, qui ont mis en place des affaires cools, pour présenter leurs éléments en panel, pis là, nos participants pouvaient poser des questions à ces gens-là, pis tout ça, pour les inspirer et les pousser à l'action. Pis là, une fois qu'ils ont passé leur banque d'accompagnement, ben en fin janvier et début février, on va faire un atelier bilan pour voir comment, dans ton implantation, quels enjeux tu as rencontrés, est-ce qu'il y en a d'autres qui ont rencontré des enjeux., si oui, comment avez-vous surmonté tout ça. L'idée, c'est de faire en sorte que ces organisations-là puissent continuer à collaborer ensemble pour le futur, parce que, par exemple, les organisations qui sont toutes à Rimouski, ben c'est sûr qu'ils ont des enjeux ben semblables, pis le fait qu'ils soient proches géographiquement, ça favorise la collaboration, pis ils vont pouvoir aller voir la société des transports de Lévis, faire comme « Ouais, ben nous on est 4, on a x employés ou x publics cible, pis on aurait besoin de ça. Comment est-ce qu'on pourrait améliorer les services pis tout ça ». (Entrevue chargée de projets Mobili-t)

Organisez des événements autrement (Mobili-t)

Ce qui a motivé au tout départ la construction d'*Organisez des événements autrement*, c'est qu'avant la pandémie, on a eu des demandes du côté de certains événements du côté de Défis entreprises Québec qui fait partie de notre cohorte d'*Organisez des événements autrement*. Pour un accompagnement, pour intégrer plus facilement la mobilité durable dans le cadre des événements, parce que, dans le fond, les normes en termes d'événements écoresponsables et tout ça, s'attardent plus ou moins à la mobilité. C'est souvent la gestion des matières résiduelles, de différents autres éléments et la mobilité, ce n'est pas vraiment l'élément qui est traité le plus en tant que tel, dans ces certifications et autres. [Donc] nous, premièrement, on a vu qu'il y avait de l'intérêt du côté des organisateurs d'événements pour un truc comme ça. On avait aussi un intérêt, nous de notre côté, à travailler le volet touristique, parce qu'on... comme on couvre l'est du Québec de façon générale, on ne se cachera pas que le tourisme, c'est quand même un vecteur économique important sur notre territoire, pis il y a une portion de ce tourisme-là qui est lié à des événements plus ponctuels. [Donc] on s'est dit qu'on va lier ces deux éléments-là en tant que tels, ensemble, pis on va essayer de former une espèce de projet qui est un peu fondé sur la démarche *Employeurs en mouvement*. (Entrevue chargée de projets Mobili-t)

Pourquoi réinventer la roue quand on a déjà quelque chose qui fonctionne un peu? Pis on l'a adapté vraiment à la formule événementielle, mais pour ça, l'idée c'était d'aller s'outiller en tant que tel, pis on est allés s'allier avec la firme Léger pour faire un bon portrait des habitudes de déplacements des gens qui participent à des événements de moyenne à grande envergure, à l'échelle du Québec de façon générale, mais aussi avec une surreprésentation sur nos quatre régions d'action, pour être capables d'être en mesure... parce que ce projet-là, a comme deux volets. Il y a un volet qui était plus « outils webs interactifs ». Dans le fond, l'objectif de tout ça était de bien documenter la question de la mobilité en contexte événementiel, mais c'était aussi de fournir une espèce de boîte à outils, parce qu'on avait déjà un guide des bonnes pratiques à l'intention des employeurs, mais il n'y avait rien qui était ressorti pour les organisateurs d'événements. C'est quelque chose qui était beaucoup ressorti du côté des partenaires, au niveau événementiel. Même, j'avais discuté avec le Conseil québécois des événements écoresponsables pis

il m'avait dit « si tu es capable de faire un guide des bonnes pratiques pis même d'une liste des questions à se poser pour implanter une mesure en tant que tel, ce serait vraiment aidant, pis nous autres, on la partagera au maximum ». De là est né ce volet-là du projet, pis nous on avait aussi intégré la question de la cohorte avec une représentation dans nos 4 territoires. On voulait une représentation dans chacun de nos 4 territoires, pis d'adapter le plan de gestions des déplacements à l'événement, ce qui est quand même particulier, parce que souvent, on vise quelque chose qui sur le long terme, qui est comme pas ponctuel, avec le plan de gestions des déplacements. Donc là, c'était d'adapter ces pratiques-là à des milieux particuliers. (Entrevue chargée de projets Mobili-t)

Plans de déplacements pour les parcs

À Montréal, on fait partie de la table *Montréal physiquement active*, qui promeut la mise en place d'un environnement favorable à un mode de vie physiquement actif. Puis on mène, entre autres, un projet depuis 2020... Il y a une première phase en 2022, puis maintenant, en 2023, on a commencé une deuxième avec des partenaires qui en font aussi partie pour améliorer l'accès en transport collectif et actif aux grands parcs de Montréal. [Donc] là, il n'y a pas de client. Ce n'est pas un employeur. Ce ne sont pas des employés qui se rendent à leur travail à toutes les jours, c'est un site public auquel on veut favoriser l'accès parce que c'est favorable à la santé de ceux qui fréquentent de grands espaces verts. (Entrevue chargée de projets Movia)

Formation aux élus

L'idée, c'est de démontrer le fait que la gouvernance municipale a un rôle à jouer en urbanisme. Pis dans l'aménagement du territoire. [...] L'idée de la prémisses de base, c'est leur impact sur le choix de la modalité en fonction des choix de l'aménagement du territoire pis de l'urbanisme. [Donc] ça, c'était l'idée de base et d'aller les sensibiliser, dans le fond, les élus et les directions municipales sur les enjeux, les bienfaits de la mobilité durable sur l'aménagement du territoire et tous les aspects économiques, sociaux ou environnementaux. Donc on les a déposés à nos collaborateurs, comme je te mentionnais. Pis là, on a listé quelques formations : mobilité et aménagement du territoire, transport collectifs et adaptés, infrastructures et stationnements, accessibilité universelle, gestion de la demande des déplacements, planification participative et méthodes pour l'aménagement public à l'échelle humaine, gouvernance et financement de la mobilité. » (Entrevue d.g. Moba)

Création d'instances régionales de concertation regroupant les principaux intervenants en transport collectif régional

[Ça] ne veut pas dire que [les MRC] communiquent avec les autres MRC aux alentours, alors que les besoins des gens, c'est de se rendre ailleurs aussi. Donc là, on est pogné avec ce bout que ce n'est pas interconnecté, autant pour le transport interurbain de longue distance que pour le transport interurbain plus courte distance. Ça aussi, la vision de dire « *Comment est-ce qu'on communique avec ça, comment est-ce qu'on fait en sorte que les gros pôles de déplacements, ben ils sont vraiment multimodaux ? Est-ce qu'on peut ramener l'intermodalité dans la chose ?* » Donc ça, c'est la multimodalité, l'intermodalité, ce sont des discours que les CGD portent beaucoup, parce que c'est le seul moyen de s'en sortir de toute façon, si on veut améliorer la mobilité durable à grande échelle. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Configuration du champ

Présence accrue des municipalités moyennes et des MRC

[Je] te dirais que depuis 2020, ça a commencé vraiment à sortir des grandes villes, pis on est vraiment... pis même avant, à la fin des années 2010, 2018, mettons, c'était vraiment les MRC qui venaient nous chercher, ou les plus petites localités, qui se disaient « On ne sait pas comment prendre ça. On ne sait pas comment améliorer les choses. Comment est-ce qu'on peut améliorer la situation pour nos citoyens. » [Donc] là, d'un impératif un peu économique, c'est passé à un impératif un peu social... [Donc] on est pas mal dans tout ça. Il y a le côté économique, parce qu'avec la crise de la main-d'œuvre, on se rend compte que la mobilité durable c'est quelque chose qui aide pour attirer la main-d'œuvre, pis pour la rétention de la main-d'œuvre. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Concrétisation du mandat de l'exemplarité de l'État

[En] 2020, il y avait eu un appel d'offres en tant que tel, que l'ACGDQ a obtenu en 2021, puis l'objectif, c'était de se lancer dans la mise en place de mesures qui avait été recommandées, par le passé, dans l'ancien mandat. Entre tout ça, il y a une pandémie qui est un peu venue changer les choses, [dont] certains éléments qui sont quand même devenus particulièrement différents du côté de la fonction publique. Les fonctionnaires sont obligés d'être là, au bureau, deux jours par semaine, plutôt que d'être là en tout temps. Ça a changé les éléments au niveau des déplacements. (Entrevue chargée de projets de Mobili-t)

Rôle accru des organisations parapubliques dans les enjeux de développement durable dans le cadre de la troisième stratégie gouvernementale de développement durable (2023-2028)

On va tomber sous Santé Québec dans pas longtemps, et Santé Québec va être assujetti à la loi. Donc on va devenir, de facto, [nous] le réseau de la santé, assujettis à la Loi sur le développement durable, ce qui ne sera pas le cas de l'éducation. [...] Pour l'instant, c'est vrai qu'on n'est pas assujetti, ce qui fait qu'on n'est pas obligés de faire ce que le ministère nous demande non plus. Il y a des cibles, [...], ça nous donne des leviers, mais il n'y a jamais rien d'obligatoire. Donc ce n'est pas nécessairement facile d'amener le développement durable dans ça. Notre démarche est jeune. (Entrevue responsable du développement durable du CIUSSS Nord-de-l'Île)

Évolution de la relation entre les CGD et les générateurs de déplacements

Et une des choses qui a changé aussi, [...] moi, je suis là à temps plein. J'ai une conseillère en développement durable qui travaille avec moi. [...] On a une expertise et une force de travail interne pour faire des choses. Donc on dépend moins des CGD à ce niveau-là. Je ne vais pas me taper [le diagnostic sur les déplacements]. Je vais la faire faire à l'externe. Mais il y a des trucs que je peux faire à l'interne, quand même. Donc à ce niveau-là, peut-être que les CGD deviennent un pôle d'expertise. (Entrevue responsable du développement durable du CIUSSS Nord-de-l'Île)

[Le] Québec a une Politique de mobilité durable, un plan d'action gouvernemental en prévention de la santé qui inclut des éléments qui touchent la mobilité. Il y a la Politique nationale d'architecture et d'aménagement du territoire aussi, qui veut un arrimage en aménagement du territoire, puis en transports. Donc je pense qu'il y a de grandes orientations qui existent [et] qui sont, somme toute, assez claires. [...] Puis localement, tout le monde va devoir avoir un plan climat. Il y a de plus en plus de MRC, municipalités qui vont devoir avoir des plans de mobilité ou des plans intégrés d'aménagement et de transport. On est quand même dans un contexte où tout le monde doit s'aligner vers des transports plus durables, sur comment favoriser la mobilité durable. (Entrevue d.g. de Mobi-O)

CHAPITRE 8

Discussion

Le champ québécois de la mobilité durable est le résultat de la mise en œuvre des principes d'un nouveau paradigme qui se voulait en rupture avec le régime de l'automobile, prévalant depuis les années d'après-guerre. Au fil des collaborations que les CGD métropolitains ont tissées auprès d'organisations comme Vélo Québec, Vivre en ville, Accès transports viables, Piétons Québec et Équiterre, le champ s'est pluridisciplinarisé en accueillant des thématiques comme la santé, la sécurité des déplacements actifs, l'accessibilité, la sobriété énergétique, l'équité, la multimodalité et l'intermodalité. Grâce au succès jugé satisfaisant des activités des CGD à Montréal, la gestion de la demande des déplacements a été exportée dans les principales zones urbanisées du Québec, à savoir les municipalités de Québec, Sherbrooke, Trois-Rivières, Saguenay et Gatineau. Malgré d'importantes difficultés financières au début des années 2010, le champ est parvenu à s'enraciner au Québec, confirmant la viabilité du modèle issu du programme Employeur-Allégo. Parallèlement, les CGD et leurs partenaires ont contribué à l'élaboration d'une vision de plus en plus rigoureuse de l'aménagement du territoire et des transports. Après une première décennie d'activités marquée par la pluridisciplinarité, les années 2010 ont plutôt été caractérisées par les efforts visant à institutionnaliser l'approche Réduire-transférer-améliorer, une hiérarchie qui instaure un ordre de priorités parmi les niches innovatrices. À partir de 2015, les acteurs du champ constitueront une variété de programmes conçus pour opérationnaliser la mobilité durable, un projet de société qui a ensuite été encadré par la *Politique de mobilité durable* de 2018. À partir des années 2020, le champ ne sera plus uniquement organisé autour des plans de gestion des déplacements, l'outil dominant depuis le début des années 2000. Dorénavant, les activités du champ couvrent les principales thématiques du paradigme de la mobilité durable, en plus d'être coordonnées dans le but de respecter, autant que possible, la hiérarchie RTA. Finalement, le champ est de plus en plus étendu et dense. Outre les CGD et leurs principaux partenaires (CRE, Vivre en ville, Équiterre, Vélo Québec, Piétons Québec, Accès transports viables), le champ intègre davantage les générateurs de déplacement, ceux-ci étant dorénavant conçus comme des partenaires à part entière de la société de la mobilité durable.

La Figure 12 illustre l'état du champ québécois de la mobilité durable en 2025, ce dernier étant considéré comme un espace de convergence entre les générateurs de déplacements, les organisations de mobilisation citoyenne et les acteurs institutionnels. Il consiste en un croisement entre les initiatives RSE des employeurs et trois sous-champs du développement durable : l'aménagement, les transports et la santé durables.

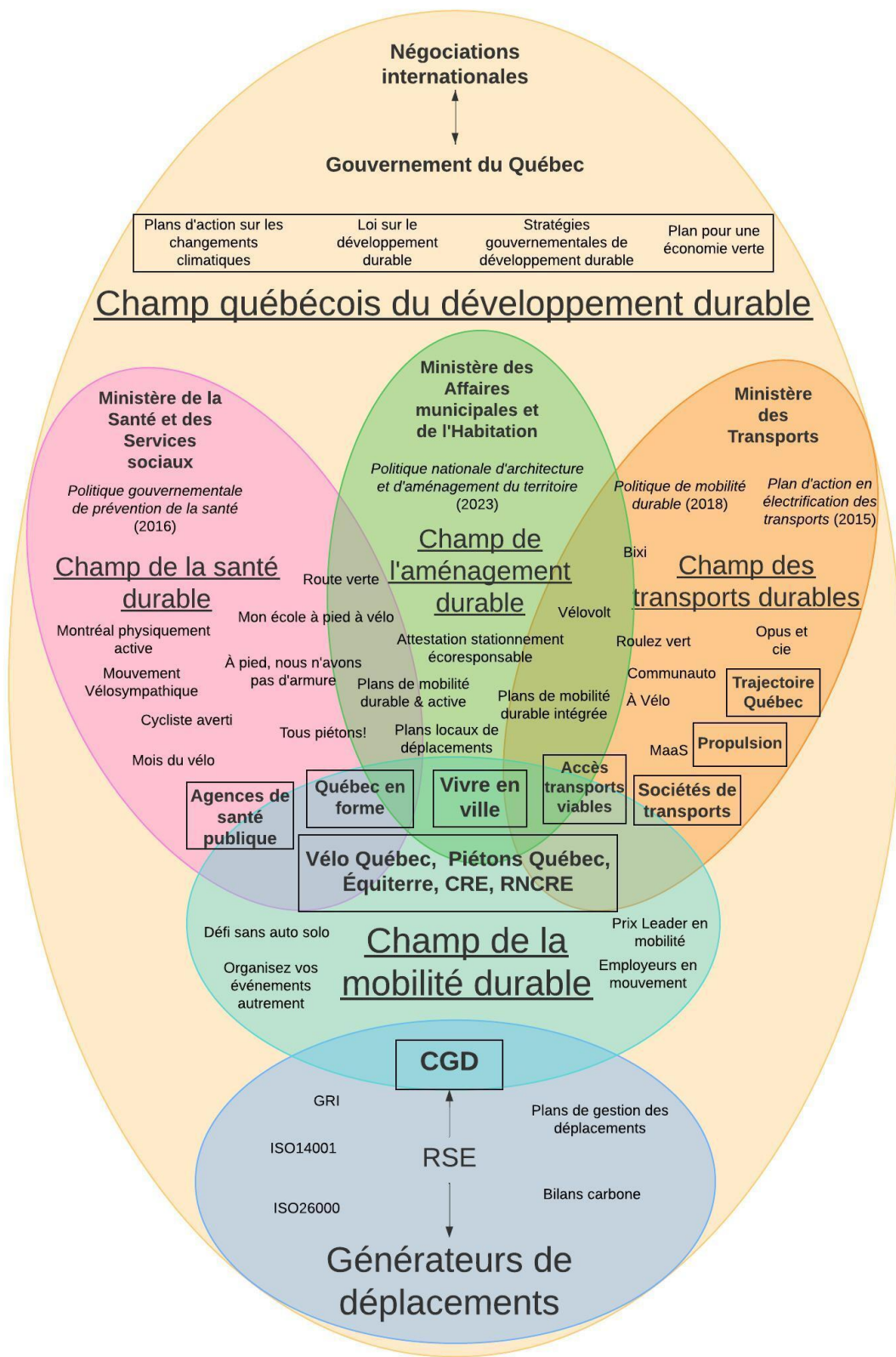


Figure 12: Le champ québécois de la mobilité durable comme espace intermédiaire

Au terme d'une trajectoire qui a officiellement débuté en 1997, il s'avère que le champ québécois de la mobilité durable s'est constitué en un mode d'organisation qui est très fragmenté (multiplication des organisations), mais hautement coordonné. De façon générale, les acteurs du champ ont privilégié la coordination par les alliances au détriment de l'intégration verticale.

À travers la réponse à nos trois sous-questions de recherche, nous expliquerons pourquoi les acteurs du champ québécois de la mobilité durable privilégient un mode d'organisation reposant sur les alliances plutôt que sur l'intégration verticale. En synthétisant la succession des ordres négociés, des logiques de justification et des rapports de pouvoir, nous démontrons que cette configuration répond à une volonté de protéger les missions respectives des divers partenaires, un choix qui protège la distinction entre les activités réformatrices et les activités transformationnelles. Même si la structure par alliances multiplie les entités administratives, elle facilite néanmoins la réalisation de la mission générale du champ. Pour concilier des activités qui sont à la fois complémentaires et contradictoires, les acteurs du champ ont délibérément organisé leur réseau en différenciant trois niveaux qui répondent chacun à une logique directrice : micro (marchand/réformateur), meso (professionnel) et macro (civique/transformationnel). Finalement, la configuration dynamique de ce modèle multiniveau a été conçue pour concilier les approches réformatrice et transformationnelle. Grâce à la création de nouvelles compétences professionnelles, les organisations du champ insèrent les générateurs de déplacements dans une démarche d'amélioration continue, un processus à travers lequel les clients corporatifs et institutionnels adoptent de nouvelles fonctionnalités en intensifiant toujours davantage leur contribution au projet sociétal de mobilité durable.

8.1 Réponses aux sous-questions

8.1.1 Sous-question 1 : Du rejet du régime de l'automobile au champ de la mobilité durable

Réponse à la SQ1 (quels types d'ordres négociés se sont succédé dans l'évolution du champ?) : *Le champ s'est construit par une succession d'ordres négociés prenant la forme de partenariats d'envergure croissante.*

Le champ québécois de la mobilité durable est le résultat d'un processus débutant par la volonté de combattre les effets délétères du régime de l'automobile dans la région métropolitaine de Montréal, une étape initiale qui a été suivie par la mise en œuvre du premier programme québécois de la gestion de la demande des déplacements, Allégo. Le champ a acquis sa maturité dans le sillage du PAGTMAA, un deuxième programme de gestion de la demande des déplacements qui a étendu le réseau des CGD et de leurs partenaires dans les principales zones urbanisées du Québec.

8.1.1.1 Période 1 (1997-2008)

Les ordres négociés ont évolué de façon considérable à travers le temps, le champ passant d'une structure simple à une configuration toujours plus complexe. À la suite des premières critiques organisées contre le régime de l'automobile, le champ a d'abord été structuré autour du programme Allégo et des centres de gestion des déplacements métropolitains. Ces derniers réalisaient une activité principale, c'est-à-dire des mandats en organisations consistant à monter des plans de gestion des déplacements. À ce stade-ci de l'évolution du champ, les interventions fonctionnaient selon une logique d'agrégation des interventions. Plus précisément, l'AMT souhaitait que les CGD réalisent des mandats individualisés auprès des grands générateurs de déplacements, l'objectif de base étant d'amener les clients à s'approprier les PGD. Par la suite, le champ s'est progressivement étendu au rythme des alliances qui ont été tissées avec les principaux les générateurs de déplacements corporatifs et institutionnels couvrant le territoire de l'AMT. Pour des motifs d'abord utilitaires, les CGD ont également tissé des partenariats auprès d'acteurs comme les CRE et Vélo Québec, des organisations qui disposaient de compétences pour contribuer aux efforts de gestion des déplacements. Peu à peu, le champ s'est développé avec l'ajout de nouveaux dispositifs comme le vélo en libre-service ou le transport à l'essai. La volonté de créer de nouveaux CGD, notamment dans la région de la Capitale-Nationale, a également participé à cet élan.

Au milieu des années 2000, le champ a progressivement diversifié ses activités. Tandis que les CGD concentraient leurs efforts autour des solutions pour faciliter l'accessibilité aux sites des grands

générateurs de déplacements, Vélo Québec développait le créneau des plans de déplacements scolaires. Pour opérationnaliser ce programme, l'équipe de Vélo Québec a constitué des partenariats lui permettant de couvrir l'ensemble des régions administratives du Québec, un réseau qui impliquera éventuellement les CGD régionaux. À Québec, les organisations Vivre en ville, Accès transports viables et le CRE de la Capitale-Nationale ont officiellement constitué Mobili-t, le premier CGD établi en dehors du territoire de l'AMT. Les trois constituants ont convenu de créer une organisation juridiquement indépendante plutôt que d'intégrer la gestion de la demande des déplacements dans leurs propres activités. Cette formule, en forme de « constellation », s'est maintenue à travers le temps.

8.1.1.2 Période 2 (2008-2015)

La deuxième période de l'évolution du champ de la mobilité durable est composée de deux ordres négociés à travers lesquels le champ a étendu sa portée, tout en augmentant son volume d'activités. Entre 2008 et 2011, le champ s'est constitué en un réseau panquébécois de gestion de la demande des déplacements, une évolution à travers laquelle les CGD se sont émancipés de l'AMT et de la marque Allégo. Cette émancipation a été rendue possible par l'apparition d'un nouveau programme qui était au cœur du PACC 2006-2012 : le PAGTMAA. Entre 2008 et 2011, de nouveaux CGD ont été créés en dehors de Montréal, mais les activités du champ sont demeurées concentrées autour de la gestion de la demande des déplacements. Durant cette période, le principal défi des intervenants a consisté à exporter les pratiques et les outils montréalais pour former les nouvelles équipes régionales.

Afin de mieux coordonner leurs activités, les CGD ont choisi de constituer une structure souple et associative, l'ACGDQ, qui a permis de créer des projets panquébécois, de respecter les spécificités de chacun des membres et de réaliser des représentations politiques. Entre 2011 et 2015, le champ s'est ensuite professionnalisé en élaborant une vision de l'aménagement du territoire et des transports qui était conforme à l'approche RTA. Durant cette période, les CGD et leurs partenaires ont également réalisé de nouvelles activités de promotion et de sensibilisation à destination des citoyens, des entreprises et des institutions. La plus importante d'entre elles a été le Défi sans auto solo, une campagne panquébécoise qui est toujours en vigueur.

8.1.1.3 Période 3 (2015 -)

La troisième période de l'évolution du champ de la mobilité durable recouvre deux ordres négociés pour les périodes 2015 à 2020 et 2020 à 2024⁵⁴. Au sein de l'ordre négocié des années 2015 à 2020, le champ de la gestion de la demande des déplacements a progressivement évolué en un champ de la mobilité durable. À la fin de la décennie des années 2010, les acteurs ont multiplié la création de nouveaux dispositifs, ou niches innovatrices, pour la mise en œuvre d'une vision sociétale de la mobilité durable conforme à l'approche RTA et à la PMD. Même si les partenariats sont de plus en plus nombreux, le champ est demeuré morcelé en une multitude d'organisations, une configuration qui protège l'indépendance des différents partenaires.

À partir des années 2020, le champ est entré dans la phase la plus récente de son développement. Grâce à l'apport de nouvelles sources de financement (Action climat, Nomo, MobilisActions, Fonds écoléader, PADTC), les acteurs sont maintenant en mesure d'approfondir et de développer de nouvelles niches (Vélovolt, Employeurs en mouvement, Organisez des événements autrement, etc.). En outre, ce dernier ordre négocié se caractérise par l'intégration de plus en plus fluide et organique des générateurs de déplacements au sein du champ. À la différence des interventions « à la pièce » du début des années 2000, les CGD évoluent dorénavant selon une logique d'action collective. Ce mode de coordination se manifeste notamment à travers le projet panquébécois d'exemplarité de l'État qui regroupe les établissements par régions administratives et par pôles de déplacements. Finalement, le champ de la mobilité durable a tissé de nouvelles alliances auprès d'organisations parapubliques issues des municipalités, des organisations régionales, des établissements de santé (CISSS et CIUSSS), de la santé publique et des institutions d'enseignement supérieur (cégeps et universités). Ces alliances s'inscrivent non seulement dans le prolongement de la PMD, mais également dans le cadre de la *Politique nationale d'architecture et d'aménagement du territoire* et du *Plan d'action interministériel 2022-2025 de la politique gouvernementale de prévention de la santé*.

8.1.2 Sous-question 2 : L'harmonisation de logiques contradictoires et complémentaires

Réponse à la SQ2 (quel est le rôle des logiques de justification dans l'évolution du champ?) : *Confrontés à des logiques d'action parfois peu compatibles, les acteurs ont cherché à en contourner les contradictions*

⁵⁴ Les données recueillies ne vont pas au-delà de 2024.

en élaborant un modèle de collaboration à trois niveaux, rendu cohérent par l'adhésion de chacun à une approche commune de la mobilité durable.

Le champ de la mobilité durable a évolué de façon à harmoniser des logiques à la fois *complémentaires* et *contradictaires*. Les deux principales logiques au sein du champ s'inscrivent respectivement dans le monde civique et dans le monde marchand. Les activités marchandes relèvent du niveau d'intervention *micro* et *réformateur*. De leur côté, les interventions de nature civique concernent le niveau *macro* et répondent à une logique *transformationnelle*. À partir des années 2010, les acteurs du champ ont travaillé à réconcilier les activités transformationnelles et réformatrices en développant des compétences professionnelles de niveau *meso*.

8.1.2.1 Période 1 (1997-2008)

8.1.2.1.1 La volonté de rompre avec les « ingénieurs du transport »

À la fin des années 1990, la création du champ de la gestion de la demande des déplacements s'inscrivait dans une logique relevant du monde civique, c'est-à-dire dans la volonté de créer un aménagement durable du territoire et des transports qui faisait place aux modes de déplacements alternatifs à l'automobile. À cette occasion, l'AMT a élaboré une vision qui reposait en grande partie sur la multimodalité, l'accessibilité aux grands pôles de déplacements, la santé (réduction de la pollution) et la sobriété énergétique (réduction des distances à parcourir). Pour la mise en œuvre de cette vision civique, l'Agence a estimé qu'il était préférable de constituer un tout nouveau domaine d'activités qui nécessitait d'être distingué des sociétés de transports. Même si ces dernières réalisaient des activités qui contribuaient à réduire l'autosolisme, leurs pratiques étaient jugées trop proches des logiques ingénieriques et marchandes. La première directrice générale de l'AMT décrit la culture organisationnelle qui prévalait au sein des sociétés de transport :

Rappelez-vous là, ça prend des principes de base, ça prend des objectifs de base. [...] L'approche RTA, ce n'est pas une approche qui existe depuis 1960. Ça n'existait pas. Ce n'est pas une critique que je fais. Quand vous parliez à des sociétés de transport en 1960, en 1970, de planifier les transports... Pour eux, ils planifient des services de transport en commun, point à la ligne. Ça prend de l'achalandage. Puis tu mets les services là où tu as de l'achalandage, c'est tout. Et n'ils avaient pas de champ d'intervention environnemental. Ce n'était pas dans les missions. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

En constituant les CGD, l'équipe de l'AMT a créé un nouveau type d'activités qui rompait délibérément avec la logique industrielle, jusqu'alors dominante au sein des sociétés de transports. Pour garantir la mise en œuvre d'une vision qui valorisait à la fois les transports collectifs et actifs, les nouveaux intervenants des CGD ont été recrutés pour leur profil généraliste et pluridisciplinaire :

Et ça a été les deux premiers CGD. [Ça] prenait des personnes qui avaient une formation diversifiée. Ça ne prenait pas ce que moi j'appelais des « ingénieurs en transport ». Ça prenait du monde qui était capable de comprendre les ingénieurs en transport, comprendre l'aménagement du territoire, comprendre comment les entreprises fonctionnaient, comprendre comment les usagers se déplaçaient, c'était quoi l'attachement à l'automobile, comment on détachait ça, comment on pouvait se détacher, à quelles conditions. Donc qui étaient plus, comment dire, plus généralistes. Et qui, pour parler au monde, devaient arriver aussi avec de nouveaux arguments : les arguments environnementaux, les arguments économiques. C'est à ce moment-là qu'on a commencé à parler des transports collectifs, par exemple, comme un investissement et non pas comme un moyen de transport. C'est à ce moment-là qu'on a accroché la notion d'environnement. (Entrevue ancienne d.g. de l'AMT)

8.1.2.1.2 La confrontation entre les logiques civique/transformationnelle et marchande/réformatrice

Lorsque les CGD ont débuté leurs premières activités, la vision civique de l'AMT s'est toutefois confrontée aux écueils du terrain. Dans un premier temps, l'objectif de réduction de l'autosolisme s'est heurté à une forte opposition populaire, une difficulté qui a notamment forcé l'annulation de la première édition de la journée « Ma ville sans mon auto ». Ensuite, les CGD ont compris que l'adoption d'une approche militante ou radicale de la gestion de la demande des déplacements générerait une importante résistance de la part des clients. Pour faciliter la vente de leurs services, les équipes des CGD ont dès lors privilégié les interventions réformatrices et incrémentales. La directrice de Moba explique ces choix :

[On] travaille avec les organisations, déjà en partant. On travaille avec les citoyens indirectement, parce qu'on travaille les travailleurs. On n'a pas une approche militante. On n'a pas... On n'est pas là-dedans. On n'est vraiment pas là-dedans, même qu'on s'en éloignait autant que possible au début parce que ce n'était pas du tout le ton à employer avec les organisations. En tout cas. Donc c'est pour ça que, rapidement, on y va avec « *c'est quoi les avantages pour eux* », leurs enjeux propres et vraiment ne pas être moralisateurs. On n'est vraiment pas là-dedans, on n'est même pas là-dedans au niveau des employeurs. On est vraiment dans une sensibilisation. (Entrevue directrice Moba)

Pour faciliter la vente des PGD, les équipes des CGD ont dès lors été incitées à parfaire leurs produits, un objectif marchand qui a amené les intervenants à tisser des partenariats utilitaires auprès d'organisations complémentaires. La première directrice générale de Voyagez futé décrit le contexte des premières collaborations avec les autres organisations du champ naissant :

On est un CGD, mais on ne peut pas s'occuper de tout. Donc moi l'idée, c'était qu'on aide les entreprises à mieux se connaître, à mettre en place des programmes, mais à aller chercher les partenaires pour développer aussi les programmes avec les entreprises parce qu'on ne peut pas tout faire, quelque part. Donc à la fin, après quand c'était Opus et compagnie, nous on permettait à l'entreprise de connaître le programme, puis après elle l'achetait avec la STM ou, quand il y avait des problèmes de pistes cyclables, on allait chercher notre partenaire, Vélo Québec, en disant, « *Bah cette entreprise, elle a un problème d'accès cyclable* ». (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

Dans certains cas, le défi marchand s'est révélé insurmontable. Le CGD de l'Est de Montréal, par exemple, a fermé ses portes après quelques années d'activités, ayant été incapable d'offrir un service à valeur ajoutée. Dès les années 2000, les acteurs du champ de la gestion de la demande des déplacements ont compris que les PGD ne constituaient pas une solution universelle, un outil susceptible d'être utile en toutes circonstances : « Au niveau de leur raison d'être, il faut qu'ils livrent la marchandise, *il faut qu'ils livrent des marchandises*. Puis que ces marchandises soient utiles, soient complémentaires aux autres acteurs de transport et se marient ensemble. Donc il faut qu'ils fassent tout. Ils n'ont pas le choix. Sinon c'est quoi leur raison d'exister ? » (Entrevue première d.g. de l'AMT)

8.1.2.1.3 La résolution de la tension entre le réformateur et le transformationnel : la segmentation des activités

Malgré la faillite du CGD de l'Est de Montréal, le succès de l'expérience de la gestion de la demande des déplacements a été jugé suffisamment satisfaisant pour être exporté à l'extérieur de Montréal. À cet effet, le premier CGD constitué en dehors du territoire de Montréal a été conçu comme le composant d'une « constellation » regroupant également Vivre en ville et Accès transports viables. Plutôt que de fusionner les activités par l'incorporation ou l'intégration verticale, une « trilogie organisationnelle » a été privilégiée pour coordonner les acteurs. À travers cette configuration, les constituants ont créé une étanchéité entre des activités relevant du civique/transformationnel (défense des droits des usagers des transports collectifs, lutte contre l'étalement urbain) et du marchand/réformateur (vente de services aux entreprises). La directrice générale de Mobili-t explique le fonctionnement multiniveau de cette constellation :

Donc finalement, nous on venait compléter, à Mobili-t, un écosystème qui était incomplet, parce qu'on ne venait pas travailler directement avec les organisations. Vivre en ville travaillait sur le municipal, un petit peu plus. Accès transports viables un peu plus sur la défense de droits, donc sur l'offre en transport. Donc il manquait cet élément-là. Ça a été, je pense, le déclencheur de la création de Mobili-t en tant que tel. Puis, pendant quand même plusieurs années, je dirais que ça a été la majeure, et presque exclusivement ce que Mobili-t faisait, [c'est-à-dire] des plans de gestion des déplacements. [On] n'a pas de positionnement dans les médias, nous, par rapport à des enjeux de mobilité durable. Ça, c'est le rôle de Vivre

en ville et d'Accès transports viables. Nous, on n'est pas dans ça. Nous, on est dans de l'accompagnement des organisations et des entreprises en gestion. (Entrevue d.g. de Mobili-t)

8.1.2.1.4 L'amorce d'une professionnalisation (logique industrielle)

Comme il se dégage de l'étude des premières années de l'opérationnalisation du programme Allégo, les CGD ont constitué des expertises nouvelles qui se fondaient en grande partie sur l'apprentissage du terrain. Après s'être approprié les outils de base de l'AMT, les équipes ont développé des compétences autour des habiletés de vente et de négociation. Au fil des alliances qui ont été tissées auprès d'acteurs comme Vélo Québec, Vivre en ville ou Équiterre, un tout nouveau champ a été construit. Dans un contexte où le Québec développait une vision de plus en plus forte des enjeux environnementaux dans la foulée de l'adoption de la *Loi sur le développement durable* et de la *Politique québécoise du transport collectif*, les partenaires du réseau ont développé des compétences à la fois distinctives et complémentaires.

8.1.2.2 Période 2 (2008-2015)

Entre 2008 et 2015, le champ de la gestion de la demande des déplacements s'est progressivement métamorphosé en un champ panquébécois de la mobilité durable. Cette évolution a d'abord été rendue possible par une vision *civique* et *transformationnelle* à travers laquelle le gouvernement du Québec a souhaité étendre le programme Employeur-Allégo à l'ensemble du Québec. À cette occasion, de nouveaux CGD ont été implantés dans les principaux centres urbanisés en dehors de Montréal. Pour accompagner ces nouvelles démarches, l'expertise des CGD métropolitains (logique industrielle) a été mise à contribution pour former les nouvelles équipes :

Après il y a eu un autre CGD en 2009, Mobiligo qui a été formé par nous, par Voyagez futé et Moba. Ensuite, quand tous ces CGD sont arrivés, [l'équipe de Mobiligo] s'est occupée de les former. Donc ils se sont fait rémunérer pour former les autres CGD, pour que cette expertise soit harmonisée. Parce qu'il n'y avait plus le programme Allégo, je pense à l'époque, puis je pense aussi qu'Allégo touchait [uniquement] la région métropolitaine. Ce n'était pas tout le Québec. Donc c'est nous, entre CGD, qui formions les autres CGD. On s'est réapproprié l'expertise. (Entrevue d.g. de Voyagez futé/Movia)

Entre 2011 et 2015, le champ de la gestion de la demande des déplacements s'est trouvé à la croisée des chemins. À la suite d'une croissance trop rapide, les équipes des CGD nouvellement constitués éprouveront d'importantes difficultés financières, une situation qui sera résorbée en partie grâce à la diversification de leurs activités. À titre d'exemple, le CGD Roulons vert est fortement dépendant de la vente de services à la collectivité (logiques marchandes et civiques), une situation qui s'explique par son

contexte institutionnel et son environnement d'affaires. La directrice générale de Roulons vert décrit cette dépendance :

[On] n'a pas beaucoup de contrats de plans de gestion de déplacements. Présentement, j'en ai trois avec les cégeps. Roulons vert n'a jamais fait beaucoup de plans de gestion de déplacements [...] On n'a pas le choix [de diversifier les activités]. [Je] n'ai pas le choix dans mon secteur. [Avec] mon conseil d'administration, on a fait notre planification stratégique. Mon conseil d'administration est à la même place que moi à ce niveau-là. Si on veut qu'un Roulons vert vive financièrement, on n'a pas le choix de diversifier [...], tout en respectant notre thématique. (Entrevue d.g. de Roulons vert)

Outre les difficultés financières, les CGD seront confrontés à une importante crise de légitimité, notamment parce que les citoyens et les fonctionnaires du MTQ douteront de la pertinence des activités de gestion de la demande des déplacements (monde de l'opinion). La situation globale du champ s'améliorera toutefois avec l'apparition d'un nouveau joueur, l'ACGDQ. Grâce à cette nouvelle association, les équipes des CGD ont été en mesure de mieux coordonner leurs activités, tout en améliorant leurs interactions auprès du MTQ. Au-delà de la représentation des intérêts de ses membres, l'ACGDQ est également devenu un organe de sensibilisation aux principes du paradigme de la mobilité durable. Un ancien directeur de l'ACGDQ décrit les efforts qui ont été réalisés auprès des fonctionnaires du MTQ :

Quand je suis arrivé en poste, [les fonctionnaires du MTQ] n'avaient aucune idée de ce qu'était la mobilité. Pas de farce. Quand ils ont fait le Plan de mobilité durable, même pour eux autres, ça a été un changement de mentalité [...]. Longtemps, on a travaillé la fluidité. C'est ça qu'on entendait : « *Il faut que ce soient fluides, les déplacements* ». Là, la mobilité durable, on entend plus de favoriser les autres modes et on parle aussi beaucoup de sécurité routière. C'est ça qui prime, et non pas la fluidité. [Donc] c'est un changement de mentalité [...] autant les villes que les ministères [...]. On les a même *coachés* dans leurs façons de voir la chose. (Entrevue d.g. ACGDQ)

À partir des années 2010, la segmentation entre les activités marchandes/réformatrices et les activités civiques/transformationnelles sera accentuée à l'intérieur du champ panquébécois. Tandis que les CGD continueront de peaufiner les PGD et leur méthodologie, l'ACGGQ deviendra la plateforme à partir de laquelle les acteurs du champ seront en mesure de valoriser l'approche RTA, d'abord par le biais du Défi sans auto solo.

8.1.2.3 Période 3 (2015-2024) : l'innovation et la professionnalisation pour amortir les tensions entre les interventions réformatrices et transformationnelles

Depuis 2015, le champ de la mobilité durable est entré dans une période dominée par les logiques industrielles et innovantes (inspirées). Après être parvenus à légitimer leurs activités, les CGD et leurs partenaires ont bénéficié d'un environnement institutionnel qui a consacré la mobilité durable à travers la PMD de 2018.

8.1.2.3.1 L'innovation par les compétences croisées

Dans un contexte marqué par la légitimation et la diffusion croissante de leurs activités, les CGD se sont attardés à accélérer la mise en œuvre du paradigme de la mobilité durable. Jusqu'alors, les CGD étaient surtout intervenus aux niveaux micro (marchand et réformateur) et macro (civique et transformationnel). Grâce au financement du programme Action-Climat, les CGD et leurs partenaires ont été en mesure de multiplier les niches innovantes. En retour, ces nouveautés ont permis d'alimenter le processus d'amélioration continue qui anime les activités de gestion de la demande des déplacements. Depuis 2015, de nouveaux programmes ont ainsi été ajoutés pour compléter ou améliorer les interventions auprès des citoyens et des organisations : attestation Stationnement écoresponsable, Vélovolt, mouvement Vélosympathique, etc. De l'avis d'une représentante de Vélo Québec, ce mouvement d'innovation et de professionnalisation est rendu possible grâce aux croisements des compétences entre les principaux partenaires du champ :

[Je] pense qu'on y va au cas par cas. On reconnaît la connaissance locale. Puis c'est un peu toute la logique qui a prévalu au fait qu'on a voulu avoir des mandataires pour « Cycliste averti » parce qu'on reconnaissait bien qu'on ne pouvait pas piloter ça à distance alors qu'on ne connaissait pas les réalités locales. Je pense que [les CGD] sont des experts du milieu des entreprises, ce sont des experts de leur région. Nous, on a une expertise qui est plus pointue en vélo. Puis il y a des croisements comme ça. Parfois ils ont besoin d'une expertise vélo qu'on apporte. Puis nous, à l'inverse, on veut apporter du vélo dans une région, ils ont l'expertise de la région et donc on se tourne vers eux. Et par exemple, c'est tout à fait logique qu'Équiterre, pour son projet Vélovolt, se soit tournée vers les CGD pour travailler avec les employeurs. C'est tellement logique parce qu'en plus, j'imagine que du côté des CGD, on est toujours à la recherche de solutions à proposer à ces employeurs-là face à leur défi de mobilité. (Entrevue chargée de projets de Vélo Québec)

8.1.2.3.2 La logique domestique : la conversion des clients en partenaires de la mobilité durable

Finalement, le champ québécois de la mobilité durable résulte d'un processus de maturation au terme duquel les divers partenaires ont tissé des relations qui s'inscrivent de plus en plus dans une logique de

confiance et de partenariat. En ce sens, le champ est dorénavant animé par les principes du monde domestique de Boltanski et Thévenot, un processus qui résulte de l'évolution du contexte des négociations (confiance, histoire commune, etc.).

8.1.2.4 Conclusion : complémentarité et contradiction

En réponse à la sous-question 2, le champ québécois de la mobilité durable a évolué grâce aux efforts des différents intervenants qui ont cherché à harmoniser des logiques à la fois complémentaires et contradictoires. Cet effort collectif explique dans une large mesure pourquoi le champ est demeuré morcelé, peu propice à l'incorporation et à l'intégration verticale.

Durant les années 2000, les CGD ont eu à résoudre le défi consistant à opérationnaliser une vision transformationnelle dans un contexte où les milieux preneurs étaient réfractaires aux solutions radicales. Dès lors, le recours à des interventions relevant du registre réformateur s'est imposé auprès des principaux intervenants. Une situation inverse s'est produite dans la région de la Capitale-Nationale lorsque Vivre en ville et Accès transports viables ont souhaité concevoir, à leur tour, des activités de gestion de la demande des déplacements. Cette nouvelle gamme d'activités s'est avérée problématique dans la mesure où les deux organisations partenaires voulaient également protéger leur mission civique et transformationnelle contre les intrusions marchandes. Dans ces conditions, la segmentation entre les activités réformatrices (marchandes) et transformationnelles (civiques) a permis aux acteurs de la « constellation de Québec » de travailler simultanément sur deux fronts, une solution qui a éliminé les risques de conflits et de contradictions entre les logiques.

À partir des années 2010, la professionnalisation des acteurs du champ facilitera les rapprochements entre les activités transformationnelles avec les activités réformatrices, tout en protégeant les distinctions entre les niveaux micro et macro. À cet effet, les acteurs du champ québécois de la mobilité durable ont introduit durant cette décennie des activités de niveau meso. Les principales niches innovationnelles financées par le programme Action-Climat ont ainsi permis d'alimenter les démarches des générateurs de déplacement, engagés dans une logique d'amélioration continue.

Finalement, le contexte d'affaires du champ de la mobilité durable a lui aussi subi une métamorphose depuis les années 2000 et 2010. Tandis que les relations entre les CGD et les générateurs de déplacements

s'inscrivaient d'abord dans une logique marchande, elles ont peu à peu évolué en relations partenariales qui se fondent dorénavant sur une logique de confiance et de réciprocité.

8.1.3 Sous-question 3 : La conversion des ressources en compétences techniques, administratives et politiques

Réponse à la SQ3 (quel est le rôle des rapports de pouvoir dans l'évolution du champ?) : *Les rapports de pouvoir se sont organisés autour de la professionnalisation des compétences des acteurs, formant un modèle d'action pluridisciplinaire que l'État a fini par reconnaître et à incorporer dans ses propres pratiques.*

Le rôle des rapports de pouvoir dans l'évolution du champ de la mobilité durable peut être résumé en une proposition : les acteurs ont appris à convertir les ressources de leur environnement en compétences techniques, administratives et politiques. À la fin des années 1990, le champ était inexistant, et ce, même si une panoplie d'acteurs s'intéressait déjà à des thématiques associées aux transports alternatifs à l'automobile. Au moment de la création d'Allégo, il n'existait aucune structure, arène ou projet de mobilité durable fédérateur. Conséquemment, les CGD ont débuté leurs activités dans un contexte caractérisé par l'éparpillement et les incertitudes quant à la pertinence de leurs produits. Une intervenante d'Équiterre décrit la situation de la mobilité durable durant les années 2000 :

[Si] on se rapporte au début des années 2000, [...] je dirais qu'il y avait peu d'organisations en mobilité. Là, il y a eu une explosion de joueurs aussi [...], des nouvelles opportunités pour les CGD de collaborer avec de nouveaux joueurs aussi. [...] Maintenant, on travaille beaucoup en synergie. On parle de développement durable dans un souci de mobilité durable. Vélo Québec, ce n'était pas ça il y a quelques années. [...] Vivre en ville ne touchait pas tant. Ils parlaient d'aménagement du territoire. On n'était pas dans des projets tant propres à la mobilité durable[.] (Entrevue chargée de projets chez Équiterre)

8.1.3.1 Période 1 (1997-2008)

8.1.3.1.1 La conversion des ressources financières matérielles en compétences techniques (2001-2008)

Entre les années 2001 à 2008, le périmètre d'intervention du champ de la gestion de la demande des déplacements a été confiné au territoire de l'AMT, les intervenants ayant été mandatés de tisser des partenariats auprès des principaux générateurs de déplacements de la Communauté urbaine de Montréal. Dans sa planification stratégique de 1997, l'Agence souhaitait retirer 32 000 véhicules des routes et ajouter 51 000 nouveaux usagers des transports collectifs d'ici 2007 (AMT, 1997, p. 22). Six ans plus tard à l'occasion de sa planification de 2003, l'AMT ciblait la réalisation de 250 PDG à l'horizon 2012 (AMT, 2003a,

p. 29). Du côté de l'État québécois, le *Plan d'action québécois sur les changements climatiques 2000-2002* évoquait une cible d'enrôlement de 5000 entreprises (MENV et MRN, 2000, p. 33), sans toutefois mentionner d'échéance.

Dans un contexte où la contribution de l'AMT et du MTQ était d'abord financière et matérielle, les équipes CGD ont eu pour défi de constituer par elles-mêmes des compétences utiles pour l'atteinte des cibles sociétales. Durant les années 2000, les CGD ont d'abord utilisé les ressources de leur environnement pour développer leurs expertises en consultation. Outre les mandats en entreprise, les CGD devaient également servir d'intermédiaires entre les générateurs de déplacement, les sociétés de transports, les pouvoirs urbanistiques et les organisations offrant des services de mobilité complémentaires (Vélo Québec, Communauto, Centre d'écologie urbaine, etc.). Ces mandats ont contribué au développement de compétences de négociations.

De façon similaire, Vélo Québec et ses mandataires ont constitué par eux-mêmes leurs habiletés en gestion des déplacements à l'occasion de *Mon École à pied à vélo*, un programme qui répondait aux cibles de la santé publique énoncées dans le *Plan d'action gouvernemental de promotion des saines habitudes de vie et de prévention des problèmes reliés au poids 2006-2012* (MSSS, 2006). Dans le contexte des années 2000, il n'y avait encore aucune expertise qui avait été constituée du côté du créneau des plans de déplacements scolaires, une situation que décrit une intervenante de Vélo Québec : « je crois sans fausse humilité que.... Je pense qu'il y a une certaine expertise qui s'est développée en matière de vélo grâce à cette association-là et le fait qu'on a formé ces mandataires-là à intervenir sur des plans de gestion de déplacements, des choses qui étaient quand même costaudes, qui sont devenues très très structurantes » (Entrevue chargée de projets chez Vélo Québec).

8.1.3.1.2 Le fondement abstrait d'une nouvelle gamme d'activités

Dans un contexte caractérisé par les incertitudes et par l'absence d'expertises propres, les CGD et leurs partenaires ont fait évoluer leurs activités de façon incrémentale, transformant les ressources à leur disposition en compétences utiles pour l'atteinte de cibles sociétales.

À la fin des années 1990, l'AMT avait choisi de constituer un nouveau programme autonome qui découlait du succès de projets pilotes, le plus important étant celui de l'usine de Bombardier de Saint-Laurent. Sur la base de ces réussites, l'AMT est parvenue à négocier une enveloppe de 10,3 millions de dollars auprès

du MTQ, un montant qui a financé la création de trousse d'accompagnement, la mise en œuvre de quatre CGD et le remboursement partiel des PGD (diagnostic et plan d'action). Malgré le soutien financier du MTQ, l'équipe responsable du programme Allégo-Employeur au sein de l'AMT travaillait à partir d'un cadre d'intervention flou. La première directrice générale de l'AMT décrit le profil vague des nouvelles tâches :

[Ça] prenait des personnes qui avaient une formation diversifiée. Ça ne prenait pas ce que moi j'appelais des « ingénieurs en transport ». Ça prenait du monde qui était capable de comprendre les ingénieurs en transport, comprendre l'aménagement du territoire, comprendre comment les entreprises fonctionnaient, comprendre comment les usagers se déplaçaient, c'était quoi l'attachement à l'automobile, comment on détachait ça, comment on pouvait se détacher, à quelles conditions de l'automobile? Donc qui étaient plus, comment dire, plus généralistes. Et qui, pour parler au monde, devaient arriver aussi avec de nouveaux arguments : les arguments environnementaux, les arguments économiques. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

8.1.3.2 Période 2 (2008-2015)

8.1.3.2.1 La réappropriation et la diffusion des compétences techniques (2008-2011)

À la suite de la réussite jugée satisfaisante du programme Allégo, le champ de la gestion de la demande des déplacements est entré dans une nouvelle période de son développement stratégique. En 2006, le champ a été encadré par la *Politique québécoise du transport collectif du Québec*, un document qui se fixait pour cibles d'accroître l'usage des transports collectifs (+8% d'ici 2012) et de favoriser les modes de transports alternatifs à l'auto.

À partir de 2008, le financement public de la gestion de la demande des déplacements était dorénavant assuré par le PAGTMAA, un programme qui a notamment fourni des ressources pour la création de nouveaux CGD (volet 2) et des activités de sensibilisation (volet 3). Grâce à ce nouveau programme, le champ s'est d'abord émancipé de l'AMT, et a ensuite été en mesure de partager les compétences techniques et humaines qui avaient été accumulées depuis les premières expériences de gestion de la demande des déplacements en 1997. Durant les années 2010, les CGD et leurs partenaires ont peaufiné leurs compétences en développant des activités de sensibilisation comme le Défi sans auto solo de l'ACGDQ.

8.1.3.2.2 Le développement de compétences administratives : l'ACGDQ

Outre la constitution de compétences techniques, les équipes des CGD ont également développé des compétences administratives au début des années 2010. Ce progrès découlait du besoin de mieux

coordonner les activités des CGD, un réseau qui était dorénavant réparti dans les principales zones urbanisées du Québec. En ce sens, l'établissement de règles et de standards communs a été la condition de réalisation de projets complexes entre les membres associatifs et leurs partenaires. Un ancien directeur de l'ACGDQ décrit ces besoins qui ont émergé au début des années 2010 :

Il y avait des conflits [...]. Il y avait des gens qui étaient prêts à aider les autres CGD, mais ils ne donnaient rien. Il fallait tout le temps que tu paies pour aller les chercher. [...] Tu comprends, il n'y avait pas de coopération, vraiment, c'était plus une relation d'affaires, [donc] il y avait des conflits de personnalités assez intenses, aussi [...]. L'ACGDQ, au début, on a un pouvoir, un devoir même d'aider à maintenir l'expertise des CGD et à la développer. On a créé l'[Association] pour faire la formation, pour normaliser nos opérations, etc. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

8.1.3.2.3 Le développement des compétences politiques (2011-2015)

Durant les années 2010, un troisième type de compétence qui a été constituée relève du registre politique. Dans un contexte où leurs ressources financières s'amenuisaient, les CGD ont rapidement compris que l'ACGDQ était un véhicule pertinent pour promouvoir leurs intérêts et les enjeux de mobilité durable auprès d'une variété d'autorités publiques (MTQ, municipalités, MRC). À cet effet, les compétences politiques de l'Association se sont manifestées à travers divers processus interactionnels de persuasion, de négociation et d'éducation qui ont été mis à profit dès l'élaboration de la première stratégie de mobilité durable de 2014. Un ancien directeur général de l'ACGDQ décrit les efforts qui ont été réalisés auprès des fonctionnaires et des élus :

Quand je suis arrivé en poste, [les fonctionnaires du MTQ] n'avaient aucune idée de ce qu'était la mobilité. Pas de farce. Quand ils ont fait le Plan de mobilité durable, même pour eux autres, ça a été un changement de mentalité [...]. Longtemps, on a travaillé la fluidité. C'est ça qu'on entendait : « Il faut que ce soient fluides, les déplacements ». Là, la mobilité durable, on entend plus de favoriser les autres modes et on parle aussi beaucoup de sécurité routière. C'est ça qui prime, et non pas la fluidité. [Donc] c'est un changement de mentalité [...] autant les villes que les ministères [...]. On les a même coachés dans leurs façons de voir la chose. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

8.1.3.3 Période 3 (2015 -)

8.1.3.3.1 Le renforcement des compétences techniques, administratives et politiques

Finalement, les acteurs du champ de la mobilité durable ont synthétisé l'ensemble de leurs compétences techniques, administratives et politiques à partir de 2015, une période durant laquelle les activités ont connu une forte diversification. À travers l'élaboration d'un modèle d'intervention multiniveau, les acteurs

ont en outre développé des programmes qui cherchaient à réconcilier les approches *macro-transformationnelles-civiques* et les approches *micro-réformatrices-marchandes*.

Pour réaliser des projets qui soient à la fois socialement pertinents et utiles pour les générateurs de déplacements, les acteurs du champ ont d'abord croisé leurs compétences *techniques*. Le programme Vélovolt, par exemple, combine les expertises d'Équiterre dans le dossier de l'électrification des transports avec les atouts de l'ACGDQ du côté des enjeux organisationnels et régionaux de la mobilité durable.

En ce qui concerne les compétences *administratives*, les partenaires du champ sont dorénavant capables de gérer des programmes panquébécois grâce à des coordinations interrégionales. Le mandat de l'exemplarité de l'État, par exemple, nécessite la coordination des huit CGD qui se répartissent les générateurs de déplacements selon des regroupements par pôles d'emplois et par régions administratives.

Finalement, l'opérationnalisation des principes de la mobilité durable a stimulé les habiletés politiques des équipes des CGD et de leurs partenaires, notamment à travers leur participation à l'élaboration des politiques publiques. En outre, la mise en œuvre de l'approche RTA nécessite d'importantes habiletés de négociation entre les acteurs du champ afin que les programmes respectent la hiérarchie des mesures à privilégier. Soulignons également que les équipes des CGD et de l'ACGDQ exercent de plus en plus une fonction de négociation entre les acteurs de l'offre de transports (sociétés de transports, MRC, municipalités, services de mobilité) et ceux de la demande de déplacements (navetteurs et générateurs de déplacements). Un ancien directeur de l'ACGDQ décrit le rôle d'intermédiaire qui est développé par les CGD régionaux :

Donc on travaille dans la gestion de la demande, mais on va travailler parallèlement la gestion de l'offre en conseillant aussi les sociétés de transport, en disant qu'il y aura une nouvelle entreprise qui va s'installer-là, comment tu pourrais adapter ton réseau.... On va aller voir les MRC [et] on va faire des plans de mobilité durable au niveau de la MRC. Mais avec la MRC, on est beaucoup dans la gestion de l'offre de service que dans la gestion de la demande. [Donc] on fait un peu des deux. Ceci dit, on n'offre pas de services [et] on n'opérera pas du transport. On s'arrête aux niveaux « planification », « organisation ». [...] La mise en œuvre de tout ça, ça n'appartient pas au CGD. [...] Donc dans le niveau « opération », ce serait un peu nous dénaturer de faire ça. (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ).

8.1.3.4 Synthèse

Comme il se dégage des remarques précédentes, le développement des compétences techniques, administratives et politiques peut être décrit comme le processus d'autonomisation des acteurs du champ québécois de la mobilité durable. Depuis la fondation du champ à la fin des années 1990, les acteurs de la mobilité durable ont évolué dans un environnement institutionnel très peu réglementé. Hormis le cas notable du règlement de l'arrondissement Saint-Laurent de Montréal qui encadre les projets générant plusieurs cases de stationnements, il existe au Québec très peu de mesures coercitives de gestion de la demande des déplacements. Historiquement, les instances publiques comme l'AMT et le MTQ ont privilégié des formules d'encadrement souples en évitant, par exemple, de forcer les employeurs à se doter de plans de gestion des déplacements. Dans l'ensemble, les interventions des autorités publiques se sont surtout manifestées à travers leur capacité à problématiser les enjeux de mobilité durable, à fournir un encadrement et à fixer des cibles qui orientent les activités. L'évolution du champ s'explique davantage par la capacité des CGD et de leurs partenaires à convertir les ressources matérielles et financières en compétences utiles pour la réalisation des cibles sociétales. En ce sens, le champ de la mobilité durable est non seulement le résultat d'une rupture avec les paradigmes des transports précédents, mais est également le fruit d'une capacité des acteurs à mobiliser et à convertir des ressources en capacités d'intervention. En retour, les compétences techniques, administratives et politiques ont approfondi un champ aujourd'hui professionnalisé, qui a néanmoins débuté ses activités dans un contexte approximatif, traversé d'incertitudes.

8.1.4 Réponse à la question principale : comment le champ de la mobilité durable s'est-il constitué au Québec?

En réponse à la question principale de cette thèse, la mise en place du champ de la mobilité durable au Québec peut se décrire comme un processus irrégulier, mais continu, d'intégration sur une trentaine d'années d'initiatives éparpillées en un système à trois niveaux d'activités semi-autonomes. Cette convergence est endogène. Elle est portée par des réseaux croissants d'alliances entre acteurs au départ cooptés, qui ont délibérément cherché à faire coïncider des objectifs réformateurs locaux avec des objectifs transformationnels d'envergure nationale. Elle n'est possible que si les organisations élargissent leur responsabilité sociale au-delà de leur sphère d'influence habituelle.

Les réponses aux trois sous-questions de recherche permettent de répondre à la question principale de cette thèse qui interroge la façon dont le champ québécois de la mobilité durable s'est constitué. En

combinant l'étude des ordres négociés, de l'évolution des logiques de justification et des rapports de pouvoir, il est possible d'affirmer que le champ a évolué en un modèle de transition à trajectoires différenciées, mais complémentaires. Ce processus est transitionnel dans la mesure où des acteurs ont mobilisé des ressources, puis des compétences, dans le but de combattre le régime québécois de l'automobile. À travers un réseau d'alliances et d'agencement des missions, les activités ont été segmentées en trois niveaux : micro, meso et macro. Les activités de niveau micro correspondent aux activités réformatrices et marchandes. Les activités macro correspondent à l'approche transformationnelle et civique. Finalement, les activités du niveau meso génèrent des interactions entre les niveaux macro et micro. À cet effet, les activités professionnelles, principalement organisées autour de l'élaboration de niches innovatrices, servent à aligner les objectifs sociétaux avec les besoins organisationnels des générateurs de déplacements.

8.1.4.1 Principes sous-jacents

La configuration du champ québécois de la mobilité durable comme modèle de transition à trajectoires différenciées, mais complémentaires, repose sur quatre principes sous-jacents. Ces principes facilitent la compréhension de l'évolution des ordres négociés, des logiques et des rapports de pouvoirs :

- La distinction entre le paradigme des transports durables et le paradigme de la mobilité durable
- La prise en compte de l'incertitude
- Le respect des missions
- Une évolution par boucles rétroactives et par l'amélioration continue

8.1.4.1.1 La distinction entre le paradigme des transports durables et le paradigme de la mobilité durable

Le champ québécois de la mobilité durable repose sur des principes qui sont différents de ceux qui animent les organisations de transports collectifs et partagés. Même si les sociétés de transports s'intéressent dorénavant aux thématiques de l'accessibilité, de la santé ou de l'équité, leurs activités se distinguent de celles des CGD et des organisations de mobilisation citoyenne (Vélo Québec, Équiterre, Piétons Québec, etc.). À cet effet, une organisation comme la Société de transport de Montréal s'inscrit davantage dans le paradigme des *transports durables* que de la mobilité durable.

Comme mentionné plus haut (sections 5.2.1.2.1 et 5.1.2.4.1), l'AMT a sciemment décidé de constituer les CGD comme des organisations indépendantes des sociétés de transport. Ce choix s'expliquait par la volonté de rompre avec des organisations dont les cultures étaient trop proches autour des logiques

ingénieriques et économiques. En créant des CGD autonomes par rapport à une société comme la STCUM, l'AMT a du même coup protégé sa nouvelle gamme d'activités qui était caractérisée par la primauté des solutions qualitatives et pluridisciplinaires.

Hormis le CMDS, la plupart des CGD maintiennent une étanchéité entre leur mission et celle des sociétés de transports. Même si le rattachement à la structure d'une société de transports facilite l'accès à des ressources humaines, financières et techniques, les intervenants préfèrent pour la plupart évoluer à l'intérieur d'un modèle qui protège la spécificité du paradigme de la mobilité durable. Une ancienne directrice d'un CGD décrit la nature de ces préférences :

Si le CGD fait partie [d'une société de transport], ça le consolide finalement. Il y a d'autres ressources administratives à l'interne : une équipe de communications, de RH, de finances, une direction générale. Donc ça, ça [peut] beaucoup aider pour partir un CGD. Après, moi mon idée c'est que, pour vraiment avoir les coudées libres et avoir un conseil d'administration qui comprend tous les enjeux de mobilité, je trouve que d'avoir un CGD autonome et à part entière, pour la suite, c'est plus efficace. Mais je pense que tous les CGD, au départ, ont de la difficulté à se bâtir, [à] avoir un fonds de roulement suffisant pour qu'on puisse avoir les reins assez solides en cas de difficulté. » (Entrevue ancienne dg Voyagez futé/Movia)

8.1.4.1.2 La prise en compte de l'incertitude

Le deuxième principe sous-jacent du champ québécois de la mobilité durable concerne la prise en compte de l'incertitude. Comme mentionné plus haut (section 4.1.2.3.4), l'introduction d'une nouvelle philosophie des transports durant les années 1990 a été accompagnée d'importants doutes quant à la pertinence des solutions de mobilité proposées. Le programme Allégo est né de la volonté de rompre avec les contrecoups du régime québécois de l'automobile, sans que les autorités publiques ne puissent garantir le succès des nouveaux outils de gestion de la demande des déplacements, jusqu'alors inusités en sol québécois. En ce sens, l'AMT a fait le pari très vague que la réduction de l'autosolisme pouvait être réalisée grâce à la contribution des employeurs et à la promotion des transports actifs. La première directrice générale de l'Agence décrit les hypothèses de travail qui ont animé l'élaboration de la première planification stratégique :

Alors dans le cadre de la préparation du plan stratégique, je me rappelle, on avait vraiment tout mis sur la table et on s'était dit « *il y a les citoyens, oui, on veut les convaincre de faire autre chose et de prendre autre chose que leur automobile, mais encore faut-il offrir des services qui correspondent à leurs besoins de déplacements et quels sont les partenaires qui sont les plus susceptibles d'être des alliés dans une opération qui constituait* ». (Entrevue ancienne d.g. de l'AMT).

Lorsque le programme Allégo a été mis en œuvre au début des années 2000, les collaborateurs des CGD, de l'ATM et du MTQ ont ensuite été confrontés à de nouvelles incertitudes, ne sachant pas si les employeurs étaient disposés à s'approprier des solutions étrangères à leurs activités. Du côté de Moba et de Voyagez futé, l'expérience a été un succès, tandis que les CGD de Laval et de l'Est de Montréal ont été des échecs. Par la suite, d'autres niches innovatrices de gestion de la demande des déplacements ont été déployées, générant à nouveau des résultats contrastés. Par exemple, la première directrice de Voyagez futé décrit les différentes réactions face au vélo en libre-service, en fonction des milieux preneurs:

Et c'était vraiment adapté à notre territoire, [par exemple] les vélos à Montréal, etc. À Trois-Rivières, ils l'ont fait plus tard, mais ça a plus ou moins bien fonctionné. Des fois, on essayait d'exporter des expertises de Montréal pour les mettre ailleurs. Les vélos en libre-service à Québec, ça a plus ou moins bien fonctionné aussi, à cause de la géographie de la ville. Donc il y a certains programmes qu'on a exportés, mais qui ne fonctionnaient pas. On se partageait les idées, et chaque CGD se rendait compte de quel programme pouvait mieux fonctionner sur son territoire. (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)

En somme, la prise en compte de l'incertitude permet de comprendre une partie du fonctionnement du champ québécois. Étant incapables de déterminer si les solutions proposées étaient techniquement ou financièrement viables, les acteurs ont évolué de façon incrémentale, en testant les dispositifs et les partenariats. En ce sens, les divers partenaires ont eu pour premier défi d'enraciner des niches innovatrices dans des environnements plus ou moins propices à la nouvelle philosophie de la mobilité. La première directrice générale de l'AMT décrit cette logique incrémentale qui a guidé l'évolution du champ, un mouvement de création d'alliances et de quêtes d'opportunités :

[On] a décidé dans le plan stratégique 1997 d'introduire la création de centres de gestion des déplacements au rythme où on serait capable de faire des alliances [...]. Alors évidemment que le premier marché, il était dans la région de Montréal. Et il était dans des lieux où il y avait des entreprises qui pouvaient se regrouper. Pas une entreprise toute seule, mais des entreprises qui se regroupaient. (Entrevue dg de l'AMT)

Soulignons que près de trois décennies après la première planification stratégique de l'AMT, les acteurs du champ de la mobilité durable continuent d'éviter le recours à des solutions « universelles », valables en tous lieux et en toutes circonstances. En privilégiant les solutions prudentes, « sur mesure », les CGD évaluent d'abord les enjeux idiosyncrasiques de leurs environnements respectifs.

8.1.4.1.3 Le respect des missions

Le troisième principe sous-jacent concerne la volonté de respecter les missions des divers membres du champ. Sur ce point, rappelons que chaque collaborateur possède des compétences et des expertises distinctives qui sont au cœur de ses activités. À titre d'exemple, les CGD sont réputés pour leurs connaissances des entreprises et des régions, tandis que l'équipe de Vélo Québec détient une expertise du côté des enjeux cyclistes.

Même s'ils ont eu l'occasion de fusionner leurs structures administratives, les partenaires ont presque toujours privilégié des formes associatives, à l'image de la « constellation de Québec » (section 5.3.2.1.1.). Depuis les années 2000, ce genre de relation a protégé les compétences distinctives de Vivre en ville (aménagement durable), d'Accès transports viables (défense des usagers des transports collectifs) et de Mobili-t (gestion de la demande des déplacements). Elle permet également de distinguer les activités de Mobili-t (marchandes et réformatrices), de celles de Vivre en ville et d'Accès transports viables (civiques et transformatrices). De façon similaire, les équipes des CGD préfèrent pour la plupart maintenir une étanchéité entre leurs activités et celles des sociétés de transports. Même si la fusion entre les entités permettrait aux CGD d'avoir accès à de nouvelles ressources organisationnelles, les intervenants craignent de ne plus pouvoir réaliser leur mission en toute indépendance (section 8.1.4.1.1).

En ce sens, le souci de respecter les missions des divers constituants explique pourquoi le champ demeure très morcelé, reposant sur plusieurs organisations qui coordonnent leurs activités par des alliances plutôt que par la fusion, l'incorporation ou l'intégration verticale.

8.1.4.1.4 Une évolution par boucles rétroactives et par amélioration continue

Le quatrième principe sous-jacent implique de concevoir le champ québécois de la mobilité durable comme un système apprenant qui progresse par boucles rétroactives. Dans un contexte marqué par les incertitudes et l'absence d'expertises préalables en gestion des déplacements ou en mobilité durable, les acteurs ont évolué par cycles. C'est ainsi qu'ils ont progressivement accumulé des ressources, des dispositifs et des compétences propres. Durant les années 1990, ce processus a débuté avec les expériences pilotes de Bombardier et de Nortel, deux essais qui ont permis à l'AMT de négocier le financement du programme Employeur-Allégo. De façon similaire, Allégo a été un test pour déterminer si le modèle des CGD métropolitains était suffisamment viable pour être exporté ailleurs au Québec. En regard des résultats jugés satisfaisants du projet de l'AMT, le gouvernement du Québec a constitué le

PAGTMAA qui a financé la création de nouveaux CGD. Du côté des générateurs de déplacements, l'évolution des démarches de mobilité durable a suivi un processus similaire, c'est-à-dire une logique d'amélioration continue, au fur et à mesure que les solutions proposées se révélaient pertinentes. Au fil du temps, certains d'entre eux ont incorporé les outils et les ressources du champ, un processus au terme duquel ils se sont autonomisés au point de s'ériger en partenaires semi-autonomes de la mobilité durable.

8.1.4.2 Un modèle de transition à trajectoires différenciées, mais complémentaires

L'identification des quatre principes sous-jacents du champ québécois de la mobilité durable nous permet de définir le modèle qui a été constitué au terme de trois décennies d'expériences de gestion de la demande des déplacements. Il s'agit d'un modèle de transition à trajectoires différenciées, mais complémentaires, qui représente une configuration superposant trois niveaux d'activités en interaction, chacun évoluant selon une logique d'amélioration continue.

8.1.4.2.1 Le niveau micro (marchand et réformateur)

Au sein du champ québécois de la mobilité durable, le niveau micro représente les activités à valeur marchande qui régissent les interactions entre les CGD et les générateurs de déplacements. L'approche marchande et réformatrice (micro) correspond moins à une logique d'enrichissement qu'à un moyen de garantir le bien-fondé des PGD. À travers la vente de services, les CGD ont été contraints depuis les années 2000 à offrir des solutions de mobilité qui sont pertinentes du point de vue des besoins du client (enjeux RH, marketing, opérations, attraction et rétention de la main-d'œuvre, etc.). En ce sens, l'approche réformatrice est conçue pour être conciliante et soucieuse d'offrir un service adapté, quitte à multiplier les compromis. La première directrice générale de l'AMT rappelle que dès leur création, les CGD ont développé un modèle d'affaires fondé qui conçoit les PGD comme des marchandises :

Mais leur existence [des CGD], leur survie, leur raison d'être, c'est quand même d'apporter des services complémentaires pour les entreprises qui sont leurs clients. Puis que les entreprises y voient un intérêt, sinon ils n'embarqueraient pas. Puis ils n'embarqueraient pas avec les villes. Les villes n'embarqueraient pas non plus. Donc il faut aussi qu'ils puissent, de façon pratique, montrer qu'ils ont changé la donne sur l'auto solo par tout un ensemble d'expériences, tout un ensemble de projets, de programmes qui sont mis en place. [...] Au niveau de leur raison d'être, il faut qu'ils livrent la marchandise, il faut qu'ils livrent *des marchandises*. Puis que ces marchandises soient utiles, soient complémentaires aux autres acteurs de transport qui se marient ensemble. Donc il faut qu'ils fassent tout. Ils n'ont pas le choix. Sinon c'est quoi leur raison d'exister ? (Entrevue ancienne d.g. de l'AMT)

Rappelons que dans certains cas, les CGD ne sont jamais parvenus à offrir des services à valeur ajoutée, ce que démontrent les difficultés constantes associées aux activités dans l'Est de Montréal ainsi que les épreuves que les CGD régionaux rencontrent dans leur environnement d'affaires.

8.1.4.2.2 Le niveau macro (civique et transformationnel)

Le niveau macro concerne les activités des acteurs transformationnels du champ. Ces acteurs, qui correspondent notamment à Vivre en ville, à Piétons Québec, aux CRE et à Accès transports viables, peuvent être désignés comme les « gardiens des principes de la mobilité durable ». De prime abord, les pratiques de ce niveau sont détachées des enjeux marchands (niveau micro) dans la mesure où les acteurs transformationnels sont d'abord guidés par un agir déontologique. Parfois décrits comme des « purs et durs », les gardiens ont pour fonction de protéger les principes de la mobilité durable (accessibilité, santé et sécurité, aménagement durable, sobriété énergétique, multimodalité) et surtout d'assurer le respect de la hiérarchie RTA. Comme mentionné plus haut (section 7.1.3.2), les transformationnels sont parfois en conflit avec les réformateurs, jugés trop conciliants dans des dossiers comme l'électrification des transports ou la gestion des stationnements. À cet effet, les tensions qui animent la mise en œuvre de l'attestation Stationnement écoresponsable méritent d'être soulignées à nouveau :

[II] y a des fois où je suis confronté à des personnes qui sont, entre guillemets « de mon propre camp ». [Ce sont] des gens du CRE, des urbanistes, des écologistes qui remettent un peu en cause la certification [Stationnement écoresponsable] et qui disent « *mais le seul stationnement écoresponsable, c'est celui qui n'existe pas.* » Oui, c'est bien mignon, mais tu iras voir le gouvernement, tu iras voir Bombardier et compagnie. Dis-leur ça. Je pense que tu vas te faire rire au nez et que ce n'est pas la réalité. [...] Puis justement une des journalistes que j'ai rencontrées il y a an qui me pose ces questions-là, et je disais « *la première personne qui sera heureuse quand ma certification disparaîtra, ce sera moi, parce que ça veut dire que la mission sera remplie, quoi* ». (Entrevue chargé de projet du CRE de Montréal)

8.1.4.2.3 Le niveau meso (professionnel et intermédiaire)

Pour dénouer les tensions entre les philosophies réformatrice et transformationnelle, les acteurs du champ québécois de la mobilité durable ont refusé d'opter pour l'adoption de compromis faciles, par exemple en confondant les niveaux d'activités ou en assouplissant leur mission transformationnelle. La solution qui a été élaborée a plutôt consisté à ajouter une nouvelle gamme d'activités de nature professionnelle, un niveau qui assure la médiation entre les registres du réformateur et du transformationnel.

Dans un premier temps, les équipes des CGD et leurs partenaires misent sur l'*intensification* des démarches qui ont été appropriées par les générateurs de déplacements. S'ils adoptent une attitude souple lors de la première itération d'un plan de gestion des déplacements, les équipes des CGD inciteront ensuite le client à améliorer le processus dans lequel il s'est engagé. Une ancienne directrice de CGD décrit la dynamique d'amélioration continue qui a été élaborée dès les années 2000 :

[Il] faut adapter le discours, quand on parle de mobilité durable. [Au début], c'était plus « *Ok, on va vous aider pour la gestion des ressources humaines et vous aider à plus recruter et à la rétention de votre personnel parce que vous êtes mal situés* ». S'ils avaient des employés d'usine qui étaient moyennement payés, ce n'est pas évident de s'acheter une auto pour aller dans ces secteurs-là. Donc c'était d'améliorer le transport collectif *et éventuellement faire la promotion du transport actif*. (Entrevue ancienne d.g. de Movia/ Voyagez futé)

Pour alimenter le processus d'amélioration continue et l'intensification des démarches réformatrices, les acteurs du champ québécois de la mobilité durable ont développé dans un deuxième temps de nouvelles gammes de produits, de programmes et de services.

Ainsi conçues, les activités de niveau meso correspondent à l'*élaboration des niches innovationnelles, au développement endogène des compétences techniques*. Depuis les années 1990, ce niveau a accueilli, par exemple, le réseau de la Route verte, Communauto, les PGD, Bixi, Opus et cie. D'autres niches innovationnelles déterminantes concernent les activités de sensibilisation qui ont contribué à l'évolution des normes sociétales. Depuis les années 2000, les acteurs du champ ont par exemple créé la journée « Ma ville sans mon auto », le « Cocktail transport », les prix Leaders en mobilité, le Défi sans auto solo, le Mois du vélo et Cycliste averti. Grâce au programme Action-Climat, d'autres niches sont apparues pour opérationnaliser les diverses dimensions de la mobilité durable, par exemple Vélovolt, l'attestation Stationnement écoresponsable ou le mouvement Vélosympathique. La Figure 13 illustre l'aboutissement du champ québécois de la mobilité durable comme modèle de convergence à développement endogène:

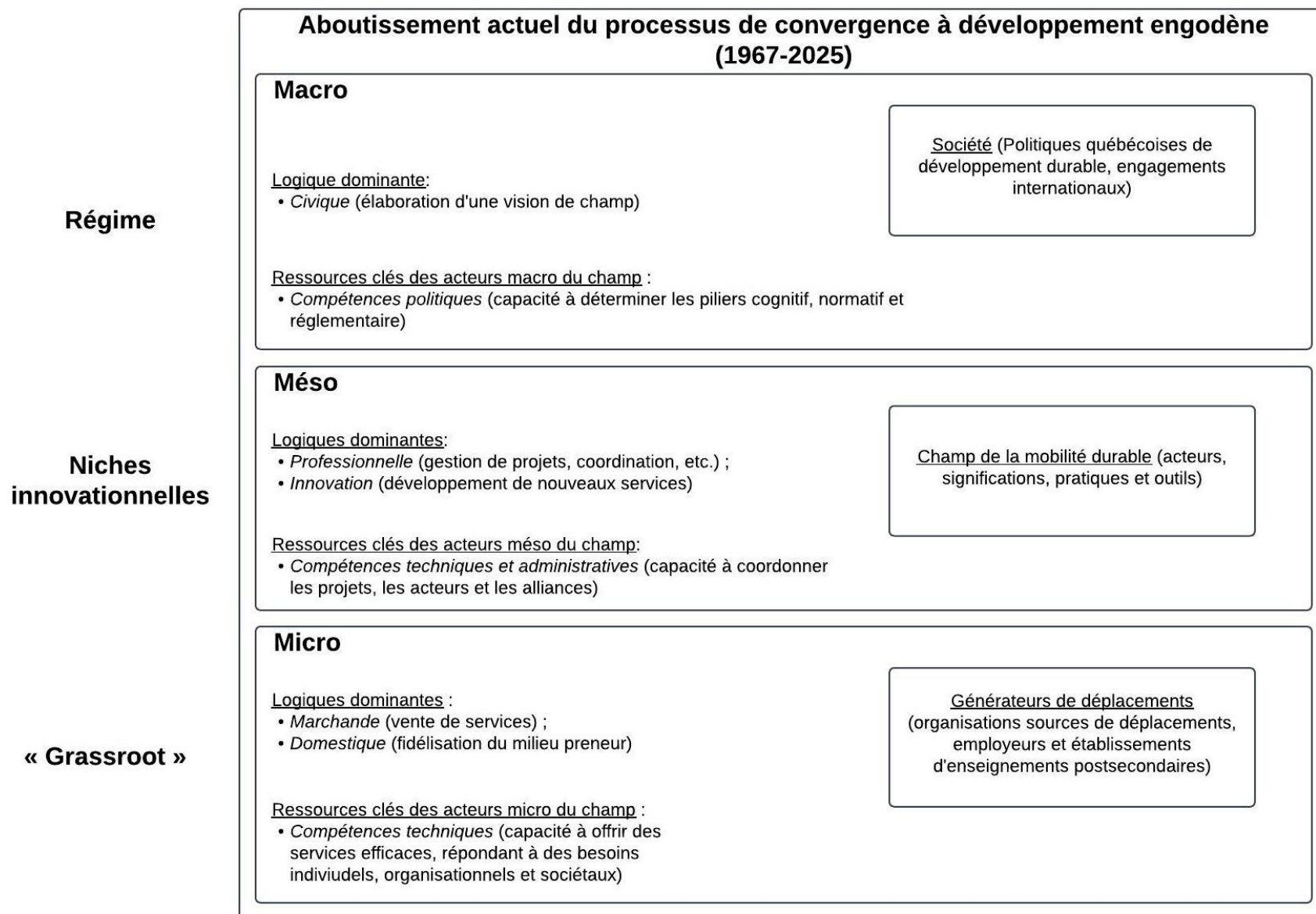


Figure 13: Aboutissement du modèle de convergence à développement engodène entre 1967 et 2025

8.1.4.3 Un modèle de régulation hybride

Le modèle à trajectoires différenciées, mais complémentaires, peut être interprété comme un mode de coordination hybride du champ québécois de la mobilité durable. Il repose sur un agencement de régulations des acteurs par le marché, les valeurs et, dans une moindre mesure, par les règles.

8.1.4.3.1 Coordination par le marché

Depuis la mise en œuvre du programme Allégo, le champ québécois de la mobilité durable repose dans une grande mesure sur la coordination par le marché. Même si le champ a été constitué par des autorités publiques qui ont fourni des ressources aux acteurs, le financement public n'a jamais été inconditionnel ou continu. Comme mentionné plus haut (section 5.1.2.4.3), l'AMT exigeait qu'une partie des revenus des CGD soit au moins en partie tirée de la vente de services. Depuis 2001, les équipes sont donc engagées dans une logique marchande, mais également dans une logique d'innovation (développement de nouveaux produits et services). Compte tenu des exigences découlant de la coordination par le marché, certains CGD non viables ont d'ailleurs fait faillite (CGD de l'Est de Montréal), tandis que Mobiligo (arrondissement Côte-des-Neiges) a été fusionné à Voyagez futé à cause de sa sous-performance. En introduisant une forme de coordination par le marché, le gouvernement s'assure ainsi d'éviter de financer inutilement des initiatives à faible valeur ajoutée.

8.1.4.3.2 Coordination par les valeurs

Comme mentionné plus haut (section 7.1.1.1.3), la *Politique de mobilité durable* structure le champ en fonction de valeurs qui organisent sa vocation transformationnelle (santé, sécurité, équité, accessibilité et durabilité). En ce sens, la coordination par les valeurs correspond à la dimension stratégique du champ, c'est-à-dire le sommet axiologique qui guide les activités et les missions des divers intervenants.

8.1.4.3.3 Coordination réglementaire

Finalement, le champ est conditionné par des logiques réglementaires, rarement coercitives, qui ont été mises en œuvre par des institutions publiques comme le MTQ et l'AMT. Cet encadrement s'est notamment manifesté par la présence de représentants institutionnels au sein des conseils d'administration des CGD et de leurs partenaires, par l'élaboration de politiques publiques, par la conformité aux exigences des programmes et par la structuration des activités de développement durable.

À défaut d'intervenir de façon contraignante, les autorités publiques agissent surtout en déterminant le pilier cognitif qui organise le champ. Par le biais de ses trois stratégies gouvernementales de développement durable (2008-2013 ; 2015-2020 et 2023-2028), l'État a par exemple exercé son devoir d'exemplarité en encadrant les plans d'action de développement durable des ministères et organismes gouvernementaux. Comme mentionné plus haut (section 7.2.1.3.4), ces stratégies sont dorénavant accompagnées d'exigences de contenu qui conditionnent la création d'activités de gestion de la demande des déplacements et de mobilité durable. Du point de vue de la théorie institutionnelle, la structuration gouvernementale de la mobilité durable se manifeste donc en grande partie à travers l'élaboration de « scripts ».

8.2 Contributions à l'avancement des connaissances

Cette thèse contribue à l'avancement des connaissances des quatre façons. Nous proposons d'abord un cadre de gouvernance d'un champ qui est enraciné dans deux courants, à savoir la théorie institutionnelle et la théorie de la mobilité durable. Dans le prolongement des travaux de Banister (2008) et de Bourdages et Champagne (2012), notre contribution est d'abord empirique et consiste à étudier les mécanismes de mise en œuvre du paradigme de la mobilité durable dans un environnement complexe. Autrement formulé, nous proposons un *modèle de transition multiniveau à trajectoires différenciées qui permet d'opérationnaliser le paradigme de la mobilité durable au sein d'un champ d'envergure nationale*. Nos résultats ne remettent pas en cause les principes du paradigme de la mobilité durable, mais démontrent que leur mise en œuvre nécessite d'avoir recours à des arrangements entre les acteurs, les ressources, les logiques et les niveaux institutionnels. Par suite, ces mécanismes facilitent les démarches des intervenants qui sont confrontés à des choix caractérisés par des tensions, de l'ambivalence et de l'incertitude, notamment lorsqu'ils doivent appliquer la hiérarchie RTA. Ces agencements, dégagés d'une étude de cas qui couvre près de 30 années d'institutionnalisation, définissent un cadre d'intervention qui compose avec les principaux enjeux de la mobilité durable: équité et différences territoriales, responsabilisation des employeurs, organisation des niches innovatrices alternatives à l'automobile, respect de l'approche RTA, etc. Du point de vue pratique, la pertinence de notre modèle de convergence à développement endogène tient notamment dans sa capacité à fournir un cadre qui rejette les approches segmentées et technocentrées, fondées sur des interventions à la pièce. Notre modèle présente plutôt l'opérationnalisation de la mobilité durable comme un regroupement d'activités institutionnalisées qui s'inscrit dans une démarche synoptique, holiste et intégratrice. Elle intègre les niches innovatrices et leur hiérarchisation, mais également la responsabilité sociale des entreprises.

Au-delà des enjeux de mobilité durable, nous contribuons ensuite à la littérature sur la transition sociotechnique en proposant un modèle qui réconcilie les approches réformatrice et transformationnelle. À cet effet, notre recherche démontre qu'il est possible de concevoir des agencements au sein d'un même champ qui permettent de rapprocher ces deux conceptions. Dans le cas du champ québécois de la mobilité durable, cette réconciliation est concrétisée par l'élaboration d'une stratégie collective transformationnelle qui est distincte des principes de sa mise en œuvre. L'atteinte des objectifs transformationnels est rendue possible par le recours à des tactiques visant à réformer les pratiques des générateurs de déplacements, tout en augmentant progressivement l'intensité de leur contribution aux cibles sociétales.

Troisièmement, les résultats de notre thèse réinterprètent la portée de la RSE, un concept qui est traditionnellement conçu comme l'ensemble des obligations légales ou volontaires d'une entreprise envers les parties prenantes de sa sphère d'influence (Pasquero, 2013). Compte tenu de la nature holiste et sociétale de la mobilité durable, l'organisation doit dorénavant transcender cette sphère d'influence immédiate pour mieux s'insérer dans un ensemble plus vaste. *Cet ensemble correspond au champ, considéré comme un espace de convergence des acteurs et d'institutionnalisation d'un projet sociétal.* Pour être à la hauteur de ses obligations, le générateur de déplacements doit réviser la façon dont il gère ses parties prenantes, une méthode traditionnellement centrée sur la réalité et les besoins de l'organisation (Donaldson et Preston, 1995; Freeman, 1984; Mitchell et coll., 1997). À cet effet, les résultats de notre recherche indiquent que le générateur de déplacements doit concevoir sa responsabilité comme une *contribution significative et soutenue envers un projet de transformation sociétale.* Autrement dit, l'organisation doit d'abord s'insérer harmonieusement à l'intérieur d'une action collective, c'est-à-dire le champ considéré comme une *sphère sociétale de coopération coordonnée.* Pour parvenir à cet objectif, nous proposons d'adapter le concept d'engagement transformationnel (*transformational engagement*) (Bowen et Herremans, 2010) afin que la gestion des parties prenantes soit arrimée avec les objectifs du champ. Dans le contexte de transition vers une société de la mobilité durable, nous proposons de concevoir la gestion des parties prenantes organisationnelles comme une activité *d'engagement transformationnel ordonné et itératif.*

Finalement, cette thèse contribue à la théorie des champs institutionnels en contexte de développement durable. Dans le prolongement des travaux de Wooten et Hoffman (2008) et de Ferns et Amaeshi, K. (2019), nous mettons en évidence les mécanismes à travers lesquels des pratiques institutionnelles sont adaptées, puis appropriées de façon durable au sein d'une population d'organisations. À cet effet, nous mobilisons à nouveau le concept d'espace de convergence pour démontrer que le champ québécois de la mobilité durable est non seulement le lieu de croisements des pratiques et d'organisations, mais également un carrefour de discours légitimes. Au fil des années, le champ est devenu un vaste objet frontière qui a été négocié grâce au croisement de la RSE et de trois sous-champs du développement durable : transports durables, santé durable et aménagement durable. Ainsi conçus, les plans de gestion des déplacements apparaissent comme des dispositifs qui médiatisent les relations entre la RSE et la stratégie nationale de développement durable. Le Tableau 26 présente une synthèse des contributions à l'avancement des connaissances en comparant l'état de la littérature et les résultats de recherche.

Tableau 26: Synthèse des contributions

Contribution / Concept porteur	État de la littérature	Résultats
<u>Contribution 1 : proposition d'un cadre de gouvernance d'un champ de la mobilité durable</u> MODÈLE DE CONVERGENCE À DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE (principal concept porteur) Gouvernance partagée : un modèle multiniveau de trajectoires différenciées, mais complémentaires (sous-concept porteur 1)	Relativement aux enjeux de gestion de la demande des déplacements, les chercheurs ont tendance à réfléchir au rôle des PGD à partir d'une perspective d'abord centrée sur les besoins de l'organisation, même si elle accorde une certaine importance à leur fonction sociétale (Bartle et Chatterjee, 2019 ; Gustafson, 2012, Lanquar, 2008 ; Herzog et Grant, 2002, Hoogma, 2006 ; Rye, 1997, 1999, 2002a, 2002b; Roby, 2010; Van Malderen <i>et coll.</i>, 2012, Van Malderen <i>et coll.</i>, 2013, Zuehlke et Guensler, 2007).	À la suite de Geels (2012) d'Ieromonachou et coll. (2004), de Nykvist et Whitmarsh (2008) et de Whitmarsh (2012), nos résultats de recherche démontrent l'importance, pour les praticiens et les théoriciens, de dépasser les approches segmentées, tout particulièrement en ce qui concerne le volet de la gestion de la demande des déplacements. Pour être à la hauteur des attentes collectives, les équipes des générateurs de déplacements doivent concevoir leur démarche de mobilité durable comme une contribution sociétale significative qui s'insère à l'intérieur d'un ensemble coordonné. Notre modèle propose une façon d'ordonner divers niveaux d'interventions (micro, meso et macro). Même si ce modèle reconnaît la primauté des objectifs sociétaux de mobilité durable, les intervenants doivent simultanément travailler à la réalisation des besoins des générateurs de déplacements. Autrement dit, l'atteinte des cibles sociétale doit minimiser les inconvénients subis par les organisations qui se dotent d'une politique de mobilité durable.
	La littérature présente le paradigme de la mobilité durable comme une rupture avec les modes traditionnels d'aménagement du territoire et des transports. Le nouveau paradigme est caractérisé par la pluridisciplinarité (Banister 2008; Champagne et Bourdages, 2012) et par l'apparition de niches innovationnelles conçues pour briser le régime de l'automobile. La gestion de la demande des déplacements s'insère dans ce nouveau paradigme (Enoch, 2016 ; Geels, 2012 ; Nykvist et Whitmarsh, 2008).	Nos résultats montrent que le caractère pluridisciplinaire du paradigme québécois de la mobilité durable est le résultat d'une alliance entre trois sous-champs du développement durable : l'aménagement durable, la santé durable et les transports durables. À travers leurs mandats en entreprise, les CGD créent des compromis entre ces trois sous-champs et la responsabilité sociale des entreprises. Nos résultats prolongent en outre les théories de l'ordre négocié (Strauss, 1993) et de l'économie des grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991). Grâce à la mobilisation de ces cadres conceptuels, nous reconnaissons que la mise en œuvre du caractère pluridisciplinaire du paradigme de la mobilité durable génère d'importantes tensions et des conflits qui sont principalement articulés autour de l'interprétation de l'approche RTA. À l'instar de Davis (2018), de Taller <i>et coll.</i> (2021) et de Ringenson et Kramers (2022), nos résultats démontrent que le déploiement des niches innovationnelles est sujet à d'importantes controverses, notamment lorsqu'elles appliquent les solutions technologiques de type MaaS sans discernement.

		Nos résultats identifient les principaux mécanismes qui peuvent être déployés au sein d'un champ pour arbitrer les tensions. Ces mécanismes concernent principalement la création d'un cadre de gouvernance souple qui repose sur les actions collectives et le principe de l'amélioration continue, le tout dans l'objectif d'accroître la contribution des générateurs de déplacements.
<u>Contribution 2 :</u> <u>Réconciliation entre les</u> <u>approches réformatrices et</u> <u>transformationnelles</u> Tension productive entre réforme et transformation (sous-concept porteur 2)	La littérature présente les approches réformatrice et transformationnelle de façon dichotomique (Calisto Friant, Vermeulen et Salomone, 2020). La littérature réformatrice s'intéresse notamment aux niches innovatrices et à leur cadre de gouvernance (Cass et Faulconbridge, 2016 ; Geels, 2012; Gärling et Schuitema, 2007; Hiselius et Rosqvist, 2016 ; Matyas et Kamargianni, 2019; Newman, Kenworthy et Kenworthy, 1999 ; Nykvist et Whitmarsh, 2008; Rau et Scheiner, 2020; Smith et Hensher 2020 ; Soder et Peer , 2018). De son côté, la littérature transformationnelle de la mobilité durable insiste davantage sur les effets délétères et la nécessité de sortir du régime de l'automobile (Baeten, 2000 ; Chapman, 2007 ; Currie et Delbosc, 2001 ; Currie, Stanley et Stanley, 2007 ; Gorz, 2008, Graves-Brown, 1997 ; Lejoux et Ortar, 2015, Le Breton, 2009 ; Illich, 2003, Ortar, 2018). Il existe également une abondante littérature consacrée à fonder les principes éthiques d'une société post-régime de l'automobile (Hananel et Berechman, 2016 ; Martens, 2011, 2012 ; Mattioli, 2014; Mattioli, Nicolas et Gertz, 2018; Pereira, Schwanen et Banister, 2017; Rauhut, 2018 ; Schweitzer et Valenzuela, 2004 ; Verlinghieri et Schwanen, 2020).	Nos résultats démontrent qu'il est possible de faire coexister les deux approches (réformatrice et transformationnelle), tout en reconnaissant qu'elles possèdent chacune une légitimité intrinsèque. Au bout d'une vingtaine d'années d'interactions entre les acteurs québécois de la gestion de la demande des déplacements, un modèle de transition multiniveau à trajectoires différenciées, mais complémentaires, a émergé pour agencer les objectifs et les défis que posent ces deux approches. Par exemple, l'approche transformationnelle est plus efficace pour réduire l'autosolisme, mais souffre d'un déficit de légitimité. À l'inverse, l'approche réformatrice est plus souple, mais s'avère souvent incapable d'éviter des phénomènes de contrecoups (effets rebonds, étalement urbain, etc.). Nos résultats indiquent que ces approches peuvent coexister en alternance, selon un processus d'interaction et d'enrichissement mutuel. Le pôle transformationnel permet de fonder la mission du champ, tandis que le pôle réformateur est pertinent pour améliorer les activités de mise en œuvre. Selon les défis qu'ils rencontrent, les intervenants vont tendre à accroître l'intensité des mesures d'implantation (amélioration continue – pôle réformateur) ou à desserrer les exigences pour faciliter leur acceptabilité (pôle transformationnel).

<u>Contribution 3 : La RSE comme engagement socio- transformationnel</u> Engagement socio- transformationnel (<i>sous- concept porteur 3</i>)	Les théories classiques – surtout anglo-saxonnes – de la RSE et de la gestion des parties prenantes limitent la responsabilité de l’organisation à l’espace de sa sphère d’influence (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman, 1984 ; Logsdon et Wood, 2002 ; Mitchell, Agle, et Wood, 1997 ; Organisation internationale de normalisation, 2010 ; Pasquero, 2013)	Nos résultats rompent avec les conceptions classiques de la RSE et de la théorie des parties prenantes parce qu’elles ne sont pas appropriées pour résoudre les enjeux de mobilité durable à l’échelle d’une société. D’une part, ces théories sont organisées autour de la sphère d’influence organisationnelle, tandis que la mobilité durable implique d’abord de coordonner des acteurs à l’intérieur d’un environnement de déplacements à multiples dimensions. Conséquemment, la mobilité durable fait intervenir un espace bien plus large que la seule sphère d’influence du générateur de déplacements (navetteurs, société de transports, municipalités, employeurs, etc.). D’autre part, la conception classique de la RSE et de la gestion des parties prenantes s’avère également inadaptée à notre objet d’étude dans la mesure où elle considère incorrectement les résistances des acteurs. Les parties prenantes de la sphère d’influence ne représentent pas que des intérêts entre lesquels l’entreprise doit exercer un pouvoir d’arbitrage. Elles disposent également du pouvoir de faire dérailler une politique organisationnelle de mobilité durable. Les employés, tout particulièrement, sont parfois réfractaires aux mesures qu’ils perçoivent comme des changements à leurs habitudes de déplacements (rationnement des stationnements, transfert modal). Pour rendre compte de ces résistances, le modèle que nous avons dégagé rompt dans un premier temps avec les approches volontaristes de la RSE. Pour participer à la résolution des enjeux de la mobilité durable, l’entreprise doit d’abord se concevoir comme une institution sociale. En ce sens, nous fondons nos résultats dans le prolongement de la conception institutionnaliste de Berle et Means (Berle et Means, 1933 ; DeHart-Davis et Guensler, 2005 ; Gendron 2013).
	La littérature présente l’engagement communautaire selon une logique bilatérale qui fait intervenir deux entités : l’entreprise et la collectivité (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2010)	Même si le concept d’engagement communautaire présente un fondement pertinent pour réfléchir la relation entre la RSE et la résolution d’enjeux sociétaux, son bilatéralisme est inapproprié. Nos résultats démontrent que la réalisation d’un projet d’envergure nationale comme la mobilité durable nécessite d’élargir l’engagement communautaire. À cet effet, l’engagement doit reposer sur une relation trilatérale entre le générateur de déplacements, sa sphère d’influence et le champ de la mobilité durable.

8.2.1 Contribution 1 : Un modèle de mise en œuvre du paradigme de la mobilité durable

Les résultats de notre thèse fournissent d'abord un cadre d'opérationnalisation du paradigme de la mobilité durable à l'échelle d'un champ d'envergure nationale. Pour concilier des objectifs à la fois complémentaires et contradictoires, notre modèle propose un agencement multiniveau qui superpose trois registres d'activités du champ: la réalisation de la mission transformationnelle (macro/civique), la sécurisation des ressources par le biais d'interventions réformatrices (micro/marchand) et les activités professionnelles (meso/industriel).

Depuis l'amorce du programme Allégo en 1997, la gestion de la demande des déplacements au Québec a progressivement été constituée en un champ, un regroupement composé de partenaires porteurs d'une contre-vision de la mobilité. Ces acteurs ont été cooptés, élaborant progressivement un univers de significations partagées. Durant les années 2000, ce cadre de référence n'était pas unifié dans la mesure où les activités étaient d'abord conçues comme des « solutions alternatives à l'automobile », sans qu'elles ne soient rattachées à un corpus unifié. À partir de 2008, le paradigme de la mobilité durable s'est imposé au Québec et s'est ensuite développé de façon endogène, le champ intégrant progressivement les pratiques et les thématiques émergentes, ainsi que de nouveaux partenariats. Notre contribution, fondée sur la théorie institutionnelle et des données empiriques, consiste à concevoir une gouvernance de champ pluridisciplinaire, holiste et intégratrice des principaux composants de la mobilité durable.

8.2.1.1 Un enracinement dans la théorie institutionnelle

8.2.1.1.1 Les fondements conceptuels

Comme mentionné dans le chapitre 2 (section 2.2.2.4), notre modèle tire ses racines dans quatre concepts s'inspirant, de près ou de loin, de la théorie institutionnelle : les champs organisationnel et institutionnel, l'entrepreneuriat institutionnel, les logiques institutionnelles ainsi que la notion de gouvernance de champ.

8.2.1.1.1.1 Champs organisationnel et institutionnel

En nous inspirant de Thornton et Ocasio, nous considérons d'abord le champ comme une instance intermédiaire qui médiatise les relations entre les institutions, les organisations et les individus. Ainsi conçu, un champ s'insère dans la société, elle-même considérée comme un ensemble multiniveau : « Society consists of three levels – individuals competing and negotiating, organizations in conflict and coordination, and institutions in contradiction and interdependency. All three levels are necessary to

adequately understand society; the three levels are nested (embedded) when organizations and institutions specify progressively higher levels of constraint and opportunity for individual action » (Thornton et Ocasio, 2008, p. 104). En tant que regroupement intermédiaire entre les individus et la société considérée dans son ensemble, le champ est à la fois un phénomène organisationnel et institutionnel. À cet effet, DiMaggio et Powell ont proposé une définition, aujourd'hui bien connue, qui sert de fondement pour conceptualiser l'évolution du champ québécois de la mobilité durable :

By organizational field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products. [...] The structure of an organizational field cannot be determined a priori but must be defined on the basis of empirical investigation. Fields only exist to the extent that they are institutionally defined. (DiMaggio et Powell, 1983, p. 148)

Du point de vue des enjeux institutionnels, Richard Scott a approfondi le concept de champ. Outre les jeux d'arrangements entre des catégories d'acteurs comme les fournisseurs, les producteurs, les clients et les autorités, les champs sont caractérisés chez Scott par l'existence de jeux régulateurs qui définissent un univers de références partagées. Ces significations communes sont portées par les piliers cognitif, normatif et réglementaire: « The notion of field connotes the existence of a community of organizations that partakes of a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with actors outside of the field » (Scott, 1994, p. 207-208). À travers cette définition, Scott a introduit la notion de frontière du champ qui est déterminée par les acteurs (*membership*), les activités (répertoire commun), les relations (réseau d'interactions) ainsi que les marqueurs culturels (normes partagées, croyances culturelles, enjeux contentieux) (p. 232).

8.2.1.1.1.2 Le changement : l'entrepreneuriat institutionnel

Compte tenu du caractère contraignant des pressions institutionnelles, la théorie institutionnelle a souvent été utilisée pour expliquer le conformisme organisationnel, un phénomène d'ordinaire qualifié d'« isomorphisme » (mimétique, normatif, coercitif). À partir des années 1980, les théories du conformisme institutionnel ont été critiquées pour leur incapacité à expliquer le changement. Fligstein (1990) et Hoffman (2001), par exemple, ont caractérisé les champs et les institutions comme des constructions sociales au sein desquelles les acteurs entrent en concurrence pour imposer leur univers de signification.

Pour expliquer le changement dans la vie des champs et des institutions, la théorie institutionnelle a introduit le concept d'entrepreneur institutionnel, c'est-à-dire un agent qui mobilise des ressources afin de modifier les dimensions cognitives, normatives et réglementaires des institutions :

Institutional entrepreneurs are the agents that create new and modify old institutions because they have access to resources that support their self-interests. By definition, institutional entrepreneurs can play a critical role in perceiving institutional differentiation, fragmentation, and contradiction by virtue of the different social locations they may occupy in the inter-institutional system and in taking advantage of the opportunities it presents for institutional change. (Thornton et Ocasio, 2008, p. 115)

8.2.1.1.1.3 Les logiques institutionnelles

La théorie des logiques institutionnelles constitue un développement relativement récent au sein de la littérature institutionnaliste. Au-delà des dimensions cognitives, normatives et réglementaires, les théoriciens reconnaissent dorénavant que la vie en société est régie par des répertoires institutionnels qui possèdent leur logique propre : la famille, le marché, la communauté, les professions, l'État, l'entreprise et la religion.

La théorie des logiques institutionnelles est extrêmement proche de l'économie des grandeurs de Boltanski et Thévenot, au point où les deux cadres ont parfois tendance à être confondus. À cet effet, les logiques institutionnelles et les mondes de justification présupposent la possibilité de discordes qui exigent d'être résolues par le biais de mécanismes comme le compromis ou les agencements institutionnels : « The model of how institutional logics are invoked in the generation of micro interactions and macro structures has important commonalities (and differences) with Boltanski and Thevenot (2006). They explain how the negotiation of conflict relies on repertoires of evaluation, roughly equivalent to institutional logics » (Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012, p. 101).

Dans le cadre de cette thèse, rappelons que nous avons privilégié l'usage de la théorie de l'économie des grandeurs. Nous considérons toutefois que les logiques institutionnelles et les mondes de justification constituent deux cadres quasiment interchangeables.

8.2.1.1.1.4 Gouvernance du champ

Finalement, un des concepts phares de la théorie institutionnelle réside dans la « gouvernance de champ », une notion qui explique comment des organisations disparates parviennent à s'entendre sur l'établissement de règles communes :

Each organization field is characterized by a somewhat distinctive governance system composed of a combination of public and private actors employing a combination of regulatory and normative controls over activities and actors within the field. Among the common actors exercising these functions are public regulatory bodies, trade associations, unions, professional associations, nongovernmental organizations (NGOs), and judicial systems. (Scott, 2014, p. 231)

Mentionnons finalement que la théorie institutionnelle reconnaît différents moyens permettant de gouverner un champ. À cet effet, les théoriciens accordent une importance singulière au concept de *narration*, un mécanisme qui guide les acteurs et les organisations grâce à des cadres de signification :

Narratives give meaning to specific actors, events, and practices, whereas frames are general symbolic constructions, applicable across a wide variety of practices and social actors. A narrative is a story or account that organizes events and human actions into a whole, thereby attributing significance to individual actions and events according to their effect on the story or account [...]. Narratives, while shaped by theories and invoking frames, are a more concrete form of symbolic construction; they reflect specific organizing practices, their development, and their outcomes. Actors draw on narratives "to give meaning to specific physical or social phenomena" [...], as opposed to the more general applicability of theories and frames. Narratives help to make sense of events, create legitimacy, and construct identities (Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012, p. 155-156)

8.2.1.1.2 L'évolution du champ québécois de la mobilité durable

8.2.1.1.2.1 Un champ intermédiaire pour gérer les niches innovatrices

Notre première contribution à la littérature sur la mobilité durable s'enracine dans la théorie institutionnelle. Nous proposons un cadre intégré du champ québécois de la mobilité durable qui est indissociable de ses acteurs, de ses significations partagées, des logiques institutionnelles (mondes de justification) et des solutions qui ont été mises en place pour dénouer les enjeux contentieux. Par suite, notre cadre de gouvernance du champ de la mobilité s'inspire des modèles multiniveaux de Geels (2002 ; 2012) et de Nykvist et Whitmarsh (2008) composés d'une base (*grassroot*), d'un régime et d'un paysage (*landscape*). Soulignons qu'il existe deux différences notables entre notre modèle et ceux qui ont été

proposés par Geels et par Nykvist et Whitmarsh : le rôle de la responsabilité sociale des entreprises et l'importance accordée aux acteurs de mobilisations citoyennes.

Dans le premier cas, nos résultats démontrent que la RSE ne peut être réduite au statut de niche innovatrice. À l'instar de DeHart-Davis et Guensler (2005) et d'Enoch (2016, p. xi), nous estimons que l'entreprise doit plutôt être considérée comme une institution pertinente pour la réalisation de cibles sociétales de gestion de la demande des déplacements. À cet effet, la contribution de l'entreprise est appelée à s'intensifier au fur et à mesure qu'elle développe des aptitudes pour gérer le navettage. Ces compétences peuvent évoluer au point où cette dernière est pleinement intégrée dans le champ de la mobilité durable. Comme mentionné plus haut (sections 7.1.1.2.2 et 7.2.3.2), des organisations comme le Mouvement Desjardins et l'Université Laval sont devenues pratiquement autonomes du point de vue de la gestion de la demande des déplacements, au point où elles ont dorénavant l'habileté de négocier les enjeux de mobilité durable directement auprès des autorités et des sociétés de transport. Autrement formulé, il est possible que l'entreprise soit érigée au rang de *membre* du champ de la mobilité durable, un statut qui nécessite d'adapter la façon dont on conçoit la RSE.

Ensuite, les résultats de notre thèse démontrent l'importance des acteurs de mobilisation citoyenne en tant qu'agents de facilitation de la mise en œuvre de la mobilité durable. Au fil des années, les CGD et leurs partenaires ont par exemple participé à l'élaboration de la *Stratégie nationale de mobilité durable* de 2014 et de la *Politique de mobilité durable* de 2018. Du côté de l'opérationnalisation des mesures de gestion de la demande des déplacements, ils ont la capacité d'arbitrer les intérêts d'une variété d'acteurs hétérogènes comme les navetteurs, les autorités municipales et régionales, les sociétés de transports, les générateurs de déplacements et les fournisseurs de mobilité alternative. En ce sens, notre modèle multiniveau à trajectoires différenciées, mais complémentaires, éclaire la façon dont les acteurs ont élaboré un champ qui est gouverné par le cadre transformationnel de la mobilité durable, tout en étant opérationnalisé en fonction de pratiques réformatrices. Les activités de niveau meso, consistant à développer de nouvelles niches, permettent ensuite d'intensifier les interventions réformatrices afin qu'elles se conforment à l'idéal transformationnel de l'approche RTA. Conséquemment, les données de notre thèse identifient les conditions à travers lesquelles les membres du champ ont développé une gouvernance qui opérationnalise le paradigme de la mobilité avec discernement, en évitant le recours aux solutions rigides, mécaniques et idéologiques.

8.2.1.1.2.2 La fonction gouvernementale : encadrer et valider les orientations

Nos résultats démontrent que la mise en œuvre du paradigme de la mobilité ne nécessite pas de recourir à des politiques publiques coercitives, particulièrement à l'étape du lancement des premières activités. Comme mentionné plus haut (sections 8.1.4.1.2 et 8.1.4.1.4), les acteurs du champ québécois de la mobilité durable ont évolué de façon incrémentale, en étant attentifs aux difficultés que posaient les incertitudes de leur environnement général. À travers leurs démarches d'accompagnement, les autorités publiques ont préféré structurer les activités de développement et de mobilité durable, à défaut d'avoir recours à des mesures contraignantes et dirigistes. Sur ce point, les autorités ont d'abord structuré les piliers cognitif et normatif du champ, avant d'envisager les solutions réglementaires.

Rappelons qu'à la fin des années 1990, les intervenants du champ naviguaient à l'aveugle, leurs activités étant d'abord conçues négativement, c'est-à-dire comme des contre-modèles de la mobilité en vigueur. De façon similaire, les CGD étaient conçus en réaction au régime de l'automobile, à la manière d'« unités de développement d'outils pour trouver des alternatives à l'auto solo complémentaires au service de transport collectif » (Entrevue première d.g. de l'AMT). Au début des années 2000, le champ a continué d'être encadré de façon souple dans la mesure où les représentants de l'AMT et du MTQ ont accordé aux équipes des CGD suffisamment de latitude pour la réalisation de leur mission pluridisciplinaire. Cette souplesse a permis aux intervenants d'élargir progressivement leur réseau d'acteurs, de pratiques et de niches innovationnelles. À la différence de l'État de Washington qui a adopté une loi contraignante, la *Commute Trip Reduction Law* de 1991, les autorités québécoises ont évité de réglementer les générateurs de déplacements, préférant d'abord mobiliser des solutions incitatives et volontaristes. À partir de 2006, la structuration du champ a été renforcée grâce à son rattachement progressif à la *Loi sur le développement durable*, un instrument juridique qui répondait aux obligations internationales de l'État québécois à la suite des Sommets de Rio de 1992 et de Johannesburg en 2002. Du point de vue cognitif et narratif, divers progrès ont été réalisés grâce à l'adoption de la *Politique québécoise du transport collectif* (2006) et de la première *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, deux politiques qui ont fixé des cibles sociétales de transports alternatifs à l'automobile. Durant la même période, le champ a peu à peu intégré le vocabulaire de la « mobilité durable », un paradigme qui s'imposait tout particulièrement dans les mondes municipal et universitaire. Au tournant des années 2010, le champ de la mobilité durable a conservé son autonomie et a adopté l'approche RTA, quelque huit années avant qu'elle ne soit consacrée par la PMD. En fondant leurs activités sur cette hiérarchie, les acteurs du champ ont été en mesure de se distancier de la stratégie industrielle du gouvernement du

Québec qui misait de plus en plus sur l'électrification des transports individuels. Avec l'adoption des cibles de la PMD pour l'horizon 2030, l'État a ensuite fortement structuré la narration qui régit le champ, les activités étant menées en fonction de l'atteinte de cibles mesurables (réduction des accidents, de l'autosolisme, des GES, augmentation de l'accès aux services de mobilité alternatifs, etc.).

Finalement, l'étude du champ québécois de la mobilité durable met en évidence l'importance des *scripts* comme moyens pour gérer la transition hors du régime de l'automobile. Dans un contexte où les autorités publiques rechignent à intervenir de façon contraignante, c'est à travers la structuration des activités de développement durable des ministères, organismes gouvernementaux et organisations parapubliques que les CGD sont parvenus à sécuriser les mandats de l'exemplarité de l'État. Depuis l'adoption de la première *Stratégie gouvernementale de développement durable* en 2007, la mobilité durable est devenue une figure obligée des plans d'action, aux côtés de la sensibilisation au développement durable, de la qualité de vie au travail, de l'approvisionnement responsable, de la gestion de l'énergie, de la gestion des matières résiduelles, de la gestion de l'eau et des services alimentaires. Un responsable du CISSSO décrit ce phénomène de structuration des activités de mobilité durable qui s'imposent grâce aux scripts organisationnels (exigences ministérielles, critères d'évaluation, etc.) :

On se base beaucoup sur [le plan d'action en développement durable du MSSS]. [On trouve dans l'annexe] toute la démarche pour devenir une organisation qui était identifiée comme étant une organisation ayant une démarche de développement durable. [...] Puis dans ces critères-là, ben évidemment, il y a la mobilité durable. Donc la mobilité durable, chez nous au CISSS de l'Outaouais, c'est une des actions dans notre cadre de plan stratégique de développement durable où on met des actions concrètes pour favoriser, dans le fond, le déploiement de notre plan de développement durable, puis d'avoir des actions en mobilité durable. (Entrevue responsable du développement durable au CISSSO)

8.2.2 Contribution 2 : La réconciliation entre les approches réformiste et transformationnelle

Notre modèle multiniveau à trajectoires différenciées, mais complémentaires, permet de dégager une deuxième contribution aux connaissances : le rapprochement entre les approches réformiste et transformationnelle. Comme mentionné plus haut (section 1.4.2.1.3), cette tension est au cœur de la taxonomie de Calisto Friant et coll. (2020), un cadre qui présente les interventions réformistes et transformationnelles de façon dichotomique.

Les résultats de notre thèse démontrent qu'à travers leurs alliances et leurs arrangements institutionnels, les acteurs du champ québécois de la mobilité durable ont constitué un modèle de transition bicéphale

qui est à la fois réformiste et transformationnel. Selon le niveau d'intervention, des acteurs comme les CGD adopteront une approche résolument réformiste, tout particulièrement lorsqu'ils interagissent auprès des générateurs de déplacements. Au niveau de l'élaboration de la vision sociétale, les organisations de mobilisation citoyenne travailleront au contraire en fonction d'une visée résolument transformationnelle.

Comme mentionné dans la section 8.1.4.2, cet agencement est le résultat d'un processus de maturation à travers lequel les acteurs du champ ont progressivement intégré les niches segmentées au sein d'une démarche holiste et coordonnée. Le modèle a ainsi pour objectif de concilier la lutte contre le régime de l'automobile avec les conditions pratiques d'une transition vers une société de la mobilité durable.

8.2.2.1 Le modèle multiniveau à trajectoires différenciées, mais complémentaires : l'intégration des approches segmentées

8.2.2.1.1 L'approche technocentrée des premières années de la gestion de la demande des déplacements

Le modèle à trajectoires différenciées, mais complémentaires, est construit sur l'intégration, au sein d'un cadre cohérent, des outils de mobilité alternative à l'automobile. Durant les années 2000, l'évolution du champ a été animée par le dépassement progressif des approches segmentées qui étaient réalisées auprès des générateurs de déplacements individuels. En l'absence d'une vision sociétale forte et coordonnée, la préoccupation première des CGD consistait à enraciner les PGD au sein de la structure administrative des employeurs et des établissements d'enseignement supérieur. Par le biais des comités de suivi des PGD, les interventions étaient réalisées dans l'objectif d'amener les acteurs organisationnels à s'appropriier les outils Allégo. Les interventions étaient donc réformatrices, réalisées dans un contexte marchand. La première directrice générale de l'AMT décrit les objectifs économiques qui animaient le programme Allégo :

L'expérience de Bombardier a été tellement concluante en termes de résultats qu'on a décidé dans le plan stratégique 1997 [de l'AMT] d'introduire la création de centres de gestion des déplacements au rythme où on serait capable de faire des alliances avec les entreprises [...]. Alors évidemment le premier marché, il était dans la région de Montréal. Et il était dans des lieux où il y avait des entreprises qui pouvaient se regrouper. Pas une entreprise toute seule, mais des entreprises qui se regroupaient. Et il fallait accrocher ça, évidemment, avec les services de transport collectif, parce que plusieurs des services que les centres de gestion pouvaient se développer et offrir devaient être accompagnés, devaient être en liaison avec les réseaux d'autobus, les réseaux de métro et même influencer les réseaux d'autobus et les

réseaux de métro pour desservir mieux, comme services additionnels. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Conformément aux résultats de notre revue de littérature, les années du programme Allégo correspondent à la période des PGD traditionnels. Durant les années 1990 et 2000, les chercheurs et les professionnels de la gestion de la demande des déplacements s'intéressaient principalement aux motivations qui incitent une entreprise à s'engager dans une démarche de PGD (Bartle et Chatterjee, 2019; Cairns *et coll.*, 2010; Curtis et Headicar, 1997; Eriksson *et coll.*, 2006; Herzog et Grant, 2002; Rye, 1999; 2002a, 2002b). Comme mentionné en introduction, la littérature de cette période manifestait un faible intérêt envers la fonction sociétale des PGD, ces derniers étant d'abord réfléchis selon les besoins des générateurs de déplacements : « A travel plan provides a strategy for an organisation to reduce its transportation impacts and to influence the travel behaviour of its employees, suppliers, visitors and customers » (Rye, 2002b, p. 288).

Dans la mesure où les activités de gestion de la demande des déplacements des années 2000 étaient d'abord articulées autour des besoins organisationnels, cette période correspond à un mode de fonctionnement que Calisto Friant *et coll.* qualifient de « technocentrée » :

Technocentric Circular Economy discourses focus on implementable technical innovations, which can transform the industrial production system without having to change social-economic power relations. *Technocentric Circular Economy* visions are thus practical and applicable, which makes them appealing for a broad range of actors seeking win-win solutions to reconcile environmental and economic objectives. (Calisto Friant *et coll.*, 2020, p. 12)

8.2.2.1.2 L'élaboration d'une approche réformiste

Lorsque le champ est devenu panquébécois à partir du milieu des années 2000, les acteurs ont progressivement délaissé les interventions « à la pièce » qui régissait le programme Allégo. Peu à peu, les intervenants ont privilégié une approche qui intégrait les niches innovatrices de façon cohérente, le tout dans une perspective sociétale réformiste. À titre d'exemple, la *Politique québécoise du transport collectif* de 2006 énonçait des cibles d'augmentation de l'usage des transports collectifs et de la mobilité alternative à l'automobile (MTQ, 2006, p. xiii). Plus ambitieux que les approches technocentrées, le réformisme peut être décrit comme le prolongement du développement durable ou comme un cadre qui progresse grâce au recours à des mesures incrémentales :

Reformist Circular Society discourses answer many [...] concerns, particularly in terms of social justice, participatory governance and the resource nexus [...] and sometimes acknowledge the issues revolving around the rebound effect [...]. *Reformist Circular Society* discourses thus perhaps have the most largely appealing vision of circularity, as they add a human dimension and seek to reconcile capitalism with a just and sustainable future for all. However, these discourses fail to confront questions of entropy, economic growth, decoupling and epistemological and ontological pluralism. (Calisto Friant *et coll.*, 2020, p. 12-13)

À partir des années 2010, le caractère réformateur du champ québécois de la mobilité durable s'est renforcé lorsque les principaux intervenants ont intégré de nouvelles niches innovatrices pour accroître la valeur des PGD : vélo en libre-service, MaaS, Opus et cie, gestion des stationnements, plans de mobilité durable, services à la collectivité, activités de sensibilisation, etc. Dorénavant, les CGD et leurs partenaires couvrent l'ensemble des régions administratives du Québec et offrent différents services qui ont pour vocation de s'adapter à une variété de milieux preneurs. Comme mentionné plus haut (section 7.2.2.1), cette diversification s'inscrit notamment dans une perspective de justice territoriale, tout particulièrement dans un contexte où les acteurs souhaitent offrir des solutions de mobilités alternatives en contexte rural. Depuis les années 2010, la réalisation de PGD ne constitue plus l'activité unique des équipes des CGD, plusieurs autres mesures étant proposées pour accompagner les navetteurs, les entreprises et les collectivités. À titre d'exemple, les principaux services du CMDS sont principalement organisés autour de la réalisation des mandats de l'ACGDQ comme le Défi sans auto solo ou le programme Vélovolt :

Notre rôle est quand même assez diversifié, mais juste avec les mandats actuellement qu'on a avec l'ACGDQ, je pense que ça correspond quand même à facilement, un 75% de tâches. [...] À Montréal, ils vont en faire vraiment plusieurs des plans de gestion de déplacement, ils vont accompagner les CIUSSS. Mais des plans de gestion de déplacement aussi exhaustifs, ça va demander des centaines d'heures pour la réalisation de ces plans. Donc il faut quand même mobiliser des ressources qu'actuellement qu'on n'a pas, carrément. (Entrevue chargé de projets du CMDS)

8.2.2.1.3 L'élaboration d'une approche transformationnelle

Comme mentionné plus haut (section 7.1.3.2), les représentants de l'approche transformationnelle sont souvent en tension avec les acteurs réformistes du champ de la mobilité durable. Cette tension persiste même si les deux groupes reconnaissent, tacitement ou explicitement, la complémentarité de leur approche respective.

À travers sa critique des dérives du régime de l'automobile, l'approche transformationnelle vise à raffermir toujours davantage la vision de la société de la mobilité durable qui a été promue pour la première fois dans la planification stratégique de l'AMT de 1997. Les acteurs qui valorisent le projet transformationnel souhaitent poser les bases d'une société qui se conforme scrupuleusement à l'esprit RTA, une approche plus rigoriste qui les incite à exprimer du scepticisme à l'égard des mesures amélioratives. Du point de vue théorique, l'approche transformationnelle se caractérise ainsi par l'idéalisme et la critique du capitalisme considéré comme un système d'accumulation et d'exploitation :

Transformational Circular Society discourses have a rational analysis of current planetary limits and the structural contradictions of the capitalist system and propose a utopic vision that is appealing for many social and environmental movements. However, they might be disregarded by mainstream debates for being overly idealist regarding the likelihood of fundamental socio-cultural change and the probability of a post-capitalist future. (Calisto Friant *et coll.*, 2020, p. 12-13)

Au courant de l'histoire du champ québécois de la mobilité durable, l'approche transformationnelle a surtout été portée par des acteurs associés aux thématiques de l'aménagement durable et de la sobriété énergétique. Les représentants de la branche transformationnelle ont d'abord pour objectif de dépasser le régime de l'automobile, un cadre qui est associé à divers phénomènes de contreproductivité (Gorz, 2008; Illich, 2003). En ce sens, ils sont associés à l'objectif de réduction nette des déplacements et se font parfois reprocher d'adopter des positionnements intransigeants et inadaptés à la réalité des milieux preneurs.

Malgré les reproches d'intransigeance et de purisme idéologique, l'approche transformationnelle s'est néanmoins imposée comme le principe supérieur commun qui fédère les acteurs du champ, l'étalon à partir duquel les situations de mobilité sont évaluées. Cette approche est rendue nécessaire dans un contexte où les intervenants doivent composer avec l'apparition de niches innovatrices dont les contributions à la réduction de l'autosolisme s'avèrent inégales, parfois même contradictoires. À titre d'exemple, le véhicule électrique et les solutions reposant sur des plateformes de technologie de l'information sont souvent critiqués pour leur incapacité à atteindre des cibles de réduction nette des déplacements. Dans un contexte où divers cas d'effets pervers ont été répertoriés (Davis, 2018), Ringenson et Kramers rappellent la nécessité, pour les intervenants, de s'assurer que les niches découlant de l'approche MaaS se conforment au cadre commun RTA :

The real environmental effects of MaaS are yet unclear and have mainly been discussed on a hypothetical level. On one hand, as its basic idea is to provide the user with transport that does not require car ownership, there is hope that MaaS would disrupt car society and promote more sustainable transport modes (shift). There is also hope that MaaS can lead to a more efficient use of available transport infrastructure including vehicles (improve). On the other hand, it has been questioned on the basis of possibly undermining public service and leading to an increased demand of transport. (2022, p. 219)

8.2.2.2 La société de la mobilité durable : entre utopie et pragmatisme

Près de 30 ans après son institutionnalisation, le champ québécois de la mobilité durable a dépassé les interventions segmentées et technocentrées qui animaient le programme Allégo, les acteurs privilégiant dorénavant une approche résolument coordonnée. L'exemple le plus fort du caractère holiste de la gestion de la demande des déplacements se trouve du côté du projet de l'exemplarité de l'État (sections 7.1.2.2.1 et 7.2.2.2.1), un mandat qui intègre l'ensemble des initiatives qui sont réalisées auprès des ministères, organismes gouvernementaux et d'une variété d'organisations parapubliques (santé et éducation supérieure). À ce jour, il est toutefois impossible de déterminer comment évoluera la coexistence entre les approches réformatrice et transformationnelle. Comme le mentionnent Calisto-Friant *et coll.* (2020), les modèles transformationnel et réformateur traversent une période de *validation* à travers laquelle leurs méthodes et leurs prétentions subissent une évaluation collective et institutionnelle. Pour l'heure, les acteurs québécois sont engagés dans une stratégie du « beau risque », un pari consistant à agir comme si les cibles sociétales transformationnelles peuvent être atteintes grâce à la multiplication des mesures réformatrices et au principe d'amélioration continue.

Selon l'évolution des résultats du champ, ce compromis pourrait être révisé si cette stratégie s'avère incapable de redresser la situation panquébécoise de la mobilité. Rappelons à cet effet que l'approche réformatrice est souvent critiquée pour son incapacité à contenir le phénomène des effets rebonds (Calisto Friant *et coll.*, 2020, p. 14). Même si les principaux outils de mobilité durable (PGD, attestations, services de mobilité, etc.) améliorent la performance *individuelle* des générateurs de déplacements, il est possible que ces progrès soient insuffisants dans le cadre d'une économie croissanciste⁵⁵.

⁵⁵ Les effets rebonds sont documentés au Québec. Malgré l'apparition d'une variété de programmes de mobilité durable, le parc québécois de véhicules individuels a augmenté de 57% entre 1990 et 2021, une hausse deux fois supérieure à celle de la croissance démographique (+27%). Selon les données les plus récentes, on trouve 5,24 millions de véhicules à usage privé sur un total de 6,99 millions de véhicules immatriculés (Whitmore et Pineau, 2024,

Au sein du champ québécois de la mobilité durable, l'approche transformationnelle se manifeste surtout à travers un cadre qui organise les principes et les valeurs partagées des intervenants. La hiérarchie RTA, par exemple, anime des activités de sensibilisation comme le Défi sans auto solo ou la campagne *À pied nous n'avons pas d'armure*. Du point de vue stratégique, l'approche RTA est également le principe supérieur commun qui régit les interventions des acteurs du champ auprès des citoyens et des générateurs de déplacements. Même si les mandats des CGD sont généralement réalisés selon des principes réformistes, les équipes proposent toujours des solutions de mobilité qui sont appelées à refléter la hiérarchie des niches innovatrices. Dans l'extrait qui suit, la directrice de Moba décrit la façon dont les CGD organisent les PGD afin qu'ils soient adaptés aux besoins du client, tout en étant cohérents avec l'approche RTA :

[Pendant] un long moment, on était pas mal neutres pas rapport [aux véhicules électriques]. On ne se positionnait pas parce que l'idée, nous, c'est quand même de diminuer la congestion routière et le nombre d'autosolistes. Ça, c'est clair, mais on n'a pas eu le choix d'embarquer dans des mandats qui faisaient la promotion des véhicules électriques. [Donc] nous, on essaie toujours de le rattacher à un cocktail de transports, [...] on essaie de ne pas faire exclusivement la promotion des véhicules électriques. Mais quand ça se rattache à quelque chose de plus vaste et que ça devient un élément supplémentaire, comme une solution de dernier recours à ajouter, [alors] oui, on va s'adapter et on va outiller les organisations pour installer des bornes, voir [quels sont] les financements disponibles et en faire la promotion. Mais jamais seuls. (Entrevue d.g. de Moba)

Mentionnons finalement qu'au sein du champ québécois de la mobilité durable, les intervenants concilient les approches réformatrice et transformationnelle pour faciliter les solutions favorisant l'équité territoriale, un enjeu qui est abondamment discuté dans la littérature (Baeten, 2000; Chardonnel *et coll.*, 2012; Currie et Delbosc, 2001; Currie *et coll.*, 2007; Delbosc et Currie, 2011; Mattioli, 2014; Mattioli *et coll.*, 2018; Ortar, 2018; Rangeon et Rouvillain, 2012). Le programme Vélovolt, par exemple, est spécifiquement conçu pour accroître les solutions de mobilité en contexte régional et rural. Même s'il ne contribue pas à la réduction des déplacements et à l'aménagement durable, il s'insère néanmoins dans la hiérarchie RTA. Une chargée de projet d'Équiterre décrit les principes à la fois réformateurs et transformationnels qui animent ce projet :

Avec Vélovolt, on ouvre des horizons dans d'autres régions qui n'avaient jamais touché les CGD, donc ça permet d'aller chercher des nouveaux clients dans des régions qu'on n'avait pas encore... comme exemple la Côte-Nord, Bas-Saint-Laurent. [...] Puis on s'est dit « *ben je pense*

p. 36). Ces chiffres comprennent 102 756 véhicules entièrement électriques et 65 731 véhicules hybrides rechargeables (p. 18).

qu'il faut aussi s'ouvrir, puis arrêter d'être encore une fois puristes dans sa façon de voir la mobilité », puis de dire « ben, si on veut rallier davantage de gens, les ouvrir au transport actif, leur montrer les bienfaits, ben il va falloir qu'on pense à d'autres façons ». Puis en regardant ce qui se faisait ailleurs, on se disait « oui, ça a vraiment un potentiel de transfert modal, ce n'est pas juste un gadget ». Donc nous, notre but c'était justement d'offrir davantage cette possibilité du transfert actif à davantage de gens dans d'autres territoires aussi. Puis c'est là aussi qu'on a vu que le message prenait pour les CGD dans plusieurs entreprises qui n'étaient pas juste dans les grands centres urbains. (Entrevue chargée de projets chez Équiterre)

8.2.2.3 Le champ comme espace de convergence

En somme, le champ québécois de la mobilité durable peut être conçu comme un regroupement intermédiaire qui s'insère entre le citoyen et la société afin de faciliter la réalisation d'un projet transformationnel. À partir des années 2000, les alliances entre les organisations de mobilisation citoyenne ont permis d'agréger une panoplie de contre-visions de la mobilité qui composent dorénavant le paradigme québécois de la mobilité durable. Une des particularités de ce modèle tient dans le fait que le champ s'est développé de façon endogène, l'État québécois n'étant jamais intervenu de façon coercitive pour orienter sa trajectoire. Dans un contexte caractérisé par de fortes incertitudes quant à la viabilité financière et technique des solutions alternatives à l'automobile, les acteurs du champ ont bénéficié d'une importante autonomie pour gérer la croissance et la diversification de leurs activités.

Au tournant des années 2010, la gouvernance du champ s'est complexifiée avec le développement de nouveaux mécanismes de coordination et l'adoption de l'approche RTA. Au fil de leurs interactions et de leurs alliances, les acteurs ont élaboré un cadre d'intervention segmentant trois niveaux d'activités interdépendantes qui sont à la fois complémentaires et contradictoires. À partir de 2015, le champ est devenu l'espace où convergent les développements professionnels et les niches innovatrices qui ont été conçues pour appuyer la mise en œuvre du paradigme de la mobilité durable. En 2018, les acteurs du champ ont bénéficié de l'encadrement de la PMD, une politique panquébécoise qui a fortement structuré le pilier cognitif du regroupement grâce à l'établissement de cibles sociétales.

À l'occasion de l'adoption de la PMD, la légitimité des CGD et de leurs partenaires a été renforcée par l'apparition de la *gouvernance partenariale*, un cadre institutionnel à travers lequel le gouvernement s'est engagé à mobiliser les entreprises et les citoyens. De l'avis des intervenants, la gouvernance partenariale consolide le rôle du champ considéré comme un espace au sein duquel les générateurs de déplacements convergent dans le but de participer à l'atteinte des cibles sociétales :

[Le] gouvernement s'est rendu compte que pour mettre en œuvre la *Politique de mobilité durable*, [...] ils ont de la difficulté à rejoindre le citoyen. Ils travaillent un peu avec les villes, mais ils ne sont pas nécessairement si présents que ça dans le milieu municipal, alors que dans la vie, ça se joue beaucoup au niveau municipal la gestion des déplacements. L'organisation du territoire, l'aménagement du territoire, [ce sont] les villes et les MRC. [Donc] ce n'est pas compliqué, si tu ne les inclus pas dans les lignes, ça ne marche pas [et] ils n'étaient pas capables de rejoindre beaucoup les entreprises non plus. [...] Ils n'étaient pas capables d'atteindre les objectifs. La PMD, ensemble on est capables de le faire ce bout-là. [Donc] on est capables de conseiller sur les besoins, mais on est capable aussi d'aider les gens en bas à contribuer[.] (Entrevue ancien d.g. de l'ACGDQ)

Soulignons finalement que l'intégration des employeurs à l'intérieur du champ de la mobilité durable nécessite de concevoir la forme de responsabilité sociale qui est appropriée pour atteindre les objectifs sociétaux. Comme troisième contribution théorique, nous proposons d'interpréter la RSE à travers le concept d'*engagement socio-transformationnel*.

8.2.3 Contribution 3 : RSE et espace de convergence

8.2.3.1 Concevoir l'organisation comme institution et véhicule de transformation sociétale

Dans le contexte de notre recherche, les résultats de notre thèse nous amènent à concevoir la RSE à l'intérieur de la conception institutionnaliste, un courant qui a été initié par Berle et Means, qui a été poursuivi par des auteurs comme Selznick (1957), Meyer et Rowan (1977) ou DiMaggio et Powell (1983). Depuis les travaux fondateurs de Berle et Means, cette tradition conçoit l'organisation comme une unité économique qui peut être mobilisée pour l'atteinte d'une variété d'objectifs sociétaux, pourvu que ses pouvoirs soient adéquatement régulés :

The institution here envisaged calls for analysis, not in terms of business enterprise but in terms of social organization. On the one hand, it involves a concentration of power in the economic field comparable to the concentration of religious power in the mediaeval church or of political power in the national state. On the other hand, it involves the interrelation of a wide diversity of economic interests [...] Such a great concentration of power and such a diversity of interest raise the long-fought issue of power and its regulation—of interest and its protection. (Berle et Means, 2017 [1932], p. 309)

En nous inspirant du courant institutionnaliste, mais surtout des travaux d'Enoch (2016) et de DeHart-Davis et Guensler (2005), nous considérons à notre tour que l'entreprise est un véhicule approprié pour la réalisation de politiques de mobilité durable. *Cette conception nécessite toutefois de réfléchir adéquatement la RSE et la façon dont une organisation gère les parties prenantes qui sont visées par son plan de gestion des déplacements.*

Comme le font remarquer les auteurs institutionnalistes, l'alignement entre la contribution RSE d'une organisation et l'atteinte d'objectifs sociétaux nécessite d'importantes coordinations qui prennent la forme de mécanismes régulateurs. Dans le cadre de la mobilité durable au Québec, ces mécanismes sont apparus à travers des programmes incitatifs (Allégo, PAGTMAA, PADTC, MobilisActions, Nomo, etc.), des mesures de structuration des activités de développement durable au sein de l'administration publique ainsi que l'élaboration de cibles sociétales (*Politique québécoise du transport collectif* de 2006, PMD, PEV, etc.). Plus récemment, Matten et Moon (2008) ont caractérisé ce genre d'approche collective et régulatrice de la RSE comme l'expression d'une « responsabilité implicite » : « By "implicit CSR," we refer to corporations' role within the wider formal and informal institutions for society's interests and concerns. Implicit CSR normally consists of values, norms, and rules that result in (mandatory and customary) requirements for corporations to address stakeholder issues and that define proper obligations of corporate actors in collective rather than individual terms » (Matten & Moon, 2008, p. 406).

8.2.3.1.1 Le dépassement des approches volontaristes et segmentées

La perspective institutionnaliste et régulatrice que nous défendons rompt avec les approches volontaristes de la RSE, pour la plupart héritées de la tradition philanthropique qui a été initiée par Howard H. Bowen dans *Responsibilities of the Businessman* (1953). Même si les définitions subséquentes de la RSE ont délaissé le moralisme d'inspiration protestante de Bowen, la plupart des chercheurs ont continué de réfléchir la RSE comme une pratique essentiellement volontaire. En son fondement, la conception volontariste représente la responsabilité comme la capacité d'une organisation à répondre aux attentes de *certaines* catégories de parties prenantes. Matten et Moon désignent ce courant comme une manifestation de « RSE explicite », une conception segmentée et surtout orgo-centrée : « By "explicit CSR," we refer to corporate policies that assume and articulate responsibility for some societal interests. They normally consist of voluntary programs and strategies by corporations that combine social and business value and address issues perceived as being part of the social responsibility of the company » (Matten & Moon, 2008, p. 409).

Parmi les définitions qui se qualifient comme des formes de RSE explicite, nous trouvons par exemple le modèle bien connu de Carroll (1979). Conçue à la manière d'une pyramide, cette forme de RSE correspond à une hiérarchie d'obligations économiques, légales, éthiques et discrétionnaires qu'une organisation doit remplir afin d'être responsable dans un environnement donné (1979, p. 500). De façon similaire, Pfeffer et Salancik ont développé le concept de « responsivité » (*responsiveness*) pour décrire le phénomène à

travers lequel les décideurs répondent aux demandes et aux contraintes portées par les acteurs critiques de leur environnement (Pfeffer et Salancik, 1977, p. 21). Durant les années 1990, le concept de RSE a continué d'évoluer, étant davantage associé à la *performance sociétale*, une activité considérée comme « a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships » (Wood, 1991, p. 693).

En réponse aux négociations internationales sur le climat, la RSE a ensuite été associée aux piliers du développement durable. À titre d'exemple, le concept de « triple bottom line » d'Elkington (1998) invite les décideurs organisationnels à s'intéresser simultanément aux enjeux environnementaux, sociétaux et économiques que sous-tendent leurs activités économiques. Quelques années plus tard, la RSE a été réfléchi à travers le concept de citoyenneté corporative, l'entreprise étant conçue cette fois-ci comme un compromis entre des intérêts publics et privés : « Above all, corporate social responsibility is a concept supporting social control of business that resides and operates inside business itself, with the aim of protecting and enhancing the public welfare as well as private interests » (Logsdon et Wood, 2002, p. 158). Dans le sillage des travaux sur la citoyenneté corporative, Pasquero a également défini la RSE comme « l'ensemble des obligations, légalement requises ou volontairement choisies, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné » (Pasquero, 2013, p. 298).

Soulignons enfin qu'en 2010, la RSE a été codifiée à travers ISO26000, une norme internationale qui synthétise les principaux travaux menés dans le domaine depuis les années 1970. À cet effet, la définition qui y est offerte condense les enjeux d'obligations légales et économiques, l'éthique des affaires, le développement durable. La RSE y est définie de façon extensive, accordant une place prépondérante à la gestion des parties prenantes :

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. (Organisation internationale de normalisation, 2010, p. 4)

8.2.3.2 Le dépassement de la gestion des parties prenantes classique

Compte tenu de la place équivoque qu'occupe la gestion des parties prenantes à l'intérieur du champ québécois de la mobilité durable, nous estimons qu'il est important de décrire l'évolution de ce concept et de son appropriation dans le monde organisationnel. Ce détour permet d'éclairer les enjeux qui sont au cœur des plans de gestion des déplacements traditionnels et réorientés.

Depuis une quarantaine d'années, la gestion des parties prenantes a été érigée en un composant incontournable de la RSE, un intérêt qui s'explique par l'importance que les théoriciens et experts accordent à la relation entre l'entreprise et les acteurs de son environnement. Ainsi conçus, les modèles de cartographie des parties prenantes prolongent les conceptions de la RSE volontariste et orgo-centrée qui découlent d'auteurs comme Bowen, Carroll, Elkington, Pfeffer et Salancik.

Le concept de gestion des parties prenantes a d'abord été popularisé à l'occasion de la publication de *Strategic Management : A Stakeholder Approach* de R. E. Freeman en 1984. Dans cet ouvrage fondateur, l'auteur défendait la thèse selon laquelle la performance d'une organisation est liée à sa capacité de gérer adéquatement les personnes ou groupes qui sont susceptibles d'affecter et/ou d'être affectés par sa stratégie d'entreprise. Typiquement, les parties prenantes peuvent être regroupées dans des catégories comme les investisseurs, les mouvements politiques, les consommateurs, les riverains, les employés, les actionnaires, les associations commerciales et les fournisseurs.

En réponse au cadre théorique de Freeman, le courant de la gestion des parties prenantes a produit de nombreux modèles de cartographie des acteurs. À partir des années 1990, la théorie des parties prenantes a surtout été adossée à une importante réflexion sur l'éthique des affaires, l'approche de Freeman ayant été critiquée pour sa conception trop instrumentale et stratégique des enjeux humains. En 1995, Donaldson et Preston ont présenté trois dimensions de la gestion des parties prenantes qui ont été hiérarchisées selon un ordre d'importance : descriptive, instrumentale et normative. Par-delà les implications théoriques et pratiques, les gestionnaires étaient invités à considérer les implications morales de leurs activités, par exemple en introduisant des principes déontologiques dans leur stratégie organisationnelle. Deux ans plus tard, le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997) fondait plutôt la gestion des parties prenantes sur trois critères : l'urgence, le pouvoir et la légitimité. À l'instar de Donaldson et Preston, les auteurs accordaient une importance de premier plan aux enjeux moraux. Leur modèle

reconnaissait notamment que les gestionnaires ont la responsabilité de répondre aux préoccupations légitimes des acteurs qui sont susceptibles d'influencer ou d'être influencés par leurs activités.

Plus récemment, le principe de la reconnaissance des intérêts des parties prenantes a été formellement consacré par la norme ISO26000 à travers le concept de « sphère d'influence », un regroupement défini comme la « portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations » (p.4).

Soulignons que le courant des parties prenantes est relativement proche de la gestion des PGD. Pour rappel, la conception traditionnelle proposée par Rye (2002a ; 2002b) invite les gestionnaires à développer des outils pour gérer les déplacements de leurs employés, fournisseurs, visiteurs et consommateurs⁵⁶. À la lumière de la conception réorientée des PGD, les résultats de notre thèse nous amènent toutefois à réviser les modèles classiques de la gestion des parties prenantes, ces derniers étant devenus inappropriés pour contribuer de façon significative à l'atteinte des cibles sociétales. À l'instar de la RSE de type « explicite », les modes de gestion classique des parties prenantes et des PGD sont fondés sur une perspective orgo-centrée (centrée sur l'organisation), reposant par le fait même sur une approche *segmentée* ou « à la pièce ». Comme mentionné à plus d'une occasion, la mobilité durable doit plutôt être conçue comme un projet sociétal qui nécessite de coordonner l'ensemble des acteurs à l'intérieur d'une même chaîne de déplacements (espace de convergence). En eux-mêmes, les modèles hérités de Freeman ne constituent pas des leviers significatifs pour l'atteinte des cibles sociétales. Les résultats de notre thèse, inspirés du cadre de Geels (2002 ; 2012), démontrent la nécessité d'adapter la gestion des parties prenantes afin qu'elle s'imbrique à l'intérieur d'un projet transformationnel de niveau sociétal. En ce sens, il faut réviser le cadre de la gestion des parties prenantes afin de dépasser toute perspective « orgo-centrée ». Pour que leur contribution soit efficace et pertinente, les organisations doivent adopter un modèle de gestion des parties prenantes qui est aligné avec les cibles sociétales.

⁵⁶ Rye définit les PGD de la façon suivante : « a strategy for an organisation to reduce its transportation impacts and to influence the travel behaviour of its employees, suppliers, visitors and customers » (2002a, p. 180; 2002b, p. 288).

8.2.3.2.1 La sphère d'influence immédiate comme frein à l'adoption de programmes de mobilité durable

L'importance de réaligner la gestion organisationnelle de parties prenantes s'explique à la lumière de l'histoire du champ québécois de la mobilité durable. Soulignons d'emblée que les employeurs et leurs parties prenantes ne constituent pas des alliés naturels de la mobilité durable. Comme mentionné dans la section 4.1.1, les acteurs économiques et les travailleurs ont plutôt bénéficié de l'étalement urbain et de la construction du réseau autoroutier durant les années d'après-guerre (Linteau *et coll.*, 1989, pp. 538-543). À la manière des employeurs qui ont eu accès à des terrains abordables en s'éloignant des centres, les navetteurs ont profité d'un mode de vie étalé et dépendant de l'automobile : accès à la propriété plus facile, meilleure conciliation de la vie familiale, etc. (Bergeron, 2005, p. 74-75). Dans le contexte du régime de l'automobile, les employeurs avaient très peu de raisons de combattre l'autosolisme, par exemple en réduisant la taille de leur stationnement ou en encourageant le transfert modal vers les transports doux ou collectifs.

Du point de vue de la gestion organisationnelle des parties prenantes, la création du programme Employeur-Allégo et des premiers CGD ne répondait pas à une demande formulée expressément par les navetteurs et les employeurs. À la fin des années 1990, les premiers programmes de gestion de la demande des déplacements ont été lancés *en dépit* des intérêts immédiats des navetteurs et des entreprises. Comme mentionné plus haut (section 4.1.2), le besoin de rompre avec le régime de l'automobile a d'abord été exprimé par des acteurs intermédiaires comme les organisations de mobilisation citoyenne (Le monde à bicyclette, Vélo Québec, CRUTEQ, CRE, Équiterre, Vivre en ville, etc.). L'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements a ensuite été initiée par les autorités qui géraient les transports et les services municipaux. L'AMT, en particulier, avait problématisé les conséquences du statu quo dès sa planification stratégique de 1997 :

La congestion croît dans les axes métropolitains, sur les ponts et, en conséquence, se répercute sur le réseau routier local de l'Île de Montréal ; cette congestion s'amplifiera avec l'ajout des 147 000 déplacements motorisés prévus d'ici 2007, en période de pointe du matin. [...] Si les tendances actuelles se maintiennent, près de 300 000 voitures s'ajouteront au parc automobile de la région métropolitaine d'ici 2007 [...] Le service de transport en commun est un service public nécessaire pour une partie de la population qui n'a pas d'autres façons de se déplacer; or, la décroissance qu'il vit depuis 1982 (-11% d'utilisateurs ; parts de marché passant de 38% en 1982 à 27% en 1993) rend les services de plus en plus coûteux à assurer; les actifs qui supportent ces services (infrastructures et matériel roulant) sont, dans bien des cas, sous-utilisés. Cette situation s'aggravera compte tenu d'une baisse d'achalandage de 6% prévue d'ici 2007. (AMT, 1997, p. II)

À ce jour, la gestion organisationnelle des déplacements des navetteurs demeure un enjeu contentieux qui a une portée limitée. Dans son guide des bonnes pratiques à l'intention des générateurs de déplacements, le CGD de la Capitale-Nationale, Mobili-t, estime que les PGD produisent des changements de comportements de déplacements pour tout au plus 4 à 20% des navetteurs visés (2019, p.4). Autrement dit, les politiques organisationnelles de mobilité durable atteignent une minorité de parties prenantes. De l'avis d'un responsable du développement durable au sein d'un CIUSSS, la gestion du stationnement est en outre réputée pour provoquer d'importantes résistances qui divisent les employés, les syndicats et les patrons : « [La] vision voiture est encore très très centrée. Puis il y a des questions syndicales. Il y en a, ça fait 10 ans qu'ils attendent d'avoir un permis de stationnement. Parce qu'il n'y en a pas. C'est plein. Donc là, c'est sûr que du jour au lendemain, si on enlève ça ou qu'on enlève des places, ça va faire un tollé aussi » (Entrevue responsable du développement durable au CIUSSS Nord-de-l'Île).

La Figure 14 présente un modèle bilatéral correspondant à la gestion classique des parties prenantes et des plans de gestion des déplacements. Les résultats de notre thèse nous amènent à rejeter cette approche au profit d'une gestion des parties prenantes trilatérale. Ce modèle, présenté dans la prochaine section, est davantage adapté à la conception réorientée des plans de gestion des déplacements que propose Enoch (2016, p. 143).

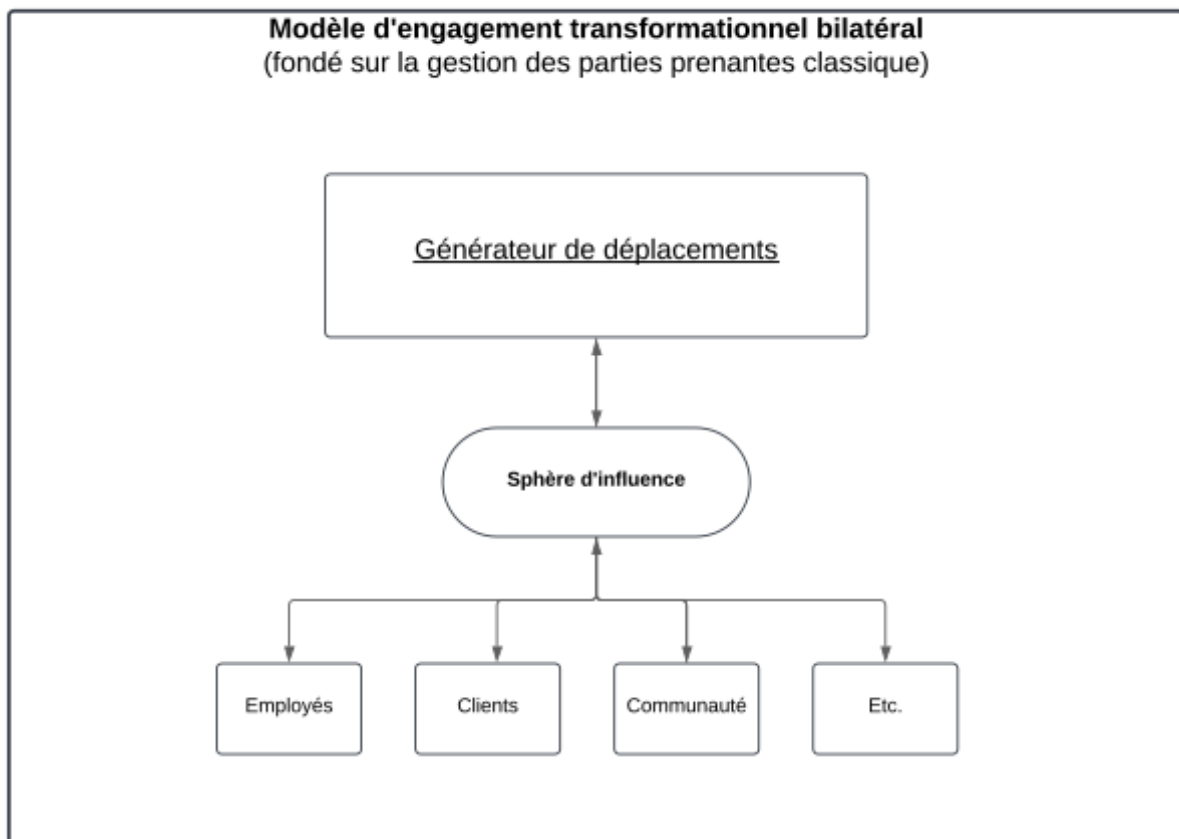


Figure 14: Modèle de gestion des parties prenantes classique (engagement bilatéral)

8.2.3.3 L'engagement socio-transformationnel

Afin de dépasser les écueils que pose la gestion traditionnelle des parties prenantes et des PGD, nous proposons d'introduire le concept d'*engagement socio-transformationnel*. Cette nouveauté conceptuelle s'insère dans le prolongement de la notion d'engagement communautaire, une notion conçue pour connecter la gestion des parties prenantes et les projets de transformation sociétale : « Community engagement strategy is the pattern of activities implemented by firms to work collaboratively with and through groups of people to address issues affecting the social well-being of those people » (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2010, p. 297). Relativement aux enjeux de mobilité durable, l'intérêt du concept d'engagement communautaire tient dans la reconnaissance de la responsabilité organisationnelle à l'égard des enjeux collectifs, une préoccupation qui est au cœur du courant de la RSE implicite.

Soulignons qu'au fil des années, diverses conceptions ont été proposées. À la manière des conceptions volontaristes et moralistes de la RSE, l'engagement communautaire peut d'abord s'inscrire dans une perspective philanthropique, une approche que Bowen *et coll.* désignent comme « transactionnelle » : « At the most basic level, firms may engage by providing information, employee volunteer time or philanthropic donations [...]. Within this transactional strategy, firms communicate with communities on a transactional basis » (p. 304). Une expression plus aboutie de l'engagement communautaire réside dans l'« engagement transformationnel », un processus *bilatéral* entre l'organisation et la collectivité. Conçu à la manière de la RSE implicite, l'engagement transformationnel invite les gestionnaires à développer une relation de réciprocité avec les collectivités, un rapport qui se manifeste notamment par la création de significations communes et de mécanismes décisionnels partagés :

In contrast, transformational engagement is the most proactive corporate engagement strategy. This form of engagement is characterized by joint learning and sensemaking, the joint management of projects with communities and community leadership in decision-making. Transformational engagement is distinctive because (1) organizations may achieve outcomes that were unattainable without the engagement of the community and (2) the community takes a supported leadership role in framing problems and managing solutions. Thus, control over the engagement process is shared, and both process learning and benefits jointly emerge to both parties through the engagement process. (Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans, 2010, pp. 305-306)

Malgré son raffinement par rapport au concept d'engagement transactionnel, l'engagement transformationnel présente certaines limitations du point de vue de sa capacité à résoudre un défi sociétal comme celui de la sortie hors du régime de l'automobile. Le principal problème de cette approche réside dans sa gestion bilatérale des enjeux communautaires, une conception qui ne dépasse pas la perspective orgo-centrée et segmentée des modèles classiques de la RSE et de la gestion des parties prenantes.

À la lumière de nos résultats de recherche, la résolution d'un défi sociétal comme celui de la sortie hors du régime de l'automobile implique de concevoir l'engagement communautaire comme une relation *trilatérale*. Ce rapport triangule les relations entre l'entreprise, ses parties prenantes ainsi qu'un champ, considéré comme le dépositaire d'un projet transformationnel. Ainsi conçue, la RSE correspond à ce que nous appelons un *engagement socio-transformationnel*. Cet engagement peut être abordé de deux façons. Du point de vue de la RSE, il désigne une *contribution individuelle* envers un projet de société qui nécessite d'adapter la gestion organisationnelle des parties prenantes. Du point de vue du champ ou de la société, l'engagement socio-transformationnel désigne un projet collectif qui intègre la RSE dans une perspective holistique.

8.2.3.3.1 L'engagement socio-transformationnel du point de vue de l'organisation

Du point de vue de l'organisation, soulignons que l'engagement socio-transformationnel ne signifie pas le rejet de la gestion des parties prenantes. En revanche, l'engagement trilatéral implique de concevoir cette activité de gestion comme étant subordonnée à des exigences collectives. Suivant la perspective de l'engagement socio-transformationnel, une entreprise doit d'abord définir sa contribution à l'atteinte de cibles sociétales, avant de déterminer comment elle gèrera les parties prenantes. En ce sens, le concept d'engagement socio-transformationnel prolonge les courants de l'institutionnalisme et de la RSE implicite. Il approfondit la conception de l'entreprise comme *institution sociale* dans la mesure où il rejette les interventions segmentées qui se limitent à la sphère d'influence, tout en privilégiant les contributions organisationnelles aux projets collectifs.

En regard du concept d'engagement socio-transformationnel, le champ québécois de la mobilité durable constitue un cas très riche, d'abord parce que le gouvernement du Québec a adopté un cadre de gouvernance partenariale dans la *Politique de mobilité durable* de 2018. Cette gouvernance a été rendue possible grâce à une trentaine d'années d'institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements, une période durant laquelle les autorités publiques ont créé une nouvelle gamme d'acteurs

intermédiaires pour mobiliser les citoyens et les entreprises⁵⁷. Au sein de cette gouvernance partenariale, les générateurs de déplacements peuvent interpréter plus facilement la nature de leurs responsabilités, un engagement qui ne correspond pas aux activités philanthropiques ou discrétionnaires du modèle de Carroll (1979). Afin d'être à la hauteur de leurs obligations sociétales, les employeurs sont appelés à agir comme des maillons qui s'insèrent à l'intérieur d'un ensemble coordonné. Un responsable du développement durable au CIUSSS du Nord-de-l'Ile décrit cette responsabilité qui est partagée entre les divers acteurs qui composent la chaîne des déplacements :

[La] mobilité ne se gère pas à l'interne d'une entreprise. Pas de façon pérenne et réellement structurante. Je peux faire des [mesures] anecdotiques. Je peux mettre des abris à vélo. C'est [bien], mais si la ville ne met pas de piste cyclable, ça ne servira pas à grand-chose. Ça va rester anecdotique. Puis si la ville met des pistes cyclables et que moi je ne fais rien, ce n'est pas plus brillant. Donc il faut que tout le monde travaille ensemble, puis ce chef d'orchestre-là, ce seraient [les CGD], les mieux placés, pour pouvoir le faire. (Entrevue responsable du développement durable au CIUSSS du Nord-de-l'Ile)

À la lumière des remarques qui précèdent, la RSE comme engagement socio-transformationnel consiste à concevoir le rôle de l'organisation comme une *contribution significative et soutenue envers un projet sociétal de transformation*. Sur ce point, la fonction du responsable de la RSE peut être interprétée à la manière d'une activité de jonction entre les besoins organisationnels et les projets sociétaux structurants. Le défi consiste dès lors à développer les habiletés internes requises afin que l'organisation s'insère harmonieusement à l'intérieur d'une chaîne coordonnée. Conséquemment, l'organisation doit constituer des ressources matérielles et administratives afin de concrétiser les principes fondamentaux de la mobilité durable : accessibilité, équité, santé, sécurité et durabilité. Le responsable du développement durable au CIUSSS du Nord-de-l'Ile décrit ce processus:

⁵⁷ La reconnaissance de la gouvernance partenariale et de la mobilisation des entreprises fait partie des conditions dites « gagnantes » de la PMD : « Un soutien du gouvernement pourra être apporté aux initiatives visant à regrouper les intervenants en transport et à accroître les partenariats, dans le but ultime d'adapter les services de transport afin que les citoyens et les entreprises puissent avoir accès facilement aux services dont ils ont besoin. [...] Le gouvernement du Québec et ses partenaires de la société civile, du milieu municipal et du secteur public ont un rôle actif à jouer pour assurer le succès de la *Politique de mobilité durable*. Mais c'est aux citoyens et aux entreprises que la Politique s'adresse d'abord et ils doivent être les premiers convaincus des avantages d'une mobilité plus durable. La mobilisation de ces acteurs est essentielle à l'atteinte des résultats de la Politique de mobilité durable. Tout au long de la durée d'application de la Politique, le gouvernement compte sensibiliser la population et les entreprises aux impacts relatifs aux choix de mobilité sur l'environnement et la santé, mais aussi aux différentes options de mobilité qui existent pour un choix plus éclairé. D'autres activités de communication et de sensibilisation viseront certains secteurs ou modes spécifiques. » (MTMDET, 2018e, p. 41)

Des consultants, on en utilise, mais comme on en utilisait avant dans le réseau de la santé pour nous aider dans la gestion des matières résiduelles et tout ça. Mais là, on s'est formé, on le connaît nous-mêmes, puis on ne peut pas toujours dépendre de main-d'œuvre externe pour faire ça. On l'a intégré à l'intérieur, donc on le gère [...] à l'interne. Parce qu'on veut être plus autonomes aussi. Il faut que ça soit vécu de l'interne pour que ça marche, toutes ces choses-là. [Le CGD] n'est pas ici à temps plein pour la mobilité, puis d'autres ne sont pas là pour la matière résiduelle à temps plein non plus. C'est ma job de faire ça, d'être là à temps plein pour le faire. (Entrevue responsable du développement durable au CIUSSS du Nord-de-l'Ile)

Au sein de cette configuration triangulaire, la gestion de la sphère d'influence des employeurs demeure un élément essentiel du processus d'adoption d'un PGD. Rappelons toutefois que la gestion des parties prenantes intervient en aval du processus d'engagement socio-transformationnel, c'est-à-dire *après* la planification du programme organisationnel. Conséquemment, cette approche nécessite de réfléchir les façons d'introduire les navetteurs dans le projet sociétal et organisationnel. L'enjeu de l'équité, par exemple, a été intégré dans les pratiques de Mobilidée, une entreprise qui fournit des services logistiques et numériques pour la mise en œuvre de politiques organisationnelles de mobilité durable. Afin de favoriser l'acceptabilité d'un PGD, l'approche de Mobilidée consiste à adapter les mesures de gestion de la demande des déplacements en fonction des besoins et surtout de la légitimité des diverses parties prenantes d'une organisation. L'identification de ces caractéristiques est réalisée au moyen d'un questionnaire qui est distribué auprès des navetteurs lors de l'élaboration de la politique organisationnelle :

[L]'équité de base, c'est d'essayer de faire en sorte [...] qu'on puisse favoriser les personnes qui sont défavorisées, puis de remettre un peu tout le monde à peu près au même niveau. Pour qu'on puisse avoir une vraie équité [pour tous], puis que tout le monde puisse travailler dans les mêmes bonnes conditions. [...] À 95 ou à 98% des tops 5 des critères qui viennent en haut [du questionnaire aux employés], ce sont les personnes qui sont en mobilité réduite, les personnes qui ont des enfants à charge, des personnes qui ont des déplacements fréquents à faire pendant la journée, puis les personnes qui ont une mauvaise accessibilité pour se rendre au travail. Ça, ce sont les quatre critères qui arrivent quasiment tout le temps en haut de la liste. Qu'est-ce qui arrive en bas de la liste? C'est la position de la personne dans l'entreprise, puis le nombre d'années que la personne travaille dans l'entreprise. Ça arrive quasiment tout le temps en dernier. (Entrevue chargé de projets de Mobilidée)

8.2.3.3.2 L'engagement socio-transformationnel du point de vue du champ

Afin de concevoir la dynamique de l'engagement socio-transformationnel du point de vue sociétal, nous proposons de la conceptualiser cette fois-ci à partir du champ québécois de la mobilité durable, considéré comme un espace de convergence des acteurs.

En tant que projet de transformation sociétale, la gouvernance partenariale de la mobilité durable présuppose d'intégrer les générateurs de déplacements dans une action collective, une chaîne qui est coordonnée à l'intérieur du champ. Comme mentionné plus haut (section 8.2.2.2), rien ne permet mieux de décrire cette logique de coordination que le projet de l'exemplarité de l'État, un mandat panquébécois qui, depuis 2017, intègre l'ensemble des contributions des ministères et organismes gouvernementaux assujettis à la LDD. Comme mentionné dans la section 7.2.2.2.1, cette démarche évite délibérément les interventions segmentées. La directrice de Movia décrit le caractère intégré et coordonné de cette démarche : « Puis on en est à l'élaboration de fiches de synthèse regroupées par pôle de sites. C'est-à-dire qu'on ne le fait pas par site, par ministère ou par organisation. On le fait vraiment par pôle. C'est plus facile. Puis ça permettrait après de mutualiser certaines actions. Plutôt que d'y aller un par un, ce serait de mutualiser certaines actions qui relèveraient du diagnostic qu'on va en faire » (Entrevue d.g. de Movia).

De l'avis du directeur général de Mobi-O, l'objectif de cette dynamique consiste d'abord à développer des partenariats stables avec les employeurs afin que le champ puisse intégrer leur démarche RSE. Dans un deuxième temps, les équipes des générateurs de déplacements sont formées par les CGD afin qu'elles constituent les compétences internes qui garantiront leur autonomie opérationnelle⁵⁸ :

Nous, on essaie de travailler pour que les organisations développent les expertises à l'interne, les consolident, puis soient à un moment donné autonomes. Parce que si on veut que ce soit pérenne, [...] que l'ensemble des générateurs de déplacements soient en action pour mettre en place des mesures de mobilité durable, on ne peut pas travailler tout le monde en même temps, à moins [d'avoir] une organisation qui va qui va tripler ou quadrupler. [...] C'est un besoin qu'on nous a nommé, [c'est-à-dire] de jouer ce rôle de coordination et d'arrimage. (Entrevue dg de Mobi-O)

La Figure 15 présente le modèle d'engagement socio-transformationnel du champ québécois de la mobilité durable. Les générateurs de déplacements qui s'engagent dans une démarche de mobilité durable sont appelés à dépasser la gestion classique des parties prenantes pour s'engager dans un processus de gouvernance partenariale. La Figure 16 présente quant à elle un modèle multiniveau élaboré qui intègre l'engagement socio-transformationnel à l'intérieur des activités du champ.

⁵⁸ Comme mentionné plus haut (sections 7.1.1.2.2 et 7.2.3.2), cette logique d'autonomisation est similaire aux cas de l'Université Laval et du Mouvement Desjardins, deux organisations qui ont développé d'importantes aptitudes de gestion de la demande des déplacements.

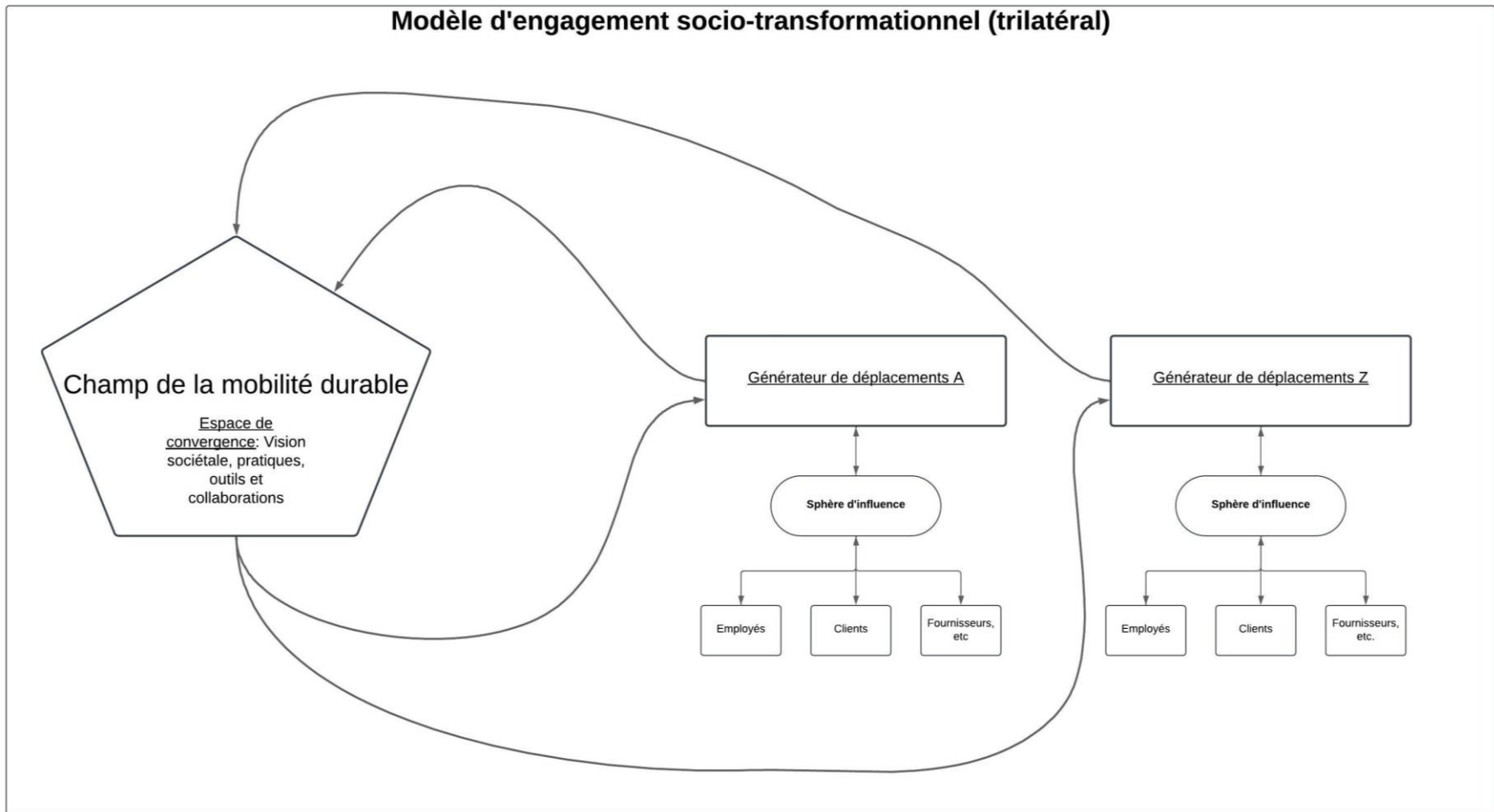


Figure 15: Modèle d'engagement socio-transformationnel (trilatéral)

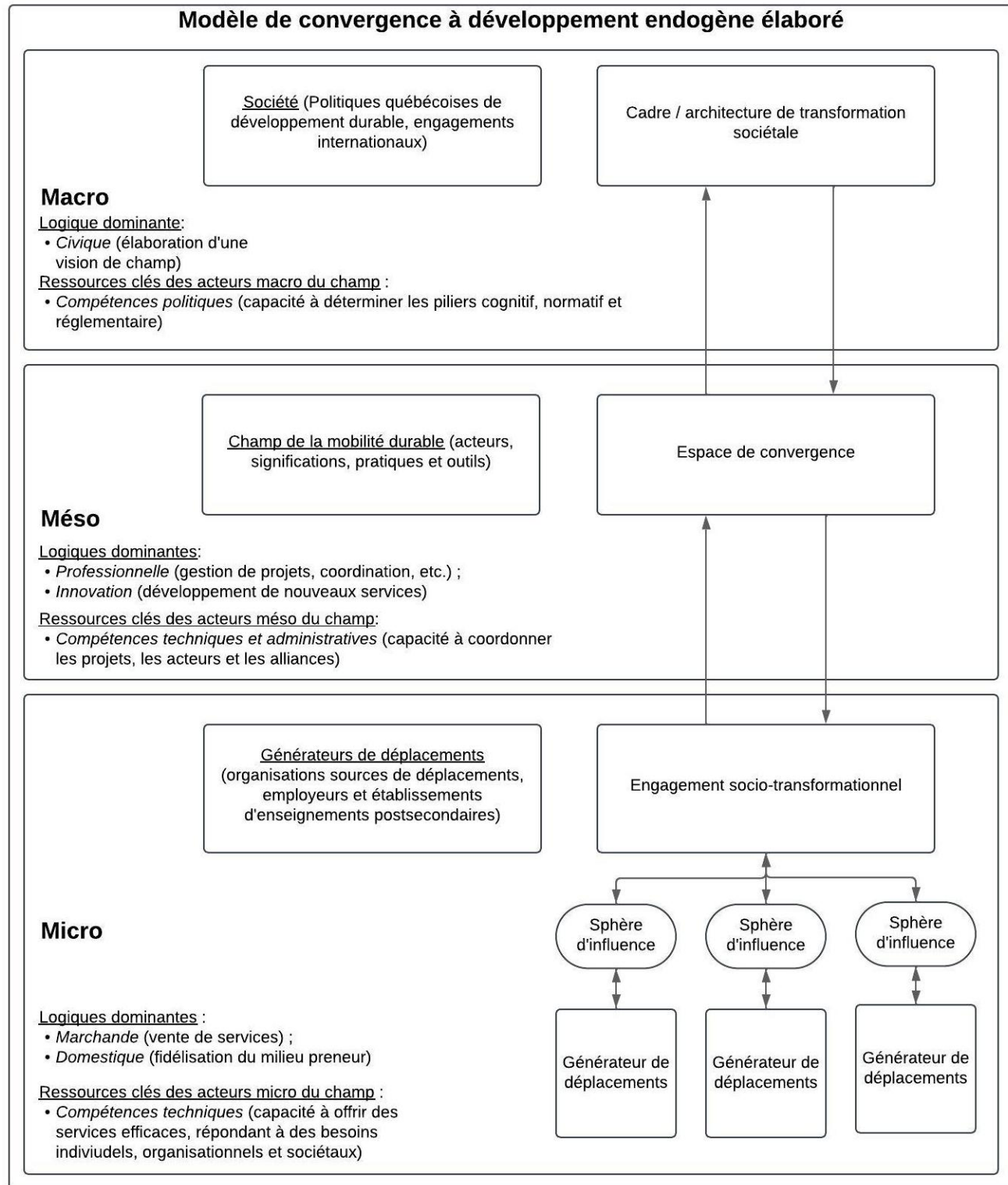


Figure 16: Modèle de convergence à développement endogène élaboré

8.2.4 Contribution 4 : le champ de la mobilité durable comme espace de convergence des sous-thématiques du développement durable (la convergence dialogale)

Finalement, notre thèse contribue à éclairer le phénomène de la diffusion des pratiques au sein d'une population qui évolue dans un contexte de développement durable. Soulignons que l'enjeu des conditions menant à la pérennisation des nouvelles pratiques organisationnelles avait été soulevé en 2008 par Wooten et Hoffman : « Theoretical and empirical works in the institutional literature imply that organizational practices spread through fields like wild-fires, with members succumbing to pressures to adopt these practices. [...] [Yet], just as organizations adopt a practice *en masse*, they may also abandon the practice with the same vigor in a short amount of time » (2008, p.142). Dans le but d'approfondir la compréhension du phénomène de la pérennisation des nouvelles pratiques organisationnelles, nous nous positionnons dans le prolongement des constats de Ferns et Amaeshi (2019), deux chercheurs qui ont étudié l'évolution du champ du développement durable à partir des grandes négociations internationales menées depuis 1992. L'étude met en évidence l'intensification du rôle qui a été assigné aux entreprises, ces dernières ayant d'abord eu une fonction indéfinie (Sommet de Rio en 1992), puis partenariale (Sommet de Johannesburg en 2002). Depuis le Sommet de Rio + 20 en 2012, ce rôle est dorénavant promu au rang de « meneurs » (*driver*) du développement durable.

À travers l'étude d'un champ qui s'est développé sur un peu plus de 27 ans, les résultats de notre thèse présentent des compléments théoriques et empiriques pour comprendre comment des pratiques de développement durable se diffusent au sein d'une population, sans subir de désinstitutionnalisation et sans avoir besoin de recourir à la coercition.

8.2.4.1 L'identification progressive aux thèmes du développement durable

Les données de notre thèse démontrent que l'enracinement des nouvelles pratiques de mobilité durable a été rendu possible par l'évolution concomitante des acteurs du champ de la mobilité durable et des générateurs de déplacement. Ces deux catégories d'organisation ont structuré leurs activités en fonction de l'atteinte des cibles sociétales et internationales du développement durable. Dans le contexte du début des années 2000, les nouvelles activités des CGD ont d'abord été marginalisées et accueillies avec incrédulité au sein de la population des générateurs de déplacements de la région métropolitaine de Montréal : « Donc je m'occupais plus du secteur industriel à Saint-Laurent où, quand je suis arrivée, les entreprises [...], on me voyait un petit peu comme la granola. "Mais qu'est-ce qu'elle fait là en vélo, la fille?" [Rires]. Mais ils n'avaient pas entendu parler de mobilité durable non plus » (Entrevue ancienne d.g.

de Voyagez Futé/Movia). Comme mentionné plus haut (section 6.1.1.3.2), les CGD ont notamment constitué des comités de suivis en organisation qui contribuaient à harmoniser les PGD avec les besoins organisationnels (attraction et rétention de la main-d'œuvre, image corporative, réduction des frais d'exploitation, etc.). Ces comités ont eu pour effet de faciliter l'enracinement des nouvelles pratiques.

À partir de 2006, la configuration du champ a connu un virage avec l'adoption de la *Loi sur le développement durable* et de la mise en œuvre des stratégies gouvernementales de développement durable. En 2008, le champ a été structuré encore davantage par les activités du développement durable avec l'entrée en vigueur du PAGTMAA, un programme de financement qui découlait à la fois de la *Stratégie québécoise du transport collectif* et du PACC 2006-2012. Au milieu des années 2010, les activités des CGD ont été intégrées plus formellement dans les objectifs de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. En ce sens, nos résultats démontrent que le champ de la mobilité durable est devenu un *sous-champ* du développement durable. Le fondateur de Mobili-t décrit ce processus d'intégration du champ de la mobilité durable à l'intérieur du cadre institutionnel plus général du développement durable au Québec :

[Je] pense que l'ACGDQ s'est formée, et là ils ont été capables de s'adresser au ministère directement comme une porte d'entrée. [Ensuite], les ministères ont compris aussi l'avantage de *dealer* avec les CGD. [Avec] la *Stratégie de développement durable [2015-2020]* aussi, le lien avec les mesures employeurs... il y a des gens à l'interne qui sont capables de faire des liens et de dire « *hey, si on finance ça, pis on n'a pas de coup de main par l'autre bord, ça ne marche pas.* » Je pense aussi que la gestion des déplacements est passée d'un truc un petit peu obscur, champ gauche, à une pratique de plus en plus utilisée qui a fait ses preuves. (Entrevue fondateur de Mobili-t)

Le Tableau 27 illustre l'évolution des relations entre les acteurs du champ de la mobilité durable et les générateurs de déplacements depuis les années 2000. Les extraits expriment l'intensification croissante du rapport que les employeurs entretiennent à l'égard de la mobilité durable, au fur et à mesure que le cadre institutionnel québécois du développement durable s'est complexifié.

Tableau 27: Évolution du rapport au développement durable depuis les années 2000

Intensité de l'identification au développement durable	Extraits sélectionnés
Faible	<i>Au début des années 2000, les employeurs étaient sceptiques à l'égard de la pertinence de l'offre des CGD : « Donc je m'occupais plus du secteur industriel à Saint-Laurent où, quand je suis arrivée, les entreprises [...], on me voyait un petit peu comme la granola. « Mais qu'est-ce qu'elle fait là en vélo, la fille? » [Rires]. Mais ils n'avaient pas entendu parler de mobilité durable non plus. (Entrevue ancienne d.g. de Voyagez Futé/Movia)</i>
	<i>« Je peux peut-être commencer par plus le volet « employé ». <u>Ce n'était pas, effectivement au début des années 2000, une priorité. Loin de là.</u> Puis la sensibilisation est arrivée... TSE, tu parlais tantôt du Défi sans auto solo. Je pense que c'était là que ça a commencé à raisonner. (Entrevue ancienne directrice du développement durable chez Gaz métro/Énergir)</i>
	<i>Auparavant, les employeurs étaient davantage réactifs : « Avant, il y a à peu près [...] 5 à 7 ans, on était plus dans un mode de stratégie, nous, pour aller les approcher dans un argumentaire, pour les convaincre, pour démontrer les bienfaits, pour rattacher les bienfaits à des volets des ressources humaines, pour rattacher les bienfaits à des besoins en matière ou des volontés de politique de développement durable. » (Entrevue d.g. de Moba)</i>
Moyenne	<i>Au début des années 2000, les CGD ont eu plus de facilité à rejoindre les entreprises ayant entrepris une démarche de développement durable : « J'avais quand même une vingtaine d'entreprises qui travaillaient et c'est vrai que c'étaient de gros joueurs, parce que c'étaient des gestionnaires d'immeubles, ou c'étaient de grosses entreprises comme Bell, [...] Gaz Métro à l'époque, Hydro... Parce que c'était plus facile d'embarquer les grosses entreprises [qui avaient] une certaine conscience environnementale, et des fois des comités environnementaux, etc. » (Entrevue première d.g. de Voyagez futé)</i>
	<i>Dans les années 2010, les employeurs s'intéressent progressivement aux bilans carbone : « Avant, j'ai l'impression que les gens qui venaient [nous] voir voulaient comme tout de suite mettre en place le plan d'action. [Nous devions dépenser] beaucoup d'énergie quand même à déployer pour les convaincre de la pertinence d'asseoir le plan d'action sur la phase de diagnostic. Mais là, j'ai l'impression aussi qu'on est ailleurs. Les gens veulent bien faire les choses, [...] ils sont peut-être moins réactifs. Ils veulent peut-être avoir davantage aussi de suivi pour être capable après ça d'intégrer ça à leurs propres besoins au niveau des bilans carbone. » (Entrevue directrice de Moba)</i>
Forte	<i>Les employeurs rattachent leur démarche de mobilité durable sur les objectifs sociétaux : « Notre cible de décarbonation pour le secteur du bâtiment en 2030 est alignée avec l'objectif global du PEV [Plan pour une économie verte], de faire en sorte qu'on réduit de 50% les émissions dans le secteur du bâtiment. [...] Et on souhaite atteindre la carboneutralité en 2050 pour tous les secteurs, [...] Donc, il va falloir qu'on devienne un acteur crédible dans la décarbonation. La crédibilité, pour moi, elle vient d'un <i>walk the talk</i>. [...] Après ça, on veut commencer à travailler sur les habitudes de transport des employés. Donc là, on est à une phase où on veut replonger dans ce dossier-là, dans le sens qu'on veut refaire une analyse des habitudes de travail des collègues. [...] D'autres facteurs nous incitent à être plus proactifs, c'est qu'avec les normes sur la divulgation en matière de développement durable et climatique, les nouvelles normes de l'ISSB qui ont été publiées à l'été 2023. (Entrevue responsable développement durable chez Énergir)</i>

	<i>Fusion entre la mission institutionnelle et le développement durable : « Ce qu'on essaie de faire en fait, c'est effectivement le lien avec la santé publique, c'est-à-dire qu'on essaie [de dire] le concept que le développement durable ou l'environnement fait partie de notre mission. Notre mission, c'est de protéger et de promouvoir la santé de notre population. Puis on ne peut pas faire ça en ayant un impact négatif sur leur propre santé, que ce soit avec les émissions de gaz à effet de serre, de pollution. Ce n'est jamais direct nécessairement, mais bon, c'est difficile de se soigner des gens en participant à la problématique, de façon générale, du changement climatique et autre qui ont un impact sur leur santé. C'est la twist qu'on essaie d'y donner pour que ça résonne un peu plus au niveau de la haute direction, pour qu'ils se sentent un peu plus concernés.» (Entrevue responsable du développement durable du CIUSSS Nord-de-l'Île)</i>

8.2.4.2 Le champ comme lieu de médiation : la convergence dialogale

Les résultats de notre thèse démontrent qu'un champ organisationnel peut être représenté comme un espace de convergence. Cette conception facilite la compréhension du phénomène de l'adoption de nouvelles pratiques de développement durable au sein d'une population d'organisations.

Au fil des années, les CGD ont légitimé leurs démarches en les rattachant à des ensembles plus vastes, d'abord celui de la mobilité durable, puis le champ québécois du développement durable. Ainsi conçus, les plans de gestion des déplacements sont dorénavant au croisement de la RSE et d'une variété de thématiques complémentaires au champ de la mobilité durable : santé, aménagement et transports durables. Autrement dit, les PGD harmonisent non seulement les sous-objectifs organisationnels des générateurs de déplacements, mais également une panoplie de politiques publiques hétérogènes qui relèvent de plusieurs ministères. Comme mentionné plus haut (section 8.2.2), ces progrès ont été rendus possibles grâce à l'élaboration d'un cadre de gouvernance souple qui oscille entre les approches réformatrice et transformationnelle. Du point de vue des thématiques de la mobilité et du développement durable, les CGD sont en mesure de proposer des PGD qui répondent aux besoins des générateurs de déplacements, tout en réalisant des arbitrages entre des cibles sociétales relatives à l'électrification des transports (transports durables) et à la valorisation des transports actifs (santé durable). Nous nommons « convergence dialogale » l'espace constitué par le champ au sein duquel les divers acteurs élaborent des compromis entre la RSE et les sous-thèmes du développement et de la mobilité durables.

La Figure 17, de même que les Tableaux 28 et 29, illustrent les relations entre le champ du développement durable, les sous-champs voisins (aménagement, santé, transports et mobilité durables), le champ de la mobilité durable et la RSE. Tandis que la Figure 17 représente l'ordonnancement entre les acteurs et les

thématiques, le Tableau 28 isole les principales niches innovatrices de mobilité durable qui ont été constituées au Québec depuis la fin des années 1990. Finalement, le Tableau 29 présente des extraits, tirés des entretiens semi-dirigés, qui approfondissent les rapports entre les CGD, les générateurs de déplacements ainsi que les sous-champs du développement durable qui convergent vers le champ de la mobilité durable.

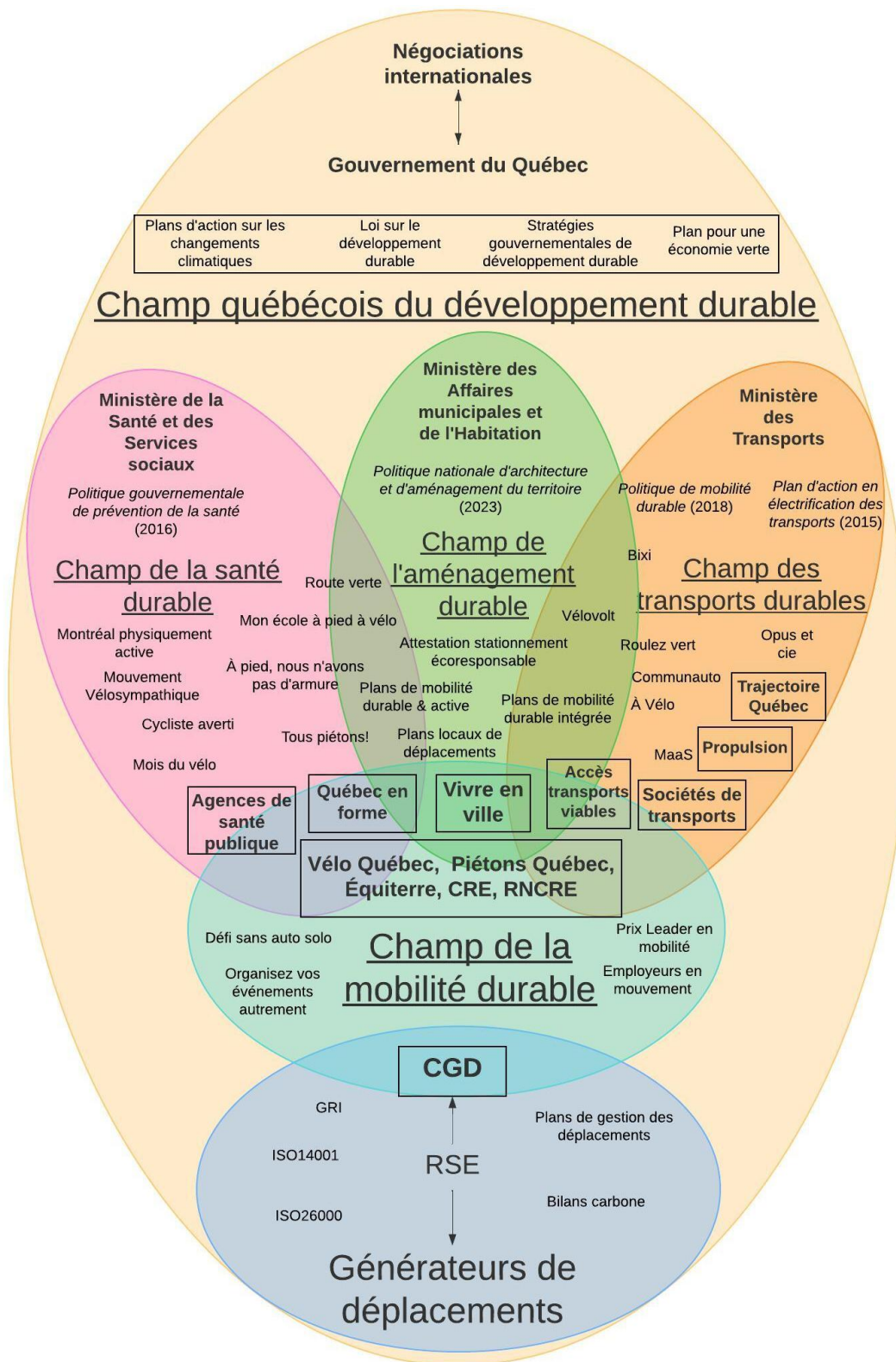


Figure 17: Configuration des sous-champs entourant le paradigme de la mobilité durable

Tableau 28: Liste des principaux dispositifs cooptés ou constitués par le champ de la mobilité durable

Sous-champ du développement durable	Organisation(s) responsable(s)	Dispositifs / Niches innovatrices
Santé durable	Vélo Québec	Mon école à pied à vélo Mouvement Vélosympathique Cyclistes avertis
	Mobi-O	À l'école à pied ou à vélo, je suis capable !
	Montréal physiquement active	Pour des parcs accessibles
Aménagement durable	Vivre en ville	Bâtir au bon endroit
	Piétons Québec	À pied, nous n'avons pas d'armure Tous piétons!
	MRC	Plans de mobilité durable intégrée
	Municipalités	Plans de mobilité durable Plans locaux de déplacements
	Régions administratives	Instances régionales de concertation regroupant les principaux intervenants en transport collectif régional
	CRE de Montréal	Attestation Stationnement écoresponsable
	Mobi-O	Plans locaux de déplacements pour l'Outaouais et l'Abitibi-Témiscamingue
Transports durables	Équiterre	Vélovolt Rendez-vous branchés
	Bixi	Flotte de vélos Bixi
	Mobilidée	Plateforme Fairmove
	À vélo	Flotte de vélos à assistance électrique en libre-service
	STM	Opus et cie
	MTQ	Programme Roulez vert
	Communauto	Flotte de véhicules Communauto
Mobilité durable	ACGDQ	Défi sans auto solo
	CGD	Plans de gestion des déplacements
	CGD métropolitains	Prix leaders en mobilité
	Mobili-t	Employeurs en mouvement
	Movia, Moba, Vivre en ville, Centre d'écologie urbaine de Montréal, CRE de Montréal	Villes expertes en mobilité durable

Tableau 29: Le champ de la mobilité durable comme espace de convergence des thématiques du développement durable

Thème ou sous-thème du développement durable	Extraits sélectionnés
Transports durables	<i>Les CGD collaborent étroitement avec les sociétés de transport</i> : [Les sociétés de transport] veulent desservir le maximum de personnes, donc ils y vont avec combien d'argent on dépense pour desservir combien de personnes. C'est quelque chose qui est important pour eux, mais en même temps, desservir des pôles d'emplois pour le développement économique de la région, [c'est aussi ce] qui est important. Donc c'est de rentrer aussi en lien avec ce partenaire qui a été le premier pas dans ce secteur. Et depuis, on a toujours augmenté notre lien avec cette société de transport en général. Comme on s'est étendus, <u>on sait que la première chose à faire, c'est de se mettre en lien avec les sociétés de transport en commun, parce qu'il n'y a aucun CGD qui va mettre en œuvre un autobus. C'est vraiment de s'allier en partenariat.</u> (Entrevue d.g. Voyagez futé/Movia) <i>Vélovolt est conçu pour élargir les options de transports</i> : Avec Vélovolt, on ouvre des horizons dans d'autres régions qui n'avaient jamais touché les CGD, donc ça permet d'aller chercher de nouveaux clients dans des régions qu'on n'avait pas encore... comme exemple la Côte-Nord, Bas-Saint-Laurent. [...] Comment Vélovolt ça s'insère dans tout ça? Ben l'idée, le vélo à assistance électrique, il faut arrêter de dire qu'il est moins bon que le vélo standard, parce que si le vélo standard n'a jamais été dans la tête d'une idée potentielle de mode de transport d'une personne qui utilise 100% son auto, ben si elle passe au vélo assistance électrique parce que c'est plus facile, parce qu'elle peut parcourir de plus grandes distances... On peut se dire que le vélo à assistance électrique est meilleur que le vélo standard. (Entrevue chargée de projet d'Équiterre)
Aménagement durable	<i>Vivre en ville s'occupe des enjeux municipaux et d'aménagement durable</i> : « Donc finalement, nous on venait compléter, à Mobili-t, un écosystème qui était incomplet, parce qu'on ne venait pas travailler directement avec les organisations. <u>Vivre en ville travaillait sur le municipal, un petit peu plus. Accès transports viables un peu plus sur la défense de droits, donc sur l'offre en transport.</u> Donc il manquait cet élément-là. Ça a été, je pense, le déclencheur de la création de Mobili-t en tant que tel, puis pendant quand même plusieurs années, je dirais que ça a été la majeure, pis presque exclusivement ce que Mobili-t faisait, faire des plans de gestion des déplacements. Tsé, on n'a pas de positionnement dans les médias, nous, par rapport à des enjeux de mobilité durable. Ça, c'est le rôle de Vivre en ville et d'Accès transports viables. Nous, on n'est pas dans ça. Nous, on est dans de l'accompagnement des organisations et des entreprises en gestion. (Entrevue d.g. de Mobili-t) <i>Les CGD développent le créneau des plans locaux de déplacements, des plans de déplacements scolaires, des plans de mobilité durable et des plans de mobilité durable intégrée</i> : « Les autres centres de gestion de déplacement ne font pas vraiment de plans locaux de déplacements. [...] On a commencé à former les autres CGD là-dessus. Mais ils font des plans de mobilité durable et intégrés (PMDI). On a commencé à faire au tout début ou presque chez Mobi-O des plans locaux de déplacement qui sont à l'échelle d'un quartier. [...] Dans le fond, on vient analyser, caractériser un quartier, dire c'est quoi les enjeux de déplacement durables dans le quartier. C'est beaucoup en lien avec les déplacements actifs parce que le réseau de transport en commun, ce n'est pas juste dans un quartier, mais c'est surtout pour y accéder, l'« accès au réseau ». [Donc] on va faire un diagnostic complet qui est basé sur une analyse terrain, une analyse cartographique, des sondages, des marches exploratoires, des ateliers de discussion avec les résidents et résidentes. [Donc] on va aussi mobiliser l'intelligence collective, puis le savoir, puis l'expertise citoyenne. »

Santé durable	<i>La mobilité durable répond à des objectifs de santé publique</i> : « La mission, c'est la mobilité durable et pas seulement de réduire le transport solo [...]. Parce que moi, je pense qu'au final, le but commun, c'est de parler de mobilité durable, c'est d'offrir des options autant pour la lutte contre la pauvreté, autant pour la réduction des gaz à effet de serre, autant pour la rétention de main-d'œuvre. <u>Donc si on met l'objectif qui est la mobilité durable, je pense que oui, d'augmenter les passages du transport collectif, augmenter la part modale des usagers qui utilisent le transport collectif, puis ultimement ils vont marcher davantage. Un usager qui prend l'autobus, on est en santé publique, on atteint les déterminants. Donc si on parle de mobilité, on a des missions qui se rejoignent.</u> (Entrevue représentante du Cadus) <i>Les CGD travaillent de plus en plus la santé durable</i> : « On a beaucoup développé de mandats avec le milieu de la santé, beaucoup avec des institutions d'enseignement et de santé. Dans les dernières années, on travaille avec plusieurs Cégeps, avec l'Université de Montréal, l'UQAM, les cégeps à Montréal, mais aussi le Cégep régional de Lanaudière. Tsé, c'est plus difficile en milieu industriel, mais les institutions, les établissements d'enseignement, de santé nous approchent beaucoup. Ou alors quand nous on les approche, ils répondent assez positivement. » (Entrevue chargée de projets du CGDEML/Movia)

8.2.4.3 Le PGD comme compromis complexe

À la lumière des données que nous avons recueillies auprès des acteurs du champ québécois de la mobilité durable, nous souhaitons finalement recadrer le concept de plan de gestion des déplacements qui a connu diverses évolutions depuis les années 1990. Comme mentionné en introduction, nous estimons qu'un des récents progrès conceptuels a consisté à reconnaître le caractère hybride de cet outil. La définition réorientée d'Enoch présente dorénavant le PGD comme le résultat d'un compromis organisationnel et sociétal : « Range of 'of-the-shelf' organizational tools designed to meet organizational goals (for example cost reduction, recruitment and retention, CSR, environmental) whilst addressing transport problems » (Enoch, 2016, p. 143).

Les résultats de notre thèse démontrent que cette définition est insuffisante, même si elle constitue un progrès notable par rapport à la définition traditionnelle. Plus précisément, la conception réorientée devrait dépasser les enjeux stricts du transport, pour être élargie à l'ensemble des composants du paradigme de la mobilité durable. Comme mentionné plus haut (section 8.1.4.1.1), les activités de mobilité durable sont dorénavant distinctes des transports durables. Même si les préoccupations qui sont au cœur de ces deux paradigmes tendent à se recouper, les intervenants insistent dorénavant pour maintenir une distinction entre les domaines d'activité. Conséquemment, la définition réorientée des PGD devrait prendre en considération l'importance de l'approche RTA et des principaux enjeux de la mobilité durable : accessibilité, équité, sécurité, santé et durabilité.

Du point de vue sociétal, nos résultats démontrent en outre l'importance de réfléchir les PGD comme les composants d'un ensemble plus vaste et coordonné, à savoir le champ de la mobilité durable. Considéré comme un espace de convergence et de médiation, le champ facilite les arbitrages entre les intérêts des générateurs de déplacements et l'atteinte des cibles sociétales. En ce sens, nous considérons le plan de gestion des déplacements non seulement comme le résultat d'une variété de compromis, mais également comme un processus d'amélioration continu et comme le véhicule d'un contrat social transformationnel.

CONCLUSION

Nous souhaitons conclure cette thèse en présentant de futures avenues de recherche et en réfléchissant à l'avenir du champ québécois de la mobilité durable. À la lumière de notre revue de littérature et de nos résultats, nous estimons que les prochaines études devront approfondir l'articulation entre les politiques publiques, la mise en œuvre du développement durable et de ses sous-domaines, la mobilité durable et la RSE. À cet effet, le champ québécois de la mobilité durable nous apparaît comme un terrain fertile pour l'expérimentation de politiques publiques intégrant non seulement des mesures incitatives, mais également contraignantes.

Perspectives de recherche

Compte tenu de la complexité et de la plurithématicité que couvre l'étude de la mobilité durable, nous estimons que les principales recherches des dernières décennies ont offert un portrait naturellement éclaté des cadres de gouvernance. Selon l'approche retenue par les chercheurs, les études s'intéressent par exemple aux fondements théoriques de la mobilité durable (Banister 2008; Champagne et Bourdages, 2012) et de la transition écologique (Nykqvist et Whitmarsh, 2008 ; Geels, 2012; Ringenson et Kramers, 2022), aux politiques publiques à l'échelle d'une ville ou d'une société (Davis, 2018), à l'aménagement, aux solutions de rechange à l'automobile, à la santé et la sécurité, à l'esthétique ou au management (Bartle et Chatterjee, 2019 ; Gustafson, 2012, Lanquar, 2008 ; Herzog et Grant, 2002, Hoogma, 2006 ; Rye 1997, 1999, 2002a, 2002b; Roby, 2010; Van Malderen *et coll.*, 2012, Van Malderen *et coll.*, 2013, Zuehlke et Guensler, 2007).

À travers notre étude de cas, nous avons démontré comment les acteurs du champ québécois de la mobilité durable sont parvenus à constituer un cadre d'intervention qui est en mesure de concilier à la fois les approches transformationnelle et réformatrice, tout en superposant trois niveaux d'interventions (micro, meso et macro). Par suite, nous avons démontré que le champ de la mobilité durable doit être conçu comme un espace de convergence qui facilite l'adoption de nouvelles pratiques organisationnelles, tout en harmonisant les niches innovationnelles avec les politiques nationales de développement durable. Parmi les perspectives de recherche qui méritent d'être empruntées, nos résultats pointent vers le besoin d'étudier davantage les modes de collaborations entre les divers acteurs d'un champ dans le but de faciliter la mise en œuvre et l'adoption de politiques de mobilité durable. Sur ce point, soulignons qu'un courant émergent de la littérature concerne l'architecture des politiques disruptives de gestion de la

demande des déplacements. À titre d'exemple, les travaux de Dugan *et coll.* (2022), de Thaller *et coll.* (2023; 2021) prolongent les préoccupations de Gärling et Schuitema (2007) autour des moyens à mettre en œuvre pour adopter des politiques transformationnelles qui soient à la fois acceptables et efficaces. Plus récemment, des chercheurs se sont intéressés au rôle des « intermédiaires » dans l'élaboration et l'opérationnalisation des politiques de mobilité durable (Halbwachs *et coll.*, 2025). Selon Sundqvist et Tuominen (2024), les intermédiaires endossent une variété de fonctions qui sont principalement organisées autour du transfert des connaissances, de la mise en contact des acteurs de divers niveaux, de la coordination interorganisationnelle ainsi que la participation à l'élaboration des politiques. À notre avis, de futures recherches devraient combiner ces deux courants pour approfondir la compréhension du rôle des intermédiaires dans la mise en œuvre de bouquets de politiques disruptives de mobilité durable. À cette fin, nous invitons les chercheurs à mobiliser le cadre conceptuel de la théorie institutionnelle afin d'étudier ces phénomènes émergents à travers les concepts de champ, de logiques d'action ainsi que des piliers réglementaire, normatif et cognitif. À titre d'exemple, de telles études pourraient éclairer la contribution d'acteurs intermédiaires comme les centres de gestion des déplacements dans l'intégration des PGD au sein de la planification du territoire, un défi qui interpelle les chercheurs depuis plusieurs années (Black et Schreffler, 2010; Brannigan et Paulley, 2008; Hendricks, 2008; Rye *et coll.*, 2011).

L'avenir du champ québécois de la mobilité durable

Du point de vue pratique, il est impossible d'affirmer que la mission du champ québécois de la mobilité durable a été pleinement accomplie, et ce, malgré d'indéniables progrès au chapitre de la professionnalisation et de la complexification des interventions. Comme il a été mentionné précédemment, plusieurs réussites ont été réalisées, notamment à travers les activités de sensibilisation, de l'amélioration de la sécurité des déplacements actifs ainsi que de l'accessibilité aux modes de déplacements alternatifs à l'automobile. En revanche, la multiplication des niches innovatrices et des interventions n'est pas parvenue à endiguer l'augmentation des émissions de GES et la croissance de l'autosolisme. Face à ces constats d'échecs relatifs, nous souhaitons présenter les principales perspectives d'avenir du champ qui ont été dégagées lors des entretiens auprès des intervenants. Ces réflexions peuvent être divisées en deux catégories : la poursuite du développement endogène et la nécessité d'approfondir l'encadrement réglementaire du champ.

Poursuivre le développement endogène du champ

À la lumière des remarques qui ont été formulées par les intervenants, tout semble indiquer que la poursuite du développement endogène du champ passera par le dépassement des limitations héritées d'Allégo. La principale d'entre elles concerne l'incapacité des CGD à s'insérer dans les planifications municipales afin d'y intégrer formellement les démarches de PGD.

Soulignons qu'à la fin des années 1990, le programme Allégo répondait d'abord aux besoins et au contexte institutionnel de la grande région de Montréal. Au moment de leur création, les CGD métropolitains se sont insérés dans un environnement très complexe qui était encadré par une variété d'acteurs comme les autorités organisatrices de transports, les pouvoirs municipaux, les acteurs économiques ainsi que les sociétés de transports. À l'intérieur de ce contexte hautement institutionnalisé, les activités de gestion de la demande des déplacements n'ont pas été conçues pour réformer le cadre réglementaire qui régissait les transports et l'aménagement du territoire métropolitain. À cet effet, les équipes des CGD avaient reçu un rôle très délimité, à savoir de servir d'intermédiaires entre les navetteurs, les générateurs de déplacements et des acteurs comme les sociétés de transports. La première directrice générale de l'AMT décrit la mission qui régissait les CGD au début des années 2000 :

Les CGD n'interviennent pas sur l'aménagement du territoire [...]. Les personnes qui s'occupaient du centre de gestion des déplacements étaient entièrement dédiées, leur regard était sur le point d'arrivée des déplacements. Il n'était pas sur le point de départ des déplacements qu'est le citoyen chez lui, dans sa résidence. Là, c'était vraiment le point de destination et ça se faisait en le travaillant avec les sociétés de transport sur leur propre territoire. (Entrevue première d.g. de l'AMT)

Près de 28 ans après la première planification stratégique de l'AMT, les limitations héritées du programme Allégo sont de plus en plus considérées comme une entrave qui handicape le plein potentiel du champ, tout particulièrement en milieu régional. Au fil des années, certaines limitations ont été levées, notamment à partir des années 2010 lorsque les CGD ont été autorisés à développer la gamme des services à la collectivité. Comme mentionné plus haut (section 7.2.1.1.5), le MTQ a considérablement augmenté le financement à la mission des CGD en 2022 pour favoriser la diversification de leurs activités. Grâce à cette augmentation, les équipes peuvent plus facilement participer à des activités qui dépassent la réalisation de mandats en entreprise. À titre d'exemple, les CGD sont dorénavant représentés auprès d'une variété d'instances et de tables qui couvrent les enjeux municipaux, régionaux, urbanistiques et environnementaux.

Malgré les progrès qui ont été accomplis depuis une quinzaine d'années, la fonction sociétale des CGD demeure formellement confinée aux services de consultations et de promotion de la mobilité durable. En 2024, ce rôle est dorénavant perçu comme étant insuffisant pour résoudre les défis que rencontrent les équipes des générateurs de déplacements. Une intervenante administrative de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), engagée dans une démarche auprès des CGD, insiste notamment sur la nécessité d'étendre la portée des plans de gestion des déplacements afin qu'ils s'insèrent dans les planifications urbanistiques :

Je ne sais pas où j'ai pris [ça], mais je pensais que de faire une démarche avec un CGD nous inscrivait justement dans les démarches en cours, dans les plans d'urbanisme, de mobilité des villes et plus, ou MRC et/ou provincial. J'étais dans cette idée-là, je me disais « *on fait la démarche, eux autres vont partager nos résultats, nos besoins, nos enjeux avec la Ville de Laval, la Ville de Québec, peu importe, la ville de Varennes et etc., puis ça va rentrer dans leur prochain plan* ». J'avais cette idée-là, une pensée magique, je pense, où tout allait s'emboîter. (Entrevue responsable du développement durable à l'INRS)

De façon générale, les intervenants s'entendent pour reconnaître que le champ dispose d'une variété d'outils et de cadres très pertinents pour solutionner des enjeux de mobilité durable. Selon eux, ces solutions souffrent néanmoins d'un *déficit de coordination*, une insuffisance qui tend à maintenir les initiatives individuelles dans la segmentation. Les intervenants soulignent en outre l'importance de constituer des forums *permanents* entre les principaux acteurs de la chaîne de déplacements (groupes de générateurs de déplacements, sociétés de transports, autorités municipales), de créer des veilles thématiques, de tisser des relations latérales (dialogues intergénérateurs de déplacements) et surtout de raccorder les services. Les extraits réunis dans le Tableau 30 font état des principaux besoins qui ont été rapportés lors des entretiens menés en 2023 et en 2024.

Tableau 30: Liste des besoins exprimés par les intervenants

Besoins exprimés	Extraits
Création d'une table permanente entre les générateurs de déplacements, les institutions municipales, le CGD et la société de transport	<i>Université Laval</i> : J'aimais <i>Employeurs en mouvement</i>, parce que d'une part, ça nous permettait de nous regrouper comme employeurs, puis de voir « Y-a-t-il une solution qu'on pourrait partager? » <u>Puis ce que je trouve dommage, c'est que justement, chaque institution doit communiquer de façon « tunnel » avec la Ville de Québec, avec le RTC, avec d'autres institutions</u>, puis je trouve que ça crée une dichotomie. (Entrevue coordonnatrice du développement durable à l'Université Laval) <i>UQAR</i> : [<i>Employeur en mouvement</i>], c'était super intéressant pour rencontrer [...] la Ville de Rimouski... Il y avait quand même beaucoup de monde [...]. Je me souviens [que] la Société de transport de Rimouski avait présenté le covoiturage. On présentait des exemples de mise en œuvre de plateformes de covoiturage, ce qui était très pertinent parce que nous, on est en train de mettre en œuvre aussi une plateforme. [Donc] ça permettait aussi de voir ce qui marche, ce qui ne marche pas. Puis ils parlaient aussi d'autres services qui s'en venaient ici. [Donc] moi, j'avais vraiment aimé parce que oui, ça m'a permis aussi de connaître des acteurs régionaux, mais aussi de voir c'est quoi un peu les enjeux régionaux [et quels étaient] les projets qui s'en venaient dans la région. (Entrevue responsable développement durable de l'UQAR)
Créer des liens entre les générateurs de déplacements pour regrouper les initiatives	<i>Université Laval</i> : On est situé à côté du Cégep Sainte-Foy. Vraiment, il y a juste une rue à traverser, puis là, on s'apprête à remettre en fonction une plateforme de covoiturage. Mais cette plateforme-là, si le Cégep Sainte-Foy avait la même plateforme, on aurait un plus grand bassin d'offres et c'est ça qui fait le succès d'une plateforme de covoiturage : c'est le bassin d'offres en transport. [Donc] là <u>on ne l'a pas ce maillage-là, [ce qui fait que] chacun prend des initiatives de son bord</u>. Puis ça, ça fait que c'est moins gagnant. Puis moi, c'est ça que j'aurais aimé, c'est qu'il y ait une table de concertation entre, justement, la Ville, les réseaux de transport et les grands employeurs pour que toutes ces questions-là soient adressées globalement, mais là c'est du « un par un ». (Entrevue coordonnatrice du développement durable à l'Université Laval) <i>Cégep de l'Outaouais</i> : On a créé notre comité permanent « Cégep-STO », mais on aimerait ça créer quelque chose d'un peu plus large. Parce qu'il y a un autre cégep juste à côté d'une autre là, un cégep anglophone qui a les mêmes réalités de déplacements. Et on aimerait ça que.... On n'a pas réussi à les interpeller comme tels, mais on aimerait ça qu'on soit tous assis à la même table, puis qu'on puisse parler de manière commune. Puis ça, encore une fois, c'est une question de gestion de temps-là. Ils n'ont pas répondu présents au début [donc] on s'est dit « Ben nous, on va de l'avant, on crée notre comité avec la STO ». Mais <u>ça pourrait être un rôle de Moby-O, de nous asseoir ensemble, puis de nous aider à nous concerter</u>. (Entrevue responsable du développement durable au Cégep de l'Outaouais)

Meilleur maillage entre les PGD et les schémas d'aménagement	<i>INRS</i> : Je ne sais pas où j'ai pris [ça], mais <u>je pensais que de faire une démarche avec un CGD nous inscrivait justement dans les démarches en cours, dans les plans d'urbanisme, de mobilité des villes et plus, ou MRC et/ou provincial.</u> J'étais dans cette idée-là, je me disais « on fait la démarche, eux autres vont partager nos résultats, nos besoins, nos enjeux avec la Ville de Laval, la Ville de Québec, peu importe, la ville de Varennes, etc., puis ça va rentrer dans leur prochain plan ». J'avais cette idée-là, une pensée magique, je pense, où tout allait s'emboîter. [Il] y a des choses qui sont de mon pouvoir. Puis il y a des choses qui ne sont pas de mon pouvoir. C'est toujours ça qu'on entend en région aussi : <i>la structure n'est pas là. Je ne vais pas l'inventer l'autobus, il n'est pas là. Il n'y en a pas, il n'y en a pas. Je n'ai pas le pouvoir de le faire passer plus souvent.</i> [...] <u>Mais je pensais que de faire la démarche avec un CGD faisait jouer ce rôle, de faire justement toute la portion structurelle à l'échelle de la ville.</u> (Responsable du développement durable à l'INRS)
CGD : développer la fonction d'intermédiaire plutôt que de consultant en mobilité durable	<i>CIUSSS du Nord-de-l'Île de Montréal</i> : [Le besoin], <u>ce serait essentiellement le maillage avec les parties prenantes externes [...].</u> Puis dans ces pistes, faire le pont entre les différents joueurs pour qu'on puisse le mettre en place parce que la mobilité ne se <u>gère pas à l'interne d'une entreprise</u> , pas de façon pérenne et réellement structurante. Je peux faire des [choses] anecdotiques. Je peux mettre des abris à vélo. C'est cool, mais si la Ville ne met pas de piste cyclable, ça ne servira pas à grand-chose. Ça va rester anecdotique. Puis si la Ville met des pistes cyclables puis que moi, je ne fais rien, ce n'est pas plus brillant. Donc il faut que tout le monde travaille ensemble, <u>puis ce chef d'orchestre-là, ce seraient [les CGD], les mieux placés, pour pouvoir le faire.</u> Et cette offre-là n'est pas là actuellement. [...]. Ils devraient être subventionnés autrement. Peut-être qu'on pourrait avoir un forfait annuel de je ne sais pas quoi : on paye 5000 [dollars], puis on embarque dans un [bassin] de services. (Entrevue responsable du développement durable au CIUSSS du Nord-de-l'Île)
Réaliser des veilles sur les meilleures pratiques et suivre l'avancement des réalisations des divers générateurs de déplacements	<i>CISSS de l'Outaouais</i> : Il y a déjà une communauté de pratiques en développement durable qui est pilotée par le ministère de la Santé. Différentes thématiques convergent vers là, mais ce serait intéressant, peut-être, qu'il y ait un arrimage entre les deux, pour voir comment on utilise les données, comment on utilise ce qui est fait dans l'ensemble des CISSS et CIUSSS de l'ensemble du Québec. Puis <u>partager les meilleures pratiques</u> pour aider l'ensemble des autres [établissements] qui sont peut-être un peu plus à la remorque pour avancer dans ce dossier-là. Je pense qu'il pourrait avoir une valeur ajoutée autant au niveau du financement, autant au niveau des plans d'action. (Responsable du développement durable du CISSSO)

Trois décennies après la création du programme Allégo, les futurs développements endogènes du champ consisteront vraisemblablement à accroître la connectivité entre les outils, les services et les enjeux de mobilité durable. De l'avis des intervenants sondés, les CGD et leurs partenaires doivent dorénavant être en mesure de raccorder leurs mandats en entreprise avec les planifications municipales, régionales et nationales. Plus précisément, les intervenants souhaiteraient que les PGD puissent être emboîtés à l'intérieur d'outils urbanistiques comme les plans locaux de déplacements, les plans de mobilité durable ou les plans de mobilité durable intégrée.

Compte tenu du caractère pluridisciplinaire du paradigme de la mobilité durable, l'accomplissement de la mission des CGD et de leurs partenaires va toutefois au-delà du raccordement entre les outils et les mandats. Cette mission implique également d'approfondir les imbrications entre la responsabilité sociale des organisations et les thématiques plus générales de la mobilité et du développement durable, par exemple la santé, l'équité, l'aménagement et la sécurité des solutions alternatives à l'automobile. Pour faciliter ce rôle, certains intervenants suggèrent de renforcer la mission formelle des CGD, aujourd'hui limitée aux services de consultations et de promotion de la mobilité durable. De l'avis du directeur général de Mobi-O, la meilleure façon de réaliser ce plein potentiel consisterait à reconnaître la fonction de coordination et d'arrimage des CGD :

[Pour le MTQ], notre rôle, c'est d'être promoteurs et d'être conseillers auprès des entreprises [et] des générateurs de déplacements. Mais je pense qu'il faut plus que ça [parce qu'un PGD], ça ne s'insère pas dans la planification municipale et c'est un enjeu. Je pense que les CGD peuvent jouer un rôle extrêmement important pour faire l'arrimage entre [d'une part] les besoins de la communauté, des entreprises et des organisations [et, d'autre part], les autorités responsables d'améliorer la qualité de l'offre de service en transport. Ensuite, [il faut] s'assurer d'avoir des outils de planification et d'aménagement qui sont conformes aux besoins [et aux] orientations de la mobilité durable. Je pense qu'on joue un rôle d'entremetteur, puis de coordonnateur aussi. (Entrevue d.g. de Mobi-O)

De nouvelles régulations : combiner l'expertise et le pouvoir réglementaire

Finalement, les résultats de notre thèse nous amènent à réfléchir l'avenir du champ québécois de la mobilité durable du point de vue du pilier réglementaire. Comme il a été mentionné à plusieurs reprises, la gestion de la demande des déplacements est très peu réglementée au Québec, et ce,

même si elle est dorénavant valorisée à travers une panoplie de politiques publiques (PMD, santé publique, aménagement durable, etc.). À ce jour, il existe très peu de mesures contraignantes pour forcer l'adoption de mesures de gestion de la demande des déplacements. L'exception notable concerne l'arrondissement Saint-Laurent de Montréal qui a créé en 2010 l'obligation d'avoir recours à un PGD pour les projets qui génèrent un nombre élevé de cases de stationnements⁵⁹.

Du point de vue réglementaire, le champ québécois de la mobilité durable accuse plusieurs retards par rapport à d'autres villes, régions et États. Comme mentionné plus haut (sections 4.1.2.3.2 et 5.2.1.1.1), des mesures pérennes de péages urbains sont en vigueur depuis des décennies dans des villes comme Singapour, Bergen, Oslo, Stockholm et Londres. Depuis les années 2000, d'autres mesures écofiscales ont été réalisées avec autant de succès, notamment au niveau de la tarification des stationnements d'employeurs. Diverses études à ce sujet ont notamment été réalisées à Nottingham au Royaume-Uni (Dale *et coll.*, 2014; Whitehead, 2005). Soulignons enfin les nombreuses réalisations en gestion de la demande des déplacements qui ont été effectuées dans l'État de Washington depuis l'adoption de la CTR en 1991.

Pour l'heure, le bilan québécois de la *Politique de mobilité durable* est mitigé. Selon les données les plus récentes (MTMD, 2023a), reproduites dans le Tableau 31, seulement deux des objectifs visant les déplacements des personnes sont en voie d'être atteints. Les cibles réussies concernent l'accès aux services de mobilité alternative à l'automobile ainsi que la réduction des accidents mortels ou avec des blessés graves. À l'inverse, la cible de réduction des dépenses des ménages liées aux transports accuse un retard. En 2021, la diminution a été de seulement 6% par rapport à l'année 2017, contre un objectif de 20% d'ici 2030. En outre, deux des cibles les plus importantes de la PMD se trouvent en situation d'échec, à savoir la réduction des parts de déplacements en auto solo ainsi que la réduction des émissions de GES dans le secteur des transports⁶⁰.

⁵⁹ Les enjeux relatifs à ce règlement municipal ont été couverts dans les sections 6.1.3.3.2 et 7.1.2.1.1.1.

⁶⁰ Nous n'avons pas intégré les cibles relatives à la réduction des temps de déplacements selon les modes de transports (automobile, transports actifs et transports collectifs). Les données les plus récentes remontent à 2021 (MTMD, 2023a, p. 22), une période qui était marquée par le bouleversement des pratiques de déplacement à l'occasion de la pandémie de la Covid-19.

Tableau 31: Bilan-synthèse des cibles liées aux déplacements des personnes de la PMD (2022-2023)

Statut	Cible 2030	Résultats à mi-parcours
Succès	Cible 1 : 70 % de la population québécoise a accès à au moins quatre services de mobilité durable	En 2023, le taux était de 63% comparativement à 50% en 2018 (MTMD, 2023a, p. 21)
	Cible 3 : Réduction de 25% du nombre d'accidents mortels et avec blessés graves par rapport à 2017	En 2022, cette réduction était estimée à 16%, soit plus de la moitié de la cible (MTMD, 2023a, p. 23)
Retard	Cible 7 : Réduction de 20 % des dépenses brutes des ménages allouées au transport (en dollars constants de 2017).	En 2017, les dépenses moyennes des ménages s'élevaient à 10 914 \$, contre 10 292 \$ en 2021. Il y a ainsi eu une diminution de 6%. (MTMD, 2023a, p. 29)
Situation d'échec	Cible 4 : Diminution de 20% de la part des déplacements en auto solo	En 2016, 68,5% des déplacements étaient en autosolo, contre 73,7% en 2021, une augmentation de 7% (MTMDa, 2023, p. 24)
	Cible 6 : Réduction de 37,5 % des émissions de GES dans le secteur des transports sous le niveau de 1990.	En 2020, on estimait que les émissions de GES avaient plutôt augmenté de 16% par rapport au niveau de 1990. (MTMD, 2023a, p. 26)

Maintenant que la PMD est à mi-parcours, des voix s'élèvent pour tonifier la gouvernance partenariale de la mobilité durable au Québec. Comme en témoigne le projet de formation aux élus, les intervenants du champ québécois souhaitent dorénavant s'immiscer dans les processus réglementaires. À terme, l'objectif de cette approche proactive consiste à encadrer davantage les principaux enjeux de la mobilité durable, à savoir l'aménagement durable, la gouvernance participative, la gestion des stationnements, le financement des modes de déplacements alternatifs à l'automobile ou encore l'usage des mesures écofiscales. Soulignons en outre l'ambition du regroupement TRANSIT, une alliance qui promeut un meilleur financement du transport collectif, visant à instaurer une taxe kilométrique dans la région métropolitaine de Montréal et au Québec (TRANSIT, 2020).

Compte tenu des progrès qui ont été réalisés sur près d'une trentaine d'années, il est possible d'envisager que les autorités municipales, régionales et provinciales augmenteront

éventuellement l'intensité de leurs interventions, par exemple en ajoutant des mesures contraignantes pour renforcer la gestion de la demande des déplacements. Cette possibilité a été en partie envisagée dans une étude de Mercier *et coll.* (2016) relative aux divers cadres de gouvernance des transports collectifs. Dans cette analyse comparative des villes de Montréal, de Seattle et de Curitiba, les auteurs ont proposé une taxonomie des types d'instruments publics selon leur degré d'intensité. La Figure 18 représente quatre cadres qui reposent sur les critères de la légitimité des autorités publiques et de l'asymétrie de l'information : le *laissez-faire*, l'action limitée, la gouvernance interactive et la gouvernance proactive.

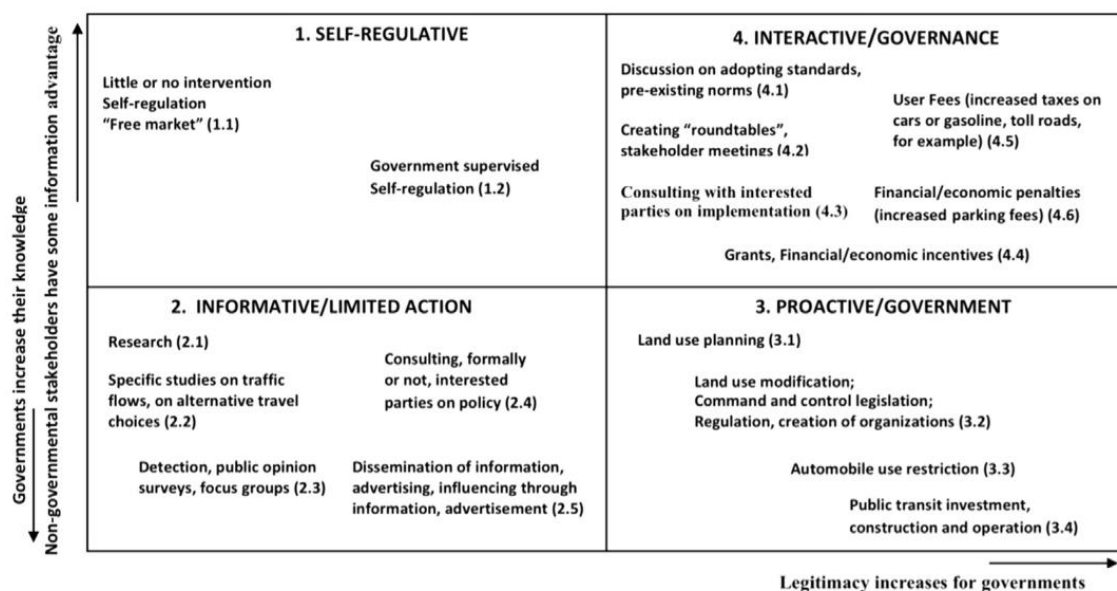


Figure 18: Modèle de choix d'instruments publics (tiré de Mercier *et coll.*, 2016)

Même si ce cadre a été appliqué à l'échelle de villes, la classification proposée par les auteurs correspond à la trajectoire de la gouvernance du champ québécois de la mobilité durable, un modèle qui a débuté par une rupture avec les politiques de laissez-faire (cadran 1) des années d'après-guerre. À partir du programme Allégo, les autorités publiques ont progressivement augmenté l'intensité de leurs interventions, notamment en développant des programmes et des services qui ont intégré les parties prenantes dans les processus décisionnels.

Près de trois décennies après l’amorce de l’institutionnalisation de la gestion de la demande des déplacements, les principaux intervenants estiment que la maturité du champ est suffisante pour envisager le recours à des formes de régulations interactives (cadran 4) et proactives (cadran 3). À la différence des années 1990 et 2000 qui se caractérisaient par une méconnaissance de la portée des activités de gestion de la demande des déplacements, les acteurs du champ évoluent dorénavant dans un contexte marqué par la dissipation des incertitudes originales. Depuis la création d’Allégo et de l’ACGDQ, les CGD et leurs partenaires ont testé diverses niches innovatrices, ont constitué des expertises régionales et ont normalisé leurs pratiques. Grâce à l’accumulation des données tirées de leurs sondages et de leurs mandats, ils sont maintenant capables de dégager des tendances nationales et de formuler des prévisions.

De l’avis du fondateur de Mobili-t, la professionnalisation de la gestion de la demande des déplacements exige maintenant de passer à un niveau supérieur, soit d’élaborer des politiques publiques plus costaudes que les précédentes. En mobilisant les données quantitatives panquébécoises, les mesures contraignantes pourraient être plus facilement légitimées, surtout si elles sont harmonisées avec les approches incitatives et interactives. Grâce à ce dosage, il serait alors possible de développer une gouvernance plus performante, un cadre renouvelé qui intégrerait davantage les contributions des générateurs de déplacements, les partenariats et les niches innovatrices :

[Il] y a un morceau qui nous manque, je pense, c’est d’avoir un peu plus de données en termes d’impacts financiers sur ce que ça peut donner. [Il faut] que ce ne soit pas juste un discours de « *ça augmente la productivité des employés, ça diminue le stress, c’est bon pour l’équité* ». Si on avait des chiffres clairement québécois, [...] une bonne campagne de promotion avec un contact aux bons endroits, dans les chambres de commerce, dans les groupes d’industrie, on ferait des *hits*. Et potentiellement, [on pourrait] avoir un morceau du budget annuel dédié à des modes de gestion des déplacements : si tu as un stationnement, [tu aurais par exemple une] obligation, en tant qu’entreprise, d’investir aussi dans les autres modes de transport. Il y a un paquet de choses qu’on peut faire. (Entrevue fondateur de Mobili-t)

BIBLIOGRAPHIE

- [ACGDQ] Association des centres de gestion des déplacements du Québec. (2013). *Mémoire de l'Association des centres de gestion des déplacements du Québec dans le cadre de la Nouvelle politique québécoise de mobilité durable.*
- [AMT] Agence métropolitaine de transport. (1997). *Plan stratégique de développement du transport métropolitain : partenaires, maintenant vers 2007, une vision métropolitaine.* Agence métropolitaine de transport.
- [AMT] Agence métropolitaine de transport. (2001). *Rapport annuel 2000.*
- [AMT] Agence métropolitaine de transport. (2002). *Rapport annuel 2001.*
- [AMT] Agence métropolitaine de transport. (2003a). *Plan stratégique de développement du transport métropolitain: Maintenant vers 2012. Une vision intégrée des transports collectifs pour une région métropolitaine solidaire, attrayante, compétitive et viable.*
- [AMT] Agence métropolitaine de transport. (2003b). *Rapport annuel 2002.*
- [AMT] Agence métropolitaine de transport. (2004). *Rapport annuel 2003.*
- [AMT] Agence métropolitaine de transport. (2006). *Rapport annuel 2005.*
- [AMT] Agence métropolitaine de transport. (2007). *Rapport d'activités 2006.*
- [AMT] Agence métropolitaine de transport. (2008). *Rapport annuel 2007.*
- [ARTM] Autorité régionale de transport métropolitain. (2019). *Politique de l'accessibilité universelle.*
- [ARTM] Autorité régionale de transport métropolitain. (2021). *Plan stratégique de développement du transport collectif 2021 – 2035.*
- [CCIQ] Chambre de commerce et d'industrie de Québec. (2018). *Employeurs en mouvement. Les chambres de commerce de Québec et de Lévis mettent en place une initiative visant à améliorer la mobilité dans la région de Québec.* <https://urlz.fr/o0YH>
- [CICC] Comité interministériel sur les changements climatiques. (2002). *Plan d'action québécois 2000-2002 sur les changements climatiques (PAQCC). État d'avancement de la mise en oeuvre.*

- [CMDS] Centre de mobilité durable de Sherbrooke. (2012). *Plan de mobilité durable de Sherbrooke 2012-2021*.
- [CTCUM] Commission de transport de la communauté urbaine de Montréal. (1984). *Plan directeur 1984-1986*.
- [MAMH] Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. (2022). *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire: mieux habiter et bâtir notre territoire*. Gouvernement du Québec.
- [MDDELCC] Ministère du Développement durable de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (2015). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* : Gouvernement du Québec.
- [MDDEP] Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. (2007). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* : Gouvernement du Québec.
- [MDDEP] Ministère du Développement durable de l'Environnement et des Parcs. (2008). *Plan d'action 2006-2012 sur les changements climatiques* : Gouvernement du Québec.
- [MDDEP] Ministère du Développement durable de l'Environnement et des Parcs. (2012). *Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques* : Gouvernement du Québec.
- [MDDEP] Ministère du Développement durable de l'Environnement et des Parcs. (2015). *Liste des subventions versées par le Fonds vert dans le cadre du Plan d'action sur les changements climatiques 2006-2012* : Gouvernement du Québec.
- [MELCC] Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (2017a). *Liste des projets d'envergure nationale acceptés – Volet 1 du Programme Action-climat (2016-2017)*. Gouvernement du Québec.
- [MELCC] Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (2017b). *Liste des projets d'envergure régionale et locale acceptés – Volet 2 du Programme Action-climat (2016-2017)*. Gouvernement du Québec.
- [MELCC] Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (2020a). *Liste des projets d'envergure nationale acceptés – Volet 1 du Programme Action-climat (2020)* : Gouvernement du Québec.
- [MELCC] Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (2020b). *Liste des projets d'envergure régionale et locale acceptés – Volet 2 du Programme Action-climat (2020)* : Gouvernement du Québec.

- [MELCC] Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (2020c). *Plan pour une économie verte 2030. Politique-cadre d'électrification et de lutte contre les changements climatiques*. Gouvernement du Québec.
- [MELCC] Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (2022). *Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques: bilan du 1er avril 2018 au 31 mars 2021*. Gouvernement du Québec.
- [MELCCFP] Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. (2023a). *Cadre normatif du Programme de soutien à la mobilisation dans la lutte contre les changements climatiques (Action-Climat Québec)* : Gouvernement du Québec.
- [MELCCFP] Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. (2023b). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028* : Gouvernement du Québec.
- [MELCCFP] Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. (2023c). *Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD)*: Gouvernement du Québec.
- [MELCCFP] Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. (2024a). *Liste des projets d'envergure locale et régionale acceptés – Volet 2 du Programme Action-climat (2023)*. Gouvernement du Québec.
- [MELCCFP] Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. (2024b). *Liste des projets d'envergure nationale acceptés – Volet 1 du Programme Action-climat (2023)*. Gouvernement du Québec.
- [MENV et MRN] Ministère de l'Environnement et Ministère des Ressources naturelles. (2000). *Plan d'action québécois 2000-2002 sur les changements climatiques*. Gouvernement du Québec.
- [MENVF] Ministère de l'Environnement et de la Faune. (1996). *Mise en oeuvre d'Action 21: exemples d'initiatives du gouvernement du Québec en matière de développement durable*. Gouvernement du Québec.
- [MFA] Ministère de la Famille et des Aînés. (2012). *Municipalité amie des aînés: programme de soutien*. Gouvernement du Québec.
- [MRNF] Ministère des Ressources naturelles et de la Faune. (2006). *Stratégie énergétique du Québec 2006-2015: L'énergie pour construire le Québec de demain* : Gouvernement du Québec.

- [MRNF] Ministère des Ressources naturelles et des Forêts. (2011). *Plan d'action 2011-2020 sur les véhicules électriques: Québec roule à la puissance verte!* Gouvernement du Québec.
- [MSSS] Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2003). *Programme national de santé publique 2003-2012*. Gouvernement du Québec.
- [MSSS] Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2006). *Plan d'action gouvernemental de promotion des saines habitudes de vie et de prévention des problèmes reliés au poids 2006-2012*. Gouvernement du Québec.
- [MSSS] Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2022). *Plan d'action interministériel 2022-2025 de la politique gouvernementale de prévention de la santé*. Gouvernement du Québec.
- [MSSS] Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2024). *Plan d'action de développement durable 2023-2028*. Gouvernement du Québec.
- [MTMD] Ministère des Transports et de la Mobilité durable. (2023a). *Bilan synthèse 2022-2023 de la Politique de mobilité durable*. Gouvernement du Québec.
- [MTMD] Ministère des Transports et de la Mobilité durable. (2023b). *Programme d'aide au développement du transport collectif (PADTC). Modalités d'application 2022-2025*. Gouvernement du Québec.
- [MTMD] Ministère des Transports et de la Mobilité durable. (2024a). *Enquête origine-destination dans la région de l'Outaouais*. Gouvernement du Québec. Récupéré le 11 août 2024 de <https://urlz.fr/rDvc>
- [MTMD] Ministère des Transports et de la Mobilité durable. (2024b). *Enquêtes origine-destination de la région de Montréal*. Gouvernement du Québec. Récupéré le 11 août 2024 de <https://urlz.fr/rDuY>
- [MTMD] Ministère des Transports et de la Mobilité durable. (2024c). *Enquêtes origine-destination de la région de Québec*. Gouvernement du Québec. Récupéré le 11 août 2024 de <https://urlz.fr/rDvk>
- [MTMDET] Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. (2018a). *Cadre d'intervention en nouvelles mobilités. Politique de mobilité durable 2030*. Gouvernement du Québec.
- [MTMDET] Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. (2018b). *Cadre d'intervention en transport actif de la Politique de mobilité durable 2030*. Gouvernement du Québec.

- [MTMDET] Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. (2018c). *Cadre d'intervention en transport collectif régional de la Politique de mobilité durable 2030*. Gouvernement du Québec.
- [MTMDET] Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. (2018d). *Plan d'action 2018-2023 de la Politique de mobilité durable - 2030* : Gouvernement du Québec.
- [MTMDET] Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. (2018e). *Transporter le Québec vers la modernité. Politique de mobilité durable – 2030*. Gouvernement du Québec.
- [MTQ] Ministère des Transports. (2006). *Pour offrir de meilleurs choix aux citoyens: la politique québécoise du transport collectif*. Gouvernement du Québec.
- [MTQ] Ministère des Transports. (2008). *Du loisir à l'utilitaire: le vélo, un moyen de transport à part entière. Politique sur le vélo. Édition révisée de 2008*. Gouvernement du Québec.
- [MTQ] Ministère des Transports. (2014). *Stratégie nationale de mobilité durable. Une approche responsable et novatrice*. Gouvernement du Québec.
- [MTQ] Ministère des Transports. (2015a). *Plan d'action en électrification des transports 2015-2020*. Gouvernement du Québec.
- [MTQ] Ministère des Transports. (2015b). *Programme d'aide au développement du transport collectif (PADTC)*. Gouvernement du Québec.
- [MTQ] Ministère des Transports. (2019). *Programme d'aide au développement du transport collectif - Modalités d'application 2019-2020*. Gouvernement du Québec.
- [MTQ] Ministère des transports. (2022a). *Programme d'aide aux nouvelles mobilités (NOMO)* : Gouvernement du Québec.
- [MTQ] Ministère des transports. (2022b). *Programme d'aide financière aux activités de sensibilisation à la mobilité durable* : Gouvernement du Québec.
- [RNCRE] Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement. (2024a). *Climat de changement*. Récupéré le 8 août 2024 de <https://urlz.fr/rAUO>
- [RNCRE] Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement. (2024b). *Par notre propre énergie*. Récupéré le 8 août 2024 de <https://urlz.fr/rAVi>

[STCUM] Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. (1985). Rapport annuel 1984.

[STCUM] Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. (1989). *Enquête origine-destination régionale 1987*.

[STCUM] Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. (1995). *Rapport annuel 1994*.

[STCUM] Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. (2000). Rapport annuel 1999.

[STM] Société de transport de Montréal. (2021). *Politique d'accessibilité universelle*.

[STM] Société de transport de Montréal. (2010). *Plan de développement d'accessibilité universelle 2007-2011*.

Accès transport viable. (2024). *Mois du vélo*. Récupéré le 2 août 2024 de <https://urlz.fr/rwgp>

Alchian, A. et Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777.

Alcott, B. (2015). Effet rebond. Dans G. d'Alisa, F. Demaria et G. Kallis (dir.), *Décroissance : vocabulaire pour une nouvelle ère* (p. 155-159). Écosociété.

Allert, V. et Reese, G. (2025). On the challenges of civic engagement in the mobility transition - A conceptual analysis of the linkages between car dependence and collective action. *Journal of Cleaner Production*, 486.

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. et Livian, Y.-F. (1996). Conventions et accords [Économie de la grandeur]. Dans *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* (2 éd., p. 73-116). Seuil.

Arrondissement Saint-Laurent. (2017). *Plan local de déplacements*.

Baeten, G. (2000). The Tragedy of the Highway: Empowerment, Disempowerment and the Politics of Sustainability Discourses and Practices. *European Planning Studies*, 8(1), 69-86.

Banister, D. (2003). Critical pragmatism and congestion charging in London. *International Social Science Journal*, 55(176), 249-264.

Banister, D. (2008). The sustainable mobility paradigm. *Transport Policy*, 15(2), 73-80.

- Bartle, C. et Chatterjee, K. (2019). Employer perceptions of the business benefits of sustainable transport: A case study of peri-urban employment areas in South West England. *Transportation Research Part A*, 126, 297-313.
- Bergeron, R. (2005). *Les Québécois au volant, c'est mortel*. Les Intouchables.
- Berle, A. A. et Means, G. C. (2017 [1932]). *The Modern Corporation and Private Property*. Routledge.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique.
- Bixi. (2024). À propos. Récupéré le 10 août 2024 de <https://urlz.fr/rCTR>
- Black, C. S. et Schreffler, E. N. (2010). Understanding transport demand management and its role in delivery of sustainable urban transport. *Transportation Research Record*(2163), 81-88.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism : perspective and method*. Prentice-Hall.
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Gallimard.
- Boudon, R. (2007). Théorie du choix rationnel (TCR) ou Modèle rationnel général (MRG)? Dans *Essais sur la théorie générale de la rationalité : action sociale et sens commun* (1re éd. éd., p. 19-54). Presses universitaires de France.
- Bourcier, G. (1995, 20 novembre). L'auto partagée: pratique et peu coûteuse. *La Presse*.
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A. et Herremans, I. (2010). When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297-318.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press.
- Brannigan, C. et Paulley, N. (2008). Funding for local authority transport and land-use schemes in the UK [Article]. *Transport Policy*, 15(6), 379-386.
- Bratton, W. W. et Wachter, M. L. (2008). Shareholder Primacy's Corporatist Origins: Adolf Berle and The Modern Corporation. *The Journal of corporation law.*, 34(1), 99.
- Buehler, R., Pucher, J. et Altshuler, A. (2017). Vienna's path to sustainable transport. *International Journal of Sustainable Transportation*, 11(4), 257-271.

- Burchell, J., Ison, S. et Enoch, M. (2015). The Smeed Report 50 years on: a role for the workplace parking levy? *Transportation Planning & Technology*, 38(1), 62-77.
- Cairns, S., Newson, C. et Davis, A. (2010). Understanding successful workplace travel initiatives in the UK. *Transportation Research Part A*, 44(7), 473-494.
- Calisto Friant, M., Vermeulen, W. J. V. et Salomone, R. (2020). A typology of circular economy discourses: Navigating the diverse visions of a contested paradigm. *Resources, Conservation & Recycling*, 161.
- Cardinal, F. (2003, 13 septembre). La journée sans voiture dérape. *La Presse*, E1.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Penguin Classics.
- Cass, N. et Faulconbridge, J. (2016). Commuting practices: New insights into modal shift from theories of social practice. *Transport Policy*, 45, 1-14.
- Cauchard, L. (2008). La rédaction du rapport de Responsabilité Sociale d'Entreprise : du contrôle des directions à la direction du contrôle Le travail d'« arbitrage » de la Direction du Développement Durable. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 4.
- Centre d'écologie urbaine. (2024). *Notre histoire*. <https://www.ecologieurbaine.net/fr/notre-histoire>
- Cerema. (2016). *Note de capitalisation. Les agences de mobilité*. Ecocité.
- CGD métropolitains. (2021). *Guide de bonnes pratiques en mobilité durable à l'intention des générateurs de déplacements de la région métropolitaine de Montréal*.
- Champagne, E. et Bourdages, J. (2012). Penser la mobilité durable au-delà de la planification traditionnelle du transport. *VertigO*(Hors-série 11).
- Champagne, E., Negron-Poblete, P., Arbour, S., Beaudet, G. r., Bourdages, J., Branche, S. p. L., Buchot, N., Chardonnel, S., Féré, C. c., Louiselle, S., Monrency, E. I. B., Morency, C., Scherrer, F. P., Scherrer, F., Torres, J. et Wolff, P. (2012). *La mobilité urbaine durable : du concept à la réalité VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*.
- Chapman, L. (2007). Transport and climate change: a review. *Journal of Transport Geography*, 15(5), 354-367.

- Chardonnel, S., Scherrer, F. P. et Scherrer, F. (2012). *La prise en compte des inégalités socio-spatiales dans les politiques de mobilité : Vers de nouvelles catégories de pensée et d'action Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement*.
- Clarke, A. E. (1991). Social Worlds/Arenas as organizational theory. Dans D. R. Maines (dir.), *Social organization and social process: Essays in honor of Anselm Strauss* (p. 119-158). Aldine De Gruyter.
- Clarke, A. E. (2005). *Situational Analysis: Grounded Theory After the Postmodern Turn*. SAGE Publications.
- Coalition Non au troisième lien. (2024). *Non au troisième lien!* Récupéré le 2024-04-24 de <https://www.nonautroisiemeliens.quebec>
- Coleman, C. (2000). Green commuter plans and the small employer: An investigation into the attitudes and policy of the small employer towards staff travel and green commuter plans. *Transport Policy*, 7(2), 139-148.
- Corbeil, M. (1996, 31 janvier). Le trou de beigne grossit. *Le Soleil*.
- Corbin, J. M. et Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory* (Fourth edition. éd.). SAGE.
- Creswell, J. (2007). Five qualitative approaches to inquiry. Dans *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches* (2 éd., p. 53-84). Sage.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Currie, G. et Delbosc, A. (2001). Mobility vs. affordability as motivations for car-ownership choice in urban fringe, low-income Australia. Dans K. Lucas, E. Blumenberg et R. Weinberger (dir.), *Auto Motives. Understanding Car use Behaviours* (p. 193–208).
- Currie, G., Stanley, J. et Stanley, J. (2007). *No Way to Go. Transport and Social Disadvantage in Australian Communities*. Monash University Press.
- Curtis, C. et Headicar, P. (1997). Targeting travel awareness campaigns: Which individuals are more likely to switch from car to other transport for the journey to work? *Transport Policy*, 4(1), 57-65.
- Dale, S., Frost, M., Gooding, J., Ison, S. et Warren, P. (2014). A case study of the introduction of a workplace parking levy in nottingham [Article]. *Transport and Sustainability*, 5, 335-360.

- Dale, S., Frost, M., Ison, S. et Warren, P. (2014). Workplace Parking Levies: The answer to funding large scale local transport improvements in the UK? *Research in Transportation Economics*, 48, 410-421.
- Davis, D. E. (2018). Governmental Capacity and the Smart Mobility Transition. Dans G. Marsden et L. Reardon (dir.), *Governance of the Smart Mobility Transition* (p. 105-122). Emerald Publishing Limited.
- de Boer, M. et Caprotti, F. (2017). Getting Londoners on two wheels: A comparative approach analysing London's potential pathways to a cycling transition. *Sustainable Cities and Society*, 32, 613-626.
- DeHart-Davis, L. et Guensler, R. (2005). Employers as Mediating Institutions for Public Policy: The Case of Commute Options Programs. *The Policy Studies Journal*, 33(4), 675-697.
- Delbosc, A. et Currie, G. (2011). The spatial context of transport disadvantage, social exclusion and well-being. *Journal of Transport Geography*, 19(6), 1130-1137.
- Desrochers, C. et Gauthier, M. (2015). Les centres de gestion des déplacements au Québec : un instrument de renouvellement de la planification des transports ? *Flux*, 101-102(3), 99.
- Dili, J. et Wardell, E. (2007). Factors affecting worksite mode choice: findings from Portland, Oregon. *Transportation Research Record*, 1994, 51-57.
- Dill, J. (1998). Mandatory Employer-Based Trip Reduction: What Happened? *Transportation Research Record*, 1618(1), 103-110.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dugan, A., Mayer, J., Thaller, A., Bachner, G. et Steininger, K. W. (2022). Developing policy packages for low-carbon passenger transport: A mixed methods analysis of trade-offs and synergies. *Ecological Economics*, 193.
- Dupuy, G. (1999). From the “magic circle” to “automobile dependence”: measurements and political implications. *Transport Policy*, 6(1), 1-17.
- Durbera, R. (2002). Company management of staff's commuting choices: an economic view. Dans European Council of Ministers of Transport (dir.), *Managing Commuters' Behaviour: A New Role for Companies* (p. 237-251). ECMT/OECD.

- Ehrlich, P. R. (1968). *The Population Bomb*. Buccaneer Books.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Eliasson, J. (2008). Lessons from the Stockholm congestion charging trial. *Transport Policy*, 15(6), 395-404.
- Eliasson, J., Hultkrantz, L., Nerhagen, L. et Rosqvist, L. S. (2009). The Stockholm congestion – charging trial 2006: Overview of effects. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 43(3), 240-250.
- Enoch, M. (2016). *Sustainable transport, mobility management and travel plans*. Routledge.
- Environnement jeunesse. (2024). *Cégep vert du Québec*. Récupéré le 9 août 2024 de <https://urlz.fr/rC6e>
- Équiterre. (2009). *Pour un Québec libéré du pétrole en 2030*. <https://urlz.fr/ivGSkZ>
- Eriksson, L., Garvill, J. r. et Nordlund, A. M. (2006). Acceptability of travel demand management measures: The importance of problem awareness, personal norm, freedom, and fairness. *Journal of Environmental Psychology*, 26(1), 15-26.
- Ermans, T., Brandeleer, C., Hubert, M., Lebrun, K. et Sieux, F. (2018). Déplacements domicile-travail : état des lieux et perspectives d'action pour les entreprises. *Brussels Studies*(Note de synthèse n. 125).
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fan, H. S. L., Menon, A. P. G. et Olszewski, P. S. (1992). Travel demand management in Singapore. *ITE Journal*, 62(12), 30-34.
- Farahmand, Z. H., Gkiotsalitis, K. et Geurs, K. T. (2021). Mobility-as-a-Service as a transport demand management tool: A case study among employees in the Netherlands. *Case Studies on Transport Policy*, 9(4), 1615-1629.
- Fédération des cégeps. (2022). *Plan d'action pour l'écologisation du réseau des cégeps 2022-2024*.
- Feldhoff, B., Stockmann, N., Fanderl, N., Gahle, A. K., Graf, A., Leger, M. et Sonnberger, M. (2019). Bridging Theories and Practices: Boundary Objects and Constellation Analysis as Vehicles for Interdisciplinary Knowledge Integration. *Sustainability*, 11(19), 5357.

- Ferguson, E. (1990). Transportation Demand Management: Planning, Development, and Implementation. *American Planning Association. Journal of the American Planning Association*, 56(4), 442.
- Ferguson, E. (1997). Privatization as choice probability, policy process and program outcome: The case of transportation management associations. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 31(5), 353-364.
- Ferguson, E. (1998). Transportation Demand Management. *APA Planning Advisory Service Reports*(477).
- Ferguson, E. (1999). The Evolution of Travel Demand Management. *Transportation Quarterly*, 53(2), 57-78.
- Ferguson, E. et Davidson, D. (1995). Transportation Management Associations: An Update. *Transportation Quarterly*, 49(1), 45-60.
- Ferguson, E., Ross, C. et Meyer, M. (1993). Transportation Management Associations. *Transportation Quarterly*, 47(2), 207-221.
- Fishback, P. V. (1992). The Economics of Company Housing: Historical Perspectives from the Coal Fields. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 8(2), 346-365.
- Fligstein, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control*. Harvard University Press.
- Fondation Chagnon. (2024). *Québec en forme*. Récupéré le 1er août 2024 de <https://urlz.fr/rvKZ>
- Francoeur, L.-G. (1996, 6 avril). Des groupes écologistes réclament une «taxe sur le carbone» *Le Devoir*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Éditions du Seuil.
- Friedman, M. (1970, Sept. 13). The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Galipeau, S. (2001, 17 mai). Une option écolo: le cocktail transport. *La Presse*.
- Gärling, T. et Schuitema, G. (2007). Travel Demand Management Targeting Reduced Private Car Use: Effectiveness, Public Acceptability and Political Feasibility. *Journal of Social Issues*, 63(1), 139-153.

- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8), 1257-1274.
- Geels, F. W. (2012). A socio-technical analysis of low-carbon transitions: introducing the multi-level perspective into transport studies. *Journal of Transport Geography*, 24, 471-482.
- Gendron, C. (2013). La firme: portrait d'un objet ambigu. Dans C. Gendron et B. Girard (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal* (p. 135-147). Armand Colin.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. Aldine.
- Gond, J.-P. et Igalens, J. (2016). *La responsabilité sociale de l'entreprise* (5 éd.)(1 ressource en ligne (127 pages) : illustrations). Presses universitaires de France.
- Gorz, A. (2008). L'idéologie sociale de la bagnole. Dans *Ecologica* (p. 71-87). Galilée.
- Goupil, J. (1995, 7 septembre). Ras le bol des routes! *La Presse*.
- Gouvernement du Québec. (2009). *Politique administrative pour un gouvernement écoresponsable*.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Graves-Brown, P. (1997). From Highway to Superhighway: The Sustainability, Symbolism and Situated Practices of Car Culture. *Social Analysis: The International Journal of Anthropology*(41 Part 1), 64-75.
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research* (p. 105-117). Sage.
- Guelton, S. et Poinot, P. (2023). Qui paye les services publics urbains ? Une analyse sectorielle et spatiale du versement mobilité dans trois réseaux de transports collectifs urbains. *Géographie, Économie, Société*, 25(1), 61-83.
- Gustafson, P. (2012). Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management. *Tourism Management*, 33(2), 276-284.
- Habibian, M. et Rezaei, A. (2017). Accounting for systematic heterogeneity across car commuters in response to multiple TDM policies: case study of Tehran. *Transportation*, 44(4), 681-700.

- Halbwachs, M., Gustafsson, S. et Perez Vico, E. (2025). "We can't do everything ourselves." - Why Swedish municipalities deliberately promote intermediation in governing the mobility transition [Article]. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 56, Article 100998.
- Hananel, R. et Berechman, J. (2016). Justice and transportation decision-making: The capabilities approach. *Transport Policy*, 49, 78-85.
- Hancock, L. et Nuttman, S. (2014). Engaging higher education institutions in the challenge of sustainability: sustainable transport as a catalyst for action. *Journal of Cleaner Production*, 62, 62-71.
- Hatch, M. J. (2000). L'environnement. Dans *Théorie des organisations* (p. 79-115). De Boeck.
- Hau, T. D. (1990). Electronic Road Pricing: Developments in Hong Kong 1983-1989. *Journal of Transport Economics and Policy*, 24(2), 203.
- Hendricks, S. J. (2008). Four challenges to incorporating transportation demand management into the land development process. *Transportation Research Record*(2046), 30-36.
- Hensher, D. A. et Puckett, S. M. (2007). Congestion and variable user charging as an effective travel demand management instrument. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 41(7), 615-626.
- Herzog, E. et Grant, M. (2002). Commuter choice benefits calculator: web-based tool for estimating costs and benefits of commuter programmes. *Transportation Research Record*, 1781, 32-39.
- Hiselius, L. W. et Rosqvist, L. S. (2016). Mobility Management campaigns as part of the transition towards changing social norms on sustainable travel behavior. *Journal of Cleaner Production*, 123, 34-41.
- Hoffman, A. J. (2001). *From heresy to dogma : an institutional history of corporate environmentalism*. Stanford University Press.
- Hoogma, R., Kemp, R., Schot, J. et Truffer, B. (2002). *Experimenting for sustainable transport: The approach of strategic niche management*. Spon Press.
- Hoogma, R. (2006). *Company/commuter mobility management in the Netherlands*. 5th Annual Event for Energy Management Agents in Europe, Brussels. European Conference on Local Energy Action.
- Huot, C. (1997, 3 janvier). Redonner la rue aux piétons... *La Presse*.

- Ieromonachou, P., Potter, S. et Enoch, M. (2004). Adapting Strategic Niche Management for evaluating radical transport policies-The case of the Durham Road access Charging Scheme. *International Journal of Transport Management*, 2(2), 75-87.
- Illich, I. (2003). Les deux dimensions de la contre-productivité institutionnelle. Dans *Œuvres complètes* (vol. 1, p. 659-676). Fayard, 2003.
- Inturri, G., Fiore, S., Ignaccolo, M., Capri, S. et Pira, M. L. (2020). "You study, you travel free": when mobility management strategies meet social objectives. *Transportation Research Procedia*, 45, 193-200.
- Isaksson, K. (2020). Politics of paradigm shift: A story from Stockholm. Dans *Handbook of Sustainable Transport* (p. 416-424).
- Ison, S. (1998). A concept in the right place at the wrong time: congestion metering in the city of Cambridge. *Transport Policy*, 5(3), 139-146.
- Ison, S. et Budd, L. (2021). Workplace Parking Levy. Dans *International Encyclopedia of Transportation* (vol. 6, p. 2-6).
- Ison, S. et Rye, T. (2003). Lessons from travel planning and road user charging for policy-making: Through imperfection to implementation. *Transport Policy*, 10(3), 223-233.
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kadesh, E. et Roach, W. T. (1997). Commute trip reduction - A collaborative approach. *Energy Policy*, 25(14-15), 1217-1225.
- Kent, J. (2012). *Secured by automobility: why does the private car continue to dominate transport practices* University of New South Wales].
- La route verte. (2024). *Que du chemin parcouru!* <https://www.routeverte.com/a-propos/histoire/>
- Labrecque, M. (1997). *Le «cocktail transport» - La solution pour freiner le déclin du transport en commun*. Congrès international francophone de l'ATEC, Versailles, France.
- Lagerberg, B. (1997). Washington State's commute trip reduction program. Phase 1: Assessment and implications for program design. *Transportation Research Record*(1598), 36-42.
- Lambert, M.-E. (2009). Québécoises et Ontariennes en voiture ! L'expérience culturelle et spatiale de l'automobile au féminin (1910-1945). *Revue d'histoire de l'Amérique française*, 63(2-3), 305-330.

- Langley, A. et Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. Dans D. D. Bergh et D. J. Ketchen (dir.), *Research Methodology in Strategy and Management* (vol. 6, p. 201-235). Emerald Group Publishing.
- Langmyhr, T. et Sager, T. (1997). Implementing the improbable urban road pricing scheme. *Journal of Advanced Transportation*, 31(2), 139-158.
- Lanquar, L. (2008). Plan de déplacements entreprise : fondements et perspectives. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 69(4), 615-622.
- Le Breton, E. (2009). Domicile-travail, les salaires a bout de souffle. *Population - Paris*, 64(2), 429-430.
- Lejoux, P. et Ortar, N. (2015). Les pratiques de mobilité des ménages et des entreprises à l'épreuve de la transition énergétique : quelles dynamiques de changement ? Le cas des territoires périurbains de l'agglomération lyonnaise. Dans H.-J. Schwarwell, D. Leducq et A. Groux (dir.), *Transitions énergétiques: quelles dynamiques de changement?* L'Harmattan.
- Lim, C. C. (1997). The status of transportation demand management in Greater Vancouver and energy implications. *Energy Policy*, 25(14-15), 1193-1202.
- Lindsey, R. (2005). Recent developments and current policy issues in road pricing in the US and Canada. *European Transport-Trasporti Europei*(31), 46-66.
- Linteau, P. A., Durocher, R., Robert, J-C., Ricard, F. (1989). *Histoire Du Québec Contemporain. Tome 2. Le Québec depuis 1930*. Boréal.
- Logsdon, J. M. et Wood, D. J. (2002). Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155-187.
- Mahpour, A., Farzin, I., Rasa Izadi, A. et Ashouri, S. (2023). Expanding the VBN theory on succeeding the transportation demand management policies. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 21, Article 100903.
- March, J. G. et Simon, H. A. (1974). Limitations dans la connaissance des processus rationnels. Dans *Les organisations* (p. 134-167). Dunod.
- Martens, K. (2011). Basing Transport Planning on Principles of Social Justice. *Berkeley Planning Journal*, 19(1).
- Martens, K. (2012). Justice in transport as justice in accessibility: Applying Walzer's 'Spheres of Justice' to the transport sector. *Transportation*, 39(6), 1035-1053.

- Marx, R., De Mello, A. M., Zilbovicius, M. et De Lara, F. F. (2014). Spatial contexts and firm strategies: Applying the multilevel perspective to sustainable urban mobility transitions in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1092-1104.
- Matten, D. et Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Mattioli, G. (2014). Where Sustainable Transport and Social Exclusion Meet: Households Without Cars and Car Dependence in Great Britain. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 16(3), 379-400.
- Mattioli, G., Nicolas, J.-P. et Gertz, C. (2018). Household transport costs, economic stress and energy vulnerability. *Transport Policy*, 65, 1-4.
- Matyas, M. et Kamargianni, M. (2019). The potential of mobility as a service bundles as a mobility management tool. *Transportation*, 46(5), 1951-1968.
- Meadows, D. H. et Club of Rome. (1972). *The Limits to Growth*. Universe Books.
- Meyer, M. D. (1999). Demand management as an element of transportation policy: Using carrots and sticks to influence travel behavior. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 33(7-8), 575-599.
- Meyer, J. W. et Rowan, B. 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology* 83 (2): 340-63.
- Miaux, S., Voora, K. et Lemay-Crilly, K. (2022). *Je me déplace activement ! Plaisir, autonomie et santé pour les personnes âgées à Trois-Rivières*.
- Millard-Ball, A. (2008). Municipal Mobility Manager: New Transportation Funding Stream from Carbon Trading? *Transportation Research Record*, 2079(1), 53-61.
- Mitchell, R., Agle, B. et Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mobili-t. (2019). *Guide de bonnes pratiques à l'intention des générateurs de déplacements*. urlr.me/PU7McH
- Moeinaddini, A. et Habibian, M. (2024). Acceptability of transportation demand management policy packages considering interactions and socio-economic heterogeneity. *Research in Transportation Economics*, 103, Article 101374.

- Montpetit, C. (1997, 12 juillet). 600 ménages s'engagent à s'approvisionner auprès de fermes biologiques. *Le Devoir*.
- Morency, C. (2013). Mobilité durable : définitions, concepts et indicateurs. *Forum Vies Mobiles*.
- Movia. (2024). *Demande d'appui financier - Présentée au ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD) dans le cadre du Programme d'aide au développement du transport collectif (PADTC) – Volet IV, section 1*.
- Newman, P., Kenworthy, J. et Kenworthy, J. R. (1999). *Sustainability and cities : overcoming automobile dependence*. Island Press.
- Normand, V., Paradis, D., Robin, J., Savard, C., Gérardin, T., Milord, B., Pavageau, A. I., Rambert, A., Cruz, A. d. I. et Vivre en ville. (2013). *Bâtir au bon endroit : la localisation des activités et des équipements au service des collectivités viables*. Vivre en ville.
- Nykqvist, B. et Whitmarsh, L. (2008). A multi-level analysis of sustainable mobility transitions: Niche development in the UK and Sweden. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(9), 1373.
- Odeck, J. et Bråthen, S. (1997). On public attitudes toward implementation of toll roads - The case of Oslo toll ring. *Transport Policy*, 4(2), 73-83.
- Offner, J.-M. (1986). Les transports publics urbains en France depuis 1970. *Les Annales de la recherche urbaine*, 31(1), 106-113.
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (2010). *ISO 26000. Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*.
- Ortar, N. (2018). Dealing with energy crises: Working and living arrangements in peri-urban France. *Transport Policy*, 65, 72-78.
- Owen, D. (2013). L'efficacité inutile. Dans *Vert paradoxe* (p. 89-109). Écosociété.
- Pangbourne, K., Mladenović, M. N., Stead, D. et Milakis, D. (2020). Questioning mobility as a service: Unanticipated implications for society and governance. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 131, 35-49.
- Pasquero, J. (2002). Les défis de la gestion responsable. Dans *Les défis du management : Quinze réflexions pour l'action managériale dans un environnement turbulent*. (p. 22-47). Éditions Liaisons.

- Pasquero, J. (2008). Entreprise, Développement durable et Théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management International*, 12(2), 27-47.
- Pasquero, J. (2013). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée. Dans M.-F. Turcotte (dir.), *Responsabilité sociétale de l'organisation* (p. 339-376). Presses de l'Université du Québec.
- Patton, M. Q. (2002). Designing qualitative studies. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Dans (3 éd., p. 228-246). Thousand Oaks, CA.
- Pereira, R. H. M., Schwanen, T. et Banister, D. (2017). Distributive justice and equity in transportation. *Transport Reviews*, 37(2), 170-191.
- Petrunoff, N., Rissel, C., Wen, L. M. et Martin, J. (2015). Carrots and sticks vs carrots: Comparing approaches to workplace travel plans using disincentives for driving and incentives for active travel. *Journal of Transport and Health*, 2(4), 563-567.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1977). Organization design: The case for a coalitional model of organizations. *Organizational Dynamics*, 6(2), 15-29.
- Piétons Québec. (2021). *Découvrir l'approche Vision zéro en sécurité routière*.
- Pogue, T. D. (1997). The transportation management district: A tool to engage private sector support in meeting energy, environmental, and transportation goals. *Energy Policy*, 25(14-15), 1227-1234.
- Rangeon, F. o. et Rouvillain, J.-B. (2012). Droit au transport des salariés et plans de déplacements d'entreprises (PDE-PDIE). *Droit et gestion des collectivités territoriales*, 32(1), 211-227.
- Rau, H. et Scheiner, J. (2020). Sustainable Mobility: Interdisciplinary Approaches. *Sustainability*, 12(23), 9995.
- Rauhut, D. (2018). A Rawls-Sen Approach to Spatial Injustice. *Social Science Spectrum*, 4, 109-122.
- Richard, S. et Bourke, P. (2011). *Le Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec: 1971-2011*.
- Ringenson, T. et Kramers, A. (2022). Mobility as a Service and the Avoid-Shift-Improve Approach. Dans V. Wohlgemuth, S. Naumann, G. Behrens et H.-K. Arndt (dir.), *Advances and New Trends in Environmental Informatics* (p. 217-234). Springer International Publishing.
- Robé, J.-P. (2011). The Legal Structure of the Firm. *Accounting, Economics, and Law*, 1, 1-86.

- Roby, H. (2010). Workplace travel plans: past, present and future. *Journal of Transport Geography*, 18(1), 23-30.
- Roy, P. (1999, 22 février). Montréal a finalement sa brûlerie "équitable". *La Presse*.
- Rye, T. (1997). *The Implementation of Workplace Transport Demand Management in Large Organisations*. Nottingham Trent University.
- Rye, T. (1999). Employer attitudes to employer transport plans: a comparison of UK and Dutch experience. *Transport Policy*, 6(3), 183-196.
- Rye, T. (2002a). Company management of staff's travel choices in the UK. Dans European Council of Ministers of Transport (dir.), *Managing Commuters' Behaviour: A New Role for Companies* (p. 175-200). ECMT/OECD.
- Rye, T. (2002b). Travel plans: do they work? *Transport Policy*, 9(4), 287-298.
- Rye, T., Green, C., Young, E. et Ison, S. (2011). Using the land-use planning process to secure travel plans: an assessment of progress in England to date. *Journal of Transport Geography*, 19(2), 235-243.
- Ryley, T. et Gjersoe, N. (2006). Newspaper response to the Edinburgh congestion charging proposals. *Transport Policy*, 13(1), 66-73.
- Santos, G. et Rojey, L. (2004). Distributional impacts of road pricing: The truth behind the myth. *Transportation*, 31(1), 21-42.
- Santos, J. C. d., Ribeiro, P. et Bento, R. J. S. (2023). A Review of the Promotion of Sustainable Mobility of Workers by Industries. *Sustainability*, 15(11), 8508.
- Savard, S. (2019). La Marche pour le climat : quelques racines historiques de la politisation des enjeux environnementaux au Québec. *Bulletin d'histoire politique*, 28(1), 7-12.
- Schweitzer, L. et Valenzuela, A. (2004). Environmental Injustice and Transportation: The Claims and the Evidence. *Journal of Planning Literature*, 18, 383-398.
- Scott, W. R. (1994). Conceptualizing organizational fields: linking organizations and societal systems. Dans H. Derlien, U. Gerhardt et F. W. Scharpf (dir.), *Systemrationalität und Partialinteresse* (p. 203-221). Nomos Verlagsgesellschaft.
- Scott, W. R. (1995). Contemporary Institutional Theory. Dans W. R. Scott (dir.), *Institutions and Organizations* (p. 33-62). Sage.

- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations : ideas, interests and identities* (Fourth edition). SAGE Publications, Inc.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration : A Sociological Interpretation*. Evanston, Ill: Row, Peterson and Cie.
- Ségal, M. (2010, 26 février). Morale ou efficacité ? *Le Quotidien*, 10.
- Sheppard, V. et Open Textbook, L. (2020). *Research Methods for the Social Sciences : An Introduction*. BCcampus. <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/1589>
- Shoup, D. C. (1997). Evaluating the effects of cashing out employer-paid parking: Eight case studies. *Transport Policy*, 4(4), 201-216.
- Shoup, D. C. (2006). Cruising for parking. *Transport Policy*, 13(6), 479-486.
- Smith, G. et Hensher, D. A. (2020). Towards a framework for Mobility-as-a-Service policies. *Transport Policy*, 89, 54-65.
- Soder, M. et Peer, S. (2018). The potential role of employers in promoting sustainable mobility in rural areas: Evidence from Eastern Austria. *International journal of sustainable transportation*, 12(7), 541-551.
- Steg, L. (2003). Factors influencing the Acceptability and Effectiveness of Transport Pricing. Dans *Acceptability of transport pricing strategies* (p. 187-202). Elsevier Science.
- Steg, L. (2005). Car use: lust and must. Instrumental, symbolic and affective motives for car use. *Transportation Research Part A*, 39(2), 147-162.
- Steg, L., Dreijerink, L. et Abrahamse, W. (2006). Why are energy policies acceptable and effective? *Environment and Behavior*, 38, 92–111.
- Strauss, A. L. (1993). *Continual permutations of action*. A. de Gruyter.
- Sundqvist, H. et Tuominen, A. (2024). Intermediaries and intermediation in building local transformative capacity for active and sustainable transport. *Ambio*, 53(1), 156-167.
- Taniguchi, A., Suzuki, H. et Fujii, S. (2007). Mobility management in Japan: Its development and meta-analysis of travel feedback programs. *Transportation Research Record*(2021), 100-109.
- Taplin, J. H. E. et Sapkota, V. A. (2000). History and policy background to road pricing, funding and taxation [Article]. *Road and Transport Research*, 9(1), 38-50.

- Thaller, A., Fleiß, E., Brohmer, H., Köstenbaumer, D., Posch, A. et Athenstaedt, U. (2023). When perceived fairness and acceptance go hand in hand—Drivers of regulatory and economic policies for low-carbon mobility. *PLOS Climate*, 2(5), Article e0000157.
- Thaller, A., Posch, A., Dugan, A. et Steininger, K. (2021). How to design policy packages for sustainable transport: Balancing disruptiveness and implementability. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 91, Article 102714.
- Thaller, A., Wicki, M., Fleiß, E., Maier, R. et Posch, A. (2024). Pushing low-carbon mobility: a survey experiment on the public acceptance of disruptive policy packages. *Climate Policy*, 24(7), 949-962.
- Thornton, P. H. et Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. Dans R. Greenwood, C. Oliver et R. Sahlin (dir.), *Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 99-129). Sage Publications.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. et Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective : A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford University Press.
- TRANSIT, l'Alliance pour le financement du transport collectif. (2020). *Étude sur une éventuelle tarification kilométrique dans la région métropolitaine de Montréal et au Québec*.
- Transport Québec. (2008). *Programme d'aide gouvernementale aux modes de transport alternatifs à l'automobile* : Gouvernement du Québec.
- Van Malderen, L., Jourquin, B., Pecheux, C., Thomas, I., Van De Vijver, E., Witlox, F., Vanoutrive, T. et Verhetsel, A. (2013). Exploring the profession of mobility manager in Belgium and their impact on commuting. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 55, 46-55.
- Van Malderen, L., Jourquin, B., Thomas, I., Vanoutrive, T., Verhetsel, A. et Witlox, F. (2012). On the mobility policies of companies: What are the good practices? The Belgian case. *Transport Policy*, 21, 10-19.
- Vanoutrive, T., Malderen, L. v., Jourquin, B., Thomas, I., Verhetsel, A. et Witlox, F. (2010). Mobility Management Measures by Employers: Overview and Exploratory Analysis for Belgium. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 10(2).
- Värnild, A., Larm, P. et Tillgren, P. (2019). Incidence of seriously injured road users in a Swedish region, 2003-2014, from the perspective of a national road safety policy. *BMC Public Health*, 19(1), Article 1576.
- Vélo Québec. (2024). *Vélo Québec : de 1967 à aujourd'hui*. Récupéré le 3 septembre 2024 de <https://www.velo.qc.ca/a-propos/histoire-de-velo-quebec/>

- Verlinghieri, E. et Schwanen, T. (2020). Transport and mobility justice: Evolving discussions. *Journal of Transport Geography*, 87.
- Ville de Montréal. (2006). *Charte du piéton: document de consultation*.
- Ville de Montréal. (2012). *Bilan quinquennal 2008-2012 du Plan de transport*.
- Vivre en ville. (2017). *Le poids de l'éparpillement : comment la localisation des entreprises et des institutions détériore le bilan carbone*.
- Vivre en ville et Équiterre. (2017). *Pour un Québec leader de la mobilité durable : L'urgence d'agir pour dépasser la dépendance à l'automobile*.
- Waddock, S. A. et Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Whitehead, T. B. (2005). The new transport charging powers: The (real) issues for business - Credibility, fairness and red tape? [Article]. *Local Government Studies*, 31(4), 491-510.
- Whitmarsh, L. (2012). How useful is the Multi-Level Perspective for transport and sustainability research? [Article]. *Journal of Transport Geography*, 24, 483-487.
- Whitmore, J. et Pineau, P.-O. (2024). *État de l'énergie au Québec 2024*. Chaire de gestion du secteur de l'énergie, HEC Montréal.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Yin, R. K. (2014). Designing case studies. Dans *Case Study Research: Design and Methods* (p. 26-69). Sage.
- Zhou, L. et Winters, P. L. (2008). Empirical analysis of compressed workweek choices [Article]. *Transportation Research Record*(2046), 61-67.
- Zuehlke, K. et Guensler, R. (2007). Employer Perceptions and Implementation of Commute Alternatives Strategies. *Journal of Public Transportation*, 10, 171-194.