

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PRISE DE DÉCISION POUR LA MISE EN PLACE D'UN TRANSPORT
DURABLE : LE CAS DES RÉSEAUX PRÉFÉRENTIELS POUR BUS DE LA
RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL

MÉMOIRE DE MAÎTRISE
PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT

PAR

FRANÇOIS DELWAIDE

mai 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire 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.07-2011). 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

La réalisation de ce mémoire de maîtrise n'aurait jamais été possible sans l'aide et le dévouement de nombreuses personnes. Je remercie donc sincèrement monsieur Ugo Lachapelle, mon directeur de recherche, pour les nombreuses discussions et pour l'appui constant apporté durant les exercices de réflexion et de rédaction. Merci également à l'ensemble des professeurs¹ de l'institut des sciences de l'environnement (ISE) de l'UQÀM et au personnel de l'ISE pour leur intérêt ainsi que leur disponibilité. Tant de conversations enrichissantes ont contribué à mon cheminement pour arriver à la finalité présentée ici. Un merci particulier à messieurs Laurent Lepage, Nicolas Milot, Marc Lucotte, René Audet et Jérôme Vaillancourt, tout comme à mesdames Annie Letendre et Anne Samson, pour les nombreuses discussions, académiques ou non, qui ont quotidiennement égayé mon parcours à l'ISE.

Je désire également remercier famille, amis et collègues. Votre présence fut et demeure un incontournable pour la réalisation des défis qui se dressent devant moi. Merci pour l'accès facile aux études supérieures. Merci aussi de me compléter ci bien. Vous amenez tous votre grain de sel dans ce mémoire.

Finalement, un merci particulier à l'ensemble des intervenants qui m'ont accordé du temps précieux, me permettant ainsi de mener à bien mon processus d'entretiens. Discuter avec ces personnes a été une expérience des plus enrichissantes. Ces

¹ Le genre masculin a été utilisé tout au long du présent mémoire de maîtrise pour des fins de lisibilité. Il inclut le genre féminin et n'est pas discriminatoire.

généreux individus représentent une part considérable de ma formation et la rédaction de ce mémoire n'aurait pas été possible sans leur dévouement.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ABBRÉVIATIONS, SIGLES ET ACCRONYMES	x
RÉSUMÉ	xiii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : LA VILLE VIABLE EN RÉPONSE AUX PROBLÈMES URBAINS	5
1.1. Contexte d'urbanisation massive	5
1.2. La ville viable	6
1.2.1. Qualité de vie et nouvelles proximités	9
1.2.2. Réappropriation du projet politique et collectif	13
1.2.3. Expression culturelle et sens attribué au cadre bâti	14
CHAPITRE II : LE TRANSPORT COLLECTIF DANS LA VILLE VIABLE	17
2.1. Les réseaux préférentiels pour bus.....	21
2.1.1. Les mesures préférentielles pour bus	23
2.1.2. Les systèmes rapides par bus	26
2.2. Avantages.....	33
2.2.1. Avantages économiques.....	34
2.2.2. Avantages pour l'environnement biophysique.....	36
2.2.3. Avantages morphologiques.....	37
2.3. Désavantages et défis.....	39
2.4. Le cas de la région métropolitaine de Montréal.....	41
CHAPITRE III : LA PRISE DE DÉCISION: L'IMPLICATION DE NOMBREUX ACTEURS	43
3.1. Particularités de la prise de décision pour la mise en place des RPB	44
3.2. Question de recherche et objectifs : comprendre la prise de décision d'un système- acteur complexe	46

CHAPITRE IV : L'ANALYSE STRATÉGIQUE POUR COMPRENDRE LA PRISE DE DÉCISION AU SEIN DU SYSTÈME-ACTEUR	48
4.1. L'autonomie de l'acteur	50
4.2. La rationalité de l'acteur	52
4.3. Les interrelations comme source de pouvoir relatif	53
CHAPITRE V : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE : POUR UNE ANALYSE STRATÉGIQUE PERTINENTE ET RÉVÉLATRICE.....	56
5.1. L'analyse documentaire : la dimension structurelle.....	57
5.1.1. Les documents formels et structurels des RPB du grand Montréal	59
5.2. Les entretiens semi-dirigés : la dimension fonctionnelle	61
5.2.1. Les entretiens auprès des acteurs du système-acteur des RPB du grand Montréal.....	63
5.3. Limites de la recherche	68
CHAPITRE VI : LA PRISE DE DÉCISION AU SEIN DU SYSTÈME-ACTEUR PROPRE À LA MISE EN PLACE DES RPB DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL	71
6.1. La planification et la mise en place des RPB : un système-acteur hautement institutionnalisé.....	72
6.1.1. Structure politique : la planification des RPB.....	73
6.1.2. Structure politique : le financement des RPB	83
6.2. Au-delà de l'institutionnalisation : contraintes et opportunités qui forment le système-acteur dans l'action concrète (ou dans l'inaction).....	94
6.2.1. Enjeux économiques et financiers.....	95
6.2.2. De nombreuses échelles de planification	100
6.2.3. Conjonctures et intérêts politiques	105
6.2.4. L'acceptabilité sociale.....	110
6.2.5. Une gestion intégrée non opérationnelle.....	113
6.3. La prise de décision construite par les contraintes et opportunités qui émanent des zones d'incertitudes	117
CONCLUSION	119
RÉFÉRENCES	122
ANNEXE A : GRILLE D'ENTRETIEN POUR LA COLLECTE DE DONNÉES.....	122
ANNEXE B : CERTIFICAT ÉTHIQUE	125

ANNEXE C : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT 126

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1	Constitution des RPB autour de multiples facettes variables	32
2	Nombre d'entrevues par catégories d'amalgame de contenu	64
3	Relations qui structurent la planification des RPB	76
4	Organisation du financement du TC montréalais	85

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1	Catégorisation des mesures préférentielles pour bus	24
2	Composantes et caractéristiques des SRB	29
3	Acteurs et documents relatifs à l'analyse de la dimension structurelle du système-acteur	60
4	Représentation des acteurs dans le processus d'entrevue	66
5	Rôles des acteurs tels que définis dans les documents officiels par rapport aux RPB.....	74
6	Taux de financement du PAGTCP selon le type de projet en immobilisations	90

LISTE DES ABBRÉVIATIONS, SIGLES ET ACCRONYMES

AMT	Agence métropolitaine de transport
AOT	Autorité organisatrice de transport
AQTr	Association québécoise du transport
BHNS	Bus à haut niveau de service
CCMM	Chambre de commerce du Montréal métropolitain
CIT	Conseils intermunicipaux de transport
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
CT	Conseil du Trésor
CUTA	Canadian urban transit association
FORT	Fond des réseaux de transport terrestre
GES	Gaz à effet de serre
ITF	International transport forum
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MAMROT	Ministères des Affaires municipales, des régions et de l'Occupation du territoire
MDDELCC	Ministère du Développement Durable, de l'Environnement et de la lutte aux changements climatiques
MPB	Mesures préférentielles pour bus

MRC	Municipalité régionale de comté
MTQ	Ministère des Transports du Québec
PAGASTC	Programme d'aide gouvernemental à l'amélioration des services en transport collectif
PAGTCP	Programme d'aide gouvernemental au transport collectif des personnes
PMAD	Plan métropolitain d'aménagement et de développement
PQI	Plan québécois des infrastructures
PTI	Plan triennal d'immobilisations
RAM	Réseau artériel métropolitain
RPB	Réseau préférentiel pour bus
RTL	Réseau de transport de Longueuil
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SLR	Système léger sur rails
SOFIL	Société de financement des infrastructures locales
SQI	Société québécoise des infrastructures
SRB	Système rapide par bus
STC	Société de transport en commun
STL	Société de transport de Laval
STM	Société de transport de Montréal
TC	Transport collectif

UN

United Nations

RÉSUMÉ

Le développement des mesures préférentielles pour bus (MPB) et des systèmes rapides par bus (SRB) est une stratégie de plus en plus prisée pour maximiser une offre de transport collectif (TC) efficace et adaptative. L'étude de la stratégie de bonification des réseaux d'autobus de la région métropolitaine de Montréal permet l'identification de relations de gouvernance qui sous-tendent l'ensemble des décisions en TC au Québec.

La présente recherche, basée sur une recherche documentaire et 13 entretiens semi-dirigés, exposera les contraintes et opportunités qui structurent la gouvernance du TC montréalais, en insistant sur le rôle des acteurs et leurs relations qui influencent et orientent la prise de décision. Les acteurs ont été trouvés en fonction de leur implication dans la gouvernance des réseaux préférentiels pour bus (RPB) suivi d'une identification par réseau. Une méthode comparative des données qualitative a été effectuée dans un but de mise en relation des différents propos relevés.

L'évolution de la structure de financement du TC et des impératifs financiers viennent imprégner l'ensemble des décisions en mettant de l'avant des solutions économiquement logiques, au détriment de solutions optimales en termes de besoins. Les échelles de planification s'inscrivent dans une coordination régionale qui ne s'opère pas de façon concrète. Les intérêts en TC sont contraints par des considérations politiques locales propres qui supplantent les besoins métropolitains. Puis, une dualité persiste toujours entre aménagement du territoire et aménagement du transport. Cela crée une logique de gouvernance par poursuite d'intérêts spécifiques, au détriment d'un aménagement urbain cohérent. Finalement, l'acceptabilité sociale nécessaire à l'implantation des RPB oriente inéluctablement la prise de décision des acteurs, tant au niveau administratif que politique. La mobilisation d'un pouvoir d'influence relatif sur les autres acteurs s'avère ici une opportunité importante en vue de mettre de l'avant certains intérêts particuliers.

En somme, de manière à mettre de l'avant une nouvelle gouvernance métropolitaine centrée sur l'espace urbain en tant que milieu de vie inclusif, une gestion intégrée entre transport et territoire doit être envisagée, afin de permettre la poursuite conjointe des besoins locaux et régionaux dans une structure financière flexible. La

valorisation d'une planification holistique orientée vers une logique de réponse à un problème dans le long terme doit être préférée à une vision réactive et de court terme.

MOTS-CLÉS : transport durable, réseaux préférentiels pour bus, ville viable, transport collectif, gouvernance, aménagement et transport.

INTRODUCTION

Les problèmes environnementaux et sociaux qui découlent de la vie urbaine sont multiples. D'abord, elle en est une cause indéniable de pollution biophysique et d'émissions de Gaz à effet de serre (GES) (Cohen, 2006). Puis, au niveau de la santé environnementale, de l'accessibilité aux ressources et des problèmes liés à l'iniquité territoriale et sociale, la ville comporte également un bon nombre d'aspects problématiques (Moore et *al.*, 2003). D'un point de vue historique, le développement du territoire en Amérique du Nord reproduit un modèle polluant et inégalitaire, qui cause son lot de dommages tant aux environnements biophysiques que sociaux (International transport forum (ITF), 2010). Une vision limitée du développement des territoires, centré sur la progression économique et mettant en son centre l'automobile individuelle, laisse les sociétés actuelles aux prises avec une réalité territoriale désuète qui trouve des portées néfastes sur l'ensemble des écosystèmes de la planète (ITF, 2010 ; United Nations (UN), 2014).

La recherche de stratégies d'amélioration des conditions de vie urbaine, ainsi que des réductions de son empreinte écologique néfaste sont, depuis plusieurs années, au cœur des discussions politiques internationales, mais aussi locales (UN, 1987). L'importance d'une action à grande échelle est reconnue, mais l'implication des acteurs locaux est également source de mobilisation importante, de façon à impliquer l'ensemble des échelles politiques dans la poursuite d'une organisation sociale cohérente avec les réalités biophysiques et sociales (UN, 1992). Le concept d'Agenda 21, mis en place à la Conférence de Rio de 1992, est le fer de lance ayant mené à la montée des implications locales, concertée avec des implications politiques nationales

et internationales (UN, s.d.)². La communauté internationale y a mis en place des objectifs et un cadre général de façon à soutenir des démarches de développement durable afin de mener à de réelles actions en matière d'environnement (UN, s.d.).

La présente recherche s'insère directement dans ce mouvement. Soucieux des nombreux problèmes qui sous-tendent l'urbanité, le chercheur proposera au centre de la réflexion le concept de ville viable comme solution locale à de nombreuses problématiques biophysiques et sociales. Imbriquant des aspects politiques, sociaux, biophysiques, culturels et artistiques, la ville viable sera placée comme idéal nécessaire afin d'organiser les sociétés modernes de façon plus cohérente dans leur environnement global, de façon à minimiser leur empreinte écologique tout en optimisant le bien-être des individus qui y évoluent. Les problématiques liées au transport seront centrales dans la présente recherche, en raison de l'importance de l'usage de l'automobile individuelle et des impacts néfastes que son utilisation abusive cause au sein des sociétés, particulièrement nord-américaines. Ainsi, le transport collectif (TC), alternative de masse incontournable en vue d'une organisation du territoire viable, sera mis de l'avant, de façon à montrer son importance au sein de l'organisation urbaine viable. Toutefois, de nombreuses stratégies différentes de TC sont susceptibles d'émerger. À travers le monde, la bonification des réseaux d'autobus est considérée comme étant une stratégie économique, apportant des résultats rapides et probants (Hoffman, 2008). En effet, que ce soit de simples mesures préférentielles pour bus (MPB), une combinaison de mesures ou même, des systèmes comportant certaines infrastructures importantes, appelés systèmes rapides par bus (SRB), il s'agit d'options de TC de plus en plus prisés dans les différentes administrations municipales (Deng et Nelson, 2011). C'est ainsi qu'alliant de nombreux avantages, l'ensemble des stratégies de bonification des

² <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=52>

réseaux d'autobus, appelés réseaux préférentiels pour bus (RPB), «[...] reste la meilleure solution pour desservir les secteurs à population moyenne et les grands axes urbains. Il constitue un moyen flexible et peu coûteux d'améliorer la qualité et l'efficacité du transport collectif.» (Société de transport de Montréal (STM), 2012 : 38) De cette façon, la valorisation et la mise en place de RPB efficaces est identifiée comme étant une avenue incontournable afin de mener à la viabilité urbaine, en considérant également les conjonctures politiques et financières particulières des sociétés actuellement aux prises avec de nombreux problèmes écologiques et sociaux.

La région métropolitaine de Montréal est un exemple typique d'organisation territoriale nord-américaine aux prises avec tous les désagréments causés par une utilisation abusive de l'automobile individuelle. Géré par une prise de décision publique, l'organisation du TC montréalais reconnaît également l'importance des RPB dans le développement de ses réseaux en vue d'améliorer la qualité de vie sur son territoire (Agence métropolitaine de transport (AMT), 2012a ; Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), 2011 ; STM, 2012). Toutefois, la composition complexe, hautement institutionnalisée, du réseau d'acteur relatif à la mise en place des stratégies de TC, incluant les RPB, est aux prises avec des réalités qui définissent le pouvoir d'action, l'influence et l'orientation de façon significative. L'utilisation de l'analyse stratégique, théorie de la sociologie de l'action organisée développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg (Friedberg, 1988), permet une compréhension précise des relations qui structurent l'ensemble de l'organisation qui sous-tend la prise de décision en matière de RPB. En attribuant une importance particulière aux acteurs qui composent les organisations et en analysant la nature des relations qui se construisent entre ces acteurs, la mise en lumière de contraintes et d'opportunités qui orientent la prise de décision et les actions entreprises au sein du système-acteur devient chose pertinente et révélatrice (Friedberg, 1988). Il sera possible d'identifier ces contraintes et d'opportunités, causées par des zones d'incertitudes structurelles et

fonctionnelles, de façon à comprendre ce qui structure l'ensemble de la gouvernance du TC, plus particulièrement des RPB.

Le TC étant une stratégie primordiale des villes afin de réduire leur empreinte écologique tout en améliorant la qualité de vie des citoyens, les RPB représentent une façon de promouvoir une mobilité alternative à l'automobile tout en mettant de l'avant une ville plus viable. Ainsi, le concept de ville viable sera préalablement expliqué, de façon à situer la recherche dans son emprise théorique. Ensuite, l'importance du TC au sein de la ville viable sera mise en lumière. Puis, les aspects propres aux RPB seront étudiés en détails, pour ainsi comprendre de façon approfondie les différentes caractéristiques morphologiques qui sous-tendent cette stratégie de TC. Il sera alors possible d'identifier et de comprendre les contraintes et opportunités propres à la structuration des RPB au sein de la région métropolitaine de Montréal.

Une analyse documentaire de nombreux documents politiques, législatifs et constitutifs permettra d'abord de comprendre la structure formelle de l'organisation du TC montréalais. Ensuite, par une analyse parallèle entre cette structure et des entretiens effectués avec des représentants des différents acteurs qui composent le système, il sera possible de comprendre d'où émergent les contraintes et opportunités qui viennent influencer non seulement la prise de décision, mais la structure globale propre à l'ensemble du système-acteur étudié. Par cette démarche, la présente recherche répondra à la question suivante : Quelles sont les contraintes et opportunités qui structurent la prise de décision quant à la mise en place des RPB dans la région métropolitaine de Montréal? Les facettes qui sous-tendent la planification des réseaux de transport collectif seront ainsi mises en lumière, de façon à comprendre les réalités propres à la planification du transport collectif montréalais.

CHAPITRE I

LA VILLE VIABLE EN RÉPONSE AUX PROBLÈMES URBAINS

1.1. Contexte d'urbanisation massive

Les populations urbaines sont en croissance constantes dans tous les États du monde (UN, 2014). Dans les années 1950, seulement le tiers de la population mondiale était urbaine (UN, 2014). Connaissant une augmentation drastique, la population urbaine dépassa, en 2007, la démographie rurale (UN, 2014). En 2014, c'est 57% de la population du monde qui habite les villes (UN, 2014). Les Nations Unies extrapolent cette croissance et évaluent qu'en 2050, les deux tiers de la population mondiale sera urbanisée (UN, 2014). L'Amérique du Nord, les Caraïbes et l'Amérique latine ont un taux d'urbanisation au-dessus de 80% depuis 2014 (UN, 2014). L'Europe, elle, se situe à 73%, alors que l'Afrique et l'Asie se positionnent avec un taux de 48% (UN, 2014). Bien que l'Afrique et l'Asie soient à des proportions plus basses que le reste du monde, il demeure que la population urbaine mondiale, le nombre de grandes métropoles ainsi que la grandeur de ces grandes cités sont en croissance rapide (Cohen, 2006 ; Moore et al., 2003).

La rapidité à laquelle le monde s'urbanise vient poser des défis de taille concernant les risques environnementaux, les ressources naturelles, la santé des populations, la cohésion sociale et l'organisation territoriale (Andersson, 2006 ; Cohen, 2006, Moore et al., 2003). En effet, la vie urbaine cause une panoplie de problèmes à l'environnement biophysique comme la pollution de l'air, la pollution des cours d'eau, les émissions de GES, la contamination des sols et de nombreux autres (Andersson, 2006). Cependant, l'urbanité comporte également d'importantes lacunes sociales qui doivent elles aussi être prises en compte : pauvreté, accessibilités aux

ressources, exposition à la pollution, etc. (Cohen, 2006). Bien que ces problématiques soient également observables en milieu rural, elles sont d'autant plus présentes en milieu urbain en raison de l'augmentation rapide et constante du taux d'urbanisation dans le monde, depuis 1950 (UN, 2014). En effet, cette rapidité d'urbanisation amène souvent une morphologie mal planifiée et où les politiques publiques d'encadrement et de service aux populations sont inexistantes, ou désuètes (UN, 2014). Les administrations publiques des grandes métropoles se retrouvent aux prises avec des considérations d'ordres multiples qui en plus d'avoir des répercussions locales, trouvent des effets globaux, notamment en matière d'environnement biophysique (Martinez-Zarzoso et Maruotti, 2011). De plus, les villes consomment à l'heure actuelle le trois quarts des ressources du monde, en plus d'être la source du trois quarts de la pollution mondiale, ce qui leur confère une importance particulière aux yeux des organisations publiques (Cassaigne, 2009 ; Egger, 2006). Dans une optique de minimisation des effets négatifs causés par les grandes villes, le concept de ville viable a été mis de l'avant. L'idée proposée fait la promotion de villes organisées autour d'un aménagement différent, dans le but d'en réduire leur empreinte écologique, tout en s'insérant dans un dessein social renouvelé (Winkelman et *al.*, 2010). Le concept de ville viable sera maintenant détaillé, puisqu'il représente une avenue importante quant à l'amélioration des conditions sociales et environnementales urbaines.

1.2. La ville viable

La ville viable est un concept interdisciplinaire qui tente de trouver une solution aux nombreux enjeux sociaux et environnementaux qui découlent de la vie urbaine (Theys, 2002). Le concept de ville viable se définit comme étant une forme d'organisation urbaine ayant comme critères centraux «[...] la qualité de vie, la compacité, l'accessibilité, la solidarité, l'équité et la participation citoyenne.»

(Duchemin, 2011) L'échelle territoriale locale s'avère très importante au sein du concept : «[...] aujourd'hui c'est essentiellement à l'échelle des territoires que les problèmes de développement durable sont perçus et c'est sans doute également là qu'ils peuvent trouver des solutions à la fois équitables et démocratiques.» (Theys, 2002, p.3). Bien que l'aspect local soit le fer de lance de l'action concrète, la perspective du long terme, qui s'inscrit au sein de considérations globales, demeure inévitable (Gauthier, 2006 ; Rotmans et Van-Asselt, 2000 ; Vrain, 2003). La ville viable se situe ainsi dans une perspective multi échelles qui lui confère une pertinence dans l'action, située dans un objectif global beaucoup plus large (Theys, 2002). Proposant une interdisciplinarité opérationnelle visant une efficacité de la gestion des affaires publiques, le concept de ville viable se veut un concept critique d'un simple développement durable technocratique autoritaire (Theys et Emelianoff, 2001). En effet, la ville viable critique le simple développement durable urbain, de façon à l'amener plus loin et à en minimiser les contradictions internes (Theys et Emelianoff, 2001). Ces contradictions s'observent dans l'application de politiques publiques mal adaptées aux réalités sociales diverses qui au lieu d'améliorer la situation, l'a plutôt empiré, notamment par la mise en place de mesures qui touchent uniquement des aspects écologiques, sans jamais approfondir les aspects sociaux, eux aussi protagonistes du développement durable (Theys, 2002 ; Theys et Emelianoff, 2001). C'est le cas, notamment, des phénomènes de gentrification, souvent observés lorsqu'une panoplie d'initiatives de développement durable se met en place dans un environnement circonscrit (Benali, 2012). Theys et Emelianoff affirment même que la seule place réelle du développement durable urbain est au niveau politique, à travers une rhétorique électoraliste qui trouve une popularité nouvelle, mais où l'action concrète demeure insuffisante, voire complètement désuète. La citation suivante explique ces propos en détail :

Dans la pratique [...] il n'est pas difficile d'observer que la majorité des "Agendas 21 locaux" adoptés par les villes n'accordent à la dimension sociale une place toute rhétorique. Les aspects sociaux sont pris en compte de manière marginale, le plus souvent par la création d'emplois relevant des programmes de l'Agenda. Certaines villes [...] font exceptions, en accordant une certaine attention aux problèmes d'exclusion et de pauvreté. Mais les actions entreprises sont ponctuelles et relèvent, en majeure partie, du registre de l'aide sociale. (Theys et Emelianoff, 2001 : 128)

Le développement durable urbain classique n'est donc pas, à l'heure actuelle, une réelle solution face aux nombreuses problématiques urbaines. La scission disciplinaire entre environnements biophysique, social et économique, idéalement évincée dans le développement durable, perdure et les politiques publiques s'en trouvent réduites à de simples orientations sectorielles (Theys et Emelianoff, 2001).

Le concept de ville viable, par souci d'application de politiques publiques cohérentes, prône une approche interdisciplinaire, permettant une compréhension nouvelle et englobante de la réalité urbaine (Duchemin, 2011; Gauthier, 2006 ; Rotmans et Van Asselt, 2000). En effet, c'est par une volonté de travail interdisciplinaire qu'il s'avère possible de lier les différentes connaissances (biophysiques, sociales, politiques, citoyennes, traditionnelles, etc.) à l'action publique, dans un idéal de concertation menant à une gestion environnementale cohérente et efficace en réponse aux dynamiques complexes des grands centres urbains (Gauthier, 2006 ; Rotmans et Van-Asselt, 2000). Une telle cohérence tient son assise sur un potentiel de renouvellement des espaces urbains et non pas dans des objectifs de nouveaux espaces géographiques organisés différemment (Cassaigne, 2009). Dans un tel contexte, la ville viable se pose en idéal de réhabilitation urbaine, ce qui donne une importance particulière à la dimension sociale et culturelle et non pas uniquement aux facteurs biophysiques

(Cassaigne, 2009). C'est dans une telle optique que le concept de ville viable «[...] *must recognize that the city needs to meet social, environmental, political and cultural objectives as well as economic and physical ones.*» (Egger, 2006 : 1239) Les aspects morphologiques, sociaux, politiques et environnementaux du milieu urbain se dressent donc en incontournable et permettent une analyse de la ville viable qui se résume à l'aide de trois catégories qui s'imbriquent de façon logique et complémentaire : La qualité de vie et les nouvelles proximités, l'appropriation du projet politique et collectif et l'expression culturelle et identitaire (Emelianoff, 2010).

1.2.1. Qualité de vie et nouvelles proximités

La qualité de vie et les nouvelles proximités représentent «[...] les aspects physico-morphologiques et socio-économiques du milieu urbain [...]» (Sénécal et *al.*, 2005 p. 20) Plus précisément, il s'agit de l'accessibilité aux services, la densité urbaine, la proximité des services, l'équité sociale, la protection de la biodiversité urbaine ainsi que la protection de l'environnement biophysique (Andersson, 2006 ; Kenworthy, 2006 ; Sénécal et *al.*, 2005). Cet aspect de la ville viable propose une organisation physique fondamentalement différente de la ville nord-américaine traditionnelle, ce qui aurait des impacts au niveau environnemental, bien sûr, mais aussi au niveau social et économique. L'ensemble du concept se centre sur une organisation territoriale de proximité (Andersson, 2006 ; Kenworthy, 2006 ; Sénécal et *al.*, 2005). En opposition au développement des infrastructures routières propres à l'automobile individuelle, la densification et la diversification des milieux est mise de l'avant, tant au niveau social qu'économique (Kenworthy, 2006). Il y a alors naissance de quartiers socialement viables : présence de commerces de proximité et de services de proximité qui servent l'ensemble des groupes sociaux qui évoluent au sein de la ville (Sénécal et *al.*, 2005). La morphologie de la ville se trouve renouvelée en un environnement agréable et en santé au niveau biophysique, économique, mais

également au niveau des individus qui y habitent (Sénécal et *al.*, 2005). Un quartier socialement viable est ainsi un fer de lance de la viabilité urbaine : on sort de la cacophonie morphologique et on oriente le milieu urbain vers l'accessibilité aux ressources, l'équité et la qualité de vie (Duchemin, 2011). La ville ne devient plus seulement une addition de bâtiments, mais devient un milieu cohérent. De plus, dans ce genre de milieu urbain, les modes de transports alternatifs à l'automobile deviennent avantageux et remplacent l'utilisation abusive de celle-ci (Kenworthy, 2006). Le tout vient consolider une organisation géographique locale qui intègre réellement des considérations environnementales au sens large : environnement biophysique, environnement social et environnement économique se retrouvent pour créer une conjoncture urbaine nouvelle, cohérente, écologique et adaptée (Gauthier, 2006 ; Rotmans et Van Asselt, 2000 ; Theys, 2002).

Comme il a été mentionné précédemment, la ville viable se place en opposition à une organisation territoriale qui favorise l'automobile individuelle. Elle se centre plutôt sur le développement du TC de masse, mais aussi sur le transport actif (vélo, marche, etc.) (Kenworthy, 2006 ; Laliberté, 2002). Une organisation autour de commerces et de services de proximité vient favoriser les déplacements actifs et l'organisation d'un TC public massif créant des pôles structurants autour d'un mode de transport à haute capacité (Kenworthy, 2006). Il s'agit d'une proposition de réorganisation globale de la géographie urbaine : densification et développement du transport alternatif à l'automobile afin de densifier, mais aussi dans un but d'accessibilité maximisé aux ressources et aux services, tout comme à l'ensemble des activités économiques et sociales du milieu de vie urbain (Emelianoff, 2010 ; Kenworthy, 2006; Laliberté, 2002 ; Sénécal et *al.*, 2005 ; Winkelman et *al.*, 2010). L'accessibilité est un concept défini comme «[...] une mesure de la séparation spatiale des activités humaines. Elle traduit la facilité avec laquelle les activités peuvent être atteintes étant donné un lieu d'origine et un système de transport.» (Crozet et *al.*, 2012) Considérant cette citation,

le dessein ultime est l'accessibilité sociale maximisée, via une participation tout azimut aux différentes activités de la vie urbaine (Crozet et *al.*, 2012). L'organisation du milieu de vie proposée se centre donc sur une équité participative, via l'accessibilité aux affaires urbaines (Laliberté, 2002 ; Sioui et Morency, 2012 ; Winkelman et *al.*, 2010). De plus, l'ensemble du transport alternatif à l'automobile favorise l'activité physique de base, par la marche à pied, ce qui a des effets bénéfiques à long terme sur la santé de la population (Paquin et Dubé, 2011). Le plus important, évidemment, reste qu'une telle organisation géographique vient limiter le besoin d'utilisation de l'automobile individuelle (Geller, 2003 ; Laliberté, 2002 ; Winkelman et *al.*, 2010). Le nombre de voyages en automobile individuelle ainsi que le temps moyen de ces voyages se voient ainsi minimisés (Kenworthy, 2006). De surcroît, une réduction de la congestion s'en suit, ce qui peut faire diminuer de façon considérable les émissions de GES, puisque la congestion routière représente l'une des principales cause de ce problème environnemental (Kenworthy, 2006 ; Laliberté, 2002 ; Sinha, 2005 ; Sioui et Morency, 2012 ; Steg et Gifford, 2005).

Enfin, afin d'amener une certaine qualité de vie, critère non quantifiable, mais primordial en milieu urbain (Sénécal et *al.*, 2005), une multiplication des espaces verts ainsi qu'un aménagement comprenant de facto le verdissement et le maintien des services écosystémiques est mis de l'avant (Kenworthy, 2006). Le concept de service écosystémique n'est pas à prendre à la légère. Il regroupe un ensemble de phénomènes et de procédés naturels à travers lesquels les écosystèmes et les différentes espèces qui y évoluent aident à la soutenabilité de la vie humaine (Daily et *al.*, 1997). Il s'agit d'un concept hautement considéré dans le but d'obtenir de nombreux bénéfices occasionnés par des nouvelles morphologies urbaines. Une agriculture de proximité est aussi développée, dans une logique de multiplication et d'appropriation citoyenne des espaces verts (Bailey, 2011 ; Geller, 2003). Le verdissement et la considération pour les services écosystémiques favorisent non

seulement le bien-être quotidien des individus, mais assurent aussi à long terme une réduction des coûts économiques et sociaux d'un environnement contaminé, pollué et néfaste sur la santé individuelle et collective (Kenworthy, 2006 ; Sénécal et al., 2005). Au niveau biophysique, les espaces verts assurent un ensemble considérable de services écosystémiques comme par exemple, des services de bio rétention, de réduction de l'effet d'îlot de chaleur ainsi que la réduction de polluants aériens (Niemela, 1999). À cela, s'ajoute une réduction considérable d'émissions de GES suite à une sortie de la dépendance aux denrées d'importation issues du marché mondial agricole, grâce à une promotion de l'agriculture de proximité (Bailey, 2011). De nombreux autres services écosystémiques peuvent également naître d'un renouvellement morphologique et social au sein des milieux de vie urbains.

Ainsi, avec une réorganisation physique importante du milieu urbain, le concept de ville viable propose un habitat urbain renouvelé, centré sur les besoins biophysiques des écosystèmes, mais aussi sur les besoins socio-économiques de l'ensemble des individus. La nouvelle réalité urbaine créée se centre sur une logique de cohérence du milieu et de la diversité qui l'habite, tant animale que végétale et humaine. La ville viable propose donc de penser et d'organiser un territoire en tant qu'habitat inclusif, en opposition à une addition de milieux exclusifs, organisés de façon aléatoire les uns par rapport aux autres. La considération pour les services écosystémiques, couplé d'une reconnaissance d'une équité territoriale optimale sont un incontournable afin d'assurer un lien de cohérence entre les espèces naturelles de la ville et les sociétés, de façon à créer un écosystème inclusif viable

1.2.2. Réappropriation du projet politique et collectif

La réappropriation du projet politique et collectif représente une logique de gouvernance «[...] à l'échelle territoriale [qui] a probablement plus de chance d'être efficace qu'au niveau global – dans la mesure où les responsabilités sont plus faciles à établir, les actions plus commodes à contrôler, et les interdépendances entre acteurs plus aisées à prendre en compte.» (Theys, 2002 : 4) Il s'agit là d'une vision de bas en haut de la démocratie au sein de la ville et cela, en opposition à une gouvernance uniquement imposée sans consensus par le pouvoir politique élu (Agrawal et Lemos, 2007). Il émerge alors un idéal de gouvernance qui inclut tous les acteurs d'un projet, où toutes les parties prenantes concernées par une problématique urbaine entrent en jeu : citoyens, politiciens, groupes d'intérêts, entreprises privées et entreprises publiques se voient intégrés au sein d'un mode de gouvernance basée sur la concertation (Lepage et *al.*, 2002). Par cette approche, la ville viable propose un «[...] décloisonnement des logiques institutionnelles [...]» (Theys, 2002 : 4) classiques, par l'implication majeure des citoyens qui sont aussi des acteurs principaux dans la ville (Theys, 2002).

Toutefois, une importance particulière est accordée au rôle du scientifique et du spécialiste. Il se doit d'assurer un accompagnement éclairé à travers un espace communicationnel permettant la transmission des connaissances dans le but d'assurer une pertinence et une applicabilité des projets et des orientations décidées de façon démocratique (Duchemin, 2011 ; Cassaigne, 2009). Ainsi, l'acteur citoyen sera en mesure de sortir de son unique rôle actuel de blocage ou de revendicateur et cela lui permettra d'obtenir un rôle de participant dans la gestion des affaires publiques (Theys, 2002). La ville viable propose donc une organisation territoriale renouvelée, mais qui convient aux différences sociales, économiques et démographiques des différents milieux.

En somme, la ville viable se centre sur un projet politique inclusif afin de sortir des logiques institutionnelles classiques. La création d'un espace de gestion publique incluant les connaissances scientifiques, mais aussi citoyennes, viens assurer la cohérence entre le niveau morphologique et le niveau politique : les affaires publiques gérées de façon adaptée aux besoins et aux objectifs spécifiques assurent une appropriation du milieu (Cassaigne, 2009 ; Duchemin, 2011 ; Emelianoff, 2010 ; Gauthier, 2006 ; Theys, 2002). La viabilité dans le court et dans le long terme s'en trouve maximisée (Theys, 2002). La ville viable est donc un processus et non pas un savoir technocratique déterminé et fixe.

1.2.3. Expression culturelle et sens attribué au cadre bâti

Cet aspect de la ville viable se pose en tant que finalité obtenue des aspects morphologique et politique présentés précédemment. Il s'agit, par la création d'un projet collectif d'envergure (réorganisation territoriale à travers un processus politique inclusif), d'obtenir une ville en tant que lieu commun, comme endroit de vie culturelle. Au sein de cette dernière, le sens et la valeur culturelle accordée au cadre bâti représentent des aspects importants (Sénécal et *al.*, 2005). Son design physique et géographique se doit d'avoir et de favoriser une culture publique, une culture de la communauté, de façon à favoriser un sentiment d'appartenance, une identité propre, au sein de la population (Emelianoff, 2010; Kenworthy, 2006 ; Sénécal et *al.*, 2005 ; Theys, 2002). Puis, l'intégration de l'ensemble des acteurs dans le processus décisionnel assure un lien important entre organisation territoriale et gestion publique, créant ainsi une identité urbaine renouvelée. La réhabilitation de friches industrielles est un exemple révélateur afin de comprendre l'importance culturelle de la ville viable. Garder un certain patrimoine, en lui offrant une revalorisation, permet non seulement une réutilisation optimale, mais garantie la protection d'une identité

urbaine, d'un patrimoine unique qui se doit de s'afficher au sein de la ville (Benali, 2012 ; Cassaigne, 2009). C'est ainsi qu'il sera possible de dégager un sens commun à l'intérieur de la ville, un sentiment de communauté, de proximité et d'attachement qui assure un intérêt envers les affaires publiques (Kenworthy, 2006). En effet, les affaires publiques et artistiques de la ville, regroupant un ensemble de caractéristiques propres au quotidien de la vie des citoyens, viennent donner un sens au milieu de vie et à ce lieu commun appelé ville (Lafontaine, 2012). Les manières de faire et les réalités quotidiennes des individus représentent donc l'essence d'une identité urbaine, laissant transparaître des réalités artistiques, environnementales et politiques, le tout dans la mise en place d'un espace culturel commun (Lafontaine, 2012). Un important pont est donc créé entre l'identité urbaine et ses affaires publiques (Kenworthy, 2006). Il s'agit là d'un aspect central venant accentuer la pertinence d'une réorganisation à l'échelle humaine des espaces urbains.

La ville viable se pose donc en idéal urbain qui minimise les impacts négatifs causés par l'organisation urbaine classique du territoire. Il s'agit d'un concept interdisciplinaire qui allie les aspects biophysiques, sociaux, politiques, artistiques et culturels du monde urbain afin de concrétiser un environnement globalement et localement viable. Le terme de viabilité est ainsi préféré à celui de durabilité, puisqu'il suggère l'avènement d'un écosystème incluant les aspects biophysiques, sociaux, culturels et économiques au sein d'une morphologie urbaine renouvelée.

Bien que le concept de ville viable soit d'une pertinence évidente, il demeure que les grandes métropoles du monde ne se situent pas dans une telle logique d'action et d'organisation. En guise de porte d'entrée vers la viabilité urbaine, le TC représente une stratégie publique primordiale (Kenworthy, 2006 ; Mondale, 2000 ; Sinha, 2003). Comme il sera montré dans le chapitre suivant, une organisation urbaine centrée sur

le TC s'insère inéluctablement dans le concept de ville viable (Kenworthy, 2006 ; Mondale, 2000 ; Sinha, 2003). L'importance du TC et ses aspects liés à la viabilité urbaine seront maintenant détaillés, de façon à prouver l'importance de son développement stratégique pour les villes.

CHAPITRE II

LE TRANSPORT COLLECTIF DANS LA VILLE VIABLE

Depuis les années 1950, le développement des grands centres urbains, particulièrement en Amérique du Nord, s'est effectué autour des grandes infrastructures routières propres à l'automobile individuelle (Laliberté, 2002). Directement à l'opposé des desseins prônés par la ville viable, un tel développement a entraîné son lot de problèmes associés à la dépendance à l'automobile : «[...] pollution, congestion routière, bruit, étalement urbain, [...] iniquités liées à la mobilité et à l'accessibilité, accidents, décès.» (Laliberté, 2002 : 2) Parallèlement à cela, le secteur du transport s'avère responsable de 23% des émissions de GES mondiales et de 30% des émissions des pays de l'OCDE (ITF, 2010). Au Québec, cette même réalité est également observable : en 2012, 44,7% des émissions de GES étaient émises par le secteur du transport (Ministère du Développement Durable, de l'Environnement et de la lutte aux changements climatiques (MDDELCC), 2015). De plus, une croissance des émissions des GES issues de ce secteur est observable depuis les années 1990, tant à l'échelle mondiale qu'au Québec (MDDELCC, 2015 ; ITF, 2010 ; Winkelman et *al.*, 2010). Il s'avère aussi important de constater que 49% du transport routier est maintenant effectué dans les villes versus l'ensemble des territoires non urbains (Vrain, 2003). Il y a donc une nécessité criante de réorganiser les métropoles autour de modes de transport alternatifs à l'automobile individuelle.

Afin de pallier aux problèmes mentionnés précédemment, l'élargissement du choix des modes de transport ainsi que l'amélioration du transport collectif au sein d'un meilleur aménagement représente le cœur de la lutte aux émissions de GES dans de nombreux centres urbains à travers le monde (Lepage et *al.*, 2002). Une organisation centrée sur le TC se situe inéluctablement dans une optique de viabilité urbaine

puisque'une «[...] collectivité multifonctionnelle, dense et mieux située par rapport aux infrastructures de transport viable est moins dépendante de la voiture.» (Laliberté, 2002 : 3) Des modes de transport moins polluants que l'automobile sont ainsi valorisés, dans une optique environnementale, mais aussi sociale : amélioration de la qualité de l'air, réduction des émissions de GES, accessibilité aux ressources et aux services et participation équitable aux affaires publiques et économiques urbaines (Stanley et Lucas, 2014 ; Steg et Gifford, 2005). Le TC s'insère directement dans cette tendance, en raison de ses nombreux apports au sein de la ville : «[...] *economic and financial (cost-effectiveness of the system), environmental (pollution, land use, energy consumption, and wildlife), and social (safe and adequate service to all segments of society).*» (Sinha, 2003 : 333) Le TC se situe ainsi dans une perspective interdisciplinaire, par l'alliance d'enjeux biophysiques, sociaux et économiques, le tout dans une logique multi échelle (Abidi et Fialaire, 2011). L'idée repose sur l'efficacité d'un réseau de transport permettant une accessibilité qui favorise une mobilité optimale au sein de la ville et ce, pour toute classe sociale et économique de population (Lepage et al., 2002). Il y a alors un mode de transport ayant une empreinte écologique minime, permettant de réduire considérablement les effets pervers de l'usage abusif de l'automobile individuelle. De plus, une offre multimodale doit être offerte de façon à ce que l'ensemble des échelles d'organisation du territoire (local, métropolitain, régional) se voient incluses à l'intérieur du projet d'aménagement et d'offre sociale du transport (Handy, 2005 ; Stanley et Lucas, 2014).

Le TC comporte une vocation à double portée : d'une part, une structure de transport massif permettant un remodelage large de la ville, par son attractivité modale et, d'autre part, une occasion d'aménagement propre à un quartier, à un secteur en particulier (Gil-Bœuf, 2007). Considérant également l'aspect culturel promû au sein du concept de ville viable, un aménagement centré sur une offre multimodale forte,

sociale et économiquement viable comme le TC, fait une promotion directe d'une nouvelle culture urbaine (Gauthier, 2012 ; Geller, 2003 ; Mondale, 2000). Cela suppose un questionnement large qui va au-delà de l'aménagement du système de TC uniquement. Un aspect culturel et identitaire se doit d'être mis de l'avant de façon à inclure les réseaux de transports au sein d'une logique urbaine qui transcende le quotidien à travers une «[...] expérience sociale [...]» (Petit, 2002 : 190). De plus, un aspect artistique qui fait un lien direct entre appropriation, participation et culture urbaine, tant au sein du TC en terme de bâti, mais aussi au niveau de l'aménagement immédiat d'un pôle de TC doit être valorisé (Kenworthy, 2006). Centré sur une réappropriation du réseau de transport, tout comme de ses environs, entendus comme étant des lieux et services publics appartenant à la population, représentent des aspects incontournables venant favoriser le communautarisme et l'identité urbaine, par le projet politique, social et écologique (Kenworthy, 2006). Étant un aménagement public appartenant à la vie commune, un site de TC doit non seulement représenter l'identité urbaine, mais doit projeter une représentation culturelle intégrée par les citoyens, tant dans son aménagement que dans ses dispositions artistiques (Mondale, 2000). Le TC devient alors porteur d'un projet bien plus grand qu'une simple offre de transport massif : il devient un projet collectif, un questionnement large sur l'habitat du citoyen. Cela se transpose à l'intérieur d'une culture et finalement, par une valorisation constante des modes d'organisation qui sous-tendent le TC (Kenworthy, 2006 ; Mondale, 2000).

À travers un projet commun de réorganisation du territoire, le TC devient un aspect central d'une réflexion et d'un cheminement social au sujet des formes urbaines envisagées pour optimiser la viabilité du milieu de vie (Hamel, 2005). La gestion du transport apparaît aux yeux des communautés comme une opportunité environnementale considérable qui mérite un intérêt marqué de la part de la population, mais également de la part des autorités gouvernementales (Lolive et

Tricot, 2001). La gestion des infrastructures publiques de transport des personnes fait ainsi son apparition dans de nombreux débats au sujet des infrastructures publiques nécessaires à cette réorganisation collective des milieux de vie, dans une optique d'optimisation de la qualité de vie (Lolive et Tricot, 2001). La planification du territoire devient alors un espace décisionnel central qui permet à différentes échelles décisionnelles de s'investir au sein d'un processus qui se veut de plus en plus représentatif (Sénécal et Harou, 2005). Le TC représente donc un espace décisionnel important au sein de la ville viable, par un questionnement sur le rôle des différents acteurs, publics et privés, au sein des processus de réorganisation du milieu de vie et, notamment, sur la place des infrastructures publiques au sein de ces milieux de vie (Duchemin, 2011 ; Lolive et Tricot, 2001). Le TC au sein de la ville viable inclut donc un aspect politique qui y est central : l'infrastructure publique se pose comme incontournable à un questionnement global au sujet de la prise de décision qui s'y rattachent. Plusieurs groupes d'acteurs y voient des opportunités diverses et, par le processus politique, tentent d'influencer cette prise de décision, cette réorganisation urbaine.

Différentes stratégies de développement du TC sont cependant susceptibles d'être mises de l'avant. Les villes, aux prises avec des conjonctures sociales, politiques et économiques particulières, des morphologies, des climats et des géographies différentes doivent trouver des options avantageuses en fonctions des nombreux impératifs avec lesquelles elles composent. Récemment, des stratégies orientées vers les RPB sont observables dans de nombreuses métropoles aux prises avec d'importants problèmes urbains liés à la surutilisation de l'automobile individuelle (Cain et Flynn, 2013 ; Deng et Nelson, 2012 ; Deng et Nelson, 2011 ; Nelson *et al.*, 2013). Les modes de TC lourds, tels les métros, sont souvent les premiers réflexes des administrations publiques afin de structurer un réseau de transport pour désengorger les centres-villes (Deng et Nelson, 2011). Toutefois, en comparaison à

de tels modes lourds, des stratégies autobus, moins contraignantes au niveau financier et morphologique, comportent de nombreux avantages. Ces avantages encouragent énormément les administrations publiques du monde à opter pour ce genre de solution afin d'augmenter rapidement et de façon importante l'offre modale de leur réseau de TC. Les nombreuses facettes qui caractérisent les réseaux préférentiels pour bus (RPB) seront maintenant expliquées, en raison de leur importance actuelle au sein des grandes métropoles du monde.

2.1. Les réseaux préférentiels pour bus

Le concept de RPB représente l'ensemble des stratégies susceptibles de rendre les réseaux d'autobus plus efficace, plus rapide, plus confortable, mieux organisé et donc, plus performant et plus attrayant. L'objectif absolu étant d'augmenter la part modale d'un système de TC dont les bienfaits sont souvent sous-estimé par les administrations publiques et par les usagers : *«Buses have often been excluded from the agenda for their perceived lack of efficiency (due in large part to irregular service and low vehicle speeds) and the stigma they carry as the transit mode of the poor.»* (Bassett et Marpillero-Colomina, 2012 : 136) Ainsi, de nombreuses stratégies d'aménagement et d'organisation des réseaux d'autobus, tout comme de nouvelles technologies appliquées aux autobus, voient le jour à travers le monde afin de permettre une évolution optimale de ce système de TC (Alpkokin et Ergun, 2012 ; Bassett et Marpillero-Colomina, 2012 ; Cain et Flynn, 2013 ; Caceido et al., 2010 ; Deng et Nelson, 2011 ; Deng et Nelson, 2012 ; Galicia et al., 2009 ; Hoffman, 2008 ; Levinson et al., 2003 ; McDonnell et Zellner, 2011 ; Mejia-Dugand et al., 2012 ; Miller, 2013 ; Nelson et al., 2013 ; Ramani et al., 2013) Fort d'une facilité d'implantation et d'adaptation au cadre urbain bâti, la mise en place de réseaux préférentiels pour bus représente un moyen peu coûteux qui, bien implanté, a des impacts considérables sur l'ensemble d'un réseau de TC (Alpkokin et Ergun, 2012 ;

Basset et Marpillero-Colomina, 2012 ; Deng et Nelson, 2011). De telles stratégies se voient de plus en plus développées par les grandes villes du monde dans une optique d'augmentation de la part modale du TC (Deng et Nelson, 2011 ; Hoffman, 2008). Le concept de RPB regroupe l'ensemble des orientations, méthodes et stratégies qui touchent la bonification et l'optimisation des réseaux de TC par bus. Ainsi, une stratégie de mesures préférentielles pour bus (MPB) est susceptible d'avoir un impact suffisant sur une partie du réseau ou sur un axe en particulier. Toutefois, un amalgame complet et massif de MPB peut mener un système à être compétitif à des modes comme le système léger sur rail (SLR) ou le tram-train en termes de déplacements quotidiens (Deng et Nelson, 2011 ; Caceido et *al.*, 2010). Lorsqu'un tel aménagement est en fonction et qu'il représente une offre de transport massif constant et efficace, il est question d'un mode par autobus appelé système rapide par bus (SRB) (Hoffman, 2008). En raison des conjonctures changeantes de ville en ville, de secteur en secteur ou même d'artère en artère, une multitude d'applications différentes des RPB peuvent être mises en place (Canadian urban transit association (CUTA), 2012 ; Hoffman, 2008 ; Kittleson and Associates Inc. et Levinson, 2007). Il s'agit d'une stratégie de TC qui s'avère extrêmement variable, puisque directement liée à la réalité propre du secteur d'implantation (Hoffman, 2008 ; Kittleson and Associates Inc. et Levinson, 2007). Il s'avère donc primordial de comprendre les RPB comme l'ensemble de la stratégie autobus : il ne s'agit pas d'un moyen prédéterminé et fixe, mais plutôt d'un ensemble de variations stratégiques permettant à l'ensemble du réseau d'autobus de trouver une meilleure assise au sein du cadre bâti, le tout dans une optimisation du service offert (Cain et Flynn, 2013 ; CUTA, 2012 ; Hoffman, 2008 ; Kittleson and Associates Inc. et Levinson, 2007). Ainsi, le RPB représente le concept large, englobant, des incidences que produisent les MPB et les SRB de façon localisée sur leurs artères respectives. Afin d'expliquer en profondeur les différentes composantes susceptibles de structurer un RPB, la section qui suit présentera le concept de MPB en détail. Ensuite, le SRB, combinaison de nombreuses MPB englobées au sein d'un système hyper performant, sera expliqué

2.1.1. Les mesures préférentielles pour bus

Les MPB sont un ensemble de techniques et de stratégies dont l'objectif est d'optimiser l'efficacité et l'attractivité sur une ou plusieurs lignes d'autobus (AMT, 2013 ; Bessette et Arsenault, 2015 ; Bourdeau, 2015 ; Lavigne, 2015 ; Marmette et Fournier, 2015 ; Scrimgeour, 2015 ; STM, s.d.). Prises individuellement, elles ont une incidence plus ou moins importante sur le réseau. Toutefois, une accumulation de MPB, comprise comme une adaptation en fonction de situations particulières, au sein d'un réseau global qui a besoin d'une efficacité accrue dans son ensemble, est susceptible de connaître du succès se concrétisant par une augmentation du choix modal (AMT, 2013 ; Bessette et Arsenault, 2015 ; Bourdeau, 2015 ; Lavigne, 2015 ; Marmette et Fournier, 2015 ; Scrimgeour, 2015 ; STM, s.d.). Afin de bien comprendre l'étendue des options de MPB ainsi que ce qu'elles impliquent, le tableau 1 qui suit présentera les différentes options ainsi que leurs principales caractéristiques.

Tableau 1. Catégorisation des mesures préférentielles pour bus

Mesure	Définition	Caractéristiques	Exemples
Voie réservée	Espace de rue dédié entièrement ou en partie à la circulation des bus.	<ul style="list-style-type: none"> Partagée, exclusive ou en site propre. En tout temps, ou variable. En périphérie de la congestion routière. Confort et sécurité amélioré. 	<ul style="list-style-type: none"> Marquage au sol. Voie aménagée en site propre. Utilisation de la voie d'accotement en période de congestion. Rampes de contournement.
Offre de service	Fréquence, capacité et étendue du réseau dans une optique d'optimisation du service offert.	<ul style="list-style-type: none"> Capacité des véhicules. Réduction du temps de correspondance Fréquence de passage. Lignes express. Service constant. 	<ul style="list-style-type: none"> Réseau d'autobus 10 minutes max. Autobus articulés.
Systèmes de transport intelligent (STI)	Technologies de temps réels augmentant la vitesse commerciale et assurant un meilleur service à la clientèle.	<ul style="list-style-type: none"> Information en temps réel. Signaux GPS servant une gestion optimale de la flotte par les opérateurs. Signaux GPS de détection des bus. 	<ul style="list-style-type: none"> Signal de coordination des feux de signalisation. Information aux usagers en temps réel. Système d'aide à l'exploitation et information voyageur (SAEIV).
Signalisation routière	Priorités accordées à l'autobus via des infrastructures légères de signalisation.	<ul style="list-style-type: none"> Réduction des effets liés au trafic et à la congestion. 	<ul style="list-style-type: none"> Feux prioritaires (feux chandelles).
Méthodes de paiement et d'embarquement	Stratégies visant à réduire le temps à l'arrêt des autobus lors des parcours.	<ul style="list-style-type: none"> Temps de parcours améliorer au niveau global. Optimisation du service à la clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> Carte de prépaiement avec détection automatique. Entrée par plusieurs portes.

(Bessette et Arsenault, 2015 ; Bourdeau, 2015; Cairn et Flynn, 2013 ; Galicia et al., 2009 ; Hoffman, 2008 ; Lavigne, 2015 ; Marmette et Fournier, 2015 ; STM, s.d.)

À la lumière de ces informations, il devient évident que les MPB représentent des moyens techniques qui nécessitent peu d'infrastructures. Il s'avère primordial de penser aux MPB en tant que réseau global et non pas à l'échelle d'une seule artère, d'un seul secteur, d'une seule offre de service (Scrimgeour, 2015). Lors du colloque 2015 de l'Association québécoise du Transport (AQTr) au sujet des MPB, la plupart des intervenants ont fortement insisté sur l'organisation d'un réseau MPB et non pas sur la mise en place de petits attributs pensés de façon indépendante (Bessette et Arsenault, 2015 ; Bourdeau, 2015 ; Lavigne, 2015 ; Marmette et Fournier, 2015 ; Scrimgeour, 2015). La mise en place de MPB s'effectue bel et bien sur une artère, sur un segment stratégique nécessitant une optimisation du service. Toutefois, c'est l'addition complémentaire de ces artères bonifiées qui vient construire un réseau MPB efficace et cohérent, en tant qu'offre modale ayant une incidence sur le réseau (Bessette et Arsenault, 2015 ; Lavigne, 2015). Un système MPB s'implante au sein d'un cadre bâti préalable et ne modifie pas, ou très peu, l'aménagement en sa périphérie (Scrimgeour, 2015). Il est ainsi relativement facile de mettre en place ce type de mesure, sans grandes considérations en infrastructures ou en réorganisation territoriale (Scrimgeour, 2015). Une multitude de MPB différentes viennent alors s'imbriquer au sein d'un service d'autobus qui devient plus efficace, plus confortable et plus attrayant pour les usagers, mais sans grande modification en périphérie du système. Il s'agit donc de la stratégie préférentielle pour bus la plus douce, la plus facile à intégrer sur un territoire de desserte.

Bien que les MPB représentent une stratégie intéressante en vue d'optimiser l'efficacité des systèmes d'autobus dans les grandes villes, une autre option s'avère aussi très populaire dans le monde : les SRB. Considérée comme une option de TC massif qui imbriquent un maximum de MPB, tout en y ajoutant des critères spécifiques, l'élaboration de SRB est une stratégie de TC inévitable lorsqu'il est question de RPB. La section qui suit présentera en détail ce que sont les SRB.

2.1.2. Les systèmes rapides par bus

Avant de définir en profondeur ce que sont les SRB, il convient de spécifier un petit aspect terminologique en ce qui concerne ces derniers. Selon les États, les spécialistes et les préférences, un autre terme est souvent utilisé afin de désigner ce qui, depuis le début du présent texte, est appelé SRB : les bus à haut niveau de service (BHNS). Certains spécialistes parleront de BHNS, d'autres de SRB. Il sera nécessaire de comprendre qu'il s'agit du même concept, avec les mêmes aspects, mais qu'il ne s'agit que de deux appellations différentes. Certains acteurs du domaine attribuent le terme SRB à l'Amérique, tandis que l'appellation BHNS serait plutôt européenne (Bourdeau, 2015). Les deux termes sont donc susceptibles de se retrouver au sein du présent texte, mais le terme SRB sera priorisé.

Les SRB se définissent comme suit : *«Bus rapid transit is a rubber-tired rapid transit service that combines stations, vehicles, running ways and a flexible operating plan into a high-quality, customer-focused service that is fast, reliable, comfortable and cost-efficient.»* (CUTA, 2004) Il s'agit en fait d'un système de transport rapide qui intègre un maximum de MPB, de façon à consolider un réseau, sur une (ou plusieurs) voie (s) de transport par bus ultra rapide et à grande capacité de voyageant (Deng et Nelson, 2011). La capacité de voyageant des SRB est extrêmement importante et peut même être équivalente à des modes de transport en commun tel un SLR (Deng et Nelson, 2011). Selon la fréquence de passage, la capacité des autobus ainsi que l'aménagement du système, certains SRB dans le monde ont prouvé leur pertinence en termes de déplacements quotidiens, tout en nécessitant des investissements financiers vingt fois moindres que ceux nécessaires à l'implantation de SLR (Caceido et al., 2010). En effet, une étude de Deng et Nelson (2011) affirme que la capacité d'une ligne SRB, en passagers par heure, se chiffre entre 9000 et 30 000 passagers. De son côté, le SLR, selon la même étude, chiffre sa capacité entre 12 200 et 26 900

(Deng et Nelson, 2011). Ainsi, il est clair que le SRB s'avère susceptible d'offrir un service compétitif au SLR, tout en pouvant être de capacité moindre, en fonction des besoins et de l'achalandage. Évidemment, le métro permet une efficacité de déplacement plus importante, chiffré, selon Deng et Nelson, entre 67 200 et 72 000 déplacements par heure (2011). Un système SRB se situe plutôt entre 9000 et 30 000 déplacements par heure, selon le degré d'implantation (Deng et Nelson, 2011). Toutefois, le ratio investissement/déplacement est nettement avantageux en ce qui concerne le SRB, puisqu'un métro est, encore une fois en fonction du design particulier du SRB, 10 à 100 fois plus dispendieux (Deng et Nelson, 2011). Le degré de service dépend du niveau d'implantation, du nombre de mesures mises en places et de la capacité de voyageant pouvant être modifiable (Bourdeau, 2015). Bien que le SRB offre un service de TC massif qui inclut de nombreuses MPB, il se doit de s'en différencier (Bourdeau, 2015 ; Deng et Nelson, 2011 ; Hoffman, 2008 ; Levinson et al., 2003). Ainsi, il incorpore des infrastructures plus importantes tout en accordant une importance particulière à l'identité du système offert, via son image grandement liée à son efficacité, son confort et son service à la clientèle (CUTA, 2004 ; Hoffman, 2008 ; Levinson et al., 2003). Il y a alors création d'une nouvelle offre modale compétitive à l'automobile, qui se différencie de toutes les autres offres de services, de façon à donner une vitrine particulière au SRB, renforçant un aspect identitaire, culturel et comportemental qui s'insère directement dans une logique de promotion du TC massif (Levinson et al., 2003). Évidemment, l'aspect identitaire a un rôle important quant à la perception négative qu'ont les usagers du TC envers l'autobus (Alpkokin et Ergun, 2012 ; Cairn et Flynn, 2013 ; McDonnell et Zellner, 2011). D'ailleurs, l'implantation d'un SRB peut être un moyen intéressant afin de faire basculer une opinion publique réfractaire à l'autobus et ainsi, porter des incidences positives sur l'ensemble du réseau autobus (Bourdeau, 2015). Pour ce faire, cependant, le SRB se soit d'être réellement efficace et cela implique un niveau d'aménagement assez important, de façon à proposer un système qui s'identifie à des infrastructures particulières (Basset et Marpillero-Colomina, 2012 ; Bourdeau, 2015 ;

Deng et Nelson, 2011 ; Galicia et *al.*, 2009 ; Hoffman, 2008 ; Levison et *al.*, 2003). Le tableau 2, ci-dessous, présente les différentes composantes susceptibles de se compléter afin d'offrir aux usagers un service SRB. Bien que certains aspects se retrouvent dans le tableau 1 (catégorisation des MPB), l'accent sera mis sur les caractéristiques qui différencient l'application de ces mêmes MPB au sein du SRB.

Tableau 2. Composantes et caractéristiques des SRB

Composantes	Caractéristiques
Voies réservées ou en site propre	<ul style="list-style-type: none"> • En site propre sur les artères principales : base du service à haute capacité. • Réseau complémentaire utilisant des voies réservées selon le besoin. • Voies peintes de couleur différente (souvent terra cota) afin de distinguer l'espace bus : renforcement de l'identité accordée au système.
Stations	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer un confort aux usagers. • Assurer certains services d'appoints aux usagers (commerces, restaurants, cafés, information et service à la clientèle, information touristique, toilettes, etc.) • Identité émanant d'une infrastructure physique appartenant au système bus. • Accélération de l'embarquement : prépaiement en station. • Possibilité de stations à plateforme : meilleure accessibilité et facilité d'embarquement. • Aspect artistique intégré dans l'infrastructure : embellissement et aspect culturel. • Possibilité de verdissement et d'embellissement en proximité.
Stationnements incitatifs	<ul style="list-style-type: none"> • Maximiser les transferts modaux : attirer des usagers éloignés autour des stations en périphérie en offrant un TC massif vers les pôles structurants.
Véhicules	<ul style="list-style-type: none"> • Grande capacité. • Confortables. • Plusieurs portes : réduction du temps de débarquement et d'embarquement. • Considérer un design cohérent avec celui des stations, des voies et autres infrastructures : renforcement de l'identité du système. • Possibilité d'avoir des bus qui minimisent leurs émissions de polluants aériens et sonores.
Réseau et offre de service	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation du réseau principal vers des liaisons structurantes : pôles économiques, commerciaux, résidentiels, etc. • Réseau complémentaire en toile d'araignée, de façon à alimenter le réseau principal pour qu'il devienne structurant au sein de la ville. • Offre de service constante. • Fréquence minimale d'un autobus aux 8 à 12 minutes : offre de service ponctuel servant également les usagers spontanés.
STI	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination des feux de signalisation de façon à minimiser les arrêts qui ne sont pas en station. • Information aux usagers en temps réel. • Système d'aide à l'exploitation et information voyageur (SAEIV).

(Alpkokin et Ergun, 2012 ; Bourdeau, 2015 ; CUTA, 2004 ; Deng et Nelson, 2011 ; Galicia et *al.*, 2009 ; Hoffman, 2008 ; Kittleson and Associates Inc. et Levinson, 2007 ; Levinson et *al.*, 2008 ; McDonnell et Zellner, 2011)

À la lumière de ces informations, le SRB peut se résumer de la façon suivante : « [...] *an integrated system of facilities, equipment, services, and amenities that improves the speed, reliability, and identity of bus transit. [It] is [...] rubber-tired light rail transit with greater operating flexibility and potentially lower costs.* » (Kittleson and Associates et Levinson, 2007) Cette citation montre clairement en quoi le SRB est similaire au développement de MPB, mais dans une optique de TC massif à faible coût et centré sur une identité propre, de façon à favoriser une perception positive quant au réseau d'autobus. Évidemment, l'ensemble des composantes présentées précédemment ne se retrouvent pas toutes dans les différents SRB du monde. L'appropriation du terme SRB se fait lorsqu'une administration publique implante un réseau de bus jugé massif et à haute capacité, englobant toutefois un certain nombre des mesures ci-haut (Bassett et Marpillero-Colomina, 2012 ; Levinson et *al.*, 2008). Une multiplication de celles-ci viendra optimiser l'efficacité du SRB.

Tout comme pour les MPB, l'adaptation au cadre bâti et aux conjonctures particulières des différents secteurs ressort, encore une fois, comme étant un aspect primordial du SRB (Basset et Marpillero-Colomina, 2012 ; Deng et Nelson, 2011 ; Galicia et *al.*, 2009 ; Hoffman, 2008 ; Levinson et *al.*, 2008 ; Miller, 2013). Cependant, les SRB comportent la mise en place d'infrastructures minimales qui représentent une bonne occasion d'aménagement périphérique qui intègre des aspects culturels propres à la ville viable tels que le développement culturel et le verdissement, à travers un espace organisationnel citoyen (Bourdeau, 2015 ; Lavigne, 2015). En effet, il s'agit d'une occasion de réappropriation des lieux en périphérie, de façon à créer un sentiment d'identité autour du service de TC (Bourdeau, 2015 ; Gil-Bœuf, 2007). Il y a ainsi appropriation des modes de transports, doublé d'une appropriation des lieux environnants de façon à créer un service pour la population, qui représente la population et qui intègre la population (Bourdeau, 2015 ; Scrimgeour, 2015). Il s'agit là d'un aspect primordial d'une finalité SRB : un aspect

culturel et identitaire qui regroupe la communauté autour de son offre modale attrayante (Cain et Flynn, 2013). Tout cela implique nécessairement des réflexions qui s'insèrent directement dans le concept de ville viable : le partage des voies avec d'autres modes alternatifs à l'automobile, le verdissement des espaces, le rôle des comités citoyens, etc. (Bourdeau, 2015 ; Gil-Bœuf, 2015 ; Lavigne, 2015). En effet, l'aménagement d'une ligne SRB se voit aussi comme une opportunité de réaménagement plus large qu'une simple ligne de TC comme pourrait l'être une ligne uniquement MPB (Bourdeau, 2015 ; Scrimgeour, 2015). Le SRB fait donc office de système de TC massif structurant pour un, ou plusieurs, pôles urbains (Hoffman, 2008).

Les RPB représentent donc l'ensemble des finalités obtenues par les différentes stratégies localisées d'optimisation du service d'autobus. Il s'agit d'un concept qui se matérialise de différentes façons en raison de sa dépendance directe aux artères et secteurs où les MPB et SRB sont implantés. L'ensemble des RPB s'avère susceptible de bonifier l'image négative du TC par autobus de façon à en augmenter la part modale (Alpkokin et Ergun, 2012 ; Bassett et Marpillero-Colomina, 2012 ; Cain et Flynn, 2013 ; Deng et Nelson, 2012 ; Scrimgeour, 2015). Les différentes mesures proposées précédemment viennent alors créer une culture du TC qui inclut les modes par bus. L'image large de la ville s'en trouve modifiée, tout comme les comportements. Afin d'illustrer les différentes compositions des RPB ainsi que leurs influences sur l'ensemble de la perception de la vie urbaine, la figure 1 qui suit met en relation les différents aspects propres aux RPB dans une optique de compréhension générale du concept.

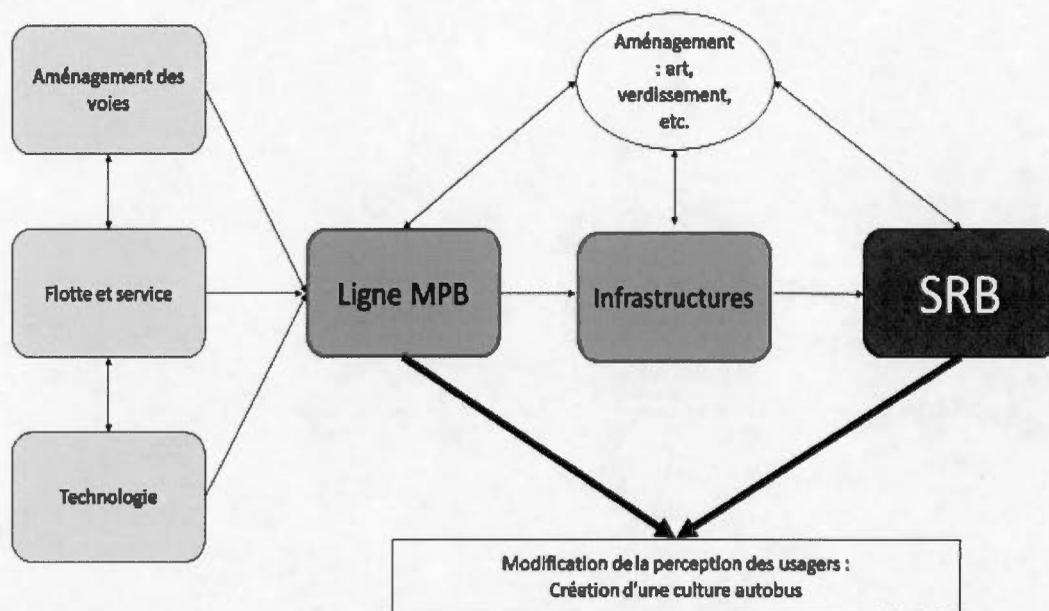


Figure 1. Constitution des RPB autour de multiples facettes variables

Ce schéma montre comment les MPB peuvent s'additionner de façon à améliorer le service sur un circuit d'autobus. Les liens verticaux entre les types de MPB montrent que de nombreuses combinaisons de MPB peuvent être aménagées de façon à optimiser le service, en fonction des besoins propres au secteur et à la ligne de bus. L'ensemble des catégories de MPB, peuvent aussi converger au sein d'une complémentarité telle qu'une ligne MPB devient hyper performante. Toutefois, ce n'est qu'avec l'ajout d'infrastructures plus lourdes, comme les stations, qu'une ligne multipliant les MPB devient un SRB. D'une part, les infrastructures viennent proposer un service de TC concret, organisé autour de stations qui mènent à une différenciation claire entre les autres lignes d'autobus et le SRB. D'autre part, l'aménagement qui s'effectue en périphérie du système de TC vient assurer un aspect culturel et identitaire au SRB. Une gradation est donc observable entre les différentes stratégies de RPB : ligne MPB simple, ligne MPB multiple, ligne MPB haute capacité

et finalement, SRB. L'ensemble de ces stratégies autobus permettent d'obtenir une incidence maximale sur l'offre de service en TC, à coûts relativement faibles. La mise en place d'un réseau attrayant, performant et bien implantée au sein d'un aménagement cohérent vient modifier la perception traditionnelle de l'autobus en tant que mode de TC inconfortable, lent et inadéquat. La perception des usagers envers ce choix modal s'en trouve amélioré ce qui, par effet boule de neige, contribue à lui attribuer davantage d'importance.

Les MPB et les SRB, constituant ensemble le concept de RPB, sont, comme il a déjà été mentionné, des stratégies visant l'optimisation de l'efficacité des services de TC par bus par une complémentarité variable en fonction des différents contextes géographiques (McDonnell et Zellner, 2011). Les RPB comportent de nombreux avantages qui contribuent à en faire une option de plus en plus valorisée par les décideurs et les administrations publiques. Bien que les principaux aient été mentionnés afin de comprendre la portée du concept, il s'avère nécessaire d'approfondir la réflexion à ce sujet. Ainsi, la prochaine section détaillera les principaux avantages de la stratégie autobus.

2.2. Avantages

Deux avantages principaux sont à la base de l'argumentaire favorisant les RPB. D'abord, l'un de ces avantages est de nature économique : «*Advantages [...] are low investment and operational costs that provide fast solutions to growing mobility needs.*» (Alpkokin et Ergun, 2012 : 58) Ensuite, le second avantage primordial est l'adaptabilité des réseaux : «*[...] [They] can be uniquely and flexibly adapted to a multitude of urban environments and result in achievement of performance objectives [...]*» (Deng et Nelson, 2011 : 75) Bien que ces deux avantages représentent la

justification principale des administrations publiques qui optent pour l'amélioration des réseaux d'autobus, de nombreux autres avantages caractérisent les RPB. Il convient donc de préciser quels sont les principaux avantages de la stratégie autobus, tant au niveau économique, qu'au niveau environnemental et morphologique.

2.2.1. Avantages économiques

Comme il a été mentionné précédemment, la mise en place de RPB améliore l'offre du service de TC mobilisant relativement peu d'investissements financiers. Bien qu'une stratégie SRB requiert beaucoup plus d'infrastructures que l'implantation de MPB, il reste qu'en général, le coût des mesures appliquées sont bien moindre que dans le cas de systèmes de TC intermédiaires ou lourds (Hoffman, 2008 ; Kittleson and Associates inc. et Levinson, 2007 ; Levinson et *al.*, 2003). De plus, l'avantage économique réside aussi dans le fait que les RPB nécessitent peu de coûts supplémentaires à l'opération (Alpkokin et Ergun, 2012 ; Deng et Nelson, 2011 ; Hoffman, 2008 ; Kittleson and Associates inc. et Levinson, 2007). Dans le cas de MPB, les coûts d'opération du réseau restent majoritairement les mêmes que lors de l'opérationnalisation du réseau d'autobus préalable. Il y a même possibilité de diminution des coûts, en raison de l'amélioration de l'efficacité du réseau d'autobus ce qui minimise le temps de déplacement et la consommation d'énergie (Scrimgeour, 2015). Pour les SRB cependant, en raison de l'augmentation de la flotte d'autobus nécessaire à la desserte massive, une augmentation des investissements d'opération aura lieu, mais le rapport efficacité/investissement est évalué comme bien plus avantageux que d'autres stratégies de TC concurrents : «[...] *investment cost for BRT is often less than one-tenth per km than other rapid transit technologies. That means with the same budget, BRT can deliver greater network coverage than rail systems.*» (Deng et Nelson, 2011 : 86) Ainsi, les investissements relativement bas nécessaires à

l'implantation, mais aussi à l'opération des RPB en font une option très attrayante pour les administrations publiques.

Un autre aspect économique d'envergure est susceptible d'émerger avec l'implantation d'une offre de TC massif telle la stratégie SRB : l'augmentation des valeurs foncières à proximité des lignes et des stations structurantes, en fonction de l'accessibilité à celles-ci (Deng et Nelson, 2012 ; Deng et Nelson, 2011). Ce facteur collatéral est souvent observable par rapport à des modes de TC intermédiaires et lourds, comme les stations de métro et de tramway, et cela constitue un avantage particulier pour les municipalités, via la collecte de taxes (Banque nationale et Georges Hazel consultancy ltd., 2014). Il s'agit là d'un processus appelé captation de la plus-value foncière : «[...] [cela] consiste à capter l'augmentation de la valeur des terrains et des immeubles écoulant de l'amélioration de l'accès à un moyen de transport. Un meilleur accès à une valeur qui se traduit par une hausse de la valeur des terrains et des immeubles, [...]» (Banque Nationale et Georges Hazel consultancy ltd., 2014 : 2). Ainsi, un SRB bien implanté dans son milieu, de façon à avoir une influence considérable sur les choix modaux et l'offre de transport, est susceptible d'être suffisamment structurant pour créer un bénéfice économique global sur une municipalité, via l'augmentation des valeurs foncières à proximité des zones de transports massifs, surtout dans le cas de stations de SRB (Deng et Nelson, 2011). De plus, le développement des réseaux préférentiels pour bus permet une amélioration de l'offre multimodale et donc, l'accessibilité aux commerces, aux services et aux activités quotidiennes ou particulières de la ville est renforcée (Deng et Nelson, 2012 ; Deng et Nelson, 2011). Bien que l'apport de cet aspect demeure difficile à quantifier, il est clair qu'un réseau de TC efficace, multimodal, accessible et fiable renforce une participation active, socialement équitable, à l'ensemble des activités économiques de la ville (Hamman, 2013 ; Handy, 2005 ; Kenworthy, 2006 ; Sioui et Morency, 2012). Les RPB, lorsque suffisamment développés, s'insèrent directement

dans cette logique de structuration commerciale, économique et sociale de la ville (Alpkokin et Ergun, 2012 ; Deng et Nelson, 2011 ; Gil-Bœuf, 2007 ; Nelson, 2013). Leur apport économique représente donc un atout considérable pour les administrations publiques soucieuses de développer un réseau de TC intéressant, accessible et stimulant pour les réalités socio-économiques locales.

2.2.2. Avantages pour l'environnement biophysique

Les avantages pour l'environnement biophysique occasionnés par le développement de RPB sont directement liés à la capacité de déplacement et au temps de déplacement. Étant un mode de transport hyper efficace, il est possible de prétendre au changement de comportement des usagers d'automobiles, de façon à obtenir des réductions d'émissions de GES (Alpkokin et Ergun, 2012 ; Basset et Marpillero-Colomina, 2012). Un seul autobus plein représente l'équivalent d'environ 50 automobiles de moins sur la route, ce qui réduit les émissions directes de GES (Chester et *al.*, 2013). De plus, cela réduit le temps de déplacements des autres automobilistes (réduction de la congestion) et donc, une autre réduction d'émissions de GES s'en suit (Chester et *al.*, 2013 ; Deng et Nelson, 2011 ; Deng et Nelson, 2012 ; Galicia et *al.*, 2009). Ces avantages sont toutefois valables pour l'ensemble des stratégies de TC au sein des grandes villes. Ainsi, il est primordial de considérer l'avantage environnemental en lien direct avec l'avantage économique : les faibles mobilisations financières nécessaires à l'optimisation du réseau d'autobus viennent faciliter et accélérer la mise en place d'un réseau de TC efficace qui permet une offre modale compétitive à l'automobile (Hoffman, 2008). De cette façon l'ensemble des avantages du développement de réseaux de TC massifs est observable rapidement.

Afin de prouver l'importance que peut avoir un réseau par bus bien organisé au sein d'une ville, l'exemple du Métrobus d'Istanbul, qui est un SRB, s'avère très révélateur. La réorganisation totale des réseaux publics, mais aussi privés d'autobus autour de leur SRB a permis une réduction des émissions de CO₂ d'environ 167 tonnes par jour (Alpkokin et Ergun, 2012). De plus, directement lié au chiffre précédent, le Métrobus permet une économie de 242 litres d'essence par jour (Alpkokin et Ergun, 2012). Ces statistiques montrent clairement que les systèmes par autobus qui fonctionnent encore au pétrole, peuvent avoir des incidences importantes sur les émissions de GES, mais aussi sur les autres polluants aériens tels le monoxyde de carbone, l'oxyde d'azote, les hydrocarbonés et plusieurs particules fines (Hassold et Ceder, 2014).

Finalement, d'importants efforts d'ingénieries sont présentement effectués afin de minimiser l'empreinte écologique de l'utilisation d'autobus, par le développement de flotte à énergies renouvelables (Agbossou et *al.*, 2004 ; Lund et Kempton, 2008). Déjà, l'électrification des transports se retrouve au centre de discussions politiques afin de réduire la dépendance de la mobilité au pétrole (ITF, 2010). Cela est d'autant plus vrai au Québec, puisqu'un programme d'électrification des transports, incluant les modes collectifs, est actuellement à l'agenda politique (MTQ, 2016). Puis, l'utilisation de l'hydrogène est de plus en plus prise en compte afin de trouver un autre type d'énergie bien moins dommageable sur l'environnement que la ressource pétrolière (Agbossou et *al.*, 2004).

2.2.3. Avantages morphologiques

Le principal avantage morphologique des RPB est leur adaptabilité (variable en fonction du niveau d'implantation) au cadre urbain bâti (Bassett et Marpillero-

Colomina, 2012 ; Deng et Nelson, 2011 ; Deng et Nelson, 2012 ; Kittleson and Associates inc. et Levinson, 2007). Il s'agit là d'un aspect important qui, encore une fois, est lié à l'avantage économique. La voirie existante est susceptible de supporter une quantité importante de MPB sans modification majeure, ce qui n'inclut pas de besoin en investissement majeur pour de grandes infrastructures (Scrimgeour, 2015). Puis, même dans le cas des SRB, «*Existing road infrastructure can, however, be easily adapted and repurposed to create efficient multimodal networks. Surface transit systems such as bus rapid transit, which make use of existing traffic thoroughfares, are the easiest to implement [...].*» (Bassett et Marpillero-Colomina, 2012 : 136) Directement lié à une nécessaire prise en compte des contextes propres aux différentes artères et même, sections d'artères, cette adaptation sous-tend toute la stratégie des RPB et elle en est non seulement un avantage pour sa mise en place, mais elle en est une condition pour son efficacité (Lavigne, 2015).

Les RPB ont aussi divers avantages qui contribuent tout autant à renforcer une perception positive des usagers envers les modes de transports par bus. En effet, une mise en place cohérente de RPB augmente de façon considérable le confort des usagers lors des trajets (Hoffman, 2008 ; Levinson et *al.*, 2003 ; Kittleson and Associates inc. et Levinson, 2007). La sécurité routière en est aussi renforcée et une baisse significative des accidents avec des autobus est clairement observable, surtout dans les réseaux en sites propres (Alpkokin et Ergun, 2012). Évidemment, ces deux facteurs découlent du retrait partiel ou complet de l'autobus d'un trafic imprévisible et congestionné. Il est extrêmement difficile pour les chauffeurs d'assurer confort et sécurité, en plus d'une rapidité de service dans un tel contexte (Bourdeau, 2015 ; Scrimgeour, 2015). Les RPB permettent assurément l'amélioration de ces facteurs, de façon à les rendre plus attrayant.

Les RPB ont donc plusieurs avantages manifestes qui contribuent à en faire une option intéressante pour les administrations publiques désireuses de les développer. Toutefois, il reste que certains désavantages sont à considérer lorsque leur développement est mis de l'avant. Il est primordial d'en prendre connaissance afin de pouvoir les minimiser, voire les éliminer. Ces derniers seront maintenant présentés.

2.3. Désavantages et défis

Les différentes stratégies d'amélioration des réseaux d'autobus sont définitivement des moyens intéressants d'augmenter la part modale du TC au sein des grandes métropoles. Toutefois, le faible nombre d'infrastructures qu'elles nécessitent, spécialement dans le cas des MPB, en font une stratégie souvent désignée comme non permanente, réactive et dans une optique de court terme (Deng et Nelson, 2011). Contrairement aux SLR ou aux métros, qui sont implantés de façon permanente, les RPB, afin de rester compétitives, se doivent de s'adapter constamment à leur environnement routier (Mejia-Dugand et *al.*, 2012). Ainsi, bien que ce soient des stratégies de TC qui s'implantent facilement en raison de leur adaptabilité au cadre bâti, les administrations publiques doivent constamment leur porter attention afin de garder les réseaux fiables, efficaces, modernes et donc, compétitifs à l'automobile (Meji-Dugand et *al.*, 2012 ; Scrimgeour, 2015). Le TransMilenio de Bogotá illustre bien cette constante nécessité d'adaptation aux conjonctures en évolution. Fort de son immense succès, le TransMilenio est devenu un incontournable au sein de la ville de Bogotá (Mejia-Dugand et *al.*, 2012). Cependant, la gestion publique du réseau, une fois implantée, n'a pas suivi l'achalandage et l'offre modale est restée constante, par rapport à une demande grandissante (Mejia-Dugand et *al.*, 2012). Le TransMilenio n'est donc plus en mesure d'assurer son rôle de TC de masse et les critiques à son endroit pleuvent depuis plusieurs années (Mejia-Dugand et *al.*, 2012). Ainsi, l'autobus, bien que susceptible d'être une offre modale primordiale, se doit d'être

constamment ajusté : les voies, les routes, le trafic, l'achalandage, les véhicules, les nouvelles technologies, le service à la clientèle, etc. (Bourdeau, 2015 ; Mejia-Dugand et al., 2012 ; Scrimgeour, 2015).

Ensuite, il s'avère important de mentionner que les stratégies d'optimisation des réseaux d'autobus sont des développements du TC qui se font en surface. C'est-à-dire que l'ensemble du réseau d'autobus demeure sur la voirie, en proximité relative aux commerces, résidences et industries. Cela en fait donc une stratégie de TC bruyante (Bassett et Marpillero-Colomina, 2012). Bien sûr, considéré globalement, si le transfert modal est suffisant, le niveau de bruit lié au transport urbain viendra à diminuer (*Ibid*, 2012). Il demeure cependant essentiel de considérer une augmentation de la pollution sonore à proximité des zones de fort service par autobus, sur une échelle de court terme, puisque de nombreuses réticences des riverains surviennent souvent en raison d'une augmentation du bruit ambiant (Basset et Marpillero-Colomina, 2012 ; Lavigne, 2015).

Le concept de RPB a maintenant été expliqué en détail. Tant ses aspects techniques, sociaux, économiques et biophysiques ont été mis de l'avant dans le but d'expliquer leur popularité aux yeux des administrations publiques municipales. L'éventail de stratégies autobus, s'agençant en relation directe avec le contexte et l'aménagement propre à chaque artère et même, propre à chaque section d'artère, vient donner un caractère processuel au développement de RPB. En opposition à un aménagement prédéterminé, qui s'applique à une conjoncture urbaine globale, il s'avère nécessaire d'opter pour une actualisation constante des réseaux en fonction des réalités diverses qui composent la ville, de façon à maximiser l'efficacité et la cohérence du TC sur le (ou les) territoire de desserte. Ainsi, les modalités qui structurent la gestion publique des différentes administrations urbaines sont importantes afin de comprendre les

motivations, contraintes, opportunités et défis propres à la mise en place des RPB. Afin de bien saisir la portée de ces enjeux de gestion publique, le cas de la région métropolitaine de Montréal s'avère d'une pertinence manifeste.

2.4. Le cas de la région métropolitaine de Montréal

Regroupant 49% de la population de la province du Québec sur 3% du territoire, la région métropolitaine de Montréal est un territoire fortement urbanisé (Statistique Canada, 2011). Typique des grandes villes nord-américaines, la région montréalaise est fortement dépendante à l'automobile (Statistique Canada, 2008) et cela ne manque pas de causer d'importants problèmes environnementaux quant aux émissions de GES et à la pollution de l'air. Au Québec, en 2012, le secteur du transport a émis 34,84 Mt éq. de CO₂, ce qui équivaut à 44,7% des émissions totales (MDDELCC, 2015). Plus précisément, le transport routier était responsable de 27,29 de Mt éq. de CO₂, avec un pourcentage de 35% des émissions de la province (MDDELCC, 2015). Puis, alors que les secteurs industriels, commerciaux et résidentiels ainsi que le secteur de la gestion des matières résiduelles ont observés une diminution de leurs émissions de CO₂ depuis 1990, le secteur du transport, lui, enregistre une augmentation de 25,7% (MDDELCC, 2015)

Attribuant une importance particulière à ces données environnementales, les différentes autorités politiques reconnaissent l'importance de développer des stratégies de transport durable, spécialement au sein de la région montréalaise, fortement urbanisée (ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), 2012 ; ministère des Transports du Québec (MTQ), 2014a ; Ville de Montréal, s.d.). Le TC, avec ses aspects écologiques, économiques et sociaux, représente une solution reconnue afin de remédier à la

situation montréalaise actuelle (AMT, 2013; CMM, 2011 ; CUTA 2012 ; MTQ, 2006 ; Ville de Montréal, s.d.). Puis, conformément à la tendance mondiale actuelle, les différents acteurs du TC montréalais se penchent maintenant sur la stratégie des RPB afin de mettre de l'avant une offre multimodale efficace, peu coûteuse, accessible et efficace (CUTA, 2004 ; Lavigne, 2015 ; Société de transport de Laval (STL), 2013 ; STM, 2012). Toutefois, la réalité montréalaise est telle que de nombreux acteurs, à des échelles différentes, influencent la mise en place des réseaux de TC. En effet, tant au niveau politique, administratif et citoyen, la structure publique de planification et de mise en place du TC métropolitain multiplie les intervenants (Dostie et al., 2013 ; Lepage et *al.*, 2002). Ainsi, il y a création d'un réseau d'acteurs, dont les interrelations viennent façonner la logique de mise en place des projets de TC. Il s'agit donc d'une logique de gouvernance complexe qui multiplie les relations structurantes de l'administration publique montréalaise œuvrant dans le TC. Le concept de gouvernance ressort donc comme primordial pour la prise de décision en TC. Il convient maintenant de l'expliquer en détail, de façon à bien le situer au sein de la présente recherche.

CHAPITRE III

LA PRISE DE DÉCISION: L'IMPLICATION DE NOMBREUX ACTEURS

D'un point de vue très large, la prise de décision renvoie aux différentes méthodes que les individus, groupes sociaux et acteurs politiques utilisent et adoptent afin de gérer les affaires communes (Abidi et Fialaire, 2011 ; Lustiger-Thaler, 1998). S'inscrivant dans un débat très nuancé autour du concept de gouvernance, la prise de décision sera, dans la présente recherche, la façon d'exposer un ensemble de relations structurées par un ensemble d'organisations, relativement à un réseau d'acteurs particulier (Stoker, 1998). La prise de décision renvoie ainsi à la réunion des différents acteurs au sein d'un processus d'action collective. Cela propose un idéal de concertation et d'intégration des différentes parties prenantes au sein des processus décisionnels et organisationnels (Abidi et Fialaire, 2011 ; Lepage et *al.*, 2002 ; et *al.*, 2003 ; Agrawal et Lemos, 2007). En effet, il s'agit d'un concept relatif à la gestion des affaires publiques, mais qui se forme autour de la coopération d'un nombre d'acteurs maximisé, de façon à faciliter non seulement la mise en place de projets, mais à en minimiser les oppositions et les problèmes dans le long, comme dans le court terme (Agrawal et Lemos, 2007 ; Stoker, 1998). Cela crée donc des réseaux d'organisations qui se retrouvent au centre de la gestion des affaires publiques, sans en laisser toute la responsabilité aux acteurs uniquement politiques (Abidi et Fialaire, 2011 ; Lepage, et *al.*, 2003 ; Stoker, 1998). Une telle concertation autour d'un mode d'organisation intégré vient assurer une mise en place cohérente des aspirations publiques qui relèvent d'une réelle représentativité des points de vue (Agrawal et Lemos, 2007 ; Lepage et *al.*, 2003 ; Stoker, 1998). L'intégration d'un nombre importants d'acteurs au sein du processus de prise de décision a tendance à créer des réticences politiques particulières qui s'avèrent susceptibles d'affecter les projets (Zoellner, et *al.*, 2008). Les complications et motivations ainsi créées dans la gouvernance sont, depuis les années 1990, considérées comme étant des aspects

primordiaux des processus politiques (Wüstenhagen, et *al.*, 2007). L'acceptabilité sociale représente le concept par lequel de tels processus sont effectués dans un souci des considérations sociales, politiques et économiques, toutes échelles confondues, afin d'assurer un projet cohérent et valable pour les dirigeants, les communautés et les investisseurs (Wüstenhagen, et *al.*, 2007). Les influences sur l'acceptabilité sociale sont donc maintenant grandement considérées dans les processus de gouvernance, de façon à assurer une perception positive du projet final, mais également de sa planification et de sa réalisation (Zoellner et *al.*, 2008). Cependant, il est important de mentionner que le concept d'acceptabilité sociale, ainsi que les processus afin de la mettre en pratique sont loin de faire l'unanimité. Un important débat au sujet des stratégies à adopter afin d'assurer une réelle représentativité des communautés locales dans une optique d'intégration maximale des parties-prenantes au sein de l'action collective est activement débattu (Duchemin, 2011 ; Raufflet, 2014 ; Yates et Arbour, 2016). Il s'avère toutefois important de considérer cet aspect, dans une optique de gestion intégrée de la prise de décision.

Étant des réseaux de surface importants, les RPB représentent un exemple intéressant quant à la gestion de la prise de décision en contexte urbain dans une optique d'intégration des parties-prenantes. Il convient donc de préciser certaines particularités de l'action collective en considérant le cas étudié dans la présente recherche, de façon à bien situer la réalité politique des RPB.

3.1. Particularités de la prise de décision pour la mise en place des RPB

Puisque les RPB sont des modes de TC de surface, ils comportent de nombreuses particularités politiques relativement à leur planification et à leur mise en place effective. Bien que de nombreux cadres d'implantation de RPB aient été détaillées

(Ramani et al., 2013 ; Yin et al., 2015), il demeure que les réseaux autobus trouveront une assise cohérente dans la forme urbaine seulement si un dialogue réel et collaboratif est en place entre l'ensemble des parties-prenantes qui veulent mettre en œuvre le projet et ceux qui en seront affectés (Hossain, 2006). En effet, afin de connaître le succès, une ligne MPB ou SRB doit être parfaitement adaptée à sa structure urbaine environnante, ce qui de facto, inclus de nombreux acteurs privés et publics au sein d'un processus de négociation qui sera toujours différent, en fonction des lignes et des besoins visés (Hossain, 2006). Il s'agit là d'un défi immense, puisque le succès d'une ligne autobus s'avère directement liée à sa capacité d'adaptation aux réalités riveraines qui sont changeantes non seulement en fonction des différents projets, mais également en fonction des différentes réalités qui composent une même ligne (Hossain, 2006). Les RPB mettent donc en place un système-acteur complexe qui multiplie les parties-prenantes et qui multiplie de façon importante les différentes réalités à considérer au sein d'un contexte régional important, mais où l'aspect local doit toujours primer (Miller et Buckley, 2003). Il en résulte une prise de décision complexe, qui ne s'appuie pas toujours sur une cohérence maximisée entre intérêts de l'ensemble des parties-prenantes et cohérence de la morphologie urbaine (Miller et Buckley, 2003). Le système-acteur protagoniste d'un projet RPB devient donc central au sein du processus de prise de décision et il est capital de bien le cerner afin d'en comprendre les modalités structurantes.

Afin de comprendre l'importance du réseau d'organisations qui évolue au sein du processus de prise de décision, le cas de la région métropolitaine de Montréal s'avère révélateur. En effet, la région montréalaise n'est pas exempte de système-acteur. En fait, la complexité de celui-ci, ainsi que les relations décisionnelles qui le sous-tendent représentent des enjeux considérables, notamment en ce qui a trait à la mise en place de RPB.

3.2. Question de recherche et objectifs : comprendre la prise de décision d'un système-acteur complexe

Comme il a été mentionné précédemment, la planification et l'aménagement du TC montréalais comportent une panoplie d'acteurs en interactions constantes. Cela crée donc un système de gouvernance centré sur les interrelations au sein du réseau d'acteurs qui œuvrent en TC montréalais. La complexité du réseau d'organisations montréalaises en matière de TC est intéressante dans l'optique où un questionnement quant à son efficacité d'action ressort rapidement (Dostie et al., 2013 ; Lepage et al., 2002). En effet, bien que la multiplication des parties prenantes comporte des avantages, notamment d'un point de vue consensuel, où une vision concertée est mise de l'avant, un nombre considérable de négociations entre parties, poursuivant des intérêts trop divergents, ainsi qu'un manque flagrant de communication, sont souvent considérés comme des freins importants à une administration publique désireuse de mettre de l'avant ses projets rapidement (Miller, 2013 ; Nelson et al., 2013). C'est le cas de nombreuses administrations publiques de TC. En raison des nombreuses considérations diverses qu'une stratégie de TC induit, le manque de communication et de coordination entre les parties prenantes est bien souvent nuisible (Miller, 2013 ; Nelson et al. 2013). Le cas des RPB s'insère d'autant plus dans cette logique puisque chaque MPB ou SRB représentent un cas en soi qui se doit d'être optimisé conformément à l'artère qui la chapeaute (Navas, 2011 ; Scrimgeour, 2015). L'importance médiatique accordée au projet de SRB Pie-IX, à Montréal, montre clairement cette réalité. D'un côté, le projet est en branle depuis longtemps, mais n'arrive pas à s'opérationnaliser : les relations entre acteurs de la gouvernance montréalaise n'arrivent pas à optimiser le processus et donc, le projet traîne et perd en légitimité (Dostie et al., 2013). Parallèlement à cela, un projet exclusivement MPB, sur le boulevard Saint-Michel, a été complété en 2010 et est considéré comme un succès dans le milieu du TC montréalais, en raison de sa rapidité d'implantation (STM, s.d.). Cet exemple montre bien comment les relations de gouvernance qui

sous-tendent le système-acteur montréalais du TC s'avèrent structurantes pour la mise en place de RPB, dans l'optique où un processus de gouvernance vient influencer la prise de décision et la mise en application de façon à affecter un projet dans sa pertinence et son efficacité.

Les RPB trouvent donc une légitimité claire au sein des acteurs montréalais du TC. Toutefois, l'ampleur de son système-acteur vient en complexifier les relations de gouvernance nécessaires à sa propre opérationnalisation. Ainsi, la présente recherche s'efforcera de répondre à la question suivante : Quelles sont les contraintes et opportunités qui structurent la prise de décision du système-acteur montréalais relativement à la mise en place des RPB qui s'insèrent dans un dessein de viabilité urbaine? En répondant à cette question de recherche, la présente étude mettra de l'avant les interrelations qui sous-tendent la prise de décision quant à la mise en place des RPB pour le cas montréalais. Une compréhension assidue de la réalité propre au système décisionnel en ressortira et la mise en lumière des différentes facettes qui construisent ce système sera au centre de la recherche. L'approche préconisée sera basée sur une comparaison entre les informations recueillies à travers l'analyse documentaire des documents formels propres au système-acteur étudié et des entrevues semi-dirigées avec des intervenants qui évoluent dans le milieu analysé ici. Les chapitres quatre et cinq qui suivent clarifieront la pertinence théorique et méthodologique de l'approche préconisée dans la présente étude.

CHAPITRE IV

L'ANALYSE STRATÉGIQUE POUR COMPRENDRE LA PRISE DE DÉCISION AU SEIN DU SYSTÈME-ACTEUR

La sociologie des organisations est une approche théorique qui permet un regard approfondi sur les réseaux d'acteurs et les relations qui les structurent (Friedberg, 1988). Au sein de ce champ théorique, les organisations sont des construits sociaux déterminés par les interactions que les acteurs d'un système entretiennent entre eux (Sibertin-Blanc, 2004). C'est sous l'angle d'une analyse des intérêts qui se manifestent dans l'interaction et les négociations entre acteurs que se construisent les organisations et les réseaux au sein d'un système (Mayer et Ouellet, 1998). Les acteurs se retrouvent au sein d'une réalité autoconstruite, où « [...] l'organisation détermine les moyens de leur action, moyens constitués d'opportunités et de contraintes, d'obligations et d'interdits.» (Sibertin-Blanc, 2004 : 16) Ainsi, selon Erhardt Friedberg, sociologue des organisations, il faut utiliser l'analyse stratégique, orientation particulière de la sociologie des organisations, afin de mettre en lumière l'ensemble des interactions sociales qui viennent définir un système d'action concret (Friedberg, 1994). De cette façon, il devient possible d'expliquer les différents éléments qui structurent la prise d'action des acteurs. Afin d'y parvenir, l'analyse se concentre sur les acteurs qui créent des «champs d'interaction» structurants (Friedberg, 1994). Le sociologue considère également que «Dans la société [...] tous les processus d'action sont en réalité des processus de coordination entre plusieurs acteurs humains, impliquant la construction d'un champ critique d'interaction.» (Friedberg, 1994 : 130) Situait toujours ce champ critique d'interaction à l'intérieur d'un contexte particulier qui lui est propre, l'analyse stratégique permet alors de mettre en lumière des zones d'incertitudes, créées par la structure et par les acteurs qui évoluent dans cette structure, qui se situent au-delà des règles formelles de l'organisation (Dion, 1993 ; Friedberg, 1994 ; Friedberg, 1993 ; Friedberg, 1988 ;

Musselin, 2005 ; Sibertin-Blanc, 2004). L'analyse stratégique permet ainsi de comprendre l'action comme étant une réalité qui englobe les interrelations des acteurs d'une organisation au sein d'un système, appelé système-acteur. (Musselin, 2005). Il est alors possible de trouver l'ensemble des orientations qui structurent l'action (ou l'inaction) où «[...] l'exercice du pouvoir politique ne se donne pas à voir seulement à travers les réformes, mais aussi dans l'action « en train de se faire ». (Musselin, 2005 : 55) Cela signifie que le chercheur qui utilise l'analyse stratégique doit considérer que le politique se manifeste à travers les interrelations quotidiennes provenant du système-acteur étudié (Musselin, 2005). Le chercheur s'intéresse alors au fonctionnement concret de l'action publique, par la prise de sens d'interrelations structurantes, de façon à remettre en cause la formalisation du pouvoir institué (Dion, 1993 ; Friedberg, 1994 ; Musselin, 2005). De cette façon, le chercheur possède un bagage théorique et méthodologique qui permet de «[...] remédier à certaines contradictions et impasses dont souffrent les approches les plus courantes de la gestion intégrée, du développement durable, de l'évaluation des politiques publiques [...]» (Mermet et *al.*, 2005 : 128) Il devient alors possible d'élucider l'ensemble des relations qui structurent la prise d'action ou l'inaction, en tenant compte de toutes les influences qui co-construisent un système-acteur par des contraintes et opportunités qui se mettent en place volontairement ou involontairement au sein des zones d'incertitude (Friedberg, 1988). Identifiées en tant qu'espace permettant aux acteurs de s'écarter de l'autorité formelle et de la structure préétablie, les zones d'incertitudes occasionnent des regroupements collectifs d'acteurs qui mènent à la création d'interdépendances systémique (Dion, 1993). Il s'agit donc de zones relationnelles clés dans l'opérationnalisation réelle des systèmes-acteurs.

L'analyse stratégique se base sur trois postulats primordiaux qui se doivent maintenant d'être précisés. D'abord, elle situe l'acteur, ayant une certaine autonomie, comme unité de base de l'analyse. Ensuite, l'analyse stratégique affirme que l'acteur

agit selon une rationalité limitée. Finalement, elle stipule l'importance des interrelations comme source relative de pouvoir au sein du système-acteur (Friedberg, 1993). Ces trois postulats qui sont intimement liés, seront maintenant détaillés de façon à comprendre l'ensemble des éléments de la théorie.

4.1. L'autonomie de l'acteur

Au centre de l'analyse stratégique se retrouve l'acteur en tant qu'entité jouissant d'une certaine autonomie (Friedberg, 1994). L'autonomie de l'acteur s'avère directement liée à la conjoncture précise à travers laquelle ce dernier se voit doté de «positions et de dispositions» particulières (Friedberg, 1994). L'acteur est pris au sein d'une structure formelle à laquelle il ne peut échapper et à travers laquelle une dimension fonctionnelle se met également en place (Sibertin-Blanc, 2004). D'un côté, la dimension structurelle, liée au contexte et aux caractéristiques formelles constitutives de l'organisation, vient insérer l'acteur au sein d'une conjoncture large à laquelle il ne peut se soustraire (Sibertin-Blanc, 2004). Puis, la dimension fonctionnelle renvoie à l'importance de l'acteur lui-même comme partie prenante intégrante dans la co-construction du système-acteur et de sa structure elle-même (Sibertin-Blanc, 2004). Les dimensions structurelles et fonctionnelles sont donc intimement liées et se façonnent constamment dans l'action (Friedberg, 1988 ; Sibertin-Blanc, 2004). Toutefois, le propre de l'analyse stratégique est que l'agence, en l'occurrence l'acteur, prime sur la structure, mais sans l'ignorer totalement (Friedberg, 1994 ; Friedberg, 1993 ; Friedberg, 1988 ; Musselin, 2005). Ainsi, l'analyse stratégique place l'acteur au centre de son analyse, de façon à l'imbriquer au sein d'une structure qu'il contribue à façonner par ses actions, mais où les actions sont également orientées par la dimension structurelle : l'analyse stratégique est une perspective bidimensionnelle (Friedberg, 1988 ; Sibertin-Blanc, 2004). L'acteur possède donc une certaine autonomie : sans nier la structure à laquelle il appartient, il

est en mesure d'agir au sein du système-acteur et dans cette structure formelle à l'aide de ressources tels la connaissance spécifique, les moyens techniques, des réglementations, etc. (Mayer et Ouellet, 1998 ; Musselin, 2005) Christine Musselin, experte en sociologie des organisations, exprime clairement cet aspect de l'autonomie de l'acteur :

Il ne s'agit jamais d'ignorer que les contraintes institutionnelles (règles, procédures, routines), mais aussi sociales ou sociétales, sont présentes et pèsent, mais d'affirmer que les connaître et les identifier ne permet jamais de prédire les comportements que les acteurs vont adopter, les arrangements qu'ils vont développer entre eux, la manière dont ils vont jouer avec les règles. Les acteurs sont insérés dans de multiples contraintes, qui visent souvent à circonscrire leurs comportements, mais dont ils parviennent toujours à s'affranchir partiellement. (Musselin, 2005 : 64)

L'importance de l'acteur et de son autonomie dans la perspective de l'analyse stratégique est donc manifeste. Sans toutefois s'émanciper totalement de sa structure, le système-acteur contribue à la façonner, ce qui lui donne cette autonomie, ce pouvoir d'action. Cette zone floue, non définie, où l'acteur est en mesure de mobiliser un pouvoir d'action relatif, grâce au contexte structuro-fonctionnel de l'organisation, est appelée par Friedberg, zone d'incertitude (1993). Ces zones d'incertitudes sont les endroits où les acteurs structurent les interactions selon leur autonomie relative, autour de contraintes et d'opportunités de façon à influencer cette autonomie relative au sein du système (Friedberg, 1993 ; Musselin, 2005). Les acteurs qui forment l'organisation agissent donc avec une certaine rationalité.

4.2. La rationalité de l'acteur

Bien que l'acteur possède un pouvoir d'action au sein de la structure du système au sein duquel il évolue, l'analyse stratégique spécifie que l'acteur et en l'occurrence, ses actions, sont de nature rationnelle (Friedberg, 1994 ; Friedberg, 1993 ; Friedberg, 1988). Cependant, la rationalité de l'acteur s'avère limitée, dans le sens où la démarche menant à l'action rationnelle est basée sur des perceptions imparfaites, des objectifs contradictoires, des effets mal connus et des capacités limitées (Mayer et Ouellet, 1998 ; Sibertin-Blanc, 2004). L'idée de rationalité repose ici sur le fait que l'acteur «[...] choisit de réaliser une action dans la mesure où elle lui permet d'améliorer, de préserver, ou d'obtenir un niveau acceptable de ses possibilités d'atteindre ses objectifs, et donc d'améliorer autant que possible la valeur de sa satisfaction.» (Sibertin-Blanc, 2004 : 19) Grandement basée sur les perceptions de l'acteur, ce qui inclut un aspect subjectif, cette rationalité n'est pas fixe et prédéterminée (Mayer et Ouellet, 1998). Au contraire, elle vient à changer en fonction des différents contextes et des perceptions en évolution au sein du système-acteur (Musselin, 2005). Ainsi, orientée vers des perceptions, la rationalité de l'acteur «[...] est structurée par la représentation que l'acteur se donne de lui-même, des autres et du système dans son ensemble, et elle est conditionnée par les données qu'il est en mesure d'obtenir.» (Sibertin-Blanc, 2004 : 18) Il y a action rationnelle puisqu'effectuée de façon délibérée, par l'accumulation de perceptions instituées et/ou effectuées à l'intérieur de conjonctures singulières (Friedberg, 1994). Toutefois cette rationalité est limitée puisqu'elle se structure autour d'aspect influençant directement l'action : «Elle [la rationalité limitée] peut être instrumentale (poussée par les intérêts des acteurs), axiologique (animée par des valeurs), cognitive (fondée sur les connaissances et les perceptions) ou institutionnelle (liée aux contraintes que fait peser l'institution). (Musselin, 2005 : 65)» Ainsi, l'acteur, objet central de l'analyse stratégique, possède un pouvoir d'action, rationnellement construit, mais

influencé, orienté et co-construit en fonction des *inputs* et *outputs* qu'il reçoit constamment à l'intérieur du système dans lequel il évolue. Il en résulte une prise d'action directement basée sur des intérêts spécifiques au sein des zones d'incertitudes de l'organisation, de façon à optimiser son autonomie relative au sein du système-acteur. Dans une telle perspective, la relation à l'autre est extrêmement importante, puisqu'elle vient définir la rationalité de l'acteur.

4.3. Les interrelations comme source de pouvoir relatif

L'acteur autonome et rationnel qui est au centre de l'analyse stratégique est intrinsèquement lié aux autres acteurs qui ensemble, viennent former le système-acteur propre à une organisation (Friedberg, 1994). À l'aide de leur autonomie et de leur rationalité limitée, ces réseaux d'acteurs construisent le caractère bidimensionnel de l'organisation : la structure et la fonction (Friedberg, 1988 ; Sibertin-Blanc, 2004). C'est dans l'interaction constante que les acteurs effectuent une telle chose (Friedberg, 1994 ; Friedberg, 1994 ; Friedberg, 1988). En agissant entre eux, en mobilisant des ressources et en multipliant leur niveau d'influence, les acteurs s'accaparent du pouvoir, dans une optique de maximisation de leur autonomie relative (Musselin, 2005). Plus précisément, chaque acteur «[...] participe à l'accomplissement des missions du système et de ses propres objectifs. Ils équilibrent leurs pouvoirs respectifs en exerçant leur contrôle sur les relations qu'ils maîtrisent, et ce faisant ils agissent sur l'état du système.» (Sibertin-Blanc, 2004 : 16) Le lien entre l'autonomie de l'acteur, sa rationalité limitée et sa capacité à mobiliser du pouvoir d'influence sur son système apparaît ainsi évident. La capacité d'influence est assujettie à la capacité de mobilisation de ressources fonctionnelles qui permettent l'atteinte d'objectifs propres et ainsi, le niveau de pouvoir relatif augmente (Sibertin-Blanc, 2004).

L'interaction se doit d'être comprise dans le sens où même des inactions, des absences de relations et de coordination font sens et sont représentatives des influences structurantes propres à l'organisation et à son système-acteur (Musselin, 2005). Afin d'obtenir du pouvoir, un acteur utilisera ses capacités propres qui elles, sont directement liées à la dimension structurelle du système-acteur (Friedberg, 1994 ; Sibertin-Blanc, 2004). Par exemple, l'utilisation de ressources telles, «[...] [la] compétence, [l']accès à l'environnement, [la] maîtrise de la communication interne, [la]maîtrise des règles organisationnelles [...]» (Sibertin-Blanc, 2004 : 17) sont nombre de moyens utilisés pour «[...] chercher à influencer sur les enjeux des autres acteurs de façon augmenter la pertinence d'une relation que l'on contrôle et simultanément diminuer la pertinence d'autres relations.» (Sibertin-Blanc, 2004 : 17)

Il est également primordial de considérer que pour l'analyse stratégique, «Le changement est un mouvement bien plus permanent, continu, progressif, par adaptations successives et limitées, sur lequel les grandes réformes n'ont, le plus souvent, que des effets limités et marginaux.» (Musselin, 2005 : 69) En effet, c'est par des influences discrètes qu'un système-acteur en perpétuelle co-construction, par l'action des acteurs qui y agissent, vient à se modifier par lui-même (Musselin, 2005). Il faut donc considérer l'analyse stratégique en tant que démarche systémique dynamique qui «[...] se structure au fil du temps sous l'effet structurant des conflits par lesquels les préoccupations portées par les interventions de gestion intentionnelle finissent par être partiellement intégrées [...]» (Mermet et *al.*, 2005 : 130) Ainsi, un changement ne s'opère par lorsqu'il y a une scission non fonctionnelle au sein de l'organisation et entre ses acteurs. C'est plutôt à travers l'intensité des relations (ou l'importance de l'absence de relation) que les zones d'incertitudes viendront à être modifiées, permettant ainsi au système-acteur de se transformer selon les influences

relatives apportées par chaque acteur basant son autonomie sur des contraintes et opportunités créées dans ces zones d'incertitudes en évolution (Friedberg, 1994 ; Friedberg, 1993 ; Musselin, 2005).

L'utilisation de l'analyse stratégique permet d'intégrer au sein de l'analyse organisationnelle l'ensemble des aspects qui structurent un système-acteur relativement à la prise de décision qui s'y effectue (Friedberg, 1994 ; Friedberg, 1993). Une telle approche permet de mettre en lumière qui gouverne réellement au sein d'une organisation, par la relativisation des structures formelles (Friedberg, 1994 ; Friedberg, 1993 ; Musselin, 2005). En comprenant bien les mécanismes par lesquels les acteurs mobilisent du pouvoir, il devient possible d'y aller de proposition dans le but de maximiser les opportunités d'évolution de l'organisation, le tout dans une optique de maximisation de l'action et des avancées, notamment en ce qui a trait à l'action publique (Mayer et ouellet, 1998 ; Mermet et *al.*, 2005).

L'analyse stratégique est une perspective théorique qui propose également une méthode de collecte de données afin d'arriver à tirer des conclusions sur les structurations qui sous-tendent l'organisation (Friedberg, 1988). Cette méthodologie sera maintenant présentée, puisqu'elle sera la méthode préconisée dans la présente recherche afin de situer la démarche scientifique dans la perspective de l'analyse stratégique.

CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE : POUR UNE ANALYSE STRATÉGIQUE PERTINENTE ET RÉVÉLATRICE

L'analyse stratégique oriente directement la méthode de collecte de données mise de l'avant dans la présente recherche. Afin d'allier le caractère bidimensionnel de l'analyse stratégique à l'intérieur d'une méthode représentative, il s'avère primordial d'effectuer une collecte de données en deux temps, de façon à mettre en relation les données qui en émaneront au sein d'une approche comparative (Friedberg, 1988). D'abord, afin de comprendre le contexte propre à l'organisation ainsi que sa structure formelle, le chercheur doit effectuer une analyse documentaire (Friedberg, 1993 ; Friedberg, 1988). Il sera alors en mesure de comprendre l'ensemble des données quant à la structure historique, constitutive et évolutive de l'organisation (Musselin, 2005). L'analyse de tels documents donne une perspective importante quant à la dimension structurelle qui, bien qu'en évolution constante, est un préalable indissociable du système-acteur qui les intègre en tant que «règles du jeu» (Friedberg, 1988). Ensuite, afin de comprendre dans quelle mesure la dimension fonctionnelle, en l'occurrence les réseaux d'interactions constants entre acteurs, vient influencer l'organisation, le chercheur doit effectuer une série d'entretiens semi-dirigés avec des intervenants de l'organisation étudiée (Friedberg, 1988). Selon Friedberg, de tels entretiens permettront au chercheur «[...] d'aller au-delà des données formelles, et de savoir comment, concrètement et pratiquement, les différents participants arrivent à jouer leurs rôles respectifs, étant donné leur situation, les atouts dont ils disposent et les contraintes qui pèsent sur eux.» (Friedberg, 1988 : 107) Les entretiens permettront également la mise en lumière du fonctionnement concret de l'organisation par la compréhension des composantes qui influencent la dimension fonctionnelle, tout en ayant en tête le cadre structurel, directement lié aux relations qui émanent des opérations fonctionnelles (Mermet et *al.*, 2005). Une analyse qui

intègre directement les deux dimensions est donc primordiale, en raison de l'interdépendance continue qui s'auto influence l'une et l'autre (Mayer et Ouellet, 1998). La perspective comparative se un incontournable en ce sens : l'analyse des données s'effectue en considérant toujours un référent pour la structure formelle, tout en accordant une importance particulière aux influences fonctionnelles que le système-acteur porte sur la structure et sur le cours des relations elles-mêmes (Friedberg, 1988 ; Mermet et *al.*, 2005). Par cette démarche, il sera possible d'identifier des zones d'incertitudes menant à une prise d'action orientée en fonction de contraintes et d'opportunités quant aux différents acteurs du système (Friedberg, 1993). La méthode proposée par l'analyse stratégique permet donc une compréhension de «[...] la structuration des relations de pouvoir qui lient les divers membres les uns aux autres, et [...] des régulations d'ensemble du système social que constitue l'organisation étudiée.» (Friedberg, 1988 : 113)

La présente recherche utilisera cette méthode de recherche afin de répondre à ces objectifs, soit de mettre en lumière les contraintes et opportunités qui structurent la mise en place des RPB dans la région métropolitaine de Montréal. Il convient donc d'expliquer le détail méthodologique du processus employé. D'abord, l'analyse documentaire relative à la structure formelle de l'organisation sera expliquée. Ensuite, il sera question de la collecte de données effectuée par entretiens semi-dirigés. La pertinence de la présente démarche scientifique sera ainsi bien située dans l'étude de cas proposée ici.

5.1. L'analyse documentaire : la dimension structurelle

L'analyse documentaire est une méthode de recherche qualitative qui recherche des informations contenues dans un ou plusieurs documents (Waller et Masse, 1999). Il

s'agit d'une «[...] opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents.» (Waller et Masse, 1999 : 16) Par un raisonnement de type inductif, le but de l'analyse documentaire est de «[...] décomposer les éléments d'un texte, restituer le sens général, les idées directrices, principales, essentielles, dégager les mots clés, rechercher, mettre en évidence, en valeur les principaux thèmes, les articulations logiques, trouver le sens d'un texte...» (Waller et Masse, 1999 : 16) Afin de parvenir à cette finalité, de nombreux types de documents peuvent être utilisés : archives publiques, publications administratives, livres, journaux, écrits personnels, textes de loi, normes, règlements gouvernementaux, vidéos, chansons, et de nombreux autres (De Ketele et Roegiers, 1996 ; Grawitz, 2001; Lacasse, 1991 ; Waller et Masse, 1999). L'analyse documentaire est une méthode qui reconnaît que la société, sa civilisation, sa bureaucratie et ses organisations s'expriment à travers des documents (Grawitz, 2001). Ainsi par l'étude de multiples documents qui y sont produits, il devient possible de «[...] connaître la tendance de cette bureaucratie, ce qu'elle classe, ce qu'elle cherche à savoir, son contenu.» (Grawitz, 2001 : 573) C'est l'objet de la recherche qui orientera le choix des types de documents à analyser, de façon à établir une représentation entre les textes étudiés et la question de recherche proposée (Grawitz, 2001).

L'analyse stratégique est une théorie de la sociologie de l'action organisée qui historiquement, s'est intéressée à des structures publiques de gestion et de gouvernance (Friedberg, 1988). La présente recherche se concentre également sur une structure de gouvernance publique en l'objet de la planification des RPB de la région métropolitaine de Montréal. Ainsi, les documents administratifs, les lois et les publications gouvernementales seront nécessairement analysés. La section qui suit dressera le portrait de l'analyse documentaire nécessaire à une analyse stratégique des RPB de la région métropolitaine de Montréal.

5.1.1. Les documents formels et structurels des RPB du grand Montréal

Afin d'effectuer une analyse documentaire en profondeur, il convient d'abord d'identifier l'ensemble organisations qui composent le système de planification des RPB dans la région métropolitaine de Montréal. Ensuite, pour chacune d'elles, une liste de documents qui reflètent leurs relations officielles et les liens entre eux a été identifiée. De cette façon, les logiques qui sous-tendent la mise en place des RPB seront définies en tant que structure : les interrelations structurelles et les interdépendances formelles s'affichent en tant qu'organisation de planification publique du TC. Le tableau trois qui suit présentera maintenant l'ensemble des organisations qui forment le système étudié et la liste des documents qui sont au cœur de la présente analyse documentaire seront identifiés.

Tableau 3. Organisations et documents relatifs à l'analyse de la dimension structurelle du système-acteur

ORGANISATIONS	DOCUMENTS
MTQ	<ul style="list-style-type: none"> • Politique québécoise du TC (2006) • Programme d'aide gouvernementale au TC des personnes (2008) • Programme d'aide aux immobilisations SOFIL³ (2013) • Site internet (s.d.)
MAMOT ⁴	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation municipale et régionale au Québec en 2014 (2014) • Les orientations du gouvernement en matière d'aménagement (1994) • Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (2015) • Site internet (s.d.)
CT ⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique (2014)
AMT	<ul style="list-style-type: none"> • Plan québécois des infrastructures 2015-2025 (2015) • Programme triennal d'immobilisations 2015-2016-2017 (2015) • Plan stratégique : Vision 2020 (s.d.) • Rapport annuel 2014 (s.d.) • Loi sur l'AMT (1995)
CMM	<ul style="list-style-type: none"> • Document de présentation (2014) • Plan métropolitain d'aménagement et de développement (2012) • Loi sur la CMM (2015)
AGGLOMÉRATIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Loi sur l'exercice de certaines compétences des villes dans certaines agglomérations (2015)
MRC ⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Site internet du MAMOT : Schéma d'aménagement et de développement des MRC (s.d.)
MUNICIPALITÉS ET ARRONDISSEMENTS	<ul style="list-style-type: none"> • Loi sur l'organisation territoriale municipale (2015) • Plan d'urbanisme de la ville de Montréal (s.d.) • Loi sur l'organisation territoriale municipale (2015)
STC ⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Plan stratégique du RTL(2014), de la STL (2013) et de la STM (2012) • PTI⁸ de la STM 2015-2016-2017 (2014)
CIT ⁹	<ul style="list-style-type: none"> • Loi sur les sociétés de TC (2015) • Loi sur les CIT dans la région de Montréal (2015)

³ Société de financement des infrastructures locales

⁴ Ministère des Affaires municipales et de l'occupation du territoire. Il s'agit de l'ancien MAMROT identifié précédemment.

⁵ Conseil du Trésor

⁶ Municipalité régionale de comté

⁷ Société de transport en commun

⁸ Plan triennal d'immobilisation

⁹ Conseil intermunicipal de transport

D'autres documents ont également servi à peaufiner la compréhension de la structure du système-acteur une fois l'analyse des documents mentionnés dans le tableau 3 effectuée. Ils n'apparaissent pas dans le tableau puisqu'il s'agit de documents qui n'ont pas d'emphase particulière propre à l'une des organisations, mais qui ont permis un regard plus global une fois l'analyse préalable effectuée. Ils seront cités et mentionnés tout au long de la présentation des résultats.

L'analyse documentaire proposée, effectuée de manière inductive, permet d'orienter le contenu «[...] vers la formalisation des relations entre thèmes, permettant de traduire la structure des textes.» (Grawitz, 2001 : 607) Afin d'établir le cadre structurel qui sous-tend la mise en place des RPB à Montréal, l'emphase de l'analyse documentaire se situe sur trois indicateurs principaux : les rôles et mandats des acteurs, les objectifs des acteurs et les relations avec les autres acteurs (ou avec eux-mêmes, à l'interne). De cette façon, l'établissement de la structure formelle qui sous-tend l'ensemble de l'organisation des RPB de la région métropolitaine de Montréal sera établi. Il ne reste plus qu'à effectuer une série d'entretiens semi-dirigés, de façon à «[...] essayer de comprendre "de l'intérieur" leurs [aux acteurs] attitudes et comportements dans et vis-à-vis de l'organisation.» (Friedberg, 1988 : 106) Cela permet, comme il a été mentionné précédemment, la comparaison entre les dimensions structurelles et fonctionnelles du système-acteur, de façon à en faire ressortir les contraintes et opportunités structurantes qui émergent des zones d'incertitudes.

5.2. Les entretiens semi-dirigés : la dimension fonctionnelle

L'entretien est une méthode de collecte de donnée grandement utilisée en sciences sociales (Grawitz, 2001). Il s'agit d'un «[...] procédé d'investigation scientifique,

utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé.» (Grawitz, 2001 : 644) L'analyse stratégique suggère cependant un procédé d'entretien semi-dirigé, de façon à laisser une marge de manœuvre à l'acteur interpellé, tout en orientant les discussions sur les objets qui intéressent le chercheur (De Ketele et Roegiers, 1996 ; Lacasse, 1991). Plus précisément, l'entretien semi-dirigé «[...] a pour but de centrer l'attention sur une expérience et les effets d'un ou plusieurs *stimuli* particuliers.» (Grawitz, 2001 : 647) Bien qu'une latitude de réflexion soit laissée à l'intervenant, les questions s'avèrent déterminées d'avance et le rôle de l'intervieweur est de faire cadrer les propos de l'intervenant en pertinence avec les questionnements portés par la recherche (Lacasse, 1991).

Des entretiens semi-dirigés avec des représentants des différentes organisations du système étudié dans la présente recherche permettront d'obtenir l'information complémentaire à la dimension structurelle préalablement établie. Pour ce faire, le chercheur doit orienter la discussion autour des tâches, des fonctions et sur les problèmes quotidiens rencontrés par les acteurs au sein de leur organisation et de leur système d'action concret (Friedberg, 1988). Une grille d'entrevue (voir annexe A) a été élaborée de façon à mettre en lumière des contraintes et opportunités significatives qui influencent le système-acteur du TC montréalais par autobus et en l'occurrence, la mise en place des réseaux. Cette grille d'entrevue a été utilisée, lors des 13 entretiens réalisés entre le 15 avril 2015 et le 30 septembre 2015. Aucune modification à la grille d'entrevue n'a été apportée durant la collecte de données. L'ensemble du processus est formellement approuvé par le Comité pour l'évaluation des projets étudiants impliquant de la recherche avec des êtres humains (voir annexe B). Un formulaire de consentement a également été utilisé pour s'assurer de la conformité de la démarche envers les intervenants approchés (voir annexe C). La

section qui suit détaillera la démarche qui a été effectuée de façon à collecter les données de la dimension fonctionnelle du système-acteur étudié ici.

5.2.1. Les entretiens auprès des acteurs du système-acteur des RPB du grand Montréal

Afin d'assurer une complémentarité entre l'analyse documentaire propre à la dimension structurelle, les mêmes organisations se retrouvent au centre de la présente démarche. Des intervenants œuvrant directement au sein de ces organisations ont été identifiés et approchés afin de participer à la présente recherche, via une entrevue semi-dirigée. Bien que 13 entrevues aient été effectuées, une classification plus significative permet de regrouper différents intervenants au sein de groupes professionnels similaires. Cela s'explique par les multiples rôles effectués par différents intervenants tout au long de leur carrière. De plus, certains acteurs ont plusieurs rôles au sein de différentes organisations du TC montréalais et donc l'ensemble des points de vue, des rôles et des perceptions ont été récoltés de façon à dresser un réel portrait des interrelations qui structurent la mise en place des RPB. La figure 2 qui suit montre le nombre d'entrevues effectuées dans chacune des catégories créées en fonction des amalgames de contenu. Les 13 entrevues ont donc été classées dans les catégories présentées dans la figure, en fonction de l'apport de chacune d'elles à la compréhension des relations structurantes sur RPB de la région montréalaise.

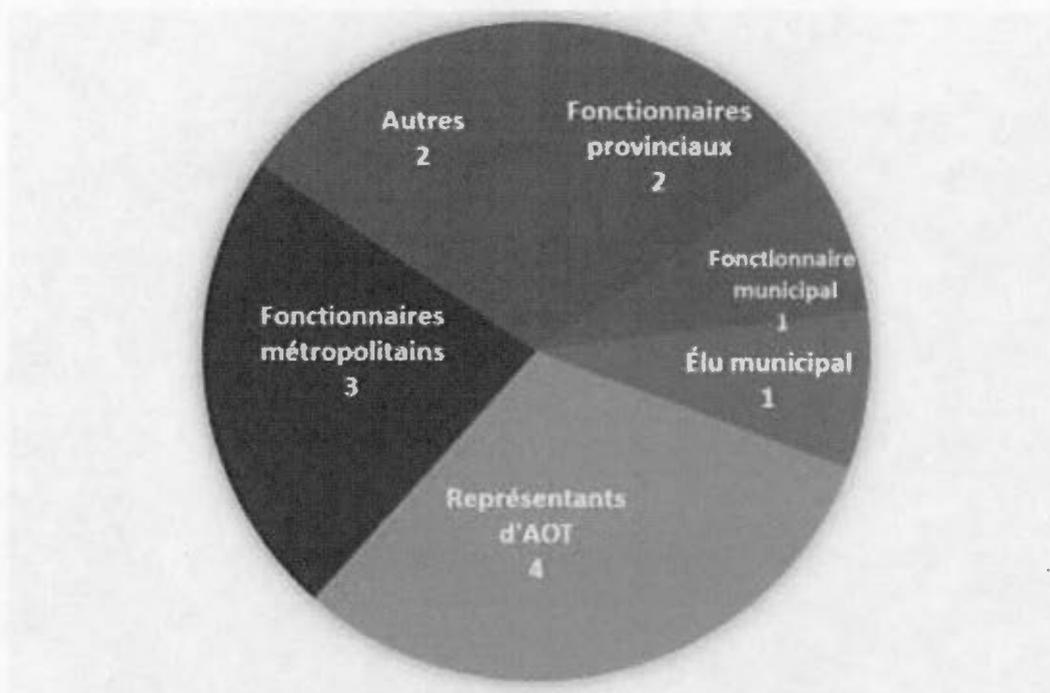


Figure 2. Nombre d'entrevues par catégories d'amalgame de fonction

Les 13 entretiens ont été effectués de façon à dresser un portrait précis de la situation quant à la prise de décision montréalaise du TC, avec une emphase particulière sur les RPB. De cette façon, les catégories d'organisations précédemment exposées permettent de regrouper les propos de chacun au sein de logiques propres qui se complètent, ou qui entrent en conflit. C'est de cette façon que les entretiens ont permis d'obtenir de l'information structurante au niveau des interrelations au sein du système-acteur étudié. Il s'avère important d'expliquer pourquoi les catégories *représentants d'AOT*¹⁰ et *fonctionnaires métropolitains* comportent une proportion plus importante d'entretiens. Une identification préalable d'intervenants a d'abord été

¹⁰ AOT : Autorité organisatrice de transport. Il s'agit de l'appellation utilisée afin de regrouper tout acteur ayant un rôle de planification et d'opération en TC (STC et CIT).

effectuée. Les individus choisis au départ ont été sélectionnés en fonction de recherches effectuées dans les médias et sur les sites internet gouvernementaux, de façon à cibler les personnes les plus actives au niveau de la planification des réseaux de transport par bus. Ensuite, au fil des conversations, des intervenants ont clairement énoncé la compétence de certains individus dans leur champ d'interaction. Il s'agit d'une méthode d'identification d'intervenant reconnue en tant qu'«échantillonnage par réseau» ou comme «identification par effet boule de neige» (Baribeau, 2008). Les entrevues étant orientées vers les interactions courantes des acteurs, leur identification mutuelle permet d'aller directement voir des personnes impliquées dans les processus et qui connaissent en détail les réalités du milieu. De plus, la méthode d'identification par réseau s'avère d'autant plus efficace dans une recherche qualitative organisationnelle, puisqu'un réseau se forme nécessairement, par la présence, ou l'absence, d'interrelations entre les membres identifiés comme faisant partie de ce réseau (Baribeau, 2008 ; Friedberg, 1988). Dans cette optique, les représentants d'AOT et les planificateurs métropolitains ont clairement été identifiés comme étant des personnes ressources quant à la prise de décision relativement au développement des RPB de la région métropolitaine de Montréal.

Afin de montrer quels acteurs ont été approchés dans la présente cueillette de données, le tableau 4. qui suit présentera chaque acteur dont la participation au processus d'entrevue a été acceptée.

Tableau 4. Représentation des acteurs dans le processus d’entrevue

CATÉGORIES D’AMALGAME DE CONTENU	ACTEURS
FONCTIONNAIRES PROVINCIAUX	<ul style="list-style-type: none"> • MTQ : Service des projets de TC • SQL : relève du Conseil du Trésor
FONCTIONNAIRE MUNICIPAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ville de Montréal : Division des transports actifs et collectifs
ÉLU MUNICIPAL	<ul style="list-style-type: none"> • Maire d’arrondissement, Comité exécutif de la CMM, Conseil d’agglomération de Montréal
REPRÉSENTANTS D’AOT	<ul style="list-style-type: none"> • STM : Direction planification et développement des réseaux • STL : Direction développement des réseaux, planification et innovations et secteur intégrations des MPB
FONCTIONNAIRES MÉTROPOLITAINS	<ul style="list-style-type: none"> • AMT : Direction développement des réseaux, planification et innovations • CMM : Transport métropolitain et transport routier
AUTRES	<ul style="list-style-type: none"> • Transport 2000 : Comité autobus • Chercheure : professeure en études urbaines

Ce tableau énumère la provenance des intervenants ayant participé aux entretiens. Dans la section d’analyse, les intervenants rencontrés seront cités. Afin de garder la confidentialité des individus, les références comprendront uniquement l’acteur auquel l’individu se rapporte, ainsi que la date à laquelle la discussion s’est tenue. À la lumière de ce tableau, certains acteurs qui représentent des organisations importantes n’apparaissent pas au sein du processus d’entrevue effectué. C’est le cas, notamment, du Réseau de transport de Longueuil (RTL). En fait, l’actualité dans laquelle s’insère la présente recherche s’avère importante. Un remodelage politique constant est actuellement observable quant à la gouvernance du TC. Cela a rendu l’exercice d’autant plus complexe, que de nombreux intervenants ont décliné l’offre de participation à la présente étude. C’est d’ailleurs ce qui s’est produit dans le cas du RTL. Les contraintes de temps et d’horaire des fonctions visées par les entrevues ont aussi mis des barrières importantes relativement à la participation au processus

d'entrevue, par exemple, dans le cas des élus municipaux, où un seul a été en mesure d'accepter. Toutefois, la collecte de données repose sur la compréhension générale des structurations propres au système-acteur du TC montréalais. Ainsi, l'ensemble des organisations trouvent une représentation et il s'avère possible d'extrapoler les raisonnements de façon plus large grâce aux informations précises recueillies sur le terrain. En somme, la représentation est suffisante et à la fin du processus, une saturation des propos a été constatée, ce qui a mis fin aux entretiens.

Donc, l'analyse stratégique, par le biais d'une analyse comparative entre les données de l'analyse documentaire et d'entretiens semi-dirigés, permet un regard approfondi sur les contraintes et opportunités qui viennent structurer les interactions au sein du système-acteur propre à la mise en place de RPB dans la région montréalaise. Il y a alors co-construction des dimensions structurelles et fonctionnelles et la méthodologie proposée permet une mise en parallèle de ces deux dimensions, de façon à trouver les éléments de pouvoir stratégique qui viennent dicter l'évolution et l'accomplissement des tâches au sein du système-acteur. Erhard Friedberg explique lui-même ces propos ainsi :

La méthode d'analyse stratégique consiste donc à se servir des données recueillies lors des entretiens semi-directifs ou directifs pour remonter aux jeux qui se jouent entre les membres d'une organisation et les stratégies que ceux-ci mettent en œuvre. Ces jeux à leur tour – et les solutions auxquelles ils aboutissent généralement – renvoient à la structuration des relations de pouvoir qui lient les divers membres les uns aux autres, et qu'il compte des régulations d'ensemble du système social que constitue l'organisation étudiée. (Friedberg, 1988 : 113)

L'utilisation de l'analyse stratégique est donc une perspective théorique et méthodologique qui s'applique au cadre hautement institutionnalisé de la prise de

décision propre au TC dans la région métropolitaine de Montréal. Bien que l'analyse stratégique soit une perspective importante au sein de la sociologie des organisations, la présente recherche comporte certaines limites qu'il s'avère nécessaire d'identifier.

5.3. Limites de la recherche

Par souci d'honnêteté scientifique, il est important de mentionner certaines limites à la présente recherche. D'abord, d'autres intervenants auraient pu être interrogés au sein du processus d'entrevues. Par exemple, certains élus de la ville de Montréal, notamment le responsable du transport, étaient des candidats intéressants. Puis, bien que les réalités qui les concernent aient été discutées, aucun représentant de conseil intermunicipal de transport (CIT) ne s'est avéré disponible. La difficulté à obtenir des disponibilités, ainsi qu'une actualité très changeante en ce qui a trait à la prise de décision en matière de TC a rendu l'exercice difficile. Cela explique, notamment, pourquoi un faible taux d'élu a été rencontré. La présente recherche s'est butée à de nombreux refus de la part de la classe politique, ce qui en a grandement limité la représentativité au sein des entretiens. Cela s'explique d'une part par les agendas chargés des politiciens, mais également par une conjoncture politique particulière durant la réalisation de la démarche. Un climat d'incertitude et de réorganisation était grandement visible dans l'actualité tout au long du présent processus, ce qui a rendu certains acteurs réticents à la participation. L'annonce de l'arrivée de la loi 76 concernant la réorganisation de la gouvernance du TC métropolitain a effectivement rendu plusieurs intervenants discrets, voire même réticents à participer. Le chercheur considère toutefois qu'un éventail suffisant de positions a été recueilli, de façon à obtenir un portrait précis de la situation et cela même si certains intervenants n'ont pas été en mesure de représenter leur acteur d'attache.

Ensuite, l'analyse documentaire est effectuée à partir de documents sélectionnés par le chercheur. Bien que de nombreux documents soient analysés, il ne demeure pas moins qu'il existe d'autres textes pouvant servir à peaufiner la présente recherche. Les contraintes de temps et de moyens ont contraint le chercheur à se limiter à ces documents, de façon à avoir un ensemble représentatif de la structure formelle du système étudié. L'analyse documentaire qui en découle est donc basée sur les choix du chercheur, de façon à obtenir un portrait de la structure formelle qui représente le mieux la réalité.

Finalement, le contexte particulier de l'étude de cas pose une limite importante à la présente recherche. La situation particulière, tant au niveau morphologique, que démographique et politique de la région métropolitaine de Montréal lui accorde un caractère unique au Québec. Ainsi, l'étude présentée ici ne peut s'appliquer qu'à cette région particulière. Le milieu rural et même les autres centres urbains du Québec ne se situent pas dans la même logique que la région Métropolitaine de Montréal au niveau de la gouvernance du TC, ce qui en fait un cas à part. Il est important de considérer cet aspect dans l'interprétation des résultats. La méthode de recherche ainsi que le cadre d'analyse peuvent être reproduits pour d'autres cas spécifiques. Cependant, l'ensemble des analyses, documents et entrevues ne s'applique qu'à l'étude de cas suggérée, soit la région métropolitaine de Montréal.

La présente recherche utilisera donc l'analyse stratégique, issue de la sociologie de l'action organisée, afin de répondre à sa question de recherche : Quelles sont les contraintes et opportunités qui structurent la mise en place des RPB dans la région métropolitaine de Montréal? Une analyse comparative qui intègre la dimension structurelle et fonctionnelle du système acteur propre au TC montréalais permettra d'identifier les éléments qui structurent cette prise de décision à l'échelle

métropolitaine. Ainsi, un regard approfondi sera porté sur les relations et la structuration du système étudié, par une démarche permettant d'arriver à une saturation de contenu relativement aux entrevues et aux données recueillies.

CHAPITRE VI

LA PRISE DE DÉCISION AU SEIN DU SYSTÈME-ACTEUR PROPRE À LA MISE EN PLACE DES RPB DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL

Le système-acteur impliqué dans la mise en place des RPB au sein de la région métropolitaine de Montréal est complexe. L'analyse stratégique de ce système-acteur permettra d'en faire ressortir les principaux éléments structurants par l'identification de zones d'incertitudes, de contraintes et d'opportunités qui influencent la prise de décision au sein de l'organisation du TC montréalais. Afin d'effectuer cette analyse, la dimension structurelle propre au RPB sera d'abord présentée de façon à mettre en évidence les éléments de base du système-acteur, ainsi que des éléments formels non négligeables qui forment le squelette de toute interaction entre les acteurs qui composent le système. Il s'avère d'abord important de dresser ce portrait en raison du caractère hautement institutionnalisé de l'organisation du TC au Québec : la logique institutionnelle propre à l'organisation oriente l'ensemble de la prise de décision et l'action qui en découle. De cette structure politique, d'importantes zones d'incertitudes seront identifiées et montreront les lacunes qui découlent de la réalité formelle du système-acteur. Ensuite, l'étude de la dimension fonctionnelle, mise en relation constante avec la dimension structurelle, permettra d'identifier de nombreuses contraintes et opportunités se formant dans les zones d'incertitudes et qui viennent orienter, influencer et construire la réelle prise d'action (ou l'inaction, considérée comme un type d'action également) au sein du système-acteur. Il sera alors question de cinq grandes structurations des influences relativement à la mise en place des RPB montréalais : les enjeux économiques et financiers, les enjeux liés aux différentes échelles de planification, les conjonctures et intérêts politiques, l'acceptabilité sociale et finalement, la gestion intégrée non opérationnelle. Ainsi, par un parallèle entre la structure définie par une forte institutionnalisation et une

observation des interrelations et de l'opérationnalisation concrète du rôle des acteurs, les réalités qui structurent la gouvernance des RPB dans la région métropolitaine de Montréal seront identifiées, de façon à comprendre les orientations de la prise d'action relativement à ce système-acteur.

Il s'avère important de mentionner que puisque l'analyse documentaire de la présente section est basée sur l'étude de documents constitutifs, légaux et politiques, l'information recueillie englobera le TC de façon plus générale. Ainsi, une organisation formelle propre au TC sera mise en lumière. Toutefois, les discussions et les réflexions seront orientées vers les logiques propres au RPB. Ces-derniers s'insèrent donc directement dans la logique globale de la prise de décision en matière de TC, mais avec certaines particularités. L'étude du système global de planification du TC s'illustre ainsi comme un incontournable.

6.1. La planification et la mise en place des RPB : un système-acteur hautement institutionnalisé

L'ensemble des organisations qui forme le système étudié dans la présente recherche est hautement institutionnalisé. Formée par le niveau politique et donc organisé par des lois et des programmes, la base du système-acteur se voit formalisée à travers des exercices politiques établis par le gouvernement du Québec, qui possède les compétences tant en transport qu'en aménagement du territoire. La présentation de la structure formelle du système-acteur relatif aux RPB dans le grand Montréal se fera en deux temps. Premièrement, l'organisation politique propre à la planification des réseaux sera présentée. Deuxièmement, il sera question de l'organisation du financement du TC. Le portrait global formel propre à la prise de décision gouvernementale sera ainsi mis en lumière.

6.1.1. Structure politique : la planification des RPB

Le système-acteur relatif à la mise en place des RPB dans le grand Montréal trouve son assise dans une structure politique formelle qui régit chaque intervenant par des lois, programmes, règlements et normes. Ainsi, la planification du TC découle directement d'une organisation politique hiérarchisée en termes de fonctions et échelles d'intervention. Il est donc nécessaire d'observer quelles sont les principales lignes directrices qui viennent organiser la structure propre à la planification des RPB au niveau politique. Afin de bien comprendre la base de cette structuration formelle, le tableau 5 qui suit présentera les rôles formels propres aux RPB pour chaque organisation, tels que définis dans les documents officiels. Cela permettra une première compréhension de l'organisation du réseau et de la structure de la prise de décision qui s'y forme.

Tableau 5. Rôles des organisations tels que définis dans les documents officiels par rapport aux RPB

ORGANISATIONS	RÔLES
MTQ	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des grandes orientations et des politiques de transport • Mise en place des programmes de financement
MAMOT	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des politiques en aménagement du territoire • Coordination et encadrement de l'action gouvernementale dans la région métropolitaine • Orienter en priorité le développement urbain
CT	<ul style="list-style-type: none"> • Consultant et évaluateur des projets de 50 millions de dollars et plus. • Validation des aspects économiques et financiers des projets
AMT	<ul style="list-style-type: none"> • Planification et développement du TC métropolitain • Aide financière aux AOT • Exploiter les réseaux de TC par bus : primauté sur toutes les AOT au niveau régional
CMM	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier, coordonner et financer les compétences stratégiques métropolitaines. • Planification du transport terrestre et aménagement du territoire à l'échelle métropolitaine : PMAD comme outil de planification • S'assurer de la conformité des schémas d'aménagement. • Identification du réseau artériel métropolitain(RAM)
AGGLOMÉRATIONS	<ul style="list-style-type: none"> • S'occuper des infrastructures de voirie sur le réseau artériel de l'agglomération • Financement des opérations des STC
MRC	<ul style="list-style-type: none"> • Aménagement du territoire : schéma d'aménagement et de développement • Règlements d'urbanisme
MUNICIPALITÉS ET ARRONDISSEMENTS	<ul style="list-style-type: none"> • Aménagement du territoire : schémas d'aménagement et plans d'urbanisme • S'occuper des infrastructures de voirie du réseau local
STC	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la mobilité des personnes sur son territoire, par des services de TC : planification du TC local. • Possibilité d'aller hors territoire si les conditions législatives sont mises en place
CIT	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats donnés à des exploitants privés afin d'avoir des services de TC dans une ou plusieurs municipalités

Sources : (CMM, 2014a ; Loi sur l'Agence métropolitaine de transport, 1995 ; Loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal, 2000 ; Loi sur l'aménagement et l'urbanisme, 2010 ; Loi sur les Conseils intermunicipaux de transport dans la région de Montréal, 1983 ; Loi sur les sociétés de transport en commun, 2001 ; Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations, 2004 ; Loi sur l'organisation territoriale municipale, 1988 ; MAMOT, 2014 ; MAMOT, 2010 ; MTQ, 2014b ; Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), 2014)

À la lumière de ce tableau, deux grandes orientations structurelles ressortent : une organisation propre au développement du TC et une organisation propre à l'aménagement du territoire. Évidemment, ces deux aspects sont intimement liés et l'ensemble des acteurs du système reconnaît que le défi du TC est d'arriver à une gestion intégrée entre ces deux aspects (AMT, s.d. ; CMM, 2011 ; MAMROT, 1994 ; MTQ, 2006). Toutefois, les rôles présentés précédemment demeurent extrêmement vagues et ne mentionnent pas comment opérationnaliser une telle gestion intégrée. Les liens entre les différents rôles des organisations, à travers des relations courantes, viendront donc préciser la nature de cette gestion du transport et du territoire. L'étude des relations au sein du réseau permettra non seulement d'approfondir la nature des rôles énumérés dans le tableau 5, mais permettra également de dresser un portrait beaucoup plus significatif de l'organisation formelle du système-acteur, par la définition précise des orientations et des objectifs de chaque organisation, par rapport aux autres. Afin d'y parvenir, la figure 3 schématisera les principales relations qui découlent des rôles propres à chaque organisation du TC montréalais. La figure sera ensuite expliquée, de façon à en faire ressortir certains éléments clés. Il s'avère important de spécifier que la figure 3 cible uniquement les relations propres à la planification des RPB.

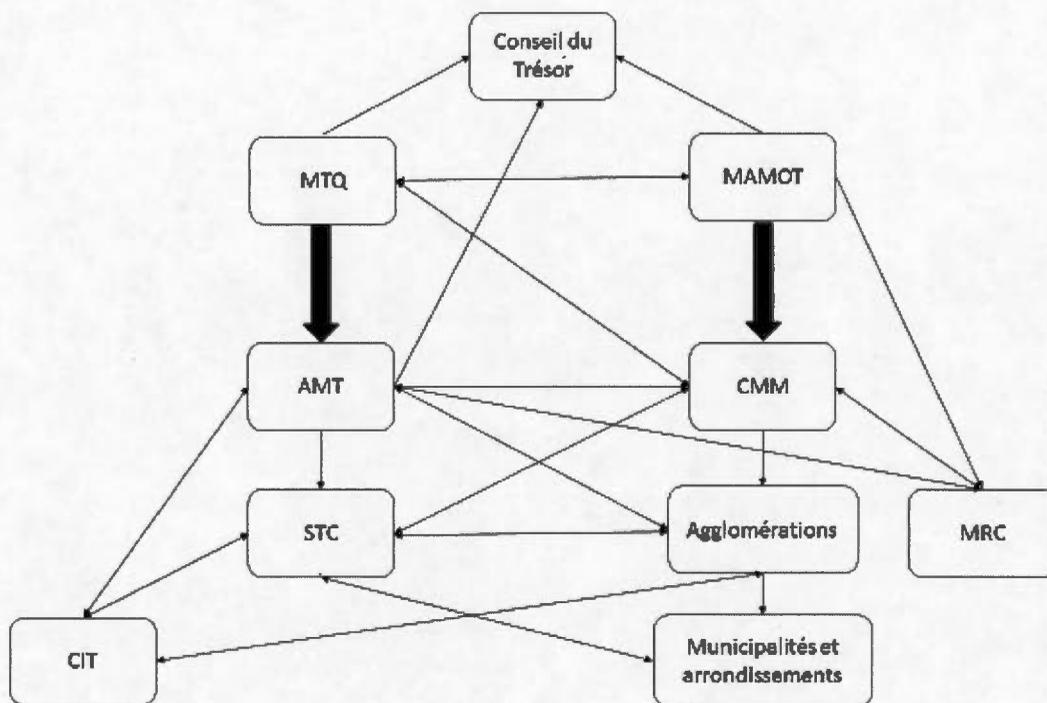


Figure 3. Relations qui structurent la planification des RPB

La figure 3, synthétise les relations structurelles formalisées par les documents officiels analysés. Les deux grosses flèches qui descendent des deux ministères (MTQ et MAMOT) symbolisent l'importance de ces deux organisations centrales dans l'ensemble du réseau. Ils sont ceux qui via un exercice politique, décident des orientations prises et des rôles de chaque acteur par le vote de lois, programmes, règlements, etc. Ces deux ministères sont constamment en coopération, dans un objectif idéalisé de planification intégrée entre transport et aménagement du territoire (MAMOT, 1994 ; MTQ, 2006). La flèche bidirectionnelle entre les deux ministères exprime ce point.

Premièrement, du côté des organisations propres à l'aménagement du territoire, la CMM représente l'entité responsable de la planification de l'aménagement du territoire métropolitain. Via son principal outil, le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD), la CMM, par un mandat gouvernemental attribué par le MAMOT, se donne les moyens d'évaluer et d'orienter les différents processus d'aménagement du territoire, en y intégrant des aspects propres au TC, mais aussi au transport routier (CMM, 2011). Agissant à titre de règlement gouvernemental, le PMAD est un document auquel de nombreux acteurs doivent se conformer (Loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal, 2000). La flèche allant de l'AMT, acteur de planification métropolitaine de TC, à la CMM illustre la relation entre les deux entités métropolitaines : l'AMT doit impérativement prendre en compte le PMAD dans la planification de ses services (CMM, 2011). De plus, les flèches qui joignent la CMM et les cases agglomérations, MRC et STC s'insèrent dans la même logique : ces organisations doivent s'insérer dans les orientations du PMAD dans le cadre de leurs fonctions et dans leurs rôles respectifs d'aménagement ou de planification du TC (plans d'urbanisme, schémas d'aménagement, plans stratégiques des STC). Les arrondissements et les municipalités n'échappent pas à cette logique, d'où la hiérarchisation verticale des organisations propres à l'aménagement effectuée sous la CMM dans la figure 3. Les MRC, en plus de se conformer au PMAD, doivent effectuer des schémas d'aménagement conformément aux impératifs dictés par le MAMOT (MAMOT, 2010). Il s'agit là d'un détail puisque comme le PMAD provient d'un mandat politique du MAMOT, il s'avère possible d'affirmer que l'ensemble des organisations locales doit se conformer à des objectifs du MAMOT, mais en passant surtout par le règlement métropolitain qu'est le PMAD. Les agglomérations, doivent aussi effectuer un schéma d'aménagement et l'AMT est tenue de s'y conformer. C'est également le cas des plans d'urbanisme effectués par les arrondissements et les municipalités. Les flèches qui vont des organisations propres à l'aménagement et qui vont vers l'AMT illustrent ces relations de conformité aux outils d'aménagement. Ainsi, il y a une hiérarchie qui se forme entre les programmes et les outils

d'aménagement. Du haut, vers le bas de la figure, les outils deviennent de plus en plus précis, mais l'ensemble des plans doivent être conformes aux grandes orientations métropolitaines et gouvernementales. Il en va de même pour la mise en place des services de TC : l'AMT, les STC et les CIT doivent, lorsqu'elles planifient et mettent en place un système de TC, se conformer aux différents outils d'aménagement du territoire, sans quoi, l'utilisation de ce territoire n'est pas conforme aux programmes et développements gouvernementaux. Il s'avère donc possible d'affirmer qu'en théorie, la planification du TC s'effectue impérativement avec des considérations territoriales et d'aménagement du territoire. Il est également obligatoire pour les AOT de se conformer à l'ensemble des outils d'aménagements, peu importe leur échelle d'application. L'imbrication entre aménagement du territoire et planification du TC apparaît ici dans toute sa complexité : le TC est concrètement soumis aux orientations territoriales.

Deuxièmement, du côté des relations propres aux organisations du TC, il y a également plusieurs relations structurantes. Il s'avère important de mentionner que l'AMT relève du ministre des Transports, et non pas du ministère (Loi sur l'Agence métropolitaine de transport, 1995). Cela témoigne d'une certaine proximité entre le ministre des Transports et l'organisme de planification du TC métropolitain. Les STC doivent faire approuver leurs plans stratégiques par la CMM (Loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal, 2000). C'est pourquoi une flèche se dirige des STC jusqu'à la CMM. Les programmes triennaux d'immobilisations¹¹ (PTI) des STC sont donnés à titres informatifs à la CMM, sauf le volet métro de la société de transport de Montréal qui lui, doit être approuvé par la CMM, puisqu'il s'agit d'un service métropolitain (Loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal, 2000). La CMM

¹¹ Les PTI sont les documents dans lesquels l'AMT et les AOT définissent leurs investissements en immobilisations, au trois ans. Il s'agit donc d'un budget, sur trois ans, uniquement en matière d'infrastructures.

n'a donc aucun droit de regard sur les immobilisations en autobus des STC. Les STC relèvent directement des municipalités qui les chapeautent et donc, elles font approuver leurs plans stratégiques par l'entité territoriale qui s'y rapporte. Dans le cas où une agglomération existe sur le territoire d'une STC, cette dernière se rapporte à l'agglomération et non pas à la municipalité principale du territoire de la STC. Cette relation explique la flèche allant des STC jusqu'aux agglomérations, mais allant également aux municipalités. De plus, les STC sont en collaboration constante avec les agglomérations, les autres municipalités, les arrondissements, les MRC et même, l'AMT et les CIT. Par des ententes d'utilisation des routes, et par des partenariats d'opérations de voies métropolitaines, municipales ou régionales, ces derniers effectuent des ententes afin de passer sur des territoires qui sortent de leur juridiction formelle (Loi sur l'Agence métropolitaine de transport, 1995 ; Loi sur les conseils intermunicipaux de transport dans la région de Montréal, 1983 ; Loi sur les sociétés de transport en commun, 2001). Ce même type de partenariat est également possible pour l'AMT (Loi sur l'Agence métropolitaine de transport, 1995). Vu la nature variée des relations entre ces organisations (coopération, approbation de plans, etc.) des flèches bidirectionnelles ont été insérées dans la figure 3. Il est également important de mentionner que l'AMT possède le droit de mettre en place une ligne métropolitaine sans consultation avec les autres AOT, conformément à son mandat légal (Loi sur l'Agence métropolitaine de transport, 1995).

Finalement, tout en haut de la figure, le Conseil du Trésor (CT) apparaît avec des liens avec les deux ministères. Cela schématise la réalité selon laquelle le CT est un partenaire obligatoire dans la planification des projets d'infrastructures publiques de 50 millions de dollars et plus (SCT, 2014). En effet, lors de la planification et de la réalisation d'un projet de 50 millions de dollars et plus, le CT devient un partenaire impératif pour les partenaires identifiés par la Loi sur les infrastructures publiques (Loi sur les infrastructures publiques, 2013 ; SCT, 2014). Cette loi désigne clairement

l'AMT comme organisme public devant se plier à la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique du CT, c'est pourquoi une flèche est visible entre l'AMT et le CT (Loi sur les infrastructures publiques, 2013). Selon la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique du CT, le CT, via un organisme public appelé Société québécoise des infrastructures (SQI), prend responsable des études d'avant-projet, dans le démarrage, la planification, la réalisation et la clôture du projet (SCT, 2014). Orientée sur des aspects économiques liés à l'investissement et aux retombées potentielles du projet, la SQI doit des comptes directement au Conseil des ministres et oriente ses études vers «[...] les meilleures pratiques en gestion de projet, afin de faire les bons choix d'investissement pour se doter d'infrastructures de qualité tout en respectant les limites d'investissement établies.» (SCT, 2014 : 7) Le CT, via la SQI, est donc un intervenant important, mais uniquement dans la réalisation des projets de 50 millions de dollars et plus. Évidemment, très peu de projets autobus se situent dans de telles sommes. Toutefois, il ne faut pas négliger cette organisation par l'emprise qu'elle aura sur les grands projets de TC structurants, par exemple, dans le cas des autobus, sur le SRB en planification sur Pie-IX (SCT, 2015).

La mise en lumière du tableau 5, en relation avec la figure 3, permet la compréhension de la structure politique formelle propre à la planification des RPB dans la région métropolitaine de Montréal. Cependant, il est important de spécifier quelques aspects intéressants suite à cette analyse, en raison de la complexité du réseau d'interaction et de l'apparition de zones d'incertitudes qui apparaissent dans la structure formelle.

D'abord, il est intéressant d'observer que de nombreux rôles se recourent. En effet, tant au niveau de la planification du transport métropolitain, qu'au niveau de

l'aménagement du territoire, plusieurs mandats se ressemblent de près et viennent créer des zones d'incertitudes. Par exemple, la CMM a le mandat de planifier le transport terrestre sur son territoire. Évidemment, cela inclut l'ensemble du transport terrestre et donc, un aspect TC. L'AMT est également mandataire d'un tel mandat, mais uniquement au niveau du TC. Ainsi, deux organismes ont des mandats similaires, mais orientent leur vision sur des facettes différentes : d'un côté la CMM conçoit le TC métropolitain dans une vision de développement du territoire, alors que l'AMT a un mandat qui se situe au niveau des réseaux, des axes de transport uniquement. Bien que ces deux visions soient intimement liées, certaines zones grises perdurent, en raison de dédoublement : l'AMT identifie un réseau métropolitain dans ses plans stratégiques et études, mais c'est la CMM qui selon la loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal identifie le RAM qui servira au MTQ, via le PMAD. Les zones de développement du TC mises de l'avant en priorité, dans une perspective d'aménagement du territoire, par la CMM seront orientées vers la captation des valeurs foncières et le développement économique du territoire ambiant (Banque Nationale et Georges Hazel consultancy ltd., 2014 ; CMM, 2011). Ainsi, le développement de certains axes structurants au niveau du territoire pour la CMM peut, pour l'AMT, ne pas avoir le même intérêt de développement selon sa vision qui se situe au niveau des artères métropolitaines structurantes au niveau d'une desserte en transport. À cette même logique de dédoublement, il est possible de changer d'échelle et d'apercevoir que l'agglomération de Montréal, elle aussi, identifie ses axes structurants à l'intérieur de l'île de Montréal. La STM, via son plan stratégique a, elle aussi, sa vision particulière du développement de certains axes, mais dans une optique de desserte en TC sur l'île de Montréal uniquement. On observe clairement un dédoublement au niveau des définitions des concepts et de l'identification des réseaux. La définition et l'identification particulière à chaque acteur sont directement liées à son échelle et à son rôle, mais il demeure que l'organisation politique comporte une multitude d'aspects qui s'entrecroisent et qui sont similaires. Cela fait naître des zones d'incertitudes considérables dans la mise en place des RPB, qui rend

sa planification multiple et empreinte d'orientations propres aux mandats et objectifs particuliers des acteurs.

Ensuite, la figure 3 montre la complexité générale de la structure politique relative à la mise en place des RPB. Une telle structure rend la planification et la mise en place des projets un exercice très ardu. L'exemple de la soumission aux différents outils d'aménagement du territoire s'avère représentatif de cette réalité. De nombreux outils existent et doivent se conformer l'un à l'autre dans un principe hiérarchique d'imbrication, comme des poupées russes. Toutefois, ces plans sont de plus en plus spécifiques (du haut de la hiérarchie, vers le bas) et donc, les projets de TC, qui trouvent une cohérence métropolitaine ou régionale, se voient imbriqués dans une logique locale auxquels ils ne peuvent se soustraire. La pertinence politique du projet est alors susceptible d'être diluée à travers ces deux échelles qui n'ont pas les mêmes objectifs d'aménagement et qui ne partagent pas nécessairement les mêmes problèmes relativement au territoire et au transport. Un autre exemple qui illustre cette complexité est la territorialité exclusive aux STC, mais qui évoluent dans une réalité régionale qui les dépasse. Chaque STC a un territoire de desserte. L'AMT, elle, a un mandat métropolitain. Les CIT elles, ont également des territoires spécifiques de desserte sur leur territoire, mais doivent nécessairement offrir un service vers Montréal, pôle d'emploi principal, même en banlieue. Des ententes de passage permettent à l'ensemble des acteurs d'utiliser le territoire d'autres AOT dans le but d'offrir un service cohérent qui minimise les transferts (Loi sur les Conseils intermunicipaux de transport, 1983). Le centre-ville de Montréal, comme il a été mentionné précédemment, est un pôle primordial d'emploi et la grande majorité des AOT en banlieue ont des lignes d'autobus qui vont vers cet endroit stratégique¹². Ainsi, une multitude de lignes mènent à cet endroit, par des ententes et grâce à des

¹² La STM dessert fortement le centre-ville également, mais l'argument ici ne tient compte que de la situation en banlieue proche et éloignée.

terminus métropolitains appartenant à l'AMT (AMT, s.d.). Une telle réalité permet d'observer une multiplication de lignes en direction d'un même endroit stratégique, comme par exemple la Gare Centrale de Montréal située au Centre-Ville, qui évidemment, est un pôle incontournable. Les CIT de la Rive-Sud de l'île vont utiliser ce point stratégique afin d'offrir une desserte à Montréal directement, alors que d'autres vont s'arrêter à la limite de leur territoire, ce qui occasionne des transferts superflu au lieu d'un service généralisée sur une Rive-Sud élargie (Transport 2000, 2014). Cette stratégie de desserte s'avère éclatée et contrevient à certains mandats métropolitains, notamment la minimisation des transferts afin de favoriser des déplacements attractifs en TC (Transport 2000, 2014). Il y a ainsi une absence de considération globale des réseaux, en raison des compétences propres à chaque STC et à chaque CIT, qui ont des visions locales, mais ne peuvent se soustraire à une desserte vers le centre-ville de Montréal, sans quoi leur service de TC devient désuet et non attractif. L'AMT, ayant un pouvoir métropolitain d'opération n'utilise pas ce pouvoir et laisse chaque AOT organiser sa propre stratégie qui parfois est pertinente à l'échelle locale, mais qui ne laisse pas tendre vers une réelle mobilité intégrée, orientée vers un service à l'utilisateur maximisé (Transport 2000, 2014).

6.1.2. Structure politique : le financement des RPB

Maintenant que la structure relative à la planification des réseaux a été présentée et que des zones d'incertitudes importantes découlant de cette structure ont été mises en lumière, il s'avère primordial de présenter l'organisation du financement du TC montréalais. Le contexte politique québécois actuel oblige d'attribuer une importance particulière au financement des infrastructures publiques de TC en raison de l'organisation hautement institutionnalisé de la structure de financement et d'attribution des fonds. Le financement est également une source de pouvoir important permettant la mobilisation d'opportunités définitivement structurantes. En

fait, le financement des projets publics se retrouve au centre de tout projet politique, le TC n'échappe pas à cette logique et elle en est même un aspect primordial de sa structure politique formelle (MTQ, 2006).

La structure de financement du TC telle qu'organisée actuellement est issue de la réforme Ryan effectuée par le ministre des Affaires municipales de l'époque, monsieur Claude Ryan (Association du transport urbain du Québec (ATUQ), 2015 ; Transport 2000, 2011). En effet, le même modèle perdure depuis ce moment avec, d'un côté des investissements en immobilisations et de l'autre, des responsabilités financières pour les opérations (Transport 2000, 2011). Le gouvernement du Québec est le principal investisseur pour les immobilisations, tandis que, depuis 1992, les municipalités et les usagers du TC sont les principaux concernés relativement à l'exploitation des réseaux (ATUQ, 2015 ; MTQ, 2006 ; Transport 2000, 2011). Ces deux catégories représentent les deux orientations prises par les investissements provenant de diverses sources. Afin d'illustrer de façon concise l'organisation du financement du TC dans la région métropolitaine de Montréal, il faut se référer à la figure 4. Cette dernière présentera les entrées et les sorties financières dans un schéma synthétisé, de façon à comprendre l'organisation des modes de financement et leur provenance pour chaque acteur impliqué dans le TC montréalais.

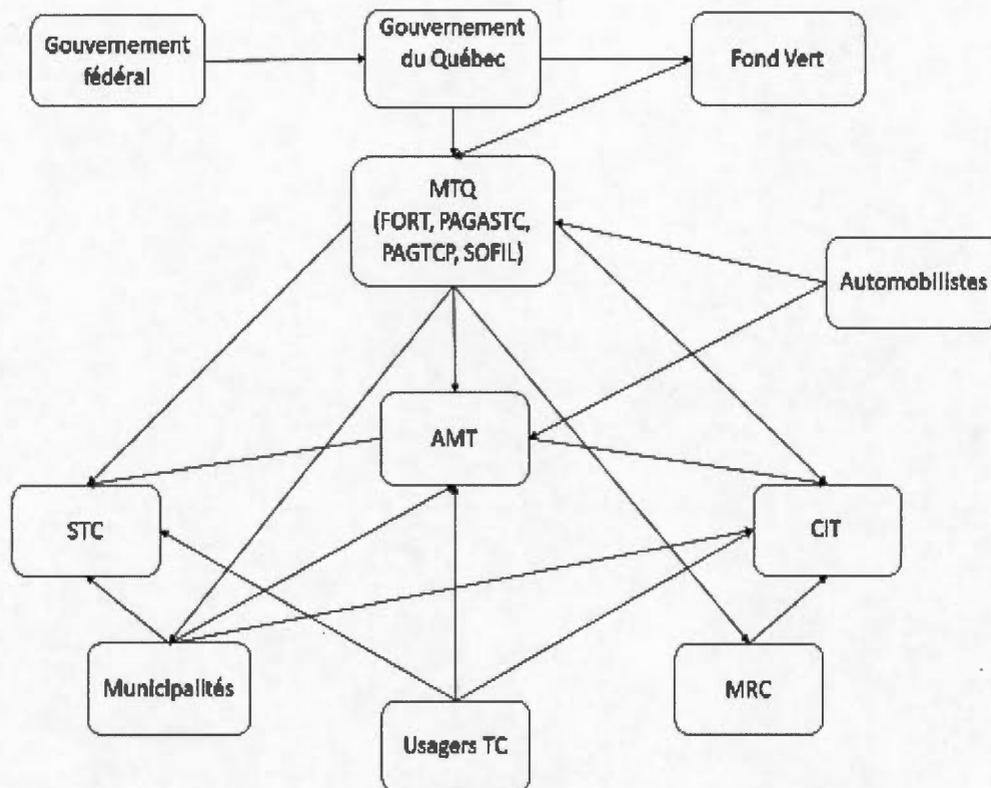


Figure 4. Organisation du financement du TC montréalais

La figure 4 montre les principales sources de revenus du TC dans la région montréalaise en fonction des différents acteurs impliqués dans la réalisation des projets ou dans l'utilisation des services. Il est nécessaire de faire la distinction entre le financement aux opérations et le financement aux immobilisations, qui n'ont pas les mêmes objectifs ni les mêmes assises (MTQ, 2006).

Au niveau des opérations, les automobilistes de la région métropolitaine financent le transport en commun à l'aide de plusieurs taxes sur l'essence et de frais de 30\$ annuels perçus sur l'immatriculation des véhicules (MTQ, 2006). Une taxe fédérale

de 10¢ par litre¹³ et une taxe provinciale de 19,2¢ par litres représentent les principaux revenus dirigés vers le Fond des infrastructures routières et du transport en commun (FORT), qui est géré par Québec (Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), 2012 ; MTQ, 2006). Dans l'agglomération de Montréal, une taxe supplémentaire sur l'essence de 3¢ par litre d'essence est attribuée à l'AMT (MTQ, 2006). Les flèches qui vont des automobilistes jusqu'à l'AMT et jusqu'au gouvernement du Québec illustrent ces relations. Les usagers du TC ont une part importante du financement, par le paiement des titres de transport (MTQ, 2006). Ainsi, ils donnent des revenus aux STC, aux CIT et à l'AMT. Une relation exprime cette réalité dans la figure 4 qui joint les usagers aux différentes AOT. L'AMT finance également les AOT à hauteur de 50¢ par déplacement effectué en autobus sur un axe du réseau métropolitain (MTQ, 2006). Les municipalités sont responsables du financement du déficit d'exploitation des STC et donc elles ont une part des responsabilités en termes de financement des opérations (MTQ, 2006). Elles contribuent également au financement des opérations de l'AMT à hauteur maximale de 40% des coûts d'exploitation et ces coûts sont divisés entre les municipalités concernées en fonction de l'offre de service (MTQ, 2006). Les MRC soutiennent également les services en régions par du financement aux coûts d'exploitation des services pour les CIT. Ainsi, des flèches joignent les municipalités aux AOT et une autre illustre le lien entre les MRC et les CIT. Finalement, le MTQ participe légèrement au financement aux opérations via le Programme d'aide gouvernemental à l'amélioration des services en TC (PAGASTC) et via une partie du Programme d'aide gouvernemental au transport collectif des personnes (PAGTCP) (MTQ, 2015). Le PAGASTC, dont sa capacité financière provient du Fonds Vert, finance à hauteur de 50% des coûts d'exploitation liés à une augmentation du service (CCMM, 2012 ; MTQ, 2015). Puis, le PAGTCP, volet opérations, finance l'équivalent de 40% des recettes provenant du transport des usagers (MTQ, 2006). Il finance également des

¹³ La taxe fédérale n'est pas remise entièrement à Québec. Cette taxe existe et le Canada en donne une partie aux provinces, mais l'entièreté de cette dernière n'est pas redonnée.

incitatifs tels des rabais sur des passages et des études de réévaluation de la desserte, le tout à hauteur de 50% du prix du rabais ou du coût de l'étude (MTQ, 2006). Les nombreuses flèches qui se dirigent du MTQ vers les AOT, les municipalités et les MRC identifient les acteurs éligibles à ces programmes de financement. L'ensemble de cette information montre que les coûts d'opération sont majoritairement assumés par le niveau local. Depuis 1992, le gouvernement du Québec s'est retiré de son implication de subventionnaire aux immobilisations et a laissé ce rôle aux municipalités, dans un dessein d'implication financière de ces derniers (MTQ, 2006).

Du côté des immobilisations, le gouvernement du Québec est le principal acteur en cause. Plusieurs programmes gouvernementaux de financement existent, mais depuis 2010, Québec a centralisé les actifs dédiés au financement des immobilisations dans le FORT (Loi sur le ministère des Transports, 2010). Il s'agit d'un fonds qui comporte l'ensemble des actifs pour les projets d'infrastructures de TC, mais aussi pour le transport routier supérieur provincial (Loi sur le ministère des Transports, 2010). Comme il a été mentionné précédemment, la provenance principale des actifs du FORT est d'une taxation sur l'essence et sur l'immatriculation (CCMM, 2012). Le MTQ gère ensuite l'attribution des subventions de TC avec plusieurs programmes particuliers. Le Programme d'aide aux immobilisations de la Société de financement des infrastructures locales (SOFIL) et le PAGTCP, sont les deux principaux programmes de financement aux immobilisations (MTQ, 2006). D'abord, la SOFIL est un fond du gouvernement du Québec à hauteur de 700 millions pour la période 2010-2014 qui est géré par le MTQ (MTQ, 2013). La SOFIL subventionne à un taux de 84,5%, peu importe le type de projet proposé (MTQ, 2013). Le gouvernement fédéral est également un partenaire puisqu'il fournit du financement pour la SOFIL grâce à la taxe d'accise sur l'essence (MTQ, 2013). Le PAGTCP est le fonds principal d'attribution de subventions gouvernementales aux immobilisations. Ayant des taux de financement déterminés pour les différents types de maintien d'actif et au

développement, Québec hiérarchise les priorités via l'attribution de ces subventions dans le Plan québécois d'infrastructures (PQI) (SCT, 2015). Il est important de mentionner que le PQI est un document pan-québécois qui ne comporte pas uniquement les investissements en TC. Les fonctionnaires du MTQ sont ceux responsables de la hiérarchisation des projets de TC et de transport routier afin d'attribuer le financement (SCT, 2015). Les deux fonds d'investissement gouvernementaux qui viennent d'être présentés sont les plus grandes sources de revenus pour les STC, CIT, pour l'AMT, les municipalités et MRC qui mettent de l'avant des projets d'infrastructures de TC (MTQ, 2006). Comme l'ensemble de ces programmes est géré par le gouvernement du Québec, les mêmes flèches utilisées pour les opérations montrent le lien de financement entre le MTQ, les AOT, les municipalités et les MRC. Toutefois, bien que le gouvernement du Québec assure la grande majorité du financement en immobilisations, certains acteurs du TC doivent également contribuer au financement des infrastructures. C'est le cas des municipalités qui assurent le financement complémentaire au taux attribué par les programmes de subvention (MTQ, 2006). L'AMT a aussi un fonds d'immobilisations alimenté par une contribution équivalente à 1¢ par 100\$ de la richesse foncière uniformisée des municipalités de son territoire (MTQ, 2006). Bien que ces investissements soient minimes en considérant la part des immobilisations subventionnées par Québec, il demeure que considérant la capacité de revenu des municipalités, il s'agit d'un aspect incontournable dans la planification des réseaux de TC.

Finalement, depuis 2006, le gouvernement du Québec administre le Fonds vert afin d'appuyer le développement durable (MTQ, 2006). Le MTQ a droit à un montant annuel de 130 millions de dollars en provenance du Fonds vert et peut administrer des fonds au TC en provenance de cette somme.

Il faut également spécifier les taux de subventions aux immobilisations en fonction des types de projets qui proviennent du PAGTCP. Une fois cela mis en lumière, le portrait global de l'organisation du financement du TC permettra d'en tirer quelques conclusions intéressantes. Le tableau 6 qui suit présentera donc les différents taux de financement du PAGTCP en fonction des projets en immobilisations.

Tableau 6. Taux de financement du PAGTCP selon le type de projet en immobilisations

TYPE DE PROJET	TAUX DE FINANCEMENT
AUTOBUS, MINIBUS URBAINS ET VÉHICULES DE SERVICE POUR L'EXPLOITATION DU RÉSEAU D'AUTOBUS	50%
INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES	75%
<ul style="list-style-type: none"> • SYSTÈMES DE TRANSPORT INTELLIGENT • MÉTHODES DE PRÉPAIEMENT 	
TERRAINS	75%
GARAGES, TERMINUS ET CENTRES ADMINISTRATIFS	75%
VOIES RÉSERVÉES	75%
<ul style="list-style-type: none"> • MARQUAGE AU SOL • AMÉNAGEMENT DE VOIES ET DE RAMPES D'ACCÈS • SIGNALISATION ROUTIÈRE 	
STATIONNEMENT INCITATIF	75%
ÉQUIPEMENT ET DISPOSITIFS D'EXPLOITATION POUR UN GARAGE OU TERMINUS DE PLUS DE 20 ANS POUR DES MOTIFS DE MISE À JOUR SÉCURITAIRE OU ENVIRONNEMENTALE	75%
RÉFECTION D'UNE TOITURE, D'UN GARAGE, D'UN TERMINUS OU D'UN CENTRE ADMINISTRATIF APRÈS 20 ANS	75%
ABRIBUS	75%
SUPPORTS À VÉLOS	75%
MÉTRO, TRAINS ET AUTRES SYSTÈMES DE TRANSPORT RAPIDE	100%
MAINTIEN ET AMÉLIORATION DES SERVICES DE TRANSPORT RAPIDE	75%
VOITURE DE SERVICE POUR L'EXPLOITATION DU RÉSEAU DE MÉTRO	75%

(MTQ, 2008a)

Ce tableau montre clairement la hauteur des taux de subventions attribuées en immobilisations pour chaque type de projet par le MTQ depuis la mise en place du PAGTCP en 2006 (MTQ, 2006). Il s'avère nécessaire de mentionner qu'un décret a été apporté à ce programme d'aide afin de favoriser la mise en place de MPB. Le MTQ attribue donc un financement de 100% aux immobilisations de projets MPB de 7 millions de dollars et moins déposés avant le 31 décembre 2015 et qui seront mis en place avant le 31 décembre 2016 (Bessette et Arsenault, 2015 ; Bourdeau, 2015 ; Lavigne 2015). Cette mesure a été mise en place en 2014 et est un ajout à ce programme, mais qui a une durée déterminée de deux ans (2014 à 2016).

La séparation du financement entre les opérations et les immobilisations vient donner un rôle extrêmement important au gouvernement du Québec dans l'orientation des choix de développement du TC. Évidemment, les municipalités sont des partenaires importants, par la part de financement qu'elles doivent assurer en complémentarité avec les apports financiers de Québec. Puis, en ajoutant à cela une considération pour les taux de subventions accordés par le MTQ par type de projet, il est évident que les municipalités, les STC, les CIT et les MRC ont une priorisation fondamentalement différente des projets comparativement à la vision du MTQ. Toutefois, c'est la vision gouvernementale qui primera, puisque c'est au MTQ de hiérarchiser les projets, via le PQI du CT. Ainsi, à la lumière de l'organisation du financement du TC, il est clair que le statut hautement institutionnalisé de la procédure vient mettre en relief certaines oppositions relatives à des visions de développement du TC qui ne sont pas orientées vers la maximisation du nombre de déplacements, mais plutôt sur une recherche de financement et une réduction du fardeau économique propre à chaque acteur. Puis, bien que de nombreux mécanismes existent afin de mettre de l'avant des projets de réfection et de développement du TC, peu de programme et de soutien incitatif sont attribués au développement des services et à l'amélioration aux opérations. La réforme Ryan de 1992 avait comme objectif d'accentuer l'implication

des municipalités dans le financement du TC afin de les responsabiliser. Toutefois, il en résulte une formule où les opérations ne peuvent suivre la cadence de la demande, ni des bonifications en immobilisations. Cela vient rendre certains réseaux désuets, malgré des investissements en immobilisations, en raison du mode de financement qui crée une dualité entre immobilisations et opérations. Les différentes organisations, aux prises avec leurs contraintes budgétaires respectives, vont orienter leur développement en fonction des opportunités de financement qui s'offrent à eux. Il est alors évident que cette structure ne favorise pas un développement optimal du TC orienté vers un service efficace et attractif. Évidemment la multiplication et la modernisation des infrastructures de TC s'insère dans une telle logique, mais il faut nécessairement que cette vision soit couplée au développement des opérations afin d'obtenir un développement réellement significatif.

Puis, le regroupement d'une partie du financement dans le FORT représente une limite claire au développement du TC. Comme il a été mentionné précédemment, le FORT regroupe du financement pour le TC, mais également pour le transport routier. Ainsi, le contexte actuel de maintien des actifs pour l'ensemble du transport à l'échelle métropolitaine est susceptible de venir diluer de façon importante les investissements pour l'amélioration des réseaux de TC. La présence des mégas chantiers comme le pont Champlain et l'échangeur Turcot, mais également les importants chantiers liés aux rénovations obligatoires du métro de Montréal, représentent des sommes considérables en maintien d'actif qui ne peuvent être ignorés. Il demeure que les mêmes sommes sont disponibles pour le financement du TC au sein du FORT et donc, le montant attribué au développement des réseaux s'en trouve diminué, puisqu'il s'avère hautement affecté par l'attribution des investissements au transport routier qui nécessite des sommes considérables en maintien d'actif (SCT, 2015). Le financement au TC demeure ainsi relativement stable, mais se trouve dilué par les besoins croissants en maintien d'actif. Cela montre

bien comment la structure de financement du TC actuellement en place limite le développement des réseaux de TC. Les réalités dans lesquelles s'insèrent les sources de financement sont des contraintes qui viennent limiter l'attribution du financement pour les projets de TC.

L'analyse de la dimension structurelle précédemment effectuée permet d'observer l'organisation hautement institutionnalisée du système-acteur relatif à la mise en place des RPB dans la région métropolitaine de Montréal. Une hiérarchie stricte et formelle découle du cadre politique propre à l'organisation d'une facette de plus en plus importante au sein de l'administration publique du transport. Cette réalité institutionnelle n'est pas définie dans le temps et s'avère en constante évolution, en fonction des objectifs et contextes politiques. Il y a ainsi d'importantes zones d'incertitudes qui surplombent l'ensemble du système-acteur dans la réalisation de leurs rôles et mandats et dans la poursuite de leurs objectifs propres. Le nombre important d'échelles d'action, l'organisation du financement, ainsi que la complexité globale d'un système qui comporte un nombre considérable d'organisations avec des mandats plus ou moins précis, sont les principales zones d'incertitudes qui apparaissent suite à l'analyse de la structure formelle du système-acteur propre au développement des RPB dans la région de Montréal. De plus, l'analyse de la dimension fonctionnelle du même système-acteur vient montrer comment des contraintes et opportunités viennent également forger la prise de décision, au-delà de son institutionnalisation, aussi forte soit-elle.

6.2. Au-delà de l'institutionnalisation : contraintes et opportunités qui forment le système-acteur dans l'action concrète (ou dans l'inaction)

Bien que la planification et l'aménagement des RPB à Montréal soit une organisation hautement institutionnalisée, une réalité concrète observable sur le terrain permet d'identifier des contraintes et opportunités qui viennent structurer la prise de décision au sein du système-acteur. Sans jamais sortir de cette structure formelle institutionnalisée, les acteurs, évoluant au sein des différentes organisations, utiliseront des mécanismes afin d'orienter leurs actions, de façon à obtenir une influence directe sur l'ensemble de l'organisation et donc, sur l'ensemble du système-acteur. Les zones d'incertitudes identifiées précédemment montrent comment malgré une formalité rigide de l'encadrement de l'action, des aspects demeurent flous, contextuels et relatifs à des orientations particulières propres aux objectifs des acteurs. L'identification des contraintes et opportunités qui orientent l'action concrète est donc primordiale afin de comprendre le fonctionnement réel du système-acteur étudié dans une optique de prise de décision ou d'inaction.

Plusieurs entrevues effectuées avec des intervenants du système-acteur permettent de mettre en lumière ces contraintes et opportunités, par une analyse parallèle à la dimension structurelle effectuée dans la section précédente. Les contraintes et opportunités qui se dégagent de cette analyse sont issues de cinq grandes catégories d'incertitudes qui seront étudiées tour à tour : les enjeux économiques, les nombreuses échelles de planification, les conjonctures et intérêts politiques, l'acceptabilité sociale et une gestion intégrée non opérationnelle.

6.2.1. Enjeux économiques et financiers

Le contexte économique et financier dans lequel évolue l'ensemble du réseau propre au développement des RPB influence énormément son système-acteur. Comme il a été vu précédemment, le cadre structurel propre au financement des projets de TC s'avère extrêmement complexe. De plus, la provenance du financement et l'organisation de ce financement vient influencer le développement des réseaux de TC. Une telle structure vient causer des contraintes et opportunités pour les acteurs, ce qui vient dicter la prise de décision au sein du système.

D'abord, la grande majorité des décisions se prennent avec des considérations économiques et financières qui viennent orienter les choix en termes de développement du TC. Le contexte budgétaire restreint ainsi que les programmes de subvention limités font en sorte que les acteurs se penchent vers une option avantageuse. Les programmes de financement du TC agiront à titre d'opportunité pour certaines organisations en fonction de la part de facture qu'ils ont à assumer. Les intervenants de Transport 2000 sont très clairs à ce sujet : «La ville de MTL se dit très TC, mais elle y consacre à peine 9% de son budget... Elle adore les projets financés par Québec : on veut quatre projets de métro, mais dans ces cas rien ne vient de la poche de la ville.» (Intervenant de Transport 2000, avril 2015). Cette citation montre comment les acteurs vont tenter d'orienter leurs choix en TC par rapport à la part de financement : le métro étant financé à 100%, les villes en sont friandes. À l'inverse, les réseaux d'autobus ne sont traditionnellement pas très populaires auprès des municipalités (Intervenant de la CMM, septembre 2015). D'un côté, les modes lourds sont financés à 100% par Québec et les coûts d'opération sont très faibles (taux employé/énergie/usagers avantageux) en comparaison aux coûts d'opération des autobus qui, en plus, ne sont pas financés à 100% par Québec, mais plutôt à 75% (Intervenant de la CMM, septembre 2015). Ainsi, historiquement, le développement

du TC se dessine en fonction des pressions budgétaires que les acteurs peuvent éviter, en priorisant des projets majoritairement payés par d'autres. Considérant cette réalité, le gouvernement du Québec a mis en place le décret sur le financement des MPB de 2014¹⁴. Un représentant de la STM perçoit une telle réalité comme une opportunité intéressante qui leur permet d'accélérer la cadence afin de mettre en place rapidement des bonifications au réseau qui permet d'obtenir des gains importants. Dans un contexte budgétaire rigide, où la STM ne peut pas investir (ou très peu), un tel décret est venu orienter les décisions et la STM a donc mis en place un gros programme MPB (Intervenant de la STM, avril 2015). Au sein de la STL, STC beaucoup plus petite que la STM, le décret du gouvernement a même créé un poste spécialisé pour le développement des RPB. En effet, la STL, qui n'a que des modes par autobus sous sa gouverne, a saisi cette modification au niveau du financement comme étant une opportunité incontournable lui permettant de bonifier son réseau à une hauteur qui lui était impossible à court terme préalablement (Intervenant de la STL, juin 2015). Ces décisions n'auraient pas été prises dans un contexte de financement normal du financement autobus (Intervenant de la STL, juin 2015 ; Intervenant de la STM, avril 2015). Cela montre comment la structure de financement vient orienter la prise de décision, à travers un jeu où chaque acteur tente d'envoyer la plus grande part de la facture possible à un autre, et où ces mêmes opportunités de financement viennent orienter les choix en matière de développement des réseaux. C'est le cas des RPB, qui se voient mis de l'avant de façon accélérée depuis 2014, en raison du décret sur le financement des projets par bus.

Puis, la structure de financement ainsi que le contexte budgétaire sont souvent perçus comme étant d'importantes limites au développement du TC. La séparation entre le financement des immobilisations et le financement des opérations vient créer des

¹⁴ 100% du financement pour projet MPB de 7 millions de dollars et moins déposé avant le 31 décembre 2015 et mis en service au 31 décembre 2016.

contraintes importantes sur les opérateurs de réseaux. Par exemple, alors que l'on octroie du financement au développement des MPB à la STM, le contexte de compression budgétaire qui plane sur l'organisation ne lui permet pas de bonifier le service offert de la même façon que l'apport en infrastructure. Le développement de l'immobilisation servira donc à diminuer le fardeau budgétaire en opération de la STM :

[...] [lorsque] l'on va développer une voie réservée pour améliorer la vitesse commerciale [...] On passe de peut-être 15 à 17-18 km/h, mais pour nous c'est du temps sauvé. Au bout de la ligne tu peux peut-être offrir le même service, avec un bus de moins. Un bus, ça coûte 100\$ par heure à le faire opérer [...] (Intervenant de la STM, avril 2015)

Cette citation montre comment les responsabilités financières pour les opérations limitent le développement réel des réseaux : d'un côté des mesures financées par Québec sont mises de l'avant, mais serviront à diminuer le fardeau budgétaire de l'acteur qui opère le réseau, par une économie aux opérations. Le résultat est que le service demeure similaire, mais une diminution de la contrainte budgétaire survient. Il s'agit là d'une opportunité considérable pour une STC de diminuer son fardeau budgétaire, par un transfert de coûts, via un déplacement de l'investissement.

Une autre limite au développement des réseaux est la nature des programmes de financement qui sont perçus par certains acteurs comme étant trop restrictifs. Le décret sur le financement des MPB, bien qu'il soit une opportunité importante pour les STC, est également perçu comme une contrainte au développement, par les restrictions qu'il impose. En fait, certains projets autobus à grande portée ont été refusés dans ce programme, puisqu'ils excédaient 7 millions de dollars. C'est le cas, notamment, de la STL qui s'est vu refuser le financement à 100% d'un projet

structurant de BHNS qui inclut des aspects d'aménagement, d'infrastructures, de complémentarité au vélo et de verdissement, en plus d'être sur une longueur significative du territoire lavallois. Ainsi, pour la STL, qui ne compte que sur un mode autobus afin de structurer son réseau, le décret limite son développement à de petits projets de 7 millions et moins. Dans l'éventualité où elle désire mettre de l'avant un projet d'envergure à l'aide de ce financement, le projet est rejeté et tombe dans le financement normal de 75% (Intervenant de la STL, juin 2015). La mise en place de petits projets MPB devient plus avantageuse pour la STC qu'un réel projet structurant, attractif et à grande capacité. Ainsi, les programmes de financement viennent orienter la capacité d'action et les choix de développement de plusieurs acteurs du système.

Ensuite, il est primordial de considérer les opportunités économiques d'ordre plus globales qui pèsent sur le système-acteur. Beaucoup de décisions en transports se prennent avec des considérations financières liées au développement économique du territoire plutôt qu'avec une perspective réellement orientée vers les réseaux de transport. D'ailleurs, un intervenant de la SQI pense clairement que le développement du TC se fait sur la base d'intérêts financiers liés aux revenus sur les taxes et sur le développement de la valeur foncière (Intervenant de la SQI, mai 2015). Dans la planification des projets majeurs, des études financières ont été effectuées dans le but d'orienter l'ensemble des acteurs vers la cohérence économique, au nom du CT (Intervenant de la SQI, mai 2015). Dans une telle logique, chaque municipalité tentera d'attirer la population autour de ses propres pôles de TC, plutôt que de favoriser un service adéquat qui permet une mobilité efficace sur le territoire régional : il devient préférable de situer un commerce autour d'un pôle de TC en banlieue plutôt que d'assurer une mobilité vers les pôles commerciaux du centre régional, soit Montréal (Intervenant de Transport 2000, avril 2015). L'intérêt foncier

des municipalités est ainsi manifeste et vient teinter la prise de décision quant au développement des réseaux de TC.

Un autre aspect qui se rapporte au cadre économique global dans lequel évolue le système-acteur est l'orientation des décisions vers des incidences qui dépassent le transport et l'aménagement du territoire. En fait, bien que le système-acteur étudié soit délimité par deux ministères principaux, soit le MTQ et le MAMOT, il demeure que l'ensemble des organisations ne peut se soustraire du contexte gouvernemental global. Ainsi, de nombreuses décisions sont orientées vers certains intérêts économiques plus globaux de l'État. Un intervenant de la CMM et un intervenant du MTQ, tiennent en exemple les contrats d'achat regroupés d'autobus qui permettent un meilleur taux de financement s'ils sont achetés localement (Intervenant du MTQ, septembre 2015). Les autobus sont donc achetés massivement chez Novabus, dont l'usine est située à Ste-Eustache, au Québec, et dont une faillite imminente se faisait sentir (Intervenant de la CMM, septembre 2015). Cet incitatif à l'achat local vient donc avoir une incidence importante sur l'emploi de la région, sur le maintien de l'usine d'autobus et donc l'incidence sur des choix en termes de TC est bien plus grande que sur la région où les réseaux sont implantés, via l'emploi local et les retombées sur l'ensemble de la société à travers des choix politiques de subvention déguisé (Intervenant de la CMM, septembre 2015 ; Intervenant du MTQ, septembre 2015).

Comme il a été montré dans la présente section, d'importantes contraintes et opportunités viennent orienter la prise de décision quant au développement du TC. Le choix du développement des RPB s'insère dans un contexte économique dicté par les programmes de financement. Les contraintes budgétaires des organisations viennent également teinter la volonté et la capacité des acteurs de développer de tels réseaux.

Puis, certains choix économiques larges, soit liés au développement du territoire où même à des incidences plus globales, sont des opportunités gouvernementales qui orientent clairement le choix des zones de développement en termes de TC, ainsi que les secteurs à favoriser en vue d'une vision qui dépasse le transport. Ainsi, il est pertinent d'affirmer que les enjeux économiques viennent orienter l'ensemble du système-acteur propre au développement des RPB dans la région montréalaise. De nombreux intervenants mentionnent les besoins de modifier et d'adapter ce cadre financier afin de permettre un meilleur développement du TC orienté vers la maximisation des déplacements des personnes et vers une mobilité globale, inclusive et intégrée au sein du territoire (Intervenant chercheur à l'UQÀM ; septembre 2015 ; Intervenant de la CMM, septembre 2015 ; Intervenant de Transport 2000, avril 2015). De plus, certaines réalités financières historiques, ainsi que le contexte propre au maintien des infrastructures existantes viennent limiter le cadre de financement du TC qui se retrouve dilué au sein du financement du secteur routier (Intervenant chercheur de l'UQÀM, septembre 2015 ; Intervenant du MTQ, septembre 2015). La réalité économique qui sous-tend l'organisation des RPB vient donc favoriser certains choix politiques qui orientent le développement des réseaux de TC. Les conjonctures financières et économiques propres au système-acteur sont ainsi non négligeables et sont des sources de contraintes et d'opportunités qui viennent dicter les intérêts de chaque acteur quant au développement qu'il envisage en termes de TC.

6.2.2. De nombreuses échelles de planification

Les nombreuses échelles de planification sont également une source de contraintes et d'opportunités qui structure le système-acteur propre au développement des RPB. Le nombre d'acteurs, représentant leur organisation spécifique, qui agissent dans la limite de leurs intérêts, de leur propre vision rationnelle à leur échelle, ne s'insère pas nécessairement dans la poursuite d'une cohérence régionale en matière de TC. C'est

le cas de certaines municipalités ou arrondissements qui se développent en vase clos, avec des objectifs en aménagement et en transport qui ne tiennent pas compte du développement global de la région et donc, qui est uniquement orienté vers la réalité des personnes qui vivent dans cet arrondissement ou cette municipalité, sans égard à ceux qui y passent, ou doivent y avoir accès (Intervenant de la STM, avril 2015 ; Intervenant de Transport 2000, avril 2015). Ainsi, l'asymétrie des réalités internes de la région métropolitaine de Montréal rend les intérêts locaux de diverses natures : l'Est, l'Ouest, le centre-ville, les couronnes rapprochées et éloignées ne sont pas aux prises avec les mêmes conjonctures et donc, chacun met de l'avant ses préoccupations rationnelles particulières à son échelle. Évidemment, des plans et des programmes métropolitains existent afin de régir l'ensemble de cette réalité. Toutefois, comme le mentionne un intervenant de la STM, chaque acteur, selon l'échelle d'action de son organisation, a sa vision, sa définition des concepts et ses solutions : «La STM a son plan MPB qui part du plan de transport de la ville de MTL. Ce plan ne couvre pas seulement la ville de MTL, mais aussi les villes liées. La CMM a le RAM, l'AMT a aussi son plan de gestion et même le MTQ va bientôt présenter un plan de gestion révisé.» (Intervenant de la STM, septembre 2015) Une telle affirmation montre que même pour les organismes métropolitains, la définition des concepts, ainsi que la perception d'un problème, vient teinter l'orientation de la solution envisagée (Intervenant de la STM, septembre 2015). Si le RAM n'est pas défini et identifié de la même façon, et que les objectifs sur ce RAM ne sont pas les mêmes pour chaque acteurs, il devient difficile de mettre en place une solution optimale permettant la réunion des réalités territoriale (métropolitaine, locale, etc.) Un tel dédoublement vient inéluctablement alourdir le cadre d'action global quant à la mise en place des RPB et il est évident qu'il s'agit là d'une contrainte majeure : il est nécessaire de considérer non seulement une réalité locale, mais également régionale et donc, les mesures empruntées doivent s'insérer dans une multitude de plans qui ne sont pas orientés vers les mêmes objectifs et vers les mêmes intérêts. Cela vient occasionner une contrainte importante liée à l'opposition des visions de développement du TC qui

se répercute à travers l'action au sein du système-acteur. Certaines collaborations deviennent parfois limitées en raison d'une poursuite d'intérêts où l'on tente de monopoliser le plus d'influence possible afin de mettre de l'avant sa vision (Intervenant de l'AMT, avril 2015). Les acteurs prêchent pour leur paroisse et reconnaissent leur vision comme étant la plus rationnelle. Même dans la planification de projets régionaux, les différents acteurs locaux collaboreront avec l'AMT, mais tenteront d'influencer les négociations de façon à orienter ce dernier avec leurs intérêts (Intervenant de la STL; juin 2015). D'un point de vue local, cela est tout à fait légitime, considérant les rôles respectifs des acteurs, mais au niveau régional, il se trouve que ces contraintes rendent la mise en place des RPB extrêmement difficile, par la multiplication des échelles d'intervention et des plans impliqués (Intervenant de l'AMT, avril 2015 ; Intervenant de la ville de Montréal, septembre 2015). En effet, une simple ligne MPB est beaucoup plus facile à mettre en place qu'une vision régionale d'ensemble RPB qui aura des incidences bien plus importantes sur l'ensemble du réseau et non pas sur une unique artère problématique.

Une autre contrainte qui découle directement des échelles de planification est le monopole des opérations de TC qui appartient aux AOT, alors que la planification est répartie sur ces nombreuses échelles. La planification régionale est un mandat exercé par l'AMT au niveau du TC et par la CMM au niveau du développement du territoire. Du côté de la CMM, qui n'est pas un opérateur de TC, il n'y a qu'un pouvoir d'influence sur la planification, mais il s'agit d'une portée très légère, via le RAM et les plans de développement du territoire (Intervenant de la CMM, septembre 2015). Il est impératif de compter sur la collaboration des autres acteurs dans leur planification. Du côté de l'AMT, cependant, la loi lui accorde un droit d'opération de réseaux d'autobus et un droit d'implantation de lignes métropolitaines (Loi sur l'Agence métropolitaine de transport, 1995). Toutefois, très peu de lignes existent conformément à cette compétence. En effet, l'AMT agit plutôt à titre de partenaire et

de collaborateur avec les STC et les CIT (Intervenant de l'AMT, avril 2015). Une perspective de concertation et de reconnaissance de l'expertise locale est donc mise de l'avant (Intervenant de l'AMT, avril 2015). Ainsi, la structure accorde des pouvoirs à l'AMT qui ne sont pas utilisés en réalité, en raison d'une approche collaborative qui reconnaît l'expertise du plan local. Évidemment, la contrainte est immense : il s'avère nécessaire, dans un tel contexte, de multiplier les acteurs qui se retrouvent en négociation et donc, un projet de RPB doit s'arrimer à une multitude d'intérêts qui se justifient en fonction des échelles d'implantation. De plus, les AOT locales maintiennent une opportunité d'influence sur l'ensemble du réseau, par cette reconnaissance de l'expertise et l'implication qui leur est accordée dans l'opération des réseaux, même à plus grande échelle. L'expertise locale des STC est bien plus centrée sur une planification opérationnelle concrète, par la compréhension des enjeux locaux et particuliers qui structurent leur territoire propre (Intervenant de la STM, avril 2015). À l'inverse, les organisations régionales possèdent plus une vision de planification globale qui transcende les territoires particuliers de façon à comprendre les flux de circulation dans leur ensemble, sur les grandes artères structurantes (Intervenant de la CMM, septembre 2015). Ils ont peu de connaissances en opération, n'opérant pas, ou très peu, ce qui parfois représente une contrainte importante, puisque la finalité de la planification demeure l'opération des autobus dans une optique de desserte (Intervenant de l'AMT, avril 2015). Cette réalité donne une expertise concrète aux opérateurs locaux, ce qui représente un facteur d'opportunité considérable dans les négociations entre différents acteurs (Intervenant de l'AMT, avril 2015 ; Intervenant de la STM, avril 2015).

Enfin, la hiérarchisation prioritaire des projets de TC s'effectue au niveau du MTQ, via le PQI du CT. Ainsi, les échelles locales et régionales, qui ont des mandats de planification, ne sont pas les acteurs qui décident de l'attribution des priorités quant au développement des immobilisations (Intervenant du MTQ, septembre 2015).

Dans une telle logique, les plans stratégiques des AOT deviennent des listes extrêmement longues de projets désirés, mais où il est reconnu que les projets ne pourront pas être réalisés dans le contexte d'attribution des budgets (Intervenant de la CMM, septembre 2015 ; Intervenant du MTQ, septembre, 2015). Il s'agit d'une contrainte importante pour les AOT planificatrices puisqu'elles ne décident pas nécessairement des projets qui iront de l'avant (Intervenant du MTQ, septembre 2015). Les plans de développement et de planification du TC sont donc extrêmement vagues, centrés sur des objectifs à atteindre, et comportent de nombreux projets non réalisables à courts termes (Intervenant du MTQ, septembre 2015). On ne veut tout simplement pas trancher dans les projets à prioriser et on renvoie cette tâche à l'investisseur, soit le MTQ (Intervenant du MTQ, septembre 2015). Cela vient donc attribuer un caractère relatif au rôle de planification locale et régionale, dans l'optique où l'échelle gouvernementale s'accapare d'une opportunité lui permettant d'influencer réellement le développement du TC, par l'attribution du financement.

Donc, les nombreuses échelles de planification sont un facteur important qui crée des contraintes et opportunités quant à la mise en place des RPB. La rationalité avec laquelle chaque acteur tente de maximiser ses intérêts particuliers, à son échelle, est inéluctablement une contrainte qui vient créer des confrontations et des jeux d'influence qui façonnent le développement des réseaux. Puis, la réalité concrète selon laquelle un opérateur est en mesure de monopoliser de l'influence sur le système, à travers sa connaissance du milieu local et de l'exécution des opérations, vient lui créer une opportunité manifeste, au détriment du planificateur métropolitain qu'est l'AMT. Finalement, la capacité d'influence du MTQ, via son rôle de priorisation des investissements, est une contrainte importante pour les AOT planificatrices qui non seulement ne décident pas nécessairement de ce qui sera mis en place en priorité, mais également puisque leur planification devient non réalisable, voire irréaliste. En effet, les PTI des STC ainsi que les plans stratégiques de

développement sont perçus comme des listes d'épiceries idéalisées, mais ouvertement non réalisables (Intervenant de la CMM, septembre 2015 ; Intervenant de Transport 2000, avril 2015 ; Intervenant du MTQ, septembre 2015). Les AOT y mettent tous les projets qu'ils désirent, pour ensuite soutenir qu'ils veulent bien plus que ce qui leur est attribué en réalité par le MTQ (Intervenant du MTQ, septembre 2015).

6.2.3. Conjonctures et intérêts politiques

Les conjonctures et les intérêts politiques des acteurs sont également des sources de contraintes et d'opportunités importantes qui influencent la prise de décision. Ces aspects sont directement liés aux différentes échelles et à la planification rationnelle que chaque acteur met de l'avant, selon les besoins et objectifs particuliers de son organisation spécifique.

Premièrement, une contrainte provenant des conjonctures politiques particulières plane sur l'ensemble du système-acteur. En effet, le système-acteur qui est en cause ici, bien que hautement formalisé, relève directement de décisions politiques qui viennent contraindre les acteurs. Par exemple, en aménagement du territoire, les plans d'urbanisme et les schémas d'aménagement, comme il a été vu plus tôt, sont les outils les plus précis, appartenant aux arrondissements et aux municipalités, afin d'orienter le développement du territoire. Ainsi, si un projet de RPB est en planification sur une artère, les arrondissements ou les municipalités détiennent l'approbation finale quant à l'aménagement de leur territoire : les AOT ainsi que les promoteurs de projets doivent se conformer à cette vision. La contrainte liée aux échelles apparaît une fois de plus : il faut obtenir une approbation locale pour un projet régional. De plus, il faut également se soucier de l'ensemble des visions locales qui parfois divergent, dans une optique de mise en place d'un projet de RPB qui trouve sa cohérence dans une

application régionale uniquement (Intervenant de l'AMT, avril 2015). La planification actuellement en cours du SRB Pie-IX est un exemple significatif de cette réalité. Un projet de SRB à grande échelle est en planification. Quatre arrondissements de la ville de Montréal sont traversés par ce projet potentiel. Ainsi, l'AMT, qui en est le promoteur, doit entreprendre des négociations indépendantes avec chaque arrondissement afin de planifier l'aménagement périphérique de la voirie et des stations (Intervenant de l'AMT, avril 2015). Les visions d'aménagement particulières découlent directement de visions politiques particulières aux arrondissements et ainsi, des problèmes sont créés en amont, en raison de visions politiques particulières, qui viennent assujettir les niveaux techniques de planification du TC qui ont des visions plus larges, plus globales (Intervenant de l'AMT, avril 2015).

Deuxièmement, cette soumission de la part des acteurs qui planifient le TC aux orientations politiques particulières des acteurs locaux est non seulement une contrainte venant complexifier les négociations courantes dans la mise en place d'un projet, mais est également une source de mobilisation de pouvoir pour les acteurs politiques, par le blocage des projets (Intervenant de l'AMT, avril 2015 ; Intervenant de la ville de Montréal, septembre 2015 ; Intervenant de Transport 2000, avril 2015). Il est impératif que le projet de RPB s'insère dans un objectif local, sans quoi il sera facile pour l'acteur local de mobiliser une capacité de blocage, agissant à titre de contrainte pour un projet qui trouve une assise plus large. Un responsable de la ville de Montréal mentionne clairement un exemple révélateur quant à ce fait :

L'axe de La Vérendrye, on avait un beau projet qui était assez simple : traverser les arrondissements Verdun-Lassalle. On est allé rencontrer l'arrondissement LaSalle, eux autres ont refusé catégoriquement que le projet soit implanté. Donc à ce moment-là ça ne valait plus la peine d'implanter le petit bout qui était du côté de Verdun. C'est minime là... le projet était surtout à LaSalle. Donc eux ont refusé le projet. Je pense que la STM n'a pas voulu se battre et aller voir Verdun pour implanter juste un petit bout. (Intervenant de la ville de Montréal, septembre 2015)

Cet exemple montre la capacité de blocage des acteurs locaux qui n'ont pas nécessairement d'intérêt quant à la mise en place d'un RPB sur leur territoire. Même si des objectifs régionaux sont implantés, l'échelle locale est extrêmement importante et la capacité d'implantation des RPB sera directement affectée par la poursuite des intérêts politiques particuliers de ces acteurs. De plus, de nombreux projets de RPB sont planifiés de façon à offrir un service rapide, mais qui bénéficiera aux zones résidentielles éloignées, et non pas nécessairement aux arrondissements ou municipalités traversés par le projet (Intervenant de la STM, septembre 2015 ; Intervenant de Transport 2000, avril 2015 ; Intervenant de la ville de Montréal, septembre 2015). Il s'agit là d'une raison rationnelle qui explique le blocage de certains acteurs qui ne trouve pas d'intérêt dans un projet de RPB. La gestion administrative des AOT, ainsi que leur soumission à leurs propres contraintes budgétaires viennent limiter leur pouvoir de bonification des services afin de promettre à des élus locaux une amélioration subséquente sur les territoires empruntés (Intervenant de la ville de Montréal, septembre 2015). Ainsi, un projet RPB, bien que pertinent et dans les intérêts de zones résidentielles éloignées du centre-ville, est souvent en contradiction avec les intérêts de certains arrondissements ou municipalités où elle emprunte le territoire qui est donc d'office un partenaire. Il s'agit là d'une contrainte importante qui est illustrée de façon détaillée par l'exemple de la voie réservée projetée sur le boulevard Notre-Dame qui lierait Repentigny au

centre-ville de Montréal. Voici comment un représentant de la ville de Montréal explique cette réalité :

Ils [la STM] sont allés voir les arrondissements et quand ils sont arrivés à Hochelaga, les élus d'Hochelaga ont dit, oui le projet est beau, mais on a l'impression que ça va servir aux gens de Pointe-aux-Trembles, aux gens de Repentigny et il va peut-être y avoir des CIT qui vont emprunter cet axe-là parce que ça va jusqu'au centre-ville. Donc ils ont dit, on est prêt à accepter le projet, mais ajoutez-nous des arrêts d'autobus le long de Notre-Dame pour que les citoyens d'Hochelaga puissent embarquer. Ou rajoutez une ligne, par exemple faites le lien avec le SRB Pie-IX, pour que les autobus puissent descendre sur Pie-IX, tourner à droite sur Notre-Dame, puis qu'il y ait quelques arrêts pour desservir la population locale. Puis là [...] quand l'équipe de [la STM] est allé voir Hochelaga, bien quand Hochelaga a demandé ça, ils ont dit, bien c'est une autre équipe, pour l'instant on est en coupure donc rajouter des circuits d'autobus ça se fait à plus long terme, on ne peut pas. Donc la MPB n'était pas accompagnée d'une augmentation d'amélioration du service pour cet arrondissement-là. Donc pour l'instant ça n'a pas passé. (Intervenant de la ville de Montréal, septembre 2015)

Cet exemple montre clairement l'importance de considérer l'ensemble des intérêts politiques particuliers, sans quoi un pouvoir de blocage considérable est susceptible d'être mobilisé, agissant à titre de contrainte importante au sein du système-acteur.

Troisièmement, les intérêts locaux ne sont pas définis dans le temps et sont susceptibles au changement. Les négociations doivent être effectuées avec chaque arrondissement, de façon indépendante. Toutefois, un contexte électoral peut venir modifier la représentation politique de l'arrondissement en cours de route, de façon à changer la vision qu'a cet arrondissement de l'aménagement du territoire et donc, des alentours du projet de RPB (Intervenant de l'AMT, avril 2015 ; Intervenant de Transport 2000, avril 2015). Il s'agit là d'une contrainte conjoncturelle, liée à

l'évolution politique qui a cours au Québec et dans l'organisation politique métropolitaine. La même réalité est observable à l'échelle des programmes qui régissent les orientations du MTQ et du MAMOT. Des projets peuvent se retrouver à l'étude et une nouvelle loi, un nouveau programme ou une nouvelle norme est votée à l'Assemblée nationale et donc, l'étude doit être reprise sous les considérations du nouveau procédé mis en vigueur par le palier politique provincial (Intervenant du MTQ, septembre 2015). Tout cela montre comment les contextes politiques en constante évolution peuvent être une source de contrainte importante quant à une planification effectuée sur une échelle temporelle parfois courte, mais parfois très longue.

Finalement, certains projets de TC montréalais, notamment les projets de voies réservées, peuvent servir d'opportunité à certains arrondissements ou à certaines municipalités afin de mobiliser plus de pouvoir ou de financement de la part de la ville centre. N'ayant pas nécessairement les mêmes intérêts, l'acteur local tente une mobilisation d'opportunités à travers les intérêts poursuivis par l'échelle globale, même s'il s'agit de négociations qui excèdent le TC. Un représentant de la STM a d'ailleurs eu affaire à ce genre de situation lors de certaines négociations :

Des fois, les projets de la STM servent de marchandage pour les arrondissements auprès de la ville centre. Par exemple, pour le déneigement l'hiver. Les voies réservées sont déneigées en priorité, alors certains arrondissements ont dit, bon, on met la voie réservée, mais ça nous prend plus d'argent dans le déneigement, mais là ça tombe dans des discussions d'un autre ordre sur le transfert d'argent aux arrondissements. (Intervenant de la STM, septembre 2015)

Cet exemple montre comment l'acteur local percevra un projet plus global de voie réservée comme étant une opportunité afin de mobiliser, dans ce cas-ci, du financement. Pour arriver à un tel objectif, il faut revoir des aspects de la Constitution de la ville de Montréal et le fonctionnement des transferts d'argent de la ville-centre aux arrondissements, ce qui dépasse largement les mandats et objectifs du système-acteur du TC (Intervenant de la ville de Montréal, septembre 2015). Il y a donc des opportunités de plusieurs natures qui sont mobilisées par certains acteurs, de façon à obtenir des bénéfices particuliers.

Il est donc clair que les conjonctures et les intérêts politiques propres à chaque acteur, au sein de leur organisation respective, sont d'importantes sources de contraintes et d'opportunités qui viennent structurer les relations du système-acteur montréalais propre à la mise en place des RPB. Les intérêts particuliers de chaque acteur, n'étant pas nécessairement compatibles et qui évoluent selon les contextes politiques particuliers, occasionnent un pouvoir de blocage mobilisable par les acteurs. De plus, certains projets sont perçus comme étant des opportunités afin de mobiliser du pouvoir relatif pour un acteur, percevant un intérêt autre que celui défini par le projet de RPB lui-même.

6.2.4. L'acceptabilité sociale

L'acceptabilité sociale des projets est un aspect incontournable pour les projets de RPB. Tant au niveau des politiciens que des citoyens riverains, un travail important doit être effectué, de façon à minimiser les contraintes liées à des projets mal adaptés, et non convenables pour les acteurs. Ainsi, l'acceptabilité sociale est directement liée au point précédent, qui s'intéressait aux conjonctures et aux intérêts politiques, via une ligne directrice entre le politicien et sa population d'attache (Intervenant élu

municipal, septembre 2015). Dans un tel contexte, les AOT tentent de vendre leur discours aux élus, de façon à mettre de l'avant les bénéfices potentiels pour ces derniers (Intervenant de la STM, septembre, 2015). Toutefois, le rôle de l' élu est d'adapter les études préalables de la STM à la réalité terrain particulière de l'arrondissement ou de la municipalité visée (Intervenant élu municipal, septembre 2015). Ainsi, un travail de coopération important se met en branle, afin d'obtenir un projet de RPB qui convient à l'AOT, mais surtout au niveau politique. Cependant, certaines craintes citoyennes reviennent dans la grande majorité des projets de RPB urbains : l'augmentation de la congestion de la part des automobilistes ainsi que la perte de stationnement de la part des commerçants (Intervenant de la STM, septembre 2015 ; Intervenant de la ville de Montréal, septembre 2015 ; Intervenant élu municipal, septembre 2015). Souvent, ces craintes sont des contraintes importantes à l'implantation, en raison d'une absence de mobilisation de l'information nécessaire à une compréhension réelle de la situation (Intervenant élu municipal, septembre 2015). Bien que certaines craintes soient justifiables, il est majoritairement possible d'effectuer des exercices informatifs permettant de cibler les intérêts du projet, de façon préalable à sa mise en place, pour adapter celui-ci à ses réalités terrains, de manière à ce qu'ils soient imbriqués dans une vision cohérente désirée par les citoyens et les élus :

On identifie également les bénéfices pour chaque clientèle, mais aussi les contraintes qui apparaîtront en tentant de leur pointer des solutions. Si tu as un problème de stationnement à ce moment-là, on a fait notre comptage de combien de maisons ont déjà une place de stationnement, combien d'autos, on a déjà un comptage de combien d'autos se gare normalement dans ce tronçon, on a déjà fait une validation sur les rues avoisinantes sur quelle est l'espace disponible pour stationner dans ces coins-là. Donc dans ce sens cette analyse a déjà été faite. Donc si quelqu'un va lever la main et dire : j'ai un problème de stationnement, où est-ce que je vais stationner? On a déjà une réponse. En même temps, c'est ensemble que l'on fait cela et ce n'est pas un sens unique. [...] Quand un citoyen soulève un problème que nous on n'avait pas pensé, ça nous permet de prendre note de ça, je dis : oups, on n'a pas de réponse à cette question, on va analyser votre point, on va chercher la solution ou les mesures de mitigation et on reviendra avec une réponse avant que la décision finale soit prise. (Intervenant élu municipal, septembre 2015)

Cet exemple montre bien comment une opportunité d'information et de dialogue est susceptible d'amoindrir des contraintes potentielles. Cela permet d'informer les citoyens sur les opportunités qu'ils ont suite à la mise en place d'une voie réservée ou de tout autre projet de RPB local. Souvent, les usagers potentiels ignorent les bénéfices qui peuvent survenir à l'utilisation d'un tel service, ce qui les rend réticents à sa mise en place (Intervenant du MTQ, septembre 2015). Il s'agit de la même situation par rapport à la crainte de voir augmenter la congestion automobile suite à l'implantation d'une voie réservée. Les AOT n'ont pas une approche pénalisante envers l'automobile (Intervenant de la STL, juin 2015 ; Intervenant de la STM, avril 2015 ; Intervenant de la STM, septembre 2015). Au contraire, les études de circulation, basées sur des modèles statistiques, sont effectuées de façon à voir où est-ce qu'une voie réservée pourrait être implantée sans modifier le débit de circulation automobile sur cette artère (Intervenant de la STM, septembre 2015). Ainsi, si l'aménagement du projet nuit trop à l'automobile, on n'ira pas de l'avant. En fait, la vision des AOT est une approche collaborative, de façon à rendre un service attrayant et non pas invasif. Un représentant de la STM mentionne clairement cet aspect : «La

loi sur les STC dit que la STM, dans mon cas, a le droit d'utiliser n'importe quelle rue. Par contre, si tu débarques comme ça, en disant tassez-vous j'ai une loi, tu vas te faire hair alors que ce que tu veux c'est rendre ton service attrayant.» (Intervenant de la STM, avril 2015) Ainsi, il est clair que les acteurs de la STM jouent à l'intérieur d'une zone d'incertitude laissée par la dimension structurelle de l'organisation. Ne voulant pas se mettre à dos les citoyens, ils n'utilisent pas leur mécanisme légal formel, pour plutôt tenter de s'accaparer une opportunité de plus longs termes, via une acceptabilité des façons de faire de leur organisation dans un respect des partenaires, incluant les citoyens.

L'acceptabilité sociale, tant au niveau politique que citoyen, est donc un aspect incontournable qui mène à la mobilisation d'opportunités pour certains acteurs, mais qui vient également imposer des contraintes. Un lien direct apparaît entre intérêts politiques et acceptabilité sociale et il en résulte de potentielles opportunités et contraintes qui font l'objet d'une attention particulière pour les acteurs du système. La prise de décision s'en trouve grandement affecté, via les négociations et la planification du TC.

6.2.5. Une gestion intégrée non opérationnelle

Les contraintes et opportunités identifiées tout au long de l'analyse sont intimement liées. Résultant d'un ensemble de relations basées sur la structure formelle de l'organisation et sur les zones d'incertitudes que cette dernière laisse planer sur le système-acteur, il devient clair que la gestion intégrée tant désirée entre planification du transport et aménagement du territoire ne trouve pas d'assise réelle et efficace. Les aspects qui empêchent l'opérationnalité d'une réelle gestion intégrée, ainsi que les facettes qui rendent ce défi aussi complexe seront maintenant détaillés, de façon à

mettre en évidence d'autres zones d'incertitudes susceptibles de générer des contraintes et des opportunités importantes pour des acteurs du système. L'ensemble des plans et objectifs de planification relatifs à chaque acteur ayant sa propre vision laisse transparaître certaines définitions de concepts qui ne sont pas compatibles. Directement liées à la zone d'incertitude créée par les nombreuses échelles de planification, les ambiguïtés laissées par une telle réalité causent d'importantes lacunes au système-acteur. Par exemple, la STM a une approche déplacement dans son plan stratégique alors que la Ville de Montréal a plutôt une approche circulation (Intervenant de la STM, septembre 2015). Ce n'est donc pas la même conception du transport qui est mise de l'avant, pour le même territoire, soit l'île de Montréal dans ce cas-ci. Une telle situation montre que bien que les plans mentionnent la gestion intégrée comme incontournable de planification, les acteurs n'arrivent pas à la mettre en place.

Les RPB sont une stratégie de TC adaptable qui permet de trouver une solution à différents problèmes de transport au sein de contextes particuliers et de cadres urbains changeants. Dans une telle logique, il est impératif d'avoir une vision globale de la planification du transport, afin de mettre de l'avant la bonne solution pour le bon problème (Intervenant chercheur de l'UQÀM, septembre 2015 ; Intervenant de Transport 2000, avril 2015). Ainsi, lors de la planification et la mise en place d'un projet de RPB, une réelle gestion intégrée ne tient pas compte uniquement du projet de TC, mais également de son milieu d'insertion, de la voirie où elle s'insère et donc, du milieu de vie au sein duquel il prend place (Intervenant chercheur de l'UQÀM, septembre 2015 ; Intervenant de la CMM, septembre 2015 ; Intervenant de la STM, septembre 2015). La structure formelle qui régit la voirie publique étant d'un ordre particulier et permettant une utilisation multiple, ouverte à tous, lui donne un statut particulier qui ne permet pas la mise en place d'un système de TC considéré

uniquement en termes d'efficacité (Intervenant de la CMM, septembre 2015). Voici comment un intervenant de la CMM explique cet argument :

Le contexte juridique rend la voie réservée très vulnérable, avec un niveau d'implication des acteurs extrêmement pénible. La chaussée a quatre étages : les égouts, l'aqueduc, les services électriques, donc téléphones, haute tension, basse tension, fibre optique, et chaque compagnie a son réseau de fibres optique, il y a le câble, et plein d'autres choses. Ensuite, le niveau sur la rue avec les piétons, les vélos, les autos, des traversées scolaires, des scooters, le ramassage des déchets, le recyclage, le transport adapté, etc. Puis en plus, il y a des fils électriques en hauteur, les hauteurs libres pour laisser passer tout le monde, les véhicules hors normes qui passent par des artères métropolitaines ce qui donne un contexte juridique très complexe de conciliation. Donc pour la voie réservée on fait de l'arbitrage, ce qui retarde sans cesse les projets, car il faut réduire ce niveau d'arbitrage, [pour considérer] la vision holistique, le milieu de vie qu'est une rue. Il y a donc une obligation de négocier avec tout le monde, mais il n'y a pas vraiment de cadre de négociation alors ça patine longtemps et même ça se confronte. (Intervenant de la CMM, septembre 2015)

Une telle réalité montre que la rue, la voie publique, n'est pas uniquement un site qui héberge un système de transport pensé sous des termes d'efficacité. Il est nécessaire de penser à l'ensemble du milieu de vie qui lui doit intégrer la meilleure solution possible en termes de transport. Une importante zone d'incertitude est ainsi identifiée : les acteurs tenteront de minimiser les contraintes à leur égard issues des négociations et des arbitrages qui en découlent, ce qui vient construire, une fois de plus, des oppositions de vision, au détriment d'une gestion intégrée inclusive et opérationnelle. Ainsi, au niveau de la planification, tant la structure formelle que fonctionnelle laissent planer des zones d'incertitudes telles que la gestion intégrée n'est pas envisageable pour les acteurs. Bien qu'ils reconnaissent cet incontournable, les contraintes et opportunités qui se créent dans le système-acteur viennent

orienter de façon significative le déroulement des négociations et des orientations de gestion, de manière à ce qu'une façon de faire en silo perdure, ce qui fait perdurer les limites à cette gestion intégrée désirée.

Puis, au niveau du financement du TC, l'existence d'une dualité entre financement des immobilisations et financement des opérations vient également empêcher la mise en place d'une bonne gestion intégrée. Comme le mentionne un intervenant de la ville de Montréal, «[...] le marquage, la signalisation, si on a des modifications de feux à faire, le MTQ va payer tout ça dans le cadre du programme d'aide aux modes alternatifs à l'automobile. Mais ce serait bien que ces mesures-là soient accompagnées de mesures au niveau du service.» (Intervenant de la ville de Montréal) Ainsi, une structure de financement qui laisse à certains acteurs un double mode de développement des projets, soit par l'infrastructure et par les opérations, vient créer des contraintes qui ne permettent pas de joindre directement les infrastructures aux opérations qu'elle nécessite pour développer la stratégie de TC de façon optimale. Il s'agit là d'une absence de considération intégrée qui manifestement structure de façon considérable la planification des RPB et du TC en général. Cela résulte en des effets sur l'acceptabilité sociale des projets, par un manque de bonification aux opérations suite à des changements au niveau de la voirie et donc, la mise en place de l'option TC ne trouve pas sa pertinence réelle au sein du milieu qui l'héberge. Ces explications au niveau de la gestion intégrée montrent comment l'ensemble des zones d'incertitudes, des contraintes et des opportunités qui apparaissent pour chaque acteur impliqué dans l'organisation montréalaise du TC sont imbriqués de façon à construire la structuration réelle de l'organisation.

6.3. La prise de décision construite par les contraintes et opportunités qui émanent des zones d'incertitudes

L'ensemble de l'analyse effectuée a permis l'identification d'une panoplie de zones d'incertitudes. La capacité des acteurs de mobiliser du pouvoir et de l'influence à l'intérieur de ces zones d'incertitudes, en raison de l'apparition de contraintes et d'opportunités, vient orienter de façon significative la prise de décision à l'intérieur du système d'organisations. Il a ainsi été question d'aspects primordiaux qui orientent la gouvernance relative à la mise en place des RPB dans la région métropolitaine de Montréal. Un couplage entre certaines zones d'incertitudes structurelles et les contraintes et opportunités fonctionnelles qui en émanent permet de comprendre l'ensemble des facettes qui influencent réellement l'organisation du TC montréalais. Les aspects financiers, politiques, conjoncturels et l'acceptabilité sociale sont les influencent principales qui viennent orienter cette prise de décision.

Ainsi, la prise de décision relative à la planification des réseaux de TC dans la région métropolitaine de Montréal s'avère teintée d'influences structurelles et fonctionnelles propres à la réalité de son système-acteur. Il en résulte une gouvernance qui ne s'insère pas dans l'idéal poursuivi de ville viable. En fait, les zones d'incertitudes qui sous-tendent le système viennent créer des contraintes et opportunités telles que les acteurs créent des objectifs autour d'intérêts spécifiques, particuliers, qui n'intègrent pas de considération globale du transport. Il en résulte un développement du territoire et du transport de façon réactive et en poursuite d'avantages spécifiques à court terme. Les solutions envisagées ne sont alors pas nécessairement les bonnes. Au détriment d'une réponse cohérente, intégrée et adaptative, certaines décisions, bien que rationnelles si l'on considère le système dans lequel les acteurs évoluent, sont définies pas l'économie du moment et par une mobilisation particulière d'influence et d'avantages. Bien que l'ensemble des acteurs reconnaisse l'importance d'une gestion

intégrée, il est manifeste qu'elle n'est pas atteinte et qu'une gouvernance en silo perdure. Les effets négatifs s'en font sentir sur les usagers du TC, mais également sur l'ensemble de l'organisation urbaine montréalaise, qui n'arrive pas à changer de paradigme de développement de façon à entrer dans la viabilité urbaine.

CONCLUSION

La présente recherche a été effectuée dans le but de comprendre les contraintes et opportunités qui structurent la mise en place des RPB dans la région métropolitaine de Montréal. En analysant le système-acteur qui sous-tend l'organisation des réseaux par bus sur le territoire montréalais, il devient possible d'identifier les aspects qui sont pris en considérations dans le processus de planification et de mise en place des réseaux de TC. Les motivations propres à chaque acteur s'éclaircissent et la structure concrète de fonctionnement de l'ensemble de l'organisation du TC montréalais devient visible. La comparaison de données recueillies dans une analyse documentaire et par des entretiens semi-dirigés a permis de mener à bien l'étude menée.

L'analyse stratégique du système-acteur propre à la mise en place des RPB montréalais a permis l'identification de zones d'incertitudes qui émergent de la structure particulière qui sous-tend cette organisation. Par des contraintes et opportunités, les différents acteurs du système tentent de mobiliser du pouvoir d'action et de l'influence relative par rapport aux autres acteurs du système. La mise en relations de la dimension structurelle et de la dimension fonctionnelle de l'organisation ont permis d'identifier ces aspects propres à la prise de décision relativement au développement du TC à Montréal et, plus particulièrement, des RPB. Une telle réalité contrevient souvent au développement optimal des réseaux de TC. Des considérations d'ordre multiples entrent en cause, de façon à rendre l'action des acteurs rationnelle, mais par rapport à une assise qui n'est pas nécessairement un dessein de viabilité urbaine et de réduction des problèmes liés à l'urbanité. Ces pressions sur le système-acteur sont de diverses natures : institutionnelles,

administratives, politiques, financières, etc. Il s'avère primordial de bien comprendre la portée de ces influences systémiques sur la prise de décision en TC montréalais. De cette façon, la poursuite des idéaux du TC au sein de la ville viable sera susceptible d'émerger au sein de l'organisation. Les nombreuses contraintes et possibilités d'opportunités rationnelles construites par un système soumis à ses réalités structurantes, viennent confronter ses propres idéaux théoriques à une fonctionnalité limitée qui ne permet pas un changement de paradigme dans le développement des réseaux de TC.

La gestion intégrée ressort comme étant la piste de solution permettant un changement de paradigme tant désiré. Toutefois, la structure du système-acteur ne permet pas d'opérationnaliser une telle gestion. La rigidité institutionnelle et politique ainsi que la soumission aux orientations économiques ont des portées significatives qui limitent le pouvoir d'action et définissent clairement la planification du TC montréalais. Le cas des RPB montre à quel point une gestion intégrée est de mise afin d'assurer une intégration cohérente des réseaux de TC au sein d'un milieu, d'un habitat urbain qui les chapeautent. Cette vision holistique qui sous-tend le milieu de vie est un incontournable à la mise en place de RPB qui s'insère dans une logique de viabilité urbaine. La recherche de l'efficacité n'est pas la seule avenue possible. Dans une perspective de long terme, cohérence et acceptabilité, voire volonté, substituent efficacité, économie et intérêts politiques. C'est ainsi que la vision limitée et réactive du TC sera remplacée par une vision globale, inclusive et adaptative, afin de trouver des solutions cohérentes à long terme.

La gestion intégrée entre transport et aménagement du territoire n'étant pas atteinte, la mise en place des RPB ne s'insère pas totalement dans les objectifs proposés par le concept de ville viable. Une volonté théorique est cependant bien visible. La stratégie

globale afin d'opérationnaliser cette vision théorique est toutefois manquante, et ne bénéficie pas des outils nécessaires à sa bonne réalisation. Bien que la bonification des réseaux d'autobus vient rendre certaines lignes plus attrayante, il est impératif de mettre en place une vision holistique du milieu de vie afin d'intégrer dans la planification du TC, et du transport terrestre en général, des visions non seulement biophysiques, mais culturelles, artistiques et morphologiques qui viendront proposer un aménagement du territoire cohérent avec les réalités citoyennes locales, mais aussi régionales et globales. Cette tendance pour une opérationnalisation d'une interdisciplinarité représente un défi de taille. La réussite quant à la construction de milieux de vie viables passe nécessairement par cette interdisciplinarité qui permet d'allier diverses visions au sein d'une même problématique urbaine. Ainsi, un problème urbain X ou Y ne serait plus perçu comme étant un problème de transport, d'aménagement, de logement, d'embellissement, etc. Le problème sortirait des frontières closes de sa discipline d'attache, de ses stratégies traditionnelles de résolution de problème dans l'appareil public. Il en résulterait une solution au niveau du milieu de vie, de façon holistique : les problèmes urbains seraient considérés comme globaux, transcendant les limites de l'organisation classique de l'appareil public et administratif, de façon à proposer des solutions propices à l'épanouissement d'un milieu de vie urbain. La problématique urbaine ne serait pas scindée en plusieurs parties ou sections, elle serait telle que seule la considération englobante de ses nombreuses facettes peut mener à une réelle solution à moyen et long terme. L'inclusion des RPB et du TC en général se doit de s'insérer dans une telle vision proposant une organisation urbaine revisitée dans son ensemble. L'appareil public qui sous-tend sa prise de décision est actuellement loin de cet idéal. La considération holistique du milieu de vie urbain, considéré comme un écosystème en soi, doit donc trouver son assise dans l'appareil administratif public, sans quoi le TC et la revalorisation urbaine ne seront jamais orientés vers la bonne solution au bon problème, dans une optique de maximisation du bien-être des citoyens dans le long terme.

ANNEXE A : GRILLE D'ENTRETIEN POUR LA COLLECTE DE DONNÉES

Bonjour,

Je me nomme François Delwaide. Je travaille actuellement à la rédaction d'un mémoire de maîtrise en sciences de l'environnement à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Mon étude se veut une analyse des relations de coopération entre les différents acteurs du transport collectif (TC) de la grande région de Montréal. Au centre de l'analyse, les systèmes d'autobus seront utilisés comme cas révélateur, vu leur importance manifeste au sein des différents documents de développement du réseau de TC dans la région métropolitaine.

Les données et informations divulguées resteront confidentielles et aucune information personnelle ne sera mentionnée.

Grille d'entrevue

Partie 1 : Concepts de base et mise en contexte.

1. Selon vous, quelle est la place du transport collectif au sein du Grand Montréal? Plus particulièrement, quelle est la place et l'importance d'y avoir une stratégie autobus?

2. Comment définissez-vous les mesures préférentielles pour bus (MPB)? Les systèmes rapides par bus (SRB)? Que comprennent-ils? Comment est-ce possible de les rendre efficaces? Quels en sont leurs principaux avantages et leurs principaux désavantages?

Partie 2 : Votre organisation et votre travail au sein de celle-ci.

3. Quelle est la mission de votre organisation en termes de transport collectif? Plus particulièrement, concernant la mise en place de réseau autobus?

4. Avez-vous participé à des exercices de planification et/ou d'aménagement de projets MPB/SRB? À quel titre? Dans quel cadre?

5. Avez-vous des relations de coopération avec d'autres acteurs du transport collectif montréalais?

- 6.1. Si oui, avec qui avez-vous travaillé pour la planification/aménagement de projets MPB/SRB? (Organismes? Public? Ministères? Agences? Etc.) Comment se sont déroulés ces événements? Et pourquoi avec ces acteurs en particulier?
- 6.2. Si non, pourquoi? Qu'est-ce qui expliquerait une telle situation?

Partie 3 : Stratégies de mise en place, de gestion, de gouvernance.

6. Selon vous, quelles sont les motivations relatives à la mise en place de stratégies MPB/SRB? Sur quoi s'appuient les décisions?

7. Selon vous, quels sont les difficultés majeures et les principaux défis relativement à l'aménagement/planification de projets MPB/SRB? (Institutionnelle? Administrative? Politique? Scientifique? Communicationnelle? Etc.)

8. Selon vous, qui devrait prendre en charge les projets d'aménagement/planification des projets MPB/SRB dans la région du Grand Montréal? Pourquoi?

9. Quels sont les freins considérables quant à la mise en place de MPB et de SRB?

10. Qu'est-ce qui devrait être fait, selon vous, pour augmenter/améliorer la mise en place efficace des projets de MPB/SRB? Quel contexte favorise leur implantation? Quels sont les lieux stratégiques à prioriser?

11. Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans le passé relativement à la mise en place de MPB et/ou de SRB et à l'inverse, qu'est-ce qui a mal fonctionné? Quels problèmes avez-vous rencontrés? Comment procédez-vous afin de ne pas répéter les mêmes erreurs?

Merci pour votre collaboration.

Vous pouvez me joindre en tout temps si vous en manifestez le besoin quelconque.

François Delwaide
Candidat à la maîtrise en sciences de l'environnement de l'UQAM
delwaide.francois@courrier.uqam.ca
514-378-1444

ANNEXE B : CERTIFICAT ÉTHIQUE

UQAM | Faculté des sciences de l'éducation

CÉRPÉ-3

UQAM Faculté des sciences

DE CERTIFICAT : 2014-0118A

Conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains

Le Comité pour l'évaluation des projets étudiants impliquant de la recherche avec des êtres humains (CÉRPÉ) des facultés des sciences et des sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Montréal a examiné le projet de recherche suivant :

Titre du projet : Gouvernance du transport collectif : le cas de la stratégie autobus du Grand Montréal.

Responsable du projet : François Delwaide
Programme: Maîtrise en sciences de l'environnement

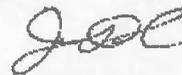
Superviseur : Ugo Lachapelle

Ce projet de recherche est jugé conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par le «*Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM*». Le projet est jugé recevable au plan de l'éthique de la recherche sur des êtres humains. Notez que toutes modifications apportées au projet doivent être approuvées par le comité en complétant les formulaires à cet effet, disponible sur le site web de la Faculté.

NOM	Membres du Comité	
	TITRE	DÉPARTEMENT
Proulx, Jérôme	Président du Comité, professeur	Mathématiques, Faculté des sciences
Grenier, Johanne	Professeur	Kinanthropologie, Faculté des sciences
Bigras, Nathalie	Professeur	Didactique, Faculté des sciences de l'éducation
Fortier, Marie-Pierre	Professeur	Éducation et formation spécialisées, Faculté des sciences de l'éducation
Venant, Fabienne	Professeur	Mathématiques, Faculté des sciences
Proulx, Sylvia	membre de la collectivité externe	
Banik, Marc	Professeur versé en éthique	Management et technologie, École des sciences de la gestion

29-03-2015

Date



Jérôme Proulx
Président du Comité

ANNEXE C : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

UQÀM



Institut des sciences
de l'environnement

UQÀM

**Gouvernance d'un transport collectif durable : contraintes et opportunités
quant au développement du réseau préférentiel d'autobus de la région
métropolitaine de Montréal**

Identification

Chercheur responsable du projet : François Delwaide

Programme d'enseignement : Maîtrise en sciences de l'environnement

Adresse courriel : delwaide.francois@courrier.uqam.ca

Téléphone : 514-378-1444

But général du projet et direction

La présente recherche veut identifier les aspects qui structurent la mise en place de la stratégie autobus dans le Grand Montréal. Un engouement politique considérable s'avère observable dans l'ensemble des documents formels des différentes organisations impliquées dans la gouvernance du transport collectif (TC) préférentiel pour autobus dans la région montréalaise. Ma recherche veut donc identifier les contraintes et opportunités relatives à l'implantation de cette orientation de développement du TC sur le territoire métropolitain. Ce projet de recherche est effectué dans le cadre de la maîtrise en sciences de l'environnement de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM). Le projet est fait sous la direction de monsieur Ugo Lachapelle, professeur associé à l'Institut des sciences de l'environnement de

l'UQÀM et professeur au département d'études urbaines et touristiques de l'UQÀM.
Ce dernier peut être rejoint à l'adresse courriel suivante : lachapelle.ugo@uqam.ca.

Procédures

Vous êtes sollicité afin de participer à une courte entrevue d'une durée d'environ une heure. Cette entrevue peut avoir lieu directement dans vos locaux, où à tout endroit qui faciliterait votre participation. Votre participation permettra d'établir et d'analyser des relations de coopération qui ne s'avèrent pas visibles dans les documents formels qui constituent la base des orientations de votre organisme. Puisque vous représentez une organisation formelle du TC, une autorisation de votre employeur ou de votre supérieur à participer à l'entrevue est également demandée. De cette façon, tous les partis s'assurent qu'aucun conflit ne se dégage du présent exercice. Un enregistrement sonore de l'entrevue sera effectué. Puis, la transcription sur ordinateur de cet enregistrement ne permettra en aucun cas de vous identifier et il vous sera possible d'obtenir une copie du verbatim si vous sentez le besoin d'en approuver le contenu.

Avantages et risques

Aucun inconvénient notoire ne ressort des questions qui vous seront posées. Les avantages se situent au niveau des avancées de la connaissance. Le seul usage des résultats obtenus sera la rédaction de mon mémoire de maîtrise et les données seront détruites cinq ans après la publication du mémoire. Les résultats de l'étude peuvent vous être envoyés une fois celle-ci arrivée à terme, si vous en manifestez l'intérêt. Advenant le fait qu'une question vous embarrasse, il vous est possible en tout temps de refuser de répondre et ce, sans contrainte. Vous pouvez également vous retirer de la présente participation si vous en jugez le besoin. Dans un tel cas, les données seront immédiatement détruites et aucune information ne sera prise en compte dans l'analyse. Il est donc de la responsabilité du chercheur de s'assurer que le tout soit fait de façon conforme à vos exigences et sans risque pour vos intérêts. Ainsi, l'approbation de votre employeur ou de votre supérieur quant à la participation à l'exercice est aussi exigée.

Confidentialité

L'ensemble du processus s'avère confidentiel. Durant la recherche, l'enregistrement sonore sera transcrit en verbatim sur mon ordinateur personnel, réservé à mon seul usage et verrouillé. La liste des codes assurant l'anonymat sera, quant à elle, gardé séparément sur une clé USB, dans un tiroir verrouillé à mon bureau de rédaction. Le présent formulaire de consentement sera lui aussi gardé en lieu sûr, chez moi, dans un tiroir verrouillé. L'ensemble des données sera supprimé cinq ans après la publication du mémoire. Si des notes étaient prises, elles seraient mises à la déchiqueteuse dans les mêmes délais, soit cinq ans après la publication. Mon directeur de recherche, monsieur Ugo Lachapelle, s'avère toutefois susceptible de prendre connaissance de vos réponses pour le bien de mes avancées personnelles.

Participation volontaire

Vous êtes sollicité de façon volontaire et donc, une réponse négative à la présente demande s'avère tout aussi acceptable qu'une réponse positive. Il vous sera d'ailleurs possible de vous retirer du processus si vous en manifestez le besoin. Advenant une telle situation, les données provenant de votre participation seraient immédiatement détruites et ne seraient pas prises en compte. De plus, si certaines questions abordées vous posent problème, il n'y a aucun problème à une abstention de réponse et ce, sans aucune pénalité. La participation à l'entrevue suppose que le responsable du projet puisse utiliser dans sa recherche les données recueillies, sans toutefois vous identifier et sans aucune utilisation publique, à moins d'obtenir un consentement écrit de votre part.

Compensation financière

Votre participation à l'entrevue est volontaire et complètement gratuite. Aucune compensation financière ne peut vous être accordée. Toutefois, si vous en manifestez l'intérêt, les résultats de recherche pourront vous être transmis.

Questions sur le projet ou sur vos droits?

Vous pouvez contacter le responsable du projet au 514-378-1444 en tout temps. Vous pouvez également contacter le directeur de recherche pour de l'information concernant la nature de votre participation à l'étude via l'adresse courriel suivante : lachapelle.ugo@uqam.ca.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contactez le Président du Comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CÉRPÉ), par l'intermédiaire de son secrétariat au 514-987-3000, poste 1646 ou par courriel à l'adresse savard.josee@uqam.ca.

Votre collaboration est importante à la réalisation du présent projet de mémoire de maîtrise et nous tenons à vous en remercier.

Signatures

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du responsable du projet :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

RÉFÉRENCES

- Abidi, A. et J. Fialaire. (2011). *Quelle gouvernance au service de la mobilité durable?* Paris : L'Harmattan.
- Agbossou, K., M. Kolhe, J. Hamelin et T.K. Bose. (2004). Performance of a stand-alone renewable energy system based on energy storage as hydrogen. *IEEE transactions on energy conversion*, 19 (3) : 633-640. DOI : [10.1109/TEC.2004.827719](http://dx.doi.org/10.1109/TEC.2004.827719).
- Agrawal, A., et M. C. Lemos. (2007). A greener revolution in the making? Environmental governance in the 21st century. *Environment*, 49 (5) : 36-45.
- Alpkokin, P. et M. Ergun. (2012). Istanbul Metrobüs : first intercontinental bus rapid transit. *Journal of transport geography*, 24 : 58-66. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2012.05.009>.
- AMT. (2014). *L'AMT facilite vos déplacements. Rapport annuel 2014*. Récupéré de <https://www.amt.qc.ca/Media/Default/pdf/section8/publications/amt-rapport-annuel-2014.pdf>.
- AMT. (2013). *AMT. Tout savoir sur le transport collectif*. Récupéré de <https://www.amt.qc.ca/fr>.
- AMT. (2012a). *Programme triennal d'immobilisation 2013-2014-2015*.
- AMT. (s.d.). *Transports collectifs d'avenir pour la région métropolitaine de Montréal. Plan stratégique de développement du transport collectif 2020*.
- Andersson, E. (2006). Urban landscapes and sustainable cities. *Ecology and society*, 11 (1) : 7p. Récupéré de <http://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss1/art34/>.

ATUQ. (2015). *Financement du transport en commun*. Récupéré de <http://atuq.com/fr/ENJEUX/Financement-du-transport-en-commun>.

Bailey, R. (2011). *Cultiver un avenir meilleur. La justice alimentaire dans un monde aux ressources limitées* (ISBN 978-1-84814-853-6). OXFAM Grande-Bretagne : OXFAM international.

Banque Nationale et Georges Hazel consultancy ltd. (2014). *La capitation de la plus-value foncière comme source de financement du transport collectif pour le grand Montréal*. Montréal.

Baribeau, C. (dir.). (2008, mai). *Colloque de l'Association pour la recherche qualitative. Perspectives comparatives*. Actes du colloque, 6 mai 2008, INRS, Québec. Québec : ACFAS. Récupéré de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v7/RQ-HS-7-Numero-complet.pdf&gws_rd=cr&ei=cUQmVtibK4S7eY_9iegO#67.

Basset, T. E. et A. Marpillero-Colomina. (2012). Sustaining mobility : bus rapid transit and the role of local politics in Bogotá. *Latin American perspectives*, 40 (2) : 135-145. DOI: [10.1177/0094582X12468867](https://doi.org/10.1177/0094582X12468867).

Benali, K. (2012). La reconversion des friches industrielles en quartiers durables : aperçu théorique. *Cahiers de géographie du Québec*, 56 (158) : 297-312. DOI: [10.7202/1014548ar](https://doi.org/10.7202/1014548ar).

Bessette, H. et F. Arsenault. (2015, mai). *Les mesures préférentielles pour bus : Des outils les plus simple à la gestion intégrée de la mobilité*. Communication donnée dans le cadre du colloque de l'AQTr sur les mesures préférentielles pour bus, Sheraton de Montréal.

- Bourdeau, H. (2015, mai). *Enjeux d'aménagement d'une voie pour bus à haut niveau de service (BHNS) : Le cas du boulevard le Corbusier à Laval*. Communication donnée dans le cadre du colloque de l'AQTr sur les mesures préférentielles pour bus, Sheraton de Montréal.
- Caceido, B., M. Ocampo et M. Sanchez-Silva. (2010). An integrated method to optimise the infrastructure costs of bus rapid transit system. *Structure and infrastructure engineering : Maintenance, management, life-cycle design and performance*, 8 (11), 1017-1033. DOI: [10.1080/15732479.2010.499951](https://doi.org/10.1080/15732479.2010.499951).
- Cain, A. et J. Flynn. (2013). Examining the ridership attraction potential of bus rapid transit : A quantitative analysis of image and perception. *Journal of public transportation*, 16 (4) : 63-82.
- Cassaigne, B. (2009). La ville durable. *Projet*, 6 (313) : 78-83. Récupéré de www.cairn.info/revue-projet-2009-6-page-78.htm.
- CCMM. (2012). *Le financement du transport en commun. Pour accélérer le passage à l'action*. Montréal : CCMM. Récupéré de http://www.cmm.qc.ca/documents/memoires/2011_2012/12_05_09_financement_transport_fr.pdf.
- Chester, M., S. Pincetl, Z. Elizabeth, W. Eisenstein et J. Matute. (2013). Infrastructure and automobile shifts : positioning transit to reduce life-cycle environmental impacts for urban sustainability goals. *Environmental research letters*, 8 : 10p. DOI : [10.1088/1748-9326/8/1/015041](https://doi.org/10.1088/1748-9326/8/1/015041).
- Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). (2014a). *Document de présentation*. Montréal : CMM.
- CMM. (2011). *Un grand Montréal attractif, compétitif et durable. Plan métropolitain d'aménagement et de développement*. Montréal : CMM.

- Cohen, B. (2006). Urbanization in developing countries : Current trends, future projections, and key challenges for sustainability. *Technology in society*, 28, 63-80. [doi:10.1016/j.techsoc.2005.10.005](https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2005.10.005).
- Crozet, Y., A. Mercier et N. Ovtracht. (2012). Évaluer les impacts sociaux des politiques de mobilité urbaine : de l'accessibilité spatiale à l'accessibilité sociale. *Cahiers de géographie du Québec*, 56 (128) : 381-403. [DOI: 10.7202/1014552ar](https://doi.org/10.7202/1014552ar).
- CUTA. (2012). *Transit infrastructure needs for the period 2012-2016*. Toronto : CUTA. Récupéré de http://cutaactu.ca/en/publicaffairs/resources/CUTA_IS_Report2012_E.pdf.
- CUTA. (2004). *Bus rapid transit : A canadian perspective*. Toronto. Récupéré de http://www.cutaactu.ca/en/publicationsandresearch/resources/IssuePaperNo.25_BusRapidTransit_ACanadianPerspective.pdf.
- Daily, G. C., S. Alexander, P. R. Ehrlich, L. Goulder, J. Lubchenco, P. A. Matson, H. A. Mooney, S. Postel, S. H. Schneider, D. Tilman et G. M. Woodwell. (1997). Ecosystem services : benefits supplied to human societies by natural ecosystems. *Ecology*, 2 : 1-16.
- De Ketele, J.-M. et X. Roegiers. (1996). *Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents* (3^e éd.). Paris : De Boeck.
- Deng, T et J. D. Nelson. (2012). The perception of bus rapid transit : A passenger survey from Beijing southern axis BRT line 1. *Transportation planning and technology*, 35 (2) : 201-219. [DOI: 10.1080/03081060.2011.651885](https://doi.org/10.1080/03081060.2011.651885).
- Deng, T. et J. D. Nelson. (2011). Recent developments in bus rapid transit : A review of the literature. *Transport reviews : A transnational transdisciplinary journal*, 31 (1) : 69-96. [DOI: 10.1080/01441647.2010.492455](https://doi.org/10.1080/01441647.2010.492455).

- Dion, S. (1993). Erhard Friedberg et l'analyse stratégique. *Revue française de science politique*, 43 (6) : 994-1008. Récupéré de http://www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1993_num_43_6_394797.
- Dostie, M.-E., A. Larsonneur et W. Rouina. (2013). *Implantation du service rapide par bus : SRB Pie-IX*. (AME 6917). Montréal : Université de Montréal – Institut d'urbanisme.
- Duchemin, E. (2011). La participation communautaire pour définir la ville viable : questionnement sur l'appropriation de l'espace urbain. *Vertigo*, 11 (3).
- Egger, S. (2006). Determining a sustainable city model. *Environmental modelling and software*, 21 : 1235-1246.
- Emelianoff, C. (2010). Comment définir une ville durable? *Cités, territoires, gouvernance* : 4p. Récupéré de <http://citego.info/?Comment-definir-une-ville-durable&lang=fr>.
- Friedberg, E. (1994). Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée. *Revue française de sociologie*, 35 (1), 129-134.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris : Éditions du Seuil.
- Friedberg, E. (1988). *L'analyse sociologique des organisations*. Paris : L'Harmattan.
- Galicia, L. D., R. Long Cheu, R. B. Machemehl et H. Liu. (2009). Bus rapid transit features and deployment phases for U.S. cities. *Journal of public transportation*, 12 (2) :23-38.

- Gauthier, P. (2012). Comprendre la ville. *Continuité*, 134 : 32-34. Récupéré de <http://id.erudit.org/iderudit/67519ac>.
- Gauthier, M. (2006). La ville, l'urbain et le développement durable dans la revue Natures Sciences Sociétés : Rétrospectives et prospectives. *Natures Sciences Sociétés*, 4 (14) : 383-391. Récupéré de <http://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2006-4-page-383.htm>.
- Geller, A. L. (2003). Smart growth : A prescription for livable cities. *American journal of public health*, 93 (9) : 1410-1415.
- Gil-Bœuf, A. (2007). Ville durable et transport collectif : Le TransMilenio à Bogotá. *Anales de géographie*, 5 (657) : 533-547. DOI : [10.3917/ag.657.0533](https://doi.org/10.3917/ag.657.0533).
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales* (11^e éd.). Paris : Dalloz, 1019p.
- Hamel, P. (2005). La métropole contemporaine et ses controverses. *Cahiers de géographies du Québec*, 49 (138) : 393-408.
- Hammam, P. (2013). La mobilité dans la "ville durable" : la construction de l'évidence du Tramway par des dynamiques transactionnelles. *Vertigo*, 13 (1) : 2-26.
- Handy, S. (2005). Smart growth and the transportation – Land use connection : What does the research tell us? *International regional science review*, 28 (2) : 146-167.
- Hassold, S. et A. Ceder. (2014). Improving energy efficiency of public transport bus service by using multiple vehicle types. *Transportation research record*, 2415 : 65-71. DOI : [10.3141/2415-07](https://doi.org/10.3141/2415-07).

- Hoffman, A. (2008). *Advanced network planning for bus rapid transit : The 'Quickway' model as a modal alternative to 'Light rail lite'*. (FL-26-7104-04). San Diego : The Mission Group.
- Hossain, M. (2006). The issues and realities of BRT planning initiatives in developing Asian cities. *Journal of public transportation, 2006 BRT special edition* : 69-87.
- ITF. (2010). *Reducing transport greenhouse gas emissions. Trends and data 2010*. Leipzig : OECD. Récupéré de <http://www.internationaltransportforum.org/Pub/pdf/10GHGTrends.pdf>.
- Kenworthy, J. R. (2006). The eco-city : ten key transport and planning dimensions for sustainable city development. *Environment and urbanization*, 18 (1).
- Kittelson and Associates inc et H. S. Levinson. (2007). *Bus rapid transit practitioner's guide* (TCRP Report 118). Washington D.C. : Transportation research board.
- Lacasse, J. (1991). *Introduction à la méthodologie utilisée en sciences humaines*. Montréal : Études vivantes.
- Lafontaine, S. (2012). «Hypothèses d'amarrages, une intervention artistique à Montréal : contribution à l'esthétique et à la politique du paysage urbain». Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en sociologie.
- Laliberté, P. (2002). Un développement urbain pour réduire concrètement la dépendance à l'automobile. *Vertigo*, 3 (2).

Lavigne, M.-A. (2015, mai). *Intégration dans un milieu bâti et cohabitation avec les autres modes de transport : Défis, enjeux et solutions*. Communication donnée dans le cadre du colloque de l'AQTr sur les mesures préférentielles pour bus, Sheraton de Montréal.

Lepage, L., M. Gauthier, N. Brunet et S. Tremblay. (2002). *La prise en compte de la problématique environnementale dans des projets d'infrastructures de transport : planification, gouvernance et suivi de la mise en œuvre*. Montréal : Chaire d'études sur les écosystèmes urbains.

Lepage, L., M. Gauthier et P. Champagne. (2003). Le projet de restauration du fleuve Saint-Laurent : de l'approche technocratique à l'implication des communautés riveraines. *Sociologies pratiques*, 7 : 15p.

Levinson, H. S., S. Zimmerman, J. Clinger, J. Gast et E. Bruhn. (2003). *Bus rapid transit. Volume 2 : Implementation guidelines* (TCRP Report 90). Washington D.C. : Transportation research board.

Loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal. (2000). L. Q. c C-37.01.

Loi sur l'Agence métropolitaine de transport. (1995). L. Q. c A-7.02.

Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. (2010). L. Q. c A-19.1.

Loi sur le ministère des Transports. (2010). L. Q. c M-28 art. 12.30.

Loi sur les conseils intermunicipaux de transport dans la région de Montréal. (1983). L. Q. c C-60.01.

Loi sur les infrastructures publiques. (2013). L. Q. c I-8.3.

Loi sur les sociétés de transport en commun. (2001). L. Q.

Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations. (2004). L. Q. c. E-20.001.

Loi sur l'organisation territoriale municipale. (1988). L.Q. c O-9.

Lolive, J. et A. Tricot. (2001). L'expertise associative issue de la contestation des grandes infrastructures publiques de transport en France. *Cahiers de géographies du Québec*, 45 (125) : 245-267.

Lund, H. et W. Kempton. (2008). Integration of renewable energy into the transport and electricity sectors through V2G. *Energy policy*, 36 : 3578-3587. DOI : 10.1016/j.enpol.2008.06.007.

Lustiger-Thaler, H., L. Maheu et P. Hamel. (1998). Enjeux institutionnels et action collective. *Sociologie et sociétés*, 30 (1) : 53-63.

MAMOT. (2014). *L'organisation municipale et régionale au Québec en 2014.* Québec : MAMOT.

MAMOT. (2010). *Guide – La prise de décision en urbanisme – Acteurs et processus – MRC.* Récupéré le 18 septembre 2015 de [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/acteurs-et-processus/mrc/#c1200.](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/acteurs-et-processus/mrc/#c1200)

MAMROT. (2012). *L'Urbanisme durable. Enjeux, pratiques et outils d'intervention.* Québec : P. Blais, I. Boucher et A. Caron.

- MAMROT. (1994). *Les orientations du gouvernement en matière d'aménagement – Pour un aménagement concerté du territoire*. Québec : MAMROT.
- Marmette, M. et L. Fournier. (2015, mai). *Voie réservée et projet de co-voiturage sur l'autoroute Robert-Bourrassa à Québec*. Communication donnée dans le cadre du colloque de l'AQTr sur les mesures préférentielles pour bus, Sheraton de Montréal.
- Martinez-Zarzoso, I. et A. Maruotti. (2011). The impact of urbanization on CO2 emissions : Evidence from developing countries. *Ecological economics*, 70 : 1344-1353. [doi:10.1016/j.ecolecon.2011.02.009](https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.02.009).
- Mayer, R. et F. Ouellet. (1998). La diversité des approches dans la recherche qualitative au Québec depuis 1970 : le cas du champ des services de santé et des services sociaux. Dans J. Poupart, L.-H. Groulx, J.-P. Deslauriers, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative. Diversité des champs et des pratiques au Québec* (p. 173-235). Montréal : Gaëtan Morin Éditeur ltée.
- McDonnell, S. et M. Zellner. (2011). Exploring the effectiveness of bus rapid transit a prototype agent-based model of commuting behavior. *Transport policy*, 18 : 825-835. [DOI : 10.1016/j.tranpol.2011.05.003](https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2011.05.003).
- MDDELCC. (2015). *Inventaire Québécois des émissions de gaz à effet de serre en 2012 et leur évolution depuis 1990*. Québec : Delisle, F., V. Leblond, S. Nolet et J. Paradis. Récupéré de <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/changements/ges/2012/inventaire-1990-2012.pdf>.
- Mejia-Dugand, S., O. Hjelm, L. Baas et R. A. Rios. (2012). Lessons from the spread of bus rapid transit in latin america. *Journal of cleaner production*, 50 : 82-90. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.028>.

Mermet, L., R. Billé, M. Leroy, J.-B. Narcy et X. Poux. (2005). L'analyse stratégique de la gestion environnementale : un cadre théorique pour penser l'efficacité en matière d'environnement. *Natures Sciences Sociétés*, 13 (2) : 127-137. DOI: [10.1051/nss:2005018](https://doi.org/10.1051/nss:2005018).

Miller M. A. et S. M. Buckley. (2001). Bus rapid transit institutional issues. The route from research to experience. *Transportation research record*, 1760 (01-0437) : 34-41.

Miller, M. A. (2013). State and federal BRT project development procedures : Managing differences and project implementation delays. *Journal of public transportation*, 16 (1) : 67-82.

Mondale, T. (2000). Transportation – A major player in smart growth. *ITE journal*, 70 (11) : 39-43.

Moore, M., P. Gould et B. S. Keary. (2003). Global urbanization and impact on health. *International journal of hygiene and environmental health*, 206 : 269-278.

MTQ. (2016). *Propulser le Québec par l'électricité. Plan d'action en électrification des transports 2015-2020*. Québec : MTQ. Récupéré de <http://medias.mtq.fabrique3.net.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2015/10/CIAO-047 - MTQ - LGS - Rapport FR v5 V.pdf>.

MTQ. (2015). *Aide au transport collectif*. Récupéré de <https://www.mtq.gouv.qc.ca/partenairesprives/entrepriseservicestransporttroutier/programmes-aide/Pages/Amelioration-transport-commun.aspx>.

MTQ. (2014a). *Stratégie nationale de mobilité durable. Une approche responsable et novatrice*. Québec : MTQ.

MTQ. (2014b). *Transports Québec*. Récupéré de <http://www.mtq.gouv.qc.ca/Pages/default.aspx>.

- MTQ. (2013). *Programme d'aide aux immobilisations en transport en commun de la société de financement des infrastructures locales du Québec (SOFIL) et du ministère des Transport du Québec – Modalités d'application*. Québec : MTQ.
- MTQ. (2008). *Programmes d'aide au transport collectif. Politique québécoise du transport collectif*. Québec : MTQ.
- MTQ. (2006). *Le transport des personnes au Québec : Pour offrir de meilleurs choix aux citoyens. La politique québécoise du transport collectif*. Québec : MTQ.
- Musselin, C. (2005). Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques : Deux approches pour un même objet? *Revue française de science politique*, 55 (1), 51-71.
- Navas, G. Q. (2011). Quelle gouvernance au service de la mobilité durable? Le cas de Bogota : Entre l'illusion et la réalité. Dans A. Abidi et J. Fialaire (dir.), *Quelle gouvernance au service de la mobilité durable?* (p. 181-187). Paris : L'Harmattan.
- Nelson, A. C., B. Appleyard, S. Kannan, R. Ewing, M. Miller et D. Eskic. (2013). Bus rapid transit and economic development: Case study of the Eugene-Springfield BRT system. *Journal of public transportation*, 16 (3) : 41-57.
- Niemela, J. (1999). Ecology and urban planning. *Biodiversity and conservation*, 8 : 119-131.
- Paquin, S. et A.-S. Dubé. (2011). La carte conceptuelle du transport actif urbain. *Cahiers de géographie du Québec*, 55 (156) : 399-428. DOI: [10.7202/1008840ar](https://doi.org/10.7202/1008840ar).

- Paradis, J. (2011). *Inventaire Québécois des émissions de gaz à effet de serre en 2009 et leur évolution depuis 1990*. Québec : ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, Direction des politiques de la qualité de l'atmosphère.
- Petit, J. (2002). La mobilité comme figure de l'expérience sociale : conséquences sur la caractérisation de l'offre de transport. *Recherche – Transports – Sécurité*, 76 : 190-207. DOI : [10.1016/S0761-8980\(02\)00012-2](https://doi.org/10.1016/S0761-8980(02)00012-2).
- Ramani, T. L., J. Zietsman, K. Ibarra et M. Howell. (2013). Addressing sustainability and strategic planning goals through performance measures. Study of bus rapid transit system in El Paso, Texas. *Transportation research record : Journal of the transportation research board*, 2357 (04), 33-40. DOI : [10.3141/2357-04](https://doi.org/10.3141/2357-04).
- Rauflet, E. (2014). De l'acceptabilité sociale au développement local résilient. *Vertigo*, 14 (2) : 2014.
- Rotmans J. et M. B. A. Van Asselt. (2000). Towards an integrated approach for sustainable city planning. *Journal of multi-criteria decision analysis*, 9 : 110-124.
- RTL, (2013). *Plan stratégique du RTL 2013-2022*. Récupéré de http://www.rtl-longueuil.qc.ca/CMS/MediaFree/file/communiqu/Plan%20strategique%202013-2022_116p.pdf.
- Scrimgeour, P. (2015, mai). *Les mesures préférentielles pour bus. Pourquoi et comment?* Communication donnée dans le cadre du colloque de l'AQTr sur les mesures préférentielles pour bus, Sheraton de Montréal.
- SCT. (2015). *Plan québécois des infrastructures 2015-2025*. Québec : Gouvernement du Québec.

SCT. (2014). *Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique*. Québec : Gouvernement du Québec.

Sénécal, G. et J. Harou. (2005). Le réseau, le sujet et l'autoroute : la planification urbaine en situation de proximité conflictuelle. *Cahiers de géographie du Québec*, 49 (138) : 343-362.

Sénécal, G., P. J. Hamel, et N. Vachon. (2005). Forme urbaine, qualité de vie, environnements naturels et construits : éléments de réflexion et test de mesure pour la région métropolitaine de Montréal. *Cahiers de géographie du Québec*, 49 (136) : 19-43. DOI: [10.7202/012107ar](https://doi.org/10.7202/012107ar).

Sibertin-Blanc, C. (2004, juillet). *Une formalisation de la sociologie de l'action organisée*. Communication au XVIIe congrès de l'Association internationale des sociologues de langue française, à Toulouse, du 5 au 9 juillet 2004 (26p.). Université de Toulouse I : Institut de recherche en information et technologie (IRIT).

Sinha, K. (2003). Sustainability and Urban public transportation. *Journal of transportation engineering*, 129 (4) : 331-341.

Sioui, L. et C. Morency. (2012). De la légitimité du transport en commun au Québec : un exemple simple de mesure de ses contributions au développement durable. *Recherche. Transport. Sécurité*, 28 : 119-138. DOI : [10.1007/s13547-012-0033-9](https://doi.org/10.1007/s13547-012-0033-9).

Stanley, J. et K. Lucas. (2014). Workshop 6 report : Delivering sustainable public transport. *Research in transportation economics*, 48 : 315-322.

Statistique Canada, Série perspective géographique, recensement de 2011. (2011). *Province du Québec*. Ottawa. Récupéré de <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/fogs-spg/Facts-pr-fra.cfm?Lang=Fra&GK=PR&GC=24>.

- Statistique Canada. (2008). *Dépendance à l'automobile dans les quartiers urbains*. Récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2008001/article/10503-fra.htm#1>.
- Steg, L. et R. Gifford. (2005). Sustainable transportation and quality of life. *Journal of transport geography*, 13 : 59-69. [doi:10.1016/j.jtrangeo.2004.11.003](https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2004.11.003).
- STL. (2013, mars). *Plan stratégique 2013-2022 de la société de transport de Laval. Du transport collectif à la mobilité durable*. Laval : STL.
- STM. (2014). *Programme triennal d'immobilisations 2015-2016-2017*. Montréal : STM.
- STM. (2012). *Rapport stratégique 2020*. Montréal : STM.
- STM. [s.d.]. *Mesures préférentielles pour bus*. Récupéré de <http://www.stm.info/fr/infos/reseaux/bus/mesures-preferentielles-pour-bus-mpb>.
- Stoker, G. (1998). Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance. *Revue internationale des sciences sociales*, (155) : 19-29.
- Theys, J. (2002). L'approche territoriale du 'développement durable', condition d'une prise en compte de sa dimension sociale. *Développement durable et territoires*, 1 : 12p. [DOI : 10.4000/developpementdurable.1475](https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1475).
- Theys, J. et C. Emelianoff. (2001). Les contradictions de la ville durable. *Le débat*, 1 (113) : 122-135. [DOI : 10.3917/deba.113.0122](https://doi.org/10.3917/deba.113.0122).

Transport 2000. (2014). *L'amélioration des services d'autobus urbains*. Récupéré de [http://www.transport2000qc.org/images/infolettre/amelioration des services d au tobus urbains_vf.pdf](http://www.transport2000qc.org/images/infolettre/amelioration_des_services_d_au_tobus_urbains_vf.pdf).

Transport 2000. (2011). *Les années 1990*. Récupéré de <http://www.transport2000qc.org/3-les-annees-1990.html>.

UN. (2014). *World urbanization prospects. The 2014 revision. Highlights* (ISBN 978-92-1-151517-6). New-York : Department of economic and social affairs.

UN. (1992). *Rio declaration on environment*. Rio de Janeiro : UN. Récupéré de <http://www.jus.uio.no/lm/environmental.development.rio.declaration.1992/portrait.a4.pdf>.

UN. (1987). *Our common future. Report of the world commission on environment and development*. Oslo : Harlem Brundtland. Récupéré de http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf.

UN. [s.d.]. *United nations environment program. Environment for development. Agenda 21*. Récupéré de <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=52>.

Ville de Montréal. [s.d.]. Plan d'urbanisme. Éléments pan-montréalais. *Des réseaux de transport structurants, efficaces et bien intégrés au tissu urbain*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2761,3097358&_dad=portal&_schema=PORTAL.

Vrain, P. (2003). Ville durable et transports : Automobile, environnement et comportements individuels. *Innovations*, 2 (18): 91-112. DOI : [10.3917/inno.018.0091](https://doi.org/10.3917/inno.018.0091).

Waller, S. et C. Masse. (1999). *L'analyse documentaire. Une approche méthodologique*. Paris : ADBS Éditions.

Winkelman, S., A. Bishins et C. Kooshian. (2010). Planning for economic and environmental resilience. *Transportation research part A*, 44 : 575-586. DOI : [10.1016/j.tra.2010.03.011](https://doi.org/10.1016/j.tra.2010.03.011).

Wüstenhagen, R., M. Wolsink et M. J. Bürer. (2007). Social acceptance of renewable energy innovation : An introduction to the concept. *Energy policy*, 35 : 2683-2691. doi:[10.1016/j.enpol.2006.12.001](https://doi.org/10.1016/j.enpol.2006.12.001).

Yates, S. et M. Arbour. (2016). Le rôle des maires dans l'acceptabilité sociale des projets d'infrastructure : tension entre arbitrage et promotion. *Politique et sociétés*, 35 (1) : 73-101.

Yin, Y., M. A. Miller et A. Ceder. (2015). Framework for deployment planning of bus rapid transit systems. *Transportation research record*, 1900 : 11-19.

Zoellner, J., P. Schweizer-Ries et C. Wemheuer. (2008). Public acceptance of renewable energies : Results from case studies in Germany. *Energy policy*, 36 : 4136-4141. doi:[10.1016/j.enpol.2008.06.026](https://doi.org/10.1016/j.enpol.2008.06.026).