

**Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale
sur les partenariats intersectoriels pour la mise en
œuvre des plans de développement durable des
collectivités**

Montréal durable

Résultats du sondage auprès des partenaires

Eduardo Ordonez-Ponce PhD (c) et D^{re} Amelia Clarke
School of Environment, Enterprise and Development
Faculty of Environment
University of Waterloo

Courriel : eordonez@uwaterloo.ca

Site web (en anglais seulement) : <https://uwaterloo.ca/implementing-sustainable-community-plans/>



Table des matières

1. Introduction	7
2. Montréal durable : les partenaires	9
3. Étendue de la recherche	10
a. Variables à étudier	11
b. Collecte des données	11
4. Description des organismes sondés.....	12
a. Répondants sondés.....	12
b. Taille des organisations.....	13
c. Partenaires dans l'élaboration de Montréal durable	14
d. Nombre d'années de partenariat	15
e. Engagement volontaire ou obligatoire à l'égard de Montréal durable	16
f. Exigence formelle pour les partenaires de Montréal durable	16
5. Analyse des données.....	18
a. Critères pour que les organisations se joignent à Montréal durable et y demeurent engagées; 18	
b. Résultats atteints en tant que partenaires de Montréal durable	22
c. Structures organisationnelles	25
6. Conclusions	29
a. Critères.....	29
b. Résultats.....	30
c. Critères versus résultats.....	30
d. Structures organisationnelles	31
7. Prochaines étapes.....	31
8. Remerciements	32
9. Références	33
10. Annexe	35
Étude internationale de partenariats intersectoriels en vue de la mise en œuvre de stratégies de développement durable des collectivités – Les partenaires	35
Invitation.....	35
Partie A : L'organisation partenaire.....	37

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre
des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des
partenaires

University of Waterloo – Mai 2018

Q1. Veuillez entrer le nom de votre organisation	37
Q1.1. Veuillez sélectionner votre poste en tant que répondant au sondage.....	37
Q2 : Confirmez-vous que l'organisation que vous représentez participe au plan de développement durable de la collectivité montréalaise?.....	37
Q3 : Veuillez sélectionner quel(s) secteur(s) économique(s) suivant(s) représente(nt) le mieux votre organisation	37
Q3.1 Si votre organisation est un commerce, veuillez sélectionner ce qui correspond à sa taille	38
Q3.2 S'il s'agit d'une association, veuillez cocher autant de cases que nécessaire	39
Q3.3 Sélectionnez un établissement d'enseignement, si c'est le cas.....	39
Q3.4 S'il s'agit d'une organisation non gouvernementale ou à but non lucratif, veuillez cocher autant de cases que nécessaire.....	39
Q4 : Votre organisation a-t-elle été active dans la conception du plan, de sa vision et ses objectifs?..	39
Q5 : Depuis quand votre organisation est-elle partenaire?	39
Q5.1 : L'engagement de votre organisation était-il obligatoire ou volontaire?	40
Q6 : Existe-t-il des exigences formelles pour devenir partenaire?	40
Q6.1 Veuillez cocher autant d'exigences formelles que nécessaire.....	40
Q6.2 Veuillez cocher autant d'exigences formelles réalisées dans le cadre du Plan de développement durable de la collectivité montréalaise.....	40
Q7 : Est-ce que votre organisation a un interlocuteur principal qui la représente de façon permanente?.....	40
Q7.1 : Quel est son poste dans l'organisation?	41
Q7.1.1 : Dans quel service travaille l'interlocuteur principal pour le plan? (veuillez cocher autant de cases que nécessaire)	41
Partie B : Facteurs d'adhésion au plan de durabilité	42
Q8 : Facteurs faisant en sorte que votre organisation devienne un partenaire	42
Q8.1 : Capital communautaire.....	42
Q8.2 : Capital humain	42
Q8.3 : Capital organisationnel.....	43
Q8.4 : Capital financier.....	43
Q8.5 : Capital physique	44
Q9 : Les facteurs ayant conduit votre organisation à devenir un partenaire sont-ils les mêmes que ceux qui maintiennent votre organisation comme partenaire?.....	44
Q9.1.1 : Capital communautaire.....	44

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

Q9.1.2 : Capital humain	45
Q9.1.3 : Capital organisationnel.....	45
Q9.1.4 : Capital financier.....	46
Q9.1.5 : Capital physique	46
Partie C : Structure de mise en œuvre de l’organisation.....	47
Q10 : Avant de vous joindre au plan de développement durable de la collectivité montréalaise, votre organisation était-elle dotée d’une structure pour mettre en œuvre le développement durable? (c.-à-d. un service muni de personnel ou d’un budget).....	47
Q10.1 : Votre organisation a-t-elle changé sa structure en raison de son adhésion au plan?.....	47
Q10.1.1 : Veuillez sélectionner Oui ou Non pour les changements structurels suivants pour votre organisation :	47
Q10.2 : Votre organisation a-t-elle changé sa structure après avoir adhéré au plan?.....	47
Q10.2.1 : Veuillez sélectionner Oui ou Non pour les changements structurels suivants pour votre organisation :	48
Partie D : Résultats pour l’organisation	49
Q12. Du fait qu’elle reste partenaire du plan, votre organisation a obtenu... ..	49
Q12.1 : Capital communautaire	49
Q12.2 : Capital humain	49
Q12.3 : Capital organisationnel.....	50
Q12.4 : Capital financier.....	50
Q12.5 : Capital physique	51
Q13. Existe-t-il des conséquences négatives au fait d’être partenaire?	51
Q13.1 Veuillez indiquer les conséquences négatives principales.....	51
Merci	51

Liste des figures

Figure 1 : Répartition des organismes partenaires de Montréal durable en fonction des catégories définies pour cette recherche	9
Figure 2 : Répartition des organismes ayant répondu à l'enquête	12
Figure 3 : Taille des organisations sondées (n=47)	13
Figure 4 : Les organismes faisant partie de l'élaboration de Montréal durable (n=47)	14
Figure 5 : Nombre d'années de partenariat des organismes sondés (n=47)	15
Figure 6 : Organismes qui se joignent au partenariat (n=47)	16
Figure 7 : Pourcentage d'organisations sondées ayant des exigences formelles pour devenir membre du partenariat (n=47)	17
Figure 8 : Pourcentage d'organisations qui mettent en œuvre des caractéristiques structurelles	27
Figure 9 : Pourcentage d'entreprises du secteur privé qui mettent en œuvre des caractéristiques structurelles	27
Figure 10 : Pourcentage d'organisations de la société civile qui mettent en œuvre des caractéristiques structurelles	28
Figure 11 : Pourcentage d'organisations du secteur public qui mettent en œuvre des caractéristiques structurelles	28

Liste des tableaux

Tableau 1 : Partenariats participants basés sur le critère de sélection	10
Tableau 2 : Postes des répondants au sondage (n=47)	12
Tableau 3 : Exigences formelles pour devenir membre du partenariat	17
Tableau 4 : Les critères les plus importants qui incitent les organisations à se joindre à Montréal durable (n = 47)	18
Tableau 5 : Les critères les moins importants qui incitent les organisations à se joindre à Montréal durable (n = 47)	19
Tableau 6 : Les critères les plus importants qui incitent les entreprises du secteur privé à se joindre à Montréal durable	19
Tableau 7 : Les critères les moins importants qui incitent les entreprises du secteur privé à se joindre à Montréal durable	19
Tableau 8 : Les critères les plus importants qui incitent les organisations de la société civile à se joindre à Montréal durable (n = 19)	20
Tableau 9 : Les critères les moins importants qui incitent les organisations de la société civile à se joindre à Montréal durable (n = 19)	20
Tableau 10 : Les critères les plus importants qui incitent les organisations du secteur public à se joindre à Montréal durable	21
Tableau 11 : Les critères les moins importants qui incitent les organisations du secteur public à se joindre à Montréal durable	21
Tableau 12 : Les critères actuels de l'engagement envers Montréal durable sont-ils les mêmes que ceux qui ont poussé les organisations à se joindre au partenariat?	21
Tableau 13 : Les résultats les plus importants qui incitent les organisations à se joindre à Montréal durable (n = 39)	22
Tableau 14 : Les résultats les moins importants qui incitent les organisations à se joindre à Montréal durable (n = 36)	23

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

Tableau 15 : Les résultats les plus importants qui incitent les entreprises du secteur privé à se joindre à Montréal durable (n = 10)	23
Tableau 16 : Les résultats les moins importants qui incitent les entreprises du secteur privé à se joindre à Montréal durable (n = 10)	23
Tableau 17 : Les résultats les plus importants qui incitent les organisations de la société civile à se joindre à Montréal durable (n = 17)	24
Tableau 18 : Les résultats les moins importants qui incitent les organisations de la société civile à se joindre à Montréal durable (n = 17)	24
Tableau 19 : Les résultats les plus importants qui incitent les organisations du secteur public à se joindre à Montréal durable (n = 12)	25
Tableau 20 : Les résultats les moins importants qui incitent les organisations du secteur public à se joindre à Montréal durable (n = 12)	25
Tableau 21 : Nouvelles caractéristiques structurales de l'engagement envers Montréal durable	26

1. Introduction

La Ville de Montréal a adopté sa résolution sur le développement durable lors du Sommet de Montréal en juin 2002 (Ville de Montréal, n.d.-a), lorsque plusieurs organisations ont signé la Déclaration de principes de la communauté montréalaise sur le développement durable, démontrant ainsi leur engagement envers le développement durable et leur collaboration avec le gouvernement (Clarke, 2012; Ville de Montréal, n.d.-a). Trois comités ont été créés la même année, chacun ayant sa propre composition; seize représentants de différents secteurs ont formé le Comité directeur, qui est devenu le Comité de liaison en 2005; une cinquantaine de représentants des services municipaux et des arrondissements ont formé le Comité de la ville-arrondissement; et une centaine de membres représentant tous les organismes partenaires ont formé le Comité des partenaires, qui a fusionné avec le Comité de la ville-arrondissement en 2006 (Clarke, 2012). Sous le leadership de la Ville, le développement des initiatives durables de Montréal incorporait l'engagement commun de la ville et des organismes partenaires en vue d'atteindre la durabilité (Ville de Montréal, n.d.-b).

En 2005, le premier Plan stratégique de développement durable de Montréal 2005-2009 a été adopté par le Comité exécutif de la Ville de Montréal et mis en œuvre sur une période de cinq ans (Ville de Montréal, n.d.-a). Ce premier plan comptait quelque 180 partenaires. Cette première expérience de collaboration a ensuite conduit à l'établissement d'un second plan. Ce document ainsi que la collaboration de plus de 180 organismes de la société ont mené au Plan de développement durable des collectivités 2010-2015 (Ville de Montréal, n.d.-a). Le plan a été mis en œuvre par l'entremise d'organismes de tous les secteurs qui travaillent au sein de comités pour atteindre les objectifs du plan (Ville de Montréal, n.d.-a) en matière de qualité de l'air et d'émissions de gaz à effet de serre, d'environnements résidentiels, de pratiques de gestion des ressources, de pratiques de développement durable et de biodiversité, d'environnements naturels et d'espaces verts (Ville de Montréal, 2010). Plus de 230 partenaires se sont engagés dans le deuxième plan, soit près de 25 % de plus qu'au précédent.

En juin 2016, Montréal a lancé le troisième Plan de développement durable des collectivités « Montréal durable » pour la période 2016-2020, en mettant l'accent sur l'atteinte d'une ville à faible émission de carbone, équitable et exemplaire, avec quatre priorités d'intervention et dix cibles collectives à mettre en œuvre (Ville de Montréal, 2016). Les quatre priorités sont la réduction des émissions de GES et la dépendance aux combustibles fossiles; l'ajout de végétation, l'augmentation de la biodiversité et la

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

University of Waterloo – Mai 2018

continuité des ressources; l'accès à des quartiers durables, sains et à l'échelle humaine; et la transition vers une économie verte, circulaire et responsable (Ville de Montréal, 2016).

Compte tenu de l'adoption du nouveau Plan Montréal durable 2016-2020, les partenaires doivent s'engager à nouveau chaque fois que le plan est révisé. Le compte partenaire est relancé tous les quatre ans.

Cependant, lors de l'enquête menée dans le cadre de cette étude, le processus de réengagement des partenaires de Montréal durable commençait, de sorte que seulement 142 partenaires ont été abordés dans l'enquête, qui a été mise en œuvre en février 2017. Ce rapport présente les résultats de 142 partenaires actifs de tous les secteurs, dont 45 entreprises, 20 organismes publics et 77 organismes de la société civile (M. Planchenault, communication personnelle, 2017). En avril 2018, le nombre de partenaires actifs a augmenté pour atteindre 258. La Ville de Montréal vise à avoir 500 partenaires d'ici 2020. Le présent rapport, qui fait partie d'une étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités, porte sur les organismes partenaires pour le développement durable de Montréal. Cette étude a été élaborée par l'University of Waterloo à titre de tierce partie.

Le défi d'atteindre la durabilité est trop complexe pour qu'une organisation puisse s'y attaquer de façon isolée (Bryson, Crosby, & Stone, 2006; Gray & Stites, 2013; Waddock, 1991), raison pour laquelle la Ville de Montréal et de nombreuses autres villes à travers le monde (ICLEI, 2012) ont invité diverses organisations locales à travailler ensemble pour assurer leur durabilité. Les organisations partenaires comme les entreprises, les organisations du secteur civil ou les organismes gouvernementaux sont tous des intervenants clés pour l'atteinte des objectifs de durabilité communautaire (Gray & Stites, 2013; Waddock, 1991) dont l'engagement peut produire de grands changements au sein de la collectivité (Meadows, 1999). L'engagement de ces organisations dans des partenariats représente une occasion de répondre aux pressions et aux attentes du public sur les entreprises socialement responsables, les ONG plus efficaces et responsables et pour les gouvernements de fournir plus d'avantages et de services tout en devenant plus transparents (Selsky & Parker, 2005).

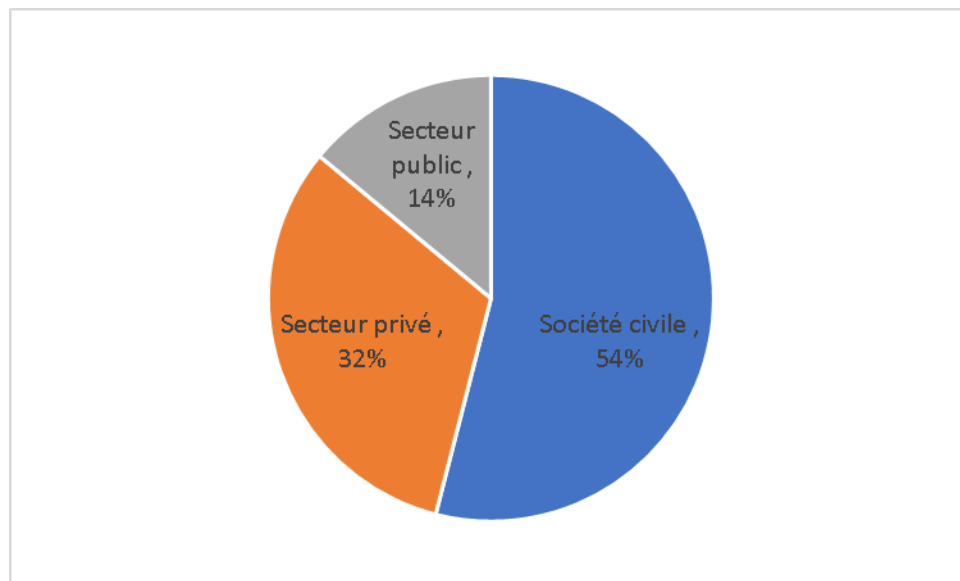
Il importe de reconnaître la pertinence de l'engagement des organismes partenaires et leur contribution au succès de l'initiative pour une ville de Montréal plus durable; par conséquent, cette étude est axée

sur l'analyse des organismes partenaires. On s'attend à ce qu'elle soit utile, non seulement pour que les organisations partenaires apprennent les unes des autres sur leurs critères, leurs structures et leurs résultats, mais aussi pour que le partenariat les pousse à s'engager davantage et à obtenir le plein potentiel des partenaires en alignant leurs valeurs et en les incitant à travailler ensemble vers leur succès (Tang & Tang, 2014).

2. Montréal durable : les partenaires

Au moment de l'envoi du sondage (février 2017) aux partenaires de Montréal durable, le partenariat comptait 142 organismes de tous les secteurs (M. Planchenault, communication personnelle, 2017), tous considérés comme actifs¹ lors de la participation au sondage aux fins de la présente recherche. La figure 1 montre les partenaires répartis en trois catégories définies aux fins de la présente étude, en soulignant que la société civile et les entreprises sont les groupes les plus importants.

Figure 1 : Répartition des organismes partenaires de Montréal durable en fonction des catégories définies pour cette recherche



¹ Les organisations qui se sont engagées à contribuer à au moins certains des objectifs de durabilité du partenariat (Waddock, 1988, 1991)

3. Étendue de la recherche

Cette étude sur les partenaires de Montréal durable fait partie d'une recherche impliquant quatre villes du monde qui ont travaillé à leur durabilité en démontrant des résultats exceptionnels. Les villes sélectionnées adhèrent à un critère qui exige qu'elles aient de grands partenariats, qu'elles aient joint le projet depuis au moins dix ans et qu'elles projettent de continuer à travailler sur le projet pendant une période similaire. De plus, cette étude comprend des partenariats qui ont un impact sur des populations d'un à deux millions de personnes provenant de pays ayant un indice de développement humain élevé. Selon le critère décrit ci-dessus, les villes sélectionnées pour participer à cette étude sont :

Tableau 1 : Partenariats participants basés sur le critère de sélection

Ville, pays	Partenaires actifs	Travaille depuis	Projection de temps	Population (millions)	IDH ²
Barcelone, Espagne	328	2002	2022	1,6	0,876
Bristol, Royaume-Uni	291	2003	2020	1,1	0,907
Gwangju, Corée du Sud	99	1995	2020	1,5	0,898
Montréal, Canada	142*	2005	2020	1,6	0,913

* Remarque : Compte tenu de l'adoption du nouveau Plan Montréal durable 2016-2020, les partenaires doivent s'engager à nouveau chaque fois que le plan est révisé. Le compte partenaire est relancé tous les quatre ans. De juin 2016 à avril 2018, 258 partenaires se sont engagés et la Ville vise à obtenir 500 partenaires d'ici 2020.

Cette étude fait partie d'un projet plus vaste dirigé par D^{re} Amelia Clarke (<https://uwaterloo.ca/school-environment-enterprise-development/people-profiles/amelia-clarke>, en anglais seulement) à la School of Environment, Enterprise and Development de la Faculty of the Environment de l'University of Waterloo au Canada; elle fait partie de la thèse de doctorat en philosophie sur la durabilité sociale et écologique d'Eduardo Ordóñez-Ponce (<https://uwaterloo.ca/implementing-sustainable-community-plans/current-students-studies/eduardo-ordonez>) (en anglais seulement). Vous trouverez de plus amples informations sur le projet à l'adresse <https://uwaterloo.ca/implementing-sustainable-community-plans/> (en anglais seulement).

² Indice de développement humain pour les pays (United Nations Development Programme, 2015) (Programme des Nations Unies pour le développement)

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

a. Variables à étudier

Cette étude se concentre sur trois variables clés pour comprendre les organisations partenaires :

- Les critères pour que les organisations se joignent à Montréal durable et y demeurent engagées;
- Les résultats obtenus par les organisations partenaires en tant que membres du partenariat;
- Les structures que les organismes ont mises en place pour contribuer à la durabilité de Montréal.

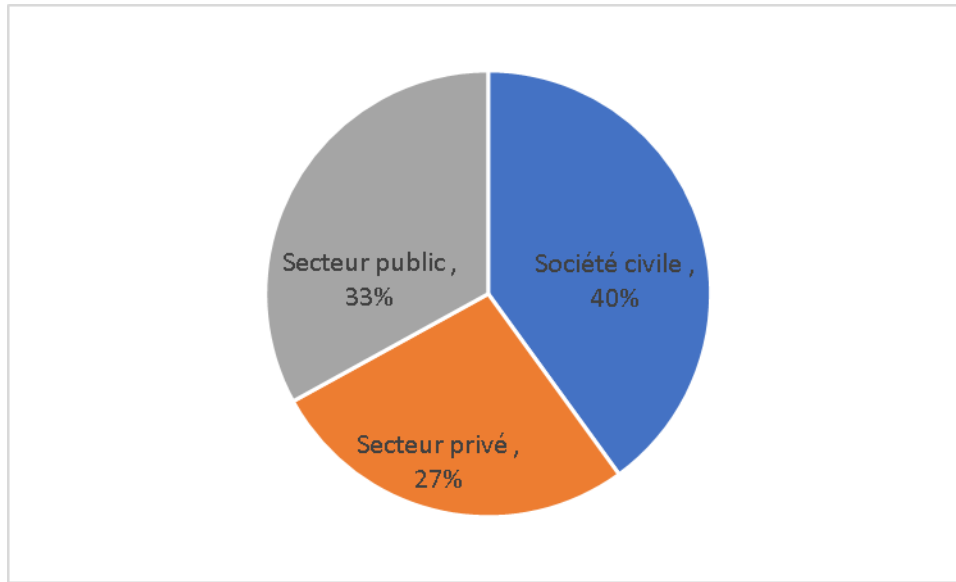
Les organisations ont fait l'objet d'un sondage. L'étape de mise en œuvre a été élaborée en collaboration avec le Bureau de la durabilité de Montréal qui a apporté son aide en communiquant avec les partenaires, en expliquant l'étude ainsi que son but et en fournissant le sondage aux organismes pour qu'ils puissent y répondre.

Les questions du sondage étaient axées sur les organisations et non sur les points de vue ou les opinions de ceux qui ont répondu aux questions. Il n'y a aucun risque connu ou prévu au fait de participer à cette étude. Toutes les informations fournies ont été considérées comme confidentielles, mais les résultats globaux seront partagés avec les villes participantes et le mouvement des villes durables. Les données recueillies dans le cadre de cette étude sont conservées dans un bureau fermé à clé à l'University of Waterloo pendant dix ans.

b. Collecte des données

En février 2017, Montréal durable a envoyé un premier courriel à ses partenaires en leur fournissant un lien vers la plateforme www.surveymonkey.com afin qu'ils puissent répondre au sondage à distance. Ce processus était ouvert jusqu'en juin 2017, et 47 organisations ont répondu, ce qui représente un taux de réponse de 33 %. Entre mai et juin 2017, des rencontres personnelles ont également eu lieu avec les organismes partenaires pour répondre au sondage. La figure 2 montre les organismes sondés par catégorie.

Figure 2 : Répartition des organismes ayant répondu à l'enquête



4. Description des organismes sondés

a. Répondants sondés

Le tableau suivant montre que la plupart des répondants étaient des PDG (19 %), des responsables du développement durable et de l'environnement (15 %) et des cadres supérieurs (13 %). Fait intéressant à noter : la plupart des postes n'ont pas été suggérés par le sondage (25 %), y compris ceux qui sont responsables des communications ou des services professionnels, des directeurs, des employés du développement durable, entre autres.

Tableau 2 : Postes des répondants au sondage (n=47)

Titre de poste	%
PDG/Directeur général	19 %
Responsable du développement durable ou de l'environnement	15 %
Cadre supérieur	13 %
Gestionnaire de programme	10 %
Employé junior	10 %
Membre du conseil d'administration	4 %
Propriétaire	2 %
Autres	25 %

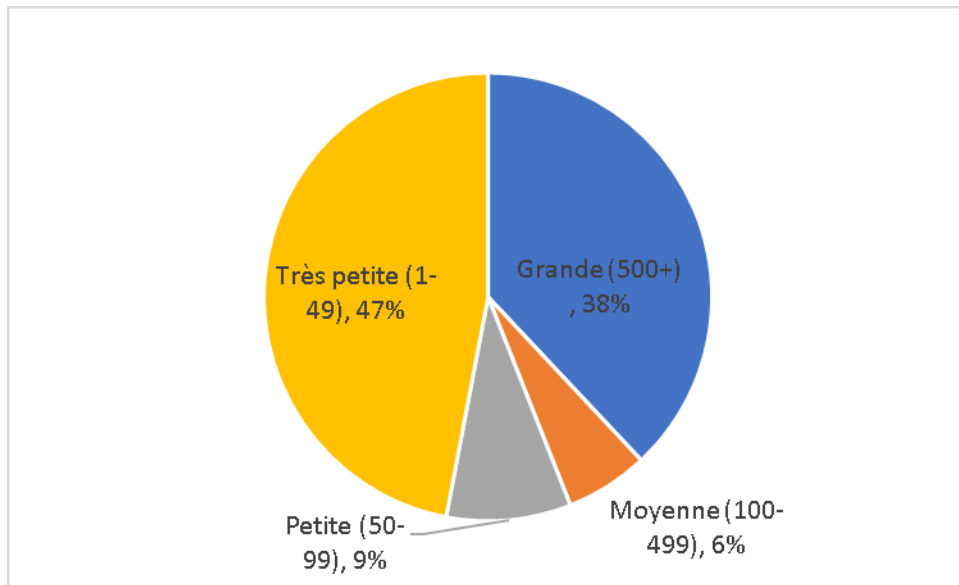
Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

University of Waterloo – Mai 2018

b. Taille des organisations

La plupart des organisations interrogées sont très petites (47 %), suivies par les grandes organisations (38 %) (figure 3).

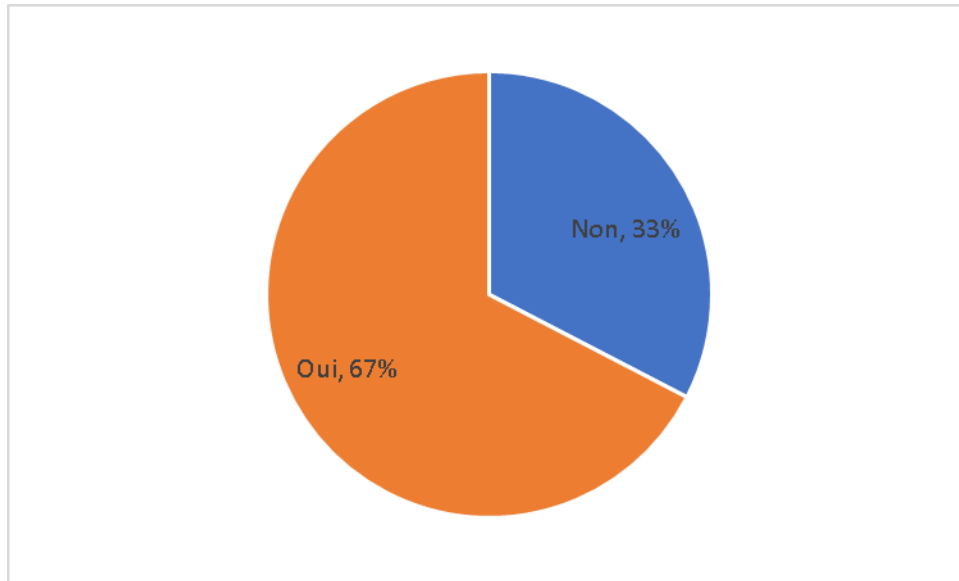
Figure 3 : Taille des organisations sondées (n=47)



c. Partenaires dans l'élaboration de Montréal durable

Quant au nombre d'organismes partenaires ayant participé à la conception du plan, 67 % d'entre eux déclarent avoir participé à l'élaboration initiale de Montréal durable.

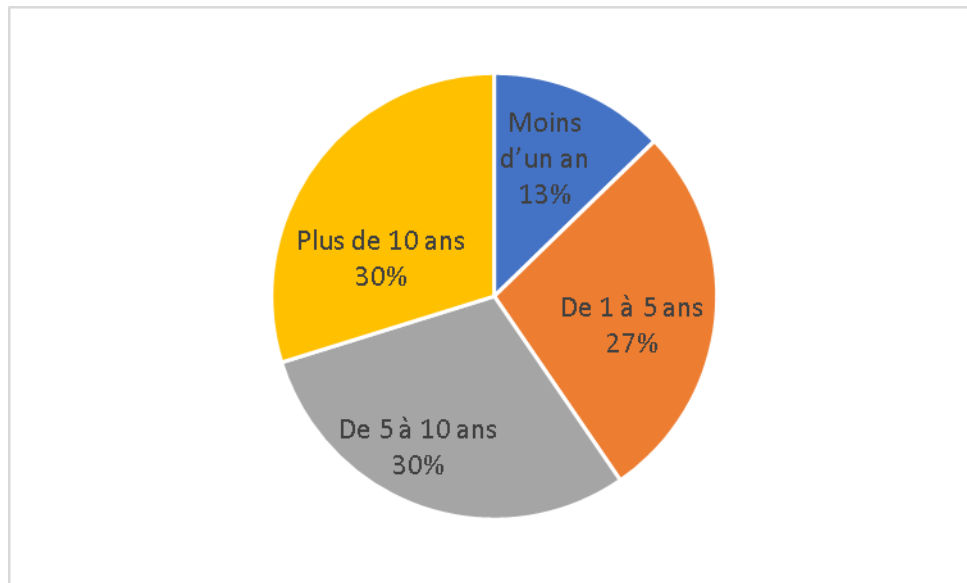
Figure 4 : Les organismes faisant partie de l'élaboration de Montréal durable (n=47)



d. Nombre d'années de partenariat

Comme le montre la figure 5, la plupart des organismes qui ont répondu à l'enquête sont membres du partenariat depuis plus d'un an (87 %), dont 60 % depuis plus de cinq ans et 30 % depuis plus de dix ans.

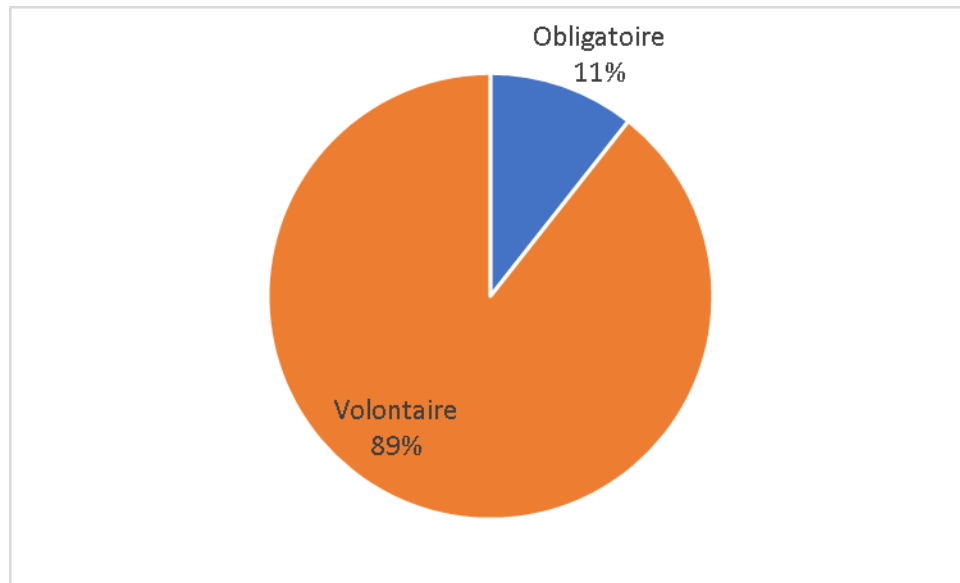
Figure 5 : Nombre d'années de partenariat des organismes sondés (n=47)



e. Engagement volontaire ou obligatoire à l'égard de Montréal durable

La figure 6 montre que 89 % des organisations partenaires se sont jointes volontairement au partenariat.

Figure 6 : Organismes qui se joignent au partenariat (n=47)



f. Exigence formelle pour les partenaires de Montréal durable

Parmi les organisations qui ont répondu à la question : y a-t-il des exigences formelles pour devenir membre de Montréal durable, 59 % ont déclaré avoir des exigences pour devenir membre, comme le montre la figure 7. Le tableau 3 montre que huit types d'engagements ont été définis par les organisations, dont les plus importants sont l'engagement envers des buts précis (54 %), la mise en œuvre d'un programme (44 %), la participation à des séances de travail ou à des événements (31 %), la communication de la vision et des objectifs du plan (19 %), l'engagement de ressources financières (10 %) et l'établissement de partenariats (10 %).

Figure 7 : Pourcentage d'organisations sondées ayant des exigences formelles pour devenir membre du partenariat (n=47)

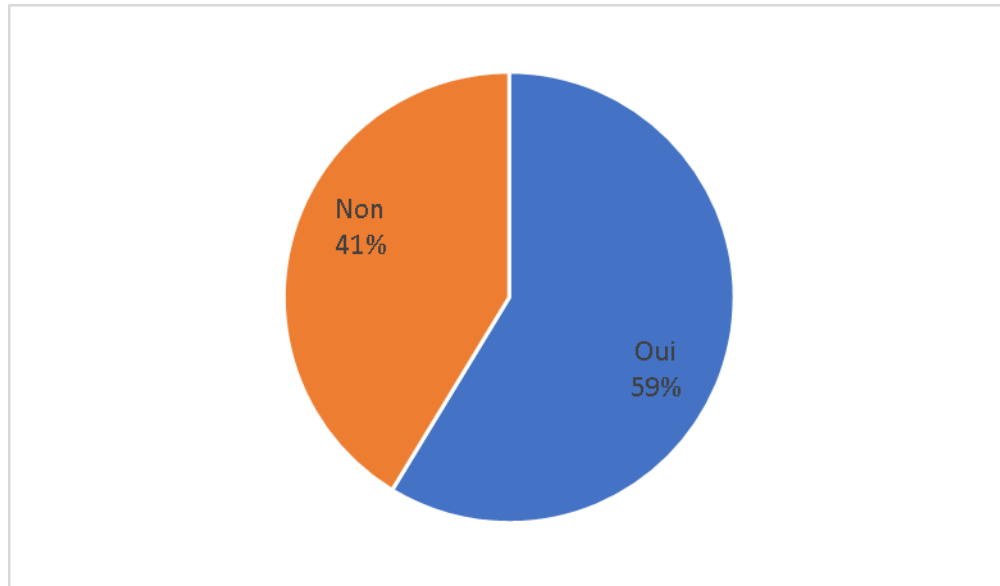


Tableau 3 : Exigences formelles pour devenir membre du partenariat

Engagements	%
S'engage à atteindre des objectifs précis	54 %
Met en place un programme	44 %
Participe à des sessions de travail ou à des événements	31 %
Communique au sujet de la vision et des objectifs du plan	19 %
Engage des ressources financières	10 %
Engage du personnel	10 %
Établit un partenariat	6 %

5. Analyse des données

- a. Critères pour que les organisations se joignent à Montréal durable et y demeurent engagées;

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la première variable d'analyse de cette recherche porte sur les critères qui incitent les organisations à se joindre à Montréal durable, ainsi que ceux les incitant à demeurer partenaires.

Remarque : Les chiffres sont exprimés de 1 à 5 : 1 étant l'équivalent de très grande valeur; 2 assez grande valeur; 3 neutre; 4 peu de valeur; et, 5 aucune valeur. Les tableaux suivants montrent les cinq principaux critères classés en ordre décroissant, du plus important (moyenne la plus proche de 1) au moins important. Au contraire, ceux qui ont le moins de valeur se rapprochent le plus de 5 et descendent jusqu'à 1. En cas de moyennes égales, ceux dont l'écart-type (ÉT) est le plus faible se situent le plus près de 1 dans le cas des tableaux se référant aux critères les plus importants, tandis que ceux dont l'ÉT est le plus faible sont présentés plus près de 5 dans le cas des tableaux se référant aux critères les moins importants. L'annexe B présente la liste complète des critères.

i. Critères pour adhérer à Montréal durable

Les critères les plus importants pour que les organisations se joignent à Montréal durable sont présentés au tableau 4, tandis que ceux qui ont été identifiés comme étant les moins importants sont présentés au tableau 5.

Tableau 4 : Les critères les plus importants qui incitent les organisations à se joindre à Montréal durable (n = 47)

Critères	Moyenne	ÉC ³
Contribuer positivement aux défis environnementaux	1,11	0,43
Contribuer positivement à la collectivité durable	1,19	0,45
Contribuer positivement au plan de développement durable	1,38	0,71
Contribuer positivement aux défis sociaux	1,38	0,71
Établir de nouvelles relations	1,45	0,62

³ ÉC : écart-type

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

Tableau 5 : Les critères les moins importants qui incitent les organisations à se joindre à Montréal durable (n = 47)

Critères	Moyenne	ÉC
Réduire les coûts	3,02	1,41
Attirer de nouveaux investisseurs	2,98	1,39
Améliorer la performance financière	2,91	1,36
Augmenter les ressources physiques	2,89	1,16
Faire de nouvelles affaires	2,72	1,31

Secteur privé

Pour ce qui est du secteur privé, les critères les plus importants pour se joindre au partenariat sont présentés au tableau 6, tandis que les moins importants sont présentés au tableau 7.

Tableau 6 : Les critères les plus importants qui incitent les entreprises du secteur privé à se joindre à Montréal durable (n = 12)

Facteurs	Moyenne	ÉC
Contribuer positivement à la collectivité durable	1,17	0,39
Contribuer positivement aux défis environnementaux	1,17	0,58
Établir de nouvelles relations	1,25	0,45
Partager ses expériences	1,67	0,65
Acquérir des connaissances ou apprendre	1,75	0,75

Tableau 7 : Les critères les moins importants qui incitent les entreprises du secteur privé à se joindre à Montréal durable (n = 12)

Critères	Moyenne	ÉC
Augmenter les ressources physiques	3,33	1,30
Augmenter les ressources financières	3,25	1,36
Occasions de financement	3,17	1,47
Améliorer la performance financière	3,17	1,64
Attirer de nouveaux investisseurs	3,08	1,38

Société civile

D'autre part, les critères les plus importants pour la société civile pour se joindre à Montréal durable sont présentés au tableau 8, tandis que les moins importants sont présentés au tableau 9.

Tableau 8 : Les critères les plus importants qui incitent les organisations de la société civile à se joindre à Montréal durable (n = 19)

Critères	Moyenne	ÉC
Contribuer positivement à la collectivité durable	1,11	0,46
Contribuer positivement aux défis environnementaux	1,16	0,50
Contribuer positivement au plan de développement durable	1,21	0,54
Contribuer positivement aux défis sociaux	1,32	0,58
Établir de nouvelles relations	1,42	0,69

Tableau 9 : Les critères les moins importants qui incitent les organisations de la société civile à se joindre à Montréal durable (n = 19)

Critères	Moyenne	ÉC
Réduire les coûts	3,32	1,06
Améliorer la performance financière	3,16	0,96
Attirer de nouveaux investisseurs	2,84	1,34
Augmenter les ressources physiques	2,79	1,08
Améliorer les processus physiques	2,61	1,04

Secteur public

Enfin, les critères les plus importants pour le secteur public pour se joindre à Montréal durable sont présentés au tableau 10, tandis que les moins importants sont présentés au tableau 11.

Tableau 10 : Les critères les plus importants qui incitent les organisations du secteur public à se joindre à Montréal durable
(n = 15)

Critères	Moyenne	ÉC
Contribuer positivement aux défis environnementaux	1,00	0,00
Contribuer positivement aux défis sociaux	1,13	0,35
Améliorer la durabilité de l'organisation	1,20	0,41
Améliorer la réputation	1,27	0,46
S'engager envers la communauté	1,27	0,46

Tableau 11 : Les critères les moins importants qui incitent les organisations du secteur public à se joindre à Montréal durable
(n = 15)

Critères	Moyenne	ÉC
Faire de nouvelles affaires	3,07	1,39
Attirer de nouveaux investisseurs	2,93	1,49
Développer de nouveaux produits et services	2,60	1,50
Réduire les coûts	2,53	1,55
Avoir accès à de nouveaux marchés	2,53	0,99

ii. *Critères pour demeurer partenaires de Montréal durable*

Lorsqu'on leur a demandé si les critères qui les poussent actuellement à demeurer engagées dans le partenariat sont les mêmes que ceux qui les ont poussées à se joindre au partenariat, 96 % des organisations ont répondu que ces critères n'ont pas changé; les critères ont changé seulement pour un faible pourcentage d'organismes du secteur privé (tableau 12).

Tableau 12 : Les critères actuels de l'engagement envers Montréal durable sont-ils les mêmes que ceux qui ont poussé les organisations à se joindre au partenariat?

Catégorie d'organisations	Oui	Non
Affaires	92 %	8 %
Société civile	100 %	0 %
Secteur public	100 %	0 %
Toutes catégories	96 %	4 %

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

University of Waterloo – Mai 2018

b. Résultats atteints en tant que partenaires de Montréal durable

La deuxième variable analysée est celle des résultats obtenus par les organisations grâce à leur engagement dans le développement durable de Montréal.

Remarque : Les chiffres sont exprimés de 1 à 5 : 1 étant l'équivalent de très grande valeur; 2 assez grande valeur; 3 neutre; 4 peu de valeur; et, 5 aucune valeur. Les tableaux suivants montrent les cinq résultats les plus importants en ordre décroissant de la moyenne la plus proche de 1 à la moins utile. Inversement, les moins importants se rapprochent le plus de 5 pour aller jusqu'à 1. Dans le cas de moyennes égales, celles dont l'écart-type (ÉT) est le plus faible se situent plus près de 1 dans le cas des tableaux faisant référence aux résultats les plus utiles, tandis que celles dont l'ÉT est le plus faible se situent plus près de 5 dans le cas des tableaux faisant référence aux résultats les moins utiles. L'annexe 1, partie D, présente la liste complète des résultats.

i. Résultats pour toutes les organisations partenaires

Comme le montre le tableau 13, les résultats les plus appréciés par les organisations contribuent positivement aux défis environnementaux, au plan de durabilité et à la durabilité des collectivités. Au contraire, les moins valorisés attirent de nouveaux investisseurs, augmentent les ressources financières et matérielles et les possibilités de financement (tableau 14).

Tableau 13 : Les résultats les plus importants qui incitent les organisations à se joindre à Montréal durable (n = 39)

Résultats	Moyenne	ÉT
Contribuer positivement aux défis environnementaux	1,62	0,81
Contribuer positivement au plan de développement durable	1,74	0,79
Contribuer positivement à la collectivité durable	1,79	0,89
Réseautage	1,82	0,97
Établir de nouvelles relations	1,87	0,92

Tableau 14 : Les résultats les moins importants qui incitent les organisations à se joindre à Montréal durable (n = 36)

Résultats	Moyenne	ÉC
Attirer de nouveaux investisseurs	3,36	1,25
Augmenter les ressources financières	3,36	1,18
Augmenter les ressources physiques	3,30	1,10
Financer des capacités financières	3,29	1,25
Améliorer la performance financière	3,28	1,26

Secteur privé

Les résultats les plus importants pour le secteur privé sont la contribution positive aux défis environnementaux et au plan de durabilité (tableau 15). Les moins importants sont les possibilités de financement, l'attraction de nouveaux investisseurs et l'augmentation des ressources financières et matérielles (tableau 16).

Tableau 15 : Les résultats les plus importants qui incitent les entreprises du secteur privé à se joindre à Montréal durable (n = 10)

Résultats	Moyenne	ÉC
Contribuer positivement aux défis environnementaux	1,60	0,70
Contribuer positivement au plan de développement durable	1,90	0,99
Contribuer positivement à la collectivité durable	1,90	1,20
Réseautage	2,00	1,33
Capacité d'innovation	2,10	0,74

Tableau 16 : Les résultats les moins importants qui incitent les entreprises du secteur privé à se joindre à Montréal durable (n = 10)

Résultats	Moyenne	ÉC
Occasions de financement	3,80	1,32
Attirer de nouveaux investisseurs	3,80	1,32
Augmenter les ressources financières	3,70	1,25
Augmenter les ressources physiques	3,60	1,26
Développer de nouveaux produits et services	3,50	1,35

Société civile

Tout comme les résultats de toutes les organisations, les résultats les plus importants pour les organisations de la catégorie de la société civile sont la contribution au plan, aux défis environnementaux et sociaux (tableau 17), tandis que les moins importants sont l'augmentation des ressources physiques et financières et la réduction des coûts (tableau 18).

Tableau 17 : Les résultats les plus importants qui incitent les organisations de la société civile à se joindre à Montréal durable (n = 17)

Résultats	Moyenne	ÉC
Contribuer positivement au plan de développement durable	1,65	0,79
Contribuer positivement aux défis environnementaux	1,65	1,00
Contribuer positivement aux défis sociaux	1,71	0,85
Contribuer positivement aux défis communautaires	1,76	0,83
Réseautage	1,94	0,90

Tableau 18 : Les résultats les moins importants qui incitent les organisations de la société civile à se joindre à Montréal durable (n = 17)

Résultats	Moyenne	ÉC
Augmenter les ressources physiques	3,44	1,09
Réduire les coûts	3,41	1,06
Augmenter les ressources financières	3,35	1,11
Améliorer les processus physiques	3,29	1,21
Améliorer la performance financière	3,29	1,16

Secteur public

Les résultats les plus importants pour les organisations du secteur public sont l'établissement de nouvelles relations, le réseautage et la contribution positive aux défis environnementaux (tableau 19), tandis que les moins importants sont l'attraction de nouveaux investisseurs, l'amélioration du rendement financier et la création de nouvelles entreprises (tableau 20).

Tableau 19 : Les résultats les plus importants qui incitent les organisations du secteur public à se joindre à Montréal durable (n = 12)

Résultats	Moyenne	ÉC
Établir de nouvelles relations	1,50	0,67
Réseautage	1,50	0,67
Contribuer positivement aux défis environnementaux	1,58	0,67
Collaborer avec les autres	1,58	0,67
Partager ses expériences	1,67	0,78

Tableau 20 : Les résultats les moins importants qui incitent les organisations du secteur public à se joindre à Montréal durable (n = 12)

Résultats	Moyenne	ÉC
Attirer de nouveaux investisseurs	3,25	1,14
Améliorer la performance financière	3,08	1,24
Faire de nouvelles affaires	3,08	1,24
Augmenter les ressources financières	3,08	1,24
Occasions de marketing	3,00	1,04

c. Structures organisationnelles

La troisième variable d'analyse est celle des actions structurelles représentant la façon dont les organisations abordent la durabilité par le biais du partenariat d'un point de vue structurel.

Comme le montre le tableau 21, trois questions initiales ont été soulevées au sujet de l'existence et de la mise en œuvre de caractéristiques structurelles pour relever le défi de la durabilité.

Tableau 21 : Nouvelles caractéristiques structurales de l'engagement envers Montréal durable

	Toutes les organisations		Secteur privé		Société civile		Secteur public	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Existence d'une structure pour mettre en œuvre la durabilité avant de se joindre au partenariat	63 %	37 %	75 %	25 %	61 %	39 %	56 %	44 %
	n=46		n=12		n=17		n=16	
Changement de structure par l'adhésion au partenariat	7 %	93 %	0 %	100 %	0 %	100 %	22 %	78 %
	n=29		n=9		n=11		n=9	
Mise en place d'une structure par l'adhésion au partenariat	35 %	65 %	33 %	67 %	43 %	57 %	29 %	71 %
	n=17		n=3		n=7		n=7	

Les données montrent que la plupart des organismes avaient mis en place des structures avant de se joindre à Montréal durable (63 %), un résultat qui se maintient dans les trois groupes, soit le secteur privé (75 %), la société civile (61 %) et le secteur public (56 %). La plupart des organisations n'ont pas changé de structure en raison de l'adhésion au partenariat (93 %), ce que ne fait pas non plus la totalité des entreprises du secteur privé et des organisations de la société civile (100 %), tout comme la plupart des organisations du secteur public (78 %). Enfin, plus de deux organisations sur trois n'ont pas mis en place de structures après avoir rejoint le partenariat (65 %), alors que seulement 33 % de celles du secteur privé, 43 % de celles de la société civile et moins d'une sur trois du secteur public (29 %) l'ont fait.

i. Caractéristiques structurelles

Enfin, cette étude concerne les caractéristiques structurelles des organisations pour contribuer à la durabilité de Bristol.

La figure 8 montre les pourcentages d'organisations qui mettent en œuvre certaines caractéristiques structurelles. Les caractéristiques les plus mises en œuvre sont l'exécution des plans et l'établissement de partenariats avec d'autres organisations, suivies de la mise en œuvre des politiques, de la production de rapports et des pratiques de surveillance et de contrôle. La figure 9 montre les caractéristiques des

entreprises du secteur privé, la figure 10, celles de la société civile et la figure 11, celles du secteur public.

Figure 8 : Pourcentage d'organisations qui mettent en œuvre des caractéristiques structurelles

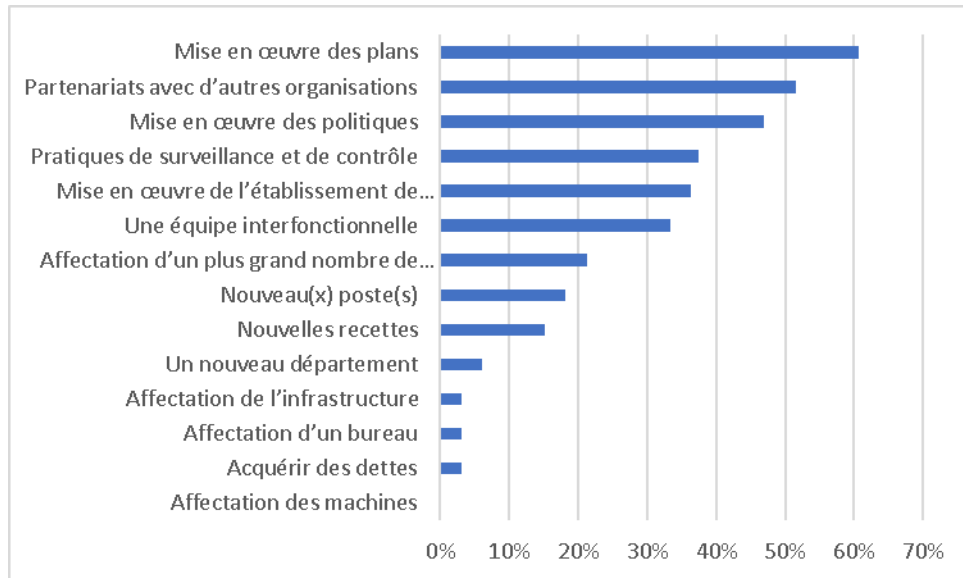
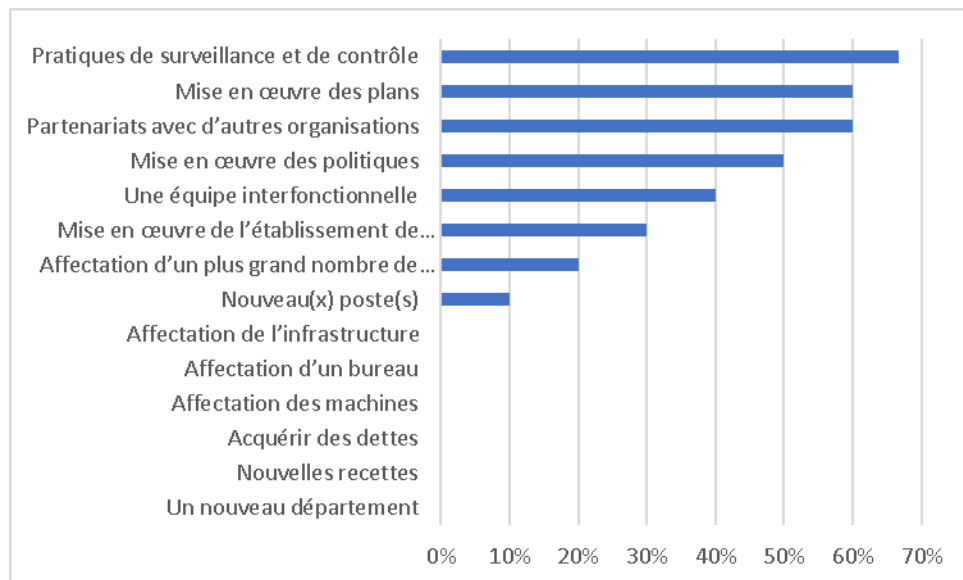


Figure 9 : Pourcentage d'entreprises du secteur privé qui mettent en œuvre des caractéristiques structurelles



Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

University of Waterloo – Mai 2018

Figure 10 : Pourcentage d'organisations de la société civile qui mettent en œuvre des caractéristiques structurelles

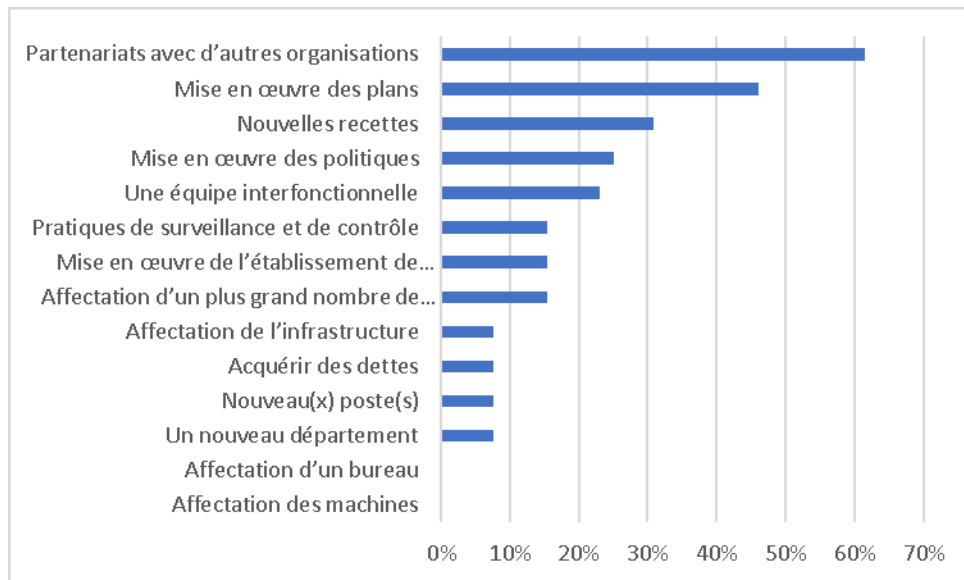
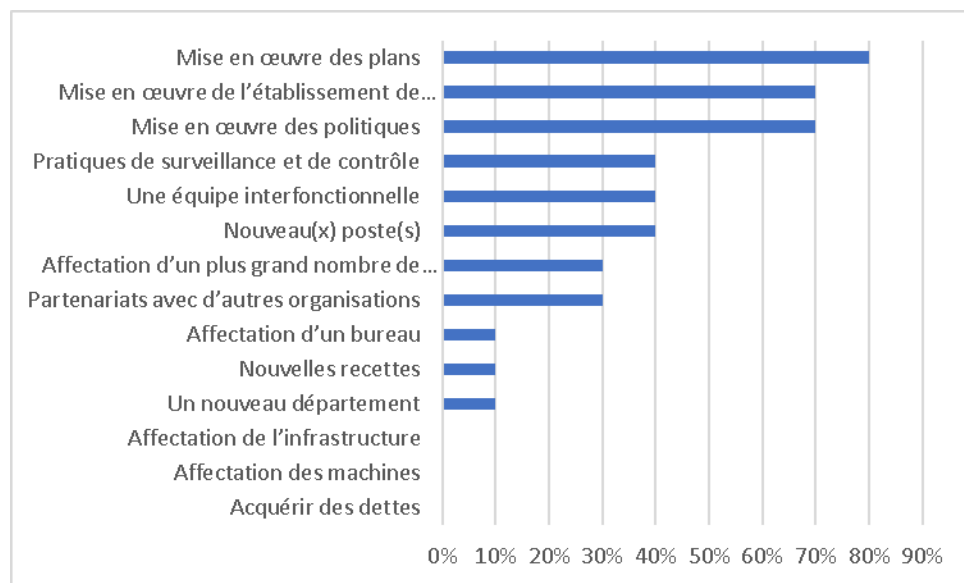


Figure 11 : Pourcentage d'organisations du secteur public qui mettent en œuvre des caractéristiques structurelles



6. Conclusions

En analysant de façon comparative les données concernant les critères d'adhésion à Montréal durable, les critères de maintien du partenariat, les résultats et les structures organisationnelles pour mettre en œuvre la durabilité, on peut conclure ce qui suit :

a. Critères

En ce qui concerne les critères qui incitent les organisations à s'engager dans le développement durable de Montréal, les principales raisons sont de contribuer positivement aux défis environnementaux, à la durabilité de la communauté, au plan et aux défis sociaux. En plus de ces critères axés sur la collectivité, les organisations se joignent aussi au partenariat pour établir de nouvelles relations.

Les entreprises du secteur privé sont motivées par des raisons similaires, à savoir contribuer à la durabilité de la communauté et aux défis environnementaux. Cependant, il est également important pour eux d'établir de nouvelles relations, de partager leurs propres expériences, d'acquérir des connaissances et d'apprendre. Contribuer positivement à la durabilité de la communauté et aux défis environnementaux est un facteur important pour les organisations de la société civile. Tout comme le plan de durabilité, contribuer à relever les défis sociaux et à établir de nouvelles relations sont importants. Enfin, les organismes du secteur public, tout en valorisant les contributions qu'ils peuvent apporter aux défis environnementaux et sociaux, sont également motivés par l'amélioration de leur propre durabilité et réputation, ainsi que par l'engagement avec la communauté.

Inversement, les critères tels que la réduction des coûts, l'attraction de nouveaux investisseurs, l'amélioration de la performance financière et l'augmentation des ressources matérielles sont les moins valorisés par les organisations pour se joindre au partenariat. Les entreprises du secteur privé sont moins motivées par l'augmentation des ressources physiques et financières, celles de la société civile par la réduction des coûts, l'amélioration de la performance financière et l'attraction de nouveaux investisseurs, et les organisations publiques par la création de nouvelles entreprises, l'attraction des investisseurs et le développement de nouveaux produits ou services.

Dans l'ensemble, la plupart des organisations déclarent être poussées par les mêmes critères pour demeurer partenaires que ceux qui les ont poussées à se joindre à Montréal durable en premier lieu.

b. Résultats

En ce qui concerne les résultats, on peut conclure ce qui suit. Les organisations ont déclaré que la contribution positive aux défis environnementaux, au plan de durabilité et à la viabilité de la collectivité sont les résultats les plus appréciés. Ils ont également apprécié le travail en réseau et l'établissement de nouvelles relations. Pour les entreprises du secteur privé, les résultats les plus importants sont encore une fois de contribuer aux défis environnementaux, au plan et à la durabilité de la collectivité, tout en établissant des réseaux et en développant la capacité d'innovation. En dessous des trois principaux résultats mentionnés plus haut, les organisations de la société civile valorisent la contribution aux défis sociaux et le réseautage. Pour les organismes publics qui établissent de nouvelles relations, le réseautage et la contribution aux défis environnementaux sont les résultats les plus importants, suivis de la collaboration avec d'autres et du partage de leurs propres expériences.

Au contraire, attirer de nouveaux investisseurs, augmenter les ressources financières et matérielles, les possibilités de financement et l'amélioration du rendement financier sont les résultats les moins valorisés. De même, les entreprises du secteur privé affirment que les possibilités de financement, l'attraction de nouveaux investisseurs et l'augmentation des ressources financières et matérielles sont les résultats les moins importants. Les organisations de la société civile valorisent le moins l'augmentation des ressources physiques, la réduction des coûts et l'augmentation des ressources financières, tandis que les organisations du secteur public valorisent peu l'attraction de nouveaux investisseurs, l'amélioration de leur performance financière et la création de nouvelles entreprises.

c. Critères versus résultats

Lorsque l'on compare les critères de l'adhésion au partenariat et les résultats obtenus par les organisations, on peut conclure ce qui suit. En général, tous les critères qui ont encouragé les organisations à se joindre au partenariat ont été atteints en tant que résultats. Cependant, cela ne se produit pas spécifiquement lorsque les organisations sont divisées en catégories. Les entreprises du secteur privé ont atteint deux des principaux critères pour adhérer à Montréal durable. Parmi les

critères qui n'ont pas été atteints, mentionnons l'établissement de nouvelles relations, le partage de leurs propres expériences et l'acquisition de connaissances et d'apprentissage. De même, les organismes publics n'ont réussi qu'à contribuer aux défis environnementaux. Au contraire, les organisations de la société civile ont atteint la majorité de leurs critères les plus importants (80 %), mais sans établir de nouvelles relations. En tant que groupe le plus important (54 %), elles influencent les conclusions générales.

d. Structures organisationnelles

En ce qui concerne les structures organisationnelles pour relever le défi de la durabilité, la plupart des organisations avaient une structure avant de se joindre au partenariat, en particulier celles du secteur privé (75 %), qui n'ont pour la plupart pas changé une fois qu'elles se sont jointes au partenariat. Par conséquent, la plupart des organisations n'ont pas mis en place une structure à la suite de leur adhésion au partenariat.

Les caractéristiques structurelles les plus importantes pour toutes les organisations sont la mise en œuvre des plans, les partenariats avec d'autres organisations et la mise en œuvre des politiques. En particulier, les entreprises du secteur privé ont mis en place des pratiques de surveillance et de contrôle, et celles du secteur public ont mis en place des rapports en plus de ceux mentionnés ci-dessus. Les organisations de la société civile s'associent à d'autres organisations et mettent également en œuvre des plans. D'autre part, les caractéristiques structurelles les moins mises en œuvre sont l'affectation de machines, l'acquisition de dettes, le fait d'avoir un bureau, une infrastructure ou un nouveau service, ainsi que l'acquisition de nouveaux revenus. Celles-ci se sont révélées similaires dans toutes les organisations.

7. Prochaines étapes

Les données recueillies auprès de tous les partenaires seront bientôt analysées statistiquement afin de déterminer leur corrélation et leur signification ainsi que les relations statistiques entre les trois variables étudiées. De plus, une analyse de toutes les réponses sera développée afin de générer des conclusions finales.

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

University of Waterloo – Mai 2018

8. Remerciements

Nos sincères remerciements vont à Mme Danielle Lussier, directrice du Bureau de la durabilité, et à Mme Méлина Planchenault, conseillère en planification de la durabilité au Bureau de la durabilité de la Ville de Montréal, qui nous ont aidés à développer ce projet en nous fournissant de l'information, des conseils, des communications et en contactant les partenaires de Montréal durable pour la collecte de données. Sans leur soutien et leur collaboration, il n'aurait pas été possible de rejoindre les organismes partenaires de Montréal durable.

Ce projet a été financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), dont nous sommes extrêmement reconnaissants. Nous aimerions également remercier le programme Accélération de MITACS, ICLEI Canada et la School of Environment, Enterprise and Development (SEED) de l'University of Waterloo.



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Canada



9. Références

- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, (Special Issue), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Clarke, A. (2012). *Green Municipal Fund. Passing Go: Moving Beyond The Plan*. Ottawa, ON : Federation of Canadian Municipalities. Retrieved from https://fcm.ca/Documents/tools/GMF/SS_PassingGo_EN.pdf
- Gray, B., & Stites, J. P. (2013). *Sustainability Through Partnerships*. London, ON : Network for Business Sustainability.
- ICLEI. (2012). *Local Sustainability 2012*. Bonn, Germany : ICLEI.
- Meadows, D. (1999). *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. Hartland, VT: The Sustainability Institute.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873. <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>
- Tang, C.-P., & Tang, S.-Y. (2014). Managing Incentive Dynamics for Collaborative Governance in Land and Ecological Conservation. *Public Administration Review*, 74(2), 220–231. <https://doi.org/10.1111/puar.12190>
- United Nations Development Programme. (2015). Human Development Index (HDI). Retrieved from <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>
- Ville de Montréal. (2010). *Montréal Community Sustainable Development Plan 2010-2015*. Ville de Montréal.

- Ville de Montréal. (2016). Sustainable Montréal. Together for a Sustainable Metropolis. Ville de Montréal. Retrieved from http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/d_durable_en/media/documents/plan_de_dd_en_lr.pdf
- Ville de Montréal. (n.d.-a). Background on the Approach. Retrieved from http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7137,114541572&_dad=portal&_schema=PORTAL
- Ville de Montréal. (n.d.-b). Montréal's Approach. Retrieved from http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7137,78105600&_dad=portal&_schema=PORTAL
- Ville de Montréal. (n.d.-c). Sustainable Montréal 2016-2020. Retrieved from http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7137,78111572&_dad=portal&_schema=PORTAL
- Waddock, S. A. (1988). Building Successful Social Partnerships. *Sloan Management Review*, 29(4), 17–23.
- Waddock, S. A. (1991). A Typology of Social Partnership Organizations. *Administration & Society*, 22(4), 480–515. <https://doi.org/10.1177/009539979102200405>

10. Annexe

Étude internationale de partenariats intersectoriels en vue de la mise en œuvre de stratégies de développement durable des collectivités – Les partenaires

Une étude élaborée par la *School of Environment, Enterprise and Development* de l'University of Waterloo, en collaboration avec la direction de l'environnement et du développement durable de la Ville de Montréal.

Invitation

Cher partenaire,

En collaboration avec la Ville de Montréal, nous invitons votre organisation à participer à un sondage international. Dans le cadre de la recherche intitulée « Partenariats intersectoriels sociaux en vue de la mise en œuvre de stratégies de développement durable des collectivités : une étude des relations entre les structures de collaboration et les résultats », conduite par Dr Amelia Clarke de la *Faculty of Environment* de l'University of Waterloo, la Ville de Montréal a été choisie, en tant que partie prenante de l'un des cinq plans de développement durable, afin de participer au sondage servant à évaluer les partenaires et leur rôle dans l'atteinte des objectifs de durabilité. L'objectif principal de cette recherche est de contribuer à l'amélioration du concept de partenariats intersectoriels pour les partenaires.

Ce sondage nous fournira de l'information en ce qui a trait à votre organisation, ses caractéristiques structurelles de mise en œuvre, ses facteurs et les résultats atteints en tant que partenaire du plan de développement durable de la collectivité montréalaise. Selon l'information fournie par la direction de l'environnement et du développement durable, votre organisation est un partenaire très important et vos réponses seront précieuses, non seulement pour cette recherche, mais aussi pour le plan.

Nous vous invitons à remplir le sondage ci-joint, ce qui devrait vous prendre entre dix et quinze minutes. Les questions sont axées sur l'organisation que vous représentez et non sur vos idées ou opinions. Vous pouvez passer par-dessus toutes questions auxquelles vous ne voulez pas répondre. Il n'y a aucun risque connu ou anticipé relié à votre participation à cette étude. Les réponses individuelles demeureront confidentielles, mais les données recueillies seront partagées avec les villes participantes et avec le mouvement des villes durables. Les données amassées par cette étude seront conservées pendant une période de dix ans dans un bureau verrouillé de l'University of Waterloo.

Si vous souhaitez participer à cette étude, vous fournissez votre consentement implicite en répondant au sondage. Après avoir reçu cette lettre, si vous avez des questions ou désirez obtenir de plus amples renseignements vous permettant de prendre une décision sur votre participation, veuillez contacter la professeure Amelia Clarke (amelia.clarke@uwaterloo.ca) ou Eduardo Ordóñez-Ponce (eordonez@uwaterloo.ca) ou encore, consultez le site web du projet

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

University of Waterloo – Mai 2018

[\(https://uwaterloo.ca/implementing-sustainable-community-plans/\)](https://uwaterloo.ca/implementing-sustainable-community-plans/).

Merci d'avance pour votre intérêt à ce projet.

Sincèrement,

Dr Amelia Clarke

Directrice du *Master of Environment and Business Program*; professeure agrégée

Eduardo Ordóñez-Ponce (MEng)

Doctorant en durabilité sociale et environnementale (*Social and Ecological Sustainability*)

Faculty of Environment

University of Waterloo

En collaboration avec la direction de l'environnement et du développement durable de la Ville de Montréal

Financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada

Partie A : L'organisation partenaire

(Partenaire : l'organisation qui s'est jointe au plan en tant que membre)

Q1. Veuillez entrer le nom de votre organisation

Q1.1. Veuillez sélectionner votre poste en tant que répondant au sondage

- Membre non dirigeant du C.A.
- PDG/Directeur exécutif
- Administrateur principal
- Gestionnaire de direction
- Gestionnaire de programme
- Analyste
- Employé subalterne
- Conseiller externe
- Propriétaire
- Partenaire d'affaires
- Chef en durabilité/environnement

Autre :	
---------	--

Q2 : Confirmez-vous que l'organisation que vous représentez participe au plan de développement durable de la collectivité montréalaise?

- Oui
- Non

Q3 : Veuillez sélectionner quel(s) secteur(s) économique(s) suivant(s) représente(nt) le mieux votre organisation

(https://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/eng/h_00004.html)

- Hébergement et services de restauration
- Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement
- Agriculture, foresterie, pêche et chasse
- Arts, spectacles et loisirs
- Construction

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

University of Waterloo – Mai 2018

- Services d'enseignement : université
- Services d'enseignement : collège (ou CÉGEP)
- Services d'enseignement : école
- Services d'enseignement : garderie
- Finance et assurances
- Soins de santé et aide sociale : hôpital
- Soins de santé et assistance sociale : centre médical
- Industrie de l'information et industrie culturelle
- Gestion de sociétés et d'entreprises
- Manufacturier (excluant secteur de l'alimentation)
- Manufacturier - alimentation
- Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz
- Autres services (sauf les administrations publiques)
- Services professionnels, scientifiques et techniques
- Administrations publiques : gouvernement fédéral/national (en entier)
- Administrations publiques : gouvernement fédéral/national (un service)
- Administrations publiques : gouvernement provincial (en entier)
- Administrations publiques : gouvernement provincial (un service)
- Administrations publiques : gouvernement local (en entier)
- Administrations publiques : gouvernement local (un service)
- Services immobiliers et services de location
- Commerce de détail
- Transport et entreposage
- Services publics
- Commerce de gros

Q3.1 Si votre organisation est un commerce, veuillez sélectionner ce qui correspond à sa taille

- Très petite (1 à 49 employés à temps plein)
- Petite (50 à 99 employés à temps plein)
- Moyenne (100 à 499 employés à temps plein)
- Grande (500 employés et plus à temps plein)

Q3.2 S'il s'agit d'une association, veuillez cocher autant de cases que nécessaire

- Chambre de commerce
- Syndicat
- Table de quartier

Veillez sélectionner le nombre de membres :	
Autre :	

Q3.3 Sélectionnez un établissement d'enseignement, si c'est le cas

- Université
- Collège (ou CÉGEP)
- École
- Services de garde

Autre :	
----------------	--

Q3.4 S'il s'agit d'une organisation non gouvernementale ou à but non lucratif, veuillez cocher autant de cases que nécessaire

- Environnementale
- Sociale
- Économique
- Politique
- Culturelle

Autre :	
----------------	--

Q4 : Votre organisation a-t-elle été active dans la conception du plan, de sa vision et ses objectifs?

- Oui
- Non

Q5 : Depuis quand votre organisation est-elle partenaire?

- Moins d'un an
- De 1 à 5 ans
- De 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

University of Waterloo – Mai 2018

Q5.1 : L'engagement de votre organisation était-il obligatoire ou volontaire?

- Obligatoire
- Volontaire

Q6 : Existe-t-il des exigences formelles pour devenir partenaire?

- Oui. Allez à la question Q6.1
- Non. Allez à la question Q7

Q6.1 Veuillez cocher autant d'exigences formelles que nécessaire

- S'engager à des objectifs précis
- Mettre en place un programme
- Participer à des sessions de travail ou à des événements
- Partager la vision du plan et ses objectifs
- S'engager financièrement
- S'engager à affecter du personnel
- Établir des partenariats

Autre :	
----------------	--

Q6.2 Veuillez cocher autant d'exigences formelles réalisées dans le cadre du Plan de développement durable de la collectivité montréalaise

- Travailler aux côtés de l'administration montréalaise à faire de Montréal une métropole durable
- S'engager à mettre en œuvre au moins dix actions du plan
- Promouvoir des actions du plan 2010-2015 auprès d'autres organisations ou auprès du public lorsque ces actions sont directement reliées à leur mission ou offre de service
- Inciter au moins un de leurs collaborateurs d'affaires à devenir partenaire du plan
- Rendre compte de leur progression
- Diffuser leurs engagements sur leur propre site Web

Autre :	
----------------	--

Q7 : Est-ce que votre organisation a un interlocuteur principal qui la représente de façon permanente?

- Oui. Allez à la question Q7.1
- Non. Allez à la partie B

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

University of Waterloo – Mai 2018

Q7.1 : Quel est son poste dans l'organisation?

Remplir seulement si l'interlocuteur principal est différent de vous en tant que répondant à ce sondage

- Membre non dirigeant du C.A.
- PDG/Directeur général
- Administrateur principal
- Gestionnaire de direction
- Gestionnaire de programme
- Analyste
- Employé subalterne
- Conseiller externe
- Propriétaire
- Partenaire d'affaires
- Chef en durabilité/environnement

Autre :	
----------------	--

Q7.1.1 : Dans quel service travaille l'interlocuteur principal pour le plan? (veuillez cocher autant de cases que nécessaire)

- Durabilité
- Environnement
- Responsabilité sociale organisationnelle
- Communications
- Marketing
- Relations publiques
- Affaires extérieures
- Gestion générale
- Ressources humaines
- Relations communautaires
- Planification
- Gestion des opérations et des installations
- Énergie
- Ressources naturelles

Autre :	
----------------	--

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

University of Waterloo – Mai 2018

Partie B : Facteurs d'adhésion au plan de durabilité

Q8 : Facteurs faisant en sorte que votre organisation devienne un partenaire

Quelle valeur votre organisation a-t-elle assignée aux facteurs suivants **lors de son adhésion** au plan?

Q8.1 : Capital communautaire

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Contribuer de façon positive à tous les objectifs de la vision durable					
Contribuer de façon positive aux défis environnementaux					
Contribuer de façon positive aux défis sociaux					
Contribuer de façon positive aux défis économiques					
Contribuer de façon positive au développement durable de la communauté					
Contribuer de façon positive à votre secteur (Entreprise et industrie, OBNL, corps publics)					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Q8.2 : Capital humain

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Acquérir des connaissances/apprendre					
Acquérir de l'expertise					
Partager sa propre expérience					
Améliorer ses compétences					
Obtenir du soutien de la part des pairs et partager des bonnes pratiques					
Saisir des opportunités pour monter des projets collaboratifs et novateurs					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Q8.3 : Capital organisationnel

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Améliorer la durabilité de votre organisation					
Possibilité d'innovation					
Établir de nouvelles relations					
Améliorer la réputation					
Acquérir de la légitimité					
Devenir plus influent					
Acquérir un accès à de nouveaux marchés					
Occasions de marketing					
Réseautage					
Collaborer avec d'autres					
Engagement auprès de la communauté					
Améliorer les relations avec les autorités					
Améliorer les relations avec les ONG					
Améliorer l'accès à l'information et saisir des opportunités intéressantes					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Q8.4 : Capital financier

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Améliorer la performance financière					
Réduire les coûts					
Occasions de financement					
Développer de nouveaux produits/services					
Faire de nouvelles affaires					
Attirer de nouveaux investisseurs					
Augmenter les ressources financières					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

University of Waterloo – Mai 2018

Q8.5 : Capital physique

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Augmenter les ressources					
Améliorer les processus					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Q9 : Les facteurs ayant conduit votre organisation à devenir un partenaire sont-ils les mêmes que ceux qui maintiennent votre organisation comme partenaire?

- Oui. Allez à la partie C
- Non. Allez à la question Q9.1

Q9.1 : Facteurs faisant en sorte que votre organisation demeure un partenaire

Quelle valeur votre organisation a-t-elle assignée aux facteurs suivants **dans le maintien de son adhésion** au plan?

Q9.1.1 : Capital communautaire

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Contribuer de façon positive à tous les objectifs de la vision durable					
Contribuer de façon positive aux défis environnementaux					
Contribuer de façon positive aux défis sociaux					
Contribuer de façon positive aux défis économiques					
Contribuer de façon positive au développement durable de la communauté					
Contribuer de façon positive à votre secteur (Entreprise et industrie, OBNL, corps publics)					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Q9.1.2 : Capital humain

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Acquérir des connaissances/apprendre					
Acquérir de l'expertise					
Partager sa propre expérience					
Améliorer ses compétences					
Obtenir du soutien de la part des pairs et partager des bonnes pratiques					
Saisir des opportunités pour monter des projets collaboratifs et novateurs					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Q9.1.3 : Capital organisationnel

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Améliorer la durabilité de votre organisation					
Possibilité d'innovation					
Établir de nouvelles relations					
Améliorer la réputation					
Acquérir de la légitimité					
Devenir plus influent					
Acquérir un accès à de nouveaux marchés					
Occasions de marketing					
Réseautage					
Collaborer avec d'autres					
Engagement auprès de la communauté					
Améliorer la relation avec les autorités					
Améliorer la relation avec les ONG					
Améliorer l'accès à l'information et saisir des opportunités intéressantes					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Q9.1.4 : Capital financier

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Améliorer la performance financière					
Réduire les coûts					
Occasions de financement					
Développer de nouveaux produits/services					
Faire de nouvelles affaires					
Attirer de nouveaux investisseurs					
Augmenter les ressources financières					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Q9.1.5 : Capital physique

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Augmenter les ressources					
Améliorer les processus					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Partie C : Structure de mise en œuvre de l'organisation

(Structure de mise en œuvre : structures organisationnelles responsables de la durabilité au sein de l'organisation)

Q10 : Avant de vous joindre au plan de développement durable de la collectivité montréalaise, votre organisation était-elle dotée d'une structure pour mettre en œuvre le développement durable? (c.-à-d. un service muni de personnel ou d'un budget)

- Oui. Allez à la question Q10.1
- Non. Allez à la question Q10.2

Q10.1 : Votre organisation a-t-elle changé sa structure en raison de son adhésion au plan?

- Oui. Allez à la question Q10.1.1
- Non. Allez à la question Q10.2.1

Q10.1.1 : Veuillez sélectionner Oui ou Non pour les changements structurels suivants pour votre organisation :

	Oui	Non
Un nouveau service		
Un ou des nouveau(x) poste(s)		
Une équipe polyvalente		
Partenariats avec d'autres organisations		
Attribution de plus de budgets		
Nouveaux revenus		
Acquisition de dette		
Attribution de machines		
Attribution d'un bureau		
Attribution d'infrastructure		
Mise en œuvre de politiques		
Mise en œuvre de plans		
Mise en œuvre de rapports		
Mise en œuvre de pratiques de suivi et de contrôle		

Veillez indiquer s'il y en a d'autres

Q10.2 : Votre organisation a-t-elle changé sa structure après avoir adhéré au plan?

- Oui. Allez à la question Q10.2.1
- Non. Allez à la partie D

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

University of Waterloo – Mai 2018

Q10.2.1 : Veuillez sélectionner Oui ou Non pour les changements structurels suivants pour votre organisation :

	Oui	Non
Un nouveau service		
Un ou des nouveau(x) poste(s)		
Une équipe polyvalente		
Partenariats avec d'autres organisations		
Attribution de plus de budgets		
Nouveaux revenus		
Acquisition de dette		
Attribution de machines		
Attribution d'un bureau		
Attribution d'infrastructure		
Mise en œuvre de politiques		
Mise en œuvre de plans		
Mise en œuvre de rapports		
Mise en œuvre de pratiques de suivi et de contrôle		

Veillez indiquer s'il y en a d'autres

Partie D : Résultats pour l'organisation

(Résultats : différents types d'avantages obtenus par l'organisation en raison de son adhésion en tant que partenaire du plan et du fait qu'elle reste partenaire)

Q12. Du fait qu'elle reste partenaire du plan, votre organisation a obtenu...

Veillez évaluer les résultats obtenus selon la valeur assignée par votre organisation

Q12.1 : Capital communautaire

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Contribuer de façon positive à tous les objectifs de la vision durable					
Contribuer de façon positive aux défis environnementaux					
Contribuer de façon positive aux défis sociaux					
Contribuer de façon positive aux défis économiques					
Contribuer de façon positive au développement durable de la communauté					
Contribuer de façon positive à votre secteur (Entreprise et industrie, OBNL, corps publics)					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Q12.2 : Capital humain

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Acquérir des connaissances/apprendre					
Acquérir de l'expertise					
Partager sa propre expérience					
Améliorer ses compétences					
Obtenir du soutien de la part des pairs et partager des bonnes pratiques					
Saisir des opportunités pour monter des projets collaboratifs et novateurs					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Rapport réalisé dans le cadre de l'Étude internationale sur les partenariats intersectoriels pour la mise en œuvre des plans de développement durable des collectivités – Montréal durable : résultats du sondage auprès des partenaires

University of Waterloo – Mai 2018

Q12.3 : Capital organisationnel

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Améliorer la durabilité de votre organisation					
Possibilité d'innovation					
Établir de nouvelles relations					
Améliorer la réputation					
Acquérir de la légitimité					
Devenir plus influent					
Acquérir un accès à de nouveaux marchés					
Occasions de marketing					
Réseautage					
Collaborer avec d'autres					
Engagement auprès de la communauté					
Améliorer la relation avec les autorités					
Améliorer la relation avec les ONG					
Améliorer l'accès à l'information et saisir des opportunités intéressantes					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Q12.4 : Capital financier

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Améliorer la performance financière					
Réduire les coûts					
Occasions de financement					
Développer de nouveaux produits/services					
Faire de nouvelles affaires					
Attirer de nouveaux investisseurs					
Augmenter les ressources financières					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Q12.5 : Capital physique

	Pas de valeur	Peu de valeur	Neutre	Un peu de valeur	Beaucoup de valeur
Augmenter les ressources					
Améliorer les processus					

Si autre, veuillez l'ajouter, ainsi que sa valeur pour l'organisation

Q13. Existe-t-il des conséquences négatives au fait d'être partenaire?

- Oui. Allez à la question Q13.1
- Non. Allez à la page 18

Q13.1 Veuillez indiquer les conséquences négatives principales

Merci

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce sondage. Cette information sera précieuse, non seulement pour cette recherche, mais aussi pour la direction de l'environnement et du développement durable de la Ville de Montréal. Pouvons-nous vous contacter si nous avons d'autres questions? Si oui, veuillez fournir plus de détails plus bas, incluant votre nom, le nom de votre organisation et une adresse courriel.

Ces informations seront essentielles pour que nous puissions vous partager les résultats de la recherche, en tant que répondant.

Informations

Nom :

Organisation :

Adresse courriel :