Implantation du Service Rapide par Bus : SRB Pie-IX

Auteurs : Marie-Eve Dostie, Aurélie Larsonneur et Widad Rouina
Supervisées par Michel Max Raynaud

AME 6917 | Atelier de gestion de projets urbains
Institut d'urbanisme – Université de Montréal
Mai 2013

Source : AMT

- Crédits -

Rédaction : Marie-Eve Dostie, Widad Rouina, Aurélie Larsonneur

Révision linguistique : Marie-Eve Dostie, Marie-Soleil Dostie, Timothé Millet, Pascal Marchi et Marie-Pier Léger-Saint-Jean

Mise en page : Marie-Eve Dostie

- Remerciements -

Dans le cadre de notre travail sur le projet du SRB Pie-IX, nous avons rencontré de nombreux intervenants afin d'alimenter nos réflexions et notre compréhension du projet. Nous tenons à les remercier.

- Michel Allaire, Coordonnateur en environnement, Communauté métropolitaine de Montréal
- Denys Allard, Ingénieur, Agence métropolitaine de transport
- Marc Bélanger, Directeur d'études, Planification des transports, Société de transport de Montréal
- Sylvain Boudreau, Chef — développement du réseau, Planification et développement, Société de transport de Laval
- Marcel Caron, Directeur, Planification des transports métropolitains, Agence métropolitaine de transport
- Pierre Cardinal, Ingénieur – Circulation et transport, Service de l'ingénierie, Ville de Laval
- Francis Côté, Chef de cabinet du maire de l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie
- François Croteau, Maire de l'arrondissement Rosemont – La Petite-Patrie
- Clément Demers, Directeur général, société Quartier international de Montréal
- François Desrochers, Conseiller en recherche, Direction générale, Communauté métropolitaine de Montréal
- Éric Fauteux, Ingénieur en travaux publics, Arrondissement Mercier – Hochelaga-Maisonneuve
- Louis-Michel Fournier, Associé fondateur, L'atelier urbain
- Michel Labrecque, Président du conseil d'administration, Société de transport de Montréal
- Emmanuel Le Colletter, Chargé de projet, Direction des transports, Ville de Montréal
- Gonzalo Lizarralde, Professeur adjoint, École d'architecture, Université de Montréal
- Yannick Malouin, Conseiller en aménagement, Arrondissement Montréal-Nord
- Yves Phaneuf, Coordonnateur au transport métropolitain, Communauté métropolitaine de Montréal
- Michel Rochefort, Coordonnateur à l'aménagement du territoire métropolitain, Communauté métropolitaine de Montréal

- Résumé -

Le projet est l'implantation d'un Service Rapide par Bus (SRB) dans le corridor du boulevard Pie-IX. D'une longueur de 14 km, le projet comporte 21 stations, dont 18 à Montréal et 3 à Laval. Une augmentation de l'achalandage de 38 000 à 70 000 déplacements par jour est prévue dans le cadre de ce projet, qui vise à augmenter la flexibilité, la fiabilité, la rapidité du service et l'augmentation du confort des aires d'attente. Le budget est de 300 millions de dollars provenant de l'AMT (25 %) et du MTQ (75 %). En parallèle au projet de transport, la ville de Montréal investira 30 millions pour du mobilier urbain et 100 millions pour les infrastructures souterraines. La ville de Laval ne prévoit aucun investissement.

Le principal enjeu de la gestion de ce projet réside dans le nombre important de parties prenantes ayant des intérêts et des champs de compétences différents. L'AMT est maître d'œuvre, la STM sera chargée de l'exploitation, la STL pourra emprunter les infrastructures du SRB pour ses lignes actuelles et la ville de Montréal ainsi que les quatre arrondissements concernés veulent une intégration au milieu existant. Ce projet présente plusieurs risques politiques, économiques, d'intégration urbaine, d'opposition des parties prenantes et de dépassement des coûts et des délais.

Nos recommandations reposent sur trois lignes directrices, soit (1) la création d'une structure temporaire formée de personnes provenant des parties prenantes et dédiées au projet, (2) la création de mécanismes de suivi, de contrôle budgétaire et de l'avancement des travaux et (3) la centralisation des communications du projet visant un message cohérent pour la population.

- Table des matières -

Crédits 2

Remerciements 3

Résumé 4

Table des matières 5

Abréviations 6

Introduction 7

Partie A : Définition du concept de SRB 8

Partie B : Présentation du projet 9
1. Historique 9
2. Les caractéristiques du projet 9
3. Le budget global 11
4. L'échéancier 11

Partie C : Les parties prenantes 12
1. Six territoires / administrations municipales 12
2. Quatre formations politiques 16
3. Trois autorités organisatrices de transport 17
4. Les rôles et responsabilités 17
5. Analyse des parties prenantes 18

Partie D : Les risques du projet 23
1. Les risques politiques 23
2.Les risques de dépassement de coûts et de délais 23
3. Les risques économiques 24
4. Les risques d'opposition des parties prenantes 24
5. Les risques liés à l'intégration urbaine 25

Partie E : Recommandations pour la mise en œuvre 26
1. Propositions pour la poursuite du projet actuel 26
2. Propositions pour de futurs projets à l'échelle métropolitaine 30

Conclusion 32

Bibliographie 33

- Abréviations -

AMT : Agence métropolitaine de transport

BHNS : Bus à haut niveau de service

BRT : Bus rapid transit

CMM : Communauté métropolitaine de Montréal

MHM : Arrondissement Mercier – Hochelaga-Maisonneuve

MN : Arrondissement Montréal-Nord

MTQ : Ministère des Transports du Québec

PDUES : Plan de développement urbain économique et social

PMAD : Plan métropolitain d'aménagement et de développement

PPU : Programme particulier d'urbanisme

RPP : Arrondissement Rosemont – La Petite-Patie

SRB : Service rapide par bus

STL : Société de transport de Laval

STM : Société de transport de Montréal

VSMPE : Arrondissement Villeray – Saint-Michel – Parc-Extension

- Introduction -

Le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD), adopté par la communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et les 82 municipalités qui la composent en avril 2011, est entré en vigueur en mars 2012. Le PMAD est composé de trois grandes orientations : aménagement, transport et environnement. La deuxième orientation vise « un Grand Montréal avec des réseaux et des équipements de transport performants et structurants »[1]. Cela vient confirmer l'importance de la réalisation de grands projets de transport en commun, tel que le projet de Service Rapide par Bus (SRB) dans l'axe du boulevard Pie-IX déjà sur les tables à dessin depuis un moment.

Le projet de développement d'un SRB dans l'axe du boulevard Pie-IX est en planification depuis près de sept ans et implique un très grand nombre d'acteurs. Ce projet devrait permettre l'instauration d'un service de plus grande qualité et pouvant desservir un plus grand nombre d'usagers sans la complexité de l'implantation d'un mode de transport en commun lourd.

En ce sens, l'objectif de ce travail est de comprendre la gouvernance actuelle du projet de SRB Pie-IX dans le but de faire des recommandations afin d'une part, de mieux coordonner les parties prenantes et d'autres part, de réaliser un projet commun bonifié alliant aménagement et transport à l'intérieur d'un échéancier raisonnable.

1 PMAD, 2012

- Partie A : Définition du concept de SRB -

Le Service rapide par Bus (SRB) traduction de Bus Rapid Transit (BRT) est l'appellation normalement utilisée en Amérique du Nord, tandis que Bus à Haut Niveau de Service (BHNS) est utilisée principalement en Europe. Dans ce texte, les deux définitions font référence essentiellement au même concept, soit un système de transport perçu comme un système complet.

Toutefois, ces définitions ne tiennent pas compte de l'aménagement urbain adjacent au système de transport ni à la notion de projet urbain pouvant englober une dimension transport et urbanisme.

Les parties prenantes impliquées dans le développement du projet de SRB Pie-IX n'ont pas toutes la même vision ; certaines adoptent la vision de projet urbain et d'autres de projet de transport. Ces deux visions auront tendance à s'affronter au cours du projet et auront des impacts sur la gestion de celui-ci.

> « Le SRB est un mode de transport rapide [non-guidé] sur pneumatique qui fait appel à des stations, des véhicules, des voies de circulation [en site propre] et à un plan d'exploitation souple dans le but d'offrir un service de qualité supérieure axé sur la clientèle, qui se révèle rapide, fiable, confortable et rentable. »
>
> — Association canadienne du transport urbain (ACTU), 2007

> « Le concept de Bus à Haut Niveau de Service (BHNS) vise, par une approche "système" (matériel roulant, infrastructure, exploitation) à combler le vide entre le bus classique et le tramway en terme de capacité et de performance (fréquence, vitesse, régularité, confort, accessibilité). En reprenant certains ingrédients du tramway (notamment les aménagements), il permet de donner une image positive et moderne aux bus, à un coût adapté à des potentiels plus faibles. »
>
> — CERTU, 2007

- Partie B : Présentation du projet -

1. Historique

L'axe métropolitain Pie-IX est l'un des plus achalandés de la région, particulièrement dans sa portion montréalaise. Il y a plus de 40 000 déplacements par jour en transport en commun sur l'axe. La voie réservée à contresens du boulevard Pie-IX à Montréal a été en service pendant douze ans, avant d'être fermée en 2002 à la suite de deux accidents mortels impliquant des piétons heurtés par des autobus circulant à contresens. Avec la disparition de la voie réservée, les temps de parcours des autobus dans le corridor ont augmenté significativement, ce qui s'est traduit par une baisse de l'achalandage du transport en commun.

En décembre 2009, les premiers partenaires du projet (AMT, STM, STL, ville de Montréal et ville de Laval) se sont entendus sur un concept de voies réservées bidirectionnelles permanentes au centre du boulevard qui nécessitent l'élimination d'une voie de circulation par direction. Par la suite, les arrondissements ont été impliqués dans l'élaboration de l'intégration du projet au territoire en tenant en compte des contraintes de l'espace urbain et la volonté des citoyens. L'avant-projet définitif est en voie d'être terminé.

Le tableau ci-contre détaille les étapes de l'historique du projet de SRB.

Tableau 1 : L'historique du projet de SRB Pie-IX

1990	Ouverture de la voie réservée à contresens
1996	Prolongation de la voie jusqu'à Montréal-Nord, rue Amos. Création de l'AMT
2002	Suspension du service en voie réservée suite à plusieurs accidents mortels Dégradation du service : temps de parcours allongé, difficile respect des horaires, baisse de l'achalandage
2006	Début des études préliminaires pour un projet de SRB par l'AMT
2009	Première annonce publique du projet de SRB par le MTQ Dépôt du projet préliminaire à la ville de Montréal (vision transport) Volonté de la ville de Montréal que le projet de SRB soit aussi un projet de redéveloppement urbain (vision d'insertion urbaine)
2010-2011	Consultation des arrondissements et propositions de scénarios d'insertion urbaine par l'AMT et la ville de Montréal
2012-2013	Réalisation de l'avant-projet définitif

2. Les caractéristiques du projet

Le projet prévoit l'implantation d'un SRB dans l'axe Pie-IX entre l'autoroute 440, à Laval, au nord et la rue Notre-Dame, à Montréal, au sud. D'une longueur de 14 km, le projet compte 21 stations, dont 18 à Montréal et 3 à Laval. Le projet offre un niveau de confort comparable à celui d'un mode lourd, soit des arrêts tempérés et éclairés ainsi que de l'information en temps réel sur les heures de passage des autobus. Les feux de circulation du boulevard

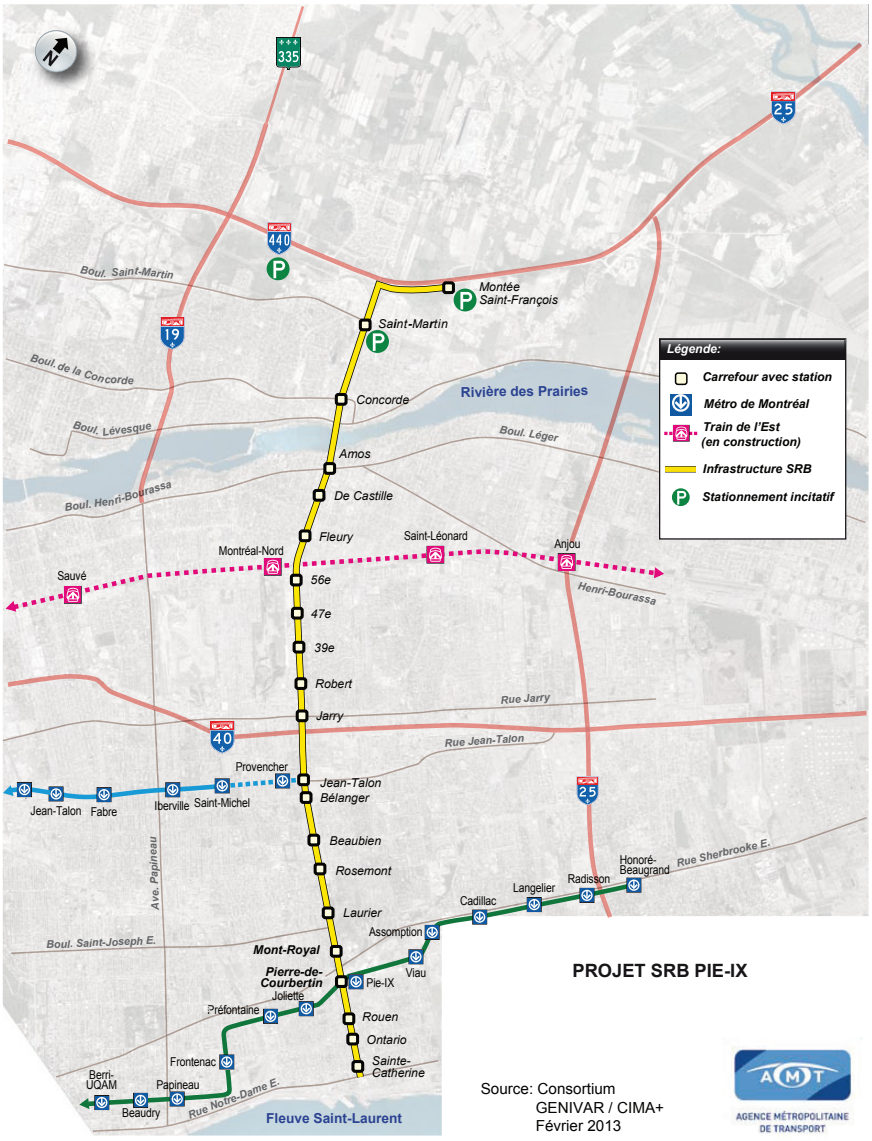
Pie-IX seront équipés pour détecter les autobus et accélérer leur passage aux intersections. Trois stationnements incitatifs seront implantés à Laval pour offrir un accès efficace aux autobus pour les usagers de l'est de Laval et de la couronne nord. Une voie réservée pour autobus est prévue sur le pont Pie-IX, alors que l'actuel échangeur Pie-IX/ Henri-Bourassa sera aménagé en carrefour à niveau.

Les études de transport indiquent un potentiel d'achalandage important, atteignant plus de 70 000 déplacements par jour à terme, en considérant le trajet complet impliquant des voies réservées sur le boulevard Notre-Dame. Des gains de temps moyens de 10 minutes sont à prévoir pour la clientèle, ce qui est significatif. Selon les études de transport, le SRB Pie-IX diminuerait la charge de la ligne orange du métro sur des segments qui sont présentement à pleine capacité.

La carte suivante montre que la ligne de SRB aura des connections avec le train de l'Est, le prolongement de la ligne bleu du métro et avec la station Pie-IX de la ligne vert. À cela s'ajoute les nombreuses connections est-ouest avec des autobus de la STM à Montréal et de la STL à Laval.

Il ne semble pas avoir eu d'évaluation du potentiel de développement pour l'ensemble des abords de l'axe du boulevard Pie-IX. Par endroit, il y a la possibilité de densifier et d'améliorer le cadre bâti existant.

Carte 1 ; Trajet du SRB Pie-IX



Source : AMT

3. Le budget global

Le budget du projet de SRB est de 300 millions de dollars provenant de l'AMT (25 %) et du MTQ (75 %). De ces 300 millions de dollars, 125 millions sont consacrés à la portion située sur le territoire lavallois, 154 millions à la portion montréalaise et 26 millions en contingence. (AMT, 2010)

À cela s'ajoutent 130 millions de dollars investis par la ville de Montréal : 100 millions pour les infrastructures souterraines et 30 millions pour des aménagements et du mobilier urbain.

Les arrondissements, la ville de Laval ainsi que la STL et la STM n'investissent pas dans les infrastructures du projet de SRB. La STM prendra en charge les coûts relatifs à l'exploitation et à l'achat du matériel roulant. L'entretien est encore à répartir entre l'AMT et la STM. Il en est de même pour la future électrification de l'axe ou l'installation de nouvelles technologies.

Tableau 2 : Le budget du projet de SRB Pie-IX

Infrastructures du SRB 25% AMT 75% MTQ	300 M$
Insfrastructures souterraines Ville de Montréal	100 M$
Aménagements et mobiliers urbain Ville de Montréal	30 M$
Autres Ville de Laval, Arrondissements, STM, STL	0 M$
Total	430 M$

4. L'échéancier

L'échéancier est encore assez vague. Plusieurs intervenants ont mentionné que l'échéancier est amené à changer régulièrement, l'un des grands inconnus étant l'état des infrastructures souterraines montréalaises. De plus, le phasage des travaux n'est pas encore déterminé. En effet, l'endroit du début des travaux, au nord ou au sud, n'est pas encore connu.

Tableau 3 : L'échéancier du projet de SRB Pie-IX

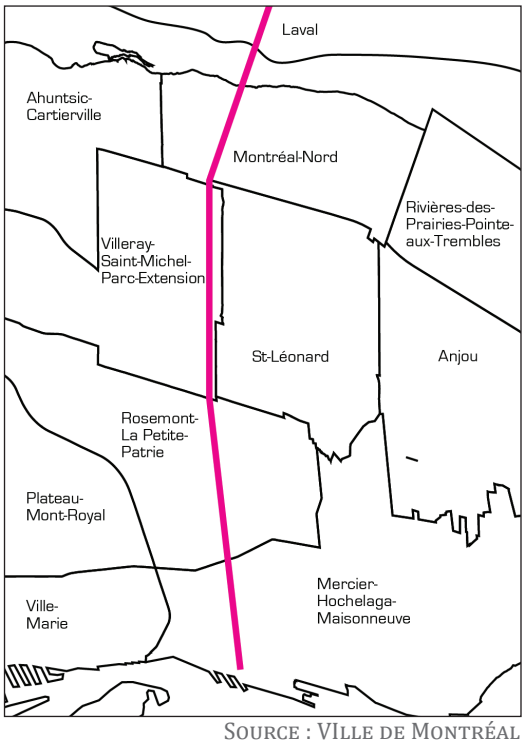
2013	Avant-projet définitif
2013-2014	Plans et devis
2014-2015	Début des travaux
2017-2019	Mise en service

- Partie C : Les parties prenantes -

1. Six territoires / administrations municipales

Le parcours du service rapide par bus sur le boulevard Pie-IX reliera l'île de Montréal au territoire de Laval, en passant par quatre arrondissements montréalais. Ce sont donc six territoires municipaux qui sont visés par ce nouveau service de transport collectif, des territoires aux composantes urbaines variables. La carte suivante montre ses différents territoires. La carte 3 à la page 16-17 montre les composantes du territoires.

Carte 2 : Les administrations municipales



Source : Ville de Montréal
Traitement : Marie-Eve Dostie

1.1 Ville de Laval

Sur le territoire de la ville de Laval, l'axe Pie-IX est une autoroute dont l'emprise appartient au MTQ. La voie de SRB sera située en bordure de l'autoroute et aura trois stations.

En bordure de l'axe, on retrouve quatre secteurs urbains desservis compris entre le boulevard Lévesque Est, au sud, et la montée Saint-François, au nord : un secteur résidentiel de type pavillonnaire, une zone commerciale, le centre de la Nature de Laval et une zone agricole. Dans ces secteurs, il existe plusieurs terrains pouvant être densifiés; toutefois, la ville n'a prévu faire aucune planification supplémentaire au plan d'urbanisme existant.

1.2 Ville de Montréal

Sur le territoire de Montréal, l'axe du boulevard Pie-IX traverse quatre arrondissements qui sont respectivement du nord vers le sud : Montréal-Nord (MN), Villeray – Saint-Michel – Parc-Extension (VSMPE), Rosemont – La Petite-Patrie (RPP) et Mercier – Hochelaga-Maisonneuve (MHM).

Arrondissement Montréal-Nord

MN est un territoire d'entrée de ville qui présente un tissu urbain mixte d'activités résidentielles, économiques et institutionnelles. Secteur en besoin de revitalisation résidentielle et économique conséquente, c'est un milieu urbain dégradé que l'on retrouve le long de l'axe Pie-IX, avec un paysage fortement minéralisé et marqué par l'omniprésence de la voiture. Une grande emprise de voirie est observée avec peu de végétation, une pollution visuelle due à des grandes enseignes publicitaires et de grandes aires de stationnement à ciel ouvert, ce qui traduit une qualité urbaine nécessitant une revalorisation. Un processus de développement de projets résidentiels est visible par la présence de grandes enseignes de promoteurs immobiliers, notamment à proximité de la rue Fleury. De plus, le réaménagement du carrefour des boulevards Henri Bourassa et Pie-IX est en voie d'être complété et accueillera prochainement une importante œuvre d'art urbain.

Arrondissement Villeray – Saint-Michel – Parc-Extension

VSMPE, et plus précisément le district de Saint-Michel, présente un développement marqué par des vocations d'usage divergeant de part et d'autre du boulevard Pie-IX. À l'ouest de l'axe, on retrouve une zone industrielle de superficie importante qui accueille un dépôt à neige et plusieurs entreprises commerciales témoignant d'un grand dynamisme possiblement accentué par une desserte facilitée par le boulevard. À l'est, c'est un quartier résidentiel qui occupe le territoire, composé en continu d'un habitat datant des années 70. Ainsi, sur ce secteur, l'axe Pie-IX apparaît davantage comme une fracture urbaine. Enfin, au sud de ce secteur et à la jonction de la rue Jean-Talon s'est développé le centre commercial « Le Boulevard », laissant une grande aire de stationnement en bordure du boulevard.

Arrondissement Rosemont – La Petite-Patrie

RPP présente un profil différencié des arrondissements voisins. Il est principalement composé d'un habitat résidentiel unifamilial et détaché développé au nord et en face des installations du Jardin botanique. Ce dernier fait partie du complexe Espace pour la Vie regroupant également le Biodôme, l'Insectarium et le nouveau Planétarium Rio Tinto Alcan. Avec le Stade olympique situé juste au sud, sur le territoire de MHM, ces équipements forment une vaste zone récréotouristique située à l'est du centre-ville de Montréal. Ils sont gérés par la CMM.

Arrondissement Mercier – Hochelaga-Maisonneuve

MHM présente un environnement urbain mixte. Il se compose d'habitats résidentiels de type triplex, d'anciens immeubles industriels reconvertis en condominiums et de bâtiments institutionnels (écoles, bibliothèques et monuments religieux). À la hauteur de la rue Ontario et de la rue Sainte-Catherine, on retrouve des secteurs commerciaux. Enfin, à l'intersection du boulevard Notre-Dame, à l'extrême sud du boulevard Pie-IX, se situe une zone industrielle et portuaire allant jusqu'au fleuve St-Laurent.

6 territoires / Administration municipales

Arrondissement Montréal-Nord

Secteur mixte

Secteur commercial

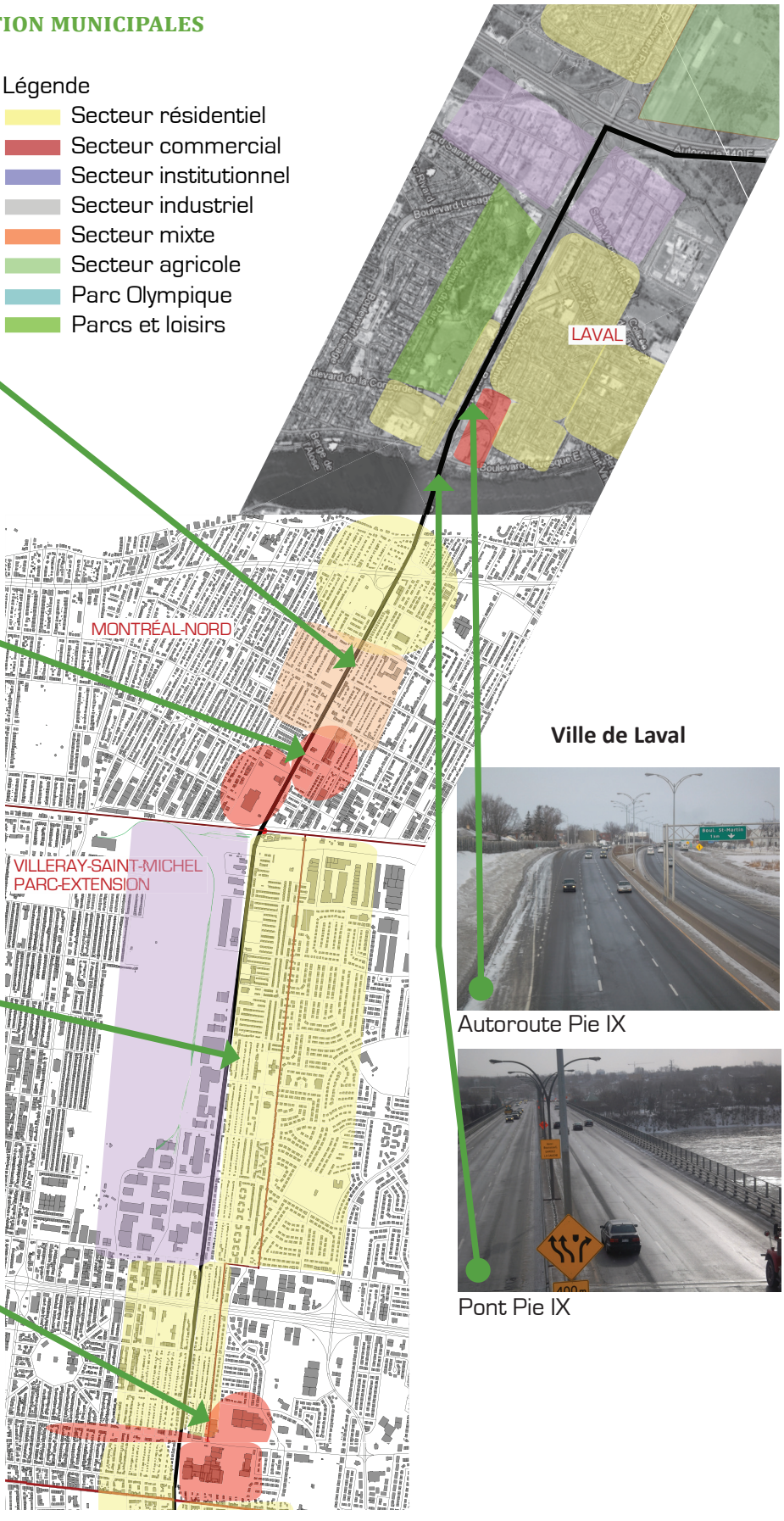
Arrondissement Villeray - Saint-Michel - Parc Extension

Secteur industriel

Secteur commercial

Légende

- Secteur résidentiel
- Secteur commercial
- Secteur institutionnel
- Secteur industriel
- Secteur mixte
- Secteur agricole
- Parc Olympique
- Parcs et loisirs



Ville de Laval

Autoroute Pie IX

Pont Pie IX

Arrondissement Rosemont - La Petite-Patrie

Secteur résidentiel

Secteur résidentiel / Museum Nature

Source : Ville de Montréal et Google
Modifié par Aurélie Larsonneur

Arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve

Parc Olympique

Secteur institutionnel

Secteur industriel

2. Quatre formations politiques

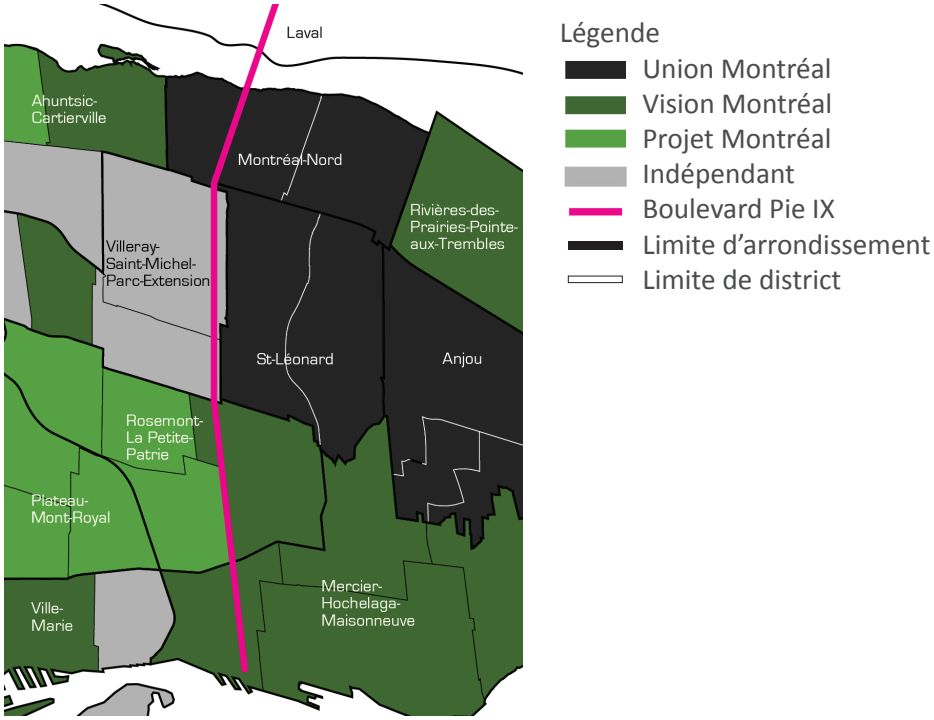
À Montréal, l'axe du boulevard Pie-IX, en plus de traverser quatre arrondissements, est situé à l'extrémité d'un grand nombre de districts électoraux. Les contraintes et atouts de chacun des arrondissements et leur population qui est parfois très différente se reflètent dans le choix des élus par la population. En effet, on retrouve des élus des trois formations politiques montréalaises et des élus indépendants dans ces divers districts. Ces différentes visions devront converger pour permettre la réalisation du projet.

À Laval, jusqu'en novembre 2012, on retrouvait le même parti politique sur tout le territoire. La formation politique PRO Lavallois s'est dissoute, entre autre, suite à la démission de Gilles Vaillancourt. Actuellement, tous les élus siègent en tant d'indépendant.

Les élections prévues en novembre prochain vont, sans doute, changer la donne politique de ces deux municipalités et pourraient déboucher sur une plus grande stabilité. Les nouveaux élus pourraient reprendre le projet de SRB Pie-IX dans leur politique et le faire avancer, mais il pourrait aussi décider qu'il ne fait plus partie de leurs priorités.

Sur la carte suivante, les formations politiques en place sont présentés. Il est à noter que cette carte reflète la situation politique montréalaise au début du mois de mai 2013, soit juste avant la dissolution du parti Union Montréal. De plus, advenant que le maire d'arrondissement, le conseiller de ville et le conseiller d'arrondissement ne soient pas du même parti, c'est la position du conseiller de ville qui est prise en compte.

Carte 4 : Les formations politiques

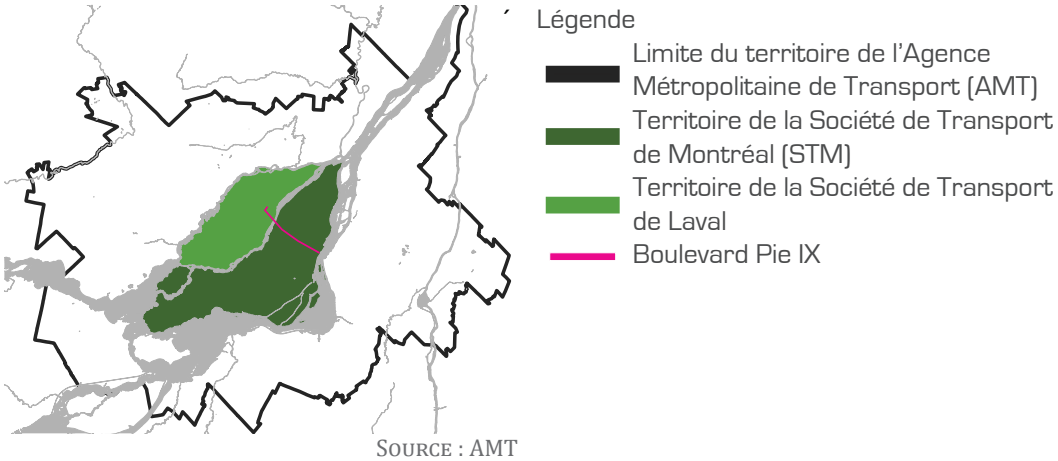


Source : Ville de Montréal
Traitement : Marie-Eve Dostie

3. Trois autorités organisatrices de transport

Sur le territoire de la CMM, il y a de nombreuses autorités organisatrices de transport, soit près d'une vingtaine. Dans le cadre du projet de SRB Pie-IX, trois d'entre elles sont concernées : l'AMT, la STM et la STL. La carte ci-contre montre le territoire de chacune.

Carte 5 : Les Autorités organisatrices de transport



Source : AMT
Traitement : Marie-Eve Dostie

4. Les rôles et responsabilités

Le tableau X montre les grandes lignes en terme de rôles et responsabilités de chacune des parties prenantes impliquées dans le projet. Le niveau d'implication des parties prenantes est indiqué à l'aide de pastilles de couleur.

Tableau 4 : Les rôles et responsabilités

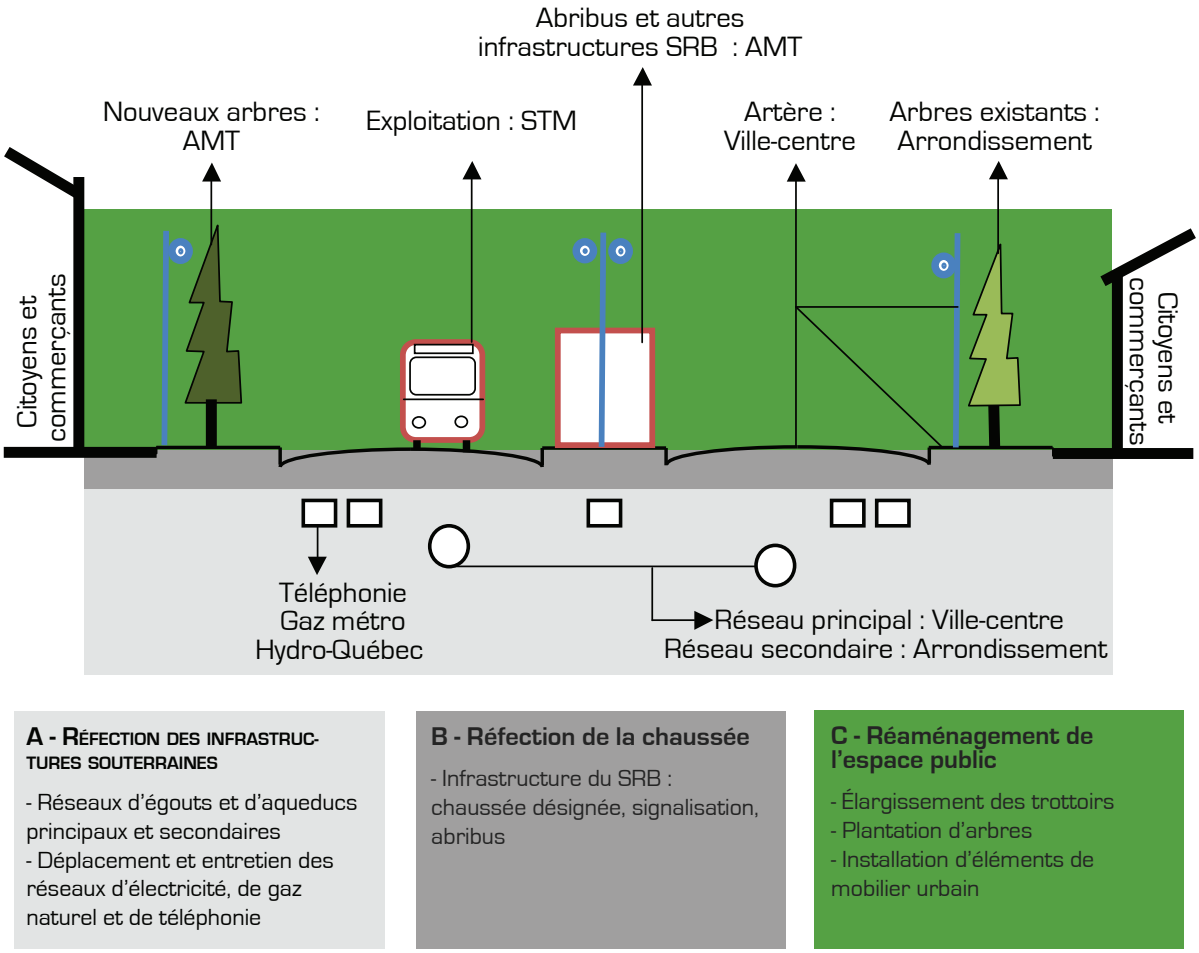
Légende
- Exécute
- Approuve
- Est informé
- Collabore

	Ministère des transports du Québec (MTQ)	Agence métropolitaine de transport (AMT)	Société de transport de Montréal (STM)	Société de transport de Laval (STL)	Ville de Montréal	Arrondissements	Ville de Laval	Services publics (Gaz métro, Hydro-québec, etc.)
Définition du mandat et responsable du projet	Approuve	Exécute	Est informé	Est informé	Est informé	Est informé	Est informé	
Planification du projet SRB	Approuve	Exécute	Collabore	Collabore	Collabore	Collabore / Est informé	Collabore	
Permis de construction		Est informé				Exécute	Exécute	
Travaux d'insfrastructure SRB		Exécute	Collabore	Est informé	Est informé			
Travaux d'infrastructure souterraines	Collabore	Exécute			Exécute	Collabore	Collabore	Exécute
Mobilier urbain et aménagements connexe					Exécute	Collabore		
Exploitation du SRB		Approuve	Exécute	Est informé	Est informé	Est informé	Est informé	

Source : Marie-Eve Dostie

De plus, la coupe montre d'une manière plus visuelle le grand nombre de parties prenantes et ainsi la complexité que peut représenter la gouvernance du projet.

Image 1 : Coupe du boulevard Pie-IX près de la rue Breaubien , selon les acteurs, dans le cadre du projet SRB Pie-IX



Source : Marie-Eve Dostie et Widad Rouina

5. Analyse des parties prenantes

Les parties prenantes dans le projet de transport sont nombreuses et diverses. Une harmonisation de la vision pour le développement de ce projet peut être compromise par leurs multiples rôles et statuts. C'est pour cette raison qu'il est important de comprendre les différentes caractéristiques des parties prenantes impliquées dans le projet.

5.1 Les caractéristiques

L'identification des parties prenantes est basée sur de nombreuses caractéristiques : selon leurs champs de compétence, leurs intérêts, leurs pouvoirs et influences ainsi que les risques potentiels qu'elles peuvent représenter dans le cadre du projet de SRB.

Tableau 5 : Les caractéristiques des parties prenantes

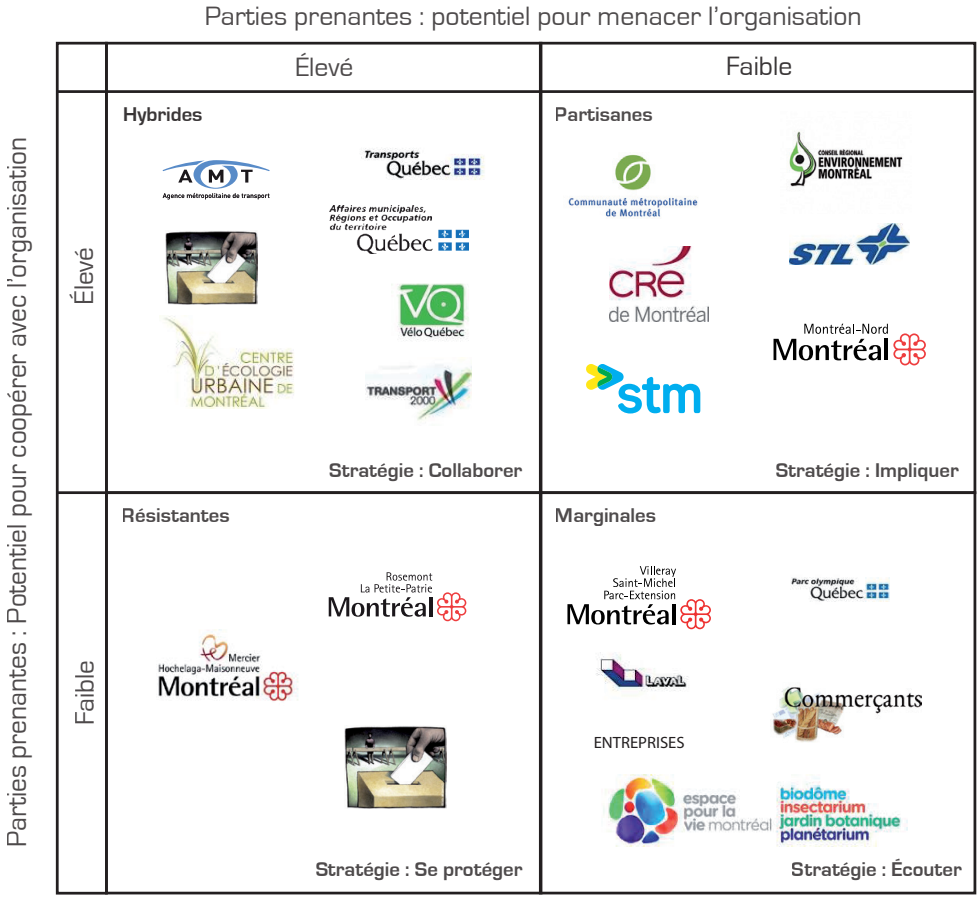
Parties prenantes	Compétences relatives au projet de SRB Pie IX	Intérêts dans le projet	Influence sur le projet	Type de pouvoir	Type de parties prenantes
Administration municipale et gouvernementale					
Ministère des Transports du Québec	Veille à l'application des lois suivantes (le MAMROT est chargé de l'application de certains articles): Loi sur l'Agence métropolitaine de transport (L.R.Q., c. A-7.02) Loi sur les conseils intermunicipaux de transport dans la région de Montréal (L.R.Q., c. C-60.1) Loi sur les sociétés de transport en commun (L.R.Q., c. S-30.01) Loi sur les transports (L.R.Q., c. T-12) Loi sur la voirie (L.R.Q., c. V-9) Gestion et entretien de la route 125, portion hors de l'île de Montréal Financement du transport en commun via Infrastructures Québec et le Conseil du trésor	Mise en place de la Politique québécoise du transport collectif Renouvellement de certaines infrastructures de transport (viaduc, route) Augmentation de la fluidité des déplacements	Forte	Légal, coercitif et économique	Acteurs définitifs Attributs : Pouvoir, urgence et légitimité
Communauté Métropolitaine de Montréal (CMM)	Aménagement du territoire : Schéma métropolitain d'aménagement et d'urbanisme Transport en commun : Approbation du plan stratégique et de développement de l'AMT, STM, STL Voirie : Réseau artériel métropolitain	Répondre à l'objectif suivant inscrit au PMAD: « Hausser à 30% la part modale des déplacements effectués par transport en commun à la période de pointe du matin d'ici 2021 » Réalisation d'un des projets de transport en commun prioritaire pour les élus de la CMM	Faible	Coercitif et économique	Dormante Attribut : pouvoir
Ville de Montréal	Aménagement du territoire : Plan d'urbanisme, règlements d'urbanisme sur l'ensemble du territoire Transport en commun : Approbation du plan stratégique et de développement de la STM Voirie : Réseau artériel	Revitalisation de l'artère commerciale et résidentielle Pie IX Réfection et entretiens des infrastructures souterraines (égouts et aqueducs) Augmentation des revenus fonciers et de l'attractivité du secteur Rayonnement de la ville de Montréal (Ville UNESCO de design) Mise en place d'un projet du plan de transport	Forte	Légal, expert, coercitif et économique	Acteurs définitifs Attributs : Pouvoir, urgence et légitimité
Arrondissement Montréal-Nord	Aménagement du territoire : Règlements d'urbanisme (dérogations), consultations publiques, octroi et contrôle des permis de construction Voirie : Voirie locale	Augmentation les revenus fonciers et l'attractivité du secteur Redéveloppement un secteur de l'arrondissement (PPU) ; densification par l'ajout de 15 000 logements et la consolidation de l'offre commerciale. Création d'une entrée de ville (carrefour Henri-Bourassa / Pie IX) Réfection et remaillage des infrastructures souterraines (égouts et aqueducs)	Moyenne	Légal, expert et coercitif	Discrétionnaires Attribut : Légitimité

Arrondissement Villeray – Saint-Michel – Parc-Extension	Idem	Augmentation des revenus fonciers et de l'attractivité dux secteur	Moyenne	Légal, expert et coercitif	Discrétionnaire / dormante Attribut : Légitimité
Arrondissement Rosemont – La Petite-Patrie	Idem	Augmentation des revenus fonciers et de l'attractivité dux secteur Valorisation du secteur résidentiel Verdissement et mise en place d'une politique de développement durable	Moyenne	Légal, expert et coercitif	Discrétionnaires Attribut : Légitimité
Arrondissement Mercier – Hochelaga Maisonneuve	Idem	Augmentation des revenus fonciers et de l'attractivité du secteur Consolidation de la mixité sociale Soutien de la vitalité commerciale	Moyenne	Légal, expert et coercitif	Discrétionnaires Attribut : Légitimité
Ville de Laval	Aménagement du territoire : Plan d'urbanisme, règlements d'urbanisme sur l'ensemble du territoire Transport en commun : Approbation du plan stratégique et de développement de la STM Voirie : Réseau artériel	Meilleure déserte de transport en commun dans l'axe Pie-IX	Faible	Légal, expert, coercitif et économique	Acteurs définitifs Attributs : Pouvoir, urgence et légitimité
Sociétés de transport					
Agence Métropolitaine de Transport (AMT)	Développement et exploitation du réseau de transport en commun par trains de banlieue Planification, réalisation et exécutions du prolongement du métro Développement d'un réseau métropolitain par autobus, dont l'exploitation doit être effectué par une autorité organisatrice de transport Développement des voies réservées et équipements	Développement du réseau métropolitain Augmenter la part de marché du transport collectif en pointe matinale de 25% à 30% entre 2011 et 2020. (Planification stratégique 2020) Augmenter le nombre de déplacements sur le réseau de transport collectif métropolitain de 33% soit de 480 M à 640 M d'ici 2020. (Planification stratégique 2020)	Forte	Expert et économique	Acteurs définitifs Attributs : Pouvoir, urgence et légitimité
Société de Transport de Montréal (STM)	Gestion, financement et exploitation du matériel roulant ; autobus et métro	Augmenter la fiabilité, le confort et la rapidité du service sur le boul. Pie IX. Transfert d'achalandage de la ligne orange vers le SRB Augmentation de l'achalandage de 40% entre 2012 et 2020 (Planification stratégique 2020) Valorisation de l'image du réseau d'autobus Réalisation d'un projet de SRB visant le développement futur d'un réseau de SRB Augmenter le rayonnement de la STM en tant que société de transport majeure en Amérique	Moyenne.	Expert et économique	Dépendant Attributs : Urgence et légitimité
Société de Transport de Laval (STL)	Gestion, financement et exploitation du matériel roulant ; autobus	Augmentation de l'achalandage Nouvelles connexions vers le réseau de la STM Opportunité de reconfigurer une partie du réseau d'autobus	Moyenne	Expert et économique	Dépendant Attributs : Urgence et légitimité

Parties prenantes libres					
Institutionnels (Commission scolaire de Montréal, Parc Olympique, Museum Nature de Montréal, etc.)	Services aux résidents du quartier et aux touristes	Amélioration de la sécurité routière Amélioration du service de transport en commun pour leurs usagers Augmentation de l'achalandage touristique (meilleure image)	Faible	Expert et charismatique	Demandeur Attribut : Urgence
Organisation du domaine de l'aménagement urbain et du transport collectif et actif (Transport 2000, Direction de la Santé publique, TRANSIT, Héritage Montréal, Vélo-Québec, Conseil Régional de l'Environnement (CRE), etc.)	Groupes de pression, expertise dans l'aménagement urbain et du transport en collectif et actif.	Satisfaction des revendications en matière d'aménagement urbain et favoriser le transport collectif et actif	Moyenne	Expert et charismatique	Dangereux Attributs : Pouvoir et urgence
Entreprises privées (Commerçants, industries, promoteurs immobiliers, etc.)	Vitalité économique du quartier	Présentation de leurs intérêts économiques	Faible	Expert et charismatique	Demandeur Attribut : Urgence
Divers organismes communautaires et associations (Tables de concertation, corporation de développement communautaire, etc.)	Représentation des préoccupations de la population et services à la communauté.	Présentation des revendications des citoyens et des associations dans l'élaboration du projet	Faible	Expert et charismatique	Demandeur Attribut : Urgence
Citoyens	Faire valoir ses droits	Amélioration du service de transport en commun Amélioration du cadre de vie	Faible	Expert et charismatique	Demandeur Attribut : Urgence

5.2 Analyse selon Savane et al.

Tableau 6 : Analyse des parties prenantes selon Savane et Al.



Source : Aurélie Larsonneur et Widad Rouina

Les catégories de classification des parties prenantes, proposées par le diagramme de Savage et al., permettent de faire une synthèse et de diagnostiquer les principales parties prenantes liées au projet SRB Pie-IX selon leur pouvoir d'influence.

Le diagramme présente, dans la catégorie des parties prenantes dites hybrides (voir case supérieure gauche), les acteurs qui ont soit un rôle financier (gouvernement), des intérêts économiques (promoteurs, propriétaires), ou encore qui ont un rôle d'approbation (citoyens). Les acteurs qui ont de plus grands potentiels de soutien au projet sont classés dans la catégorie des parties prenantes dites collaboratives (voir coin supérieur droit).

L'identification des parties prenantes, d'après leur potentiel de menacer ou de coopérer à l'organisation générale du projet, nous permet d'orienter des stratégies à considérer selon chacune d'entre elles. Qu'elle soit considérée comme hybride, résistante ou marginale, une stratégie spécifique sera développée afin de favoriser l'adhésion au projet et diminuer ainsi le potentiel de menace. L'objectif est ainsi d'augmenter le potentiel de coopération au sein de l'organisation autour d'une vision commune et fédératrice.

Le potentiel des parties prenantes d'influencer le projet de SRB Pie-IX relève de plusieurs facteurs en lien avec leur nature qui peut être décisionnelle, légale, légitime, coercitive ou encore économique et également en fonction de leur expertise et de leur localisation sur le territoire d'intervention.

- Partie D : Les risques du projet -

Cinq risques majeurs ont été identifiés comme étant des éléments pouvant affecter la mise en œuvre du SRB Pie-IX, et ce à différents niveaux du projet. Pour chacun de ces risques, des pistes de solutions ont été élaborées en vue d'une meilleure acceptation du projet.

1. Les risques politiques

La multiplicité des acteurs et couleurs politiques complexifie la gouvernance du projet. Cela peut être un frein à l'harmonisation d'une vision unique de la politique de développement du transport collectif tant à l'échelle de l'île de Montréal qu'à l'échelle métropolitaine.

De plus, l'échéancier du projet s'étale sur plusieurs années, dépassant l'échelle du mandat politique que ce soit au niveau municipal ou provincial. Ainsi, la situation politique évolue au fil des ans et peut mettre en péril le projet lui-même.

Recommandation 1

Établir une structure de gouvernance claire et unique dans le cadre du projet, alliant les acteurs institutionnels incontournables du projet. Une proposition est faite à ce propos dans la prochaine section.

2.Les risques de dépassement de coûts et de délais

Le budget du projet de SRB Pie-IX a été dévoilé au début de la planification alors que seule l'évaluation de la dimension transport avait été réalisée. Ainsi, une fois réalisées les études des autres dimensions, comme les insfrastructures souteraines et l'aménagement urbain, les coûts du projet ont grimpé de 50%. Bien que cette augmentation concerne des dimensions différentes du projet, les médias et la population ne l'interprètent pas comme telles et peuvent avoir une image négative de dépassements de coûts. Ainsi, il est sans doute plus judicieux d'avoir les détails des coûts de chacune des dimensions avant de faire une annonce publique du budget.

Bien que le projet de SRB soit en surface, d'importants travaux de réfection devront être engagés pour remettre à niveau les infrastructures souterraines. Celles-ci présentent des signes avérés de vieillissement et ne peuvent répondre aux besoins croissants du secteur. Aujourd'hui, les premières explorations de l'état du réseau sont engagées, mais non complétées. Une enveloppe budgétaire de 100 millions de dollars est dédiée à cette composante du projet, mais pourrait être insuffisante. Des coûts supplémentaires et les délais qui y sont associés sont donc des risques pour le montage financier et temporel actuel du projet.

De plus, les changements à la programmation du projet en cours de réalisation peuvent aussi avoir un impact sur les coûts et l'échéancier prévu. Par exemple, il peut être envisagé d'électrifier l'axe du SRB, mais les coûts associés à cette composante ne sont pas encore pris en compte dans les immobilisations.

Enfin, un allongement dans les délais de réalisation et de négociation serait préjudiciable au maintien de la mobilisation des parties prenantes autour du projet.

Recommandation 2

Réaliser une planification et une évaluation des coûts en tenant compte de la globalité du projet et réduire, voire éliminer, les changements apportés à la programmation en cours de réalisation. De plus, afin de pallier aux éventuels dépassements de coûts engendrés par la réfection du réseau souterrain, des sondages d'exploration supplémentaires doivent être complétés afin de définir au plus juste les besoins budgétaires nécessaires.

3. Les risques économiques

L'axe du boulevard Pie-IX présente plusieurs grappes commerciales et industrielles qui contribuent à la vitalité économique de l'artère. Ces noyaux d'activités se concentrent dans les arrondissements de MN, VSMPE et MHM. Le territoire lavallois dispose également d'un secteur commercial important desservi directement par le boulevard. Ces segments à vocation commerciales sont à prendre en considération dans la mise en œuvre des travaux de réfection et d'aménagement de voirie en lien avec le SRB, et ce, sur les 14 km de la ligne. De longues phases de chantier sont des facteurs préjudiciables au maintien du chiffre d'affaires des entreprises. De plus, compte tenu de l'ampleur des travaux envisagés, les accès risquent d'être fortement perturbés. De nombreuses entreprises ont pignon directement sur le boulevard, ce qui présente un avantage pour leurs clientèles à l'heure actuelle, mais qui deviendra un inconvénient majeur et une source de préoccupations dès l'annonce du lancement du projet.

On peut citer les exemples des travaux d'infrastructures souterraines sur l'avenue du Parc ou encore sur le boulevard Saint-Laurent. L'étalement sur plusieurs mois a eu des impacts économiques négatifs sur le tissu commercial.

Recommandation 3

La mise en place de mesures d'atténuation des impacts économiques des travaux sur les entreprises est un élément important pour la vitalité commerciale. Des itinéraires secondaires doivent être développés en concertation avec les entreprises et leurs clientèles. Des mesures de mitigations pourraient également être proposées, telles que la mise en place de subventions d'aide à la rénovation des bâtiments commerciaux. Ces derniers pourraient ainsi engager des rénovations au même moment que les phases de fermeture du boulevard Pie-IX.

4. Les risques d'opposition des parties prenantes

De nombreuses parties prenantes, du palier gouvernemental à l'échelle des citoyens et en passant par les groupes de pressions du milieu communautaire, ont été identifiées. Chacun disposant d'un point de vue sur le projet et d'un pouvoir d'intervention (par légitimité ou par pouvoir médiatique), il s'avère que toutes les parties prenantes sont susceptibles d'intervenir en opposition au projet, depuis les différentes phases d'élaboration de la planification jusqu'à la mise en œuvre. Ces oppositions peuvent être de l'ordre de l'acceptabilité du projet, de sa coordination ou encore de ses impacts (donc de l'évaluation du projet en tant que tel).

Recommandation 4

Afin de pallier le risque d'opposition des parties prenantes, la mise en place d'un plan de communication doit être envisagée, que ce soit en amont du projet (annonce de lancement du projet), pendant la mise en œuvre (interactions entrepreneurs et public) ou après la réalisation (retombées du projet).

En plus d'un plan de communication, un maximum de revendications des acteurs impliqués directement dans le projet et des parties prenantes gravitant autour doit être prises en compte dans l'élaboration du projet. Ainsi, les activités de concertation sont importantes afin d'augmenter l'acceptabilité et l'adhésion, voire l'appropriation du projet par les parties prenantes.

Une proposition de plan de communication et d'activités de concertation est détaillée dans la prochaine section.

5. Les risques liés à l'intégration urbaine

Le réaménagement de l'axe Pie-IX est perçu comme une occasion de promouvoir un programme de rénovation et de développement urbain par certaines administrations municipales. C'est le cas de MN qui planifie actuellement un PPU et voit le projet de SRB comme un levier de revitalisation de son territoire et un pouvoir d'attraction pour de nouvelles populations. MHM a également adopté un PPU le long de l'axe Pierre-de-Coubertin afin de redynamiser le secteur nouvellement baptisé Espace pour la Vie. On recense aussi le PPU de la rue Jarry qui jouxte l'axe Pie-IX dans l'arrondissement VSMPE. Ces démarches isolées témoignent de la volonté des arrondissements d'orienter le développement urbain de leur territoire aux abords du boulevard Pie-IX. Toutefois, ces démarches ne sont pas réalisées de manière concertée et pourraient avoir pour conséquence d'éloigner les objectifs de chacun en lien avec le futur du boulevard Pie-IX.

Peu de documents de planification incluent la dimension des transports collectifs et de la mobilité en général. En effet, il n'est actuellement pas prévu d'arrimer le projet de SRB aux autres de modes de transports alternatifs (autopartage, vélos, lignes locales de transport collectif, stations de taxis....). La mise en place de plans de mobilité durable dans les quartiers touchés par le réseau SRB permettrait de développer cette dimension. Le développement du SRB Pie-IX est, en effet, avant tout un projet de transport collectif qui nécessite l'aménagement de voies de circulation dédiées exclusivement à l'usage d'autobus, ainsi que l'aménagement de nouvelles stations et la reconfiguration des intersections avec le réseau des rues collectrices et résidentielles.

Recommandation 5

Il serait pertinent d'amener chaque arrondissement et municipalité à planifier son développement en lien avec le projet de SRB, par la mise en place d'un projet d'aménagement continu et commun aux cinq territoires administratifs avec et à travers une planification transversale. Il serait intéressant d'inclure dans la démarche de planification la dimension transport et, plus largement, la dimension mobilité .

À l'heure actuelle, trois projets de PPU sont en cours aux abords de l'axe (Montréal-Nord, Jarry, Pierre-de-Coubertin) et mériteraient d'être davantage arrimés dans une vision de développement global de l'axe. Cette vision peut notamment être concrétisée par la planification et la mise en œuvre d'un Plan de développement urbain économique et social (PDUES).

- Partie E : Recommandations pour la mise en œuvre -

À la suite de l'analyse de la gouvernance du projet et de l'identification des risques, il est possible de dégager plusieurs recommandations. Celles-ci se divisent en deux sections : d'abord, les propositions relatives à la poursuite du projet actuel de SRB et, ensuite, celles concernant de futurs projets de transport à l'échelle métropolitaine.

1. Propositions pour la poursuite du projet actuel

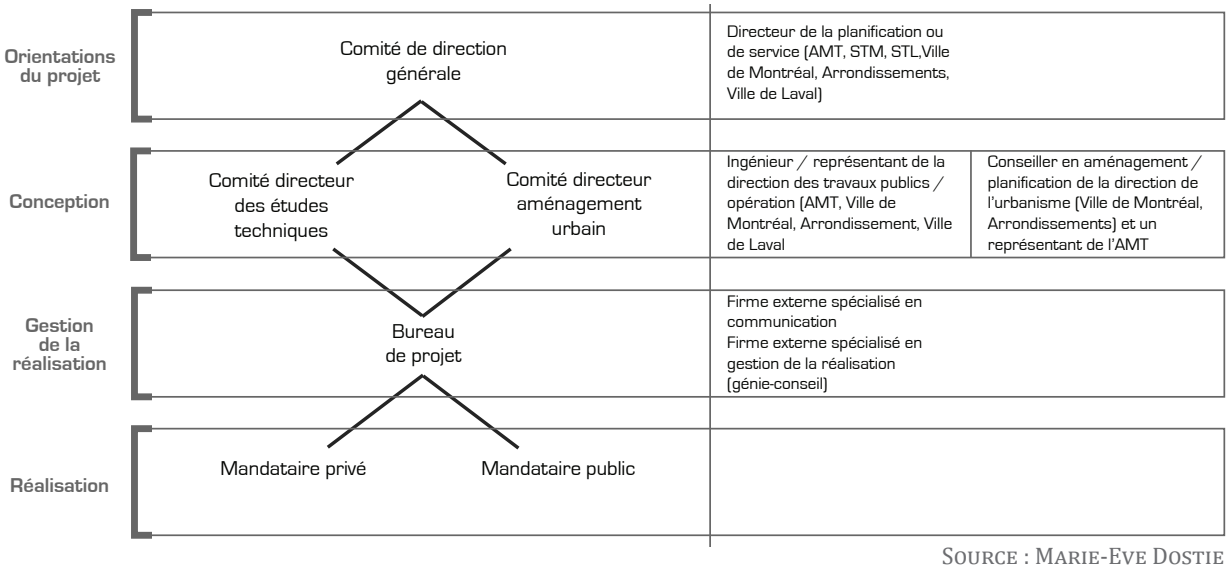
Pour la poursuite du projet actuel, deux éléments sont importants à mettre en place, soit des modifications à la structure de projet actuel et la centralisation des communications.

1.1 Structure de l'équipe de projet

La structure proposée s'inspire du Bureau de projet pour le prolongement du métro de Montréal. C'est une structure qui est actuellement en place et qui semble être fonctionnelle. Cette structure est mise en place de manière temporaire pour la durée du projet. Une structure similaire et adaptée au contexte peut être mise en place pour tout projet de même type. L'implantation d'une telle structure de projet serait aussi pertinente à partir du début de la conception d'un projet similaire afin d'en obtenir les bénéfices tout au long de la durée du projet.

Cette structure serait créée afin de remplir plusieurs objectifs. D'abord, de regrouper les différentes personnes travaillant sur le projet au sein d'une même structure afin de faciliter les échanges d'informations, le travail en collaboration, de permettre de résoudre plus facilement les contraintes et de trouver des solutions innovantes et ainsi éviter le travail en silo. Cette équipe, détachée de son unité d'origine, serait dédiée au projet. Ensuite, il serait plus facile d'établir un calendrier commun de travaux et de mettre en place une entente relative à l'établissement d'un seul maître d'ouvrage pour tous les travaux. Finalement, le contrôle et la maîtrise des coûts et de l'échéancier en seraient facilités.

Image 2 : Structure de l'équipe de projet



Source : Marie-Eve Dostie

Le mandat et composition de chacune des instances

Comité de direction générale

Ce comité peut aussi être appelé comité de pilotage. Il regroupe des représentants des parties prenantes directement impliquées dans le développement du projet : AMT, STM, STL, ville de Laval, ville de Montréal, MN, VSMPE, RPP et MHM. Ces représentants possèdent un pouvoir décisionnel, mais, idéalement, ils ne sont pas des figures politiques. Ce comité est responsable des grandes décisions et des orientations du projet.

Comité directeur des études techniques et comité directeur en aménagement urbain

Ces comités seront formés de professionnels provenant des différentes parties prenantes et étant détachés de leurs unités respectives. Ces comités seront chargés de réaliser la conception et planification du projet. Ces deux comités devront travailler ensemble et sur leur champ de responsabilité respectif dans le but de réaliser un projet alliant transport et aménagement.

Bureau de projet

Le bureau de projet devra se voir délégué la maîtrise d'ouvrage par les différentes parties prenantes, afin de faciliter la gestion de la réalisation des travaux autant en souterrain qu'en surface. Ainsi, le bureau de projet sera chargé de la gestion de la réalisation des travaux et il devra voir à la maîtrise de l'échéancier et des coûts. Il sera aussi responsable des appels d'offres.

Le bureau de projet peut prendre plusieurs formes, soit une équipe de la direction des travaux publics de la ville, soit une entreprise externe au projet, tel qu'une firme de génie-conseil ou d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, ou une forme hybride comprenant des gens issus du public et du privé.

Le bureau de projet sera aussi responsable des communications du projet. En effet, il est souhaitable que les communications soient centralisées en un seul endroit. De plus, il est possible de s'adjoindre les services de firmes spécialisées en communication et en concertation telles que Convercité ou Acertys.

Mandataires publics et privés

Les mandataires publics et privés sont les organismes qui vont réaliser les travaux d'infrastructures, tels qu'un entrepreneur général ou Hydro-Québec, par exemple.

1.2 Plan de communication

La participation citoyenne et la communication peuvent être considérées comme la clé de la réussite du projet. Le plan de communication vise à remplir deux principaux objectifs. D'abord, le plan vise une centralisation des communications du projet, afin de livrer des messages clairs et cohérents, d'éviter la confusion et de favoriser la compréhension des citoyens au sujet du déroulement des travaux et des perturbations qu'ils occasionnent. Ensuite, il favorisera l'acceptation et l'adhésion au projet par la population, organismes et groupes experts ainsi que l'adhésion et l'appropriation du projet par les parties prenantes.

Il serait pertinent de développer une identité visuelle propre au projet du SRB Pie-IX. De plus, tel que mentionné, il peut être intéressant de solliciter une firme spécialisée dans la consultation publique telle que Acertys ou Convercité afin que la démarche puisse donner une plus grande acceptation voire adhésion sociale au projet.

1.2.1 Les stratégies de communication

Les stratégies de communication doivent être différentes selon les types d'interventions : elles doivent être adaptées au public visé. Le but de ces communications est de faire naître chez les parties prenantes non directement impliquées dans l'élaboration du projet un sentiment d'acceptation, d'adhésion et même d'appropriation au projet. Dans la proposition de plan de communication, il y a deux niveaux de communication : externe et interne.

Les communications externes visent le grand public. Ce sont des activités ou séances d'informations qui visent à informer le grand public sur le déroulement du projet ainsi qu'à recueillir leurs commentaires et interrogations. En effet, les citoyens doivent pouvoir se sentir écouter : répondre à leurs questions suscitera leur acceptation du projet.

Les communications internes visent l'équipe de projet ainsi que les organismes et groupes d'experts en aménagement urbain et transport. En effet, il serait intéressant de faire participer ces experts dans l'élaboration de scénarios et de propositions, dans le but d'engendrer une plus grande acceptation puis adhésion au projet de leur part.

Pour les membres de l'équipe de projet, la nouvelle structure jouera un rôle dans la circulation de l'information. La mise en place de cette structure permettra ainsi de susciter un sentiment d'appropriation au projet de la part des parties prenantes.

1.2.2 Les types d'outils de communication

L'image de la page suivante expose une ligne du temps avec les différents outils de communication.Il n'y a volontairement pas de date rattachée à cette ligne du temps, étant donné qu'un échéancier détaillé des phases de réalisation et de mise en œuvre n'existe pas. Certains jalons ont tout de même été indiqués.

Communication externe

Séances d'informations

Les séances d'informations seront réalisées afin de donner de l'information sur le projet aux citoyens. Les premières séances auront pour but d'informer les citoyens sur le projet de manière générale, de répondre à leurs questions ainsi que de recevoir les inquiétudes et craintes des citoyens vis-à-vis du projet.

Par la suite, une séance d'informations aura lieu au début de chacune des phases de travaux précisant les informations importantes telles que la durée des travaux, les déviations de la circulation et des trajets de transport en commun. Ce sera aussi l'occasion pour les citoyens de poser leurs questions.

Lancement d'un centre d'information et d'un site web

Le centre d'information permettra aux citoyens d'obtenir de l'information relative au déroulement des travaux. Il pourra aussi y avoir des maquettes du SRB et la présentation d'une vidéo montrant le projet à terme. Ses bureaux pourraient aussi accueillir les membres de l'équipe de projet.

Activité familiale

Cette activité est réalisée dans un cadre moins formel que les séances d'informations : elle peut être festive et ludique en prenant la forme d'une foire ou de fête familiale de quartier. Cette activité permettra aux citoyens de prendre conscience de l'ampleur du projet global, autant dans sa dimension souterraine qu'en surface. Les citoyens auront aussi la possibilité d'émettre leurs commentaires sur le projet.

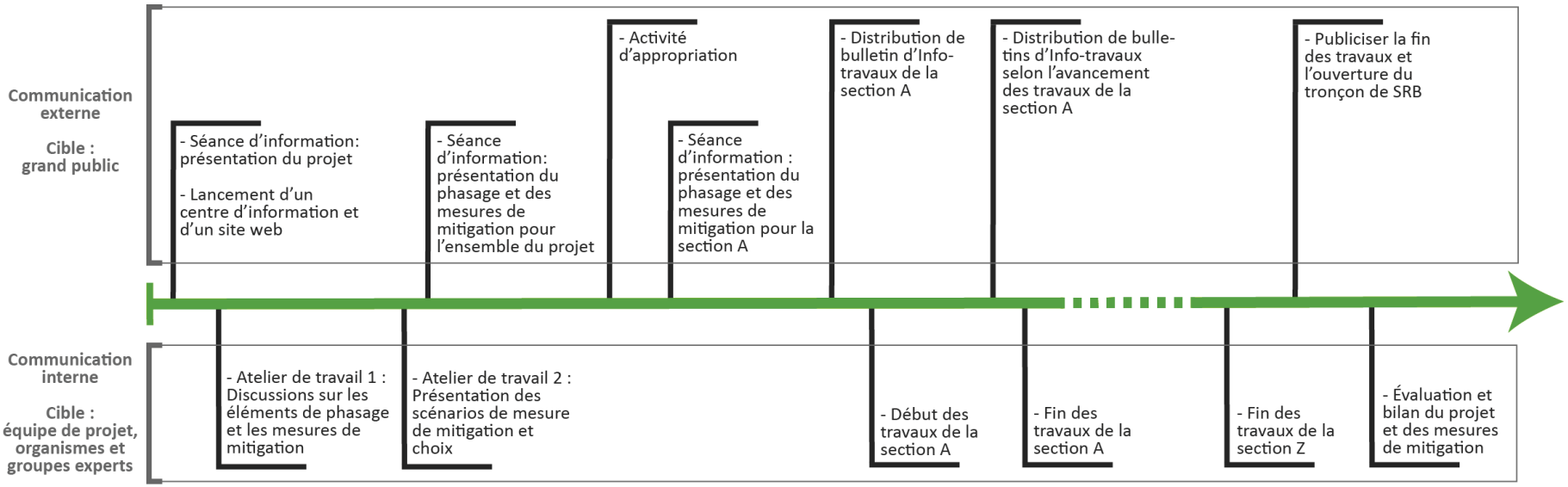
Distribution de bulletins d'infotravaux

Les bulletins d'infotravaux seront distribués à chacun des foyers situés aux abords du boulevard Pie-IX. Ces bulletins contiendront de l'information sur les travaux, les perturbations de la circulation automobile et des circuits de transport en commun, ainsi que toutes autres informations pertinentes pour les citoyens.

Annonce de la fin des travaux et mise en service

La fin des travaux et la mise en service doivent être publicisées, d'une part, pour informer le public de l'existence du SRB et des lignes d'autobus qui seront modifiées, d'autre part, pour aider les commerçants se trouvant sur l'axe du boulevard Pie-IX. Puisqu'ils auront vécu les perturbations des travaux, ils auront peut-être vu leur clientèle diminuer.

IMAGE 3 : PLAN DE COMMUNICATION



SOURCE : MARIE-EVE DOSTIE

Communication interne

Atelier de travail

Les ateliers de travail sont des moments où les différents intervenants du projet, organismes et groupes d'experts en aménagement urbain et transport sont réunis afin de discuter de diverses problématiques liées au projet du SRB. Les groupes de résidents et les associations commerciales peuvent aussi être sollicités pour participer à ces rencontres.

Les discussions permettront aux différents participants de comprendre les objectifs et contraintes des autres participants et mèneront à l'émergence de pistes de solutions. Les différentes pistes de solutions seront par la suite approfondies par les différents intervenants du projet afin de vérifier leur faisabilité et mise en œuvre.

Les thèmes abordés pourront provenir, en partie, des questionnements et craintes des citoyens, et versés du côté des scénarios de phasage et des mesures de mitigation.

Évaluation du projet et des mesures de mitigation

L'évaluation d'un projet est souvent une étape négligée dans la réalisation d'un projet. Cette évaluation portera, de manière non limitative, sur les différentes étapes du projet, de la conception à la mise en œuvre, et sur les différents aspects de gestion. Les recommandations contenues dans cette évaluation permettront de faire des autres projets de SRB de meilleurs projets.

2. Propositions pour de futurs projets à l'échelle métropolitaine

Les recommandations suivantes pourraient être mises en place dès le début d'un projet similaire à celui du développement du projet de SRB Pie-IX. Toutefois, le projet du SRB Pie-IX est, sans doute, trop avancé pour permettre la mise en place de telles propositions.

2.1. Charte de projet

La charte de projet peut être un élément intéressant à mettre en place, dès le début d'un projet, afin de développer une vision commune au sein des différentes parties prenantes directement impliquées dans le développement du projet. Cette vision est l'élément clé. Elle est nécessaire à développer, dans le cadre d'un projet urbain de grande ampleur se déroulant sur plusieurs années, afin que tous soient sur la même longueur d'onde et pour que les parties prenantes travaillent dans une même direction. On peut aussi parler de contrat d'axe pour des projets alliant transport en commun et aménagement.

La charte de projet est un document qui définit le mandat et le périmètre du projet ainsi que les rôles et responsabilités de chacun des partenaires impliqués. Celle-ci doit être signée par les parties prenantes directement impliquées dans le projet.

Il peut aussi être opportun de s'adjoindre un organisme spécialisé dans l'assistance à la maîtrise d'ouvrage ou de concertation afin d'aider les parties prenantes dans le développement du projet.

Image 4 : Exemple de charte de projet

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

En outre, il peut être intéressant de préparer le terrain pour ces projets en ayant une planification du territoire qui a déjà amorcé le développement d'une vision pour le territoire. En effet, les moments de création ou de mise à jour de plans d'urbanisme ou de programmes particuliers d'urbanisme peuvent être des opportunités pertinentes pour les administrations municipales afin de développer une telle vision pour le territoire ou pour un axe.

2.2. Évaluation des coûts et de l'échéancier

L'évaluation des coûts et de l'échéancier doit être réaliste et contenir tous les éléments nécessaires à la réalisation du projet (mesures de mitigation, communication, contingence, etc.). L'annonce des coûts doit être faite de manière publique, lorsque le projet global a été calculé, afin de donner l'heure juste aux citoyens. De plus, il serait pertinent de faire les calculs relatifs aux retombées du projet en termes de retour de taxes, d'impôts et de création d'emplois, par exemple, de manière à ce que les citoyens puissent bien saisir la dimension d'investissement public du projet.

Il est aussi prudent de faire une projection dans le futur et de voir s'il y a des aménagements qui peuvent être réalisés pendant le projet afin d'en faciliter l'expansion. Par exemple, dans le cadre du projet de SRB, l'installation de massifs d'électricités nécessaires à l'électrification de la ligne est à l'étude. Il est pertinent de faire ces travaux au moment de l'implantation de la ligne de SRB, car la rue devra déjà subir de grands travaux en souterrain.

De plus, il peut aussi être intéressant de calculer les coûts d'exploitation et d'entretien futur afin de faire des choix éclairés en cours de planification.

2.3. Planification en amont

La planification la plus complète possible doit être réalisée en amont de la mise en œuvre. En effet, c'est au début du projet, en phase de planification, qu'il est le plus propice de faire des changements à la programmation, car c'est à ce moment que les impacts sur les coûts du projet sont les plus bas. Ainsi, le nombre de changements doit être restreint, voire nul, lors de la phase de réalisation (construction) afin de limiter les impacts en termes de coûts et de délais sur le projet.

2.4. La gestion des risques

Bien qu'il soit impossible d'éliminer les risques, il est toutefois possible de développer des stratégies pour limiter leurs impacts sur la poursuite du projet. Ainsi, il est nécessaire de faire une bonne évaluation des risques en amont du projet et de faire un suivi pendant le développement et la mise en œuvre du projet.

Selon le risque et l'impact possible sur le projet, il est nécessaire d'adapter la réaction : accepter le risque, le transférer à une tierce partie (par le biais d'une assurance, par exemple) ou le réduire (par un changement de méthode, par exemple).

- Conclusion -

Le projet de développement du SRB Pie-IX est un projet de transport urbain à déployer sur le territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal. La réussite du projet, dont les péripéties du passé témoignent de la difficulté de la gestion des parties prenantes engagées dans la réalisation du projet, réside dans la structure de gouvernance pour l'aménagement du boulevard Pie-IX. En effet, cet axe du réseau artériel, achalandé et nécessitant un redéveloppement urbain à sa grandeur, doit trouver une issue de gestion pour la poursuite du projet. D'après cette étude, elle doit être portée davantage sur l'établissement d'une structure de projet claire et efficace ainsi, que sur le développement d'une vision commune, concertée et adoptée par l'ensemble des acteurs incontournables.

La réalisation d'un projet de transport collectif structurant pour l'aménagement du territoire est un défi qui pourrait être relevé par l'établissement d'une vision commune de développement du transport collectif à Montréal et plus largement sur le territoire de la CMM. Cela doit être mené de concert avec la vision de l'aménagement du territoire contenu au sein du PMAD. Le but est de faire de ces projets des leviers de développement urbain pour la construction et la rénovation résidentielle du secteur ainsi que le soutien et la consolidation des activités économiques et industrielles présentes sur le territoire.

- Bibliographie -

ACTU – CUTA (2007), *Les systèmes rapides par bus : une perspective canadienne*, [En ligne], <http://www.cutaactu.ca/fr/publicationsandresearch/resources/Issue_Paper_25F.pdf> Consulté le 17 ,ai 2013

Arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension (Septembre 2004) Portrait du quartier de Saint-Michel, CDEC Centre-Nord, p 51.

Caron, Marcel (2010), *Le SRB Pie-IX : plus qu'un projet de voie réservée entre Montréal et Laval*, [En ligne], <http://www.amt.qc.ca/uploadedFiles/AMT/Site_Corpo/Promotion/Mercredis_AMT_-_Pr%C3%A9sentations/20101208_mercredis_presentation.pdf>, Consulté le 17 mai 2013

CERTU (2007), *Le concept BHNS*, [En ligne] <http://www.certu.fr/fr/_Syst%C3%A8mes_de_transports-n26/Transports_publics-n71/Transports_publics_a_haut_niveau_de_service-n704/Le_Concept_BHNS-a786-s_article_theme.html>, Consulté le 17 mai 2013.

CMM (2011), *Plan métropolitain d'aménagement et de développement*, [En ligne], <http://projet.pmad.ca/fileadmin/user_upload/pmad2011/documentation/20111208_pmad.pdf>, Consulté le 17 mai 2013

CMM (2011) Portrait sommaire du transport routier dans le Grand Montréal, Document de référence, AECOM, 83p.

CORNIL Michel (1998), *Évolution des réseaux de transports urbains guidés*, Revue Générale des Chemins de Fer, Paris, 9 p.

Dossier socio-économique, circonscription électorale de 2001, Mille-Îles, Directeur général des élections du Québec, p 69.

MASSOT, Marie-Hélène et Jean-Pierre ORFEUIL (2005), *La Mobilité au quotidien entre choix individuel et production sociale*, Cahiers internationaux de sociologie, no 118, pp 81-100.

OFFNER Jean-Marc (1993), *Les « effets structurants » du transport : mythe politique, mystification scientifique,* L'Espace Géographique, No 22, pp 233-242.

PAULHIAC Florence et Vincent KAUFMANN (2006), *Transport urbains à Montréal : Évolution des référentiels et enjeux d'une politique durable*, Revue d'Économie Régionale et Urbaine, Armand Colin, pp 49-80.

PMI (2013), A guide to the project management body of knowledge, 5e édition, Newtown square, 458p.

Profil de district électoral de Marie-Clarac (2009), Statistiques Canada recensement de la population 2006, p 2.

Profil de district électoral de Hochelaga (2009), Statistiques Canada recensement de la population 2006, p 2.

Profil de district électoral de Vieux-Rosemont (2009), Statistiques Canada recensement de la population 2006, p 2.

Profil de district électoral de Saint-Michel (2009), Statistiques Canada recensement de la population 2006, p 2.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2012), *Guide de charte de projet*, [En ligne], <http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/project-projet/documentation-documentation/guide-guide/guide-guidetb-fra.asp>, consulté le 17 mai 2013.