

ENGAGEMENT DE LA COLLECTIVITÉ DANS UNE DÉMARCHE MUNICIPALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : LES PARTENAIRES DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Par
Léa Roy-Proulx

Essai présenté au Centre universitaire de formation
en environnement et développement durable en vue
de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Madame Carole Villeneuve

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Mai 2015

SOMMAIRE

Mots clé : Collectivité, développement durable, engagement, Montréal, organisation partenaire, partenariat, partie prenante, plan de développement durable, recommandations, ville.

L'objectif de cet essai est de proposer des recommandations à la Ville de Montréal concernant l'engagement en développement durable des organisations partenaires. Dans un contexte où les habitudes doivent évoluer pour parvenir à un développement durable, la Ville de Montréal consulte les organisations volontaires se trouvant sur son territoire, consultation de laquelle émerge un partenariat axé sur le développement durable. Ce partenariat fait partie intégrante du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise 2005-2009*. À la veille de produire le *Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2016-2020*, la Ville de Montréal se questionne quant à l'engagement des organisations partenaires volontaires, mais également en ce qui a trait à la promotion du partenariat auprès des organisations qui ne sont pas partenaires.

Le portrait des partenaires en développement durable de la Ville de Montréal démontre que la Ville de Montréal a su répondre à un besoin grandissant d'orienter les objectifs et les actions vers la durabilité. La comparaison des différentes façons d'intégrer le développement durable en milieu municipal permet de constater que malgré une disparité des démarches, l'engagement de la collectivité demeure essentiel. Le partenariat qu'a développé Montréal est parmi l'une des stratégies les plus innovatrices en Amérique du Nord, qui gagne à être continuellement améliorée. Montréal pourrait, par exemple, développer des partenariats stratégiques avec des organisations qu'elle aura préalablement ciblées. Finalement, l'analyse des enjeux associés à une démarche de développement durable pour les organisations démontre que la collectivité et le partenariat permettent de mieux déployer le développement durable. Par contre, d'autres facteurs, indépendants de ces derniers, peuvent rendre difficiles les démarches et les pratiques durables au sein des organisations.

L'ensemble des conclusions tirées de l'analyse des éléments énumérés ci-dessus permet de proposer à la Ville de Montréal des recommandations permettant de stimuler l'engagement des partenaires et l'adhésion des organisations non-partenaires pour le déploiement du *Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2016-2020*. Dans une optique à court terme, ces éléments peuvent être améliorés par le jumelage d'organisations partenaires qui permet aux partenaires de s'entraider dans leur démarche respective. Certes, les recommandations proposées ne permettront pas à la Ville de Montréal d'atteindre ses objectifs instantanément. Le développement durable représente un projet de société et il ne sera réalisable qu'avec le leadership et la conviction des dirigeants politiques et corporatifs. Il s'agit d'un changement social qui nécessite un certain temps à s'opérer. Ultimement, Montréal pourra évoluer à l'intérieur d'un développement durable lorsque des changements de comportements seront effectués.

REMERCIEMENTS

J'aimerais d'abord remercier ma directrice d'essai, Madame Carole Villeneuve, qui a su me guider dès mes premières réflexions concernant le sujet de mon essai. Son expertise et son expérience ont été indispensables à mon cheminement. Les discussions que nous avons eues m'ont enrichie autant d'un point de vue professionnel que personnel.

Je tiens également à remercier Madame Danielle Lussier, chef de division du développement durable de la Ville de Montréal pour le temps consacré à la correction de cet essai.

Je remercie les spécialistes du développement durable avec qui j'ai échangé pour le précieux temps qu'ils m'ont offert. Leurs connaissances, leurs expériences et leurs opinions m'ont permis de me bâtir une vision des enjeux associés à la mise en oeuvre du développement durable à l'échelle municipale.

Un grand merci à Madame Judith Vien, du Centre universitaire de formation en environnement et développement durable, pour sa disponibilité et ses judicieux conseils. Elle a su m'orienter à travers mes différents questionnements.

J'aimerais remercier Marjolaine et Bernard d'avoir cru en moi et pour leur appui inconditionnel. Je remercie également ma famille et mes proches. Le temps que je pouvais leur accorder étant plus restreint, ils ont toujours fait preuve d'une grande compréhension. Leurs encouragements ont été une source de motivation continue.

Enfin, un merci particulier à Érik qui m'a supporté et encouragé tout au long de la rédaction de cet essai. Sa patience, sa confiance et son éternelle façon de donner un sens positif à chaque situation m'ont stimulé et m'ont permis de me surpasser un peu plus chaque jour.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1 MISE EN CONTEXTE.....	4
1.1 Impliquer les organisations partenaires.....	5
2 PORTRAIT DES PARTENAIRES DU PDDCM.....	7
2.1 Organisations partenaires collaborant à l'intégration du DD.....	7
2.1.1 Devenir une organisation partenaire.....	8
2.1.2 Le réseau des partenaires.....	9
2.2 Le PDDCM.....	10
2.2.1 Rapport et bilan de développement durable de Montréal.....	11
3 ANALYSE DES DÉMARCHES MUNICIPALES DE DD.....	13
3.1 État du DD dans les municipalités québécoises.....	14
3.2 Tendances municipales en matière de DD.....	17
3.2.1 Sélection des villes à comparer.....	17
3.2.2 Types de plan.....	20
3.2.3 Comités et groupes de travail.....	22
3.2.4 Formes de partenariat.....	23
3.3 Constats pour Montréal.....	26
4 ENJEUX ASSOCIÉS À UNE DÉMARCHE DE DD POUR LES ORGANISATIONS.....	29
4.1 Connaissances et intérêt des entreprises envers le DD.....	29
4.2 Constats des enjeux pour la collectivité montréalaise.....	32
4.2.1 Culture organisationnelle.....	33
4.2.2 Sensibilisation de certains groupes de citoyens.....	38
4.2.3 Langage commun.....	41
4.2.4 Diversité des organisations partenaires.....	42
4.2.5 Réseautage et reconnaissance de l'action.....	44

4.2.6	Processus de concertation, de suivi et de reddition de compte	45
5	RECOMMANDATIONS.....	47
5.1	Culture organisationnelle	48
5.1.1	Planification	48
5.1.2	Interdépendance des départements.....	48
5.1.3	Utilisation des ressources.....	49
5.1.4	Communication interne et externe	49
5.1.5	Exemplarité.....	50
5.2	Sensibilisation de groupes de citoyens.....	50
5.3	Langage commun	51
5.4	Diversité des organisations partenaires	51
5.5	Réseautage et reconnaissance de l'action	52
5.5.1	Déjeuners-causeries	53
5.5.2	Gala de reconnaissance en environnement et développement durable	53
5.5.3	Autres activités de réseautage	53
5.6	Processus de concertation, de suivi et de reddition de compte.....	54
5.6.1	Concertation.....	54
5.6.2	Suivi	54
5.6.3	Reddition de compte	55
	CONCLUSION	56
	RÉFÉRENCES.....	58
	BIBLIOGRAPHIE	66
	ANNEXE 1 - THÉMATIQUES DU RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	72
	ANNEXE 2 - VILLES COMPARÉES.....	73
	ANNEXE 3 – CONSULTATION DE SPÉCIALISTES EN DD.....	74

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 2.1	Évolution du nombre de partenaires engagés envers le PDDCM.....	7
Figure 2.2	Répartition des partenaires par catégorie.....	8
Figure 2.3	Répartition des partenaires par taille d'organisation.....	8
Figure 2.4	Bénéfices associés à la démarche montréalaise que tirent les partenaires du PDDCM	9
Figure 2.5	Moyens de diffusion des engagements envers le PDDCM.....	9
Figure 2.6	Évolution de la participation des partenaires à la collecte de données pour la production des bilans du PDDCM.....	12
Figure 3.1	Enjeux locaux traités par les organismes dans le cadre de leur démarche.....	15
Figure 3.2	Enjeux de société traités par les organismes dans le cadre de leur démarche.....	15
Figure 3.3	Mécanismes de participation utilisés par les municipalités locales, les municipalités régionales de comté, les conférences régionales des élus et les communautés métropolitaines.....	16
Figure 4.1	Association des thématiques environnementale, sociale, économique et de gouvernance au concept de développement durable.....	30
Figure 4.2	Pourcentage de démarcheurs et de propriétaires québécois ayant commencé à intégrer le développement durable à leur cadre de gestion.....	31
Figure 5.3	Classement des parties prenantes et stratégie appropriée.....	45
Figure 5.4	Association des thématiques environnementale, sociale, économique et de gouvernance au concept de développement durable.....	46
Figure 5.5	Pourcentage de démarcheurs et de propriétaires québécois ayant commencé à intégrer le développement durable à leur cadre de gestion.....	47
Figure 5.6	Clés de succès d'une mise en œuvre d'un plan de développement durable de collectivité.....	50
Tableau 3.1	Villes appliquant les tendances municipales en DD.....	19

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

CC	Changements climatiques
CRE-Montréal	Conseil régional de l'environnement de Montréal
DD	Développement durable
FDE	Fondation de l'entrepreneurship
GES	Gaz à effet de serre
ISO	Organisation internationale de normalisation
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MDDELCC	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
MEIE	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations
ONU	Organisation des Nations Unies
OQLF	Office québécois de la langue française
PDD	Plan de développement durable (pour une entité autre que la collectivité montréalaise)
PDDCM	Plan de développement durable de la collectivité montréalaise
REDD	Réseau entreprise et développement durable

INTRODUCTION

À l'heure actuelle, 54 % de la population mondiale vit en milieu urbain. En 2050, il est prévu que ce taux grimpera à 66 % (Organisation des Nations Unies (ONU), 2014). Bien que l'urbanisation comporte son lot d'avantages, elle provoque également plusieurs problématiques environnementales, sociales et économiques, telles que la congestion routière et l'étalement urbain, pour ne nommer que celles-ci. De même, le développement croissant des villes est étroitement lié aux changements climatiques (CC). Non seulement les villes contribuent à l'émission de gaz à effet de serre (GES), principaux responsables des CC, mais elles subissent également les impacts nuisibles qui leur sont associés. En effet, les CC ont pour impact d'augmenter le niveau des eaux, ce qui est non négligeable considérant que 90 % des villes sont situées près d'une côte maritime, les rendant ainsi plus sensibles aux inondations (C40 cities, 2012). Les impacts négatifs des CC ont aussi des répercussions financières, qui doivent être prises en considération lors du développement des villes. La gestion durable des milieux urbains est un enjeu d'importance auquel la population, les décideurs et les politiciens seront confrontés au cours du siècle actuel (ONU, 2014).

Heureusement, des solutions pour faire face à ces enjeux modernes existent. Il y a un potentiel d'innovation et de changement de pragmatisme au sein de la société. Depuis la publication du rapport Brundtland en 1987, le concept de développement durable (DD) est de plus en plus d'actualité (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC), s. d.a). Le DD est d'ailleurs associé à des projets de société, qui visent à préserver les ressources en optimisant les processus ainsi que les façons d'agir, et ce, dans le but de les rendre plus efficaces pour l'ensemble des acteurs impliqués. Le Sommet de Montréal, qui a eu lieu en 2002, est un exemple intéressant d'engagement envers le développement d'une métropole durable, avec comme objectifs d'augmenter la qualité de vie des résidents ainsi que la richesse collective (Ville de Montréal, s. d.a). Des outils permettant une standardisation des indicateurs sont également développés afin d'aider les villes à mesurer leur performance en matière de durabilité, telle la norme de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) *ISO 37120 : 2014 – Développement durable des collectivités – Indicateurs pour les services urbains et la qualité de vie*. Cette norme permet aux villes de constater leur progrès à travers le temps ainsi que d'apprendre des villes ayant de meilleurs résultats (ISO, s. d.).

La Ville de Montréal s'est dotée de son *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise* (PDDCM) en 2005. Montréal cherche à impliquer dans sa démarche les diverses organisations œuvrant sur son territoire. Le partenariat émerge de la consultation avec les organisations participantes et ces derniers s'engagent volontairement à réaliser des actions axées sur le DD. À l'aube de l'année 2016, Montréal est en réflexion quant au troisième *Plan de développement durable de la collectivité montréalaise*, prévu pour la période 2016-2020. Dans le but de le rendre toujours plus efficace,

la Ville de Montréal est en questionnement quant à son contenu, et plus particulièrement en ce qui a trait aux organisations qui y adhèrent. La réflexion de Montréal porte sur le niveau d'engagement, les besoins et les attentes des divers partenaires ainsi que ceux des organisations non-partenaires (Lussier, 2014a). L'objectif de cet essai est donc de proposer des recommandations à la Ville de Montréal concernant l'engagement en DD des organisations partenaires.

Montréal a été pionnière dans l'implantation d'un partenariat avec les organisations et peu de villes suivent cette orientation, ce qui en résulte en peu de littérature existante concernant les exemples concrets de réussite à long terme. Il y a une diversité d'écrits concernant la mise en place d'un partenariat ainsi que les facteurs porteurs de succès. Par contre, la documentation abordant le maintien et l'accroissement de l'engagement des partenaires une fois la démarche lancée se veut plus rare, présentant peu d'exemples réels de réussites. Comme l'indique le Réseau entreprise et développement durable (REDD) dans un rapport concernant l'engagement de la communauté, il est quelque peu paradoxal qu'il existe un grand nombre de suggestions en ce qui a trait à ce que les organisations devraient faire, mais qu'il existe peu de recherche empirique démontrant ce qui fonctionne et quand (REDD, 2008). Par exemple, le PDDCM a été utilisé lors d'une étude portant sur les partenariats en contexte municipal. Dans l'article présentant cette étude, les initiatives reliées au PDDCM sont félicitées (REDD, 2014a). Malgré le succès de ses initiatives, Montréal peut ressentir des difficultés à promouvoir l'adhésion au partenariat et l'engagement des organisations dans une perspective à long terme (Lussier, 2014a).

Afin d'assurer la représentativité, la qualité et la validité des sources, des critères d'évaluation ont été élaborés et appliqués de manière rigoureuse et rationnelle. Ainsi, une attention particulière a été portée à la provenance de la source, à la réputation de l'auteur, à l'objectivité, à l'exactitude et à l'actualité de l'information, en plus de la pertinence des données, recueillies dans un nombre suffisant.

Dans le but d'atteindre l'objectif de cet essai, quatre grandes étapes ont dû être réalisées et chacune d'entre elles est représentée dans les principaux chapitres de l'essai. D'abord, une mise en contexte permettra de faire l'évolution du DD et fera mention des motivations qui ont poussé la Ville de Montréal à impliquer les partenaires. Le second chapitre dressera le portrait des organisations partenaires au PDDCM. Puis, les différentes stratégies utilisées en DD par certaines villes nord-américaines et européennes seront comparées à l'intérieur du troisième chapitre. Par la suite, le quatrième chapitre sera dédié à l'analyse des enjeux associés à une démarche de DD pour les organisations. Pour ce faire, des spécialistes en matière de démarche de DD en contexte municipal ont été consultés, de même qu'une revue de la littérature a été effectuée. Les propos recueillis par les organisations lors d'une rencontre visant à présenter le *Bilan 2012-2013 du Plan de développement durable de la collectivité montréalaise* ont également été utilisés dans le

troisième chapitre. Le cinquième et dernier chapitre représentera la finalité de l'essai, dans lequel les recommandations concernant l'engagement des partenaires seront émises à la Ville de Montréal.

En aucun cas, le contenu du présent essai ne pourrait être associé à la Ville de Montréal, aux spécialistes consultés ou encore à une organisation partenaire en particulier puisqu'il résulte des constats de l'auteure.

À noter que dans le but d'alléger l'ensemble du texte, l'acronyme PDDCM est utilisé pour exprimer le *Plan de développement durable de la collectivité montréalaise* tandis que l'acronyme PDD est utilisé pour désigner le plan de développement durable d'une entité autre que la collectivité montréalaise, que ce soit celui d'une ville ou d'une organisation. L'acronyme DD est utilisé pour substituer l'expression développement durable. Les termes développement durable sont parfois utilisés en entier pour désigner le nom et l'adjectif, et non pas l'expression.

1 MISE EN CONTEXTE

La publication en 1987 du rapport *Notre avenir à tous*, également appelé *Rapport Brundtland*, a permis l'évolution du concept de DD. Le DD est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (MDDELCC, s. d.a). Au Québec, la définition a été bonifiée en ajoutant que « le développement durable s'appuie sur une vision long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement » (MDDELCC, s. d.a). Ainsi, le DD va au-delà de la prise en compte de l'environnement. Certes, l'environnement doit être protégé dans les projets de développement, mais cela doit être effectué en intégrant les considérations sociales et économiques.

Le rapport *Brundtland*, produit par la commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement, implique qu'une transformation progressive de l'économie et de la société soit effectuée. Pour y parvenir, il est primordial que les politiques adoptées par les différents décideurs prennent en compte la distribution des coûts et des avantages ainsi que l'accès aux ressources. De plus, une équité sociale doit se dégager entre les différentes générations, mais doit également être perceptible au sein d'une même génération. (MDDELCC, s. d.a)

En 1992, au Sommet de la terre de Rio de Janeiro, l'Agenda 21, un plan d'action pour le 21^e siècle est adopté. Les pays ayant adopté ce plan se doivent de l'appliquer au niveau national, régional et local. Les grandes orientations de l'Agenda 21 concernent la société et l'économie, les ressources, les grands groupes ainsi que les moyens utilisés pour parvenir aux objectifs (ONU, s. d.a). C'est également à ce sommet de la Terre que sont adoptés différents textes, telles la *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement* ainsi que la *Convention sur la diversité biologique*. (ONU, s. d.b)

Force est de constater que les façons de développer et de penser ne peuvent plus suivre le modèle actuel, au sein duquel prévaut trop souvent la maximisation des profits. Sous les différentes pressions, les priorités changent graduellement dans le but d'atteindre un dynamisme économique, où chacun des intrants impliqués en tire un avantage et où les externalités causées par les activités de développement sont minimisées au plus haut point. Le développement ne peut plus être axé simplement sur la croissance économique. Bien que l'efficacité économique est tenue d'être assurée, l'équité sociale et l'intégrité de l'environnement doivent également être maintenues (MDDELCC, s. d.b).

La prise en compte du DD devient essentielle. Par exemple, les scientifiques et les spécialistes du domaine s'entendent pour dire avec un degré de confiance très élevé que les CC sont causés par les activités anthropiques (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2007). Les CC augmenteront les épisodes de températures extrêmes, tels les canicules, les inondations ou le verglas, ce qui pourra avoir de graves conséquences sur la planète (Dionne, 2014). Cela affectera assurément les entreprises, qui auront à revoir

leur modèle de fonctionnement. Les ressources étant limitées, l'exploitation ne peut pas se faire en supposant qu'elles sont illimitées. Ceci est aussi valable pour les travailleurs, qui doivent être traités dans le respect des droits de l'Homme et avoir de bonnes conditions de travail.

À l'ère où les habitudes actuelles de consommation ne peuvent pas perdurer si l'on désire assurer un avenir viable aux générations futures, Montréal devait prendre les mesures nécessaires afin de favoriser l'adhésion au DD au sein de la collectivité, autant auprès des citoyens que des organisations. L'élément déclencheur des démarches en DD de la Ville de Montréal a sans équivoque été le Sommet de Montréal qui a pris place en 2002. Ce sommet a permis à la Ville et à ses parties prenantes de se doter d'une vision commune en ce qui a trait à son avenir en tant que collectivité. Les idées qui y étaient proposées devaient permettre d'augmenter la richesse collective et la qualité de vie, dans le but de positionner Montréal comme l'une des meilleures villes en Amérique du Nord (Ville de Montréal, s. d.a).

La Ville de Montréal s'est dotée de son premier *Plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise* en 2005. La notion de collectivité est importante, car elle implique une évolution en collaboration avec les personnes physiques et morales qui la composent en favorisant une cohésion vers des objectifs communs (Larousse, s. d). Chaque membre de la collectivité, malgré les caractéristiques qui lui sont propres, a un rôle à jouer et des responsabilités à assumer afin d'assurer le développement sain et prospère de celle-ci. Ainsi, les actions réalisées individuellement doivent être bénéfiques pour le reste de la collectivité.

Le concept de collectivité peut être appliqué conjointement à la notion de DD. La collectivité et les membres qui la composent peuvent œuvrer ensemble dans l'objectif de rendre plus sain l'endroit où ils vivent, puisqu'il en sera bénéfique pour tous. La dimension sociale du DD exige de prendre en considération les différents groupes sociaux, tout comme la collectivité englobe chacun des individus vivant sur le même territoire, peu importe leurs origines, leurs sexes, leurs âges ou tout autre trait distinctif.

Ainsi, l'adhésion au DD ne peut dépendre que de l'administration municipale. Les organisations peuvent lui servir de relais, afin d'atteindre le plus grand public possible (Lussier, 2014a). La section suivante explique pourquoi il est pertinent d'impliquer les organisations dans la démarche DD.

1.1 Impliquer les organisations partenaires

Les citoyens peuvent accomplir de petits gestes quotidiennement en matière de protection de l'environnement, mais ils n'auront pas un aussi grand impact que les gestes posés par les organisations. Par exemple, bien qu'il soit important d'adopter des habitudes de consommation visant à réduire le gaspillage et les nuisances sur l'environnement, les gestes à plus grande échelle ont davantage de

répercussions positives, comme la réduction du chauffage d'une bâtisse commerciale en fonction de son utilisation. Si 100 personnes travaillent à l'intérieur d'une bâtisse, la réduction du chauffage à l'intérieur de celle-ci aura un impact environnemental positif bien plus grand que si un seul citoyen pose le même geste, aussi louable soit l'intention.

Les organisations peuvent également intégrer plus facilement l'aspect social du DD que le ferait le relais citoyen. Les organisations ont tout avantage à investir dans des actions favorisant le bien-être des personnes œuvrant pour eux. Par exemple, dans le PDDCM portant sur la période 2010-2015, la Ville de Montréal propose comme action d'installer des supports à vélo afin de favoriser le transport actif (Ville de Montréal, s. d.b). Les employés choisissant d'intégrer ce mode de transport à leurs habitudes seront portés à être plus productifs, car il est reconnu que l'activité physique favorise la concentration, en plus d'une meilleure santé physique et mentale (Gouvernement du Nouveau-Brunswick, s. d.). Ainsi, il est fort probable que le taux d'absentéisme, qui se produit lorsque l'employé est présent physiquement, mais ne l'est pas mentalement, diminue. Il en va de même pour les congés de maladie, qui représentent un fardeau non pas seulement financier, mais également opérationnel, car le travail doit être transféré vers d'autres employés, qui ne sont pas nécessairement informés ou à l'aise avec cette charge de travail supplémentaire. (Conseil canadien pour la santé et la vie active au travail, s. d.)

Les démarches en DD au sein des organisations partenaires sont entreprises de façon volontaire. Bien évidemment, certains facteurs les poussent à être proactives envers les enjeux s'y rattachant. D'une part, les parties prenantes d'une organisation, que ce soit les employés, les clients ou les fournisseurs, peuvent exercer une pression afin que le DD soit pris en considération. Les raisons de ces pressions peuvent être variées, allant de la gestion des risques au respect des valeurs. D'autre part, les dirigeants d'organisations peuvent voir une valeur ajoutée à l'intégration du DD, que ce soit au niveau stratégique, opérationnel ou financier. (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE), s. d.)

Les organisations ont le pouvoir d'influencer le milieu dans lequel elles font affaire. La culture qu'une organisation adopte agit directement sur les employés, qui peuvent aussi être des citoyens de la Ville de Montréal (Lussier, 2014a). Ainsi, la Ville implique dans sa démarche les diverses organisations œuvrant sur son territoire par un partenariat avec celles désirant y participer. Les organisations partenaires s'engagent à réaliser des actions du plan axées sur le DD. Ils sont également sensibilisés et mobilisés par le Réseau des partenaires qui organise des rencontres thématiques, des ateliers et des activités de réseautage. (Ville de Montréal, s. d.c)

2 PORTRAIT DES PARTENAIRES DU PDDCM

Dans des optiques d'amélioration de la qualité de vie des habitants, de préservation de l'environnement et de stimulation de l'activité économique, Montréal a déployé en 2005 son premier PDDCM, confirmant le désir de l'administration publique de faire de la métropole une collectivité où les habitudes de vie contribuent à un avenir durable, et ce, en collaboration avec des organisations partenaires (Lussier, 2014a). Ce chapitre a pour but de faire le portrait des organisations partenaires et du PDDCM.

2.1 Organisations partenaires collaborant à l'intégration du DD

Les organisations œuvrant sur le territoire de la Ville de Montréal doivent être mobilisées, car elles ont un rôle à jouer pour permettre à la collectivité montréalaise de se démarquer en ce qui a trait au DD. Comme expliqué dans la mise en contexte du présent essai, les organisations partenaires peuvent agir en tant qu'importants agents de changement, mais également en tant que relais avec les citoyens. La figure 3.1 présente l'évolution du nombre d'organisations partenaires entre 2010 et 2013.

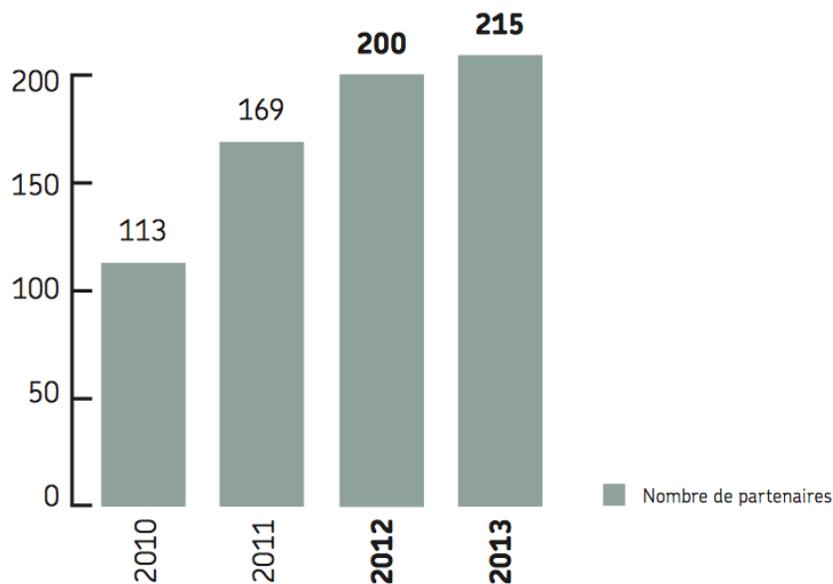


Figure 2.1 Évolution du nombre de partenaires engagés envers le PDDCM (tiré de : Ville de Montréal, s. d.d, p. 74)

La liste des organisations partenaires à la Ville de Montréal est diversifiée : des petites comme des grandes organisations, publiques comme privées, œuvrant dans différents secteurs d'activités s'y retrouvent. Les figures 3.2 et 3.3 indiquent respectivement la répartition en 2013 des 215 partenaires selon la catégorie et la taille de l'organisation. Il est intéressant de remarquer que la plupart des partenaires sont soit des organisations avec une vocation environnementale ou sociale, soit des organisations de grandes tailles, telles qu'Alcoa Canada, Bell Canada, la Banque Nationale du Canada, le Cirque du Soleil, Deloitte, ou

encore Gaz Métro (Ville de Montréal, s. d.e). Ces organisations ont une responsabilité face à l'intégration du DD à leurs activités. Celles ayant une vocation environnementale ou sociale le font, car elles doivent être en cohérence avec les biens et services qu'elles offrent, alors que les grandes organisations sont tenues de le faire à cause de leur titre de leader dans leurs industries respectives, qui les obligent à prendre une part de responsabilité sociale organisationnelle. D'ailleurs, la plupart d'entre elles intègrent désormais une section dédiée à ce type de responsabilité à leur rapport annuel, ou encore, publient un rapport de DD, démontrant que les actionnaires et les parties prenantes accordent de plus en plus d'intérêt à cet aspect ainsi qu'aux risques pouvant y être associés.

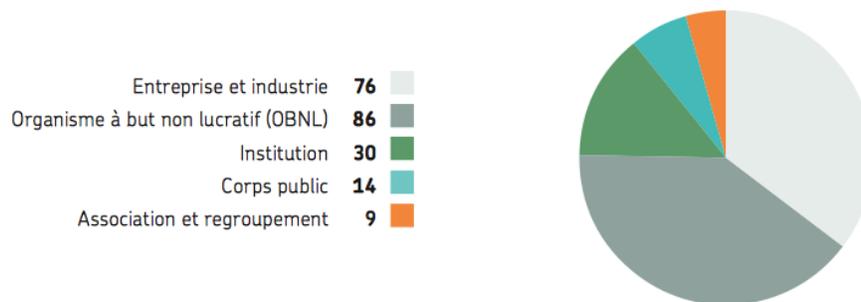


Figure 2.2 Répartition des partenaires par catégorie (tiré de Ville de Montréal, s. d.d p. 74)

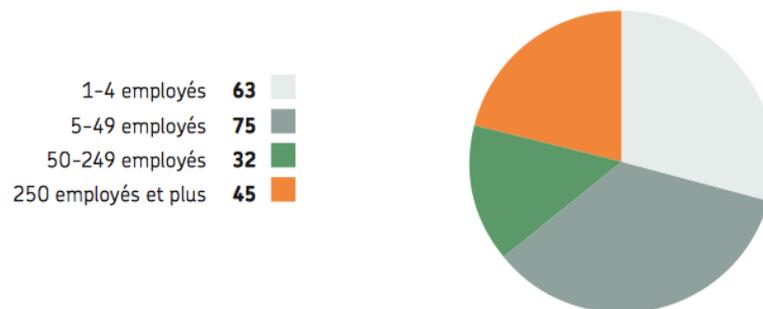


Figure 2.3 Répartition des partenaires par taille d'organisation (tiré de Ville de Montréal, s. d.d, p.74)

Les prochaines sous-sections expliquent les responsabilités associées au partenariat et précisent ce qu'implique le réseau des partenaires.

2.1.1 Devenir une organisation partenaire

Plusieurs raisons peuvent pousser une organisation à vouloir devenir partenaire de la Ville de Montréal. La figure 3.4 expose les bénéfices que tirent les 124 organisations ayant répondu au questionnaire de la Ville de Montréal. Ultiment, les organisations qui décident de se joindre au partenariat qu'offre Montréal ont à cœur la cohésion des valeurs sociales, environnementales et économiques. Elles souhaitent contribuer à un avenir durable pour leur ville en s'engageant à réaliser des actions se trouvant dans le

PDDCM. Concrètement, une organisation devient partenaire lorsqu'elle concrétise son adhésion à l'aide du formulaire d'engagement disponible sur le site web de la Ville de Montréal (Ville de Montréal, s. d.f). Parmi les 37 actions proposées dans le PDDCM, dix doivent être sélectionnées et réalisées par le nouveau partenaire dans le but de contribuer aux objectifs du PDDCM.

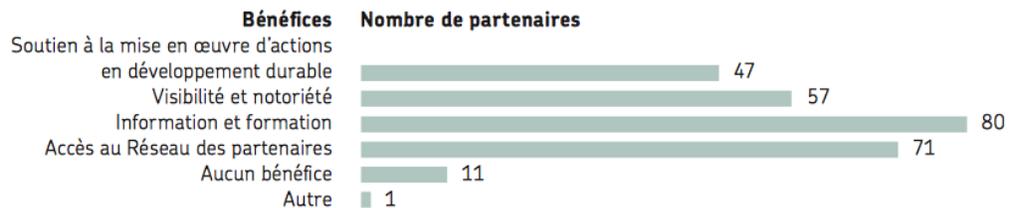


Figure 2.4 Bénéfices associés à la démarche montréalaise que tirent les partenaires du PDDCM (tiré de : Ville de Montréal, s. d.d, p. 75)

La communication relative au PDDCM à transmettre à l'interne de l'organisation est reçue par la personne ressource ayant rempli le formulaire d'engagement qui devra s'assurer qu'elle soit bien diffusée à l'ensemble de l'organisation ou du moins, aux personnes concernées. Il convient que la haute direction soit intéressée et impliquée dans ce processus pour que les moyens de communication nécessaires soient mis à la disposition de l'employé responsable. Les partenaires peuvent décider de rendre publics les engagements qu'ils ont pris. Les différents moyens de diffusion des engagements des 124 organisations partenaires ayant répondu au questionnaire de la Ville de Montréal sont détaillés à la figure 3.5.

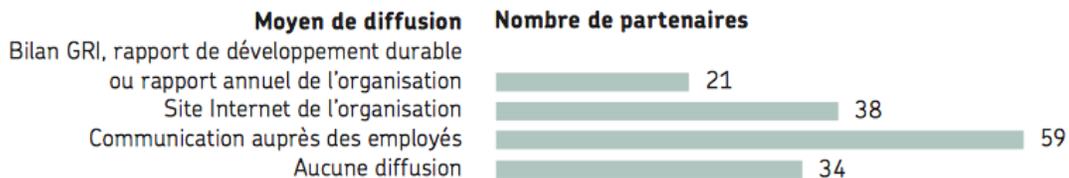


Figure 2.5 Moyens de diffusion des engagements envers le PDDCM (tiré de : Ville de Montréal, s. d.d, p. 75)

2.1.2 Le réseau des partenaires

Les organisations partenaires ayant la volonté de s'impliquer en matière de DD au sein de la collectivité montréalaise en retirent plusieurs bénéfices. Il est à noter que les avantages d'une telle participation ne sont en aucun cas liés à la Ville de Montréal, puisqu'elle procède par une démarche éthique, qui ne favorise aucune organisation. De plus, les organisations sont tout à fait libres de devenir partenaires ou non, puisqu'il s'agit d'une démarche volontaire s'inscrivant dans le réel désir d'améliorer l'avenir de la collectivité montréalaise.

Ceci étant dit, les organisations partenaires sont membres du réseau des partenaires qui vise particulièrement la mobilisation associée à l'intégration du DD. En effet, la Ville de Montréal souhaite que les partenaires se rassemblent et se motivent en vue d'accomplir les actions envers lesquelles ils se sont engagés. Le réseau est animé par le Conseil régional de l'environnement de Montréal (CRE-Montréal), la Conférence régionale des élus de Montréal et la Ville de Montréal. Les activités consistent principalement en déjeuners-conférences ayant lieu environ aux trois mois et en un gala, se déroulant une fois par année. Les déjeuners-conférences abordent des problématiques axées sur le DD, présentées par un ou des experts. De son côté, le Gala de reconnaissance en environnement et développement durable de Montréal vise à souligner et à féliciter les initiatives innovatrices portant sur l'environnement et le DD. (Ville de Montréal, s. d.g)

D'avril 2010 à juillet 2013, à l'initiative de la Ville de Montréal, le bulletin Domino était publié mensuellement auprès des partenaires dans le but de les informer des actualités en matière de DD (Ville de Montréal, s. d.h). Aujourd'hui, à l'ère des réseaux sociaux et des blogues, des médias de références en environnement et en DD ont émergé et fait leur marque, tels que Novae et GaiaPresse. À l'issue de cette évolution, la Ville de Montréal a décidé de ne plus consacrer de ressources à l'élaboration de ce bulletin, puisque de l'information similaire était accessible gratuitement aux partenaires et aux organisations.

2.2 Le PDDCM

En 2002, le Sommet de Montréal a permis à la Ville d'identifier l'élaboration d'un PDDCM comme une orientation prioritaire (Ville de Montréal, 2005). En 2003, le maire ainsi que 70 partenaires ont signé la *Déclaration de principes de la collectivité montréalaise en matière de développement durable*, déclaration concrétisant le principe de la responsabilité de tous dans la promotion du DD (Divay, 2014). Le *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise 2005-2009* a été adopté le 20 avril 2005 à la suite d'un grand exercice de concertation avec plusieurs partenaires (Ville de Montréal, 2005). Le slogan qui lui était associé, « Participez à « l'effet domino » ! », rappelle comment une simple action peut en entraîner une multitude d'autres. Les principes directeurs supportant ce plan étaient les suivants : une collectivité au cœur du développement durable, une meilleure qualité de vie, une protection accrue de l'environnement et une croissance économique durable. Les partenaires ont identifié quatre orientations jugées prioritaires, c'est-à-dire que les actions doivent être orientées vers celles-ci pour la première phase du plan, soit de 2005 à 2006. Deux à cinq objectifs sont liés à chacune des orientations et 24 actions permettront de prioriser les orientations pour les premières années de mise en œuvre. Par la suite, d'autres actions s'ajoutent pour la deuxième phase de déploiement du plan de 2007 à 2009. Il est à

noter que certaines actions ne peuvent être réalisées que par la Ville de Montréal, tandis que d'autres sont effectuées de concert avec les organisations partenaires. (Ville de Montréal, 2005)

Le *Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015* constitue le deuxième à être élaboré avec les organisations partenaires. Les quatre mêmes principes directeurs, tous pertinents pour la Ville de Montréal et les organisations partenaires, ont été intégrés. Le nombre d'orientations passe à cinq et une nouveauté réside dans le fait que « les actions identifiées visent aussi à atteindre neuf grands objectifs de développement durable précis, dont sept sont assortis d'une cible à atteindre » (Ville de Montréal, s. d.b). Cet ajout permettra d'assurer un suivi de la progression qui est d'ailleurs détaillé à la sous-section suivante.

2.2.1 Rapport et bilan de développement durable de Montréal

La mise en place d'objectifs s'avère vaine si un suivi n'est pas effectué, même si mesurer l'atteinte des objectifs peut représenter un réel défi (Lussier, 2014b). La Ville de Montréal doit rendre compte de l'état du DD sur son territoire. Cela peut se faire via le *Rapport de développement durable de Montréal*. Le rapport indique aux citoyens et aux parties prenantes, d'une manière transparente, la progression qui a été accomplie en matière de DD. Concrètement, le rapport présente 49 indicateurs, qui sont regroupés sous 13 thèmes principaux, tels que l'eau, l'énergie et le revenu (voir annexe 1). Ces indicateurs sont présentés pour la Ville de Montréal, pour l'agglomération de Montréal ainsi que pour l'administration municipale. (Ville de Montréal, s. d.i)

Quant au *Bilan du plan de développement durable de la collectivité montréalaise*, il s'agit d'un outil de suivi directement en lien avec le PDDCM. Ce bilan permet de constater l'avancement des actions entreprises pour atteindre les neuf objectifs en développement durable qui avaient été établis. Il est ainsi pertinent de diffuser les résultats avant l'échéance du PDDCM en 2014, pour permettre d'observer où sont les faiblesses et d'identifier les efforts à consentir au cours des prochaines années pour atteindre un maximum d'objectifs. La progression en DD pour l'ensemble des partenaires n'est pas indiquée pour chacune des actions. Par exemple, le dernier bilan produit pour les années 2012-2013, a uniquement relevé l'information des partenaires concernant les GES, puisque cela concordait avec le dépôt de l'*Inventaire 2009 des émissions de gaz à effet de serre de la collectivité montréalaise* et du *Plan de réduction des émissions de GES de la collectivité montréalaise 2013-2020*.

Les réponses sont fournies sur une base volontaire par les partenaires, malgré l'engagement de le faire lorsqu'ils ont adhéré au partenariat. À titre indicatif, la figure 3.6 illustre que 58 % des partenaires ont répondu au questionnaire nécessaire à la compilation des résultats pour *Bilan du plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2012-2013* tandis que 72 % des partenaires avaient répondu au

questionnaire nécessaire à la compilation des résultats pour le *Bilan du plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2011*. (Ville de Montréal, s. d.d)

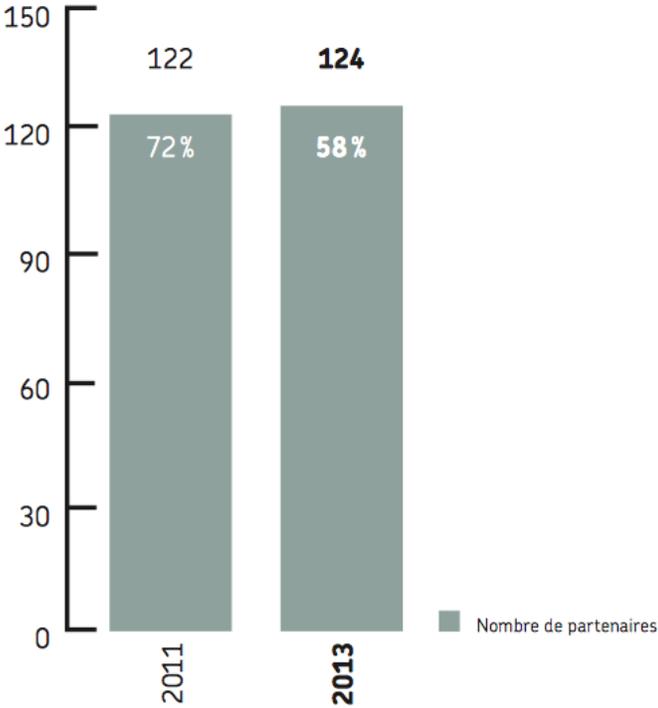


Figure 2.6 Évolution de la participation des partenaires à la collecte de données pour la production des bilans du PDDCM (tiré de : Ville de Montréal, s. d.d, p. 71)

3 ANALYSE DES DÉMARCHES MUNICIPALES DE DD

Au cours des dernières années, Montréal a fait bonne figure sur la scène canadienne pour ses initiatives et ses démarches axées sur le DD. En 2006, elle s'est vu décerner le *Prix des collectivités viables FCM-CH2M HILL*. Ce prix visait à féliciter le premier PDDCM de Montréal pour son innovation et son applicabilité à d'autres organisations. Par la suite, trois distinctions lui ont été attribuées en 2010, toujours pour son premier PDDCM. Elle a été lauréate dans la catégorie consommation responsable pour le *Phénix de l'environnement*. Le *Prix Monde municipal* dans le cadre du *Prix d'excellence de l'administration publique du Québec* a été remporté par l'équipe de coordination du Développement durable de la Direction de l'environnement et du développement durable. *The International Awards for Liveable Communities* a remis à la Ville un prix argent dans la catégorie *Environmentally Sustainable Project*. Plus récemment, en 2012, elle a remporté le *Prix des champions écoresponsables* remis par la Fédération canadienne des municipalités pour féliciter ses pratiques en DD ainsi que les initiatives mises de l'avant au cœur de son organisation et de sa collectivité. Les pratiques remarquées ont, entre autres, été le partenariat avec les organisations. (Ville de Montréal, s. d.)

Afin d'évaluer l'efficacité de ses démarches et sa performance en matière de durabilité, Montréal peut se comparer avec d'autres administrations municipales. Dans le monde des affaires, le terme balisage, communément appelé *benchmarking* en anglais, est habituellement utilisé pour décrire ce processus de comparaison :

« Action de comparer, de façon dynamique, la performance d'un ou plusieurs processus dans une entreprise avec celle de processus équivalents dans d'autres entreprises (concurrentes ou non, du même groupe ou non). Le but de la comparaison est :

- de permettre d'améliorer le processus en intégrant les « bonnes idées » des autres,
- de créer un climat de progrès continu dans l'organisation,
- de fournir une base de mesure du progrès réalisé. » (Comité de terminologie française de l'Ordre des comptables agréés du Québec, 1999)

La comparaison de la Ville de Montréal avec d'autres villes peut permettre de proposer des recommandations permettant d'améliorer la façon dont Montréal favorise le partenariat et l'engagement auprès des organisations. La manière dont les autres villes formulent l'engagement, autant à l'égard des citoyens que des partenaires, encourage la Ville de Montréal à dégager des idées qui pourraient l'inspirer.

Également, le balisage peut être important pour la stratégie et le positionnement en matière de DD que souhaite avoir la Ville de Montréal. La Ville a avantage à être à l'avant-garde et à prendre des initiatives durables afin d'assurer un titre élogieux en matière de protection de l'environnement et de qualité de vie de ses citoyens. Il sera possible de réaliser cet objectif en demeurant à l'affût des dernières tendances en

DD à travers le monde. L'exercice de balisage doit donc être réalisé selon une périodicité choisie, qui peut correspondre à l'année précédant la publication d'un nouveau PDDCM.

Il peut s'avérer que la façon de procéder de Montréal avec les organisations partenaires est optimale pour la réalité dans laquelle elle se trouve. Avant de parvenir à ce constat, il importe que la comparaison avec les autres villes soit effectuée dans une perspective d'amélioration continue. Comme l'indique la norme *ISO 14001 : 2004*, traitant des exigences et lignes directrices d'un système de management environnemental, l'amélioration continue est un « processus récurrent d'enrichissement du système de management environnemental afin d'obtenir des améliorations de la performance environnementale globale en cohérence avec la politique environnementale de l'organisme » (ISO, 2004). La Ville de Montréal ne possède pas de tel système, mais il demeure qu'en tout temps, il existe des opportunités d'améliorations, aussi minimes soient-elles.

Ce chapitre a donc pour but de dégager ce qui est fait sur la scène municipale en matière de DD. Pour ce faire, le chapitre a été divisé en quatre sections : l'état du DD dans les municipalités québécoises, les tendances municipales en matière de DD, les exemples de villes favorisant l'engagement des organisations et finalement, les constats à tirer pour Montréal.

3.1 État du DD dans les municipalités québécoises

L'état du DD au Québec est réalisé à partir du *Sondage sur les démarches de développement durable des organismes municipaux et régionaux* réalisé par le MAMROT (Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire). Les municipalités locales, les municipalités régionales de comté, les conférences régionales des élus et les communautés métropolitaines du Québec ont été sondées et le taux de participation s'élève à 62,5 %. Parmi les répondants, 38 % ont indiqué être engagés dans une démarche DD. Parmi eux, 96 % ont déclaré que la démarche tenait compte des dimensions environnementales, sociales et économiques. Il semble que les municipalités avec une population de plus de 100 000 habitants possèdent toutes une démarche, tandis que celles comptant de 0 à 1 999 habitants n'ont entrepris une démarche qu'à 31 %. Un manque de ressources humaines et financières, ainsi que la non-clarté du concept de DD sont les raisons à l'origine de l'absence de démarche. (MAMROT, 2012)

Le MAMROT a divisé les enjeux abordés par les organismes dans les démarches en deux catégories : les enjeux locaux et les enjeux de société. Les actions entreprises pour les enjeux locaux ont des impacts seulement au niveau de la municipalité qui les réalise tandis que celles entreprises pour les enjeux de société ont des répercussions globales. Ceux-ci sont représentés aux figures 3.1 et 3.2. Plus la population est grande, plus un grand nombre d'enjeux est traité. Il faut noter que les enjeux locaux sont davantage abordés que les enjeux de société. D'ailleurs, plusieurs des enjeux locaux traités doivent l'être par certains organismes, en vertu de la loi. Comme l'indique le sondage du MAMROT : « c'est le cas de

l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, par exemple. Dans cette perspective, même un taux de 72 % des organismes traitant d'aménagement et d'urbanisme peut sembler faible. Cela s'explique probablement par le fait que plusieurs organismes ne relient pas leurs interventions en aménagement et en urbanisme à leur démarche de développement durable». (MAMROT, 2012)

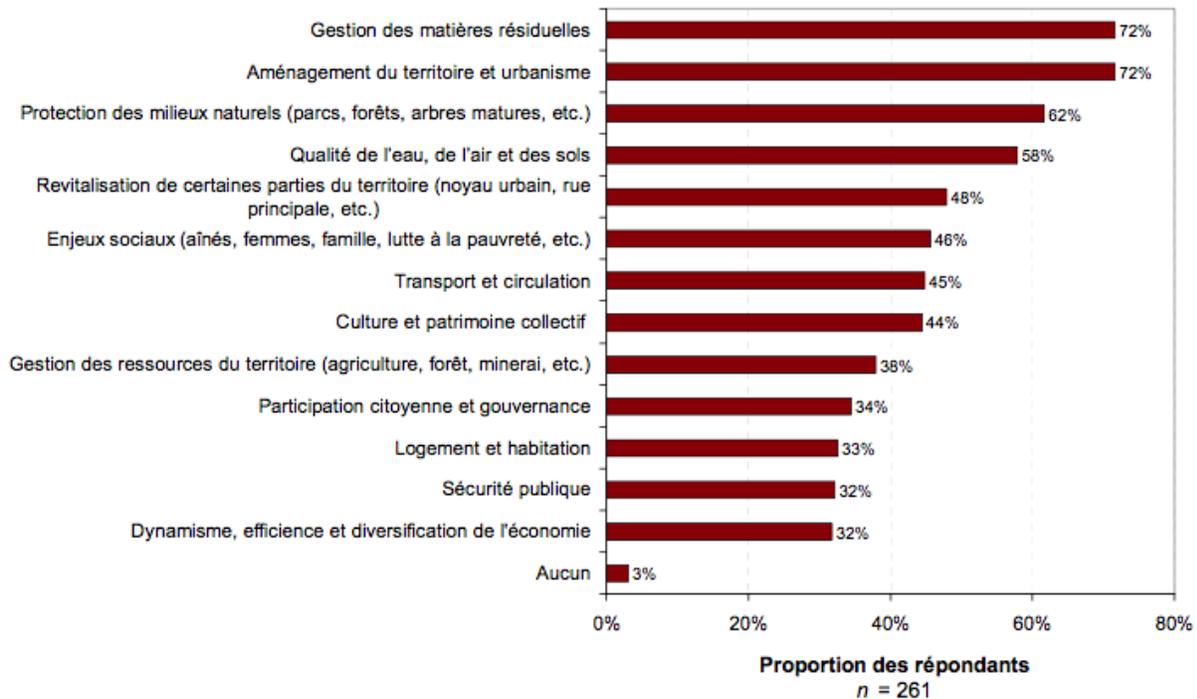


Figure 3.1 Enjeux locaux traités par les organismes dans le cadre de leur démarche (tiré de MAMROT, 2012, p. 27)

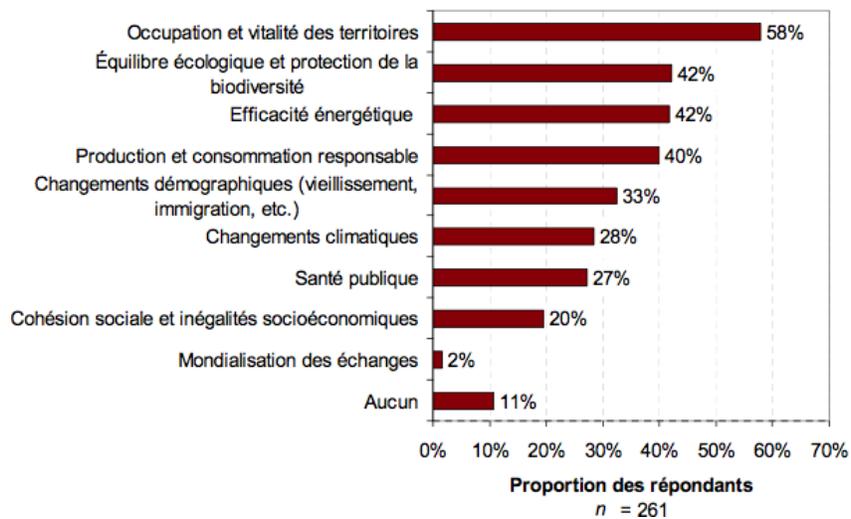


Figure 3.2 Enjeux de société traités par les organismes dans le cadre de leur démarche (tiré de MAMROT, 2012, p. 26)

Les mécanismes visant à faire participer la population sont communs pour les entités répondantes. La figure 3.3 illustre d'ailleurs que seulement 10 % des répondants n'utilisent pas de moyens pour favoriser la participation citoyenne. 89 % des organisations répondantes utilisent plus d'un mécanisme.

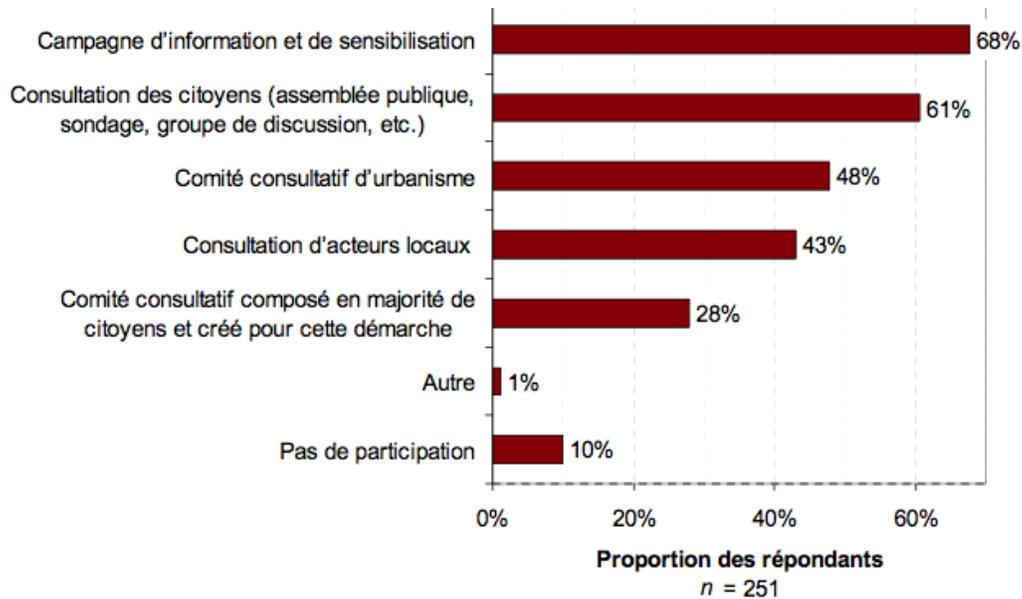


Figure 3.3 Mécanismes de participation utilisés par les municipalités locales, les municipalités régionales de comté, les conférences régionales des élus et les communautés métropolitaines (tiré de MAMROT, 2012, p.28)

L'interprétation des figures précédentes porte à conclure que le DD en milieu municipal est grandement associé à la dimension environnementale. À preuve, la figure 4.1 souligne que les enjeux locaux traités dans les démarches de DD sont majoritairement d'ordre environnemental, comme la gestion des matières résiduelles (72 %), l'aménagement du territoire et urbanisme (72 %), la protection des milieux naturels (62 %) et la qualité de l'eau, de l'air et des sols (58 %). Il en va de même pour les enjeux de société traités qui, mis à part la santé publique, la cohésion sociale et les inégalités économiques ainsi que la mondialisation des échanges, représentent tous des enjeux grandement associés à la dimension environnementale. Il peut également être interprété que le milieu municipal québécois accorde une importance à la participation de la population aux démarches de DD, puisque seulement 10 % des répondants n'utilisent aucun mécanisme de participation. Il est intéressant que plusieurs mécanismes soient utilisés, puisque la démarche de DD doit dépasser le cadre de la campagne d'information et de sensibilisation, de manière à mobiliser les individus à modifier les comportements (Guertin, 2014).

Dans un autre ordre d'idée, malgré la bonne volonté des municipalités désirant intégrer le DD à leur collectivité, celles-ci peuvent faire face à plusieurs défis. Un rapport effectué par le *Sustainability*

Solutions Group met en lumière cinq barrières auxquelles peuvent être confrontées les municipalités canadiennes :

1. Le travail du gouvernement, qu'il soit fédéral, provincial que municipal effectué en silo et le manque de planification intégrée;
2. Le manque de capacité et de ressources;
3. L'inertie des processus;
4. La nécessité d'un leadership en matière de durabilité;
5. Le manque d'information (Sustainability Solutions Group, 2010).

Ces barrières représentent d'importants défis pour les municipalités, qui ne pourront pas espérer les surmonter dans une perspective à court terme. Il s'agit de changements majeurs qui doivent s'opérer au sein de la collectivité. Les individus peuvent être réfractaires au changement et les municipalités doivent stimuler leur volonté de changer leurs habitudes afin de surmonter les barrières identifiées (Bareil, 2004).

3.2 Tendances municipales en matière de DD

Dans le but de dégager les tendances actuelles en DD dans le domaine municipal, un total de 10 villes, mis à part Montréal, ont été comparées (voir annexe 2). Pour ce faire, la lecture des différents documents et rapports relatifs au DD disponibles sur les sites web des villes en question a été effectuée afin de comprendre comment chacune des villes percevait et intégrait le DD au sein de son administration et de sa population. Il a également été dégagé la façon dont les villes intervenaient auprès des citoyens et des organisations pour les faire participer à la démarche de DD. Les sous-sections suivantes expliquent comment la sélection des villes à comparer a été effectuée, les différents types de plan de développement durable (PDD) adoptés par les villes, les processus de consultation, les formes de partenariat en DD et finalement les constats possibles de tirer pour la Ville de Montréal.

3.2.1 Sélection des villes à comparer

Choisir les villes à comparer en matière de DD peut être complexe et plusieurs facteurs doivent être pris en considération. La majorité des classements faisant état des villes les plus durables utilise la taille de la population pour déterminer les villes qui feront partie dudit classement. Il s'agit d'un indicateur qui peut être critiqué, car il n'assure pas la durabilité d'une ville et certaines villes performantes en matière de durabilité peuvent ainsi être écartées. Malgré tout, il semble que ce soit le plus approprié pour déterminer les limites d'un classement, puisqu'il permet de comparer des villes avec des réalités similaires. Une population importante peut parfois être un frein à l'application de certaines mesures qui fonctionnent efficacement au sein d'une population plus restreinte et vice-versa.

La sélection des villes à comparer est d'autant plus ardue, car les classements n'utilisent pas toujours les mêmes indicateurs et lorsque c'est le cas, ne leur accordent pas nécessairement la même pondération. Le manque de données disponibles est souvent l'élément déterminant pour le choix des indicateurs : si l'information nécessaire à l'évaluation d'un indicateur n'est pas disponible pour l'ensemble des villes à l'étude, l'indicateur en question ne pourra pas être retenu. Ainsi, il devient incohérent d'essayer de comparer les villes selon différents classements, qui doivent donc être interprétés de manière distincte.

La sélection des villes s'est effectuée en trois temps; les villes québécoises (5), les villes nord-américaines hors Québec (4) et une ville européenne. Toutes ont été sélectionnées à l'aide d'un classement, qui doit avoir démontré sa crédibilité, par la méthodologie utilisée, les spécialistes attirés à la recherche et à l'interprétation des résultats ainsi que la transparence face aux résultats. D'autres classements auraient pu être utilisés, mais les villes se retrouvant dans ceux-ci sont généralement les mêmes, car tel que mentionné, la population est l'indicateur utilisé pour déterminer les villes retenues au classement. Il est important de rappeler que l'essai ne s'intéresse pas aux villes ayant les meilleurs indicateurs de durabilité, mais bien à la façon dont les partenaires sont engagés. Les classements se basent habituellement sur des critères ou des indicateurs environnementaux, sociaux et économiques, mais ne mesurent pas le niveau d'engagement des parties prenantes de la ville. Par contre, les villes se retrouvant dans un classement ont, d'une façon ou d'une autre, entrepris des démarches à l'égard du DD.

Les municipalités québécoises comparées ont été sélectionnées à l'aide du rapport de projet *Le développement durable au Québec : classement des 25 plus grandes villes*. Réalisé par messieurs Rajaonson et Tanguay, ce classement utilise deux indicateurs composites, un pour la dimension environnementale et un pour les dimensions socio-économiques. Ils sont composés de 20 indicateurs de DD ayant une pondération égalitaire. Plusieurs méthodes de calculs sont exposées, démontrant différents résultats dépendamment de ce qui est pris en considération (Borde, 2010). Pour le présent essai, les cinq villes ayant les meilleurs résultats pour les deux indicateurs composites et pour les villes de 100 000 à 500 000 habitants ont été retenues, soit Québec, Lévis, Gatineau, Sherbrooke et Longueuil. Il est à noter que cet ordre aurait pu différer si l'autre méthode de calcul avait été choisie, mais que ce sont tout de même ces villes qui figureraient au sommet du classement. Malgré les imperfections mentionnées par les auteurs, il demeure que le classement permet aux villes de mieux cerner leurs points faibles et d'adapter leur planification en conséquence. Il en ressort également que les villes les plus durables ne sont pas nécessairement celles qui possèdent de bonnes performances environnementales ainsi que les villes les plus peuplées obtiennent un bon pointage au niveau environnemental, mais moins intéressant au niveau socio-économique. La situation inverse se produit pour les villes de plus petite taille. (Rajaonson et Tremblay, 2010)

En ce qui concerne les villes nord-américaines hors Québec comparées, les villes figurant aux quatre premières positions du classement *Sustainable cities 2013*, réalisé par le magazine *Corporate Knights* ont été retenues. San Fransisco et Washington D.C. aux États-Unis occupent le premier et le second rang, suivi respectivement par Ottawa et Vancouver au Canada (Corporate Knights, 2013). Les villes sont classées selon 27 indicateurs divisés en cinq catégories, soit la qualité de l'environnement, la sécurité économique, la gouvernance, et l'autonomie des individus, les infrastructures et l'énergie ainsi que le bien-être commun (Corporate Knights, 2013). Ce classement a été utilisé, car la méthodologie utilisée est rigoureuse, les limites de celle-ci sont clairement détaillées et les difficultés quant à la comparaison des villes entre elles sont exhaustives et bien décrites à l'aide d'exemples. Il est aussi indiqué la source de l'ensemble des données utilisées.

Finalement, une ville européenne a été sélectionnée pour la comparaison. Celle-ci a été choisie à l'aide du *Sustainable cities index 2015* de la firme hollandaise Arcadis. Il s'agit de la première publication de ce type de classement pour la firme. Les trois dimensions du DD, intitulé *People, Planet, Profit* ont été étudiés pour les 50 villes au monde considérées comme *leader*. La Ville de Frankfurt en Allemagne se trouve au sommet des résultats, car elle a obtenu la première position pour les dimensions *Planet* ainsi que *Profit* et la neuvième position pour la dimension *People* (Arcadis, 2015). Ce classement a été retenu puisqu'il est un des seuls intégrant l'ensemble des enjeux du DD. En effet, plusieurs classements de niveau international existent, mais ils sont davantage axés sur la dimension environnementale.

Les villes choisies pour la comparaison ne seront pas toutes décrites dans le présent essai. Seulement les villes ayant une stratégie particulière par rapport aux autres seront davantage détaillées, et ce, afin d'éviter la redondance. Le but de l'exercice ne consistait pas à inventorier l'ensemble des stratégies municipales concernant le DD à travers le monde, mais bien à dégager les tendances. Les villes comparées présentent une variété de façon de faire, qui sont représentatives de ce qui peut être adopté comme stratégie d'un point de vue municipal. La comparaison entre les villes ne sera pas effectuée de manière à décrire comment chacune des villes a intégré les organisations et les citoyens à son PDD. Elle sera plutôt faite de manière à comparer les tendances en mentionnant en exemple les villes qui l'ont adopté. Cette méthode de comparaison a été retenue puisqu'aucune standardisation n'est obligatoire en matière de DD municipal, ce qui complique la comparaison des villes sur la base de critères uniformes. Le tableau récapitulatif 3.1 met en lumière les municipalités appliquant les différentes tendances en DD. Les informations s'y retrouvant peuvent avoir changé, puisque les documents se trouvant sur le site web des villes comparées ont été consultés entre le 15 et 29 septembre 2014 et ont été vérifiés le 23 mars 2015.

Tableau 3.1 Villes appliquant les tendances municipales en DD (compilation de l'information tirée des sites web des villes comparées entre le 15 et 29 septembre 2014 et vérification le 23 mars 2014)

Ville	Province/État	Pays	Types de plan intégrant le DD			Consultation des parties prenantes		Forme(s) de partenariat		
			Plan de DD	Plan stratégique	Autres types de plans	À l'élaboration du plan	Dans un but d'amélioration continue	Formel	Stratégique	
1	Gatineau	Québec	Canada		X	X	X			X
2	Lévis	Québec	Canada	X		X	X			X
3	Longueuil	Québec	Canada	X	X		X			X
4	Montréal	Québec	Canada	X		X	X	X	X	
5	Québec	Québec	Canada			X	X			
6	Sherbrooke	Québec	Canada	X		X	X			X
	Total Québec			4	2	5	6	1	1	4
7	Ottawa	Ontario	Canada	X			X			X
8	Vancouver	Colombie-Britannique	Canada	X			X			X
	Total Canada			6	2	5	8	1	1	6
9	San Francisco	Californie	États-Unis		X	X	X			
10	Washington D.C.	N/A	États-Unis	X			X	X		
	Total États-Unis			1	1	1	2	1	0	0
	Total Amérique du Nord			7	5	11	16	3	2	10
11	Frankfurt	Hesse	Allemagne			X				
	Total Europe			0	0	1	0	0	0	0
	Total mondial			7	3	7	10	2	1	6

Plusieurs autres villes auraient également pu être retenues pour la comparaison. Pour le lecteur désirant en savoir davantage sur les différentes démarches en DD au sein des villes, le rapport *Sustainable cities strategic review* (Sustainability Solutions Group, 2010) détaille ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné dans les démarches de villes américaines, européennes et australiennes. Également, le rapport *Passez en mode « go » : Aller au-delà du plan* d'Amelia Clarke produit pour le Fonds municipal vert étudie les PDD de collectivité de trois villes canadiennes, dont Montréal (Clarke, 2012). Finalement, le site web de l'Agenda 21 Local, qui est un portail sur les démarches territoriales de DD, présente une galerie d'expériences de démarches en DD dans les municipalités québécoises (Agenda 21 Local, 2014).

3.2.2 Types de plan

Il n'y a pas qu'une façon d'intégrer le DD aux activités municipales. Un coup d'œil à la structure administrative de différentes villes permet de le constater. Chacune des villes comparées a développé une stratégie qui lui est propre et la manière de la présenter varie. Certaines villes ont un département consacré à l'environnement, d'autres un département consacré au DD, parfois il s'agit de départements distincts,

parfois ils sont mis en commun, et c'est à se demander si une distinction est réellement faite entre ces deux notions. Étant un concept relativement nouveau, la vision du DD peut être basée sur des préoccupations environnementales, alors que les préoccupations sociales et économiques en font tout autant partie intégrante (Rajaonson et Tremblay, 2010). Pour certaines villes aux ressources plus limitées, mais voulant tout de même intégrer ces deux notions, il est logique de fusionner ces départements.

Il est de plus en plus acquis que le DD doit être intégré à la planification des villes et qu'elles ont une responsabilité quant à son intégration au sein de la collectivité. Il demeure qu'il y a obstacle en ce qui concerne la définition attribuée au DD et le consensus est difficile à obtenir, puisque chaque ville possède des caractéristiques qui lui sont propres. Le rapport de Rajaonson et Tremblay (2010) en fait d'ailleurs mention :

« Si l'on s'accorde sur la nécessité d'adopter des principes de DD, il est cependant difficile de trouver un consensus lorsqu'il s'agit d'établir les stratégies, de déployer les structures et les moyens permettant de les mettre en œuvre. Au bout du compte, chaque entité semble avoir sa propre définition des objectifs de « son » DD, auxquels devraient répondre « ses » indicateurs. »

Malgré tout, la comparaison des villes a permis d'observer une récurrence pour certains types de plans : le PDD, le plan stratégique de DD et les autres types de plans, propres à chaque ville. Les villes peuvent avoir opté pour plus d'un type, dépendamment de leurs ressources et de leurs priorités.

PDD

Les PDD sont des plans comportant des actions à réaliser pour atteindre des objectifs environnementaux, sociaux et économiques. Le respect de l'environnement, la qualité de vie des citoyens, la stimulation de l'économie locale et la durabilité à long terme de la ville sont des orientations mises de l'avant. Le PDDCM de la Ville de Montréal est un exemple représentatif des PDD existants dans les autres villes. Le nombre d'actions et d'objectifs ainsi que les moyens de mise en œuvre peuvent varier, en fonction des ressources de la ville.

Plan stratégique intégrant le développement durable

Le plan stratégique de DD est l'intégration des dimensions environnementales, sociales et économiques aux grandes orientations de l'ensemble de l'administration publique. Le *Plan stratégique de développement durable* de la Ville de Longueuil en est un exemple puisqu'avec sa vision long terme, « il chapeaute tous les plans, politiques et règlements de la Ville et les oriente dans leur planification et application » (Ville de Longueuil, 2013).

Autres types de plans

Le lien entre le DD et les CC n'est plus à faire. Il est d'ailleurs fréquent que les villes associent le DD et la protection de l'environnement aux CC. C'est une association logique, puisqu'une réduction des GES respecte davantage l'environnement tout en améliorant la qualité de l'air, ce qui se traduit par un meilleur état de santé chez les citoyens. De plus, les GES peuvent être associés à la consommation d'énergie. Une moins grande émission peut se traduire en une réduction de la facture énergétique. Il y a donc un nombre important de villes qui opte pour un plan qui est directement relié à la diminution des GES, sans avoir pour autant de PDD ou de politique environnementale. À Montréal et à Lévis, des plans de réductions des émissions de GES ont été émis, tandis qu'à Sherbrooke, un plan d'adaptation aux CC a été mis en place.

Certaines villes à travers le monde sont confrontées à des problématiques environnementales significatives, de sorte qu'elles ne peuvent pas être simplement intégrées à un PDD ou à tout autre type de plan. Il s'agit de problématiques à part entière, qui doivent être adressées dans un plan d'action qui leur est propre. Généralement, des politiques, plans ou programmes sont en place pour assurer la qualité de l'eau potable, la gestion des matières résiduelles ou encore la protection des arbres. D'autres villes adoptent une politique environnementale couvrant l'ensemble des aspects environnementaux, sans pour autant se doter d'une vision axée sur le DD, intégrant les enjeux sociaux et économiques. C'est le cas de la Ville de San Francisco aux États-Unis qui a des politiques pour l'ensemble des grandes problématiques environnementales : l'énergie, le transport, les matières résiduelles, les CC, etc (City of San Francisco, s. d.). D'ailleurs, San Francisco a adopté un texte de loi, l'Environmental Code, afin de consolider son engagement d'orienter les décisions de la ville vers le respect de l'environnement (City of San Francisco, s. d.). Parallèlement, la ville a créé un site web dédié aux thématiques environnementales, distinct de son site web officiel. Il est possible d'y retrouver plusieurs ressources pour les citoyens et les entreprises, dont des solutions proposées, des guides et des études de cas.

3.2.3 Comités et groupes de travail

Les administrations publiques comparées ont très fréquemment des départements de DD ou d'environnement qui sont responsables de la gestion des problématiques liées à ces enjeux. C'est généralement eux qui mettent en place et assureront l'application du PDD. Ces départements peuvent comporter un nombre restreint d'employés, ce qui peut être un frein à l'innovation et à l'apport de nouvelles idées. Pour remédier à la situation, il est fréquent que les villes créent des comités ou des groupes de travail pour réfléchir et travailler sur des problématiques axées sur le DD. Deux types de comités peuvent être distingués, soit ceux mis en place pour élaborer et rédiger le PDD, soit ceux créés dans un but d'amélioration continue du PDD.

À l'élaboration du plan

Les villes comparées ont toutes choisi de consulter leur population afin d'élaborer leur PDD, nonobstant des types de plan décrits à la sous-section 3.2.2. Certaines villes sont allées un peu plus loin en décidant de former un comité dédié à la rédaction du plan. Il est d'ailleurs reconnu que pour faire participer les citoyens et les organisations à un plan, ils doivent avoir participé à l'élaboration de la vision de celui-ci (Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT), s. d.a).

Dans un but d'amélioration continue

D'autres villes choisissent de former des comités ou des groupes de travail qui permettront d'améliorer continuellement le plan. Ce n'est pas parce que la ville a bien planifié le déploiement de son PDD que cela se fera effectivement avec succès. Avec le temps, il est possible que des améliorations soient nécessaires. Les groupes de travail, composés de citoyens et d'experts dans des champs d'expertise différents, pourront émettre des recommandations d'améliorations à la ville. Par exemple, Washington D.C. aux États-Unis a mis en place neuf groupes de travail portant chacun sur une problématique reliée au DD. Les groupes de travail composés de citoyens émettent les objectifs et les actions prioritaires pour la problématique à laquelle ils étaient assignés.

3.2.4 Formes de partenariat

Malgré les disparités entre les façons de gérer l'intégration du DD, il semble y avoir un consensus au sein des villes qui ont été comparées. Elles s'entendent pour affirmer qu'elles ne parviendront pas à être durables et résilientes si seulement l'administration publique entreprend des démarches en ce sens. En effet, chaque citoyen a un rôle à jouer en ce qui a trait à l'avenir de sa ville, que ce soit par ses choix de consommation ou ses habitudes de vie. Il en va de même pour les organisations, qui sont des citoyens à part entière et qui se doivent d'agir comme tel.

Cette vision commune de la responsabilité des citoyens et des organisations fait en sorte que pratiquement chacune des villes étudiées aborde le principe de partenariat d'une façon ou d'une autre dans ses projets de DD. Par contre, la notion de partenariat n'a pas toujours la même définition et la même importance. Certaines villes ne mentionnent que l'importance que les citoyens et les organisations participent à la démarche en DD, sans concrétiser cette implication. Lorsqu'abordé, le partenariat peut prendre deux formes. Premièrement, pour certaines villes, comme Montréal, le partenariat est réellement une forme d'engagement volontaire et il est possible de le décrire comme formel, puisqu'il y a un processus d'adhésion. Deuxièmement, le partenariat stratégique se retrouve lorsque les partenaires sont des acteurs clés choisis par la ville.

Partenariat formel

Le partenariat formel est structuré et bien établi. Il s'agit d'un processus clair auquel les organisations peuvent adhérer de façon volontaire. Un formulaire est disponible pour devenir partenaire, dans lequel les organisations indiquent les actions qu'elles s'engagent à réaliser. La confiance liée à ce type de partenariat est basée sur le respect des engagements pris. D'ailleurs, la réalisation de ces derniers contribue à atteindre les objectifs fixés par la ville. Parmi les villes comparées, seulement Montréal a un partenariat formel. À l'extérieur des villes comparées et au fil des lectures nécessaires à la rédaction de cet essai, il a été constaté que la Ville de Bromont au Québec et la municipalité de villégiature de Whistler en Colombie-Britannique ont également un partenariat formel.

Le partenariat formel comporte d'ailleurs plusieurs opportunités, dont la crédibilité au sein de la collectivité. En effet, un partenariat formel implique un engagement, une indication que des actions seront prises en matière de DD, démontrant qu'il ne s'agit pas seulement d'avoir bonne conscience auprès de la collectivité. La confiance peut également augmenter au sein des organisations partenaires, puisqu'elles pourront constater le sérieux de l'engagement. Les succès, à court et à long terme, peuvent aussi venir renforcer le sentiment de confiance. Ceci peut se reproduire à l'externe de l'organisation, où la collectivité pourra reconnaître l'organisation partenaire comme un leader en durabilité. L'accès à l'information est un autre avantage non négligeable du partenariat formel. Des outils et des ressources peuvent être mis à la disposition des partenaires. Le réseautage entre partenaires permet de partager les expertises et éventuellement, de faire un meilleur usage des ressources limitées. Le réseau des partenaires favorise le sentiment de cohésion, renforce l'impact au sein de la collectivité et permet de travailler de pair avec les autres dans une perspective de durabilité. (Resort municipality of Whistler, 2007)

À l'inverse, le partenariat formel comporte certaines contraintes. Les partenaires peuvent trouver les engagements contraignants ou non adaptés à leur situation. La réalité des différentes organisations n'étant pas la même, elles peuvent avoir de la difficulté à s'identifier et à adhérer au réseau des partenaires. Certains partenaires ont déjà un PDD et ce que propose le PDDCM n'est pas cohérent ou adapté avec leurs orientations. Le temps à consacrer afin d'être un partenaire actif peut également être une contrainte au partenariat formel. Par exemple, les activités de réseautage que propose le réseau des partenaires à ses dits partenaires peuvent nécessiter trop de temps pour les organisations aux ressources restreintes.

Partenariat stratégique

À l'intérieur d'un partenariat stratégique, les organisations partenaires sont déterminées par la ville. Ces organisations sont choisies par la ville, car elles représentent des parties prenantes importantes. Les institutions d'enseignement, les établissements hospitaliers, les chambres de commerce, les agences gouvernementales et les centres locaux de développement sont des exemples de partenaires stratégiques.

En plus d'engager un grand nombre de citoyens, ces organisations ont habituellement dans leurs valeurs un intérêt pour la durabilité de la ville dans laquelle elles se situent. Elles ont un rôle stratégique au sein de la communauté et leurs actions peuvent avoir des répercussions à grandes échelles, ce qui explique l'intérêt des administrations publiques d'établir un partenariat avec elles.

Au sein des villes comparées, le partenariat stratégique n'est pas obligatoire pour les organisations ciblées. En effet, les villes qui pratiquent cette approche, il est habituellement indiqué que la ville devra tenter de faire un partenariat avec ses organisations. Ce partenariat est donc davantage comme un développement d'affaires, où les deux parties, la ville et l'organisation ciblée s'entendront sur les modalités de partenariat, comme le ferait un contrat de gré à gré. Malgré le fait que ce type de partenariat permet de travailler étroitement avec des acteurs clés, il n'en demeure pas moins qu'il exige une mobilisation de ressources humaines pour développer lesdits partenariats.

Le partenariat stratégique possède son lot d'opportunités et de contraintes. Le fait que la ville cible les organisations pour lesquelles il serait intéressant de collaborer pour développer une collectivité durable peut être plus efficace que de créer des partenariats avec n'importe quelle organisation volontaire, malgré ses bonnes intentions. Ceci à la condition que les partenariats stratégiques soient réellement développés et non pas seulement indiqués dans un plan. Par exemple, les partenariats stratégiques mis en place par les villes comparées ont, dans l'ensemble, choisi d'engager des acteurs clés. Ces derniers peuvent avoir un rôle très important à jouer afin de favoriser l'adhésion au concept de collectivité, qui est essentiel au DD. Par exemple, les institutions d'enseignement, peu importe le niveau, peuvent représenter d'excellents acteurs pour un changement de perception. Il est souvent reproché que les gens ne soient pas assez informés sur les fondements du DD. Si dès l'école primaire, des valeurs durables axées sur la collectivité étaient inculquées aux jeunes, il pourrait en résulter en une génération qui agit de manière plus durable. Sans oublier que les jeunes qui apprennent des notions des thématiques reliées au DD, par exemple, sur la gestion des matières résiduelles, sont plus susceptibles d'en parler avec leurs parents à la maison et de les sensibiliser au recyclage et au compost. Pour que cela fonctionne, encore faut-il que ces acteurs-clés aient la volonté et les ressources pour assurer l'application de mesures durables ainsi que la promotion du DD.

Aucune forme de partenariat

Lorsqu'une ville a besoin de l'apport de ses parties prenantes pour la mise en œuvre des actions reliées au PDD, mais que cela se réalise sans formalité, il n'est pas possible de conclure une forme de partenariat formel ou stratégique. Ainsi, la ville indique dans son PDD ou dans un autre type de plan que la collaboration des parties prenantes est essentielle pour la réalisation de la démarche en DD ainsi que pour l'atteinte de certains objectifs. Certaines villes mentionnent que des partenariats doivent être créés, mais il n'est pas indiqué qui sont les potentiels partenaires, ni comment la ville compte créer les partenariats. Il

est possible de déduire que l'ensemble de la population et des organisations sont considérés comme partenaires, puisqu'aucun document n'a à être rempli pour formaliser l'engagement. La ville souhaite de la part de ces citoyens physiques et corporatifs, une responsabilisation et une volonté d'entreprendre des démarches afin de rendre leur milieu de vie plus durable. Il est attendu de leur part que des actions pour améliorer la durabilité de la ville soient entreprises.

Plusieurs villes comparées souhaitent engager leurs citoyens dans les démarches de DD. Par exemple, la Ville de Lévis au Québec publie les affiches *J'éco-agis* qui font la promotion des actions axées sur le DD réalisées par des ambassadeurs (Ville de Lévis, s. d.). Dans un même ordre d'idées, la Ville de Frankfurt en Allemagne propose différentes sections dédiées à des enjeux environnementaux sur son site web dédié à l'environnement. À l'intérieur de chacune de ces sections, il est possible de retrouver de l'information détaillée sur l'enjeu, ce que la ville réalise à cet effet et ce que le citoyen peut faire de son côté.

L'absence de partenariat comporte des opportunités et des contraintes. D'une part, les citoyens et les organisations peuvent se sentir plus libres dans leurs actions orientées vers le DD. Par contre, ils peuvent ne pas avoir tout le support dont ils ont besoin, support qui peut être apporté par le PDD et le réseautage associé au partenariat de type formel. Le plus grand inconvénient lié à l'absence de partenariat demeure la crédibilité de la ville optant pour cette stratégie. En effet, le fait d'engager de manière formelle les organisations démontre davantage du sérieux de la démarche. Les villes indiquant seulement que l'aide des parties prenantes ou des partenaires est essentielle à la réalisation des objectifs se trouvant dans son PDD indiquent une bonne volonté, mais ne justifient pas leurs faisabilités. À la lecture des plans, une ville peut sembler très proactive en matière de DD, mais si les stratégies utilisées pour y parvenir et les mécanismes de suivi ne sont pas décrits, il peut en résulter en un échec lors de la pratique. Il existe des villes qui affirment prôner le DD à l'intérieur de leurs plans et de leurs projets, mais lorsque l'on analyse la situation de ces villes, il est possible de constater que, par exemple, l'étalement urbain et le transport en commun, sont des problématiques importantes et qu'elles ne sont pas prises en considération dans la pratique.

3.3 Constats pour Montréal

Tel que mentionné plusieurs fois au cours de ce chapitre, les réalités diffèrent d'une ville à l'autre. De cette façon, ce n'est pas parce qu'un partenariat s'est avéré gagnant au sein d'une ville qu'il le sera forcément au sein d'une autre. Plusieurs facteurs peuvent contribuer au succès que peut avoir une initiative DD et expliquer les écarts. Il peut s'avérer difficile de prédire les relations de cause à effet que ces facteurs auront entre eux. Le classement effectué par *Corporate Knights* utilisé pour la sélection des villes à comparer en fait mention, en définissant ces facteurs incontrôlables :

- Les différences de climat peuvent compliquer la mise en œuvre d'une démarche. Les hivers québécois peuvent représenter un défi pour les partenaires désirant mettre en place, par exemple, des mesures reliées aux transports, en comparaison au climat plus doux et tempéré de Vancouver.
- Les habitudes de vie des citoyens et des entreprises peuvent prendre du temps à être modifiées.
- L'acceptabilité sociale représente un élément décisif pour la réussite d'une initiative en DD. Un projet peut être perçu positivement à l'intérieur d'une collectivité alors qu'il le sera de façon négative dans une autre. La vision et les manières de faire ne sont pas les mêmes dépendamment des mœurs et il en résulte que les partenariats ne peuvent pas fonctionner pareillement.
- L'information disponible au public varie d'une ville à l'autre, ce qui fait en sorte qu'il est fort probable qu'il manque d'information pertinente relative aux facteurs de succès d'une démarche de partenariat ainsi que les défis rencontrés par celle-ci.
- Le manque de standardisation des données empêche de comparer les villes de manière réellement égalitaire.

Parallèlement, une ville avec des composantes différentes peut avoir des pratiques reproductibles. Par exemple, une petite municipalité québécoise comportant quelques milliers d'habitants peut avoir un modèle de partenariat en DD exemplaire, qui pourrait s'appliquer en partie à une métropole comme Montréal. Bien que les réalités ne soient pas les mêmes, il peut avoir une forte ressemblance due au fait que les deux se trouvent en territoire québécois et que leurs situations géographique et politique soient semblables. La population est un indicateur de comparaison pratique, mais il s'avère tout de même intéressant de s'attarder à des municipalités de plus petite taille, car elles peuvent avoir des stratégies tout aussi efficaces.

Tout dépendant de la réalité, des possibilités et des ressources de la ville. Pour être durable, une ville doit préserver son environnement naturel, mais doit également être rentable et améliorer la qualité de vie de ses citoyens et de ses organisations. Plusieurs types de démarche peuvent être entrepris dans le but d'intégrer le DD aux activités municipales. L'implication des organisations à cette démarche est assurément essentielle, étant donné le rôle majeur qu'elles jouent au sein de la collectivité (Clarke, 2012). Amelia Clarke le mentionne d'ailleurs dans ses travaux :

« peu importe si le plan a été développé dans une approche collective, si les buts sont à la grandeur de la communauté et qu'ils ne visent pas strictement l'administration municipale, l'implantation doit être effectuée avec l'engagement des organisations » (Clarke, 2012).

La Ville de Montréal doit donc adapter le partenariat de DD à sa collectivité, malgré les succès ou les échecs connus par d'autres villes.

À la lumière des comparaisons précédentes, il semble que Montréal ne se soit pas seulement doté d'un PDDCM où les actions sont réalisées par l'administration publique. Montréal a réellement démontré sa

volonté de rendre l'ensemble de son territoire et de sa collectivité plus durable. Le fait qu'elle ait expliqué comment elle comptait miser sur l'engagement des organisations via le partenariat dénote que l'administration publique ne désirait pas uniquement se créer une réputation dite verte. De plus, le suivi que fait la Ville de Montréal auprès de ses partenaires illustre l'importance que ceux-ci ont dans la réalisation des objectifs. L'absence de partenariat adopté par certaines villes ne permet pas nécessairement de concrétiser la démarche en DD, puisqu'elle repose uniquement sur la bonne volonté des personnes physiques ou morales.

4 ENJEUX ASSOCIÉS À UNE DÉMARCHE DE DD POUR LES ORGANISATIONS

« Les parties prenantes sont les individus ou les groupes qui dépendent de l'organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l'organisation dépend également » (Johnson et autres, 2008). Les parties considérées comme prenantes peuvent autant être internes à l'organisation, comme les employés, qu'externes, comme le public et les communautés locales. Auparavant, la préoccupation première des entreprises était d'assurer la satisfaction d'une seule catégorie de parties prenantes, les actionnaires, qui fournissent les fonds permettant d'assurer la survie financière de l'entreprise. Face à ce constat, les pouvoirs publics accordent de plus en plus d'importance à l'éthique des affaires, qui représente le rôle des organisations au sein de la société, mais également le comportement et les actions des membres de l'organisation. Par contre, il y a une limite au contrôle que la réglementation et les instances gouvernementales peuvent avoir sur les organisations, puisqu'elles ne font qu'établir la position minimale à adopter face aux parties prenantes. C'est lorsque les organisations dépassent ce qui est attendu d'elles qu'entre le concept de responsabilité sociale des organisations. La gestion évolue de plus en plus vers une pensée intégrant l'ensemble des parties pouvant avoir un intérêt ou un pouvoir sur l'entreprise. De cette façon, il ne s'agit plus de la satisfaction d'une seule catégorie de parties prenantes, mais sur la satisfaction de plusieurs parties prenantes, voire l'ensemble d'entre elles. La gestion des parties prenantes efficiente représente un élément essentiel à toute organisation, car cela permet de réduire les conflits et les menaces qui leur sont associés. (Johnson et autres, 2008)

Force est de constater que la collaboration avec les parties prenantes que sont les organisations pour l'intégration du DD à la collectivité montréalaise est essentielle. Au-delà de la collaboration réalisée par le partenariat de la Ville de Montréal, il y a des défis au niveau de l'adhésion par les organisations non-partenaires et au niveau du maintien de l'engagement pour les partenaires. Pour parvenir aux recommandations émises dans le prochain chapitre, il convient d'analyser l'état de la situation. Dans un premier temps, les connaissances et les intérêts des entreprises québécoises envers le DD seront détaillés à l'aide de différents sondages. Dans un deuxième temps, les constats réalisés par l'auteure à la suite d'une rencontre avec les organisations partenaires visant à faire le point sur le *Bilan 2012-2013 du Plan de développement durable de la collectivité montréalaise* seront expliqués.

4.1 Connaissances et intérêt des entreprises envers le DD

La protection de l'environnement et des ressources naturelles est un concept qui prend de plus en plus sa place au fil du temps, mais il demeure que l'engouement envers le DD est relativement récent. Les organisations ne sont pas toutes conscientisées à cet effet. Le *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec* effectué par le MEIE en 2013 porte sur l'ensemble de la province québécoise et démontre qu'une évolution de la compréhension du concept de DD a eu lieu au

cours des dernières années. En effet, la figure 4.1 illustre que depuis le même sondage réalisé en 2010, les entreprises sondées associent davantage l'environnement, la société, l'économie et la gouvernance au principe de DD. Au-delà de l'association à chacune de ces thématiques, les répondants qui ont associé simultanément le DD aux trois principales thématiques (environnementale, sociale et économique) ou encore aux quatre thématiques (environnementale, sociale, économique et gouvernance) ont été respectivement de 53,2 % et de 46 %, ce qui représente une hausse de 27 % et de 29 % par rapport à 2010 (MEIE, 2013). Il est intéressant de noter que ce sont les répondants ayant fait ces associations simultanées qui ont davantage entrepris des actions orientées vers le DD (MEIE, 2013). Il semble donc que plus une organisation soit sensibilisée et informée du concept de DD, plus elle aura tendance à entreprendre des actions en ce sens.

	% en 2013	% en 2010	Variation (%)
L'impact environnemental d'une entreprise	87,9	70,4	17,5
L'impact social d'une entreprise	80,3	55,0	25,3
La performance économique et financière d'une entreprise	76,1	52,0	24,1
La responsabilité de la gouvernance dans la prise de décision	66,2	40,2	26,0

Source : Sondage, Q4; n (2013) = 711; n (2010) = 3 353.
Pas de total, car plusieurs choix de réponses possibles.

Figure 4.1 Association des thématiques environnementale, sociale, économique et de gouvernance au concept de développement durable (tiré de MEIE, 2013, p. 6)

À noter que les réponses au sondage ont été fournies soit par le président, le directeur général, le propriétaire ou un des dirigeants (MEIE, 2013).

Comment les entrepreneurs québécois jonglent-ils avec l'intégration des principes de développement durable, est une étude qui aborde le sujet de l'intégration du DD pour les entrepreneurs québécois et qui a été réalisée en 2011 par le Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship (FDE) en collaboration avec la Caisse de dépôt et placement du Québec. Ainsi, comme l'indique la figure 4.2, 25,4 % des démarcheurs, c'est-à-dire des personnes en démarche entrepreneuriale, et 15,5 % des propriétaires d'entreprises sondés ont amorcé à intégrer le DD à leur cadre de gestion. (FDE, 2011)

Démarche	
Population masculine	25,7%
Population féminine	24,9%
Population de 18 à 34 ans	24,0%
Population de 35 ans et plus	26,0%
TOTAL DES DÉMARCHEURS	25,4%

Propriétaire	
Population masculine	16,9%
Population féminine	13,2%
Population de 18 à 34 ans	27,0%
Population de 35 ans et plus	14,0%
TOTAL DES PROPRIÉTAIRES	15,5%

Figure 4.2 Pourcentage de démarcheurs et de propriétaires québécois ayant commencé à intégrer le développement durable à leur cadre de gestion (tiré de FDE, 2011, p. 8)

Il ne semble pas y avoir de facteurs propices à cette intégration, à l'exception de l'âge des propriétaires, où il y a une différence marquée. En effet, les propriétaires âgés de 18 et 34 ans intègrent davantage le DD à leur cadre de gestion que leurs homologues plus âgés (FDE, 2011). Un plus fort pourcentage est remarqué pour les résultats concernant l'intention d'intégrer les principes de DD au cadre de gestion qui est de 38,1 % pour les démarcheurs et de 20,8 % pour les propriétaires (FDE, 2011). L'intérêt plus important de la part des démarcheurs peut venir du fait que leur entreprise n'est pas encore établie et il est donc plus simple d'intégrer le DD au modèle d'affaires.

Un élément intéressant du sondage est le type d'aide demandée par les démarcheurs ou les propriétaires. Dépendamment de la maturité de l'organisation, ce n'est pas la même aide qui est jugée nécessaire. Encore une fois, les démarcheurs sont plus nombreux, soit 47,5 %, à vouloir de l'aide pour intégrer le DD à leur cadre de gestion, comparativement à 26,4 % pour les propriétaires. Le type d'aide demandée n'est pas la même non plus. Les démarcheurs ont d'abord et avant tout besoin de financement. Quant aux propriétaires, ils désirent d'abord être informés et conseillés. (FDE, 2011)

Le sondage démontre que 78,7 % de la population en général, c'est-à-dire entrepreneurs ou non, croit que le DD peut améliorer la performance financière des organisations. La population est sensibilisée au concept de DD et ne l'associe pas strictement à l'environnement. Il reste tout de même du travail à faire

pour que le DD soit intégré à part entière dans les organisations. La population en général a un besoin de sensibilisation, afin de demander que le DD soit intégré aux organisations avec lesquelles elle fait affaire et être en mesure de reconnaître les efforts d'intégration que font les entrepreneurs. Ce sont les entrepreneurs âgés de 55 et 64 ans qui sont les moins convaincus, puisque seulement 66,9 % d'entre eux croient que l'intégration du DD peut mener à l'augmentation des performances (FDE, 2011).

Sans concerner directement les partenaires de la Ville de Montréal, le sondage et l'étude présentés ci-haut permettent de dégager les tendances ressenties au Québec et applicables aux organisations se trouvant sur le territoire montréalais. Les organisations sont de plus en plus conscientisées au DD. Les possibilités de démarche en ce sens sont d'ailleurs peut-être plus avantageuses auprès des organisations en phase de démarrage ou auprès des jeunes entrepreneurs. Il serait intéressant pour Montréal d'étudier les opportunités de partenariat avec celles-ci. Également, les besoins face à l'intégration du DD ne sont pas les mêmes, dépendamment de la maturité de l'entreprise. Finalement, le travail de sensibilisation n'est pas terminé. Plusieurs entreprises ne sont pas informées du concept de DD et que son intégration n'est pas nécessairement associée à une diminution des bénéfices.

Assurément, l'avenir entrepreneurial du Québec sera davantage axé sur le DD qu'il l'a été dans le passé. L'engagement de la jeune génération envers cet enjeu démontre que la sensibilisation effectuée prend de plus en plus de sens dans les façons de penser. (FDE, 2011)

4.2 Constats des enjeux pour la collectivité montréalaise

Les organisations partenaires et les partenaires potentiels de la collectivité montréalaise peuvent faire face à des enjeux au sein de leur organisation qui freinent ou ralentissent la démarche d'intégration du DD ainsi que le niveau d'engagement envers le PPDCM. Il est important de considérer ces enjeux dans un processus d'amélioration continue, comme il importe de soulever les éléments forts de la démarche. Moins les difficultés seront importantes, plus il sera avantageux pour les organisations d'être partenaires. Il faut tenter d'améliorer la démarche associée au PDDCM, mais également d'apporter des changements favorables à ce qui ne fonctionne pas de manière générale au sein des organisations. En ce sens, il peut être intéressant de travailler sur ce qui incite les organisations à intégrer le DD, de manière à stimuler leur engagement.

La présente section vise à analyser les enjeux, qu'ils soient favorables ou non, associés à l'engagement des organisations partenaires, tels qu'interprétés par l'auteure. Pour parvenir à cette analyse, trois éléments ont été considérés. Dans un premier temps, le 21 octobre 2014 a eu lieu une rencontre d'environ trois heures, avec la Ville de Montréal et ses partenaires, à laquelle l'auteure a assisté. La rencontre visait à présenter le *Bilan 2012-2013 du Plan de développement durable de la collectivité montréalaise* et a permis aux organisations partenaires d'échanger sur les actions essentielles du PDDCM ainsi que sur les facteurs

influençant leur avancement dans leurs organisations respectives. La démarche de partenariat actuelle a également été présentée et les partenaires ont eu l'occasion d'en discuter. Dans un deuxième temps, des spécialistes en matière de démarche de DD en contexte municipal ont été consultés (voir annexe 3). Dans un troisième et dernier temps, une revue de la littérature en lien avec les démarches municipales de DD a été effectuée. Les enjeux retenus à la suite l'analyse de ces éléments sont les suivants : la culture organisationnelle, la sensibilisation de certains groupes, le langage commun, la diversité des organisations partenaires, le réseautage et la reconnaissance de l'action ainsi que les processus de concertation, de suivi et de reddition de compte.

Il est important de noter que les enjeux présentés aux sous-sections suivantes résultent des constats de l'auteure. Ils ne représentent que l'interprétation de l'auteure de la rencontre du 21 octobre 2014, des échanges avec les spécialistes ainsi que de la littérature sur le sujet. En aucun cas, ceux-ci ne pourraient être liés à la Ville de Montréal, aux spécialistes consultés ou encore à une organisation partenaire en particulier.

4.2.1 Culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un enjeu de taille auquel fait face toute entité voulant intégrer des pratiques durables dans une optique à long terme. Pour certaines organisations, un changement au sein de leur culture organisationnelle est nécessaire pour être en mesure d'intégrer à leurs activités une démarche de DD cohérente, puisque les changements de comportements sont la base même du DD (Fonds d'action québécois pour le développement durable, s. d.a). Ceci peut demander des changements majeurs, qui nécessitent une volonté de mobilisation importante et une faible résistance au changement. La gestion des attentes est un point non négligeable dans l'élaboration et la mise en oeuvre d'un plan intégrant la collectivité. Le degré d'intérêt de celle-ci doit être suffisant pour demeurer vivace au fil des ans (Fédération canadienne des municipalités, 2012). Pour s'approprier le changement et même l'améliorer, les individus qui composent l'organisation doivent d'abord changer pour qu'elle-même soit en mesure d'évoluer (Bareil, 2004). Le changement sera efficace si l'organisation adopte des pratiques cohérentes avec celui-ci et respecte les valeurs et les intérêts des personnes affectées (Bareil, 2004). La gestion du changement dans une démarche de DD est un sujet en émergence et de plus en plus d'universitaires y consacrent leurs travaux.

Dans la présente sous-section, cinq aspects touchant la culture d'une organisation seront abordés, soit la planification, l'interdépendance des départements, l'utilisation des ressources, la communication interne et externe ainsi que l'exemplarité. Il s'agit d'aspects jouant un rôle important dans l'intégration du DD aux activités de l'organisation, mais qui peuvent nécessiter, à long terme, de profonds changements. Lors de la rencontre des partenaires du 21 octobre 2014, les partenaires ont d'ailleurs soulevé des questionnements

face au rôle de ses aspects dans une perspective de DD. Ces questionnements peuvent poser obstacle à la force de leur engagement envers le PDD.

Planification

Pour développer de façon durable, les dirigeants doivent savoir reconnaître les problèmes dans leur ensemble et dans un horizon à long terme, de manière à être proactifs plutôt que réactifs. Un leadership durable peut être représenté par une pensée, une vision et une stratégie durables. En ce sens, le DD ne doit pas être intégré dans une optique de gestion de crise. Il est avantageux pour une organisation de planifier de manière à minimiser les problèmes ou du moins, réduire leurs effets indésirables, et non pas les prendre en charge lorsqu'ils surviennent.

La Ville de Montréal a à sa disposition des outils structurants de planification qui ne sont pas en lien avec le PDD, mais qui peuvent permettre à la collectivité d'intégrer le DD de manière plus automatique. Il est possible de penser au Plan d'urbanisme qui est encadré par la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (Drouin, 2007). Les outils de planification élaborés de façon parallèle au PDD peuvent pourtant contenir plusieurs similitudes axées sur le DD pour lesquelles l'administration publique de Montréal pourrait réfléchir (Drouin, 2007). Actuellement, par exemple, l'urbanisation amène l'étalement urbain, qui représente son lot d'impacts négatifs : perte d'espace naturel, congestion routière, îlots de chaleur, etc (Fonds d'action québécois pour le développement durable, s. d.b). L'urbanisme peut être développé durablement avec les outils de planification, même s'ils ne contiennent pas de lignes directrices propres à cet effet.

De manière à être proactives, il est intéressant pour les organisations et les municipalités d'être de plus en plus connectée. Par plus connectée, il est entendu une plus grande utilisation du numérique, des stratégies de mises en commun favorisant les économies d'échelles et des stratégies de communication auprès de la population (MAMOT, s. d.b). Cela peut être possible par les réseaux sociaux et régionaux, qui doivent être développés, en plus d'avoir des liens entre eux. La Ville de Montréal a déjà fait un pas en ce sens en créant en mars 2014, le Bureau de la ville intelligente et numérique qui collaborera avec les citoyens en échangeant avec eux sur leurs besoins et leurs attentes. Sans être systématiquement liés, le concept de ville intelligente peut permettre de répondre aux défis que présente le DD (CRE-Montréal, 2014). Afin que la Ville de Montréal devienne chef de file mondial en matière de ville intelligente, le Bureau devra articuler une stratégie autour de quatre axes, soit collecter, communiquer, coordonner et collaborer (Ville de Montréal, s. d.k). Tout comme le partenariat en DD avec les organisations, la Ville de Montréal veut engager la collectivité.

Interdépendance des départements

Pour susciter l'intérêt et l'engagement envers le PDDCM, et même envers le DD en général, la culture organisationnelle doit être orientée de manière à accroître le leadership en matière de durabilité ainsi qu'à augmenter l'interdépendance et la cohésion entre les différents départements d'une organisation. Le département du DD d'une organisation ne peut pas assumer à lui seul l'ensemble des responsabilités associées à l'intégration et la mise en œuvre du DD. Il doit plutôt coordonner et appuyer les autres départements dans leurs actions envers le DD. En ce sens, le modèle de la Ville de Montréal répond bien à cela, puisque la division du DD a un rôle de coordination et d'accompagnement auprès des partenaires qui doivent, par leurs propres initiatives, entreprendre des démarches durables.

Lorsqu'il n'y a pas de cohésion entre les départements d'une organisation, il peut y avoir du travail en silo, c'est-à-dire que chacun des départements travaille pour son propre bien, indépendamment de celui des autres départements. Chacun travaille de manière à réaliser les objectifs et les actions qui lui sont demandés, sans penser à travailler de pair avec les autres. Cela peut également se traduire par une perte d'efficacité, puisque l'absence d'interdépendance entre les départements peut amener une répétition du travail. Malgré la volonté de certains employés et dirigeants de voir changer ce modèle de gestion, il n'est pas simple de changer les valeurs d'une organisation. Le changement prend du temps et les personnes impliquées doivent être en accord afin d'assurer une meilleure efficacité que le statu quo (Bareil, 2004).

Le DD, pour atteindre son triple objectif, doit être appliqué de manière intégrée. Tel que l'indiquent plusieurs références, la gouvernance représente en quelque sorte la quatrième dimension associée au DD, ou encore une dimension de support (Gouvernement du Canada, 2013; Vedula s. d.). En effet, les trois dimensions que sont l'environnement, la société et l'économie ne peuvent être prises en compte de façon distincte. Il convient donc que la gouvernance soit le support permettant une fusion de ces trois dimensions au sein de l'ensemble des activités de l'organisation. Le travail en silo ne peut donc pas perdurer si l'objectif d'une organisation est d'être durable. Ultimement, pour renforcer l'engagement, le DD doit être intégré à la stratégie d'une organisation, de manière à ce qu'il ne soit pas l'initiative d'un département distinct, mais soit appliqué à l'ensemble de l'organisation. L'organisme *The Natural Step* avance en ce sens en donnant l'exemple d'une équipe de soccer : il faut regarder comment les joueurs jouent entre eux et non pas comment chacun des joueurs joue individuellement pour évaluer correctement le jeu (The Natural Step, s. d.a).

Utilisation des ressources

Le *Sondage du MEIE sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec* met en lumière plusieurs freins associés au déploiement du DD. Il est intéressant de s'y attarder, car malgré le fait qu'ils ne soient pas directement en lien avec l'engagement des partenaires du PDDCM, ils peuvent très

bien être représentatifs. Par exemple, le manque de temps et le manque de moyens financiers sont respectivement les principaux freins à 42,3 % et à 39,8 %. Le manque d'information pour démarrer le processus et le manque de ressources compétentes se retrouvent ex aequo à 29,9 %. Ces obstacles n'ont pas changé au cours des dernières années, puisqu'ils sont les mêmes que ceux recensés dans le sondage de 2010. (MEIE, 2013)

Un lien peut être fait entre le sondage du MEIE et le sondage de la FDE, discuté précédemment, en ce qui a trait aux besoins financier et d'information. Le sondage de la FDE indique que les entrepreneurs actuellement en démarche de création d'entreprises auraient en grande partie besoin de moyens financiers pour intégrer le DD à leur cadre de gestion, tandis que les propriétaires sont, pour leur part, à la recherche d'information. Ceci peut indiquer à la Ville de Montréal que les partenaires, actuels ou potentiels, n'ont pas tous les mêmes besoins. Les démarcheurs peuvent avoir une certaine volonté à prendre part au partenariat que propose le PDDCM, mais un support financier s'avérerait nécessaire pour y parvenir. Les propriétaires, parfois moins enclins à s'engager dans un partenariat, ont besoin davantage d'information pour être convaincus du bien-fondé et des bénéfices de l'intégration du DD à leur cadre de gestion.

Une meilleure utilisation des ressources disponibles permettra assurément aux partenaires d'accorder davantage d'importance au PDDCM. Pour optimiser les ressources, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières, il convient que les actions et les projets orientés vers le DD soient performants et génèrent des retombées à long terme. L'intégration de l'environnement et de la société dans le modèle économique ne doit pas se faire au détriment de l'efficacité du produit ou du service (Trudel, 2010). Le DD doit permettre d'améliorer la situation actuelle. En ce sens, les employés d'une organisation sont la première source permettant de « repérer et actualiser les potentiels d'innovation et de développement de l'entreprise » et « ils sont un pilier pour répondre aux enjeux prioritaires de l'entreprise et assurer sa pérennité » (MEIE, 2013). Il y a des avantages à travailler en collaboration avec les employés, puisqu'ils sont en mesure d'identifier les gestes quotidiens commis par l'organisation qui représente un gaspillage de ressources (Laperrière, 2014).

Il est également possible d'optimiser l'utilisation des ressources par la collaboration avec des agents externes à l'organisation. Étant à l'extérieur de celle-ci, il peut leur être plus simple de réfléchir aux problématiques auxquelles l'organisation fait face, puisqu'ils en sont dissociés. Ainsi, les agents externes peuvent accéder à de nouvelles ressources ou des ressources complémentaires et améliorer la capacité de résolution de problèmes. (REDD, 2014b)

Communication interne et externe

La communication effectuée à l'interne autant que celle à l'externe d'une organisation peut être un enjeu de taille pour l'ensemble des partenaires, malgré le fait que le type d'organisations partenaires soit varié.

Dans un premier temps, certaines organisations partenaires communiquent leurs engagements envers le PDDCM à l'ensemble de ses employés. Par contre, il est fréquent que peu de personnes au sein de l'organisation soient informées du partenariat et seul le responsable du partenariat envers PDDCM le soit. Il devient donc difficile pour les organisations d'atteindre les objectifs fixés puisque les principaux acteurs de changement n'en sont pas informés. Ainsi, l'appui de la haute direction devient primordial. En effet, si cette dernière est d'accord avec les engagements envers le PDDCM, elle fournira les outils de communication essentiels à leur mise en œuvre. La connaissance des engagements, et même du DD en général, doit percoler au sein de l'organisation, de manière à ce que l'ensemble des départements soit informé et non pas seulement les personnes responsables du DD.

Dans un deuxième temps, les organisations partenaires n'assurent pas toutes leurs communications avec leurs parties prenantes de la même manière. Les différents types d'organisations partenaires n'ont pas tous les mêmes moyens de faire connaître à leurs parties prenantes ce qu'ils font en DD. Certaines organisations ne communiquent pas leur engagement en DD, ce qui peut rendre difficile la communication concernant ce qu'ils font précisément pour le PDDCM de la Ville de Montréal. À l'inverse, d'autres organisations communiquent leurs accomplissements en DD via un rapport annuel, par exemple. S'il s'agit d'une organisation avec des bureaux à travers le Canada, elle peut se retrouver dans l'impossibilité de communiquer les résultats associés uniquement aux bureaux montréalais, puisqu'elle applique les principes DD à l'ensemble de ses activités et non pas seulement au territoire montréalais.

Dans un troisième temps, la communication doit être claire et cohérente entre la Ville de Montréal et les organisations partenaires. Pour certains partenaires, il est difficile de discerner s'ils sont sollicités pour contribuer au DD de la Ville de Montréal ou au DD de leur entreprise. Ces partenaires ne semblent pas s'approprier le terme de collectivité que tente de promouvoir le PDDCM. Les actions réalisées axées sur le DD le sont, d'une part, pour augmenter la performance en matière de durabilité de l'organisation, et d'autre part, pour améliorer la durabilité du contexte dans lequel les organisations évoluent. Il ne s'agit pas d'un PDDCM au bénéfice de leur organisation ou encore pour celui de l'administration publique montréalaise, mais bien pour l'ensemble de la collectivité, collectivité dans laquelle le travail collectif doit être promu pour développer un avenir durable.

Exemplarité

Les valeurs et les convictions diffusées au sein d'une organisation par les dirigeants peuvent être une opportunité ou une contrainte envers l'engagement face au DD. Les partenaires du PDDCM doivent ressentir qu'ils sont appuyés par la Ville de Montréal et que l'administration publique s'implique également en matière de DD. Comme l'indique le site web du Comité 21, « pour les collectivités, l'exemplarité est essentielle pour la crédibilité des actions et la capacité d'entraînement de tous les

acteurs » (Comité 21, s. d.). L'engagement des partenaires envers le PDDCM peut être fort et stimulé lorsque les outils et les infrastructures nécessaires à l'intégration du DD sont disponibles.

Certaines villes européennes ont fait preuve de leadership afin d'entreprendre le virage vers la durabilité et peuvent servir de modèle d'exemplarité. Strasbourg, en France, qui au début des années 80 n'intégrait pas le DD à sa vision, est désormais considérée comme une référence en matière de transport. Cela ne s'est pas fait sans critique de la part du parti de l'opposition et de certains citoyens. Pourtant, aujourd'hui le tramway s'est intégré au quotidien des résidents et il est possible de constater que les efforts et le travail acharné ont porté leurs fruits. La mairesse de Strasbourg ne prétend pas que le chemin vers la durabilité a été facile, loin de là. Au contraire, il s'agit d'un travail perpétuel et non pas d'une finalité. Le concept d'amélioration continue prend donc tout son sens dans une démarche municipale de DD. (Trautmann, 2014)

4.2.2 Sensibilisation de certains groupes de citoyens

Bien qu'il soit reconnu que la sensibilisation ne soit pas suffisante pour enclencher une mobilisation citoyenne et des changements profonds au sein de la société (Guertin, 2014), il convient d'affirmer que si, à la base, la collectivité n'est pas sensibilisée aux enjeux du DD, il sera difficile pour ses membres de se mobiliser. La stimulation de l'intérêt de la population peut éventuellement amener des changements durables au sein de la collectivité.

La sensibilisation et la mobilisation citoyenne qui y est associée peuvent avoir un plus grand impact si les bonnes personnes sont sensibilisées. La sensibilisation pertinente au PDDCM touche quatre catégories de citoyens : les dirigeants d'organisations, les jeunes entrepreneurs ainsi que les entrepreneurs en phase de démarrage, les consommateurs et les jeunes. Peu importe la catégorie, il est fort probable de rencontrer des personnes sceptiques quant à la nécessité d'intégrer le DD. Elles peuvent être difficiles à sensibiliser puisqu'elles sont persuadées de leurs convictions. *Le guide pour contrer les vraies/fausses bonnes raisons de ne pas agir* créé par Des enjeux et des hommes, un cabinet de conseil en France, spécialisé en accompagnement du changement appliqué à la responsabilité sociétale des entreprises, est un outil bien vulgarisé décrivant les différents types de personnes qui ne sont pas convaincues de prendre action envers le DD ainsi que les techniques pour augmenter leur intérêt envers ce sujet (Des enjeux et des hommes, 2013). Ce guide peut être utilisé pour mieux comprendre comment agir avec les personnes réticentes.

Les dirigeants d'organisation

Les dirigeants ont comme objectif de s'assurer de la rentabilité de l'entreprise et d'assurer la satisfaction des actionnaires, mais aussi des autres parties prenantes. Les avantages du DD doivent être promus par rapport au bilan financier, mais aussi par rapport à la réputation de l'organisation, sujet auquel les

actionnaires sont de plus en plus sensibles. En effet, pourquoi ces derniers investiraient-ils dans une organisation qui n'est pas connectée avec les besoins de la société, qui ne prend pas la responsabilité sociale au sérieux tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, qui ne pense pas aux coûts des externalités ou aux impacts négatifs qu'elle peut avoir sur la société (Polman, 2012)? La confiance des citoyens envers les organisations a parfois été brimée au cours des dernières années et par conséquent, les attentes qu'ils ont envers elles sont plus grandes (REDD, 2013). Pour les organisations, il ne faut donc pas minimiser l'importance à accorder aux différents partenariats, qui leur permettent de résoudre des problématiques auxquelles elles n'auraient pas pu s'attaquer seules (REDD, 2013). Parmi les avantages associés au partenariat et au DD, il peut être intéressant de faire valoir aux dirigeants l'innovation, l'atteinte d'objectifs durables, l'accès à un plus grand nombre de ressources et de compétences ainsi que l'accroissement de la légitimité (REDD, 2013).

Généralement, les représentants des organisations partenaires du PDDCM sont les personnes convaincues des bénéfices du DD au sein de l'organisation. L'organisation ne donnera pas nécessairement à son représentant les moyens pour que le DD soit intégré aux activités. Ainsi, il serait souhaitable que la haute direction ait le désir de s'engager, de manière à ce que les dirigeants donnent les outils nécessaires aux employés pour réaliser les actions reliées au PDDCM. Les dirigeants auraient avantage à ce que la communication à l'interne de l'organisation soit efficace, puisque « les résultats positifs augmentent lorsque les partenariats sont largement publicisés au sein de l'entreprise et de la haute direction et lorsqu'ils bénéficient de l'engagement des employés » (REDD, 2013). Il faut donc que les dirigeants soient davantage sensibilisés et ils pourront donner aux coordonnateurs DD de leur organisation les moyens de sensibiliser les autres employés, en plus d'agir à titre de soutien au déploiement du DD. Des occasions de rencontre favorisant la participation des employés peuvent être créées, de manière à ce que les employés de tous les niveaux participent, puisqu'ils représentent un potentiel intéressant. La forme de participation peut varier : groupes de travail, forums de discussions, boîtes à idées, etc. La participation doit inclure l'ensemble des employés et non pas seulement ceux reliés à la division DD ou à un comité DD. (REDD, 2012a)

D'ailleurs, le sondage du MEIE, discuté à la section 4.1, met de l'avant certains facteurs encourageant vivement les entreprises à accomplir des actions ou des projets axés sur le DD. Les valeurs et les convictions de la haute direction (87,4 % des répondants) ainsi que la pression des consommateurs et de la société en général (47,7 % des répondants) sont ce qui incite le plus souvent une entreprise à avoir des pratiques durables (MEIE, 2013). Il n'est pas inattendu que les valeurs et les convictions de la haute direction se retrouvent dans les facteurs favorisant les projets DD. La certification liée à la norme *ISO 14001 : 2004 – Système de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son*

utilisation exige que la haute direction entérine le système de management environnemental et soit en accord avec ce que cela implique pour l'organisation. Selon la norme, il s'agit donc d'une condition essentielle à la réussite de l'implantation d'un tel système, puisque l'appui de la haute direction assure que l'organisation aura les outils et les moyens pour permettre la mise en œuvre (ISO, 2004). La certification comporte plusieurs avantages pour les organisations. Elle apporte une assurance aux clients, démontre le sérieux de l'engagement, ouvre la porte à des opportunités d'affaires et amène une pression positive en matière d'amélioration continue au sein de l'organisation (Gaudette, 2014).

Au Québec, la Ville de Trois-Rivières a implanté une certification remise aux organisations ayant entrepris des démarches en DD. Il s'agit d'un processus plus simple que bien des certifications disponibles sur le marché et qui permet aux plus petites organisations qui font des efforts d'être reconnues, malgré leurs moyens moins élevés. Éventuellement, plus il y aura de certifiés, plus le programme sera populaire et permettra de faire un travail d'éducation et de sensibilisation. (Thibeault et Adams, 2014)

Les jeunes entrepreneurs et les entrepreneurs en phase de démarrage

La section 4.1 a démontré que les jeunes entrepreneurs et les entrepreneurs en phase de démarrage sont plus susceptibles d'intégrer le DD à leur gestion et à leurs activités. Ces entrepreneurs sont plus enclins à être sensibilisés et à agir face à ces enjeux. Les entrepreneurs ayant une vision environnementale et sociale peuvent davantage être conscientisés au partenariat, étant donné leur vocation. À l'inverse, ceux œuvrant dans une industrie polluante peuvent vouloir travailler à minimiser leurs impacts.

Les consommateurs

Si la sensibilisation des organisations peut se faire difficilement due à l'association d'un coût à l'intégration du DD, il convient de sensibiliser la principale source de revenus de l'organisation : les consommateurs. Lorsque le consommateur est sensibilisé, il pourra exiger des pratiques durables auprès des organisations avec qui il fait affaire. Le sondage du MEIE présenté à la section 4.1 met en évidence que la pression des consommateurs et de la société en général est un facteur, qui à 47,7 %, incite les entreprises à réaliser des actions et des projets axés sur le DD (MEIE, 2013).

Selon le Baromètre de la consommation responsable publié par l'Observatoire de la Consommation Responsable, le marketing vert, utilisé pour plusieurs produits et services, rend les consommateurs de plus en plus méfiants (Observatoire de la Consommation Responsable, 2014). À preuve, moins de 15 % des québécois ont confiance en l'engagement en DD des entreprises (Observatoire de la Consommation Responsable, 2014). Le DD demeure un concept large, qui demande une certaine compréhension des enjeux et ce n'est pas l'ensemble de la collectivité qui a les connaissances nécessaires à cette compréhension. L'accent aurait peut-être davantage à être mis sur le quotidien des citoyens, puisque cela

touche la majorité de la collectivité. Ainsi, le but n'est pas nécessairement de sensibiliser sur le DD en tant que tel, mais bien sur ses composantes : gestion des matières résiduelles, transports en commun et actifs, provenance des produits, équité, etc.

Lorsque la sensibilisation n'est pas suffisante ou encore insuffisante, il devrait être envisagé de miser sur l'environnement bâti. Des panneaux d'informations peuvent être installés in situ (MAMOT, s. d.c). Cela est valable pour les installations d'une ville et pour celles des organisations. Par exemple, l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal a bâti un Woonerf, afin d'améliorer la qualité de vie des citoyens. Un panneau indiquant les étapes de la construction ainsi que le fonctionnement du Woonerf permet à la population d'être sensibilisée à son utilité. Sans faire nécessairement la promotion du DD, cela permet aux gens de reconnaître l'importance d'évoluer dans un quartier sécuritaire pour les différents usagers de la route, tout en respectant l'environnement. (Ville de Montréal, s. d.l)

Les jeunes

Les jeunes, et plus particulièrement, les enfants du niveau primaire, peuvent avoir un effet de levier au sein de la société. Ce qu'ils apprennent à l'école ou dans les activités parascolaires peut avoir un impact significatif sur leur comportement dans le futur. Sans compter qu'il est possible que de manière indirecte, ils sensibilisent leur entourage sur ce qu'ils ont appris. Les jeunes n'ont pas à comprendre la complexité des enjeux associés au DD, mais bien à assimiler les valeurs et les grands thèmes qui lui sont reliés, comme la récupération du papier, la gestion des matières résiduelles, l'entretien d'un jardin avec le compost de la cafétéria, la sécurité à bicyclette, le respect d'autrui, etc.

4.2.3 Langage commun

L'organisme *The Natural Step* a développé un outil d'intégration du DD à l'échelle municipale qui se résume aux étapes suivantes : adopter un langage commun, faire un bilan, créer une vision avec des idées créatives, définir les priorités pour agir (The Natural Step, s. d.b). Pour la Ville de Montréal, un bilan de la situation a été effectué, une vision a été créée et les priorités ont été définies. Ces étapes se réalisent d'ailleurs dans un processus d'amélioration continue. Un suivi des actions est entrepris et les priorités sont revues selon les besoins. Toutefois, il semble avoir confusion pour l'adoption d'un langage commun, particulièrement au niveau des termes de collectivité et de partenariat, ce qui peut rendre difficile l'atteinte d'objectifs communs et l'appropriation du PDDCM. Un partenaire à qui l'on demande les définitions des termes collectivité et partenariat saura de quoi on lui parle. Par contre, les partenaires n'auront pas tous la même conception de ces notions. Malgré la connaissance d'une définition, cela ne veut pas nécessairement dire que le partenaire se l'approprie et la fait percoler dans l'ensemble de son organisation.

Selon le grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française (OQLF), la collectivité se définit ainsi : « ensemble de personnes groupées naturellement et vivant en commun dans certains établissements » (OQLF, 2000). Le terme collectivité tel que l'emploie la Ville de Montréal est pour représenter les personnes vivant sur son territoire, mais également pour représenter la cohésion de ces personnes, autant morales que physiques, dans l'atteinte d'un but commun : le développement durable. Toujours selon l'OQLF, il est entendu par partenariat, une « forme de coopération entre deux ou plusieurs organisations concourant à réaliser un projet par la mise en commun de moyens matériels, intellectuels, humains ou financiers » (OQLF, 2010).

Le terme partenariat peut être plus rapidement assimilé que le terme collectivité. À l'ère du capitalisme, il se peut que les organisations travaillent ensemble en partenariat, mais le travail pour la collectivité, pour le bien commun, se fait plus rare : « tout le monde est pour la vertu, mais quand vient le temps de l'appliquer, des considérations plus individuelles prévalent » (Gallenne, 2011). Dans le contexte du PDDCM, lorsqu'on juxtapose collectivité et partenariat, il devrait être entendu que les personnes groupées naturellement devraient coopérer pour réaliser un projet par la mise en commun de leurs moyens. C'est donc à ce niveau qu'il doit avoir une meilleure compréhension. Les organisations ne doivent pas croire que le partenariat est une façon de rendre service à l'administration publique, mais bien qu'ils s'engagent de façon volontaire à réaliser des actions pour la Ville de Montréal, la collectivité dans laquelle ils évoluent, puisque « la résolution des défis du développement durable dépasse la capacité d'un seul gouvernement, secteur ou expert » et que « l'innovation est stimulée par des groupes d'individus et non pas par des individus seuls » (Dale, 2014).

4.2.4 Diversité des organisations partenaires

Les acteurs doivent être impliqués et mobilisés dans une démarche municipale de DD. Tel qu'il a été mentionné précédemment, la Ville de Montréal a choisi de miser sur les organisations plutôt que sur les citoyens. Cela est tout à fait logique pour une si grande ville. Un partenariat avec plus de 1,6 million d'habitants peut facilement devenir ingérable, tandis que le nombre d'établissements s'élève seulement à 59 601 (Ville de Montréal, s. d.m). Sans compter que les citoyens peuvent être davantage impliqués auprès de leur arrondissement, qui d'autant plus, répond mieux à leurs besoins et à leurs réalités quotidiennes. Assurer un suivi auprès des citoyens s'avère également plus ardu qu'au sein des organisations. Le choix de la Ville de Montréal de ne pas impliquer la personne physique dans le partenariat de la collectivité montréalaise s'avère donc fondé.

Les partenaires du PDDCM sont tous liés par la géographie, mais il s'agit du seul élément commun à l'ensemble des partenaires. Chacun des partenaires du PDDCM possède une réalité qui lui est propre. Ses valeurs, ses intérêts, ses besoins, ses moyens, ses outils de communication ainsi que la cohérence des

engagements du PDDCM avec ses activités sont des exemples de différences pouvant être remarquées entre les partenaires.

« Les différents types d'organisations ont des cultures différentes. Les entreprises et les ONG adoptent souvent des missions et des systèmes de reddition de comptes différents. De même, les entreprises prennent souvent des décisions plus rapidement que les organismes gouvernementaux » (REDD, 2013).

Ces différences impliquent que ce ne sont pas tous les partenaires qui s'approprient le PDDCM au même niveau (REDD, 2012b). Les organisations n'ont pas toutes le même niveau de priorité, de même qu'elles ne nécessitent pas toutes la même stratégie d'engagement (REDD, 2012b). Il y a des organisations sur le territoire de la Ville de Montréal qui peuvent contribuer de manière plus significative au DD, de par leurs moyens et leurs ressources. Travailler étroitement avec plusieurs partenaires dans un but transformateur peut demander du temps et comporter des défis, mais permet aussi de réaliser des résultats intéressants. Le succès ou l'échec d'un partenariat dépend, entre autres, de la sélection du partenaire ainsi que le processus de gestion du partenariat.

Certaines organisations possèdent déjà plusieurs plans à l'interne et le PDDCM peut entrecouper ce qui existe déjà. Sans nécessairement être cohérent pour l'organisation, le PDDCM peut apporter une confusion auprès des employés. Les responsables du DD à l'interne de l'organisation ont parfois de la difficulté à promouvoir leur propre plan, il devient donc complexe d'ajouter le PDDCM à la compréhension des employés, qui ne font pas toujours le lien entre l'intérêt de travailler avec la Ville et leurs propres plans. Il est possible que des démarches soient entreprises à l'interne, mais qu'elles ne soient pas rapportées à la Ville. Il peut être difficile pour les partenaires de faire l'arrimage entre les démarches internes et le PDDCM.

Les organisations gagneraient également à contribuer au PDDCM selon leurs expertises qui se traduisent en engagements qui les concernent réellement. Le président-directeur général de la multinationale Unilever, Paul Polman, qui affirme d'ailleurs que malgré tous les problèmes existants, une organisation devrait concentrer ses énergies à résoudre les problématiques qui correspondent à son modèle d'affaires (Polman, 2012). Une organisation productrice de denrées alimentaires pourrait voir à l'utilisation d'huile de palme certifiée écologique, ce qui ne concerne pas une organisation de services, par exemple. Le REDD avance dans la même direction : il faut agir où cela est pertinent pour l'organisation (REDD, 2013). Si l'organisation n'est pas concernée par l'enjeu, le processus risque de ne pas répondre à ses besoins, sans compter qu'elle n'est pas outillée pour une prise de décision éclairée (REDD, 2013).

Dans un autre ordre d'idée, le dialogue civique demeure essentiel au sein de la collectivité pour stimuler l'engagement, malgré les disparités entre les partenaires. Il représente un élément de plus en plus important pour les organisations, puisqu'il démontre de leur engagement envers le public et les parties

prenantes (REDD, 2014c). Le terme collectivité discuté à la sous-section précédemment prend ainsi davantage de sens, puisqu'il y aurait cohésion entre les différentes entités de ladite collectivité. Les organisations partenaires pourraient continuer à développer des partenariats durables avec d'autres organisations (REDD, 2013). Ceci pourrait permettre, par la même occasion, de sensibiliser des organisations non-partenaires.

4.2.5 Réseautage et reconnaissance de l'action

Les partenaires apprécient grandement le réseautage et la reconnaissance associés au réseau des partenaires. Il leur est particulièrement possible de réseauter dans les rencontres du réseau des partenaires et dans le cadre des déjeuners-causeries, mais également lors du gala de reconnaissance, qui permet de s'inspirer des projets de leurs pairs. D'une part, le réseautage permet de créer des liens entre les différentes organisations, tandis que d'autre part, la reconnaissance encourage les organisations à poursuivre dans la voie du DD.

Le réseau des partenaires permet aux organisations partenaires de déployer le PDDCM d'une façon plus collective qu'individuelle. Le partenariat stratégique entre la Banque Nationale du Canada et l'organisme Vivre en vert n'aurait pas été possible si cela n'avait pas été du partenariat associé au PDDCM (REDD, 2014a). Les partenaires peuvent développer d'autres partenariats que celui avec la Ville, qui ne permettront peut-être pas toujours de répondre à une action qu'ils s'étaient engagés à réaliser dans le cadre du PDDCM, mais qui permettront assurément d'intégrer le DD à la collectivité.

Les partenaires sont intéressés par les déjeuners-causeries, mais ils ne participent pas nécessairement à chacun d'entre eux, puisque certains sujets abordés n'interpellent pas directement leurs activités. Pour la Ville de Montréal, il s'agit d'ailleurs de savoir trouver l'équilibre entre un sujet vague et un sujet spécifique, qui dans les deux cas, pourraient en désintéresser plusieurs. La présence aux activités de réseautage doit être justifiée auprès de l'organisation et donc, y apporter une certaine valeur ajoutée. Parallèlement, il y a des partenaires qui aimeraient assister à davantage de déjeuners-causeries, mais des contraintes en matière de temps et de géographie font que cela leur soit difficile.

Assurément, le réseautage que permet le réseau des partenaires est un grand avantage qui est conféré par le PDDCM aux organisations partenaires. Les échanges qu'elles ont avec leurs collègues peuvent être très constructifs et permettent de réfléchir aux problématiques à plusieurs. Par la suite, il est possible de s'inspirer de ce que les autres ont fait au sein de leurs organisations pour le reproduire dans la sienne. La diversité des sujets abordés aux déjeuners-causeries est également fort appréciée, puisqu'ils permettent de varier les discussions et d'apporter des idées nouvelles. Le réseautage permet aussi de dépasser le cadre du DD pour bâtir des relations d'affaires entre les partenaires, ce qui peut avoir comme effet de renforcer le sentiment d'appartenance à la collectivité que tente de promouvoir la Ville de Montréal par son PDDCM.

4.2.6 Processus de concertation, de suivi et de reddition de compte

La Ville de Montréal comprend l'importance d'impliquer les parties prenantes dans le processus de concertation relatif à son PDD. Ce processus est essentiel à une démarche municipale de DD et doit être réalisé de manière optimale. Le PDD étant désormais déployé et non pas à l'étape de l'implantation, le processus de concertation pourrait être amélioré, de manière à répondre aux différents besoins des organisations partenaires. Il peut être ardu de concerter et de satisfaire plus de 200 partenaires, mais il convient que certains points peuvent être améliorés pour assurer l'efficacité continue de la concertation.

Deloitte met en lumière l'intérêt d'intégrer des outils de dialogues non conventionnels afin de favoriser la participation des parties prenantes. Le forum ouvert, où l'ordre du jour est établi par les participants, permet de mettre de l'avant leurs priorités et de comprendre quels sont les enjeux qui les touchent particulièrement. La démarche appréciative améliore la collaboration et l'innovation lors d'un processus de changement auprès des parties prenantes, car elle exige que les questions qui sont posées aient une orientation positive. Finalement, le dialogue permettant d'évoluer dans une perspective de DD peut se faire si la culture évoluant au sein de l'administration municipale est basée sur la transparence. Cela implique des remises en question de la part des parties prenantes ayant des convictions et des valeurs différentes, mais le succès de la démarche ne devrait pas être fondé sur la satisfaction de l'ensemble de celles-ci. (Deloitte, 2009)

Dans une démarche d'intégration du DD en milieu municipal, il peut être intéressant de travailler par petits groupes ou comités de partenaires (MAMOT, s. d.d). La discussion peut devenir ingérable si l'ensemble des partenaires y participe. De plus, il est plus probable que la discussion diverge de son objectif et que certains n'osent pas prendre la parole, vu la taille du groupe. Les utilisateurs, dans le cas présent, les partenaires, peuvent avoir d'excellentes idées, puisque ce sont eux qui sont confrontés aux problématiques quotidiennes. Ils sont en mesure de tester et de faire des essais sur différentes pratiques. Pour réduire les conflits et augmenter l'apprentissage, les décisions du groupe doivent répondre autant que possible aux intérêts individuels des membres, mais aussi aux intérêts du groupe (REDD, 2013).

Pour s'assurer que le but et les objectifs des rencontres soient clairs pour tous, il convient de créer un ordre du jour. Celui-ci peut être adapté aux différentes situations, de manière à éviter d'exposer une longue mise en contexte au début de la rencontre. Ainsi, il est possible pour les participants de se préparer à la rencontre et le temps disponible pour les discussions devient plus efficient. Enfin, selon les types de discussions et de rencontres, il peut être intéressant d'assigner un expert à chaque table, de manière à ce que les échanges aient davantage de profondeur et pour remettre en question les propos émis.

En ce qui concerne le suivi et la reddition de compte, le sérieux et la cohérence de la démarche en DD de la Ville de Montréal sont assurés par les bilans. Pour le PDDCM actuel, il y aura un total de trois bilans :

2010-2011, 2012-2013 et 2014-2015 (Lussier, 2015). Ces bilans sont présentés de façon à être compréhensibles pour tous. Les indicateurs sont évalués à travers le temps, ce qui rend compte de la progression des actions prises envers le DD. Il importe de maintenir et de valoriser ces éléments essentiels à une démarche transparente.

La reddition de compte du PDDCM doit également être représentative de l'ensemble de la collectivité. L'administration publique de Montréal fait état de son avancement pour l'ensemble des indicateurs, mais ce n'est pas le cas pour les organisations partenaires. Le bilan 2012-2013 du PDDCM sondait les partenaires seulement sur ce qui avait trait aux GES. Il peut donc être difficile de bien comprendre comment avancent globalement les indicateurs, puisqu'ils ne concernent pas l'ensemble des acteurs concernés. Bien sûr, cela demandera davantage de temps de la part des partenaires, mais ceci fait partie de l'engagement qu'ils ont pris. Ils doivent rendre compte des actions qu'ils se sont engagés à réaliser.

La norme *ISO 37120 : 2014 Développement durable des collectivités – Indicateurs pour les services urbains et la qualité de vie* permet aux villes de déterminer leur performance ainsi que de mesurer leur progrès à travers le temps (ISO, s. d.). Il s'agit d'un outil de suivi efficace qui permet également de se comparer avec les autres villes qui utilisent la norme. La comparaison permet aux villes d'apprendre à partir des bons coups des autres ainsi que de mieux cerner où les efforts doivent être consacrés (ISO, s. d.). Actuellement, la comparaison avec d'autres entités municipales est inefficace, puisqu'aucune standardisation n'existe en ce qui a trait au DD, et ce, autant au niveau provincial qu'international (Sustainability Solutions Group, 2010).

5 RECOMMANDATIONS

Le partenariat que la Ville de Montréal a choisi pour engager les parties prenantes que sont les organisations est digne de mention. Toutefois, des éléments peuvent être améliorés afin d'assurer un engagement durable de la part des partenaires. Il peut être difficile pour la Ville de Montréal de connaître les actions à poser pour améliorer la démarche et favoriser l'engagement : elle est l'une des seules villes à avoir développé de concert avec les organisations, un partenariat axé sur le DD. Il y a peu de littérature concernant les villes qui ont opté pour une stratégie similaire. Certes, l'étape d'élaboration du partenariat avec la collectivité est documentée, mais il existe peu d'études sur le maintien du partenariat, lorsque celui-ci a plus de 10 ans, par exemple. De plus, les éléments à améliorer peuvent être d'une importance telle, qu'ils impliquent des changements profonds au sein de la collectivité, et ce, sur un horizon à long terme. Les barrières rencontrées par les municipalités énoncées au chapitre 3 en sont un exemple éloquent. Assurément, la Ville de Montréal devra faire preuve d'innovation et de leadership pour assurer la pérennité du partenariat.

La littérature envers une démarche municipale visant à intégrer le DD est diversifiée. Par contre, comme l'indique le REDD, peu de documentation existe concernant l'efficacité des démarches en pratique. Il est quelque peu paradoxal qu'il existe un grand nombre de suggestions à l'égard de ce qui devrait être fait. Peu de recherches empiriques démontrent à quel moment les démarches fonctionnent réellement (REDD, 2008). L'incertitude associée aux démarches gagnantes rend difficile la formulation de recommandations assurant la réussite de la démarche. Parallèlement, la démarche et les recommandations qui lui sont associées doivent être adaptées aux caractéristiques du territoire et de la communauté (Gagnon, 2007). Le guide portant sur l'implantation de démarches d'Agenda 21^e siècle local mentionne que l'identification des facteurs de réussite, tout comme l'identification des défis, ne peuvent pas se faire selon une approche normative et commune à chacun (Gagnon, 2007). Ce n'est donc pas parce qu'une démarche fonctionne dans une ville qu'elle fonctionnera dans une autre.

Le présent chapitre a pour objectif d'émettre des recommandations à la Ville de Montréal en ce qui concerne l'engagement des organisations partenaires. La section 4.2 présentait les enjeux associés au partenariat, tel qu'interprété par l'auteure. Les recommandations seront donc émises de manière à proposer des pistes d'actions pour chacun de ces enjeux, soit la culture organisationnelle, la sensibilisation de certains groupes, le langage commun, la diversité des partenaires, le réseautage et la reconnaissance de l'action ainsi que les processus de concertation, de suivi et de reddition de compte.

Il est à noter que les recommandations ne constituent pas une liste exhaustive ou un plan d'action, mais des solutions pouvant être entreprises et adaptées à la situation. Elles ne représentent que l'opinion de l'auteure, à la suite de la rencontre avec les partenaires du 21 octobre 2014, des échanges avec les

spécialistes et des recherches portant sur l'engagement dans une démarche municipale de DD. En aucun cas, les propos du présent ne pourraient être liés à la Ville de Montréal, aux spécialistes consultés, à l'une des villes étudiées au chapitre 3 ou encore à une organisation partenaire en particulier. De plus, il n'est pas possible d'assurer la réussite de ces recommandations.

5.1 Culture organisationnelle

Plusieurs éléments de la culture organisationnelle au sein des organisations partenaires au PDDCM doivent évoluer dans une optique plus durable, de manière à s'engager réellement envers des actions axées sur le DD. Les recommandations proposées dans la prochaine sous-section visent à améliorer les principaux éléments de la culture organisationnelle identifiés dans le chapitre précédent. Ces recommandations peuvent être appliquées par la Ville de Montréal et les organisations partenaires.

5.1.1 Planification

Recommandations

- Se doter d'une vision à long terme et s'y référer dans la prise de décision relative aux plans d'action et aux projets. Cela peut être fait par la création d'une procédure décisionnelle axée sur le DD pour l'élaboration de plans d'action ou de projets. Chaque décision pourrait être prise selon une grille qui pondère les différents critères décisionnels selon leur importance relative.
- Optimiser l'utilisation des outils de planification du territoire, comme la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*. Dans une perspective durable, des éléments propres aux aspects environnementaux, sociaux et économiques peuvent être pris en compte pour développer de manière optimale, rationnelle et économe.
- Développer les réseaux sociaux et régionaux dans l'optique d'être un chef de file mondial en matière de ville intelligente et numérique. Faire participer les parties prenantes via les réseaux sociaux est une façon de saisir leurs besoins et de planifier en conséquence.

5.1.2 Interdépendance des départements

Recommandations

- Sensibiliser les dirigeants aux bénéfices du DD pour qu'ils mettent en place les outils permettant de diminuer le travail en silo et d'améliorer la cohésion entre les différents départements.

5.1.3 Utilisation des ressources

Recommandations

- Promouvoir sur la page dédiée au PDDCM du site web de la Ville de Montréal, les outils offerts par des entités externes à la Ville de Montréal et à la disposition des partenaires. Une brève explication du fonctionnement et à qui s'adresse l'outil en question peut ainsi permettre à la Ville de Montréal de diffuser les différents outils qu'elle croit pertinents à l'implantation et au maintien du DD au sein des organisations. Par exemple, le REDD publie fréquemment des études axées sur le DD en entreprise qui peuvent inspirer et supporter les organisations dans leur démarche. Parallèlement, la Soder a développé l'outil Raddar pour simplifier les tâches associées au DD (Soder, s. d.).
- Miser sur des actions et des projets DD qui bonifient la situation actuelle et créent une valeur ajoutée. Plus précisément, les actions environnementales, sociales et économiques doivent permettre à l'organisation de rester efficace et d'évoluer dans son processus d'amélioration continue. Par exemple, si une action axée sur le DD implique que l'employé concerné par celle-ci devra effectuer des heures supplémentaires, l'action ne permet pas à l'organisation de demeurer efficace.
- Impliquer et collaborer davantage avec les employés dans la démarche de DD. Cela peut se faire en consultant ces derniers sur leurs habitudes de travail, puisqu'ils sont en mesure de repérer les gestes posés quotidiennement qui pourraient être plus durables. Ainsi, dans une usine, il est plus opportun pour un employé travaillant sur la chaîne de production d'identifier les pertes de matières durant la production que pour un employé ne travaillant pas sur cette chaîne de production (Laperrière, 2014).
- Collaborer avec des agents externes à l'organisation, puisqu'ils peuvent avoir une vision différente d'une problématique. La consultation des parties prenantes externes à l'organisation peut être envisagée, mais également l'embauche de consultants spécialisés dans la résolution de problématique de DD. Leur expertise peut être plus qu'utile à l'organisation, car ils ont un regard neuf sur la situation et ils peuvent avoir rencontré des cas similaires avec d'autres organisations.

5.1.4 Communication interne et externe

Recommandations

- Permettre une plus grande flexibilité aux partenaires en ce qui concerne les actions envers lesquelles ils s'engagent en matière de DD. Tel que mentionné au chapitre 4, il peut avoir de la confusion chez certains employés d'une organisation, qui ne distinguent pas la différence entre le

PDD de leur organisation et le PDDCM. Par exemple, les organisations partenaires qui ont déjà un PDD à l'interne pourraient choisir de communiquer et de rendre compte à la Ville de Montréal des actions en DD qu'elles se sont engagées à réaliser plutôt que de choisir des actions du PDDCM qui ne sont pas nécessairement en cohérence avec ses orientations. Pour les partenaires qui en sont à leur début dans une démarche de DD, ils pourraient s'inspirer du PDDCM, qui agirait comme cadre de référence.

5.1.5 Exemplarité

Recommandations

- Consulter les parties prenantes pour l'élaboration de plans et de projets ayant des répercussions sur les plans environnementaux, sociaux et économiques, par l'entremise de consultations publiques, d'assemblées ou encore via les réseaux sociaux.

5.2 Sensibilisation de groupes de citoyens

La mobilisation citoyenne peut être stimulée par certains groupes de citoyens qui sont plus susceptibles d'être intéressés par le DD. C'est la sensibilisation de ces groupes que visent les prochaines recommandations, puisqu'ils ont le potentiel d'augmenter le nombre de partenaires engagés envers le PDDCM.

Recommandations

- Solliciter et sensibiliser les dirigeants d'organisation, les jeunes entrepreneurs et les entrepreneurs en phase de démarrage au PDDCM. Il importe de mettre en valeur comment le partenariat associé au PDDCM peut leur être bénéfique. Il faut démontrer à ces groupes de personnes que les freins qu'ils perçoivent face à une démarche de DD peuvent être atténués grâce au réseau des partenaires.
- Sensibiliser les consommateurs par la promotion du PDDCM et par la reconnaissance des organisations y étant partenaires. Les consommateurs étant conscients des organisations choisissant d'évoluer dans une démarche de DD et pour qui l'achat responsable est important pourront choisir d'orienter leurs achats vers ces organisations.
- Organiser des conférences, en collaboration avec des partenaires, dans les écoles primaires sur le territoire de la Ville de Montréal. Par exemple, un partenaire pourrait, sous la forme d'un jeu, expliquer aux enfants comment son organisation réutilise les matériaux utilisés dans les produits qu'il vend.
- Promouvoir l'adhésion à des réseaux existants accessibles aux écoles primaires et secondaires, tels le réseau des Établissements verts Brundtland de la Centrale des syndicats du Québec où les

établissements inscrits pensent globalement et agissent localement afin de favoriser un avenir viable aux générations actuelles et futures (Établissements verts Brundtland de la Centrale des syndicats du Québec, s. d.). La certification associée à ce réseau est d'ailleurs une des certifications témoins du PDDCM. Parallèlement, le Réseau québécois des écoles entrepreneuriales et environnementales vise à « soutenir le développement d'une culture entrepreneuriale consciente dans une perspective de développement durable à l'école au bénéfice d'une relève plus entrepreneuriale et entreprenante en soutien au Québec et à ses régions » (Réseau québécois des écoles entrepreneuriales et environnementales, 2013).

5.3 Langage commun

La Ville de Montréal doit s'assurer que les termes collectivité et partenariat soient bien définis auprès des organisations partenaires et des organisations partenaires potentielles. Ainsi, lorsqu'il y a entente sur les termes utilisés et qu'il y a un langage commun au sein du partenariat, l'appropriation de celui-ci est plus grande, ce qui peut également se traduire par un engagement plus concret. Les recommandations émises dans cette section visent à assurer la compréhension de la part des organisations des rôles associés au partenariat dans lequel ils se sont engagés, ou encore, dans lequel ils souhaitent s'engager.

Recommandations

- Indiquer sur le site web de la Ville de Montréal, sur la page dédiée au PDDCM, ce que signifient les termes collectivité et partenariat pour la Ville de Montréal et plus précisément, le lien à faire entre les deux. Tel que mentionné au chapitre 4, la collectivité est l'« ensemble de personnes groupées naturellement et vivant en commun dans certains établissements » (OQLF, 2000), tandis que le partenariat est une « forme de coopération entre deux ou plusieurs organisations concourant à réaliser un projet par la mise en commun de moyens matériels, intellectuels, humains ou financiers » (OQLF, 2010). L'ensemble de la collectivité montréalaise doit donc coopérer par la mise en commun de ses moyens pour parvenir à un développement durable.
- Indiquer les définitions des termes collectivité et partenariat dans le formulaire de demande de partenariat et envoyer aux partenaires existants un rappel de la définition des termes collectivité et partenariat ainsi que mentionner ce que cela signifie concrètement.

5.4 Diversité des organisations partenaires

Les recommandations proposées pour que l'engagement des partenaires du PDDCM soit plus fort malgré la diversité des organisations partenaires doivent être appliquées de manière à ce qu'il y ait augmentation de l'appropriation du PDDCM de la part des partenaires, et ce, peu importe leur type d'organisation.

Recommandations

- Travailler de pair avec une entité distincte de la Ville de Montréal, par exemple avec le CRE-Montréal pour la sollicitation des partenaires.
- Développer des partenariats stratégiques avec des organisations ciblées et en mesure de réaliser des projets durables avec la Ville de Montréal qui contribuerait à la qualité de vie des citoyens et de l'environnement.
- Identifier les besoins auxquels répond le partenariat pour l'organisation partenaire, de manière à cerner le niveau de visibilité attendu, l'intérêt et l'avancement envers le DD ainsi que le support nécessaire. Cela peut être fait en modifiant le processus d'adhésion au partenariat. Par exemple, ces questions pourraient être posées dans le formulaire d'adhésion.
- Adapter le PDDCM aux catégories d'organisations en divisant les partenaires selon leur type d'organisation, tel que présenté à la figure 3.4 : les entreprises et industries, les organismes à but non lucratif, les institutions, les corps publics ainsi que les associations et les regroupements. Ainsi, les actions, les engagements, les objectifs, l'information fournie et l'organisation de rencontres pourraient être faits en fonction de la catégorie d'organisation. Catégorisées de cette façon, les organisations pourraient se retrouver davantage à travers le PDDCM et seraient stimulées par leurs pairs, puisqu'ils vivent des expériences similaires.
- Faire contribuer les partenaires aux actions du PDDCM selon leurs expertises en les impliquant pour réaliser l'élaboration et l'exécution d'un projet d'envergure, par exemple, l'accès aux berges du St-Laurent.
- Favoriser le jumelage de partenaires. Les organisations avec un besoin de support et peu avancées à l'égard du DD ont besoin davantage d'information et pourraient être jumelés avec une organisation partenaire ambassadrice, qui est proactive en DD et qui désire davantage de visibilité.

5.5 Réseautage et reconnaissance de l'action

Le réseautage et la reconnaissance de l'action sont des éléments associés au PDDCM qui sont fort appréciés de la part des partenaires. Il convient donc de les maintenir et de les améliorer. Les recommandations suivantes ont pour objectif de conserver et d'accroître l'intérêt des partenaires envers les déjeuners-causeries, le Gala de reconnaissance en environnement et développement durable ainsi qu'envers les autres activités de réseautage.

5.5.1 Déjeuners-causeries

Recommandations

- Mentionner l'action et l'objectif du PDDCM auxquels correspond le déjeuner-causerie dans l'invitation envoyée aux partenaires de manière à ce qu'ils soient présents aux déjeuners-causeries liés aux actions du PDDCM pour lesquelles ils se sont engagés. Par exemple, en décembre 2014, le déjeuner-causerie portant sur l'approvisionnement responsable s'inscrivait dans le cadre de l'action 26 du PDDCM, c'est-à-dire stimuler la demande de technologies, de produits et de services verts dans l'objectif de faire de Montréal un leader nord-américain de l'industrie de l'environnement et des technologies propres d'ici 2020 (Ville de Montréal, s. d.n).
- Faire participer davantage les partenaires aux discussions par des échanges ou des ateliers participatifs au cours des déjeuners-causeries et autres rencontres du réseau des partenaires.
- Varier les lieux de rencontre et les plages horaires pour qu'ils soient accessibles à une majorité de partenaires.

5.5.2 Gala de reconnaissance en environnement et développement durable

Recommandations

- Augmenter le type de catégories qui sont actuellement dédiées aux entreprises et institutions, aux corps publics ainsi qu'aux organismes à but non lucratif.
- Établir une catégorie « vote du public », pour que les intérêts de la population en général soient reflétés et non pas seulement l'opinion du jury.

5.5.3 Autres activités de réseautage

Recommandations

- Maintenir la reconnaissance envers les partenaires tout au long de l'année en envoyant par courriel mensuellement ou trimestriellement une publication décrivant un projet durable réalisé par un partenaire.
- Favoriser le jumelage des partenaires, tel que présenté dans les recommandations concernant la diversité des partenaires. Cela peut se faire de deux façons : un jumelage de deux partenaires ou encore le jumelage d'un partenaire avec un non-partenaire. Dans les deux cas, un partenaire engagé ou engagé fortement envers le DD peut montrer l'exemple et entraîner une organisation qui en est à ses premiers pas en matière de durabilité. Les novices peuvent ainsi avoir facilement accès à de l'information et à des conseils, tandis que les plus avertis peuvent confirmer l'efficacité de leurs pratiques et les faire connaître à la collectivité. Comme le mentionne le MEIE, « les

entreprises visionnaires qui mettent en œuvre des pratiques durables devraient être encouragées à partager les résultats de leur engagement avec celles qui n'ont pas encore franchi le pas » (MEIE, 2013).

5.6 Processus de concertation, de suivi et de reddition de compte

L'amélioration du processus de concertation et l'assurance que les résultats sont clairs et représentatifs permettront à la Ville de Montréal de renforcer la démarche de partenariat. Les recommandations suivantes sont émises selon ce qui peut être entrepris au niveau de la concertation, du suivi et de la reddition de compte.

5.6.1 Concertation

Recommandations

- Travailler par petits groupes de travail à l'occasion des rencontres du réseau des partenaires. Au sein de ces petits groupes, il est possible d'utiliser des outils de dialogues non conventionnels, comme le forum ouvert ou la démarche appréciative. L'organisation de remue-méninges, où les participants suggèrent un maximum d'idées et essaient de retenir la solution optimale pour une problématique donnée, peut également être envisagée.
- Assurer la clarté des objectifs des rencontres du réseau des partenaires avec un ordre du jour détaillé, par exemple. Cela permet également aux partenaires de se préparer adéquatement aux rencontres.

5.6.2 Suivi

Recommandations

- Contacter par téléphone les partenaires une fois par an pour maintenir le sentiment d'appartenance, et pour s'assurer que la personne ressource est toujours en poste. Si les ressources sont disponibles, il peut aussi être envisagé d'effectuer un suivi plus personnalisé des actions en DD entreprises par le partenaire. Ceci permet à la Ville de Montréal de comprendre le sérieux de la démarche et d'établir comment un partenaire participe au DD au sein de la collectivité montréalaise. Il serait aussi possible de développer un outil web dans lequel les partenaires feraient annuellement état de leur progression. Lorsque dans le suivi de sa progression un partenaire émet des commentaires ou des questionnements, un employé de la Ville de Montréal pourrait le contacter afin d'assurer la satisfaction ainsi que la compréhension du partenaire, tout cela dans une optique d'amélioration continue de la démarche.

5.6.3 Reddition de compte

Recommandations

- Utiliser la norme *ISO 37120 : 2014 Développement durable des collectivités – Indicateurs pour les services urbains et la qualité de vie* afin de déterminer la performance de la ville, mesurer les progrès à travers le temps et se doter d'un outil de comparaison.
- Miser sur la qualité des actions commises envers le DD de la part des partenaires plutôt que la quantité de partenaires.

En conclusion à ces recommandations, la Ville de Montréal perçoit un enjeu au niveau de l'adhésion au partenariat que propose le PDDCM ainsi qu'au niveau de l'engagement des partenaires. L'indicateur actuellement utilisé est le nombre de partenaires et ceci est, de prime abord, tout à fait logique. Cet indicateur semble assez significatif pour la Ville de Montréal, de même que pour les organisations. Un partenaire a énoncé lors de la rencontre portant sur le *Bilan 2012-2013 du Plan de développement durable de la collectivité montréalaise* que Montréal devrait se donner comme objectif de doubler le nombre de partenaires d'ici cinq ans. Bien qu'intéressant, il pourrait s'avérer que cet objectif ne soit pas la meilleure mesure pour assurer l'efficacité de la démarche.

Le nombre de partenaires pourrait doubler, mais si l'engagement n'est pas réel, cela ne se traduirait pas en une collectivité plus durable. Quelques partenaires qui réalisent des actions profondément durables peuvent être plus efficaces qu'un grand nombre de partenaires inactifs. La collectivité sera plus durable lorsque des changements profonds seront enclenchés. Le statu quo n'est pas une solution envisageable pour développer de façon durable. La Ville de Montréal a avantage à développer des partenariats forts avec des organisations déterminées à modifier les comportements actuels. Éventuellement, le nombre de partenaires sera de plus en plus significatif, mais pour le moment, il convient que la collectivité se dote de fondations solides pour assurer que le DD soit un réflexe et une vision commune et non pas seulement une stratégie à utiliser parmi tant d'autres.

La volonté des organisations partenaires d'intégrer le DD à leurs activités est l'élément qui rallie celles-ci. Bien que louable, cela n'est pas suffisamment pour parvenir à construire une collectivité durable. Il peut s'avérer difficile pour la Ville de Montréal de cibler une stratégie de partenariat adaptée à la diversité des organisations oeuvrant sur son territoire. Les ressources ne sont pas suffisantes pour accompagner chacun des partenaires. Montréal pourrait envisager la possibilité de revoir la façon de gérer le partenariat selon le type d'organisations, ce qui serait davantage adapté à la réalité du marché. Par contre, la Ville ne peut pas prendre sous sa responsabilité l'ensemble des partenaires. Ils ont, de leur côté, un rôle stratégique et opérationnel à jouer pour parvenir à un développement plus durable.

CONCLUSION

Assurément, la Ville de Montréal a su être avant-gardiste au milieu des années 2000 grâce à l'implantation de son premier PDDCM. Peu de villes avaient emprunté cette voie et encore aujourd'hui, Montréal demeure un modèle d'engagement de la collectivité par un programme de partenariat avec les organisations œuvrant sur son territoire. Le déploiement et le maintien d'un partenariat sont essentiels afin d'adresser les problématiques liées aux divers enjeux du DD. La Ville doit partager les responsabilités avec les acteurs importants, puisqu'ils contribuent à ces problématiques, mais font également faire partie de la solution. Sans un partenariat entre l'administration municipale et l'ensemble de la collectivité, le développement ne peut pas s'effectuer de manière durable. La vision des membres de la collectivité doit être orientée dans la même direction, afin qu'il y ait cohérence dans les objectifs et les actions.

Le portrait des partenaires du PDDCM effectué au chapitre 2 démontre que la notion de collectivité est importante pour la Ville de Montréal. En effet, la Ville souhaite se développer en union avec les organisations, afin d'augmenter la résilience de tous, car il y avait une nécessité d'intégrer le DD à celle-ci. Bien que la collectivité puisse inclure les citoyens et les citoyens corporatifs, Montréal a choisi d'orienter le partenariat avec les organisations parce qu'elles possèdent indéniablement une portée d'action plus grande. Les citoyens sont également sensibilisés, à même l'organisation, qui oriente graduellement ses actions vers le DD. En 2013, près de dix ans après le premier PDDCM, 215 organisations sont partenaires. Ces partenaires sont représentés dans les entreprises et industries, les organismes à but non lucratif, les institutions, les corps publics ainsi que les associations et les regroupements. Il est possible de retrouver des partenaires parmi les petites organisations de quelques employés seulement, comme dans les organisations de plus de 250 employés. Évidemment, le partenariat implique des responsabilités pour les organisations, qui doivent comprendre que leurs engagements impliquent l'adoption de bonnes pratiques de DD. Les organisations doivent s'engager à mettre en œuvre les actions qu'elles ont choisi d'appliquer. Afin que ce soit plus bénéfique pour elles, elles ont avantage à participer aux activités du réseau des partenaires, qui leur permettront de réseauter avec les autres partenaires.

Au chapitre 3, la comparaison de Montréal avec d'autres villes à travers l'Amérique du Nord et l'Europe a mis en lumière qu'il existe différentes stratégies d'implantation et d'expansion du DD. Les plans proposés par les différentes villes étudiées ne possèdent pas tous les mêmes orientations. La création de comités ou de groupes de travail n'est pas toujours faite pour les mêmes raisons, bien que la consultation des parties prenantes pour l'élaboration des plans soit unanime à travers les villes. Il en est similaire avec les types de partenariat : toutes s'entendent pour travailler de pair avec les organisations ou encore les citoyens. Par contre, seulement quelques villes rendent publique la façon de le faire, ce qui rend la démarche concrète.

La disparité de l'ensemble de ces éléments confirme qu'aucun standard n'est établi au sein des différentes villes, ce qui complique la comparaison. Comme aucune d'entre elles ne procède de façon similaire, il est ardu de déduire la performance relative d'une ville par rapport à une autre. Malgré tout, il est possible de tirer des constats de cette comparaison pour la Ville de Montréal. Elle pourrait envisager les partenariats stratégiques avec des organisations préalablement ciblées. Montréal demeure tout de même innovatrice avec son PDDCM qui implique un partenariat formel avec les organisations.

L'analyse des enjeux associés à une démarche de DD pour les organisations permet de comprendre que les organisations connaissent de plus en plus le concept de DD, mais certaines organisations, comme celles en démarrage et celles détenues par de jeunes entrepreneurs, sont plus susceptibles de l'intégrer. Les enjeux rencontrés par les organisations et traités dans cet essai se résument ainsi : la culture organisationnelle, la sensibilisation de certains groupes, le langage commun, la diversité des organisations partenaires, le réseautage et la reconnaissance de l'action ainsi que le processus de concertation, de suivi et de reddition de compte.

À la suite de l'analyse de l'ensemble des chapitres précédents, il est possible de répondre à l'objectif principal de cet essai qui consistait à proposer des recommandations à la Ville de Montréal concernant l'engagement en DD des organisations partenaires. Chacun des enjeux mentionnés au chapitre 4 doit être adressé par la Ville de Montréal ainsi que par les organisations partenaires et les recommandations à cet effet sont présentées. Quelques-unes d'entre elles peuvent être appliquées à court terme, comme le développement de partenariats stratégiques, la flexibilité quant au choix des actions offerte aux partenaires ou encore le jumelage entre différents partenaires. Par contre, pour que ces solutions soient efficaces, il faudra assurément que des changements de comportements surviennent, autant au sein de l'ensemble de l'administration publique, qu'au sein des organisations. Une volonté politique ainsi que des changements de culture organisationnelle sont nécessaires pour assurer l'intégration du DD à la collectivité et son maintien à travers le temps.

Il reste du travail à accomplir pour que le DD devienne un réflexe dans le processus décisionnel. Au-delà d'un leadership politique et des intentions louables de Montréal, la responsabilité ne peut pas totalement lui incomber. Les autres membres de la collectivité ont également un rôle à jouer dans l'implantation de pratiques durables aux activités, qu'elles soient récurrentes ou exceptionnelles. Malgré tout, Montréal est bien orientée en matière de DD. Elle a su se doter d'outils et sa démarche est rigoureuse. Il lui faudra tout de même faire preuve de patience pour voir des changements de comportements durables dans l'ensemble de la collectivité. Heureusement, il existe de nombreuses opportunités pour les faciliter. Il ne reste plus qu'à les saisir.

RÉFÉRENCES

- Arcadis (2015). Sustainable cities index 2015. *In* Arcadis. *Sustainable cities index*.
<https://s3.amazonaws.com/arcadis-whitepaper/arcadis-sustainable-cities-index-report.pdf> (Page consultée le 8 mars 2015).
- Agenda 21 Local (2014). Démarches territoriales de développement durable. *In* Agenda 21 Local. *Accueil*.
<http://a211.qc.ca> (Page consultée le 29 septembre 2014).
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Québec, Transcontinental, 216 p.
- Borde, V. (2010). Montréal reconnaît le droit à un environnement sain. *In* Novae. *Actualités*.
<http://novae.ca/actualites/ville/nov-2014/montreal-reconnait-le-droit-un-environnement-sain> (Page consultée le 8 décembre 2014).
- C40 Cities (2012). Ending climate change begins in the city. *In* C40 Cities. *Why city*.
<http://www.c40.org/ending-climate-change-begins-in-the-city> (Page consultée le 3 décembre 2014).
- City of San Francisco (s. d.). Environmental policy and legislation in San Francisco. *In* City of San Francisco. *SF Environnement*. <http://www.sfenvironment.org/policy> (Page consultée le 20 septembre 2014).
- Clarke, A. (2012). Passer en mode « go » : Aller au-delà du plan. *In* Fédération canadienne des municipalités. *Documents*. http://www.fcm.ca/Documents/tools/GMF/SS_PassingGo_FR.pdf (Page consultée le 15 septembre 2014).
- Comité 21 (s. d.). Exemplarité et responsabilité sociétale. *In* Comité 21. *Axes de travail*.
<http://www.comite21.org/nos-actions/territoires-durables/axes-travail/exemplarite-et-responsabilite-societale.html> (Page consultée le 14 février 2015).
- Comité de terminologie française de l'Ordre des comptables agréés du Québec (1999). Le *benchmarking* : c'est l'étalonnage, ni plus, ni moins. *In* Ordre des comptables agréés du Québec. *Terminologie comptable*. https://ocaq.qc.ca/terminologie/bulletin/volume_2/versionpdf/2-53-1.pdf (Page consultée le 3 septembre 2014).
- Conseil canadien pour la santé et la vie active au travail (s. d.). Les entreprises ont-elles avantages à avoir une main-d'œuvre physiquement active ? *In* Conseil canadien pour la santé et la vie active au travail. *Frequently asked questions about physical activity in the workplace*.
<http://www.cchalw.ca/francais/faq.aro> (Page consultée le 8 septembre 2014).
- Corporate Knights (2013). North american scorecard – Sustainable cities 2013. *In* Corporate Knights. *Sustainable cities*. http://www.corporateknights.com/wp-content/reports/2013_Sustainable_Cities.pdf (Page consultée le 3 octobre 2014).
- CRE-Montréal (2014). La ville intelligente peut-elle répondre aux défis du développement durable? Une conférence du CRE-Montréal et de la Maison du développement durable. *In* CRE-Montréal. *Actualités*. <http://www.cremtl.qc.ca/actualites/2014/ville-intelligente-peut-elle-repondre-defis-developpement-durable-une-conference-cre> (Page consultée le 14 février 2015).

- Dale, A. (2014). L'engagement citoyen : force motrice du développement durable. *In* REDD. *Engagement*. <http://nbs.net/fr/connaissances/lengagement-citoyen-force-motrice-du-developpement-durable/> (Page consultée le 6 décembre 2014).
- Deloitte (2009). Ouvrir la porte à vos parties prenantes : la clé du développement durable. *In* Dialogue Global Inc. *Ressources*. http://globaldialogue.ca/doc/Ouvrir_la_porte_a_vos_parties_prenante.pdf (Page consultée le 22 octobre 2014).
- Des enjeux et des hommes (2013). Le guide des vraies/fausses bonnes raisons de ne pas agir. *In* Des enjeux et des hommes. *Portfolio - Guide*. <http://www.desenjeuxetdeshommes.com/guides/> (Page consultée le 9 décembre 2014).
- Dionne, D. (2014). *ENV 714 Changements climatiques et énergie, Notes de cours – Introduction, le climat, les sources*. Sherbrooke, Centre universitaire de formation en environnement et développement durable, Université de Sherbrooke, 60 p.
- Divay, G. (2014). *La stratégie des organisations de l'État*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 448 p.
- Drouin, D. (2007). Agenda 21 local et plan d'urbanisme. *In* Agenda 21 Local. *Réaliser une démarche territoriale de développement durable*. <http://a211.qc.ca/agenda-21-local-et-plan-durbanisme/> (Page consultée le 8 décembre 2014).
- Établissements verts Brundtland de la Centrale des syndicats du Québec (s. d.). Qui sommes-nous?. *In* Établissements verts Brundtland de la Centrale des syndicats du Québec. *Qui sommes-nous?* <http://www.evb.lacsq.org/qui-sommes-nous/> (Page consultée le 29 décembre 2014).
- FDE (2011). Comment les entrepreneurs québécois jonglent-ils avec l'intégration des principes de développement durable. *In* Caisse de dépôt et Placement du Québec. *Sondage sur l'entrepreneuriat au Québec*. http://www.lacaisse.com/sites/all/files/medias/fr/quebec/documents/developpement_durable_fevrier_2011.pdf (Page consultée le 28 octobre 2014).
- Fédération canadienne des municipalités (2012). Comment concevoir un plan d'action local pour gérer l'énergie et les émissions. *In* Fédération canadienne des municipalités. *Documents*. http://www.fcm.ca/Documents/tools/PCP/Reaching_Milestone_3_How_to_Create_a_Local_Action_Plan_to_Manage_Energy_and_Emissions_FR.pdf (Page consultée le 15 décembre 2014).
- Fonds d'action québécois pour le développement durable (s. d.a). Changements de comportements. *In* Fonds d'action québécois pour le développement durable. *Enjeux stratégiques du développement durable*. <http://www.faqdd.qc.ca/enjeux-strategiques/changements-comportements-2/> (Page consultée le 9 décembre 2014).
- Fonds d'action québécois pour le développement durable (s. d.b). Collectivités viables. *In* Fonds d'action québécois pour le développement durable. *Enjeux stratégiques du développement durable*. <http://www.faqdd.qc.ca/enjeux-strategiques/collectivites-viables-nouvelle-page-/#> (Page consultée le 8 décembre 2014).

- Gagnon, C. (2007). Les facteurs de réussite et les défis pour une démarche d'Agenda 21^e siècle local. *In* Agenda 21 Local. *Les facteurs de réussite et les défis*. <http://a21l.qc.ca/les-facteurs-de-reussite-et-les-defis/> (Page consultée le 15 décembre 2014).
- Gallenne, T (2011). De la planification stratégique à l'action. *In* Agenda 21 Local. *La galerie d'expérience des démarches*. <http://a21l.qc.ca/galleries-dexperiences/au-quebec/beloeil/> (Page consultée le 6 décembre 2014).
- Gaudette, J. (2014). *ENV 712 Systèmes de gestion environnementale, Notes de cours – Survol ISO 14 001*. Sherbrooke, Centre universitaire de formation en environnement et développement durable, Université de Sherbrooke, 24 p.
- Gouvernement du Canada (2013). Le défi de la gouvernance pour un développement durable. *In* Gouvernement du Canada. *Publications*. <http://www.horizons.gc.ca/fra/contenu/le-defi-de-la-gouvernance-pour-un-developpement-durable> (Page consultée le 14 février 2015).
- Gouvernement du Nouveau-Brunswick (s. d.). Activité physique. *In* Gouvernement du Nouveau-Brunswick. *Vivre en santé*. http://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/csi/Mieux-etre/content/vivre_en_sante/activite_physique.html (Page consultée le 8 septembre 2014).
- Guertin, M-A. (2014). *ENV 792 Valeur des écosystèmes et leur gestion, Notes de cours – Conservation et reatauration*. Sherbrooke, Centre universitaire de formation en environnement et développement durable, Université de Sherbrooke, 79 p.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (2007). Les causes de l'évolution du climat. *In* Intergovernmental Panel on Climate Change. *Rapport de synthèse*. http://www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/syr/fr/spms2.html#footnote6 (Page consultée le 17 juillet 2014).
- ISO (s. d.). ISO 37120 briefing note : the first ISO International Standard on city indicators. *In* ISO. *ISO 37120*. http://www.iso.org/iso/37120_briefing_note.pdf (Page consultée le 3 décembre 2014).
- ISO (2004). *Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation*. Genève, ISO, 25 p. (Norme internationale ISO 14001)
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. et Fréry, F. (2008). *Stratégie*. 8^e édition, Paris, Pearson Education France, 720 p.
- Laperrière, J. (2014). *ENV 788 Prévention et traitement de la pollution, Notes de cours – Synthèse du cours*. Sherbrooke, Centre universitaire de formation en environnement et développement durable, Université de Sherbrooke, 2 p.
- Larousse (s. d.). Collectivité. *In* Larousse. *Définitions*. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/collectivite/17184> (Page consultée le 9 septembre 2014).
- Lussier, D. (2014a). Discussion sur la problématique à aborder pour l'essai. Communication orale. *Entretien téléphonique*, 4 juillet 2014, Sherbrooke.
- Lussier, D. (2014b). Discussion sur l'essai. Communication orale. *Rencontre*, 7 août 2014, Montréal.

- Lussier, D. (2015). Corrections de l'essai. Communication orale. *Entretien téléphonique*, 15 janvier 2015, Montréal.
- MAMOT (s. d.a). Vision de la municipalité axée sur le développement durable. In Gouvernement du Québec. *Municipalité axé sur le développement durable*. <http://municipalitedurable.gouv.qc.ca/municipalite-axee-sur-le-developpement-durable/vision/#c8897> (Page consultée le 25 septembre 2014).
- MAMOT (s. d.b). Municipalité connectée. *Municipalité axé sur le développement durable*. <http://municipalitedurable.gouv.qc.ca/municipalite-axee-sur-le-developpement-durable/qualites/connectee/> (Page consultée le 20 novembre 2014).
- MAMOT (s. d.c). Municipalité connectée – Environnement naturel et bâti. In Gouvernement du Québec. *Municipalité axé sur le développement durable*. <http://municipalitedurable.gouv.qc.ca/municipalite-axee-sur-le-developpement-durable/qualites/citoyenne/citoyenne-environnement-naturel-et-bati/> (Page consultée le 15 décembre 2014).
- MAMOT (s. d.d). Dispositifs de consultation. In Gouvernement du Québec. *Municipalité axé sur le développement durable*. <http://municipalitedurable.gouv.qc.ca/entreprendre-une-didd/participation-publique/dispositifs-de-participation/consultation/> (Page consultée le 15 décembre 2014).
- MAMROT (2012). Sondage sur les démarches de développement durable des organismes municipaux et régionaux – Analyse des résultats. In Gouvernement du Québec. *Grands dossiers*. http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/grands_dossiers/developpement_durable/analyse_sondage_integrale.pdf (Page consultée le 29 octobre 2014).
- MDDELCC (s. d.a). Le développement durable. In Gouvernement du Québec. *Développement durable*. <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/inter.htm> (Page consultée le 16 juillet 2014).
- MDDELCC (s. d.b). À propos du développement durable. In Gouvernement du Québec. *Développement durable*. <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm> (Page consultée le 17 juillet 2014).
- MEIE (s. d.). Guide sur les bénéfices d'une démarche en développement durable pour les entreprises québécoises. In Gouvernement du Québec. *Développement durable*. http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/guides-et-outils-13934/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=38&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=78954b52f15baa6bae292a3158a15b2d (Page consultée le 22 juillet 2014).
- MEIE (2013). Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec en 2013. In Gouvernement du Québec. *Développement durable*. http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/etudes-et-analyses-19535/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=38&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=f536e5444989f6f5e75cf032d88398ff (Page consultée le 27 octobre 2014).
- Observatoire de la Consommation Responsable (2014). Baromètre de la consommation responsable 2014. In Observatoire de la Consommation Responsable. *Accueil*. http://consommationresponsable.ca/wp-content/uploads/2014/11/BCR_2014.pdf (Page consultée le 30 décembre 2014).

- ONU (s. d.a). Tables des matières – Agenda 21. *In* ONU. *Action 21*.
<http://www.un.org/french/events/rio92/agenda21/action0.htm> (Page consultée le 23 juillet 2014).
- ONU (s. d.b). Sommet planète terre. *In* ONU. *Events*. <http://www.un.org/french/events/envifr2.htm> (Page consultée le 23 juillet 2014).
- ONU (2014). Plus de la moitié de la population mondiale vit désormais dans les villes. *In* ONU. *Centre d'actualités de l'ONU*. <http://www.un.org/apps/newsFr/storyF.asp?NewsID=32950#.VLbEt0tJ2mQ> (Page consultée le 3 décembre 2014).
- OQLF (2000). Collectivité. *In* Gouvernement du Québec. *Fiche terminologique*.
http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8372801 (Page consultée le 7 décembre 2014).
- OQLF (2010). Partenariat. *In* Gouvernement du Québec. *Fiche terminologique*.
http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8366135 (Page consultée le 9 novembre 2014).
- Polman, P. (2012). Unilever's Paul Polman : challenging the corporate status quo. *In* The Guardian. *Sustainable business*. <http://www.theguardian.com/sustainable-business/paul-polman-unilever-sustainable-living-plan> (Page consultée le 8 décembre 2014).
- Rajaonson, J. et Tremblay, G-A. (2010). Le développement durable au Québec : classement des 25 plus grandes villes. *In* Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations. *Publications*.
<http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2010RP-10.pdf> (Page consultée le 3 octobre 2014).
- REDD (2008). Engaging the community : An executive briefing. *In* REDD. *Connaissances*.
<http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Executive-Report-Community-Engagement.pdf> (Page consultée le 3 décembre 2014).
- REDD (2012a). 3 façons de faire participer les parties prenantes à votre démarche de développement durable. *In* REDD. *Engagement et PME*. <http://nbs.net/fr/connaissances/parties-prenantes/engagement/3-facons-de-faire-participer-les-parties-prenantes-a-votre-demarche-de-developpement-durable/> (Page consultée le 8 décembre 2014).
- REDD (2012b). Engager les parties prenantes communautaires. *In* REDD. *Engagement*.
http://nbs.net/fr/files/2012/09/REDD_Guide_Engagement.pdf (Page consultée le 8 décembre 2014).
- REDD (2013). Le partenariat au service du développement durable. *In* REDD. *Partenariat*.
<http://nbs.net/fr/files/2013/12/NBS-Collaboration-ER-Final-Draft-FR-24.pdf> (Page consultée le 9 décembre 2014).
- REDD (2014a). Comment une fusion municipale stimule les partenariats pour le développement durable : étude de cas de la Ville de Montréal. *In* REDD. *Connaissances*.
<http://nbs.net/fr/connaissances/comment-une-fusion-municipale-stimule-les-partenariats-pour-le-developpement-durable-etude-de-cas-de-la-ville-de-montreal/> (Page consultée le 3 décembre 2014).
- REDD (2014b). 3 façons d'innover en développement durable pour les PME. *In* REDD. *Innovation et PME*. <http://nbs.net/fr/connaissances/3-facons-dinnover-en-developpement-durable-pour-les-pme/> (Page consultée le 8 décembre 2014).
- REDD (2014c). Les dialogues civiques sur le développement durable. *In* REDD. *Dialogue civique*.
<http://nbs.net/fr/files/2014/03/Dialogue-civique5.pdf> (Page consultée le 15 décembre 2014).

- Resort municipality of Whistler (2007). Partnership package. *In Whistler2020. What are we doing.*
http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.whistler2020.ca%2Ffp%2Faspen%2Fpublic%2FgetFile.asp%3Ffield_name%3DFILE%26instanceid%3D2028097%26context%3D1930575&ei=ZZBuVMn0AfjLsAS4xIFA&usg=AFQjCNEd1d0ABxDdVFtA-M2e0YGhP_HHQg&sig2=wowyOBdwGFiQxUEclSV0UQ&bvm=bv.80185997,d.cWc (Page consultée le 16 octobre 2014).
- Réseau québécois des écoles entrepreneuriales et environnementales (2013). Plan stratégique 2013-2018. *In Réseau québécois des écoles entrepreneuriales et environnementales. Notre plan stratégique.*
http://www.rqeee.qc.ca/?P=Plan_Quinquennal (Page consultée le 29 décembre 2014).
- Soder (s. d.). Un nouvel outil pour simplifier vos tâches au quotidien. *In Soder. Raddar.*
<http://www.raddar.ca/accueil-2/> (Page consultée le 29 décembre 2014).
- Sustainability Solutions Group (2010). Sustainability cities strategic review. *In Sustainability Solutions Group. Projects.*
http://www.sustainabilitysolutions.ca/sites/default/files/sustainable%20cities%20final%20report_0.pdf (Page consultée le 12 septembre 2014).
- The Natural Step (s. d.a). Sustainability. *In The Natural Step. Sustainability.*
<http://www.naturalstep.ca/sustainability> (Page consultée le 8 décembre 2014).
- The Natural Step (s. d.b). Applying the ABCD Method. *In The Natural Step. Sustainability.*
<http://www.naturalstep.ca/abcd> (Page consultée le 7 décembre 2014).
- Thibeault, D. et Adams, J. (2014). Discussion sur la certification en développement durable de la ville de Trois-Rivières. Communication orale. *Entretien téléphonique*, 20 octobre 2014, Montréal.
- Trautmann, C. (2014). Le piéton dans la ville. *In CRE-Montréal. Catherine Trautmann.*
http://www.cremtl.qc.ca/sites/default/files/upload/documents/evenements/presentation_ctrautmann_conf_cremontreal_2014.pdf (Page consultée le 9 novembre 2014).
- Trudel, J-S. (2010). *Le grand mensonge vert*. Québec, Les Éditions Transcontinental, 144 p.
- Vedura (s. d.). Gouvernance. *In Vedura. Encyclopédie.* <http://www.vedura.fr/gouvernance/> (Page consultée le 14 février 2015).
- Ville de Lévis (s. d.). Grands dossiers environnementaux. *In Ville de Lévis. Environnement et collectes.*
<https://www.ville.levis.qc.ca/environnement-et-collectes/grands-dossiers/> (Page consultée le 29 septembre 2014).
- Ville de Longueuil (2013). Plan stratégique de développement durable. *In Ville de Longueuil. Développement durable.* <http://www.longueuil.ca/fr/developpement-durable> (Page consultée le 3 septembre 2014).
- Ville de Montréal (s. d.a). Sommet de Montréal 2002. *In Ville de Montréal. Sommet de Montréal.*
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2137,2657439&_dad=portal&_schema=PORTAL (Page consultée le 4 septembre 2014).

- Ville de Montréal (s. d.b). Le plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015. *In* Ville de Montréal. *Plan de la collectivité montréalaise*.
http://servicesenligne.ville.montreal.qc.ca/sel/publications/PorteAccesTelechargement?lng=Fr&systemName=72135795&client=Serv_corp (page consultée le 20 juin 2014).
- Ville de Montréal (s. d.c). Organisations partenaires. *In* Ville de Montréal. *Développement durable*.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7017,70795648&_dad=portal&_schema=PORTAL
 (Page consultée le 20 juin 2014).
- Ville de Montréal (s. d.d). Bilan 2012-2013. *In* Ville de Montréal. *Suivi de la progression*.
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/d_durable_fr/media/documents/bilan_complet_dd_2012_2013.pdf (page consultée le 8 septembre 2014).
- Ville de Montréal (s. d.e). Liste des partenaires. *In* Ville de Montréal. *Organisations partenaires*.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7017,70815570&_dad=portal&_schema=PORTAL
 (Page consultée le 8 septembre 2014).
- Ville de Montréal (s. d.f). Formulaire d'engagement. *In* Ville de Montréal. *Organisations partenaires*.
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/D_DURABLE_FR/MEDIA/DOCUMENTS/formulaire_engagement_fr.pdf (Page consultée le 8 septembre 2014).
- Ville de Montréal (s. d.g). Réseau des partenaires. *In* Ville de Montréal. *Développement durable*.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7017,124705573&_dad=portal&_schema=PORTAL
 L (Page consultée le 5 septembre 2014).
- Ville de Montréal (s. d.h). Centre de documentation. *In* Ville de Montréal. *Développement durable*.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7017,73277578&_dad=portal&_schema=PORTAL
 (Page consultée le 5 septembre 2014).
- Ville de Montréal (s. d.i). Rapport de développement durable de Montréal. *In* Ville de Montréal. *Rapport de développement durable de Montréal*. <http://rapportdd.ville.montreal.qc.ca> (Page consultée le 8 septembre 2014).
- Ville de Montréal (s. d.j). Prix et distinctions. *In* Ville de Montréal. *Développement durable*.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7017,95683621&_dad=portal&_schema=PORTAL
 (Page consultée le 5 septembre 2014).
- Ville de Montréal (s. d.k) Une ville intelligente et numérique par le citoyen, pour le citoyen. *In* Ville de Montréal. *Mot du maire*. <http://villeintelligente.montreal.ca/mot-du-maire/> (Page consultée le 29 décembre 2014)
- Ville de Montréal (s. d.l). Woonerf Saint-Pierre. *In* Ville de Montréal. *Verdissement*.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7757,100311674&_dad=portal&_schema=PORTAL
 L (Page consultée le 15 décembre 2014).
- Ville de Montréal (s. d.m). Population totale. *In* Ville de Montréal. *Montréal en statistiques*.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=6897,67887840&_dad=portal&_schema=PORTAL
 (Page consultée le 22 juillet 2014).
- Ville de Montréal (s. d.n) Déjeuners-causeries. *In* Ville de Montréal. *Réseau des partenaires*.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7017,124705624&_dad=portal&_schema=PORTAL
 L (Page consultée le 15 décembre 2014)

Ville de Montréal (2005). Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise. *In* Ville de Montréal. *Développement durable*.
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/d_durable_fr/media/documents/plan.pdf (Page consultée le 5 septembre 2014).

BIBLIOGRAPHIE

- Association internationale pour la participation du public (2011). Fondements de la participation du public de l'Association internationale pour la participation du public. *In* Association internationale pour la participation du public. *Documents*http://iap2canada.ca/Resources/Documents/French%20Language/P03_French_IAP2_Fondations_2011_Post_Joana.pdf (Page consultée le 12 janvier 2015).
- Bader, B. et Sauvé, L. (2011). *Éducation, environnement et développement durable*. Québec, Les Presses de l'Université Laval, 368 p.
- Cadioux, A-A. (2014). Montréal, championne du développement durable?. *In* L'Actualité. *Le blogue Santé et Science*. <http://www.lactualite.com/blogues/le-blogue-sante-et-science/montreal-championne-du-developpement-durable/> (Page consultée le 8 mars 2015).
- Cardinal, F. (2014). Non, ce n'est pas « BS de luxe... ». *In* La Presse. *Chroniques*. http://plus.lapresse.ca/screens/cf740423-ee54-458b-b91d-c1b527fc6fc%7C_0.html (Page consultée le 8 décembre 2014).
- Cardinal, F. (2014). On veut pas le savoir. *In* La Presse. *Chroniques*. http://plus.lapresse.ca/screens/dbbbe1ea-9cee-425d-ac96-c7a0da5b1083%7C_0.html (Page consultée le 8 décembre 2014).
- City of Boston (2014). About. *In* City of Boston. *Greenovate Boston*. <http://greenovateboston.org/about/> (Page consultée le 18 septembre 2014).
- City of Copenhagen (2012). Copenhagen : Solutions for sustainable cities. *In* City of Copenhagen. *State of green*. <http://subsite.kk.dk/sitecore/content/Subsites/CityOfCopenhagen/SubsiteFrontpage/Business/~~/media/9E5C396089DA478D906A77C16C52F3AF.ashx> (Page consultée le 18 septembre 2014).
- City of Edmonton (s. d.). City Vision and strategies. *In* City of Edmonton. *City Government*. http://www.edmonton.ca/city_government/city-vision-and-strategic-plan.aspx (Page consultée le 15 septembre 2014).
- City of Hamilton (s. d.). Vision 2020. *In* City of Hamilton. *Projects and initiatives*. <http://www.hamilton.ca/ProjectsInitiatives/V2020/> (Page consultée le 30 septembre 2014).
- City of London (s. d.). A greater London : Making it happen. *In* City of London. *Understanding sustainability*. http://www.londonsdc.org/documents/making_it_happen_scn_12Oct07.pdf (Page consultée le 28 septembre 2014).
- City of Ottawa (2012). A plan for sustainability and resilience in Canada's capital region. *In* City of Ottawa. *City Council*. http://ottawa.ca/calendar/ottawa/citycouncil/ec/2012/02-21/03-Documents%20%20-%20CoF_Sust%20Plan_FINAL%5B1%5D.pdf (Page consultée le 20 septembre 2014).
- City of Portland (2009). Climate Action Plan 2009. *In* City of Portland. *Climate Action Plan*. <https://www.portlandoregon.gov/bps/article/268612> (Page consultée le 18 septembre 2014).

- City of Seattle (2013). Seattle Climate action plan. *In* City of Seattle. *Climate change*. http://www.seattle.gov/Documents/Departments/OSE/2013_CAP_20130612.pdf (Page consultée le 18 septembre 2014).
- City of Sydney (s. d.). Key achievements 2012/13. *In* City of Sydney. *Vision*. <http://www.sydney2030.com.au/vision-in-2030/key-achievements-201213> (Page consultée le 30 septembre 2014).
- City of Toronto (s. d.). Environnement and Energy. *In* City of Toronto. *Living in Toronto*. <http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vnextoid=fd95ba2ae8b1e310VgnVCM10000071d60f89RCRD> (Page consultée le 30 septembre 2014).
- City of Vancouver (2012). Greenest City 2020 Action Plan. *In* City of Vancouver. *Greenest City 2020 Action Plan*. <http://vancouver.ca/files/cov/Greenest-city-action-plan.pdf> (Page consultée le 18 septembre 2014).
- City of Victoria (s. d.). Sustainability. *In* City of Victoria. *Community*. <http://www.victoria.ca/EN/main/community/sustainability.html> (Page consultée le 29 septembre 2014).
- Clarke, A. et MacDonald, A. (2012). Partner engagement for community sustainability : supporting sustainable development initiatives by reducing friction in the local economy. *In* Sustainable prosperity. *Publications*. <http://www.sustainableprosperity.ca/dl818&display> (Page consultée le 5 octobre 2014).
- CO₂ Environnement (s. d.). Changements climatiques et ses impacts. *In* CO₂ Environnement. *Solutions*. <http://co2environnement.com/solutions.php> (Page consultée le 9 septembre 2014).
- CRE-Montréal (s. d.). Mission. *In* CRE-Montréal. *Qui sommes-nous?* <http://www.cremtl.qc.ca/mission> (Page consultée le 8 septembre 2014).
- CRE-Montréal (2014a). *Tournée de mobilisation des partenaires du Plan de développement durable de la collectivité montréalaise* (Rapport final). Montréal, CRE-Montréal, 17 p.
- District of Columbia (s. d.). Sustainability DC. *In* District of Columbia. *Sustainability DC Plan*. http://sustainable.dc.gov/sites/default/files/dc/sites/sustainable/page_content/attachments/DCS-008%20Report%20508.3j.pdf (Page consultée le 18 septembre 2014).
- Drolet, Y. (2013). *ENV 801 Management en environnement, Notes de cours – Séance 3*. Sherbrooke, Centre universitaire de formation en environnement et développement durable, Université de Sherbrooke, 49 p.
- Gouvernement du Québec (s. d.). Montréal et ses territoires. *In* Gouvernement du Québec. *Emploi Québec*. <http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/regions/montreal/montreal-et-ses-territoires/> (Page consultée le 9 septembre 2014).
- Gouvernement du Québec (2012). Plan d'action sur les changements climatiques 2013-2020. *In* Gouvernement du Québec. *Plan d'action*. http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/changements/plan_action/pacc2020.pdf (Page consultée le 9 septembre 2014).

- Jacquart, S. (2012). La mobilisation des parties prenantes dans les démarches d'agenda 21 local : stratégie pour la Ville de Macon. *In* Université de Sherbrooke. *Essais et mémoires*. http://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2013/Jacquart_S_2013-01-16_.pdf (Page consultée le 9 novembre 2014).
- Junca Adenot, F. (2014). Le Forum URBA 2015. *In* Université du Québec à Montréal. *Département d'études et urbaines touristiques*. <http://www.forumurba2015.com> (Page consultée le 3 octobre 2014).
- Les Affaires (2014). Actualités économiques, Bourses et Finances. *In* Les Affaires. *Accueil*. <http://www.lesaffaires.com> (Page consultée le 12 janvier 2015).
- Malmö stad (s. d.). Sustainable city development. *In* Malmö stad. *English*. <http://malmo.se/English/Sustainable-City-Development.html> (Page consultée le 23 septembre 2014).
- MAMOT (s. d.). Participation des citoyens et acteurs du milieu. *In* Gouvernement du Québec. *Municipalité axé sur le développement durable*. <http://municipalitedurable.gouv.qc.ca/demarche-integree-de-developpement-durable/criteres/participation-publique/> (Page consultée le 9 novembre 2014).
- MAMOT (s. d.). Caractérisation des parties prenantes. *In* Gouvernement du Québec. *Municipalité axé sur le développement durable*. <http://municipalitedurable.gouv.qc.ca/entreprendre-une-didd/etapes-dune-demarche/caracterisation-des-parties-prenantes/> (Page consultée le 9 novembre 2014).
- MAMOT (s. d.). Des astuces pour la mise en œuvre d'une démarche intégrée de développement durable. *In* Gouvernement du Québec. *Municipalité axé sur le développement durable*. <http://municipalitedurable.gouv.qc.ca/entreprendre-une-didd/astuces/> (Page consultée le 20 novembre 2014).
- MAMOT (s. d.). Suivi, évaluation et reddition de compte. *In* Gouvernement du Québec. *Municipalité axé sur le développement durable*. <http://municipalitedurable.gouv.qc.ca/entreprendre-une-didd/etapes-dune-demarche/suivi-evaluation-et-reddition-de-compte/> (Page consultée le 20 novembre 2014).
- MDDELCC (s. d.). La Loi sur le développement durable. *In* Gouvernement du Québec. *Développement durable*. <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm> (Page consultée le 16 juillet 2014).
- Ministère du Développement Durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (2013). Inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre. *In* Gouvernement du Québec. *Air*. <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/changements/ges/2010/inventaire1990-2010.pdf> (Page consultée le 9 octobre 2014).
- Olivier, M.J. (2012). *Chimie de l'environnement*. 7^e édition, Québec, Les productions Jacques Bernier, 444 p.
- REDD (2014). À la recherche de solutions pour les PME. *In* REDD. *PME*. http://nbs.net/fr/files/2014/10/PME2014_final.pdf (Page consultée le 9 décembre 2014).
- Resort municipality of Whistler (s. d.). Partners taking action. *In* Whistler2020. *What are we doing*. http://www.whistler2020.ca/what_are_we_doing/partners (Page consultée le 6 octobre 2014).

- Rondia, E. (2014). Discussion sur le rapport de la *Tournée de mobilisation des partenaires du Plan de développement durable de la collectivité montréalaise*. Communication orale. *Entretien téléphonique*, 8 décembre 2014, Montréal.
- Rousselle, M. (2014). Discussion sur la démarche en développement durable de la ville de Montréal. Communication orale. *Entretien téléphonique*, 15 décembre 2014, Montréal.
- Service des bibliothèques de l'UQAM (2014). Évaluer la qualité des sources. In Service des bibliothèques de l'UQAM. *Évaluer et citer ses sources*. http://www.bibliotheques.uqam.ca/infosphere/sciences_humaines/module7/evaluer1.html (Page consultée le 12 août 2014).
- Statistiques Canada (2010). Choisir l'ensemble de données. In Statistiques Canada. *Guide de l'enseignant sur la découverte de données*. <http://www.statcan.gc.ca/pub/12-593-x/2007001/4124940-fra.htm> (Page consultée le 3 septembre 2014).
- Statistiques Canada (2014). Chiffres de population et des logements, Canada, provinces et territoires, et subdivisions de recensement (municipalités), recensements de 2011 et 2006. In Statistiques Canada. *Tableau de données – Québec*. <http://www12.statcan.ca/census-recensement/2011/dp-pd/hlt-fst/pd-pl/Table-Tableau.cfm?LANG=Fra&T=302&SR=1&S=3&O=D&RPP=9999&PR=24&CMA=0> (Page consultée le 24 septembre 2014).
- Transfert (2014). *Compte rendu de la Rencontre des partenaires du Plan 2010-2015 du 21 octobre 2014* (Compte rendu). Montréal, Transfert Environnement et Société, 45 p.
- Tremblay, L-A. (2014). La construction d'un partenariat. In Agenda 21 Local. *Démarches territoriales de développement durable*. <http://a211.qc.ca/la-construction-dun-partenariat/> (Page consultée le 9 novembre 2014).
- Vachon, J-F. (2014). Discussion sur le système de partenariat de la ville de Bromont. Communication orale. *Rencontre*, 23 octobre 2014, Sherbrooke.
- Växjö kommun (s. d.). Sustainable development. In Växjö kommun. *English*. <http://www.vaxjo.se/-/Invanare/Other-languages/Other-languages/Engelska--English1/Sustainable-development/> (Page consultée le 23 septembre 2014).
- Ville de Beloeil (s. d.). Notre engagement. In Ville de Beloeil. *Développement durable*. <http://beloeil.ca/environnement/developpement-durable/notre-engagement-en-dd> (Page consultée le 29 septembre 2014).
- Ville de Bromont (s. d.). Soyez parmi les partenaires qui affichent leurs engagements. In Ville de Bromont. *Partenaires*. <http://pensetaville.bromont.net/partenaires/?t=citoyens> (Page consultée le 29 septembre 2014).
- Ville de Bromont (2012). Plan de développement durable. In Ville de Bromont. *Développement durable Bromont*. <http://pensetaville.bromont.net> (Page consultée le 3 septembre 2014).
- Ville de Gatineau (s. d.). Plan d'actions 2014-2018. In Ville de Gatineau. *Politiques et vision*. http://www.gatineau.ca/docs/la_ville/administration_municipale/politiques_vision/politique_enviromentale/plan_action_2014_2018.fr-CA.pdf (Page consultée le 6 octobre 2014).

- Ville de Gatineau (2008). Politique environnementale de la ville de Gatineau. *In* Ville de Gatineau. *Politiques et vision*.
http://www.gatineau.ca/docs/la_ville/administration_municipale/politiques_vision/politique_envirommentale.fr-CA.pdf (Page consultée le 6 octobre 2014).
- Ville de Laval (2011). Politique de l'urbanisme durable de Laval. *In* Ville de Laval. *Évolucité*.
http://www.evolutite.laval.ca/pdf/politique_evolutite_2011.pdf (Page consultée le 15 octobre 2014).
- Ville de Montréal (s. d.). Annexe 5 – Canevas pour les plans locaux de développement durable. *In* Ville de Montréal. *Plans locaux de développement durable*.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7017,70795582&_dad=portal&_schema=PORTAL (Page consultée le 4 septembre 2014).
- Ville de Montréal (s. d.). Arrondissements. *In* Ville de Montréal. *Ville de Montréal*.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,85813661&_dad=portal&_schema=PORTAL (Page consultée le 4 septembre 2014).
- Ville de Montréal (s. d.). Le plan corporatif de Montréal en développement durable 2010-2015. *In* Ville de Montréal. *Développement durable*.
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/d_durable_fr/media/documents/DD_plan_corporatif.pdf (Page consultée le 4 septembre 2014).
- Ville de Montréal (s. d.). Migrations internationales, agglomération de Montréal, 2008-2013. *In* Ville de Montréal. *Immigration*.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=6897,67885704&_dad=portal&_schema=PORTAL (page consultée le 8 septembre 2014).
- Ville de Montréal (2010). L'île de Montréal et sa population. *In* Ville de Montréal. *Cartes de Montréal*.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,41435562&_dad=portal&_schema=PORTAL (Page consultée le 4 septembre 2014).
- Ville de Montréal (2013). Plan de réduction des émissions de gaz à effet de serre de la collectivité montréalaise 2013-2020. *In* Ville de Montréal. *Changements climatiques*.
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ENVIRO_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PLAN_COLLECTIVITE_2013-2020_VF.PDF (Page consultée le 4 septembre 2014).
- Ville de Montréal (2013). Profil économique. *In* Ville de Montréal. *Montréal en statistiques*.
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PE_VILLE_MONTR%C9AL_2012.PDF (Page consultée le 22 juillet 2014).
- Ville de Québec (2011). Plan de mobilité durable. *In* Ville de Québec. *Transport*.
<http://www.ville.quebec.qc.ca/grandsprojetsverts/transport/docs/PlanMobiliteDurable.pdf> (Page consultée le 6 octobre 2014).
- Ville de Saguenay (s. d.). Vers une ville durable. *In* Ville de Saguenay. *Environnement*.
<http://ville.saguenay.ca/fr/environnement/developpement-durable/vers-une-ville-durable> (Page consultée le 29 septembre 2014).

- Ville de Sherbrooke (s. d.). Table des partenaires institutionnels en développement durable. *In* Ville de Sherbrooke. *Développement durable*. <https://www.ville.sherbrooke.qc.ca/sous-site/environnement/developpement-durable/table-des-partenaires-institutionnels-en-developpement-durable/> (Page consultée le 6 octobre 2014).
- Ville de Sorel-Tracy (s. d.). Partenaires. *In* Ville de Sorel-Tracy. *Agenda 21 local de la ville de Sorel-Tracy*. <https://sites.google.com/site/a21lvst/-partenaires-de-l-agenda-21-local> (Page consultée le 6 octobre 2014).
- Ville de Terrebonne (2013). Ma ville verte. *In* Ville de Terrebonne. *Ma ville verte*. <http://www.ville.terrebonne.qc.ca/ville-verte.php> (Page consultée le 29 septembre 2014).
- Ville de Trois-Rivières (s. d.). Certification en développement durable. *In* Ville de Trois-Rivière. *Environnement/Développement durable*. <http://citoyen.v3r.net/portail/index.aspx?sect=0&module=5&module2=1&MenuID=1100&CPage=1> (Page consultée le 6 octobre 2014).
- Ville de Trois-Rivières (2009). Politique de développement durable. *In* Ville de Trois-Rivière. *Politiques municipales*. <http://citoyen.v3r.net/portail/index.aspx?sect=0&module=5&module2=1&MenuID=1100&CPage=1> (Page consultée le 6 octobre 2014).
- Villeneuve, C. (2014). Discussion sur l'engagement des partenaires. Communication orale. *Rencontre*, 30 octobre 2014, Longueuil.

ANNEXE 1 - THÉMATIQUES DU RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les différentes thématiques sous lesquelles sont regroupés les 49 indicateurs du *Rapport de développement durable de Montréal* sont indiquées ci-dessous (tiré de Ville de Montréal, s. d.i)

1. Collectivité
2. Culture
3. Eau
4. Emploi et investissement
5. Énergie
6. Gaz à effet de serre
7. Habitation
8. Informations financières
9. Matières résiduelles
10. Mobilité
11. Qualité de l'air
12. Revenu
13. Verdissement

ANNEXE 2 - VILLES COMPARÉES

1. Gatineau, Québec, Canada
2. Lévis, Québec, Canada
3. Longueuil, Québec, Canada
4. Montréal, Québec, Canada
5. Québec, Québec, Canada
6. Sherbrooke, Québec, Canada
7. Ottawa, Ontario, Canada
8. Vancouver, Colombie- Britannique, Canada
9. San Francisco, Californie, Etats-Unis
10. Washington D.C., Etats-Unis
11. Frankfurt, Hesse, Allemagne

ANNEXE 3 – CONSULTATION DE SPÉCIALISTES EN DD

Entre le 20 octobre et 15 décembre 2014, cinq spécialistes du développement durable avec des fonctions liés au milieu municipal ont été consultés par l’auteure. Bien que les questions étaient adaptées à la situation particulière et aux fonctions de chacun de ces spécialistes, la liste suivante met en lumière l’orientation des questions posées par l’auteure.

1. Pourquoi avez-vous choisi d’implanter une démarche de DD au sein de votre municipalité?
Ou
Selon vous, pourquoi la Ville de Montréal a-t-elle choisi de miser sur un partenariat avec les organisations?
2. Quelles sont les difficultés rencontrées quant à l’implantation et au maintien de votre démarche?
Ou
Selon votre connaissance, quelles sont les difficultés rencontrées par la Ville de Montréal quant à l’implantation et au maintien du partenariat avec les organisations?
3. Comment les organisations perçoivent-elles votre démarche en DD?
Ou
Selon vous, comment les organisations perçoivent-elles le PDDCM?
4. Comment faites-vous connaître votre démarche de DD, quels sont les moyens de promotions?
Ou
Avez-vous des idées comment la Ville de Montréal pourrait promouvoir le PDDCM auprès des organisations?
5. Comment assurez-vous le suivi de votre démarche en DD?
Ou
Comment le suivi que la Ville de Montréal effectue auprès des partenaires pourrait-il être amélioré?
6. Y a-t-il des opportunités d’amélioration à votre démarche?
Ou
Croyez-vous qu’il existe des opportunités d’amélioration du PDDCM?
7. Quelle est l’efficacité de votre démarche en DD? Vous permet-elle d’atteindre les objectifs fixés?
Ou
Croyez-vous que le PDDCM permet à la Ville de Montréal d’atteindre ses objectifs en matière de DD?