

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES GRANDS FESTIVALS URBAINS COMME VECTEURS DE
DÉVELOPPEMENT DURABLE :
LE CAS DES FRANCOFOLIES DE MONTRÉAL ET DU FESTIVAL
INTERNATIONAL DE JAZZ DE MONTRÉAL

PAR
STEFANO SPECK

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉTUDES URBAINES

JANVIER 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier les personnes qui ont contribué à ce mémoire ou qui m'ont soutenu dans son écriture. À ce titre, je remercie M. Bédard pour ses encouragements et précieux conseils tout au long de mes démarches. Ce mémoire bénéficie grandement de la collaboration fructueuse avec Mme Landry – vice-présidente aux ressources humaines – et de M. Fournier – chargé de projet en responsabilité sociale et en développement durable – de L'Équipe Spectra. De même, je tiens à remercier tous les employés de L'Équipe Spectra qui se sont prêtés volontairement au jeu du sondage en ligne et des entretiens semi-dirigés. Enfin, je remercie Nola Perrier, du fond de mon cœur, de m'avoir soutenu tout au long de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	VIII
RÉSUMÉ.....	IX
INTRODUCTION.....	1
I. PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Contexte général.....	3
1.1.1 Le changement climatique : réalité impérative	3
1.1.2 Les politiques de développement durable	4
1.1.3 Croissance du tourisme urbain	6
1.1.4 L'événementiel et ses impacts	7
1.2 Question de recherche	10
1.2.1 Hypothèses	11
1.2.2 Les festivals sont durables	11
1.2.3 La durabilité des festivals influence les parties prenantes	12
1.3 Importance de la question de recherche	11
1.3.1 Importance sociétale.....	12
1.3.2 Contribution managériale.....	12
1.3.3 Pertinence académique	12
II. CADRE D'ANALYSE	14
2.1 Définitions.....	14
2.1.1 Le festival.....	14
2.1.2 Le développement durable	15
2.1.3 La RSE, une politique managériale en développement durable	18

2.2 Normes utiles	21
2.2.1 ISO 26000 - Responsabilité sociétale	21
2.2.2 ISO 20121 - Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle.....	22
2.2.3 BNQ 9700 – 253/2010 Gestion responsable des événements.....	22
2.3 Études pertinentes à notre étude de cas.....	24
2.3.1 Le modèle Mair et Jago.....	24
2.3.2 Les festivals, champions de l'écologie et du développement économique local	25
2.3.3 Étude d'impact « Jam Packed »	26
2.4 Objet d'étude : les acteurs au cœur de la problématique	26
III. MÉTHODOLOGIE.....	28
3.1 Choix des festivals	28
3.2 Collecte de données.....	28
3.3 État des lieux	31
3.4 Impact des festivals sur leurs parties prenantes	31
IV. RÉSULTATS ET ANALYSE	33
4.1 État des lieux	33
4.1.1 Relevé des pratiques durables	34
4.1.2 Motivations à l'implantation de pratiques durables chez les employés.....	39
4.1.3 Obstacles à l'implantation de pratiques durables	52
4.2 Impact des festivals sur leurs parties prenantes	59
4.2.1 Connaissance et importance de la durabilité des festivals	59
4.2.2 Sens et intensité des pratiques durables entre parties prenantes secondaires et festivals.....	63
CONCLUSION	67

1. Une opportunité manquée par les festivals	67
2. Recommandations	70
3. Limites et pistes futures de recherche	72
ANNEXE A	
QUESTIONS D'ENTRETIEN – FESTIVALIERS (197)	74
ANNEXE B	
QUESTIONS DU SONDAGE EN LIGNE – EMPLOYÉS (122).....	75
ANNEXE C	
QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN – EMPLOYÉS	80
ANNEXE E	
NOEUDS TIRÉS DES RETRANSCRIPTIONS D'ENTRETIENS – EMPLOYÉS & GESTIONNAIRES	88
ANNEXE F	
RÉSULTATS DU SONDAGE DES FESTIVALIERS	125
BIBLIOGRAPHIE	128

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Les trois piliers du développement durable	16
Figure 2 Visuel relié à la certification BNQ 9700 - 253	23
Figure 3 Modèle Mair et Jago des motivations et obstacles à la prise de conscience écologique	25
Figure 4 Plan du secteur Place des Arts	30
Figure 5 Élément de motivation : Image de marque	40
Figure 6 Élément de motivation : Avantage compétitif	41
Figure 7 Élément de motivation : Bénéfices économiques	42
Figure 8 Élément de motivation : Réglementation	44
Figure 9 Obstacles à l'implantation de pratiques durables	53
Figure 10 Mots associés par les festivaliers au potentiel de sensibilisation des festivals	60
Figure 11 Mots associés par les festivaliers aux pratiques durables des festivals	61
Figure 12 L'Écho'Scouade (gauche) et les bacs de recyclage (droite)	62

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Typologie des intervenants dans les événements	27
Tableau 2 Pratiques durables communes au FIJM et aux FM	34
Tableau 3 Pratiques durables spécifiques au FIJM	35
Tableau 4 Pratiques durables spécifiques aux FM	36
Tableau 5 Pratiques durables identifiées par les employés	38
Tableau 6 Perception de la durabilité des festivals chez les festivaliers	125
Tableau 7 Importance de l'engagement durable des festivals chez les festivaliers...	125
Tableau 8 Impact de l'engagement durable des festivals chez les festivaliers	126
Tableau 9 Mots associés à la durabilité des festivals par les festivaliers	126

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CQEER	Conseil québécois des événements écoresponsables
FIJM	Festival international de Jazz de Montréal
FM	Francofolies de Montréal
GES	Gaz à effet de serre
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
GSTC	Global Sustainable Tourism Council
ISO	International Standards Organization
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement

RÉSUMÉ

L'objectif de ce mémoire est de montrer, à travers une étude de cas montréalaise, comment les événements contribuent à la sensibilisation au développement durable et à la diffusion de pratiques durables.

Pour ce faire, un entretien semi-dirigé a été mené auprès de cent quatre-vingt-dix-sept (197) festivaliers du Festival international de jazz de Montréal et des Francofolies de Montréal. De plus, dix-neuf (19) employés de L'Équipe Spectra – maître d'œuvre de ces deux festivals – ont participé à des entretiens semi-dirigés et cent vingt-deux (122) employés ont répondu à un sondage en ligne.

Les données quantitatives et qualitatives ont été analysées de manière à vérifier, dans un premier temps, si les festivals font preuve d'un niveau de durabilité élevé ou, dans un deuxième temps, s'ils jouent, un rôle dans la sensibilisation des parties prenantes au développement durable ou la transmission de pratiques durables dans le secteur touristique événementiel.

L'étude montre que, malgré l'absence de politique interne formelle de développement durable, les festivals étudiés ont mis en place, de nombreuses pratiques durables afin de minimiser leurs impacts négatifs et qu'ils ont réussi, avec plus ou moins d'intensité, à sensibiliser leurs parties prenantes à adopter des pratiques de développement durable. Par ailleurs, des obstacles ou manquements au développement durable des festivals ont été identifiés et font l'objet de recommandations en conclusion. Enfin les limites de cette étude et des pistes de recherche futures sont énoncées.

Mots clés : développement durable, événementiel, festival, responsabilité sociétale des entreprises.

INTRODUCTION

Les grandes métropoles, interconnectées dans un réseau de villes mondialisées, n'échappent pas à la tendance de la « festivalisation » de la ville. Au-delà, de l'expérience patrimoniale, gastronomique ou commerciale, les villes participent désormais à une compétition interurbaine de l'offre événementielle. Or, les événements, bien qu'éphémères par définition, nécessitent de grandes ressources humaines et naturelles tant ils sont rassembleurs.

Face à la « festivalisation de la culture » (IRMA, 2013) et la multiplication des événements qu'elle entraîne, deux tendances se dessinent. D'une part, les villes aménagent les espaces et les pratiques afin de limiter les impacts d'une activité simultanément désirée et appréhendée et, d'autre part, les festivals trouvent des moyens de, non seulement, minimiser les effets négatifs, mais de maximiser l'impact positif de leur activité afin d'être plus compétitifs. Comme l'explique Justamond dans IRMA (2013) : « au delà-de l'impact économique, culturel, artistique, il y a un impact humain indéniable [aux festivals] ». La première tendance s'inscrit dans le développement continu de la ville et de ses fonctions dans le respect des principes du développement durable fixés à l'échelle locale, nationale et internationale. La seconde tendance est née d'une volonté organisationnelle qui est accentuée par une compétition accrue dans le milieu événementiel et qui pousse les organisateurs de festivals à considérer les impacts de leur activité.

Ce mémoire a pour objectif d'analyser cette seconde tendance afin de mieux connaître le niveau de durabilité des grands festivals urbains et de vérifier si ceux-ci ont le potentiel d'être des vecteurs de développement durable. Il contient une

évaluation qualitative des efforts engagés par les organisateurs envers la durabilité du Festival international de Jazz de Montréal (FIJM) et des Francofolies de Montréal (FM) ainsi qu'une analyse de l'influence des festivals sur leurs parties prenantes. Le mémoire est construit autour d'une problématique, de son cadre d'analyse et d'une méthodologie qui lui sont propres. Réalisé pendant l'édition 2013 du FIJM et des FM et en collaboration avec l'entreprise organisatrice des festivals – L'Équipe Spectra –, ce mémoire contient des informations qui mènent à des recommandations pour les organisateurs de festivals et pour les organismes publics en relation avec ceux-ci.

Ce mémoire compte cinq parties : la problématique, le cadre d'analyse, la méthodologie, les résultats et l'analyse, et finalement la conclusion . La partie sur la problématique décrit le contexte général de cette étude et formule la question de recherche à travers des thématiques variées mais interreliées telles que le changement climatique, les politiques de développement durable, le tourisme urbain et l'événementiel. Celle sur le cadre d'analyse présente un survol de certaines définitions, normes et études utiles ou pertinentes à notre objet d'étude. En troisième partie, les choix d'une méthodologie quantitative et qualitative de collecte de données auprès des organisateurs et auprès des festivaliers sont expliqués en décrivant les lieux et procédures d'enquête ou de sondage. La partie sur les résultats et l'analyse permet de croiser les informations provenant des différentes méthodes de collecte de données afin d'en consolider la valeur. Les résultats montrent un engagement fort des organisateurs des festivals étudiés envers la durabilité de leurs événements tout en révélant, toutefois, leur influence limitée quant à la sensibilisation des parties prenantes sur les questions liées à la durabilité. Enfin, la partie sur les conclusions énumèrent une série d'opportunités manquées par les organisateurs des festivals en matière de durabilité, puis formulent à leur intention, de même qu'à l'intention des organismes publics que les subventionnent et les réglementent, des recommandations visant à bonifier le rôle des grands festivals urbains comme vecteurs de développement durable.

I. PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, la problématique est exposée à l'aide de la description du contexte général de l'étude et de la formulation d'une hypothèse et de sa question de recherche. Ensuite, l'importance sociétale, l'importance managériale et la pertinence académique de l'étude sont présentées.

1.1 Contexte général

Le contexte général de l'étude repose sur quatre thématiques essentielles, que sont le changement climatique, les politiques de développement durable, l'augmentation du tourisme urbain et les impacts du secteur événementiel. Ces thématiques sont interreliées et inscrivent la problématique dans un contexte d'enjeux spatio-temporels globalisés.

1.1.1 Le changement climatique : réalité impérative

Après avoir observé les changements climatiques et constaté les effets sur les systèmes naturels et les sociétés humaines, le Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC) a avancé, avec « un degré de confiance très élevé » au point II de son Bilan 2007 des changements climatiques (p. 5), le rôle indéniable de l'activité anthropique dans le réchauffement climatique de la planète. Outre la température moyenne du globe, les activités humaines ont « contribué à l'élévation du niveau de la mer, concouru au changement de la configuration des vents, entraîné une élévation de la température des nuits extrêmement chaudes et froides et des journées extrêmement froides, accru les risques de vagues de chaleur, la progression de la sécheresse depuis les années 1970 et la fréquence des épisodes de forte précipitation ». Le GIEC prévoit également, au point III de son rapport que « le

réchauffement anthropique pourrait avoir des conséquences brusques ou irréversibles, selon l'ampleur et le rythme de l'évolution du climat » (GIEC, 2007, p.53)

Le ton employé au sujet du changement climatique semble être devenu beaucoup plus affirmatif et le rapport va même jusqu'à exhorter les décideurs à prendre action, car le lien entre changements climatiques et activité humaine est désormais indéniable. De plus, le point de non-retour pourrait être atteint rapidement ce qui mène les scientifiques du GIEC à proposer, au point IV, des mesures d'adaptation et d'atténuation afin de réduire la vulnérabilité et les coûts liés aux changements climatiques.

1.1.2 Les politiques de développement durable

En réaction au changement climatique, des politiques de développement durable ont été développées et mises en œuvre. Dans le contexte québécois de cette étude, il y a trois études pertinentes à retenir, dont la Stratégie gouvernementale de développement durable du Québec 2008–2013 (prolongée jusqu'en 2014), le Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010–2015 et l'Agenda 21 de la culture du Québec.

La stratégie gouvernementale de développement durable du Québec comporte trois enjeux fondamentaux qui sont de « développer la connaissance, promouvoir l'action responsable et favoriser l'engagement » (Gouvernement du Québec, 2007, p. 16) et qui se déclinent en neuf orientations et trente objectifs. Le trentième objectif est particulièrement pertinent à ce mémoire. Cet objectif a été ajouté le 4 juillet 2012 à la stratégie gouvernementale de développement durable du Québec, après l'adoption de l'Agenda 21 de la culture du Québec. L'objectif est de « soutenir la création, la production et la diffusion dans tous les secteurs du système culturel québécois afin d'en assurer le développement. » (*ibid.*, p. 51.) La stratégie gouvernementale offre les

grandes lignes directrices de la politique québécoise, mais met en garde qu'« aucun des indicateurs 'référence' ne doit être interprété comme obligatoire ni comme devant nécessairement être retenu » (*ibid.*, p. 67). En conséquence, chaque ministère ou organisme public est libre de choisir ses indicateurs parmi ou en dehors des indicateurs proposés dans la stratégie gouvernementale.

L'Agenda 21 de la culture du Québec, également appelé « Agenda 21C » est un cadre de référence constitué de trois principes et vingt-et-un objectifs. Son application se fait par l'adhésion de tous les secteurs de la société (villes, territoires, réseaux, organisations, etc.). Le 21 juin 2005, la ville de Montréal a officiellement adhéré à l'Agenda 21C intégrant ainsi, cinq ans plus tard, l'idée que la culture est le quatrième pilier du développement durable, tel qu'approuvé au sommet mondial du Réseau mondial des villes, gouvernements locaux et régionaux.

Le plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010 – 2015 est, quant à lui, construit autour de cinq orientations et neuf objectifs. Parmi les orientations, « l'adoption de bonnes pratiques de développement durable dans les industries, commerces et institutions » (Ville de Montréal, p. 6) est la plus pertinente à ce mémoire. Cette orientation comporte deux objectifs dont l'un est d'« augmenter de 30 % le nombre de certifications environnementales ou d'adhésions à des programmes environnementaux volontaires à Montréal d'ici 2020 par rapport à 2010 » (*ibid.*, p. 102). Pour atteindre cet objectif, le plan propose d'adopter un système de gestion qui permet d'obtenir des certifications¹ intégrant le développement durable, de promouvoir la construction et la rénovation de bâtiments plus verts selon des normes reconnues et de participer aux rencontres du réseau du plan de développement durable de la collectivité montréalaise sur le thème de la

¹ Certifications délivrées par des organismes nationaux et internationaux reconnus ou largement répandus.

certification et des programmes environnementaux. Le plan de développement durable de la collectivité montréalaise propose donc des objectifs assez précis et des actions à mener pour les atteindre. Cependant, un plan élaboré par la collectivité montréalaise n'a pas le pouvoir de coercition nécessaire pour véritablement contraindre les acteurs des industries, commerces et institutions à emboîter le pas. Seuls les organismes publics et privés qui ont participé à l'élaboration, ou qui participent volontairement à sa mise en œuvre, sont suffisamment sensibilisés pour tenter d'atteindre les objectifs qui y sont décrits.

Ces trois documents montrent qu'à toutes les échelles politiques, il y a une volonté de construire la société dans le respect des principes du développement durable. Ce rapide survol des documents montre que la culture fait partie intégrante du développement durable mais aussi que les différentes stratégies, plans et agendas n'ont pas les moyens nécessaires pour obliger les personnes et organisations à se développer durablement.

1.1.3 Croissance du tourisme urbain

Selon Pilette (2005), la région métropolitaine de Montréal s'insère dans un réseau canadoétasunien de vingt-six villes de plus de deux millions d'habitants où « les déplacements intermétropolitains pour affaires et agrément ne peuvent qu'augmenter ». De la même manière, les statistiques de l'été 2013, fournies par Tourisme Montréal, montrent une hausse des chambres occupées (+1,5 %), une hausse des entrées de touristes internationaux au Canada par le Québec (+1,1 %), ainsi qu'une hausse du trafic passager (domestique, transfrontalier et international) aux aéroports de Montréal (de 4 934 757 passagers en 2012, à 5 122 996 passagers en 2013). Ces augmentations montrent, non seulement, la reprise de l'occupation et des échanges après une année 2012 à la baisse, mais le dépassement, dans bien des cas, des seuils vécus auparavant (Tourisme Montréal, 2013). De plus, un rapport

indépendant d'achalandage pour la 25^e édition des FM confirme une augmentation de 54 %, par rapport à 2010, de l'achalandage global à 1,3 million de visites (L'équipe Spectra, 2011). Tout porte à croire que le nombre de touristes dans la ville de Montréal et de visiteurs aux festivals est à la hausse. L'événementiel, considéré ici comme une sous-partie du secteur touristique, contribue donc au développement de l'économie locale et de l'attractivité internationale. Toutefois, l'événementiel n'est pas exempt d'impacts négatifs.

1.1.4 L'événementiel et ses impacts

Les événements touristiques, notamment les festivals de grande taille, contribuent de manière significative à l'identité des métropoles à l'échelle locale ainsi qu'à leur rayonnement et leur attractivité à l'international (Lecroart et Sallet-Lavorel, 2002). Ceci est en partie possible grâce aux investissements et aménagements d'infrastructures réalisés dans le cadre de stratégies de développement touristique d'une métropole afin d'améliorer la prestation du service touristique et événementiel (Paiola, 2008).

De nombreux auteurs ont déjà recensé et analysé les divers impacts de l'événementiel sur l'économie, le territoire, l'environnement ou la société en général (Jackson et O'Sullivan, 2002 ; García, 2009). Ces impacts, certains positifs, d'autres négatifs, se répercutent sur l'image de la métropole, l'aménagement urbain, l'environnement, le développement économique et touristique, les finances publiques ainsi que sur la cohésion sociale (Lecroart, 2002; García, 2004).

L'impact sur l'image est dû à un rayonnement international causé par les médias internationaux qui participent à « la création, à la transformation ou encore à la valorisation de l'image d'une métropole » (Lecroart et Sallet-Lavorel, 2002, p. 39). Les médias conventionnels (presse, télévision) et les nouvelles technologies de

l'information et de la communication (NTIC), telles que les réseaux sociaux, les applications mobiles et le web 2.0 jouent un rôle essentiel dans l'expérience (positive ou négative) et la diffusion d'un événement. De plus, les grands événements s'adressent souvent aux habitants de la métropole et contribuent ainsi à forger ou à transformer l'image de la métropole ou d'un quartier au sein de la métropole. À titre d'exemple, les infrastructures et l'effervescence populaire de l'Exposition universelle de 1967 et les Jeux Olympiques de 1976 à Montréal sont toujours un marqueur-temps dans l'identité de Montréal et de ses habitants.

Comme illustré ci-dessus, les grands événements peuvent être des moteurs de l'aménagement urbain. Prétextant une forte affluence et la volonté d'accueillir les visiteurs dans les meilleures conditions possibles, les grands événements et leur échéancier court permettent de débloquer des investissements publics et privés afin d'accélérer la construction et les procédures légales à travers une coopération temporaire renforcée des acteurs. Typiquement, les aménagements entrepris comprennent l'amélioration des infrastructures de transport, la construction d'infrastructures liées à l'événement (stade, salle de spectacles) ou des reconversions de secteurs (requalification et rénovation urbaine).

L'impact sur l'environnement lors de grands événements a, jusqu'à récemment, peu été étudié. Toutefois, les organisations et les visiteurs sont de plus en plus sensibles et contraints de respecter l'environnement. Dans la majorité des cas, les grands événements sont à l'origine de différents impacts environnementaux négatifs. Le caractère éphémère des événements ne permet pas – ou ne pousse pas – les organisateurs à identifier, comptabiliser et contrecarrer les effets négatifs qu'ils engendrent. Dans quelques cas, les événements peuvent produire des bénéfices pour l'environnement. La requalification de sites dégradés à travers la dépollution, la mise aux normes environnementales des infrastructures et l'expérimentation de nouvelles

technologies lors d'un événement afin d'en prouver l'efficacité à grande échelle sont autant d'exemples bénéfiques à l'environnement.

Le secteur événementiel du tourisme urbain est un fort générateur de retombées économiques à court, moyen et long terme, mais il est encore difficile et délicat d'évaluer les effets indirects et induits des événements. Les grands événements urbains sont pour beaucoup de villes la justification nécessaire au déblocage de fonds publics autrement injustifiables. Les événements sportifs et culturels majeurs, tels que les Jeux olympiques, en sont la parfaite illustration. Les investissements faits, en vue d'un événement, permettent, d'une part, de bonifier l'événement en lui même et d'autre part, d'affecter l'attractivité d'un secteur, dynamisant ainsi les marchés de l'immobilier ou de l'emploi. Par exemple, l'obtention des Jeux Olympiques par Londres en 2005 a provoqué une hausse de 5% des prix de ventes immobilier dans un rayon de trois miles autour des grandes infrastructures sportives construites à cette occasion (Kavetsos, 2012).

Selon Fyall et Garrod (1998), « peu importe comment l'on choisit de définir le secteur du tourisme, il ne peut plus être défini comme une activité commerciale qui n'a pas d'impact significatif sur les environnements socioculturels, naturels et d'origine humaine. Le tourisme doit être appréhendé comme une activité industrielle extractive [de ressources] » (p. 199, en traduction libre). Pour qu'une activité touristique puisse être reconnue comme durable, des efforts considérables de collecte de données et d'évaluation doivent être menés de manière régulière (Butler, 1999, p. 16). Au même titre que les bilans financiers, la mesure de la durabilité et de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) doit permettre, entre autres, « d'identifier les succès et les échecs, d'améliorer la gestion, de satisfaire les partenaires, commanditaires et autorités » (Bowdin et William, 2007, p. 190).

Dans le cadre d'une prise de conscience généralisée et d'une compétitivité accrue des acteurs territoriaux et touristiques, les organisations événementielles pourraient être amenées à prendre des mesures de mitigation des effets négatifs et de maximisation des retombées positives. Habituellement, ces mesures sont colligées dans la politique de RSE.

1.2 Question de recherche

Vu les impacts potentiels et réels des événements relevés dans la problématique, la question de recherche est : « Comment les deux grands festivals urbains montréalais étudiés contribuent-ils à la diffusion du développement durable ? ». Répondre à cette question nécessite d'émettre les hypothèses suivantes.

1.2.1 Hypothèses

La problématique montre que le changement climatique est une réalité combattue de manière plus au moins coercitive et que les événements peuvent avoir une influence significative dans différentes sphères. Alors, dans la mesure où les festivals font un effort conséquent envers leur durabilité il est possible de les considérer comme de potentiels vecteurs de développement durable.

Considérer les festivals comme des vecteurs de développement durable permet d'émettre l'hypothèse de recherche suivante : les festivals influencent, par leur durabilité, leurs parties prenantes. Cela suppose, premièrement, que les festivals sont eux-mêmes durables ou, du moins, qu'ils aient des pratiques durables et, deuxièmement, qu'ils influencent leurs parties prenantes, soit par la sensibilisation ou par la transmission de pratiques durables.

1.2.2 Les festivals sont durables

Il est très difficile de mesurer la durabilité d'un événement car les définitions de la durabilité sont multiples et les méthodes d'autant plus variées. Néanmoins, un état des lieux et une interrogation du niveau de durabilité perçu seront effectués afin de qualifier la perception de la durabilité des festivals.

1.2.3 La durabilité des festivals influence les parties prenantes

Afin de pouvoir confirmer ou infirmer cette hypothèse, une identification des parties prenantes une interrogation de l'influence des festivals sur ses parties prenantes, doivent être entreprises. Les parties prenantes retenues dans ce mémoire sont les organisateurs d'événements et les festivaliers. Ces parties prenantes sont essentielles car sans elles les festivals n'auraient pas lieu. Pour influencer leurs parties prenantes, les festivals peuvent avoir recours à différentes intensités, dont la sensibilisation, l'encouragement, la suggestion et l'exigence de pratiques durables.

Afin de mieux connaître l'influence des festivals sur les parties prenantes essentielles, l'étude recherche, vérifie la connaissance et l'importance accordées par les parties prenantes essentielles à l'égard de la durabilité des festivals. En raison de la multitude des parties prenantes secondaires, l'étude analyse l'intensité des pratiques durables des festivals avec leurs parties prenantes secondaires plutôt que d'interroger chaque partie prenante secondaire.

1.3. Importance de la question de recherche

La question de recherche est importante à plusieurs niveaux, car l'étude apporte des réponses ou des pistes de réflexion futures qui pourront contribuer à la diffusion du développement durable dans nos sociétés, à l'amélioration des pratiques dans les entreprises événementielles et à l'enrichissement du champ académique.

1.3 .1 Importance sociale

Les grands événements urbains ont, à travers leur envergure et renommée, des effets importants sur l'espace et la société. Ces événements fortement médiatisés peuvent contribuer à diffuser des messages répétitifs aux festivaliers. Ces événements, qui brisent la routine, possèdent une forte valeur symbolique dans le quotidien des participants. À ce titre, les événements porteurs d'une idéologie ou d'un modèle de gestion peuvent participer à la diffusion d'idées et de pratiques chez ces derniers.

1.3.2 Contribution managériale

Ces deux cas d'étude contribuent à l'évaluation de la gestion de grands événements festifs urbains grâce à l'analyse des pratiques de l'entreprise, des motivations et obstacles à l'implantation de pratiques durables et de l'impact de ces pratiques auprès des parties prenantes. L'identification des enjeux propres au développement durable permet de reconnaître les avantages attribuables aux pratiques durables et les obstacles à l'amélioration continue des pratiques. Enfin, ces résultats permettent par la suite de présenter des recommandations qui peuvent procurer un avantage compétitif.

1.3.3 Pertinence académique

Les grands événements urbains festifs sont un objet d'étude de plus en plus convoité dans le contexte exacerbé de compétitivité interurbaine. Tandis que la littérature scientifique s'est beaucoup penchée sur le recensement des impacts socio-économiques et environnementaux positifs et négatifs des grands événements urbains festifs, aucune recherche, à notre connaissance, ne propose d'analyser la contribution de ces événements à la sensibilisation et la diffusion de pratiques de développement durable. Pourtant, les événements prennent tant d'espace et de temps aux villes que

leur planification pourrait bien donner lieu à l'émergence d'un urbanisme de l'événementiel. Par ailleurs, cette recherche a permis une large collecte de données auprès des festivaliers, des employés et des gestionnaires de deux grands festivals urbains, qui pourra profiter ultérieurement à la communauté scientifique. De plus, les données soutiennent une étude de cas montréalaise inédite qui se fait l'avocat des festivals comme outil de sensibilisation et de pratiques de développement durable.

II. CADRE D'ANALYSE

Pour répondre à notre question de recherche – comment les grands festivals urbains contribuent-ils au développement durable –, certains termes, modèles et éléments conceptuels doivent être définis. Souvent interprétés de manière différente, les éléments ci-dessous sont définis de manière à circonscrire le domaine de recherche et à l'asseoir sur des fondations solides.

2.1 Définitions

2.1.1 Le festival

Un festival est, d'après la norme internationale ISO 20121 Système de management responsable appliqué à l'activité événementielle, un « rassemblement dont la date et le lieu ont été préalablement fixés, au cours duquel une expérience est créée et/ou un message est communiqué ». D'après Benito (2001), le festival est une forme de fête unique, célébration publique d'un genre artistique dans un espace-temps réduit ».

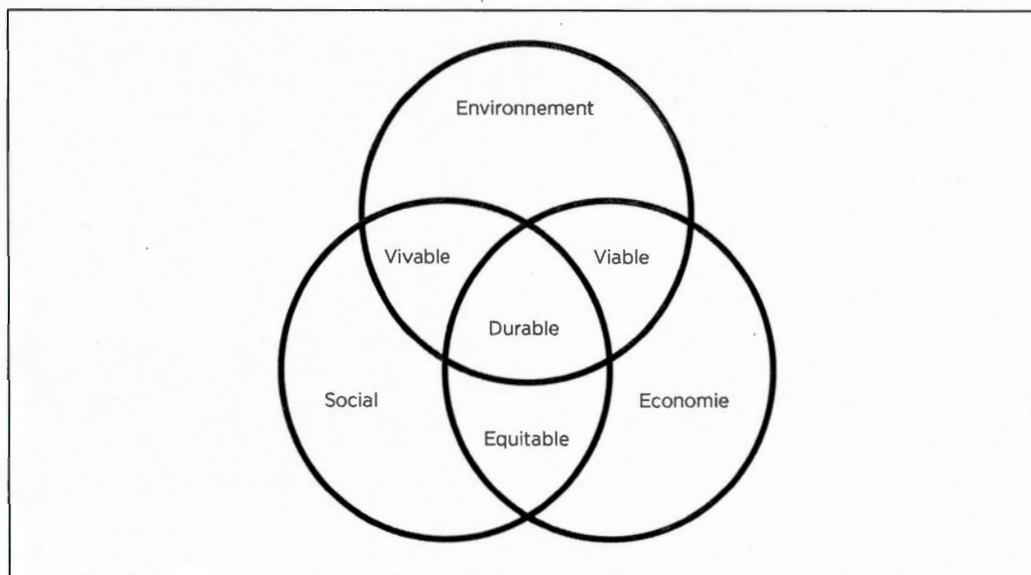
Le festival est, du point de vue du gestionnaire, un événement ponctuel qui partage les mêmes caractéristiques que les projets (Genest et al., 2009, p. 28). Un projet est composé de parties prenantes essentielles et secondaires. Les parties prenantes essentielles sont l'organisateur qui « prend l'initiative et en assume la responsabilité globale, c'est-à-dire qui l'imagine, le conçoit, en vérifie l'utilité et prend en charge sa livraison » et le participant « qui assiste à un événement dans le but d'en retirer des avantages (divertissement, sentiment d'appartenance, information, avantage financier, etc.) » Les parties prenantes secondaires regroupent les prestataires, fournisseurs, bénévoles, commanditaires, donateurs et subventionnaires (*ibid.*, p. 18).

Par ailleurs, il faut considérer la réalité urbaine des deux festivals étudiés. Pour Cermakova et Miranda (2009), « [l'événement urbain festif] réunit toute sorte de manifestations liées aux domaines de la culture et des loisirs ; il est organisé à une échelle urbaine ; il a la capacité d'attirer l'attention des acteurs territoriaux externes – régional, national, international – et de mobiliser la population interne d'un territoire par une rupture flamboyante avec le quotidien (...) ; il a pour principal objectif de susciter diverses dynamiques – de promotion, légitimation, engagement, coopération – autour de projets collectifs de développement économique, social et urbain sur le territoire de son déroulement. » En somme, le festival est un projet périodique actualisé nécessitant l'intervention d'acteurs multiples, qui a la capacité de sortir les visiteurs de leur quotidien.

2.1.2 Le développement durable

Le développement durable est un concept universel interprétable et interprété de manière variée. Le développement durable est, généralement pour des raisons de vulgarisation, représenté avec trois piliers dont le pilier économique, social et environnemental (voir figure 1, p. 16) alors que Branwell et al. (1996 ; cité dans Campbell, 1996 ; p. 11) donnent sept dimensions à la durabilité (environnementale, culturelle, politique, économique, sociale, managériale et gouvernementale).

Figure 1 Les trois piliers du développement durable



Source : D'après Tanguay G. et al., (2012), *Journal of Sustainable Tourism*, 21(6), p. 869

Si l'environnement est ce qui entoure de tous côtés et que le pilier social fait référence à la notion d'équité, nous assumons qu'il y a autant de définitions possibles du développement durable qu'il y a d'environnements ou de perceptions de l'équité.

Toutefois, la définition de développement durable, qui bénéficie du plus large consensus, est le fruit de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement mis en place par l'ONU en 1983. Depuis la publication du rapport Brundtland en 1987, le développement durable est généralement reconnu comme la « capacité à répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs » (Brundtland, p. 14).

Bien que très répandue, cette définition décrit un objectif à atteindre sans préciser les moyens d'opérationnalisation. De même, la définition du développement durable laisse une liberté d'interprétation qui a permis à plusieurs visions de se développer.

Ainsi, on voit naître, à la suite des travaux de Mitchell et al. (1996), une vision anthropocentrée du développement durable à travers la théorie des parties prenantes. Dans leurs travaux, Mitchell et al. bonifient la recherche-phare de Freeman (1983) sur l'approche des parties prenantes en répondant plus précisément à la question « Qui et quoi compte vraiment ? » dans le management des entreprises. Ils proposent une typologie non-normative des parties prenantes basée sur trois dimensions : le pouvoir, la légitimité et l'urgence des parties prenantes ainsi que de leurs demandes. Ils concluent que les gestionnaires ont un fort intérêt à identifier régulièrement leurs parties prenantes d'après ses trois dimensions et de répondre aux demandes de celles-ci même si elles ne possèdent qu'une seule des trois dimensions. Basé sur la réaction des gestionnaires aux demandes des parties prenantes, cette théorie est considérée comme anthropocentrée car seul l'homme peut effectuer des demandes, même au sujet de l'environnement.

Quant à eux, Bell et Morse (2008) proposent une vision environmentaliste du développement durable où la prise en compte de la capacité écologique de la planète et le rendement maximal durable agissent sur la prise de décision. Ainsi, nous passons d'une vision anthropocentrée curative (répondre aux demandes des parties prenantes) à une approche environmentaliste préventive (déterminer l'activité en fonction de la capacité de notre planète et de ses ressources).

Tanguay et al. (2009 et 2012) développent dans leurs travaux une approche scientifique du développement durable. Ils proposent de mesurer le développement durable des villes ou de l'activité touristique d'un territoire à travers la sélection statistique de nombreux indicateurs afin d'obtenir une série idéale d'indicateurs. Ainsi, les indicateurs sont cohérents – ils couvrent les trois piliers du développement durable –, peu nombreux – ils sont facilement applicables –, transposables – ils peuvent être comparés dans différents espaces-temps –.

Les différentes interprétations de la définition du développement durable et les différentes visions qui en découlent font de l'opérationnalisation du développement durable une tâche ardue. De plus, son application se heurte préalablement à un changement de mentalités nécessaire. Pour mettre en œuvre, et diffuser ce changement de mentalités, les Nations Unies reconnaissent que la culture peut être un vecteur, parmi d'autres, du développement durable. Dans le cadre de la United Nations Music & Environment Initiative élaboré par le PNUE (Programme des Nations Unies en Environnement) en collaboration avec l'UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), la culture devient véritablement le levier de sensibilisation aux enjeux environnementaux, voire même le quatrième pilier du développement durable.

2.1.3 La RSE, une politique managériale en développement durable

La RSE, apparue dans la première moitié du XXe siècle, régit dans un premier temps « la relation mandant-mandataire » et s'institutionnalise par la suite dans les années 1960 et 1970 sur fond de revendications sociales et de problématiques environnementales (Hanquez, 2011, p. 6). Depuis les années 1980, la RSE connaît une « extension conceptuelle » qui mène à l'intégration de pratiques diverses au sein du concept ou, au contraire, à la fragmentation du concept lui-même (*ibid*).

La RSE est reconnue comme le principe de « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission européenne, 2001). Néanmoins, l'intégration de préoccupations sociales et environnementales n'est plus totalement volontaire puisque nous assistons, selon Getz, à « l'institutionnalisation de nouveaux paradigmes » en deux phases (2009, p. 74, en traduction libre). La première phase de « conceptualisation » est caractérisée par la progression du centre d'intérêt exclusivement économique des événements vers une approche tridimensionnelle

comprenant des considérations économiques, sociales et environnementales. Dans la deuxième phase de « raffinement du paradigme », les institutions nationales et internationales des secteurs privé et public prennent la relève en intégrant les nouveaux paradigmes dans la réglementation, les lois, les normes environnementales, les permis et licences ainsi que dans les procédures d'imputabilité des entreprises.

Le terme de RSE, qui fait l'objet de plusieurs interprétations dans différents champs d'études, est également reconnu par certains, depuis l'avènement du développement durable, comme la responsabilité sociétale de l'entreprise. En effet, l'Association française de normalisation (AFNOR) responsable de la traduction de la norme internationale ISO 26000 relative au développement durable et à la RSE, utilise l'expression « responsabilité sociétale » plutôt que responsabilité sociale (Groupe AFNOR, 2012 ; Hanquez, 2011).

Que l'on parle de responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise importe peu. La RSE est interprétée de manière variée, mais les thématiques communes qui émergent de la littérature comprennent « la conformité juridique, les initiatives volontaires, l'imputabilité, la communication, la transparence ainsi que l'institutionnalisation d'enjeux sociaux et environnementaux » (Andrachuk, 2008, p. 378 en traduction libre).

Généralement, les politiques de RSE sont appliquées selon trois approches dites par principes, par questions et par parties prenantes (Conseil des barreaux européens, 2008). La RSE par principes naît des convictions d'une personne ou d'une organisation. Ce sont, par exemple, des principes idéologiques, socio-économiques et environnementaux qui peuvent être partagés collectivement ou sont renforcés par la présence d'un « champion » (Ternaux, 2011, p. 5). L'importance grandissante du développement durable dans nos sociétés et dans la gestion d'entreprise en fait donc un principe d'application idéal pour les politiques de RSE. Par ailleurs, l'approche

par questions émane des réactions et questions soulevées par les événements ou campagnes médiatiques qui mettent en lumière des aspects négatifs de l'entreprise ou d'une partie de son activité. L'application d'une politique de RSE est alors considérée comme une réponse qui vise à corriger, préciser ou informer les parties prenantes des actions encourues pour résoudre le problème soulevé. Enfin, l'approche par parties prenantes provient de l'identification préalable des impacts de l'activité sur les parties prenantes lors de collaboration avec celles-ci. Il s'agit souvent de partenariats bilatéraux qui règlent le mode de fonctionnement ou les conflits d'usages. Les politiques de RSE peuvent émaner de ces trois approches simultanément et évoluer de manière itérative.

Les politiques de RSE comportent habituellement un volet interne et un volet externe. Le volet interne renvoie au rôle et à la responsabilité mis en œuvre par l'entreprise afin de gérer les ressources humaines et naturelles nécessaires dans le cadre de l'activité commerciale, de garantir la santé et la sécurité des employés au travail ainsi que de prévoir des adaptations aux changements socio-économiques ou environnementaux qui influencent l'activité de l'entreprise. (Commission européenne, 2001 ; Conseil des barreaux européens, 2008). Le volet externe renvoie au rôle et à la responsabilité de l'entreprise envers les parties prenantes et la société de manière générale.

De nos jours, les petites, moyennes et grandes entreprises qui ne s'appuient pas sur les flux de l'économie mondiale sont rares. En conséquence, les démarches d'une politique de RSE débordent la sphère de l'entreprise, englobent les acteurs de la communauté locale et peuvent s'étendre jusqu'aux chaînes de production délocalisées et leurs environnements respectifs. Ces démarches comprennent des pratiques qui visent à minimiser les effets négatifs et à augmenter les retombées socio-économiques de leurs activités.

Souvent considérée comme un moyen efficace d'amélioration continue du fonctionnement interne de l'entreprise (productivité du personnel, gestion efficiente des infrastructures et des ressources), la RSE est parfois utilisée à mauvais escient comme « un instrument de marketing astucieux » (Virgil 2010, p. 432). Lorsqu'elle est détournée de sa raison d'être ou utilisée partiellement, la RSE peut devenir un outil d'écoblanchiment (plus communément appelé « greenwashing » en anglais). Selon Montiel, il y a peu d'études empiriques qui examinent la mise en application de politiques environnementales pour lesquelles l'entreprise s'est engagée en public (2005, en traduction libre). Pourtant, il existe plusieurs normes utiles et capables d'encadrer le développement durable des entreprises.

2.2 Normes utiles

Il existe au Québec comme à l'international des normes qui définissent et encadrent la RSE. Ces normes constituent des guides ou décrivent les processus et indicateurs à respecter dans les entreprises. Certaines de ces normes permettent, selon le niveau d'application, un ou plusieurs stades de certification. Les normes pertinentes à notre étude sont émises par l'International Standards Organization (ISO) et par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ). Ces normes sont la norme ISO 26000 sur « la responsabilité sociétale », la norme ISO 20121 sur « les systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle – Exigences et recommandations de mise en œuvre » et la norme BNQ 9700-253 sur « la gestion responsable d'événements ».

2.2.1 ISO 26000 - Responsabilité sociétale

La norme ISO 26000 de 2010 sur la responsabilité sociétale « donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société. »

Conçue pour accompagner les entreprises dans la concrétisation des principes de la RSE, la norme ISO 26000 « ne se prête pas à la certification ». Elle est constituée de six sujets phares dont « la gouvernance organisationnelle, les conditions d'emploi et de travail, l'environnement, les pratiques équitables, les enjeux du consommateur, l'engagement et le développement de la communauté » (en traduction libre), qui totalisent 36 enjeux.

2.2.2 ISO 20121 Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle

La norme ISO 20121 de 2012 sur les systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle présente « les exigences applicables à un système de management intégrant le développement durable pour tous les types d'événements ou activités événementielles et fournit des directives relatives à la mise en conformité à ces exigences. »

Cette norme a été conçue, entre autres, pour toutes les entreprises « qui ne disposent pas de protocoles formels d'intégration des principes de développement durable de se lancer dans la mise en œuvre d'un système de management responsable appliqué à l'activité événementielle. » Contrairement à la norme ISO 26000, la norme ISO 20121 permet d'obtenir la conformité en trois étapes : l'auto-évaluation et l'autodéclaration, la confirmation de conformité par des parties prenantes telles que les clients et la confirmation de conformité par un organisme de certification.

2.2.3 BNQ 9700 – 253/2010 Gestion responsable des événements

Considérant le contexte québécois de cette étude, les recherches ont permis de trouver la norme BNQ 9700 – 253/2010 conçue en 2010 sur la gestion responsable

d'événements. Celles-ci « a pour objet de fixer les exigences relatives aux pratiques de gestion d'événements qu'un organisateur d'événements doit satisfaire pour démontrer son aptitude à produire un événement conforme à ses engagements ou aux exigences de son client et à la prise en compte des principes du développement durable » (BNQ 9700 – 253/2010, p. 2).

La norme repose sur deux grands principes : « l'engagement ferme, concret et visible de l'organisateur d'événements et du client lorsque le cas s'applique et la sensibilisation de l'organisation, des participants et des utilisateurs et leur engagement dans un projet à retombées positives (BNQ 9700 – 253/2010, p. 2). La norme permet, grâce à un système de points, d'analyser la performance de l'événement sur 56 critères et ainsi, de calculer sa classification sur cinq niveaux. Le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER) propose d'ailleurs d'identifier visuellement le niveau atteint (voir figure 2).

Figure 2 Visuel relié à la certification BNQ 9700 - 253



Source : Site du Conseil québécois des événements écoresponsables

En conclusion, cette étude s'inspire des principes décrits dans les normes ci-dessus et la collecte de données s'est basée sur l'engagement des festivals et la sensibilisation des festivals envers leurs parties prenantes.

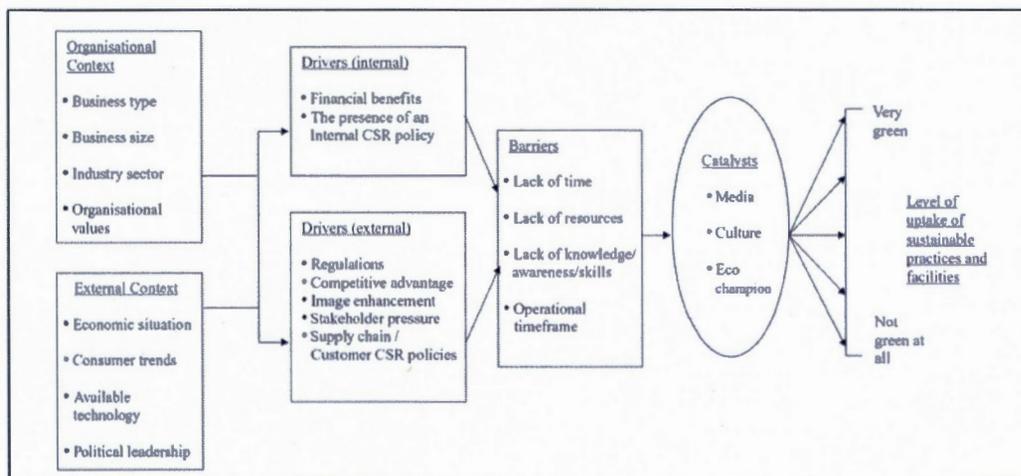
2.3 Études pertinentes à notre étude de cas

Il existe plusieurs études de cas qui se sont penchées sur la question des festivals et du développement durable. Bien souvent, ces études ne couvrent qu'une partie de la thématique du développement durable comme, par exemple, les motivations et obstacles à la prise de conscience écologique ou les émissions de gaz à effet de serre. Néanmoins, ces études de cas facilitent la compréhension et alimentent les outils méthodologiques de notre étude de cas.

2.3.1 Le modèle Mair et Jago

Le modèle proposé par Mair et Jago (2010) est un modèle conceptuel appliqué au secteur des événements d'affaires qui recense les motivations et obstacles à la prise de conscience écologique. Ce recensement est fait à travers une revue de la littérature issue de différents secteurs économiques et une sélection des éléments (motivations et obstacles). La sélection de ces éléments est opérée par un choix simple, soit couvrir le spectre complet des éléments recensés tout en utilisant le moins d'éléments possibles. Ce modèle est basé principalement sur trois autres écrits qui le précèdent (Bansal et Roth, 2000 ; Marshall et al., 2005 ; Lynes et Andrachuk, 2008). Il présente, sous forme d'un schéma, six catégories interreliées dont le contexte organisationnel, le contexte externe, les motivations internes et externes, les obstacles ainsi que les catalyseurs de la prise de conscience écologique (voir figure 3). Afin d'assurer la crédibilité de leur modèle théorique, les auteurs ont mené des entretiens semi-dirigés avec dix personnes dont la profession est reliée à la gestion d'événements d'affaires. Ainsi, ils ont vérifié que les réponses des personnes interrogées étaient bien couvertes par les éléments recensés et sélectionnés. Finalement, les auteurs concluent que le modèle est pertinent à l'identification des motivations et obstacles à la prise de conscience écologique et qu'il devrait être utilisé dans d'autres secteurs économiques.

Figure 3 Modèle Mair et Jago des motivations et obstacles à la prise de conscience écologique



Source : Journal of Sustainable Tourism, 18(1) p. 85, 2010

Dans l'article de Laing et Mair (2012), le modèle est également appliqué aux festivals musicaux ce qui renforce sa pertinence dans notre étude de cas. Les éléments qu'il renferme sont donc d'intérêt pour ce mémoire.

2.3.2 Les festivals, champions de l'écologie et du développement économique local

Bien souvent, les festivals sont analysés à travers des études d'impacts économiques qui justifient, année après année, les subventions ou partenariats de ceux-ci. O'Sullivan et Jackson (2010) analysent dans leurs écrits le type de festival qui s'aligne le mieux avec les principes d'un développement économique local durable. Leurs résultats indiquent que les festivals de grande taille intitulés « big bang », dont la définition est la plus proche des festivals du FIJM et des FM, ne sont pas les festivals les plus favorables au développement économique local durable, contrairement aux festivals « tourist-tempter » développés de manière intégrée par les autorités locales.

Par ailleurs, Laing et Mair (2012) identifient dans leur article les barrières et motivations tirées du modèle Mair et Jago grâce à des entretiens avec six gestionnaires de festivals majeurs en Grande-Bretagne et en Australie. Les chercheurs concluent que les festivals peuvent devenir des champions de la gestion écologique en adoptant les meilleures pratiques et qu'ils contribuent même, par leur fort achalandage, à répondre aux enjeux du tourisme durable.

2.3.3 Etude d'impact « Jam Packed »

En 2009, l'organisme « Julie' s Bicycle » a produit, en partenariat avec l'industrie musicale de Grande-Bretagne, une étude extensive des émissions de gaz à effet de serre (GES). Cette étude a été réalisée à partir de nombreux sondages et entretiens avec les festivaliers et parties prenantes des festivals étudiés. Les méthodes de collecte et de traitement (p.ex. : sondage à choix multiples et entretiens enregistrés), ont nourri la méthodologie combinée de ce mémoire. De plus, cette étude à grande échelle a permis de constater la multitude des intervenants et donc la nécessité de circonscrire les personnes interrogées. En effet, la livraison d'un festival requiert l'intervention de personnes et d'organismes provenant de secteurs très variés et aux enjeux très différents.

2.4 Objet d'étude : les acteurs au cœur de la problématique

Dans tous les cas, les acteurs jouent un rôle prépondérant, car sans eux il n'y a pas de festivals. Ils sont les acteurs du développement durable, ils s'informent, demandent et opèrent l'évolution des pratiques. Il est donc essentiel d'interroger les pratiques, les motivations et obstacles à ces pratiques et le niveau d'intensité avec lequel ces pratiques sont transmises aux parties prenantes.

D'après la typologie des intervenants de Genest et al. (2009), il existe trois groupes d'acteurs (voir tableau 1, p. 27). L'étude ne peut pas prétendre, faute de temps et de

ressources, à interroger tous les acteurs. Pour cette raison, l'étude porte sur les parties prenantes sans lesquelles il n'y aurait pas d'événement, soit les organisateurs et les participants. Dans cette étude de cas, l'organisateur des festivals est L'Équipe Spectra, une entreprise privée qui gère la livraison du FIJM et des FM et les participants sont les personnes qui assistent aux concerts extérieurs gratuits dans le périmètre clos des deux festivals.

Tableau 1 Typologie des intervenants dans les événements

Dénomination	Définition
Intervenants indispensables	Organisation ou personne sans laquelle il n'y aurait pas d'événement
Intervenants proactifs	Organisation ou personne qui, par ses actions, contribue directement à la réalisation d'un événement mais sans être directement impliqué dans sa gestion.
Intervenants réactifs	Organisation, groupe ou personne qui ne contribue pas directement à la réalisation d'un événement, mais, par sa réaction, peut influencer le succès de façon positive ou négative

Source: D'après Genest et al.,(2009)

III. MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente les différentes méthodes de collectes de données utilisées afin de mesurer qualitativement le niveau de durabilité des festivals et de vérifier l'impact de celui-ci sur les parties prenantes.

3.1 Choix des festivals

Le FIJM et les FM ont été choisis pour leur historique – en 2013, le FIJM était à sa 34^e édition, et les FM à leur 25^e édition –, pour leur taille importante – en 2013, le FIJM et les FM ont attiré 2 millions et 1,3 million de festivaliers respectivement –, et enfin pour la présence de pratiques durables qui sont publicisées sur les sites internet des deux festivals.

3.2 Collecte de données

La collecte de données a été effectuée de quatre manières. Nous avons effectué un état des lieux en recensant les initiatives durables qui sont communiquées sur les sites internet des deux festivals. Un sondage en ligne et des entretiens semi-dirigés ont été menés auprès des employés et gestionnaires de L'Équipe Spectra. Enfin, de courts entretiens ont été menés auprès des festivaliers.

Afin de pouvoir confirmer ou infirmer notre première hypothèse, un état des lieux des pratiques des festivals a été effectué. Celui-ci permet de relever le nombre de pratiques identifiées comme durable et de croiser celles-ci avec la perception des festivaliers.

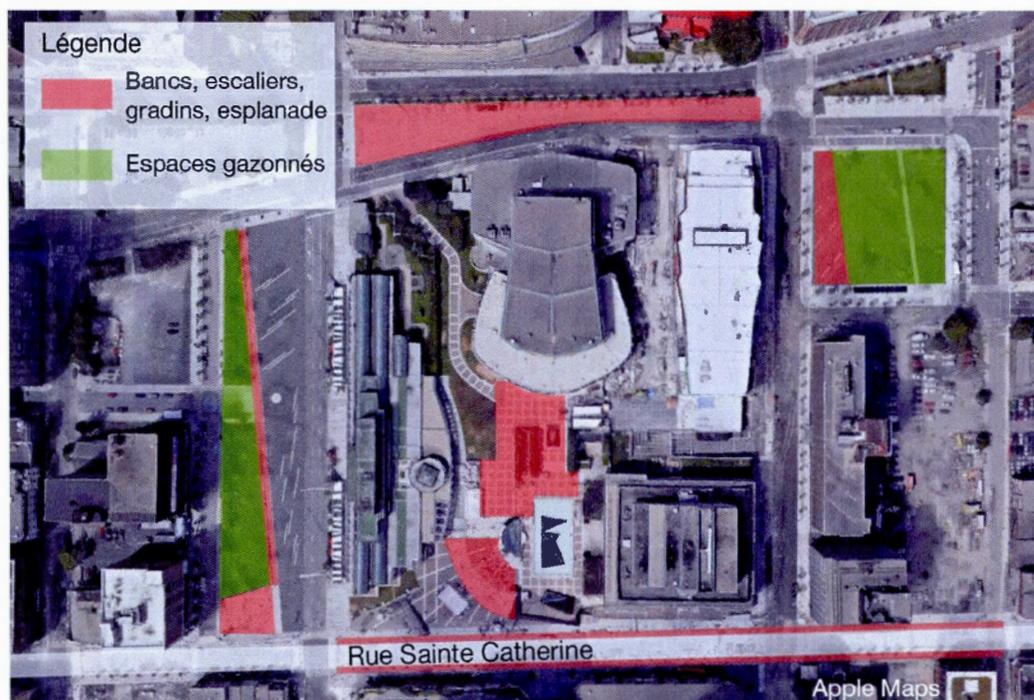
Le sondage en ligne a été créé sur la plateforme de sondage en ligne SurveyMonkey et distribué par courriel à quelque 240 employés par le président-directeur général de L'Équipe Spectra le 14 avril 2014 (cf. annexe B, p. 75). Une relance du chargé de projet en développement durable et RSE de L'Équipe Spectra a eu lieu le 25 avril 2014 et le sondage a été clos le 6 mai 2014. Le sondage en ligne comportait neuf questions demandant d'indiquer ou de classer les motivations et obstacles à l'implantation de pratiques durables tirés du modèle Mair et Jago.

Les entretiens semi-dirigés ont été élaborés par le chargé de projet en développement durable et RSE de L'Équipe Spectra. Deux questionnaires avaient été développés, l'un pour les gestionnaires (cf. annexe D, p. 88) et l'autre pour les employés (cf. annexe C, p. 80). Les questionnaires étaient divisés en quatre sections dont une introduction à la thématique du développement durable, suivi d'une section économie et gouvernance, d'une section sociale et d'une section environnement. Huit employés et onze gestionnaires ont été interrogés au cours du printemps 2014, pour un total de dix-neuf entretiens semi-dirigés. Ceux-ci ont été menés et retranscrits en collaboration par le chargé de projet en développement durable et RSE et par l'auteur lui-même. Ensuite, ils ont été analysés grâce au logiciel d'analyse de texte NVivo et la fonction « nœud ». Cette fonction permet un regroupement manuel simple par thématique de citations provenant des différentes retranscriptions des entretiens. Les nœuds – ou catégories – sont tirés du modèle Mair et Jago (p. 24) et ils sont joints en annexe E (p.88), à ce mémoire, au lieu des retranscriptions complètes.

Les courts entretiens auprès des festivaliers se sont déroulés pendant les deux festivals. Les entretiens (cf. annexe A, p. 74) comportaient huit questions relatives à l'importance ou la connaissance des festivaliers à l'égard des pratiques durables des festivals, au potentiel de sensibilisation des festivals et aux caractéristiques (sexe, âge, provenance) des répondants. L'enquête s'est déroulée du 13 au 22 juin 2013 (FM) et du 28 juin au 7 juillet 2013 (FIJM), entre 14 h et 20 h. Les participants ont

été recrutés sur une base volontaire à partir des lieux suivants : la rue Sainte-Catherine à proximité de la Place des Arts, l'esplanade de la Place des Arts, la promenade des artistes, les espaces gazonnés, les bancs, les escaliers ou les gradins de la Place des festivals (voir figure 4, p. 30).

Figure 4 Plan du secteur Place des Arts



Source : Image élaborée par l'auteur sur fond de plans « Apple Maps »

La méthodologie développée ci-dessus a été encadrée par un certificat d'éthique de l'Université du Québec à Montréal et une entente de confidentialité avec L'Équipe Spectra. Les résultats présentés ci-dessous ont été édités de manière à garantir l'anonymat des répondants. L'analyse transversale des entretiens, grâce aux nœuds créés dans le logiciel Nvivo, ne permet pas de retracer les employés ou gestionnaires.

3.3 Etat des lieux

Afin de qualifier le niveau de durabilité des festivals, un état des lieux est fait à l'aide d'un relevé des pratiques durables présentées sur les sites internet des festivals et complété par les mentions de pratiques durables dans les entretiens semi-dirigés des employés. Le relevé de pratiques durables sur les sites internet respectifs des deux festivals a été effectué le 27 avril 2014 et a été complété de manière distincte par les pratiques formelles et informelles découvertes dans le discours des employés. Par ailleurs, l'état des lieux est complété par les motivations et les obstacles au développement durable tirés du modèle Mair et Jago. Les employés et gestionnaires ont été interrogés au sujet de ces éléments dans le sondage en ligne et l'analyse des entretiens semi-dirigés a permis de relever toutes les mentions spontanées de ces éléments.

Cet état des lieux des festivals qui regroupe toutes les pratiques durables ainsi que les motivations et obstacles au développement durable visait à évaluer qualitativement le niveau de durabilité et d'identifier les éléments freins.

3.4 Impact des festivals sur leurs parties prenantes

Il y a deux types de parties prenantes dans cette étude : les parties prenantes essentielles – les organisateurs et les festivaliers – et les parties prenantes secondaires comprenant les fournisseurs, sous-traitants, partenaires et commanditaires des festivals.

Les festivaliers ont été sondés sur leur perception de la durabilité des festivals grâce au questionnaire interrogeant leur connaissance et l'importance qu'ils accordaient aux pratiques durables des festivals. Les parties prenantes secondaires, en raison de leur nombre, n'ont pas été sondées directement. Le sens et l'intensité des pratiques durables des festivals ont été relevés et analysés grâce aux informations apparues

dans les entretiens semi-dirigés avec les employés et gestionnaires. De cette manière, les informations du questionnaire et des entretiens semi-dirigés avaient pour but de valider ou d'invalider l'impact au niveau de la perception de la durabilité des festivals sur les parties prenantes.

IV. RÉSULTATS ET ANALYSE

Dans ce chapitre, les résultats de la recherche sont présentés et analysés. Dans un premier temps, un état des lieux, composé d'un relevé des pratiques durables, des motivations et obstacles à l'implantation de pratiques durables, est exposé. Dans un deuxième temps, l'impact de ces pratiques durables sur la perception des parties prenantes est étudié. L'analyse de la perception des pratiques durables chez les festivaliers et l'analyse du sens et de l'intensité des pratiques durables entre les deux festivals étudiés et parties prenantes secondaires permettent de renseigner l'impact des pratiques durables sur la perception des parties prenantes.

4.1 Etat des lieux

Les FM et le FIJM ne partagent pas, malgré qu'ils soient réalisés par L'Équipe Spectra, le même fonctionnement, budget ou partenaires. Pour cette raison, nous avons classé les pratiques durables communes aux deux festivals dans le même tableau et les pratiques durables différentes dans deux tableaux spécifiques. Les pratiques relevées dans le discours des employés ne sont pas reliées à un festival en particulier et font donc l'objet d'un quatrième tableau.

4.1.1 Relevé des pratiques durables

Pratiques durables relevées sur les sites internet des deux festivals

Le tableau 2 présente les pratiques durables environnementales, sociales et économiques communes aux deux festivals publicisées sur leur site internet respectif.

Tableau 2 Pratiques durables communes au FIJM et aux FM

Pratiques environnementales (7)
Démarche 3RV : Réduction, Réemploi, Recyclage et Valorisation des déchets
Participation à un projet-pilote Planetair en collaboration avec le Fonds d'action québécois pour le développement durable.
Sensibilisation des employés, commerçants et festivaliers à l'importance du recyclage.
Développement d'une gamme exclusive de produits écologiques comprenant des sacs et vêtements faits de fibres naturelles et recyclées certifiées écologiques.
Les achats à proximité permettent de réduire les émissions de carbone générées par le transport et la mise en marché des produits en provenance de l'étranger.
Stationnements à vélo gratuits surveillés et publicisés
Affichage et diffusion des stations de métro notamment sur les plans de site ou calendriers des festivals.
Pratiques sociales (5)
Embauche de dizaines de raccrocheurs et de stagiaires recrutés par l'entremise de la Société de développement économique Ville-Marie et de l'organisme Jeun'Est.
Participation au projet Coopérative Jeunesse de Services pour le travail estival de jeunes de 14 à 17 ans.
Attention particulière aux personnes à mobilité réduite.
Don des planches à roulettes oubliées sur le site à RecySkate, un organisme qui distribue les skateboards aux jeunes de milieux défavorisés.
Don de la nourriture non consommée et des objets trouvés à la Maison du Père
Pratiques économiques (3)
Emploi de main-d'œuvre locale sans recourir au bénévolat
Priorité donnée aux fournisseurs locaux
De 90 à 95 % des aliments vendus sur le site du Festival sont achetés à moins de 40 km de leur emplacement de distribution.

Le tableau 3 présente les pratiques durables spécifiques au FIJM et publicisées sur le site internet du festival. Le tableau offre un résumé des pratiques selon les trois catégories du développement durable. Ces pratiques s'ajoutent aux pratiques durables du tableau 2 (p.33). Au FIJM, nous comptons donc huit (8) pratiques environnementales, neuf (9) pratiques sociales, et six (6) pratiques économiques. Il existe donc un certain équilibre entre les catégories de pratiques durables rendues visibles pour le FIJM.

Tableau 3 Pratiques durables spécifiques au FIJM

Pratiques environnementales (1)
Organisation carboneutre du Festival international de jazz de Montréal : compensation des émissions de GES liés à l'organisation du festival
Pratiques sociales (4)
Bourse de 5000 \$ pour le gagnant du Grand Prix de Jazz TD comprenant des invitations à plusieurs festivals, des heures d'enregistrement en studio et une proposition de licence pour la fabrication et la distribution d'un album.
Camp de blues gratuit pour les jeunes musiciens de 13 à 17 ans
JazzFest des jeunes permet à des musiciens amateurs de se produire dans le cadre du festival.
Offre de formations gratuites en vue de réaliser un spectacle musical collectif dans le cadre du projet Persévérance scolaire Samajam.
Pratiques économiques (3)
64 % des achats globaux reliés à ses produits dérivés sont faits auprès de distributeurs ou de manufacturiers locaux
84 % des achats de vêtements sont faits auprès de distributeurs ou de manufacturiers locaux
94 % des vêtements sont imprimés ou brodés localement.

Le tableau 4 présente les pratiques durables spécifiques aux FM et publicisées sur le site internet du festival. Le tableau offre un résumé des pratiques selon les trois catégories du développement durable. Ces pratiques s'ajoutent aux pratiques durables du tableau 2 (p. 33). Aux FM, nous comptons donc dix (10) pratiques environnementales, neuf (9) pratiques sociales, et six (5) pratiques économiques. Il existe donc un bon équilibre entre les pratiques environnementales et sociales rendues visibles pour les FM tandis que les pratiques économiques sont légèrement sous-représentées.

Tableau 4 Pratiques durables spécifiques aux FM

Pratiques environnementales (3)
Les sacs en plastique sont 100 % recyclables.
Depuis 2006, plusieurs sacs et accessoires arborant le logo et les couleurs des Francfolies sont fabriqués à partir de bannières publicitaires recyclées.
Depuis 2010, les Francfolies offrent également des bouteilles d'eau en acier inoxydable réutilisables.
Pratiques sociales (4)
Prix Félix-Leclerc de la chanson décerné à un artiste québécois et à un artiste français.
Prix Coup de pouce de la série vue sur la relève pour un artiste émergent qui s'est illustré durant l'événement.
Concours Francouvertes qui offre une prestation rémunérée sur une scène extérieure du festival.
Prix Francfolies offert au festival international de Granby remis à l'un des finalistes pour une prestation aux Francfolies de Montréal.
Pratiques économiques (2)
100 % des achats sont faits directement auprès de distributeurs ou de manufacturiers locaux.
100 % des vêtements sont imprimés ou brodés localement.

Les deux festivals réunis font état sur le web de trente (32) pratiques durables, dont treize (13) pratiques sociales, onze (11) pratiques environnementales et huit (8) pratiques économiques. Ces trente-deux pratiques durables sont présentées dans la section développement durable de l'onglet « questions pratiques/forum à question »

des sites internet respectifs des deux festivals. Ce sont donc des pratiques durables sélectionnées par l'entreprise afin d'être rendues disponibles au public. Nous pouvons toutefois nous interroger sur la visibilité de ces pratiques chez les festivaliers, qui ne vont pas nécessairement consulter le site internet du festival, et, pour ceux qui y vont, ne consultent pas nécessairement l'onglet approprié.

Pratiques durables identifiées par les employés

Au-delà de ces pratiques répertoriées, les entretiens semi-dirigés avec les employés ont permis d'identifier des pratiques non répertoriées sur les sites internet, considérées comme formelles ou informelles (voir tableau 5, p. 38). Ces pratiques permettent de compléter l'état des lieux afin de donner une image globale des efforts faits au sujet de la durabilité. Le nombre de pratiques environnementales identifiées par les employés (17) est largement supérieur aux pratiques sociales (7) et économiques (3). Cela est probablement dû au fait que la notion de développement durable est plus souvent reliée à la sphère environnementale qu'à la sphère socio-économique, soit par méconnaissance de la notion de développement durable soit, par l'association fréquente de causes environnementales à la notion de développement durable

Tableau 5 Pratiques durables identifiées par les employés et gestionnaires des deux festivals

Pratiques environnementales (17)
Regroupement des déplacements des artistes et invités de l'aéroport aux hébergements, scènes et salles de spectacles afin de minimiser les émissions de GES.
Recyclage de tous les composants (métaux, bois, plastiques, verre) à l'atelier
Récupération des lannières d'accréditation
Réutilisation des décors
Instauration des îlots de récupération dans l'immeuble des employés
Partenariat avec les Urbains-Culteurs afin de réutiliser des plantes vivaces en pot sans engrais chimiques au lieu d'acheter et de jeter des fleurs coupées dès que nécessaire
Partenariat avec Naya assurant l'élimination des bouteilles d'eau en plastique des employés grâce à l'installation de bornes-fontaine et la distribution de gourde en aluminium
Discussion avec les partenaires des festivals afin de changer les ustensiles en plastique non-recyclable pour des ustensiles réutilisables ou en plastique réutilisable
Utilisation restreinte du papier à travers l'approbation de visuels informatiques, l'utilisation de tablettes numériques, le partage de fichiers en ligne à l'interne et à l'externe, l'impression recto-verso par défaut, la récupération des impressions en recto pour relier des cahiers de notes
Adoption d'une solution technologique pour éliminer l'utilisation du papier dans les demandes de billets de faveur et les demandes de <i>curriculum vitae</i>
Incitations aux transports collectifs pour les festivaliers et les employés grâce aux communiqués de presse, à la signalisation des bouches de métro, à l'offre d'un stationnement de vélo sécurisé, et grâce à l'offre de clés BIXI
Choix de produits locaux saisonniers, produits Oceanwise tirés de pêches qui respectent l'environnement
Production de vêtements génériques réutilisables année après année
Regroupement des achats auprès d'un fournisseur afin de minimiser les déplacements
Compostage des restes alimentaires à la cafétéria des employés du FIJM
Programme de rachat des cellulaires personnels afin de diminuer les déchets électroniques
Pratiques sociales (7)
Programme de formation de jeunes en partenariat avec l'organisme Sac à dos
Don des surplus alimentaires à la Maison du Père
Don de vêtements à l'accueil Bonneau
Partenariat avec l'OBNL Jeunes Pousses voué à la promotion de saines habitudes alimentaires auprès des jeunes dans leurs milieux de vie
Politique d'achat écrite qui assure le respect d'un code d'éthique et une attention à l'environnement (ex.: travail de mineurs, coupe à blanc)
Présence de l'Echo'Scouade du Consortium Echo'Logique aux festivals afin de sensibiliser les festivaliers à l'importance du recyclage
Partenariat avec PC Recycle pour le recyclage et la réutilisation du matériel informatique au Québec et dans les pays du Tiers-monde
Pratiques économiques (3)
Location du matériel de l'atelier à d'autres organisations tout au long de l'année afin de

prolonger l'activité, les rendements et les contrats des employés de l'atelier

Parc d'éclairage à Diodes électro-luminescentes (DEL)

Maîtrise des achats et amortissement prolongé du matériel informatique

Les entretiens semi-dirigés auprès des employés ont permis d'identifier vingt-sept (27) pratiques durables, dont dix-sept (17) pratiques environnementales, sept (7) pratiques sociales et trois (3) pratiques économiques. La catégorisation de ces vingt-sept pratiques parmi les trois piliers classiques du développement durable (social, économique et environnemental) ne reflète pas forcément une catégorisation exacte puisque certaines pratiques peuvent être classées dans plus d'une catégorie.

Au final, les pratiques visibles sur les sites internet (32) et les pratiques identifiées par les employés (27) totalisent cinquante-neuf (59) pratiques durables. Ce chiffre important de pratiques durables témoigne, par exemple, de l'engagement durable et du niveau d'action concret de ces festivals. Toutefois, très peu de données sont disponibles quant aux résultats de ces actions. Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que les organisateurs des festivals ne mettent pas ces informations à la disposition des parties prenantes, ou tout simplement qu'ils ne seraient pas à même de le faire dû à l'absence de mesures de l'effet de leurs pratiques durables.

4.1.2 Motivations à l'implantation de pratiques durables chez les employés

À la lumière de l'état des lieux présenté précédemment, nous pouvons affirmer que les festivals font preuve d'une attention particulière à leur développement durable. Toutefois, l'étude cherche à identifier et comprendre les facteurs incitatifs à l'implantation de ces pratiques² durables. Pour y répondre, ce volet utilise les motivations à la prise de conscience écologique du modèle Mair et Jago à travers le sondage en ligne et les entretiens semi-dirigés auprès des employés et gestionnaires. L'analyse suivante est déclinée selon les sept motivations du modèle Mair et Jago,

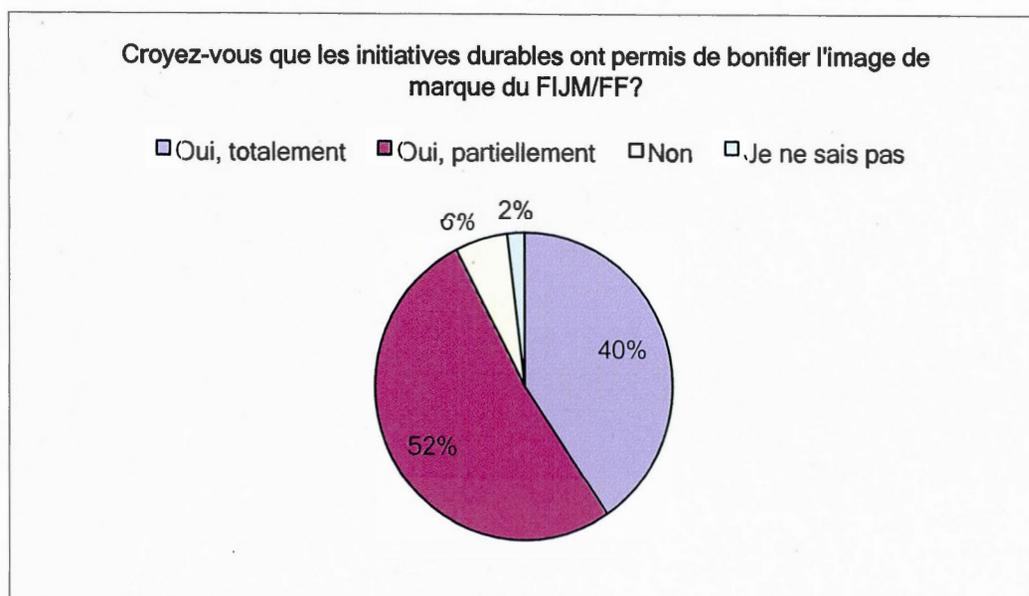
² Les questions du sondage font référence aux initiatives durables et non aux pratiques durables afin de respecter la terminologie utilisée lors des sondages en entreprise.

dont l'image de marque, l'avantage compétitif, les bénéfices économiques, la réglementation, la pression des parties prenantes et la présence d'une politique de RSE (pour les fournisseurs et les festivaliers).

Image de marque

À la question « Croyez-vous que les initiatives durables ont permis de bonifier l'image de marque du FIJM/FM? », les employés (n=106, 16 abstentions) ont répondu à 92 % « Oui, totalement » ou « Oui, partiellement ». Seuls 6 % ont répondu « non » et 2 % ne savent pas. (cf. figure 5 ci-dessous).

Figure 5 Élément de motivation : Image de marque



Source : Sondage en ligne, cf. annexe B, p. 75)

Les employés considèrent que les pratiques durables ont permis de bonifier l'image de marque, mais un employé soulève également que cela pourrait être publicisé davantage afin d'améliorer l'impact et l'achalandage auprès des jeunes générations :

« Ça pourrait être mis dans la publicité, quand un festival est écoresponsable, ou qu'un festival a gagné un Vivat. Je pense que c'est quelque chose d'important... ça permet d'attirer du monde et il y a de plus en plus de jeunes qui font attention à ça. Le fait de savoir que le FIJM

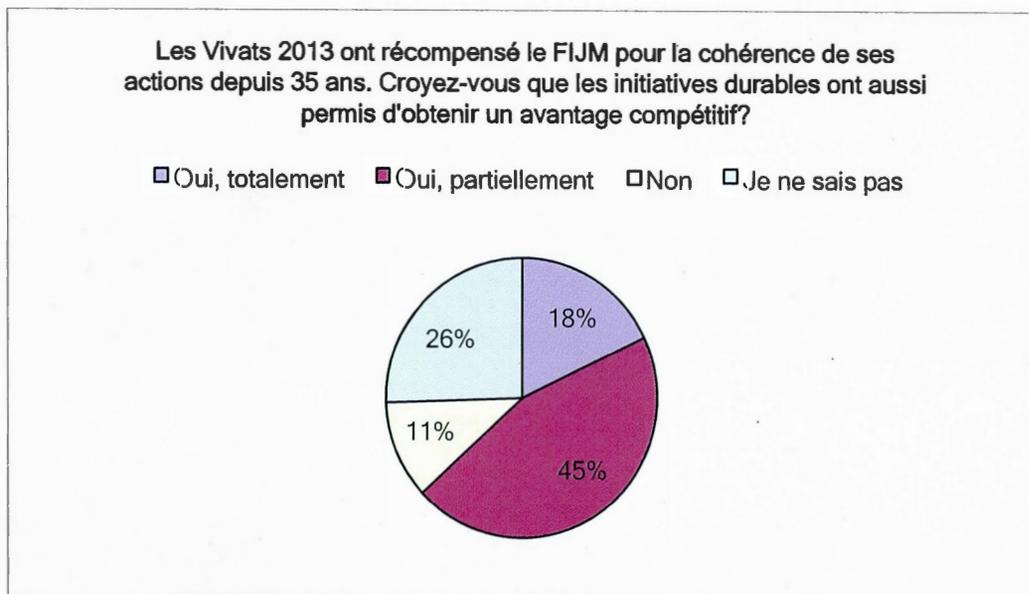
c'est super gros (...) et entendre qu'ils sont écoresponsables, qu'ils ont gagné un Vivat – même si ce n'est pas très populaire – (...) ça peut attirer du monde. »

- Source : Nœud « Image de marque » (cf. annexe E, p. 88)

Un avantage compétitif

À la question « Les Vivats 2013 ont récompensé le FIJM pour la cohérence de ses actions depuis 35 ans. Croyez-vous que les initiatives durables ont aussi permis d'obtenir un avantage compétitif? » Les employés (n=106, 16 abstentions) sont partagés sur cette question; 45 % des employés ont répondu « Oui partiellement » tandis que 26 % ne savent pas; 18 % des employés ont répondu « Oui, totalement », et les 11 % restants « Non » (cf. figure 6 ci-dessous).

Figure 6 Élément de motivation : Avantage compétitif



Source : Sondage en ligne, cf. annexe B, p. 75)

Par rapport à l'image de marque, il semble qu'il soit plus difficile pour les employés d'affirmer que les pratiques durables ont permis d'obtenir un avantage compétitif, toutefois un employé souhaite :

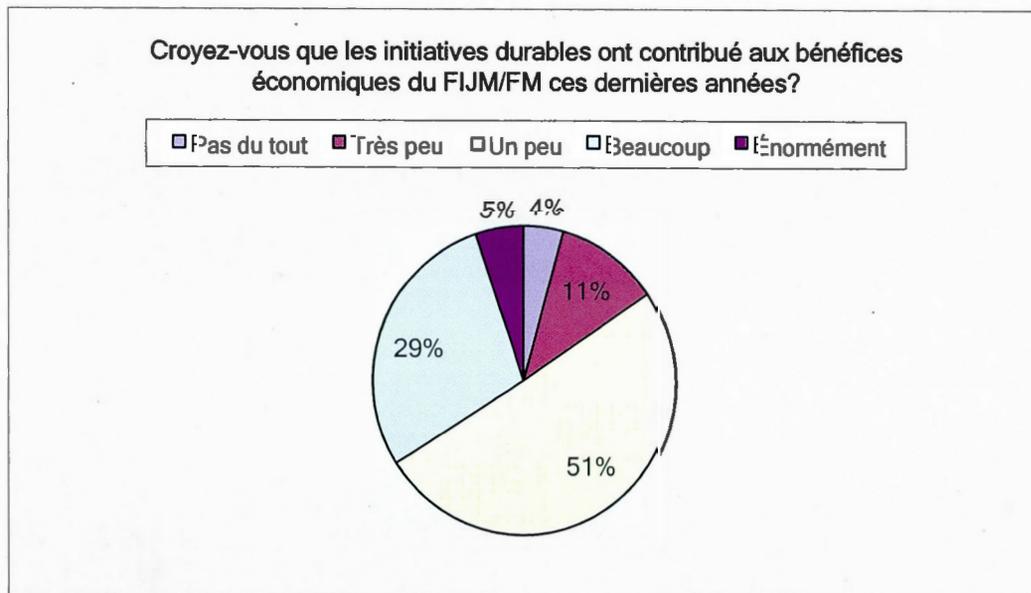
« Que par [leurs] actions, [ils soient] capables de franchir des pas importants en tant que leaders sur le marché »

Source : Nœud « Avantage compétitif » (cf. annexe E, p. 90)

Des bénéfices économiques

À la question « Croyez-vous que les initiatives durables ont contribué aux bénéfices économiques du FIJM/FM ces dernières années ? », les employés (n=115, 7 abstentions) s'accordent à penser que les initiatives ont contribué aux bénéfices économiques des festivals. La majorité des employés, soit 51 %, pensent que les initiatives ont contribué un peu; 34 % des employés pensent qu'elles ont énormément ou beaucoup contribué aux bénéfices économiques des festivals, tandis que 16 % pensent qu'elles ont très peu ou pas du tout contribué aux bénéfices économiques des festivals (cf. figure 7 ci-dessous).

Figure 7 Élément de motivation : Bénéfices économiques



Source : Sondage en ligne, cf. annexe B, p. 75)

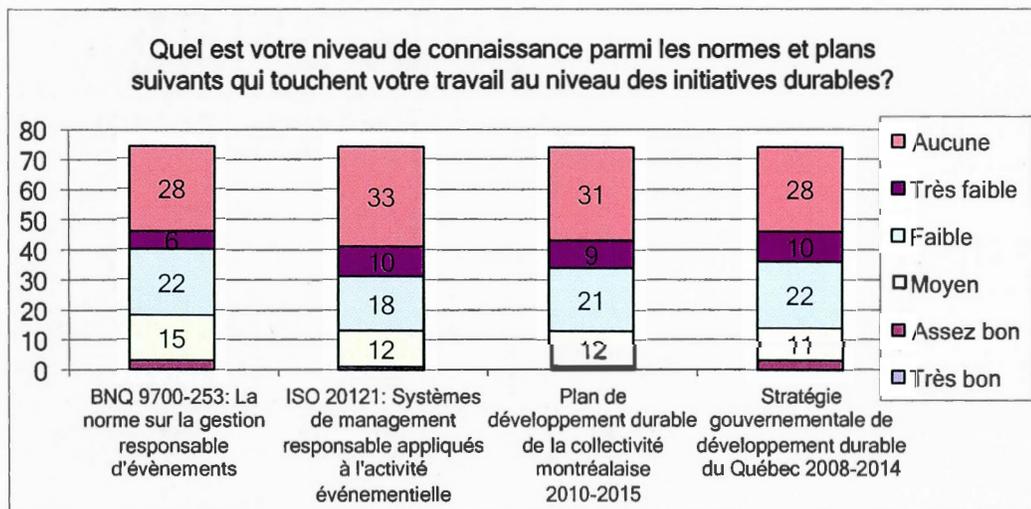
On retrouve dans les entretiens semi-dirigés des employés, la confirmation que certaines initiatives durables ont permis des économies. Il est question notamment

d'économies liées à l'utilisation restrictive du papier, à la réutilisation des fleurs grâce aux Urbains-Culteurs, à la réduction des heures travaillées grâce à l'adoption d'une solution technologique (cf. annexe E, p. 91). Nous constatons donc une baisse des coûts qui peut contribuer aux bénéfices économiques du FIJM/FM. Toutefois, même si les employés identifient certains bénéfices économiques liés aux pratiques durables, ils sont rarement capables de mesurer le bénéfice obtenu.

Réglementation

Afin de connaître l'effet de la réglementation sur les initiatives durables, nous avons vérifié le niveau de connaissance de deux normes liées à la gestion responsable d'événements (BNQ 9700-253 et ISO 20121) et de deux plans de développement stratégique issus respectivement de la collectivité montréalaise et du gouvernement québécois. À la question « Quel est votre niveau de connaissance parmi les normes et plans qui touchent votre travail au niveau des initiatives durables ? », plus d'un tiers des répondants (n=74, 48 abstentions) ont répondu qu'ils n'avaient aucune connaissance de ces normes et plans. Un tiers des répondants a une connaissance faible ou très faible de ces normes et plans. Moins de 25 % des employés affirment avoir une connaissance moyenne ou assez bonne de ces normes et plans, tandis qu'aucun employé n'a affirmé très bien connaître ces plans ou normes (cf. figure 8, p. 44).

Figure 8 Élément de motivation : Réglementation



Source : Sondage en ligne, cf. annexe B, p. 75)

Les entretiens semi-dirigés ne révèlent, à l'exception d'une norme municipale sur le volume sonore, aucune autre norme connue par les employés. Pourtant, ils sont nombreux à manifester leur intérêt pour la création d'une politique de développement durable interne ou l'obtention d'une certification externe, car :

« Ça force les choses. Dès qu'on a une norme, tu dois t'assurer de mesurer à chaque année et de produire des statistiques et des données pour maintenir la norme et l'accréditation. »

Source : Nœud « Réglementation » (cf. annexe E, p. 92)

Pression des parties prenantes

Les entretiens semi-dirigés font ressortir de manière spontanée une motivation importante dans l'implantation de pratiques durables. En effet, les festivals bénéficient de subventions gouvernementales à la condition de respecter certains critères de durabilité. Ces critères poussent, non seulement, les festivals à être plus durables, mais les obligent à un exercice de comptabilité de leur durabilité.

« Maintenant, je pense (...) au niveau des subventions, ça commence à être rattaché. Ça nous pousse à l'écrire, à le mettre de l'avant, à écrire noir sur blanc ce que l'on fait réellement (...) pour le développement durable. »

Source : Nœud « Pression des parties prenantes » (cf.annexe E, p. 100)

Présence d'une politique de RSE pour les fournisseurs et les festivaliers

Les entretiens semi-dirigés n'ont pas permis d'identifier une politique de RSE à proprement parler à l'exception d'une politique d'achat. En l'occurrence, les fournisseurs qui font affaire avec les festivals doivent remplir des critères environnementaux (par ex. : distance du lieu d'approvisionnement, labels écologiques, etc.) et respecter un code d'éthique (p.ex : respect des droits de l'Homme, non-recours au travail des enfants) pour pouvoir remporter un appel d'offres. Les festivaliers, qui sont les potentiels clients de cette marchandise, bénéficient donc de cette politique d'achat. Cependant, il y a, dans le discours des employés, plusieurs indices de considérations durables informelles qui jaillissent plutôt de la volonté et de la sensibilisation des employés que d'une politique de RSE.

Pour recenser ces considérations durables informelles, une classification supplémentaire a été ajoutée au modèle Mair et Jago. Car si l'entreprise n'a pas de politique formelle de RSE ou de développement durables, elle peut toutefois répondre à certains éléments de RSE. Pour rappel, la définition du volet interne de la RSE renvoie au rôle et à la responsabilité mis en œuvre par l'entreprise afin de gérer les ressources humaines et naturelles nécessaires dans le cadre de l'activité commerciale, de garantir la santé et la sécurité des employés au travail ainsi que de prévoir des adaptations aux changements socio-économiques ou environnementaux qui influencent l'activité de l'entreprise (Commission européenne, 2001 ; Conseil des barreaux européens, 2008).

Donc, l'étude explore ici, à travers trois nouveaux nœuds, l'existence d'éléments propres à la RSE tels que la gestion des ressources humaines et des ressources naturelles, la santé et la sécurité des employés au travail et la prévision et l'adaptation aux changements socio-économiques et environnementaux qui influencent l'activité de l'entreprise.

Gestion des ressources humaines et des ressources naturelles

La livraison des festivals est une activité requérant de nombreuses ressources humaines temporaires. En conséquence, la gestion des ressources humaines est omniprésente dans ce nœud par rapport à la gestion des ressources naturelles. Les déclarations au sujet de la gestion des ressources humaines sont très variées. Néanmoins, l'évaluation plus ou moins formelle des employés est une thématique récurrente qui permet de gérer les salaires, l'attribution de postes, responsabilités, vacances, et contrats.

« Après 35 ans, il y a un petit peu un modèle qui se met en place donc on révisé dans le processus de post-mortem si les besoins ont changé »

« Il y a beaucoup d'employés saisonniers qui sont évalués à la fin des événements, je ne te dirais pas qu'on le fait dans tous les départements, mais dans la très grande majorité des départements les gestionnaires font des évaluations des employés. Et sur la base de ces évaluations, sont considérées les progressions de certains employés talentueux dans les postes où il y a plus de responsabilités. »

« Oui, il y a des évaluations qui sont faites une à deux fois, au fait parce que, ici comme je t'ai expliqué, les employés permanents il y a bien au moins deux évaluations par année. Puis les employés temporaires à la fin des mandats et parfois à mi-parcours lorsque nécessaire. »

« Donc tant que les gens remplissent leurs mandats, l'élastique va être bien "loose". Dès qu'on se rend compte que d'un côté ce n'est pas équitable à ce moment-là mon rôle est d'intervenir. Mais je dirais que 99 % des cas, la compagnie gagne à fonctionner comme ça. Car ça motive énormément les gens. »

« Il y a beaucoup d'employés saisonniers qui sont évalués à la fin des événements, je ne te dirais pas qu'on le fait dans tous les départements, mais dans la très grande majorité des départements les gestionnaires font des évaluations des employés. »

« C'est pour ça que je dis que les dynamiques sont différentes parce que les réalités sont différentes et moi je travaille avec tout le monde, tous les départements. »

« Commencer à gérer le temps, faire une comptabilité, et les approbations, toute cette lourdeur administrative et de coûts... je pense que d'avoir établi ce système-là, qui est très familial, basé sur l'honnêteté et la confiance nous sert d'une certaine façon. »

Bien que l'évaluation des employés soit très répandue, elle n'est pas généralisée. Cela s'explique peut-être par des réalités très différentes entre départements. De plus, les festivals fonctionnent de deux manières différentes au cours de l'année : comme une petite ou moyenne entreprise en période creuse et comme une grande entreprise en période de festivals. En conséquence, il semble difficile d'appliquer les mêmes procédures en période creuse qu'en période de festivals.

Concernant la gestion des ressources naturelles, les employés sont unanimes. Le mot d'ordre est la réduction des déchets à la source et le recyclage des déchets.

« C'est rentré dans nos façons de faire, le recyclage est rentré dans nos façons de travailler. »

« Quand on monte des projets on n'est pas... on ne gaspille pas là, jamais, à tous les niveaux ne serait-ce qu'au niveau matériel »

« Le développement durable c'est le respect de la nature, des produits qu'on emploie, recyclage, compostage... pour moi c'est ça ! C'est le recyclage, compostage et respect des produits qu'on emploie par rapport aux pertes et aussi d'acheter à proximité »

Santé et sécurité au travail

L'organisation des festivals est composée de métiers très variés avec des enjeux de santé et de sécurité qui leur sont propres. Des emplois de bureau aux travaux en hauteur en passant par la restauration, les réalités sont très différentes, mais semblent néanmoins bien prises en charge. Il est, entre autres, question d'identification des risques et de prévention de ceux-ci à travers la formation du personnel, la réglementation et la distribution ou le maintien de matériel adéquat.

« Il y a eu un exercice assez important qui a été mené par les ressources humaines avec la CSST pour évaluer certains postes qui étaient plus à risque et de faire des fiches d'information pour les employés en question. »

« Oui, on a fait un gros travail il y a deux ans de répertorier l'ensemble des risques pour chaque poste dans toute l'entreprise. On a fait des fiches d'évaluation et des mesures de prévention au niveau de chaque poste et chaque personne à l'embauche doit prendre connaissance de ce document et le signer. C'est mis à jour chaque année. »

« On a analysé chacun des postes, ne serait-ce qu'à l'atelier, à la technique, à l'Astral. On a analysé les postes, le niveau de risques. On a dans certains cas mis à niveau les mesures ou les équipements du moins ou les procédures liées à ces postes là. »

« On communique beaucoup, on fait des formations d'employés à tous les festivals et c'est un point qui est mentionné tout le temps. On a des affiches dans les milieux de travail, de faire attention à telle et telle chose. »

« Oui, il y a une procédure. Les superviseurs sont formés. Les rapports d'accidents sont envoyés au service de la paie qui gère au niveau de la CSST et qui gère le retour de l'employé à son travail. »

« Non, il n'y a pas de comité de santé et sécurité comme tel. »

« On sait qu'il faut mettre notre casque quand on va sur les chantiers. On en a à notre portée s'il faut en mettre. »

« D'un avec le temps on a imposé le port du harnais pour travailler en hauteur (...) On a une formation pour travailler en hauteur pour tout le

monde. Ici, j'ai instauré depuis 2 à 3 ans une formation de bienvenue dans l'entreprise et une formation Santé et Sécurité au Travail (SST) (...) On a monté des grilles sur les types de dangers dans les différents corps de métiers. Avec quels genres d'outils votre job va vous demander de travailler ? Quels sont les risques inhérents à chacun des départements ? On a une formation deux fois par année (...). Depuis l'an passé, même si la SST ne le demande pas, on a obligé le port du casque sur le terrain avec le dossard. On est de plus en plus pointilleux et à chaque fois qu'on fait face à une nouvelle problématique pour réfléchir comment on peut faire pour aller toujours plus loin. »

La problématique de la SST relative aux blessures est très présente dans les réponses des employés. Cependant, les risques psychologiques liés à l'environnement de travail (ambiance, équipement, charge de travail) sont très peu abordés alors qu'ils sont très présents dans la livraison d'un projet.

« [C'est] à ce niveau-là que c'est dangereux en SST, c'est la fatigue dont il faut se méfier, on ne fait pas un travail dangereux, mais c'est de s'assurer qu'on est épaulé, de s'assurer qu'on peut récupérer, c'est surtout à ce niveau-là... de partager le stress aussi. »

Source : Nœud « Santé et Sécurité au travail » (cf. annexe E, p. 110)

Prévision et adaptation aux changements socio-économiques et environnementaux

Afin de s'inscrire dans une démarche pérenne, il est important pour les festivals de prévoir les changements socio-économiques et environnementaux. Ainsi, ils pourront s'y adapter préventivement sans en subir – ou moins en subir – les conséquences sur leur activité. Les employés parlent très peu de prévisions et d'adaptations aux changements et cela semble normal dans la gestion de projet où chaque livraison met fin à un exercice particulier. Toutefois, les festivals ne sont pas à l'abri de tendances socio-économiques et environnementales plus longues à percer ou sous-jacentes. Les employés expriment quelques idées relatives à la prévision et l'adaptation aux changements socio-économiques et environnementaux :

« Peut-être que le développement durable [...] implique peut-être aussi de réfléchir, planifier [...] de façon à ce que les résultats ou du moins les

moyens mis en action restent ou soient durables à long terme ou moyen terme. »

« Pour moi, c'est aussi... de suivre le courant des changements environnementaux, de rester à l'affût de ce qui se passe comme réactions de la planète. »

« Pour moi, en terme de développement durable, c'est faire des choses qui vont pouvoir s'adapter le plus possible à diverses tendances, qui vont aller dans le sens de, je dirais, un peu tout "ce qui est à la mode" comme l'écologie. »

La gestion des déchets dans les immeubles de L'Équipe Spectra a permis, à un employé, de réaliser que le plus difficile dans l'adaptation n'était pas le changement des mœurs, mais l'acceptation de ce changement.

« Quand on a éliminé les poubelles. Ça a fait un tollé, ça a été beaucoup plus de la gestion de... pas de crise, mais de gestion des gens, gestion du changement. »

De plus, pour un autre employé, l'entreprise se trouve à un moment important où toutes les actions isolées et éparpillées devraient être rassemblées.

« J'ai l'impression que c'est un moment important où ça serait important d'avoir une vue globale, d'avoir quelqu'un, parce que le comité vert, pour moi c'est encore loin un peu, mais qui aligne un peu tout le monde, je pense qu'il y a du vouloir un peu partout, mais c'est de recentrer ça. »

Source : Nœud « Prévision et adaptation aux changements » (cf. annexe E, p. 113)

Les employés sont très affirmatifs quant à l'effet positif des pratiques durables sur l'image de marque des festivals. Par contre, ils sont plus divisés et moins certains de l'avantage compétitif et des bénéfices économiques que les pratiques durables procurent. Il faut noter que les festivals étudiés n'ont ni politique de développement durable et ni politique de RSE écrites. Toutefois, ils disposent de manière informelle de considérations semblables aux trois éléments de RSE (gestion des ressources humaines et des ressources naturelles, SST, prévision et adaptation aux changements socio-économiques et environnementaux). De plus, des discussions hors étude ont

révélé l'existence d'une politique environnementale formelle ce qui explique probablement l'abondance d'initiatives environnementales comparativement aux initiatives économiques et sociales. Pour les employés, l'effet positif des pratiques durables sur l'image de marque des festivals est un phénomène attendu et recherché. Toutefois, il leur est plus difficile de cerner les retombées économiques existantes ou possibles grâce aux pratiques durables et l'effet de celles-ci sur la compétitivité de l'entreprise. La comptabilisation et la diffusion des résultats liés aux pratiques durables aux employés pourraient en changer leur perception.

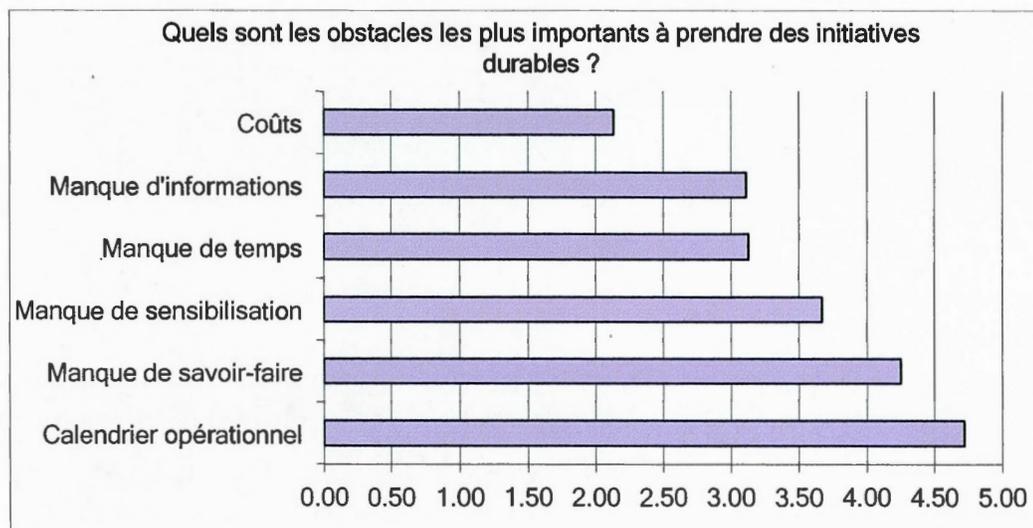
4.1.3 Obstacles à l'implantation de pratiques durables

À travers leurs nombreuses pratiques durables, les festivals étudiés font preuve d'un niveau de durabilité élevé, mais ils rencontrent également des obstacles à l'implantation de ces pratiques durables. Ce volet explore les obstacles à la prise de conscience écologique du modèle Mair et Jago à travers le sondage en ligne et les entretiens semi-dirigés des employés. Le modèle propose six obstacles dont le manque d'informations, de sensibilisation, de savoir-faire, de ressources, de temps et le calendrier opérationnel.

Classement des obstacles par importance

À la question « Quels sont les obstacles les plus importants à prendre des initiatives durables », les employés (n=103, 19 abstentions) ont classé, par rang d'importance, les obstacles tirés du modèle Mair et Jago. Selon les employés, les obstacles les plus importants à prendre des initiatives durables sont, en moyenne et dans l'ordre décroissant, les coûts, le manque d'informations, le manque de temps, le manque de savoir-faire et finalement le calendrier opérationnel (voir figure 9, p. 53).

Figure 9 Obstacles à l'implantation de pratiques durables



Source : Sondage en ligne, cf. annexe B, p. 75)

Les entretiens semi-dirigés ont mis en évidence que le manque d'informations, le manque de sensibilisation et le manque de savoir-faire étaient fortement interconnectés. En regroupant toutes les citations de ces trois obstacles dans un nœud, le manque d'informations, de sensibilisation et de savoir-faire devient le nœud le plus important (47 citations), suivi des coûts (27 citations), du manque de temps (19 citations) et du calendrier opérationnel (10 citations).

Manque d'informations, de sensibilisation et de savoir-faire

Les entretiens semi-dirigés révèlent que le manque d'informations, de sensibilisation et de savoir-faire est probablement déclenché par un manque de communication interne au sujet du développement durable.

« [Les initiatives vertes, sociales et économiques] ne sont pas bien communiquées, parce que quand on a été nommé pour les Vivats l'an passé je ne savais pas moi-même tout ce qu'on faisait. »

« Je pense que toutes les communications internes des employés peuvent être grandement améliorées. On est en retard là-dessus, sur toute la ligne. »

« J'ai l'impression au fil de la discussion... je faisais le constat que peut-être qu'on en fait beaucoup plus qu'on pense sur cette thématique-là (le développement durable) et qu'on gagnerait à le communiquer, à communiquer nos bons coups à l'interne aussi. »

« Oui, on fait une bonne communication sur les différents outils qu'on a, mais après ça il y a un manque, un vide, au niveau des résultats. Je pense que si l'on connaissait les résultats, ou si l'on avait une piste, je pense que ça motiverait davantage à poursuivre davantage. »

« Ce n'est pas une mince tâche que de faire circuler de l'information de façon efficace, je pense qu'on pourrait s'améliorer à ce niveau-là. »

« C'est ça, si [les décisions de développement durable] sont mal communiquées, elles sont peut-être mal comprises, et peut-être mal appliquées. »

Source : Nœud « Manque d'information, de sensibilisation, de savoir-faire » (cf. annexe E, p. 116)

Il semble donc que le manque de communication à l'interne à l'égard des pratiques durables entraîne une suite d'événements qui ne facilitent pas l'implantation de pratiques durables.

Manque de ressources

Le manque de ressources est principalement constitué de la contrainte économique. Les coûts sont, d'après le sondage en ligne, l'obstacle le plus important à l'implantation de pratiques durables. Les entretiens semi-dirigés confirment sans surprise que les coûts sont un facteur important.

« Oui, ça serait le fun, mais on n'a pas toujours les moyens de nos actions. »

« C'est tout le temps quand la compagnie est obligée de déboursier que c'est plus difficile, avec raison d'ailleurs. »

« Tu as, soit une version économique d'un produit ou une version écologique, mais pas encore les deux. »

« Souvent, les achats qui sont environnementaux, disons vont coûter jusqu'à 20 % plus cher alors il faut faire attention, on ne peut pas dépasser nos budgets, mais de l'autre côté on ne peut pas acheter quelque chose qui n'est pas environnemental donc ce jeu-là devient important. »

« Je pense qu'on est un peu innovateur, dans le sens où l'on a les moyens. C'est tout le temps, malheureusement, à ça que ça revient. »

Par ailleurs, le manque de ressources est également constitué du manque d'espace. Ce n'est pas une problématique étonnante, car les festivals reposent, malgré leur caractère éphémère, sur des infrastructures réutilisables à entreposer dans un contexte urbain où l'espace est rare et cher.

« Je sais qu'il n'y avait peut-être pas assez de places pour le vélo. »

« Le problème (concernant le compostage) ça serait l'espace. »

« C'est sûr que si l'on pouvait, au lieu de recycler, réutiliser de plus en plus la matière première qui revient ici à longue échéance, c'est un rêve ! Je ne sais pas si c'est faisable parce qu'à un moment donné il te manque un espace où l'on peut entreposer plus de stock. »

Source : Nœud « Manque de ressources » (cf. annexe E, p. 120)

Manque de temps

Le manque de temps est un obstacle généralisé dans les entreprises, mais c'est un obstacle exacerbé par les échéances à date fixe de l'événementiel.

« Le plus gros problème c'est tout le temps la disponibilité des gens et le temps qu'on a à mettre là-dessus. »

« Oui, mais encore là ça nous prend du temps et c'est ça qui nous manque. »

« Ça fait longtemps que je veux développer toutes sortes d'outils, mais on manque de temps. »

De plus, les réponses des employés indiquent que les pratiques durables, qui prennent plus de temps, sont considérées comme des tâches supplémentaires qui ne font pas partie du cœur de métier.

« Je ne pense pas qu'on est outillé pour réinventer la roue dans le développement durable, pas parce qu'on ne veut pas le faire, mais parce qu'on est sursollicité avec autre chose. »

« Au début, la réponse c'était vraiment ça : on n'a pas vraiment le temps pour faire ça, pourquoi on ferait ça ? »

Source : Nœud « Manque de temps » (cf. annexe E, p. 116)

Il est souvent difficile, pour les employés, de considérer une tâche plus longue avec le seul prétexte qu'elle sera durable, car la durabilité est rarement un objectif final des entreprises.

Calendrier opérationnel

Dans la gestion de projet, telle que dans la livraison d'un festival à date fixe, le manque de temps et le calendrier opérationnel sont à différencier. Un calendrier opérationnel implique que certaines ressources soient attribuées à certaines tâches à certains moments dans le but de respecter un échéancier. Pour les festivals, une équation semble se généraliser à travers la majorité des départements ; plus on s'approche de la livraison des festivals moins on a le temps.

« Ça dépend vraiment du temps de l'année, c'est sûr que dans ce temps-ci, de janvier jusqu'à juillet, chaque année, c'est vraiment plus la réaction parce qu'on n'est pas tellement dans la planification. À l'automne plus, c'est sûr. »

« Ça s'explique par la nature de l'activité, on a tellement de choses à faire en période de rush qu'il faut que j'embauche des gens à contrat sauf que ces gens-là ne travaillent pas de juillet jusqu'au mois de novembre. »

Il est donc possible d'identifier une période de l'année où l'implantation de pratiques durables sera plus aisée et où elle pourra être intégrée à temps afin de devenir un réflexe en période de festivals.

« Il y a des moments donnés où ça va très vite, on est débordé, souvent on fait des choix qui ne sont pas écologiques, et qui ne sont pas pensés parce que ça va trop vite, tu sais. »

« Depuis janvier, à côté, c'est qu'à un moment donné on fait des choix non écologiques parce que ça va trop vite, puis on est trop sous pression. »

« Les gens ont un niveau de stress qui monte graduellement en se rapprochant des événements du FIJM. À ce moment-là, il y a comme des oublis sur ces détails-là, on décide qu'on imprime d'un seul côté et plus des deux côtés parce que ça va plus vite, on jette plus de choses, on fait moins attention. »

Source : Nœud « Calendrier opérationnel » (cf. annexe E, p.122)

Le calendrier des festivals est un obstacle à l'implantation de pratiques durables. D'une part parce que les pratiques durables, telles que le recyclage ou l'impression recto verso, sont parfois considérées comme trop fastidieuses en période de festivals. D'autre part, parce que les contractuels qui sont uniquement employés pendant la période des festivals ne participent pas à l'élaboration de pratiques durables et ne peuvent pas bénéficier de réflexes durables. Pourtant, c'est au moment de livraison des festivals qu'ils utilisent le plus de ressources humaines et de ressources naturelles.

Autres obstacles

À la question « Existe-t-il d'autres obstacles, dans l'implantation d'initiatives durables, que vous considérez importants, et dont vous souhaitez nous faire part ? », plusieurs éléments tirés des réponses écrites du sondage en ligne (n=19, 103 abstentions) peuvent être ajoutés (cf. annexe B, p.119)

« L'individualisme » est considéré par plusieurs comme un obstacle à l'implantation de pratiques durables. Il y a également un « manque d'intérêt du consommateur [qui] ne veut pas payer les frais supplémentaires », car « les gens sont réfractaires aux changements et à l'effort ». La « participation des gens » est donc essentielle pour assurer « une cohésion d'ensemble [où] tout un chacun doit se sentir concerné par le sujet. ». Certains employés repoussent la réussite des pratiques durables sur les festivaliers et leur manque de volonté ou de sensibilisation. D'autres employés pensent que « le manque de sensibilisation concret de la haute direction » et « le manque de cohérence, de responsabilité et d'actions du gouvernement face aux compagnies privées de traitement des déchets » est un obstacle à l'implantation de pratiques durables.

Les obstacles à l'implantation de pratiques durables les plus importants sont les coûts et la combinaison du manque d'information, de sensibilisation et de savoir-faire. Les pratiques durables sont parfois considérées comme des tâches supplémentaires qui compliquent le travail. Cela s'explique, en partie, par un manque de communication interne à l'égard des pratiques durables qui ne favorisent pas l'implantation de celles-ci. Pourtant, les festivals disposent à la fin de l'été et à l'automne d'une période de calme relatif où les pratiques peuvent être discutées et mises au point afin d'être intégrées dans le fonctionnement normal des festivals.

4.2 Impact des festivals sur les parties prenantes

L'état de lieux a montré que les festivals font preuve, malgré quelques obstacles, de nombreuses initiatives envers leur durabilité. Pour être un vecteur de cette durabilité, les festivals doivent transmettre leurs pratiques durables à leurs parties prenantes ou, du moins, les sensibiliser. Afin d'évaluer l'impact de leurs pratiques durables et de confirmer ou d'infirmer leur rôle de vecteur de développement durable, il faut, premièrement, étudier le niveau de connaissance et d'importance de la durabilité des festivals auprès des festivaliers et, deuxièmement, évaluer le sens et l'intensité des pratiques durables entre les festivals et ses fournisseurs ou partenaires.

4.2.1 Connaissance et importance de la durabilité des festivals chez les festivaliers

En premier lieu, l'importance de la durabilité des festivals chez les festivaliers est analysée et ensuite la connaissance réelle des festivaliers au sujet des pratiques durables est présentée. Les questions ouvertes comprises dans le questionnaire des festivaliers ont été traitées grâce à une fonction lexicométrique³ dans le logiciel d'analyse de texte NVivo qui a permis de classer les mots par fréquence et de créer des nuages de mots.

Importance de la durabilité chez les festivaliers

Sur cent quatre-vingt-dix-sept (197) répondants, 75 % des répondants se sont dit en accord ou parfaitement en accord avec l'énoncé suivant : « le festival est durable ». 19 % se sont dit partiellement en accord, et enfin 6 % se sont dit en désaccord ou totalement en désaccord.

Près de trois quarts (73 %) des répondants attachent de l'importance à l'engagement durable du festival. Les répondants restants (27 %) n'attachent aucune importance à

³ Fréquence de mots

cet engagement. Près du tiers (31,5 %) des répondants remettraient en cause leur participation future au FIJM et aux FM s'ils venaient à apprendre que les festivals mettent fin à leur engagement durable. Finalement, 85 % des festivaliers estiment que les festivals sont une bonne occasion pour sensibiliser les citoyens au développement durable du fait qu'ils attirent des foules nombreuses (106 mentions) qui sont réceptives (53 mentions) aux pratiques durables (voir figure 10).

Figure 10 Mots associés par les festivaliers au potentiel de sensibilisation des festivals



Source : Image générée grâce au logiciel NVivo par l'auteur

Connaissance des pratiques durables chez les festivaliers

À la question « Pouvez-vous citer plusieurs pratiques durables de ce festival ? », les festivaliers ont eu des réponses très variées qui couvrent plusieurs thématiques. En regroupant les mots de la même thématique, l'étude montre que les festivaliers ont considéré comme durables les installations (mentionnées 23 fois), la place des festivals (23 fois), et l'emplacement (18 fois). Au total, ces éléments ont été mentionnés soixante-quatre (64) fois et représentent donc l'ensemble thématique de mots le mieux représenté dans le discours des festivaliers. Toutefois, la question

Figure 12 L'Écho'Scouade (gauche) et les bacs de recyclage (droite)



Source : Photo de gauche, <http://www.echologique.ca> / Photo de droite prise par l'auteur

Il faut noter que l'initiative carboneutre⁴ du FIJM n'a été mentionnée que deux fois, malgré sa communication sur les drapeaux informatifs des bacs de recyclage et les affiches du festival. Ce résultat s'explique probablement par la méconnaissance du public à l'égard du concept de carboneutralité et au caractère invisible et impalpable des gaz à effet de serre (GES).

Par ailleurs, les festivaliers n'ont fait mention d'aucune pratique économique ou sociale alors que les festivals génèrent des retombées économiques importantes et que leur mission d'accès à la culture, à travers la promotion et la production d'artistes ainsi que les nombreux partenariats avec des organismes témoignent de leur engagement durable. Ce résultat s'explique fort probablement par la non-reconnaissance des pratiques économiques et sociales comme partie intégrante du développement durable en raison du débat médiatique « enviro-centré ».

⁴ Le FIJM procède à un calcul de ses émissions de GES et celles-ci sont compensées dans le cadre d'un partenariat institutionnel et commercial.

Les festivaliers estiment que le FIJM et les FM sont des festivals durables et ils attachent beaucoup d'importance à l'engagement durable de ceux-ci. Malgré cela, les festivaliers ont de la difficulté à nommer des pratiques durables autre que le recyclage, faute de visibilité. Par déduction, la disponibilité des pratiques durables sur les sites internet des festivals n'est donc pas suffisante pour sensibiliser les festivaliers à une démarche de développement durable complète. L'impact de la durabilité du FIJM et des FM auprès des festivaliers est donc limité.

4.2.2 Sens et intensité des pratiques durables entre parties prenantes secondaires et festivals

L'état des lieux a révélé que les festivals disposent d'une politique d'achat environnementale et d'un code d'éthique pour les fournisseurs (voir p. 45). Pour que les festivals puissent être considérés comme des vecteurs de développement durable auprès des parties prenantes secondaires, ils doivent être les catalyseurs de pratiques durables. Ils doivent donc être à l'origine ou contribuer au développement de pratiques durables chez leurs parties prenantes. La direction dans laquelle les pratiques durables sont transmises entre festivals et parties prenantes permet donc de comprendre si les festivals sont émetteurs – ou non – de pratiques durables. L'intensité avec laquelle les festivals transmettent leurs pratiques durables peut être évaluée selon quatre degrés, dont la sensibilisation, l'encouragement, la suggestion et l'exigence. La frontière entre l'un et l'autre peut parfois être fine, toutefois plusieurs tendances se dégagent dans le discours des employés.

Sensibilisation

Sensibiliser c'est rendre quelqu'un réceptif à quelque chose pour lequel il ne manifestait pas d'intérêt. Les employés ne parlent pas beaucoup de sensibilisation des parties prenantes. Un employé estime qu'il n'y a « pas beaucoup » de sensibilisation

envers les parties prenantes secondaires. Toutefois, un employé signale que lorsque les fournisseurs ont des pratiques durables alors, les festivals « font l'effort de communiquer (...) même [si c'est] plus une initiative personnelle ». Les festivals ne jouent donc pas un rôle de sensibilisation important auprès de ses fournisseurs, mais contribuent sporadiquement à la transmission de leurs pratiques durables. (cf. annexe E, p. 120)

Encouragement

Encourager c'est inspirer à quelqu'un du courage pour agir de telle ou telle manière, c'est l'inciter et le pousser à faire quelque chose. Les employés parlent également peu des encouragements fournis par les festivals aux parties prenantes secondaires.

« Mmh... est-ce qu'on les encourage? Je dirais, quand on peut, oui mais comment? Je ne sais pas... »

Les festivals ont peu recours aux encouragements des parties prenantes à adopter des pratiques durables. Pourtant, les encouragements sont un bon moyen de transmettre de bonnes pratiques aux fournisseurs sans « trop les brusquer non plus, parce qu'ils sont importants » (cf. annexe E, p. 121).

Suggestion

Suggérer c'est présenter, proposer à quelqu'un une idée ou un acte. D'après les employés, la suggestion est l'intensité la plus utilisée dans l'échange de pratiques durables avec les fournisseurs ou partenaires.

« Leur faciliter aussi l'intégration avec tout ça (le développement durable), je pense que c'est une manière de travailler avec eux. »

« Si je peux les aider dans ... si j'ai plus d'outils qu'eux pour aller vers une voie, je vais la partager avec eux ou je vais leur communiquer ce que je veux qu'ils fassent en sorte de pouvoir me servir. »

« Je sais qu'on a demandé par exemple pour le poisson, on demande du poisson OCEANWISE. Donc des pêches qui respectent l'environnement. On essaie de les acheter mais est-ce qu'on l'exige? Non. »

« Moi j'ai ces critères à respecter, ceux qui concernent [le sous-traitant] c'est ça donc [s'il] ne les respecte pas je vais acheter ailleurs, mais je ne peux pas lui imposer. »

Les festivals jouent donc un rôle actif de suggestion auprès de leurs fournisseurs ou partenaires en demandant et offrant des solutions qui rendent les pratiques des festivals et des parties prenantes plus durables. Mais parfois, les festivals se voient soumettre de bonnes pratiques par les parties prenantes secondaires ou se voient dans l'obligation d'aller chercher l'expertise auprès d'elles lorsqu'ils n'ont pas les compétences requises.

« C'est l'artiste qui demande à ce que la cause qu'il a décidé de parrainer soit présente dans chacune des villes où il débarque. »

« On a une relation particulière avec le consortium Echo'Logique. Eux, décidément, ont fait partie intégrante et partie prenante de nos décisions dans le sens où l'on a fait appel à leur expertise pour mettre en place notre logique, notre démarche, notre fonctionnement au niveau du recyclage. »

Source : Nœud « Suggestion » (cf. annexe E, p. 122)

Exigence

Exiger c'est vouloir quelque chose (de quelqu'un) de manière impérative. Dans certains cas, les festivals exigent de la part des parties prenantes secondaires certaines pratiques durables.

« [C'est] le même discours envers tous les partenaires, on exige la même chose. En fait, ils sont obligés d'avoir un comportement responsable pour travailler avec nous. »

« On va encourager et des fois on va imposer ne serait-ce que dans le choix des fournisseurs. Par exemple, on ne va pas choisir les T-shirts faits au Pakistan mais faits au Canada. »

« Je sais que les fournisseurs ne doivent pas être à plus de tant de kilomètres. Eux doivent acheter leurs affaires assez localement. Puis, il y a d'autres critères que je ne connais pas, il y a une politique à ce niveau là. »

« En fait, on l'exige et ne le contraint pas. Soit le fournisseur est aux normes, soit il ne l'est pas. »

Dans d'autre cas, les festivals doivent eux-mêmes répondre à des demandes de pratiques durables. C'est notamment le cas avec les partenariats des sociétés d'états.

« Les sociétés d'État nous demandent d'emblée d'avoir un comportement responsable. Ces comportements là viennent assurément bonifier notre note, si on veut, au niveau de notre demande. »

Source : Nœud « Exigence » (cf. annexe E, p. 125)

Les festivals sont donc également contraints d'avoir des pratiques durables afin de bénéficier des partenariats et subventions gouvernementales.

Absence et obstacles au transfert de pratiques durables

La transmission de pratiques durables n'est pas toujours aisée. Elle résulte d'une interaction entre plusieurs acteurs – dans ce cas les festivals et leurs parties prenantes secondaires – et de la tractation d'enjeux différents.

« Imposer, c'est toujours dur face à un commanditaire d'imposer... sur certains trucs oui on peut imposer, d'autres fois, c'est plus difficile, il faut faire la part aussi, je pense qu'il faut être terre à terre avec tout ça, on ne peut pas imposer à tout le monde. »

De plus, la transmission de pratiques durables se heurte également à des obstacles classiques tels que le coût, le temps et l'offre.

« Oui à un moment donné ça va être intéressant, même si ça coûte plus cher, si c'est fait local et plus durable... le temps est le paramètre le plus difficile avec lequel travailler. Je vais être franc, il y a certaines affaires je n'ai pas le choix, quand il y a un seul fournisseur. »

« Pour les fournisseurs, on essaie à tout prix de prendre des fournisseurs locaux qui ont des produits locaux, mais trop souvent l'activité productrice est à l'international. »

« Évidemment il y a des commanditaires qui ont débarqué du projet parce qu'ils n'ont plus de sous à mettre dedans. »

Source : Nœud « Absence et obstacles au transfert de pratiques durables » (cf. annexe E, p. 125)

Les festivals sont parfois contraints de développer des pratiques durables d'après les demandes de sociétés d'État, mais ils contribuent avec beaucoup d'intensité (suggestion et exigence) à la transmission de pratiques durables auprès des parties prenantes secondaires. Toutefois, le degré d'intensité est très variable selon les départements, car il est, à l'exception des départements régis par la politique d'achat, laissé à la discrétion des employés et gestionnaires.

CONCLUSION

Les deux grands festivals montréalais étudiés, Le FIJM et les FM, ont une multitude de pratiques durables qui permettent, d'une part de limiter les impacts négatifs de leurs activités et, d'autre part, de maximiser leurs effets positifs dans les sphères économiques, sociales et environnementales. Les employés sont incités à développer des pratiques durables, car ils comprennent l'importance des pratiques durables sur l'image de marque des festivals. Cependant, ils saisissent moins bien comment celles-ci contribuent aux bénéfices économiques et à la compétitivité de l'entreprise. Cela est dû en partie au manque d'information, de sensibilisation et de savoir-faire à l'égard des pratiques durables à l'interne. Ces manques contribuent à une perception incomplète des pratiques durables. Celles-ci sont perçues comme peu compétitives (coûteuses et fastidieuses) et ne font pas nécessairement partie des réflexes des employés. En résumé, les festivals font des efforts considérables envers leur durabilité, mais ils n'intègrent pas encore – ou pas pleinement – une lecture tridimensionnelle (environnementale, sociale et économique) de leur activité.

Concernant l'influence des festivals sur leurs parties prenantes, les résultats sont plus variés. D'une part, les festivaliers estiment que le FIJM et les FM sont des festivals durables et ils attachent beaucoup d'importance à l'engagement durable de ceux-ci. Pourtant, les festivaliers ont de la difficulté à nommer des pratiques durables autres que le recyclage, faute de visibilité. Par déduction, la disponibilité des pratiques durables sur les sites internet des festivals ne permet pas aux festivaliers de connaître et donc d'être sensibilisés à une démarche intégrale de développement durable. D'autre part, en plus d'être contraints à intégrer des pratiques durables, les festivals contribuent, à travers la suggestion et l'exigence de pratiques durables de leurs parties

prenantes secondaires (partenaires, commanditaires, sous-traitants, fournisseurs), à la transmission de bonnes pratiques dans le secteur du tourisme événementiel. Toutefois, le degré d'intensité avec lequel les festivals transmettent leurs pratiques durables est très variable, car il est, à l'exception des départements régis par une politique d'achat, laissé à la discrétion des employés et des gestionnaires.

Cette étude a permis de montrer que le FIJM et les FM font preuve de nombreux efforts envers leur durabilité mais que les résultats de ces efforts ne sont pas mesurés. De même, les festivals permettent par la communication, la suggestion et l'exigence de pratiques durables aux parties prenantes, une sensibilisation, quoique partielle, de celles-ci au développement durable. En ne communiquant pas de manière efficace aux parties prenantes l'ensemble de leurs pratiques et démarches de développement durable, la seule exception étant le recyclage, le FIJM et les FM limitent ainsi grandement leur rôle comme vecteurs de développement durable. ..

En conclusion, cette étude révèle que tous les grands festivals capables de déployer des efforts équivalents ou supérieurs au FIJM et aux FM et de communiquer efficacement leurs pratiques durables à leurs parties prenantes peuvent être considérés comme des vecteurs de développement durable. Cependant, elle révèle aussi que les festivals se heurtent à certains obstacles ou manquements, tels que le coût, le manque d'information, de sensibilisation et de savoir-faire, qui les empêchent de jouer pleinement leur rôle de vecteur de développement durable. Pour cette raison, ce mémoire est complété par des recommandations, dont certaines s'adressent aux organisateurs de grands festivals et d'autres aux organismes publics qui les subventionnent ou les réglementent.

Recommandations

L'absence d'un audit détaillé des pratiques durables d'un festival ne permet pas d'en mesurer les retombées, d'évaluer l'amélioration des pratiques et de communiquer des résultats chiffrés aux parties prenantes internes et externes. Dans un effort d'amélioration continue du développement durable, les festivals doivent s'outiller d'indicateurs à la fois génériques – donc comparables à d'autres festivals – et spécifiques à leurs activités afin de pouvoir mesurer les résultats de leurs pratiques durables. À titre d'exemple de système d'audit, citons la « Global Reporting Initiative », un document-référence du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) qui comporte quarante-neuf indicateurs de base et trente indicateurs supplémentaires. Ces indicateurs couvrent les domaines économique, environnemental et social avec les sous-catégories suivantes : droits de l'homme, relations de travail décentes, responsabilité des produits et société. En outre, les festivals peuvent se tourner vers la norme ISO 26000 pour comprendre les lignes directrices de la RSE. Toutefois, la norme ISO 26000 n'est pas conçue pour permettre la certification. Dans le but d'obtenir une certification, les festivals doivent se tourner vers des normes spécifiques telles que la norme ISO 20121 pour les événements durables ou la norme BNQ 9700-253 sur la gestion responsable d'événements. Autrement, les événements peuvent se tourner vers le Global Sustainable Tourism Council (GSTC) et sa certification de destination touristique durable.

Les employés comprennent bien les effets positifs des pratiques sur l'image de marque des festivals, mais ils ne disposent pas d'information, d'une sensibilisation ou d'un savoir-faire suffisants pour considérer le développement durable comme faisant partie de leur travail. Dans cette étude de cas, la communication interne à l'égard des pratiques durables a été jugée déficiente par certains employés et doit, en conséquence, être repensée. À l'ère de la révolution technologique, les entreprises et individus qui veulent en tirer profit – et non les subir – doivent jouer un rôle actif de

partage de l'information sur les différentes plateformes disponibles. Le partage d'information permet, entre autres, aux festivals d'avoir des commentaires des parties prenantes, des suggestions et des informations relatives à leurs activités. Les possibilités des technologies sont quasi-illimitées et multiformes pour un prix défiant souvent toute concurrence (ex. : réseaux sociaux, blogues, sondages et plateformes collaboratives en ligne, réseau intranet, etc.). Toutefois, pour assurer la réussite de ces outils, il faut assurer l'implication des parties prenantes internes et externes dans la construction ou le dynamisme de ceux-ci.

Comme démontré dans les deux cas d'étude présentés dans ce mémoire, les festivals ont contribué au développement durable de la filière touristique événementielle tout en étant soumis à l'obligation d'intégrer des pratiques durables afin d'obtenir des partenariats ou des subventions gouvernementales. Pour s'assurer de tirer la filière touristique événementielle vers un niveau de durabilité plus élevé et de pouvoir justifier son engagement durable aux organismes publics, les événements peuvent se munir de politiques de développement durable intra et inter-entreprise formelles. Idéalement, ces politiques fixent, en toute circonstance, un niveau de durabilité minimum à l'interne et une intensité minimum dans les relations entre l'événement et ses parties prenantes secondaires. Bien évidemment, plus le niveau d'intensité minimum est élevé plus les événements pèsent sur la transmission de pratiques durables et la transformation de la filière touristique événementielle. En somme, l'élaboration d'une politique de développement durable formelle ayant pour objectif la normalisation ou la certification serait un objectif judicieux qui permettrait de répondre aux enjeux soulevés dans cette étude et de placer les festivals à l'avant-garde de la gestion responsable des événements.

Considérant le rôle potentiel des événements comme vecteur de développement durable et l'engouement des municipalités à accueillir ou à créer des événements de renommée, il est dans l'intérêt des organismes publics d'intégrer des critères de

durabilité dans les conditions d'obtention de subventions et des réglementations afin d'exiger des pratiques durables mesurables dont les organisateurs d'événements devront faire rapport dans leur bilan des opérations. Cela permettrait aux organismes publics de présenter une gestion des fonds publics responsable qui garantit des retombées positives dans les trois piliers traditionnels du développement durable: environnemental, économique et social. De plus, l'exigence de pratiques durables des événements par les organismes publics permettrait la contribution des événements à la sensibilisation des citoyens aux objectifs fixés dans les différents plans, stratégies et agendas de développement durable. Ainsi, les événements pourraient, à travers leur achalandage important, leur visibilité et renommée, être le quatrième pilier du développement durable, le pilier culturel.

Limites et pistes futures de recherche

La principale limite de cette étude réside dans la fiabilité des résultats. En effet, le temps et les moyens au sondage des festivaliers n'ont pas permis d'assurer la représentativité de l'échantillon par rapport à l'achalandage des festivals étudiés totalisant 3,3 millions de personnes en 2013. Le faible nombre de répondants empêche donc de faire une analyse croisée entre les caractéristiques des festivaliers et leurs réponses. De même, les 122 employés sondés en ligne et les 19 entretiens semi-dirigés réalisés dans une seule entreprise événementielle ayant un contexte organisationnel et géographique spécifiques ne permettent pas une généralisation à l'ensemble des acteurs dans ce secteur.

Toutefois, cette étude peut donner naissance à de futures recherches. La méthodologie développée pour cette étude peut être appliquée à d'autres festivals à Montréal ou ailleurs dans le monde afin de mener une analyse comparative entre plusieurs festivals. Les recommandations formulées dans cette étude, telle la mesure d'indicateurs de performance environnementale, sociale et économique, peuvent être

fort utiles pour les organisateurs d'événements ainsi que les organismes publics qui souhaitent mesurer les retombées de leurs efforts ou leurs initiatives en développement durable. Enfin, la construction d'une plateforme collaborative entre parties prenantes permettrait l'élaboration transparente d'une politique formelle de développement durable pour les événements. Celle-ci permettrait une démarche intégrée d'amélioration continue qui donnerait aux événements les outils de leadership nécessaires en matière de développement durable.

ANNEXE A QUESTIONS D'ENTRETIEN – FESTIVALIERS (197)

LES FESTIVALS MONTRÉALAIS : VECTEURS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

Perception et connaissance de l'engagement durable du festival

Le festival est durable (1-pas du tout d'accord / 5-parfaitement d'accord)

1 2 3 4 5

Pouvez-vous citer plusieurs pratiques durables de ce festival ?

Importance de l'engagement durable du festival

Quelle importance l'engagement durable du festival a-t-il pour vous ?

1 2 3 4 5

Si le festival venait à arrêter son engagement durable, remettriez-vous en cause votre participation ?

Oui Non Pas d'avis

Potentiel de sensibilisation

Le festival est-il une bonne occasion pour sensibiliser les citoyens au dvt. durable ?

Oui Non

Pour quelle(s) raison(s) ?

FM: De 2004 à 2012, plus de 114 tonnes métriques de matières résiduelles ont été détournées des sites d'enfouissement.

FIJM : En 2010, 19 tonnes de carton ont été récupérées. Cela a permis d'épargner l'équivalent de 458 arbres.

La diffusion de cette information, pourrait-elle influencer les citoyens à avoir un comportement plus durable ?

Oui Non

Pour quelle(s) raison(s) ?

Fiche d'identité du festivalier

Age :

Sexe : Homme

Femme

Provenance : Île de Montréal

Région de Montréal (40km)

Hors Région de Montréal

Première visite à ce festival : Oui Non

Visite : Seul

Groupe

Famille

Festival : Francofolies

FIJM

Consentement

« Je reconnais avoir lu le présent questionnaire et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Ma participation à cette recherche est totalement volontaire et je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. »

Je consens à participer à ce projet de recherche

Date: _____ Signature : _____

__/__/____

Participant mineur (signature du tuteur légal)

Signature : _____

ANNEXE B QUESTIONS DU SONDAGE EN LIGNE – EMPLOYÉS (122)

Les questions 1 à 7 (absentes de cette annexe) sont des questions appartenants à L'Équipe Spectra.

8. Croyez-vous que les initiatives durables ont contribué aux bénéfices économiques du FIJM/FF ces dernières années?			
		Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Pas du tout		4,3%	5
Très peu		11,3%	13
Un peu		50,4%	58
Beaucoup		28,7%	33
Énormément		5,2%	6
nombre de personnes ayant répondu à la question			115
nombre de personnes ayant sauté la question			7
9. Possédez-vous une politique interne de responsabilité sociale?			
		Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Oui		55,7%	64
Non		10,4%	12
Je ne sais pas		33,9%	39
nombre de personnes ayant répondu à la question			115
nombre de personnes ayant sauté la question			7

10. Est-ce que le développement durable fait partie de votre politique de responsabilité sociale?

		Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Oui		93,8%	60
Non		1,6%	1
Je ne sais pas		4,7%	3
nombre de personnes ayant répondu à la question			64
nombre de personnes ayant sauté la question			58

11. Quel est votre niveau de connaissance parmi les normes et plans suivants qui touchent votre travail au niveau des initiatives durables?

	Aucune	Très faible	Faible	Moyen	Assez bon	Très bon	Nombre de classements
BNQ 9700-253: La norme sur la gestion responsable d'évènements	37,8% (28)	8,1% (6)	29,7% (22)	20,3% (15)	4,1% (3)	0,0% (0)	74
ISO 20121: Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle	44,6% (33)	13,5% (10)	24,3% (18)	16,2% (12)	1,4% (1)	0,0% (0)	74
Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015	41,9% (31)	12,2% (9)	28,4% (21)	16,2% (12)	1,4% (1)	0,0% (0)	74
Stratégie gouvernementale de développement durable du Québec 2008-2014	37,8% (28)	13,5% (10)	29,7% (22)	14,9% (11)	4,1% (3)	0,0% (0)	74
nombre de personnes ayant répondu à la question							74
nombre de personnes ayant sauté la question							48

12. Les Vivats 2013 ont récompensé le FIJM pour la cohérence de ses actions depuis 35 ans. Croyez-vous que les initiatives durables ont aussi permis d'obtenir un avantage compétitif?

		Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Oui, totalement		17,9%	19
Oui, partiellement		45,3%	48
Non		11,3%	12
Je ne sais pas		25,5%	27
nombre de personnes ayant répondu à la question			106
nombre de personnes ayant sauté la question			16

13. Croyez-vous que les initiatives durables ont permis de bonifier l'image de marque du FIJM/FF?

		Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Oui, totalement		40,6%	43
Oui, partiellement		51,9%	55
Non		5,7%	6
Je ne sais pas		1,9%	2
nombre de personnes ayant répondu à la question			106
nombre de personnes ayant sauté la question			16

14. Le développement durable a-t-il une place importante dans vos relations avec les parties prenantes externes (sous-traitants, partenaires, commanditaires etc.) pendant les FF/FIJM?

		Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Pas du tout		15,1%	16
Très peu		17,9%	19
Un peu		34,0%	36
Beaucoup		30,2%	32
Énormément		2,8%	3
nombre de personnes ayant répondu à la question			106
nombre de personnes ayant sauté la question			16

15. Quels sont les obstacles les plus importants à prendre des initiatives durables?
Déplacer les cases pour les ordonner par ordre d'importance, 1 étant le plus important et 6 le moins important. Veillez à classer toutes les cases car le système classe les cases restantes par défaut.

	1	2	3	4	5	6	Moyenne de classement	Nombre de classements
Manque de temps	16,5% (17)	30,1% (31)	18,4% (19)	9,7% (10)	9,7% (10)	15,5% (16)	3,13	103
Coûts	48,5% (50)	19,4% (20)	17,5% (18)	4,9% (5)	4,9% (5)	4,9% (5)	2,13	103
Manque d'informations	17,5% (18)	14,6% (15)	28,2% (29)	25,2% (26)	8,7% (9)	5,8% (6)	3,11	103
Manque de sensibilisation	7,8% (8)	15,5% (16)	17,5% (18)	30,1% (31)	19,4% (20)	9,7% (10)	3,67	103
Manque de savoir-faire	7,8% (8)	4,9% (5)	10,7% (11)	23,3% (24)	37,9% (39)	15,5% (16)	4,25	103
Calendrier opérationnel	1,9% (2)	15,5% (16)	7,8% (8)	6,8% (7)	19,4% (20)	48,5% (50)	4,72	103
nombre de personnes ayant répondu à la question								103
nombre de personnes ayant sauté la question								19
16. Existe-t-il d'autres obstacles, dans l'implémentation d'initiatives durables, que vous considérez importants, et dont vous souhaitez nous faire part?								
								Nombre de réponses
								19
nombre de personnes ayant répondu à la question								19
nombre de personnes ayant sauté la question								103

ANNEXE C QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN – EMPLOYÉS

QUESTIONNAIRE SEMI-DIRIGÉ INTERNE – EMPLOYÉS FIJM

QUESTIONS D'INTRODUCTION

1. Qu'est-ce que le Développement Durable pour vous ?
2. Comment définiriez-vous la culture de votre entreprise ?
3. Avez-vous déjà eu des discussions au sein de votre département concernant vos pratiques en DD ?
4. Comment évaluez-vous, la communication, l'entraide et le partage des bonnes pratiques entre les départements de l'entreprise ?

SECTION ÉCONOMIE & GOUVERNANCE

Citoyenneté corporative à travers une gestion responsable du personnel de même qu'une bonne gouvernance financière de même qu'une gestion responsable du personnel et des impacts environnementaux

1. La direction du FIJM est à l'écoute des recommandations faites par les employés :
(1 : pas du tout ; 6 : tout à fait) 1 2 3 4 5 6
2. FIJM offre des perspectives d'emploi à LT :
(1 : pas du tout ; 6 : tout à fait) 1 2 3 4 5 6
3. Selon vous, quelle est l'attitude adoptée par vos dirigeants vis-à-vis des enjeux de développement durable ? (ignorants – désintéressés – conscientisés – engagés)
4. Votre entreprise favorise-t-elle des pratiques de développement durable au sein de votre département ? Oui / Non
Si oui, les changements apportés modifient-ils significativement votre métier ?
5. Selon vous, quelles actions entreprises au sein de votre département contribuent à répondre aux défis de développement durable propres au FIJM ?
6. Selon vous, le FIJM a tendance à suivre les mouvements de l'industrie ou adopte-t-il un comportement proactif en matière d'innovation ?
 Entreprise suiveuse Entreprise proactive
7. Veuillez nommer les 3 principales plaintes formulées par les festivaliers :
1 2 3
8. Veuillez nommer les 3 principales plaintes formulées par les employés :
1 2 3
9. Selon vous, votre directeur est-il capable de déterminer les atouts économiques du développement durable qui concernent votre département ? oui / non / nsp
Si oui, quels sont-ils ?
10. Quelles sont les innovations majeures de cette dernière décennie ? Avez-vous une suggestion d'innovation ?

SECTION SOCIALE

Conditions de travail

Les conditions de travail incluent l'environnement de travail, les avantages sociaux (salaires, retraites) et toute autre forme de reconnaissance financière ou non ainsi que la manière dont l'organisation permet de concilier le conflit entre l'activité professionnelle et l'épanouissement personnel.

1. Sentez-vous des conflits entre les travailleurs du FIJM ?
2. Selon vous, les conflits sont-ils pris en charge et solutionnés ?
3. FIJM prend-t-il des mesures pour améliorer l'environnement au travail (espace employés, team building etc.) ?
4. Le FIJM vous offre-t-il un équilibre/flexibilité entre vie professionnelle et vie privée ?

Santé et sécurité au travail

Degré d'application des conditions susceptibles d'assurer un environnement sain et sécuritaire pour l'exercice du travail

5. Comment le FIJM se préoccupe-t-il de la santé et de la sécurité au travail ?

6. Avez-vous suivi des programmes de formation, d'éducation, de conseils relatifs à la santé et à la sécurité au travail?

Participation et relations de travail

Une entreprise hautement performante mobilise ses employés et s'assure qu'ils soient responsabilisés en les faisant participer activement dans l'amélioration de la performance organisationnelle et des relations de travail.

7. Votre employeur est-il ouvert au dialogue et est-il à l'écoute des employés?
(1 : Pas du tout ; 6 : Tout à fait) 1 2 3 4 5 6
8. La direction vous met-elle régulièrement au courant des évolutions (techniques, processus etc.) du FIJM ?
9. Avez-vous des suggestions à faire pour améliorer l'implication des employés dans la bonne marche du FIJM ?

Développement des compétences et sensibilisation du personnel

Le développement des compétences concerne d'abord et avant tout la formation des employés sous diverses formes selon les besoins de l'organisation et les aspirations des employés.

10. Vous est-il possible de suivre des formations financées par votre entreprise ?
11. Pouvez-vous faire des suggestions à propos des formations?

Le système de communication et d'information des initiatives

12. Comment vous sont communiquées les initiatives vertes, sociales et économiques du FIJM ?
13. Pensez-vous que le FIJM communique suffisamment sur les enjeux de développement durable? Oui / non
Selon vous, que pourrait-elle faire de plus pour communiquer efficacement ?
14. Selon vous, quel est l'impact social le plus important du FIJM qui témoigne de son engagement responsable à l'égard de la communauté?

La prise en compte des préoccupations des parties prenantes

Existence de partenariats, tout d'abord à travers une concertation avec les instances gouvernementales, des alliances avec le milieu des affaires, les ONG, etc...

15. Selon vous, quels sont les effets (externalités) positifs/néfastes sur certaines parties prenantes ?
16. Avez-vous connaissance de mesures mises en place pour pallier aux effets néfastes ? Si oui lesquelles ?
17. Avez-vous des suggestions sur ce que le FIJM pourrait faire de plus pour ses parties prenantes?

SECTION ENVIRONNEMENT/ÉCOLOGIE

Les politiques environnementales et performances environnementales

1. Le FIJM a-t-il des certifications environnementales ? oui / non
Si oui, lesquelles ?
2. Est-ce que le FIJM connaît les impacts environnementaux qu'il produit? Oui / non
L'impact environnemental, c'est les conséquences de l'ensemble des modifications qualitatives, quantitatives et fonctionnelles de l'environnement (négatives ou positives) engendrées par un projet. Pour mesurer l'impact environnemental d'un produit ou service, différents outils existent. Généralement, on réalise une analyse de cycle de vie (ACV). Cette analyse prend en compte les besoins en ressources (extraction / fabrication), le transport, l'usage et la fin de vie). L'étude de l'impact environnemental est un outil utilisé par la norme ISO 14001 et l'ACV par la norme ISO 14040 ***rse-environnement.org
3. Si oui, quels ont été les risques environnementaux identifiés ? Quelles directives (éco-gestes) vous ont été attribuées pour limiter ces risques ?
Un éco-geste, est un geste quotidien, souvent simple, que chacun de nous peut adopter pour diminuer son impact sur l'environnement (eau, énergie, transport, déchets, éco-consommation) ***rse-environnement.org
4. Comment jugez-vous le programme de triage et de compostage au FIJM ?
(1 : Nul ; 6 : Excellent) 1 2 3 4 5 6

5. La communication du FIJM sur les économies d'énergie est jugée
(1 : Insatisfaisante ; 6 : Très satisfaisante) 1 2 3 4 5 6
6. A votre connaissance, le FIJM a-t-il un projet pour réduire ses émissions de GES ?
7. Le FIJM est "carboneutre", pouvez-vous m'en parler ?

L'utilisation d'énergie fossile augmente le taux de dioxyde de carbone dans l'air et contribue au réchauffement climatique global du fait de l'effet de serre. Le principe de neutralité carbone est basé sur le fait que le CO2 étant un gaz très miscible dans l'atmosphère, une quantité de CO2 émise dans un lieu peut être "compensée" par la séquestration ou la réduction d'une quantité équivalente de CO2 ailleurs, en termes de bilan global au moins, car les problèmes d'acidification de l'eau ou des pluies près de la source, et d'impacts indirects sur la biodiversité et donc les puits de carbone peuvent parfois exister. Ce principe de neutralité géographique, permet de donner une logique à un système de « compensation volontaire » et quantitativement mesurée, visant à sinon réduire la quantité de carbone dans l'air, à au moins ne pas en ajouter. C'est une des bases des mécanismes du Protocole de Kyoto ***rse-environnement.org

8. L'entreprise s'est-elle dotée d'une politique d'optimisation des transports pour les participants, le personnel et les fournisseurs ?

Sur la relation entreprise – fournisseurs

9. Le FIJM a-t-il ou demande-t-il des informations sur la performance environnementale de ses fournisseurs et des produits offerts ?
10. Le FIJM intègre-t-il des critères durables (économiques-sociaux-environnementaux) dans les cahiers des charges fournisseurs ?
Si oui quelles sont-ils ?

Sur la relation entreprise – employés

11. Quelle est la place du développement durable dans votre corps de métier ?
12. Le FIJM essaie-t-il de sensibiliser les employés sur les questions de développement durable liées à son activité? Si oui, de quelle manière?
13. Le FIJM donne-t-il des formations aux employés sur le développement durable applicable à leur métier ?
14. Lors de l'évaluation des employés sur les sites, l'organisation considère-t-elle des critères environnementaux ?
15. A votre connaissance, le FIJM a-t-il établi un canal de communication avec les employés pour qu'ils puissent faire des suggestions d'amélioration de la performance DD de l'entreprise?

Sur la relation entreprise – festivaliers (conscientiser la population sur leur rôle)

16. Le FIJM communique-t-il ses projets DD aux festivaliers ? oui / non
Si oui, est-ce dans un but – descriptif / de sensibilisation / ou d'implication – de l'ensemble des acteurs ?
17. Le FIJM publie-t-il des informations sur ses impacts environnementaux?
18. Le FIJM promeut-il des séances d'informations (stands sur les lieux des festivals) aux festivaliers sur les enjeux DD de son activité ? oui / non
Si oui, quelles sont les difficultés rencontrées ?
Si non, pourquoi ?

ANNEXE D QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN – GESTIONNAIRES

ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ - GESTIONNAIRES

QUESTIONS POUR RÉFLEXION INTRODUCTIVE

- Citoyenneté corporative à travers une bonne gouvernance financière de même qu'une gestion responsable du personnel et des impacts environnementaux

1. Qu'est-ce que le Développement Durable pour vous ?
2. Comment définiriez-vous la culture de votre entreprise ?
3. Avez-vous déjà eu des discussions au sein de votre département concernant vos pratiques en DD ?
4. Quels sont les objectifs de votre département en matière de Développement Durable ?
5. Comment évaluez-vous, la communication, l'entraide et le partage des bonnes pratiques entre les départements de l'entreprise ?

SECTION ÉCONOMIE & GOUVERNANCE

1. Selon vous, le DD s'articule-t-il dans la mission, la vision et les valeurs du FIJM ? Si oui, de quelle manière ?
2. Avez-vous établi un plan stratégique directeur intégrant une vision de développement durable ? Oui / Non
Si oui, sur quels critères s'articule-t-il ? Quels sont ses principes directeurs ?
3. Comment les collaborateurs de l'entreprise sont-ils associés à cette démarche ?
Une démarche RSE est par nature collaborative et participative. Ce n'est qu'en y associant tous les acteurs du FIJM qu'elle pourra être comprise, intégrée et portée par chacun. Associer les collaborateurs dans cette démarche permet de (re)mettre du lien dans l'entreprise et, de fédérer les salariés autour de valeurs communes [***rse-evenements.org](http://rse-evenements.org)
4. Pouvez-vous me parler du rôle, de la mission et de l'efficacité du Comité Vert sur les activités du FIJM?
(1 : pas du tout efficace ; 6 : très efficace) nsp 1 2 3 4 5 6
5. (Direction + finances) Ce comité bénéficie-t-il d'un budget clairement défini ? Oui/Non
Si oui, quelle est sa part dans le budget total du FIJM ? %
6. (Direction + finances) Pour soutenir sa croissance, le FIJM dispose-t-il d'un plan d'investissement à moyen et long terme ? Oui / Non
Si oui, comment se définit-il ?
7. Quelles actions envisagez-vous de maintenir ou de mettre en place pour améliorer la rentabilité du FIJM et assurer sa pérennité ?
a) A Court Terme ? b) A Moyen et Long Terme ?
8. Selon vous, le FIJM a-t-il tendance à suivre les mouvements de l'industrie ou adopte-t-il un comportement proactif en matière d'innovation ?
 Organisme suiveur Organisme proactif
9. Quelles sont, selon vous, les innovations majeures développées en interne durant cette dernière décennie ?
10. En matière d'information, quels outils et supports de communication assurent actuellement l'accès à l'information financière et extra-financière ?
11. En conformité avec la loi, et ce depuis décembre 2010, les résultats issus des politiques d'équité salariale doivent être communiqués une fois tous les 5 ans. Comment jugez-vous cette fréquence ?
(1 : pas du tout satisfaisante ; 6 : tout à fait satisfaisante) 1 2 3 4 5 6

12. La communication est transparente et l'accès à l'information est encouragé par le FIJM
(1 : pas du tout ; 6 : tout à fait) 1 2 3 4 5 6
13. Des études de satisfaction et d'impact des activités du FIJM sur les festivaliers sont menées :
1. Jamais 2. Rarement 3. Régulièrement 4. Souvent 5. Systématiquement
14. Pensez-vous qu'une politique ou une certification puisse aider le FIJM à mieux démontrer ses engagements en matière de DD ? oui / non
Veuillez développer votre réponse.
Les normes ISO sont élaborées et reconnues internationalement. La certification est nécessairement donnée par un organisme agréé par l'Etat et valide les actions menées par une entreprise fortement engagée***rse-evenements.org
La labellisation, à la différence de la certification, n'est pas nécessairement donnée par un organisme attribué par l'Etat. Elle vient également reconnaître les démarches responsables de l'entreprise. Il existe des organismes d'attribution privés ou issus de filières professionnelles ***rse-evenements.org
15. Selon vous, le FIJM devrait-il récompenser les comportements proactifs en matière de DD ? oui / non
Si oui, quel type de récompense vous semble la plus motivante ou inspirante ?
16. Dans le cadre de son activité saisonnière, quels sont les principaux mécanismes de rétention des talents utilisés par le FIJM ?
17. Comment reconnaissez-vous la contribution de vos employés ?
18. Selon vous, comment cette reconnaissance devrait-elle être communiquée de manière à encourager les bons comportements ?

SECTION SOCIALE

Conditions de travail / Participation et relations de travail

Les conditions de travail incluent l'environnement de travail, les avantages sociaux (salaires, retraites) et toute autre forme de reconnaissance financière ou non, ainsi que la manière dont l'organisation permet de concilier le conflit entre l'activité professionnelle et l'épanouissement personnel.

Une entreprise hautement performante mobilise ses employés et s'assure qu'ils soient responsabilisés en les faisant participer activement dans l'amélioration de la performance organisationnelle et des relations de travail.

1. Selon vous, le guide de conduite du FIJM assure-t-il le respect d'un comportement éthique à tous les échelons de l'entreprise ?
A la fois en interne et en externe, ce critère vise à sensibiliser l'ensemble des salariés aux bonnes relations économiques, sociales et environnementales, cohérentes avec une politique RSE ***rse-environnement.org
2. Par quels moyens sont ciblés les problèmes touchant les employés ? (comités mixtes « direction-salariés », dialogue ouvert, mécanismes officiels de règlement des griefs, etc...)
3. Existe-t-il des systèmes de gestion pour évaluer l'atteinte des objectifs des employés ?
4. Quelles considérations sociales sont prises en compte en priorité dans les politiques de votre département ?
5. Quels motifs ont poussé le FIJM à initier une/ces politique(s) au sein de votre département ? et quand ?
6. Existe-t-il un dispositif d'amélioration continue des conditions de travail ?
Si oui, les employés y sont-ils associés ?

Equité

L'organisation se doit d'être équitable en matière d'emploi : pas de discrimination en matière de culture, de genre, etc... Elle fournit un traitement équitable à tous ses employés.

7. Comment clarifiez-vous vos besoins en RH année après année dans le contexte saisonnier propre au FIJM ?
Comment ces besoins sont-ils communiqués à l'interne et à l'externe ?

8. Quel est le taux de roulement des employés du FIJM de votre département d'une année sur l'autre ?
9. FIJM s'engage en faveur de la diversité (lutte contre toute forme de discrimination)
(1 : Pas du tout ; 6 : Tout à fait) 1 2 3 4 5 6
10. Comment est représentée la parité homme/femme dans votre département? % estimé

Santé et sécurité au travail

Il s'agit du degré d'application des conditions susceptibles d'assurer un environnement sain et sécuritaire pour l'exercice du travail.

11. Dans votre département, les accidents du travail sont-ils rapportés ? oui / non
12. Quelles mesures ont été prises par le FIJM en prévention des risques d'accidents du travail ?
13. Comment jugez-vous la communication préventive liée à la SST ?
(1 : Pas du tout satisfaisante ; 6 : Tout à fait) 1 2 3 4 5 6
14. (Paie) – FIJM utilise-t-il des indicateurs :
- De résultats (taux de fréquentation, taux de gravité, coûts etc.) ?
 - Qualitatifs (causes d'accident, nature des lésions etc.) ?
 - De moyens (analyses, programmes de formation, d'éducation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques) ?
 - Avancés/signaux faibles (traitement psychologique, burnout etc.) en vue d'agir sur le turnover et l'absentéisme par exemple.
15. (Paie) – La SST étant souvent perçue comme un coût, avez-vous mis en place des systèmes de gestion concernant les bénéfices liés à ces enjeux (perturbations évitées, motivation des salariés, qualité, innovation, image de l'entreprise, etc...)?
16. Selon vous, les temps de pause sont respectés
(1 : Pas du tout ; 6 : Tout à fait) 1 2 3 4 5 6

Développement des compétences et sensibilisation du personnel

Le développement des compétences concerne d'abord et avant tout la formation des employés sous diverses formes selon les besoins de l'organisation et les aspirations des employés.

17. Est-ce que des formations en DD sont disponibles pour vos employés dans leur corps de métier ?
18. Les initiatives du personnel dans le domaine de la sensibilisation au développement durable sont-elles soutenues par le FIJM ?
Si oui, Comment ? Si non, Pourquoi ?

Le système de communication et d'information des initiatives

19. Comment les innovations sont-elles stimulées et communiquées au sein de votre département ?
20. Existe-t-il un plan de communication et d'information à l'égard de la communauté ?
Si oui, quels moyens y sont dédiés?

La prise en compte des préoccupations des parties prenantes

Il s'agit de l'existence de partenariats, tout d'abord à travers une concertation avec les instances gouvernementales, des alliances avec le milieu des affaires, les ONG, etc...

21. Sauriez-vous identifier les parties prenantes du FIJM ? de votre département ?
- Internes? (exemples : employés, membres comité de direction, membres du CA, personnel en charge de la communication, Président(e)-DG)
- Externes? (exemples : partenaires, gouvernement, consommateurs, voisinage de la place des arts...)
22. Comment entrez-vous en interaction avec vos parties prenantes internes ? externes ?
(sondage, audit de conformité sociale, plan stratégique ou d'action, etc...)

23. Avez-vous par exemple identifié des parties prenantes cibles dont vous tentez de répondre aux besoins en priorité?
24. Encouragez-vous vos parties prenantes à avoir un comportement responsable? Si oui, comment?

Conditions d'approvisionnement et de sous-traitance

25. Le FIJM respecte-t-il ses délais de paiements à l'égard de ses fournisseurs ?
26. Selon vous, le FIJM – ne contraint pas / encourage / suggère à / impose à – ses commanditaires ou ses sous-traitants de travailler avec des critères durables (économiques/sociaux/environnementaux) dans ses relations bilatérales ?
27. Dans quel cas un fournisseur est-il évincé d'un appel d'offre ? Qui a le dernier mot ?
28. Pensez-vous qu'il soit pertinent d'établir un canal de communication avec les fournisseurs du FIJM dans le but d'obtenir ou de leur donner des suggestions d'amélioration quant à la performance environnementale ? oui/non
- Si oui, quelle forme de communication serait la plus efficace selon vous ? (réunions, forums, bulletins d'infos, blogues, communiqués de presse, plateforme collaborative...)

SECTION ENVIRONNEMENT/ÉCOLOGIE

Les politiques environnementales et performances environnementales

1. Le FIJM connaît-il les impacts environnementaux (positif+ ou négatif-) qu'il produit? Oui / non

L'impact environnemental, c'est les conséquences de l'ensemble des modifications qualitatives, quantitatives et fonctionnelles de l'environnement (négatives ou positives) engendrées par un projet. Pour mesurer l'impact environnemental d'un produit ou service, différents outils existent. Généralement, on réalise une **analyse de cycle de vie (ACV)**. Cette analyse prend en compte les besoins en ressources (extraction / fabrication), le transport, l'usage et la fin de vie). L'étude de l'impact environnemental est un outil utilisé par la norme ISO 14001 et l'ACV par la norme ISO 14040

Si oui, quels sont les risques environnementaux identifiés et quels sont les mécanismes de contrôle utilisés ? (*plan d'action dans une logique d'amélioration continue pour les maîtriser*)

2. Etablissez-vous un bilan annuel énergétique au sein de vos différents départements ? Oui/Non. Si oui comment s'articule-t-il ? Si non pourquoi ?
3. Connaissez-vous les coûts environnementaux liés aux opérations et aux processus de votre département (équipement de surveillance, antipollution, mesures correctives, élimination des déchets, coûts de conformité)?
4. (*Aménagements, Logistique, Immeubles*) – Concernant votre département pendant le FIJM, combien d'avis de non-conformité légale, émis par le ministère de l'Environnement ou les municipalités, avez-vous reçu?
5. Pour le FIJM, votre département intègre-t-il des éco-gestes dans une démarche d'écoconception de ses produits et services (réutilisation, stockage, choix de matériaux, déconstruction, bio, équitable, circuits courts...)? oui / non

Un éco-geste, est un geste quotidien, souvent simple, que chacun de nous peut adopter pour diminuer son impact sur l'environnement (eau, énergie, transport, déchets, éco-consommation) ***rse-environnement.org

Si oui, comment ces actions sont-elles communiquées ?

6. Comment jugez-vous le programme de matières recyclables ? Justifiez votre évaluation.

(1 : Insatisfaisante ; 6 : Très satisfaisante) 1 2 3 4 5 6

7. Le FIJM est carboneutre. Pourriez-vous m'en parler ?

L'utilisation d'énergie fossile augmente le taux de dioxyde de carbone dans l'air et contribue au réchauffement climatique global du fait de l'effet de serre. Le principe de neutralité carbone est basé sur le

fait que le CO2 étant un gaz très miscible dans l'atmosphère, une quantité de CO2 émise dans un lieu peut être "compensée" par la séquestration ou la réduction d'une quantité équivalente de CO2 ailleurs, en termes de bilan global au moins, car les problèmes d'acidification de l'eau ou des pluies près de la source, et d'impacts indirects sur la biodiversité et donc les puits de carbone peuvent parfois exister. Ce principe de neutralité géographique, permet de donner une logique à un système de « compensation volontaire » et quantitativement mesurée, visant à sinon réduire la quantité de carbone dans l'air, à au moins ne pas en ajouter. C'est une des bases des mécanismes du Protocole de Kyoto ***rse-environnement.org

8. Le FIJM s'est-il doté d'un Plan de Déplacement Entreprise pour les festivaliers, le personnel et les fournisseurs ? oui / non

Si oui, comment le communique-t-il ?

Le plan de déplacement entreprise (PDE) est un ensemble de mesures visant à optimiser les déplacements liés aux activités professionnelles en favorisant l'usage des modes de transport alternatifs à la voiture individuelle. Sa mise en œuvre est encouragée par les autorités publiques, car il présente de nombreux avantages pour les entreprises, les salariés et la collectivité. Le PDE est un vrai projet d'entreprise, qui peut s'inscrire dans une démarche "qualité" ou dans un système de management environnemental ***rse-environnement.org

Sur la relation entreprise-employés

9. Les employés sont-ils sensibilisés aux actions vertes propres au FIJM ? Si oui, de quelle manière ?

10. Pensez-vous qu'il soit pertinent d'établir un canal de communication avec les employés du FIJM dans le but d'obtenir ou de leur donner des suggestions d'amélioration quant à la performance environnementale ? oui/non

Si oui, quelle forme de communication serait la plus efficace selon vous ? (réunions, forums, bulletins d'infos, blogues, communiqués de presse, plateforme collaborative...)

**Sur la relation entreprise-festivaliers/acteurs
(Conscientiser la population sur leur rôle)**

11. FIJM communique-t-il aux festivaliers ses projets durables (économiques/sociaux/environnementaux) ?

12. FIJM publie-t-il des informations sur ses impacts environnementaux ? Oui / non
Si oui, comment ?

13. FIJM promeut-il des séances d'informations (stands sur les lieux des festivals) aux festivaliers/acteurs sur les enjeux environnementaux de son activité économique ?

14. Pensez-vous qu'il soit pertinent d'établir un canal de communication avec les festivaliers du FIJM dans le but d'obtenir ou de leur donner des suggestions d'amélioration quant à la performance environnementale ? oui/non

Si oui, quelle forme de communication serait la plus efficace selon vous ? (réunions, forums, bulletins d'infos, blogues, communiqués de presse, plateforme collaborative...)

15. Selon vous, quelle image dégage le FIJM au sein de la communauté ?

ANNEXE E NOEUDS TIRÉS DES RETRANSCRIPTIONS D'ENTRETIENS – EMPLOYÉS & GESTIONNAIRES

- Image de marque

Noeud "Image de Marque"

I = Interrogateur

R = Répondant

Référence

Aux Francofolics les gens vont venir voir un artiste, mettons il y a Pierre Lapointe qui fait un spectacle les gens vont se déplacer alors que les gens viennent au Festival de jazz. C'est ça la différence. Les gens vont se déplacer sur le site parce que c'est le festival. C'est la preuve de l'impact qui a été laissé, les gens viennent... c'est qui l'artiste ? Ce n'est pas grave, oui ils vont chercher c'est quoi leurs intérêts, mais, regarde-moi je viens, c'est samedi je vais au Festival de jazz.

Référence

Je pense que oui, parce que ça existe sur le site, à certains endroits aux entrées de site, aux kiosques, je ne pense pas qu'on communique plus que ça par exemple. Ne serait-ce que sur la plateforme Web, on n'est pas dans le « push », voici ça existe puis les gens doivent y accéder par ses propres moyens.

Référence

R : Non. Ça s'est fait à un moment donné avec, je ne me souviens pas, il y avait des gens qui pédalaient et puis ils savaient exactement combien de GES ils économisaient. On a eu ces kiosques-là sur le site. Il y a eu l'Écho' Scouade... (se reprend) L'Escouade ?

I : L'Écho' Scouade

R : L'Écho' Scouade qui était là aussi.

I : Donc ça existe ?

R : Oui, ça existe, mais... oui, ça existe.

Référence

De continuer sur notre lancée, mais surtout d'innover. Moi je trouve qu'il y a un potentiel fantastique au niveau du développement même économique du festival avec des innovations qui viendraient toucher le développement durable. Moi je crois beaucoup à ça, fait que, mon vœu, ça serait que chaque année on ait une nouvelle affaire trippante...

Référence

C'est rendu un truc tellement à la mode, je dirais, que ça pourrait être un bon coup de publicité de mettre en avant toutes les actions. Je suis sûr que d'afficher qu'on fait du compost ça pourrait nous rapporter du monde. Rien que sur la carte des vins, quand j'écris un vin bio en parenthèses, les gens en commandent puis avant quand ce n'était pas écrit les gens ne le prenaient pas.

Référence

Ben de pouvoir les embaucher à l'année, question donc de sécuriser des ressources, de rendre les gens plus heureux, donc plus efficace et d'être en mesure de travailler à l'année sur plusieurs projets de fonds de l'externe et de l'interne et de pouvoir être au final en mesure de... de... de... euh d'augmenter la perception qu'ont les compagnies externes de nous et puis de changer leur vision par rapport à nous, donc qu'ils soient en mesure de, qu'ils aient le réflexe, de développer leurs réflexes pour qu'ils viennent cogner à notre porte pour réaliser certains projets

Référence

J'étais au MBA, fait que j'ai une formation aussi, j'ai eu un cours en développement durable, puis j'ai un DESS comme marketing, j'ai eu deux cours sur comment le marketing s'intègre spécifiquement dans le développement durable. Et comment il est utilisé dans le marketing, que voilà.

Référence

R : Oui, pour les commanditaires, ça paraît bien.

I : Est-ce qu'il y a quelque chose que tu veuilles ajouter ? Des avantages ou désavantages ?

R : Je ne pense pas qu'il y ait de désavantages, puis au contraire, quand tu vas chercher une certification, tu te fixes toi-même une barre que tu ne peux plus descendre en bas. Tu l'exposes après à dire : On a obtenu la note A, donc l'année prochaine on ne peut pas vraiment obtenir la note B, donc je pense que c'est vraiment positif sur toute la ligne.

Référence

R : Non. Mais dans nos outils de communications officiels, p. ex. : le programme, je sais qu'il y a un mot sur le développement durable, mais est-ce que les personnes lisent le programme au complet VS la programmation de shows ? Je ne sais même pas si c'est sur notre site Web, je ne pense pas que c'est sur le site web le développement durable.

I : Si !

R : Ok, ben voilà, je n'y vais pas souvent, alors je ne suis pas un bon juge

I : C'est là ! Mais la problématique est la même, est-ce que les gens lisent cette partie ?

R : Exactement. Au moins si c'est là, les gens peuvent le trouver. Je sais que RTA le fait dans ses communications. Lui le met de l'avant. Même sur ses communications sur le site extérieur il en parle.

Référence

C'est une bonne question ça. Aux festivaliers... ça arrive quelques fois qu'il y ait des articles de journaux qui soient parus. Encore là, faut faire un bon grand coup pour que ça passe aux nouvelles.

Référence

Côté positif, les compagnies qui viennent sur le site ont une belle visibilité. Elles doivent profiter également que le festival est assez écologique. Je pense que les commanditaires sont impliqués là-dedans

Référence

Ça pourrait être mis dans la publicité, quand un festival est écoresponsable, ou qu'un festival a gagné un vivat. Je pense que c'est quelque chose... Ça permet d'attirer du monde, et il y a de plus en plus de jeunes qui font attention à ça. Le fait de savoir que le FIJM c'est super gros, ça se passe en ville et entendre qu'ils sont écoresponsables, qu'ils ont gagné un Vivat – même si ce n'est pas très populaire. Je pense que ça n'est pas tout le monde qui sait c'est quoi un prix vivat –, mais si l'on peut mettre dans une communication que dans le fond tu vas à un festival, ce qui se fait là est écoresponsable, ça peut attirer du monde.

Référence

I : Pensez-vous qu'une politique ou une certification puisse aider le FIJM à mieux démontrer ses engagements en matière de développement durable ? oui/non

R : Oui, ça fait partie de tous ce qui est communication et aider à l'image.

Référence

Pourquoi pas, c'est toujours bon pour l'image. Ça revient à l'image toujours ce genre de chose là.

Référence

R : C'est toujours bon, de montrer l'exemple, puis de montrer qu'on s'implique. Je pense que c'est très bien.

I : c'est un plus ?

R : C'est un plus pour l'image de la compagnie et puis pour le bien général de tout le monde.

- *Avantage compétitif*

Nœud « Avantage compétitif »

I = Interrogateur

R = Répondant

Référence

De continuer sur notre lancée, mais surtout d'innover. Moi je trouve qu'il y a un potentiel fantastique au niveau du développement même économique du festival avec des innovations qui viendraient toucher le développement durable. Moi je crois beaucoup à ça, fait que, mon vœu, ça serait que chaque année on ait une nouvelle affaire trippante...

Référence

C'est rendu un truc tellement à la mode, je dirais, que ça pourrait être un bon coup de publicité de mettre en avant toutes les actions. Je suis sûr que d'afficher qu'on fait du compost ça pourrait nous rapporter du monde. Rien que sur la carte des vins, quand j'écris un vin bio en parenthèses, les gens en commandent puis avant quand ce n'était pas écrit les gens ne le prenaient pas.

Référence

Que par nos actions, on est capable de franchir des pas importants en tant que leaders sur le marché. Puis si on voit, il n'y a aucun problème à suivre d'autres pratiques d'autres festivals en Europe. Je sais qu'il y a des pays d'Europe qui sont en avance sur nous alors allons voir comment les autres font, puis on va être capable d'éduquer nos commanditaires avec ça, on a des employés qui sont motivés qui sont prêts à mettre la main à la pâte. Je pense qu'on est capable nous de faire le travail, allons voir ce qui se fait ailleurs, on n'a pas besoin de réinventer la roue. S'il y a des gens qui ont trouvé de meilleurs moyens de recycler le bois, ou d'avoir sur le site des bannières qui sont réutilisables... il y a sûrement des gens qui y ont pensé ailleurs, ça va comme nous aider.

- *Bénéfices économiques***Nœud « Bénéfices économiques »***I = Interrogateur**R = Répondant***Référence**

C'est souvent une question de sous, puis ce n'est pas toujours évident. Par contre, au niveau des commandites ça serait intéressant de chercher des activations de commandites qui puissent connecter sur le développement durable.

Référence

Ben, ils sont minimes, nous, on va les chercher à l'aéroport, on fait le transport local, on essaie de louer le plus gros véhicule pour essayer d'en amener le plus possible, pour diminuer le nombre de chauffeurs et de véhicules

Référence

Il y a moins de gaspillage backstage, c'est sûr, ça, c'est ce qu'on leur demande. Il y a moins de consommation de...

Référence

Commentaire : À propos des urbainculteurs, des smartpots.

I : Là encore les économies tu les estimes à combien d'une année sur l'autre ?

R : Oh je dirais qu'on sauve la moitié facile. 50 % d'économies là-dessus oui

Référence

Ben là maintenant, je pense, comme tu le dis au niveau des subventions ça commence à être rattaché. Ça nous pousse à l'écriture, à le mettre de l'avant, à écrire noir sur blanc ce que l'on fait réellement pour le développement social euh le développement durable.

Référence

Oui, ça a baissé un petit peu par rapport aux premières années. En fait, le coût a changé, les premières années ça coûtait moins cher à la tonne de papier, avec les années, vu qu'il y a plus de gens qui ont participé à ça, la tonne de papier était chargée plus chère, mais moi j'en utilisais moins donc je suis resté dans les mêmes coûts.

Alors au début c'était moins cher la tonne de papier, mais j'en faisais plus, là c'est plus cher la tonne de papier, mais j'en fais moins. C'est à peu près le même prix.

Référence

Le progrès technologique, plus les projets qu'on a développés ont permis des économies de papier, des heures travaillées, de la logistique.

Référence

Éventuellement, c'est ça... d'en venir à des heures de travail plus normal, puis aussi pour l'entreprise je pense qu'on va peut-être couper un poste ou réduire les contrats des gens qui viennent aider pour l'été. Économiquement, ils sauveraient des sous

Référence

Par exemple, concernant les billets, nous on a déjà soulevé la question, nous on a un système d'accréditations qui donne accès aux salles de spectacles et le système de billetterie. Dans le meilleur des mondes, ce qu'on voudrait faire éventuellement ça serait de constituer des accréditations avec tout le code barres des places où les gens ont accès. Donc ça réduirait beaucoup parce que nous autres, nous avons des frais d'impressions de billets et parfois des redevances aux salles aussi et ça vaut des milliers de dollars. Donc si l'on pouvait sauver les frais d'impression et puis tout mettre sur une accréditation, éventuellement ça serait vraiment génial, mais on n'est pas rendu là.

Référence

Des fois, on cherche des technologies qui vont durer plus longtemps pour faire des économies de masse, je ne sais pas si ça rentre là-dedans.

Référence

Mettons qu'on refait le site du Festival de jazz, on va essayer d'avoir la technologie qui dure le plus longtemps et qu'est ce qui va coûter le moins cher à l'interne.

- Réglementation

Nœud « Réglementation »*I = Interrogateur**R = Répondant***Référence**

I : OK. C'est parfait. Donc section environnement, dernière section on va faire ça assez vite : est-ce que tu sais déjà si le festival a des certifications environnementales ?

R : excellente question... Certification de même, je sais pas.

Référence

Ça force les choses, dès qu'on a eu une norme, tu dois t'assurer de mesurer chaque année et de produire des statistiques et des données pour maintenir la norme et l'accréditation.

Référence

I : Oui, parce qu'une fois qu'on l'a on ne peut plus se permettre de redescendre !

R : C'est ça, ça force les bons comportements. Oui ça pourrait aider certainement. Pour ne pas dire que, il y a une année tout le département change et on décide qu'on ne fait plus telle bonne action parce que ce sont de nouveaux employés qui ne savent pas. Faut que ça rentre dans les procédures.

Référence

Le bruit pour les résidents autour. I : est-ce qu'il y a beaucoup de plaintes dans ce sens-là ? R : Vraiment, tous les jours on est pris dans ça que... surtout le département technique qui est dans le même département que nous. Puis il faut qu'il fasse le test de son et on a toujours des plaintes là-dedans. Il y a des artistes qui « crank » ça pas mal et puis il faut aller leur dire de baisser. Oui, pour nous c'est un grand enjeu quotidien. I : vous vous êtes fixé une limite au niveau du son ? R : C'est la ville de Montréal et la police, puis nous on s'est acheté du matériel pour calculer tout ça pour être capable de justifier où on en est, parce qu'il y en a qui on acheté des condos autour puis ils trouvent que c'est bien effrayant le bruit, mais en même temps t'as acheté un condo dans le quartier des spectacles fait que faut comme pas faire chier les gens, mais faut arriver à un juste milieu dans tout ça.

Référence

Moi, je vais même un petit peu plus loin. C'est-à-dire qu'on n'aurait pas à porter nécessairement un dossard ou un casque en tout temps sur le site. Ou un cap d'acier en tout temps sur le site, mais gérer l'exception c'est pas évident et puis ça peut à la limite même créer des situations d'injustices entre les employés. C'est sûr que majoritairement on répond aux exigences de la loi puis après si on peut en ajouter et faire de la prévention...

Référence

Particulièrement depuis 2-3 ans on travaille très fort là-dessus. On s'est remis à niveau, on travaille main dans la main avec la CSST, avec les pompiers avec la RBQ. On leur avait même demandé l'été dernier de venir faire une inspection avec nous pour essayer d'aller même un peu plus loin et de voir jusqu'où on est satisfait et qu'est-ce qu'on pourrait améliorer ? Donc...

Référence

Ben là maintenant, je pense, comme tu le dis au niveau des subventions ça commence à être rattaché. Ça nous pousse à l'écrire, à le mettre de l'avant, à écrire noir sur blanc ce que l'on fait réellement pour le développement social euh le développement durable.

- *Pression des parties prenantes*

Nœud « Pression des parties prenantes »

I = Interrogateur

R = Répondant

Référence

Je sais qu'on est en partenariat sur cette question avec Rio Tinto Alcan qui est un de nos commanditaires majeurs et qui se souci beaucoup des questions de développement durable...

Référence

Oui par exemple quand on fait une communication, un programme qui est imprimé sur du papier FSC ben l'imprimeur met le logo FSC sur le truc.

Référence

moi je m'occupe beaucoup des artistes, la demande des artistes, le coût point de vue biologique, d'utiliser le moins de plastique possible, c'est une demande directe qui nous est faite au département.

Référence

Avec une observation qu'on a faite, on est l'attraction, disons, centrale du monde (rire) au moins pendant 10 jours. Il y a des gens qui nous regarde, qui regardent comment on fonctionne et je pense que c'est important pour nous de faire en sorte que... de montrer le meilleur côté aussi et pas juste montrer le meilleur côté, donner un exemple aussi que ça peut se faire sur une grosse organisation...

Référence

il y a juste sur justement sur le truc d'Ecocup où j'entends dire « oui, mais les autres l'on fait et nous on est un petit peu en arrière », mais depuis le début on a été les premiers, je me souviens le comité vert a été, en commençant en 2008, mais déjà en 2003/2004 j'ai commencé à faire de la recherche sur des produits recyclables et tout ça et... compostable, recyclable. On a mis de l'avant avant plein d'autres festivals notre système de récupération, de compostage tout ça je pense qu'on l'a fait avant les autres, on est proactif, bon c'est sûr qu'avec Ecocup on a l'air d'être plus en arrière des autres avec ce truc-là, mais comme je te dis il ne faut pas y aller la tête baissée, peut-être faire mieux de ce côté-là.

Référence

Oui, pour ma part, je dirais qu'au niveau de la commandite ça fait partie du discours qu'on tient avec nos partenaires et j'irais même plus loin, c'est les partenaires qui nous le demandent. Les sociétés d'État par exemple, lorsque l'on remplit les formulaires de partenariat, commandites et bien il y a toujours plusieurs questions qui sont relatives au développement durable. Ils vont être plus enclins à commanditer, à valoriser le fait que le festival a une politique au niveau écologique, plus enclin d'investir dans nos événements à cause de ça. Ça devient un facteur important au niveau du financement.

Référence

Les sociétés d'État nous demandent d'emblée d'avoir un comportement responsable. Ces comportements-là viennent assurément bonifier notre note, si l'on veut, au niveau de notre demande.

Référence

Moi je fais partie, entre autres, du commando commandites, un regroupement de professionnels de la commandite et l'on se rencontre six fois par année et l'on parle des enjeux, un forum d'idées de discussions.

Référence

Nous c'est plus au niveau des fournisseurs, de nous assurer que les fournisseurs nous envoient le bon matériel, notre implication avec les urbainculteurs.

Référence

On va encourager et des fois on va imposer ne serait-ce que dans le choix des fournisseurs par exemple, on ne va pas choisir les T-shirts faits au Pakistan, mais faits au Canada.

Référence

Oui, je pense qu'on a des demandes de subventions pour ça fait que... ils ont des financements qu'ils vont chercher donc je pense qu'ils ont intérêt à s'activer, mais bon je pense pas que c'est juste une question d'argent, je pense qu'il y a une conscientisation professionnelle de tout le monde.

Référence

R : On accueille de plus en plus de spectacles qui euh... pendant le FIJM, d'artistes internationaux qui nous demandent d'emblée avant même de commencer à négocier l'achat du spectacle, un espace par exemple pour installer un kiosque d'Amnesty International pour faire de la prévention et de l'éducation. Il y a Amnesty qui revient souvent, il y a des causes un peu plus écologistes aussi.

I : Est-ce que les kiosques qui viennent présenter leurs causes ont un lien avec les artistes qui se produisent ?

R : Avec les artistes oui, mais pas nécessairement avec le contenu de leurs spectacles. À l'occasion, ça arrive, mais ils ont lien, c'est l'artiste qui demande à ce que la cause qu'ils ont décidé de parrainer soit présente dans chacune des villes où ils débarquent. Donc, tu sais, ça vient aussi des artistes, ça vient aussi des collaborateurs, euh... je fais affaire avec des metteurs en

scène qui régulièrement, c'est des artistes engagés avec qui ont fait affaire pour la plupart. Donc, régulièrement, ces gens-là travaillent sur des shows, des événements à bénéfices, des trucs... puis peu importe la cause, ce n'est pas nécessairement un truc qui touche l'environnement... mais je te dirais que ça se voit beaucoup plus du côté des artistes, des metteurs en scène que des collaborateurs qui là eux sont un peu plus dans la business.

Référence

Donc en fait c'est de faire évoluer économiquement outre le fait qu'il y ait un peu un mélange entre le social et l'économique, d'amener de l'argent à Montréal par le tourisme et de faire, de pousser les compagnies satellites, disons à se dépasser puis à...

Référence

Exactement, aussi tout à fait, puis c'est amener ces compagnies-là à, eux autres, aussi se dépasser, puis comme souvent, ça dépende dans quoi, mais on a l'avantage de la masse, on a beaucoup de gens, on fait de grosses demandes, c'est le fait de demander des choses aussi. Ben la première année ils font : ça, je n'ai pas ça, mais oui je pourrais t'offrir ça et ça va te coûter tant d'argent pour là pour moi c'est beaucoup trop parce qu'il faut que je sache que t'es intéressé.

Référence

Ben là maintenant, je pense, comme tu le dis au niveau des subventions ça commence à être rattaché. Ça nous pousse à l'écrire, à le mettre de l'avant, à écrire noir sur blanc ce que l'on fait réellement pour le développement social euh le développement durable.

Référence

C'est beaucoup de responsabilisation par rapport aux fournisseurs, par rapport aux exigences dont on parlait tout à l'heure. De garder un standard très élevé pour justement avoir une qualité de service à moindres coûts, que ça soit à court terme ou à long terme, c'est un peu la même chose c'est de faire des ententes, faire des ententes à plus long terme avec des fournisseurs pour avoir une meilleure qualité et une pérennité dans les prix aussi.

Référence

on essaie de trouver des fournisseurs qui font attention à ce processus-là, on leur pose des questions quand on les rencontre. On essaie de faire affaire avec des gens... c'est sûr que c'est une question de coûts, mais pour le papier on a changé de fournisseur parce que celui avec qui on faisait affaire était associé avec la coupe à blanc en Amazonie. Quand on a fait des recherches, on a arrêté avec lui parce qu'on a jugé que ses pratiques n'étaient pas conciliables avec l'environnement

Référence

L'entreprise est vraiment axée là-dessus. En plus, concernant l'information au public, le FIJM est scruté à la loupe, car c'est le plus gros au monde. Toutes nos pratiques sont analysées et comme on veut être au-devant de la parade à ce niveau-là, la direction est très au fait du problème et elle essaie de mettre en place le plus de programmes possible.

Référence

Au niveau des partenaires, ils veulent des partenaires de plus en plus verts, en tout cas le plus possible. Il y a un côté économique à ça. Par exemple avec le commanditaire, qui est là depuis plusieurs années, mais qui ne reflète pas nécessairement les saines habitudes environnementales ou le développement durable, ben c'est difficile de couper le contrat, en tout cas, je pense.

Référence

Les pressions ont les mets doucement à nos partenaires, intelligemment pour qu'ils intègrent des valeurs plus environnementales.

Référence

Moi je l'ai fait. Est-ce que c'est dans la politique ? Je sais que dans le cadre du comité vert on a fait cette recommandation, mais ça reste délicat encore. Je dirais oui, à deux sous-traitants égaux, on a déjà choisi de changer notre contrat pour prendre le plus durable.

Référence

C'est nous qui remplissons les... candidatures pour plusieurs prix que le festival a remplis.

Référence

Puis il y a vraiment une conscience là aussi et parce que les commanditaires, comme RTA, le demande. Nous souvent ça vient par le commanditaire, c'est inculqué, ça rentre un peu plus, et naturellement il y a moins de surprises de c'est quoi, pourquoi il faut recycler, pourquoi il faut moins polluer, donc il y a ça qui se fait un peu plus naturellement.

Référence

Puis parce que les commanditaires simultanément l'ont demandé, parce que ça faisait partie de leurs objectifs de... commandite, ben ça s'est croisé et et puis ça a suivi.

Référence

Vu que l'argent rentre par les commanditaires, si le commanditaire le veut et d'autant plus que c'est pertinent de le faire alors ça devient naturel. TD le veut, RTA le veut, l'Équipe de la logistique est sensibilisée, on est exposé aux festivaliers, donc mathématiquement l'équation se faisait toute seule.

Référence

I : Quels motifs ont poussé le FIJM à initier une/ces politiques (s) au sein de votre département ? Et quand ?

R : Les commanditaires.

Référence

Non, nous n'avons pas ce rôle, cette influence. Cela demanderait un travail à plein temps. Par contre, comme on fait affaire uniquement avec ceux qui sont aux normes, ceux qui perdent un contrat chez nous sont forcément sensibilisés.

Référence

Mettre plus en avant les projets de commanditaires qui sont verts. Favoriser les compagnies qui sont proches du centre-ville, même si elles sont plus chères. Ça peut forcer les autres compagnies à faire des efforts

Référence

On dicte beaucoup... de plus en plus, on se fait dicter autant par des gouvernements que comme par des organismes comment on doit se comporter en terme d'écologie, en habitude de consommation, en covoiturage... toutes ces choses-là... la responsabilité de plus en plus des compagnies qui font des événements publics c'est intéressant de pousser et de montrer l'exemple.

Référence

Fonctionner en faisant des appels d'offres et prendre uniquement les moins chers c'est facile et puis on n'est pas dans cette game-là parce que tous les produits qu'on développe ça n'est pas juste une question de prix, il faut faire attention au service, à la réputation, aux composants, aux délais, il faut faire attention à un paquet de choses qui ne sont pas nécessairement chiffrables. On essaie le plus possible d'être le plus loyal envers nos fournisseurs. En les gardant longtemps, on espère qu'ils seront loyaux avec nous. Ce sont des relations d'affaires les plus saines possible qu'on essaie de faire passer.

- Gérer les ressources humaines et naturelles

Nœud « Gestion des ressources humaines et naturelles »

I = Interrogateur

R = Répondant

Référence

I : excellent. Comment clarifies-tu tes besoins en RH année après année dans ce contexte saisonnier ? Comment planifies-tu tes besoins ?

R : Ben après 35 ans il y a un petit peu un modèle qui se met en place donc on révisé dans le processus de post-mortem si les besoins ont changé, une évolution. Est-ce qu'on a besoin d'une nouvelle ressource, d'organiser différemment ? Mais encore une fois ça se fait dans ce processus de post-mortem.

Référence

I : OK. Le festival s'engage en faveur de la diversité, là on entend contre toute forme de discrimination. I pas du tout à 6 tout à fait comment tu jugerais ça ?

R : Ben je dirais 6. Je ne sens pas, je n'ai pas de soucis à ce niveau-là, disons, ici dans l'équipe, dans l'entreprise.

Référence 3

I : Et comment est représentée la parité homme-femme dans ton département ? En pourcentage estimé ?

R : Heu... au niveau des coordonnateurs c'est 3 femmes pour 1 homme. Au niveau de l'équipe générale, c'est plutôt féminin cette année. Ça dépend des années, cette année sur le global sur l'ensemble de l'équipe elle est plutôt féminine je dirais.

Référence 4

I : Concernant le développement des compétences et la sensibilisation du personnel, est-ce qu'il y a des formations en DD qui sont disponibles pour les employés de ton département propre à leur corps de métier ?

R : Non.

I : Est-ce qu'il y a des recherches par rapport à ça ou des soumissions de la part des RH ? Telle catégorie d'employé devrait recevoir une formation...

R : ... sur les considérations de développement durable ? Non je ne crois pas.

Référence

moi je leur dis regarde, on a un marathon à courir donc si tu te brûles après deux semaines ce n'est pas une bonne idée donc on essaie de doser les énergies pour justement que l'esprit reste optimal.

Référence

Ben il y a toujours des dynamiques d'un département à l'autre. Des fois je pense que quand la situation devient plus complexe, je veux dire de gérer un problème qui peut paraître compliqué, où c'est difficile de trouver une solution ça se fait ais des fois quand ça va plus loin, qu'il n'y a pas de bonnes ou pas de mauvaises réponses, d'un département à l'autre des fois ça peut faire des choses qui peuvent s'étirer...

Référence

c'est pour ça que je dis que les dynamiques sont différentes parce que les réalités sont différentes et moi je travaille avec tout le monde, tous les départements.

Référence

Quand je suis rentré ici l'ambiance que je voyais en général en communication je voyais plus du monde partir parce qu'ils étaient épuisés et qu'ils en pouvaient plus... pi ces dernières années je n'ai pas vu ça autant, on a trouvé un équilibre.

Référence

Le développement durable c'est le respect de la nature, des produits qu'on emploie, recyclage, compostage... pour moi c'est ça ! C'est le recyclage, compostage et respect des produits qu'on emploie par rapport aux pertes et aussi d'acheter à proximité.

Référence

Je pense que oui, il y en a beaucoup qui se plaignent des heures travaillées, c'est beaucoup d'heures durant les festivals, mais en même temps on est une production de spectacle, il faut que les gens se mettent dans l'idée que c'est un court laps de temps qu'on a à donner et les gens viennent.... Je vais te donner un exemple, dans les kiosques on a essayé de donner des horaires de travail par shift de 6 h puisque le festival est ouvert 12 h de midi à minuit, il faut arriver un peu avant et partir un peu après donc c'est des horaires de 14 heures, mais en même temps si on essaie de couper les gens ne se sentent plus dans le rythme du festival.

Référence

Tu ne peux pas tenir ce rythme-là à l'année, mais je pense que pour une courte période de temps ce n'est pas non

plus de l'esclavage.

Référence

Je pense qu'on rencontre nos employés... ils ont des objectifs à faire... on a des horaires à respecter... il y a un planning...

Référence

si tu me dis « mes parents viennent d'arriver de la Gaspésie pi j'ai le goût de les voir cette après-midi » vas-y, mais si jeudi soir tu dois travailler jusqu'à 21 h pour me remettre le travail que je t'ai demandé le vendredi, je m'attends à ce que ce soit fait.

Il y a aussi les autres départements, des pères ou des mères parce que moi aussi je l'ai vécu, aller chercher l'enfant à la garderie ou le reconduire à la clinique ou quoi que ce soit. Ça a toujours été accepté sans me sentir coupable parce qu'il y a certaines places où ils te disent oui tu peux y aller, mais t'oses plus leur demander une deuxième fois, la manière dont ils t'ont répondu...

Référence

I : Je comprends. On va passer à la question de l'équité, déjà comment est-ce que tu clarifies tes besoins en RH année après année dans ce contexte saisonnier que l'on a évoqué ?

R : Comment je les planifie bon... c'est sûr c'est selon le budget, l'ampleur que le festival veut se donner. Souvent je me base sur les années précédentes, moi je fonctionne beaucoup avec les commanditaires donc s'ils ont un nouveau projet, un nouveau commanditaire qui veut avoir un kiosque crème glacée ou n'importe quoi sur le site, c'est sûr que je planifie mon personnel par rapport aux projets qui sont en cours ou pour la prochaine année, souvent ça se fait pas à la dernière minute, mais dans les derniers mois, on planifie la ressource de personnel selon l'expansion du festival...

Référence

Dans mon département ? Si je compte les kiosques et tout là c'est environ 50/50. Ça dépend des années... c'est des gens qui sont engagés... ce n'est pas des postes saisonniers... J'ai rencontré quelqu'un comme superviseur de site aménagement qui est une job de bras si on veut dire, de transport, de trucs des fois lourds... on s'entend, on a les outils aussi de travail pour... moi ça me dérange de prendre une... là il y a des fois des gens qui disent « il faut trouver un gars pour le faire »... non... je veux dire mes meilleures ont souvent été des femmes, ce genre de travail là souvent c'est... moi je ne fais pas de discrimination.

Référence

Il y a beaucoup d'employés saisonniers qui sont évalués à la fin des événements, je ne te dirais pas qu'on le fait dans tous les départements, mais dans la très grande majorité des départements les gestionnaires font des évaluations des employés. Et sur la base de ces évaluations, sont considérées les progressions de certains employés talentueux dans les postes où il y a plus de responsabilités. Chaque année à l'hiver on regarde les évaluations en fonction du nombre de personnes qu'on sait ne reviennent pas et les postes qui seront disponibles. C'est principalement ce mécanisme-là qui sert justement à gérer un petit peu le parcours des employés saisonniers dans l'entreprise.

Référence

On les paye (rire), on leur donne des augmentations de salaire, des révisions de salaires à l'occasion pour des employés méritants qui ont accompli des projets, ou dépassé les objectifs. Ce n'est pas très formalisé, il n'y a pas de questionnaires en six pages à compléter, mais on le fait. On donne la chance aux employés de bénéficier de ce qu'on fait, c.-à.-d. l'accès aux spectacles, on fait beaucoup de tirages, comme hier, de billets pour le match du Canadien.

Référence

Je pense que oui, parce c'est donnant donnant et que c'est fait dans une réciprocité de confiance, on n'a pas de problème à accepter que la personne va partir à 3 heures ou 4 heures, va prendre l'avant-midi. Parce qu'on sait que les heures travaillées pour les événements vont compenser.

Référence

On n'avait pas les moyens de payer le temps supplémentaire. C'est aussi bête que ça. Payer le temps supplémentaire et commencer à gérer le temps, faire une comptabilité, et les approbations, toute cette lourdeur administrative et de coûts... je pense que d'avoir établi ce système-là, qui est très familial, basé sur l'honnêteté et la confiance nous sert d'une certaine façon.

Référence

Ben en fait, on connaît bien les postes dont on a besoin, s'il y a de nouveaux projets et que l'argent est là pour les financer, on va prévoir des budgets pour financer des salaires qui vont avec les nouveaux projets. On est conscients que tout nouveau projet devient une charge parce qu'on en fait pleins des nouveaux et l'année d'après on en fait des

nouveaux par-dessus ceux qu'on continue de faire... la compagnie a toujours été en croissance si je peux dire à ce niveau-là. On fait quand même une planification annuelle, je te dirais, vers où on s'en va, est-ce qu'on développe cette année ou est-ce qu'on reste comme ça.

Référence

Entre les employés... euh oui, il y a beaucoup d'inéquités entre les départements. Chaque département est traité euh (tousse) à leur façon. On a su que pendant le festival il y en a qui sont hébergé pour éviter d'aller toujours à la maison, mais nous on a pas accès à ça. Et c'était comme caché fait que oui, il y a des conflits.

Référence

Ben, j'ai l'air chialeuse, mais je t'amène les points. Nous on a vécu un gros déménagement l'année passée parce qu'ils ont vendu le demi-étage au huitième et on est complètement « squeezé » dans l'espace. Puis non, ce n'est pas agréable, c'est super bruyant, puis on n'a aucune fenêtre, aucune lumière. On est tout pris. Quand on veut un paravent en plus, on nous dit qu'il n'y en a plus, puis on ne peut pas en avoir. Les conditions de travail étaient beaucoup mieux avant. Là, on a rétrogradé.

Référence

Ça existe, mais c'est certain qu'ici quand on monte des projets on est pas... on ne gaspille pas là, jamais, à tous les niveaux ne serait-ce qu'au niveau matériel, au niveau de RH, en terme de développement artistique on sait qu'on a à travailler dans des paramètres de plus en plus serrés, c'est la réalité. Puis...

Référence

Oui, il ya des évaluations qui sont faites une à deux fois, au fait parce que, ici comme je t'ai expliqué, les employés permanents il y a, ben, au moins deux évaluations par année. Puis les employés temporaires à la fin des mandats et parfois à mi-parcours lorsque nécessaire

Référence

Moi, c'est carrément, ça découle directement de la programmation. Si j'ai un spectacle, j'évalue ma quantité de ressources en fonction des besoins de l'artiste et de mon équipe... Si j'en ai dix, on gère du volume donc, c'est un ratio, en tout cas sur la quantité de spectacles je peux déterminer mes besoins. Puis ensuite, plus spécifiquement pour chacun des spectacles, je détermine mes besoins en ressources humaines et en ressources naturelles de ce qui a a livré et de ce qui est demandé

Référence

Oui. Je dirais depuis 5 à 6 ans on en fait de plus en plus. C'est rentré dans nos façons de faire, le recyclage est rentré dans nos façons de travailler. On a même plus à se poser la question, on sait qu'on doit se prévoir du temps pour pouvoir le défaire en morceau. Qu'est-ce qui est bon ? Qu'est-ce qui est pas bon ? Qu'est-ce qu'on jette et qu'est-ce qu'on ne jette pas ? Par exemple hier on a scrapé un décor, j'ai un gars qui a passé toute la journée à enlever les braquettes de métal dessus, le bois dans le container et on garde les panneaux de plexi-glace de couleur. On les range quelque part dans le but de les utiliser pour un autre projet. On ne se pose même plus la question, c'est rendu un naturel. Même économiquement on le prévoit et on le budgète que chaque décor en fin de vie, il faut prévoir de le démonter et de prendre le temps de le casser en morceaux pour après trier les matériaux récupérables des jetables.

Référence

Dans mon département ce n'est pas rare qu'on prenne des gens souvent jeunes au sortir de l'école et puis les accompagner, tu sais, je pense qu'il y a un bel accompagnement avec les personnes clés ce qui fait que les gens reviennent après année après année parce qu'il y a des possibilités d'évolution

Référence

Je le dis tout le temps, on cherche des gens pour le long terme, mais je ne demande pas aux gens de s'engager parce que je donne un contrat de 3-4 mois

Référence

Ben les formations c'est plus les ressources humaines qui s'en occupent, mais quand ils ont des programmes qui sont mis en place ils nous informent et c'est disponible pour nos employés, oui on les envoie faire des formations.

Référence

Absolument, chaque nouvelle personne doit prendre une formation avec les T.I. Moi je donne une formation de 2 heures sur notre environnement de travail sur quoi faire et quoi ne pas faire, pour un peu les sensibiliser. Je ne parle pas de WORD ou EXCEL, mais de les mettre au même niveau sur comment on utilise les outils chez Spectra. C'est là depuis très longtemps.

Référence

Et mon équipe au bureau, on se fait des rencontres hebdomadaires aussi, quand il y a un problème je le soulève

immédiatement. Je n'attends pas. J'évalue aussi mes deux employés deux fois par année, aux six mois. C'est une évaluation qui est officielle, et puis ça, ils le savent, ça n'est pas en lien avec leurs salaires non plus, parce que je n'ai pas ce contrôle-là.

Référence

J'ai des copains aussi qui ont travaillé ici, qui ont fait un poste en tant qu'adjoint à Montréal en lumière puis finalement ils étaient très appréciés, donc ils ont appliqué sur un autre poste, très apprécié, donc après on leur a proposé d'autres postes

Référence

On n'est pas très fort sur le team building d'entreprise. Par département c'est géré vraiment par le leader, par le VP, directeur. Plus par silo entre guillemets. Côté environnement de travail, il y a une belle ouverture en général chez les gens en charge de l'aménagement, immeuble et tout. Par exemple, lorsqu'on a partagé le huitième étage avec une autre entreprise il y a eu du réaménagement à faire puis dans notre coin j'étais comme au milieu de la programmation. Ce n'était pas efficace pour eux autres. Ils se criaient l'un par-dessus l'autre, ils ne se voyaient pas nécessairement. Donc ils ont refait les aménagements nécessaires pour bien communiquer et être efficaces.

Référence

Oui, des cours sur internet pendant un an. Cela dépend toujours du budget. C'est assez restreint, dans mon cas ça n'était pas trop cher. C'est possible chaque année. J'ai suivi un cours d'Excel avec d'autres gens de différents départements.

Référence

On suit des formations régulièrement quand on change de système informatique, de système d'exploitation, de Windows, j'ai déjà eu une formation Excel pour m'améliorer. J'imagine que si, à un moment donné, il y a un cours que je voudrais suivre pertinent à mon poste, la compagnie me la paierait, j'en suis persuadé.

Référence

Donc tant que les gens remplissent leurs mandats, l'élastique va être bien « loose ». Dès qu'on se rend compte que d'un côté ce n'est pas équitable à ce moment-là mon rôle est d'intervenir. Mais je dirais que 99 % des cas, la compagnie gagne à fonctionner comme ça. Car ça motive énormément les gens.

Référence

Moi, c'est sûr qu'à chaque fin de période, surtout en fin de festival, c'est la plus grosse période je vais toujours m'asseoir avec eux, puis on fait un bilan évidemment écrit. Et un bilan oral, on va se parler ce qui a bien été, ce qui a moins bien été, ce qu'on devrait changer. Comment t'as aimé ton expérience cet été par rapport à l'été dernier ? C'est toujours pour en vue de s'améliorer, tout le monde.

- Gestion des ressources humaines et naturelles

Nœud « Gestion des ressources humaines et naturelles »*I = Interrogateur**R = Répondant***Référence**

I : excellent. Comment clarifies-tu tes besoins en RH année après année dans ce contexte saisonnier ? Comment planifies-tu tes besoins ?

R : Ben après 35 ans il y a un petit peu un modèle qui se met en place donc on révisé dans le processus de post-mortem si les besoins ont changé, une évolution. Est-ce qu'on a besoin d'une nouvelle ressource, d'organiser différemment ? Mais encore une fois ça se fait dans ce processus de post-mortem.

Référence

I : OK. Le festival s'engage en faveur de la diversité, là on entend contre toute forme de discrimination. I pas du tout à 6 tout à fait comment tu jugerais ça ?

R : Ben je dirais 6. Je ne sens pas, je n'ai pas de soucis à ce niveau-là, disons, ici dans l'équipe, dans l'entreprise.

Référence 3

I : Et comment est représentée la parité homme-femme dans ton département ? En pourcentage estimé ?

R : Heu... au niveau des coordonnateurs c'est 3 femmes pour 1 homme. Au niveau de l'équipe générale, c'est plutôt féminin cette année. Ça dépend des années, cette année sur le global sur l'ensemble de l'équipe elle est plutôt féminine je dirais.

Référence 4

I : Concernant le développement des compétences et la sensibilisation du personnel, est-ce qu'il y a des formations en DD qui sont disponibles pour les employés de ton département propre à leur corps de métier ?

R : Non.

I : Est-ce qu'il y a des recherches par rapport à ça ou des soumissions de la part des RH ? Telle catégorie d'employé devrait recevoir une formation...

R : ... sur les considérations de développement durable ? Non je ne crois pas.

Référence

moi je leur dis regarde, on a un marathon à courir donc si tu te brûles après deux semaines ce n'est pas une bonne idée donc on essaie de doser les énergies pour justement que l'esprit reste optimal.

Référence

Ben il y a toujours des dynamiques d'un département à l'autre. Des fois je pense que quand la situation devient plus complexe, je veux dire de gérer un problème qui peut paraître compliqué, où c'est difficile de trouver une solution ça se fait ais des fois quand ça va plus loin, qu'il n'y a pas de bonnes ou pas de mauvaises réponses, d'un département à l'autre des fois ça peut faire des choses qui peuvent s'étirer...

Référence

c'est pour ça que je dis que les dynamiques sont différentes parce que les réalités sont différentes et moi je travaille avec tout le monde, tous les départements.

Référence

Quand je suis rentré ici l'ambiance que je voyais en général en communication je voyais plus du monde partir parce qu'ils étaient épuisés et qu'ils en pouvaient plus... pi ces dernières années je n'ai pas vu ça autant, on a trouvé un équilibre.

Référence

Le développement durable c'est le respect de la nature, des produits qu'on emploie, recyclage, compostage... pour moi c'est ça ! C'est le recyclage, compostage et respect des produits qu'on emploie par rapport aux pertes et aussi d'acheter à proximité.

Référence

Je pense que oui, il y en a beaucoup qui se plaignent des heures travaillées, c'est beaucoup d'heures durant les festivals, mais en même temps on est une production de spectacle, il faut que les gens se mettent dans l'idée que c'est un court laps de temps qu'on a à donner et les gens viennent.... Je vais te donner un exemple, dans les kiosques on a essayé de donner des horaires de travail par shift de 6 h puisque le festival est ouvert 12 h de midi à minuit, il faut arriver un peu avant et partir un peu après donc c'est des horaires de 14 heures, mais en même temps si on essaie de couper les gens ne se sentent plus dans le rythme du festival.

Référence

Tu ne peux pas tenir ce rythme-là à l'année, mais je pense que pour une courte période de temps ce n'est pas non

plus de l'esclavage.

Référence

Je pense qu'on rencontre nos employés... ils ont des objectifs à faire... on a des horaires à respecter... il y a un planning...

Référence

si tu me dis « mes parents viennent d'arriver de la Gaspésie pi j'ai le goût de les voir cette après-midi » vas-y, mais si jeudi soir tu dois travailler jusqu'à 21 h pour me remettre le travail que je t'ai demandé le vendredi, je m'attends à ce que ce soit fait.

Il y a aussi les autres départements, des pères ou des mères parce que moi aussi je l'ai vécu, aller chercher l'enfant à la garderie ou le reconduire à la clinique ou quoi que ce soit. Ça a toujours été accepté sans me sentir coupable parce qu'il y a certaines places où ils te disent oui tu peux y aller, mais t'oses plus leur demander une deuxième fois, la manière dont ils t'ont répondu...

Référence

I : Je comprends. On va passer à la question de l'équité, déjà comment est-ce que tu clarifies tes besoins en RH année après année dans ce contexte saisonnier que l'on a évoqué ?

R : Comment je les planifie bon... c'est sûr c'est selon le budget, l'ampleur que le festival veut se donner. Souvent je me base sur les années précédentes, moi je fonctionne beaucoup avec les commanditaires donc s'ils ont un nouveau projet, un nouveau commanditaire qui veut avoir un kiosque crème glacée ou n'importe quoi sur le site, c'est sûr que je planifie mon personnel par rapport aux projets qui sont en cours ou pour la prochaine année, souvent ça se fait pas à la dernière minute, mais dans les derniers mois, on planifie la ressource de personnel selon l'expansion du festival...

Référence

Dans mon département ? Si je compte les kiosques et tout là c'est environ 50/50. Ça dépend des années... c'est des gens qui sont engagés... ce n'est pas des postes saisonniers... J'ai rencontré quelqu'un comme superviseur de site aménagement qui est une job de bras si on veut dire, de transport, de trucs des fois lourds... on s'entend, on a les outils aussi de travail pour... moi ça me dérange de prendre une... là il y a des fois des gens qui disent « il faut trouver un gars pour le faire »... non... je veux dire mes meilleures ont souvent été des femmes, ce genre de travail là souvent c'est... moi je ne fais pas de discrimination.

Référence

Il y a beaucoup d'employés saisonniers qui sont évalués à la fin des événements, je ne te dirais pas qu'on le fait dans tous les départements, mais dans la très grande majorité des départements les gestionnaires font des évaluations des employés. Et sur la base de ces évaluations, sont considérées les progressions de certains employés talentueux dans les postes où il y a plus de responsabilités. Chaque année à l'hiver on regarde les évaluations en fonction du nombre de personnes qu'on sait ne reviennent pas et les postes qui seront disponibles. C'est principalement ce mécanisme-là qui sert justement à gérer un petit peu le parcours des employés saisonniers dans l'entreprise.

Référence

On les paye (rire), on leur donne des augmentations de salaire, des révisions de salaires à l'occasion pour des employés méritants qui ont accompli des projets, ou dépassé les objectifs. Ce n'est pas très formalisé, il n'y a pas de questionnaires en six pages à compléter, mais on le fait. On donne la chance aux employés de bénéficier de ce qu'on fait, c.-à-d. l'accès aux spectacles, on fait beaucoup de tirages, comme hier, de billets pour le match du Canadien.

Référence

Je pense que oui, parce c'est donnant donnant et que c'est fait dans une réciprocité de confiance, on n'a pas de problème à accepter que la personne va partir à 3 heures ou 4 heures, va prendre l'avant-midi. Parce qu'on sait que les heures travaillées pour les événements vont compenser.

Référence

On n'avait pas les moyens de payer le temps supplémentaire. C'est aussi bête que ça. Payer le temps supplémentaire et commencer à gérer le temps, faire une comptabilité, et les approbations, toute cette lourdeur administrative et de coûts... je pense que d'avoir établi ce système-là, qui est très familial, basé sur l'honnêteté et la confiance nous sert d'une certaine façon.

Référence

Ben en fait, on connaît bien les postes dont on a besoin, s'il y a de nouveaux projets et que l'argent est là pour les financer, on va prévoir des budgets pour financer des salaires qui vont avec les nouveaux projets. On est conscients que tout nouveau projet devient une charge parce qu'on en fait pleins des nouveaux et l'année d'après on en fait des

nouveaux par-dessus ceux qu'on continue de faire... la compagnie a toujours été en croissance si je peux dire à ce niveau-là. On fait quand même une planification annuelle, je te dirais, vers où on s'en va, est-ce qu'on développe cette année ou est-ce qu'on reste comme ça.

Référence

Entre les employés... euh oui, il y a beaucoup d'inéquités entre les départements. Chaque département est traité euh (tousse) à leur façon. On a su que pendant le festival il y en a qui sont hébergé pour éviter d'aller toujours à la maison, mais nous on a pas accès à ça. Et c'était comme caché fait que oui, il y a des conflits.

Référence

Ben, j'ai l'air chialeuse, mais je t'amène les points. Nous on a vécu un gros déménagement l'année passée parce qu'ils ont vendu le demi-étage au huitième et on est complètement « squeezé » dans l'espace. Puis non, ce n'est pas agréable, c'est super bruyant, puis on n'a aucune fenêtre, aucune lumière. On est tout pris. Quand on veut un paravent en plus, on nous dit qu'il n'y en a plus, puis on ne peut pas en avoir. Les conditions de travail étaient beaucoup mieux avant. Là, on a rétrogradé.

Référence

Ça existe, mais c'est certain qu'ici quand on monte des projets on est pas... on ne gaspille pas là, jamais, à tous les niveaux ne serait-ce qu'au niveau matériel, au niveau de RH, en terme de développement artistique on sait qu'on a à travailler dans des paramètres de plus en plus serrés, c'est la réalité. Puis...

Référence

Oui, il ya des évaluations qui sont faites une à deux fois, au fait parce que, ici comme je t'ai expliqué, les employés permanents il y a, ben, au moins deux évaluations par année. Puis les employés temporaires à la fin des mandats et parfois à mi-parcours lorsque nécessaire

Référence

Moi, c'est carrément, ça découle directement de la programmation. Si j'ai un spectacle, j'évalue ma quantité de ressources en fonction des besoins de l'artiste et de mon équipe... Si j'en ai dix, on gère du volume donc, c'est un ratio, en tout cas sur la quantité de spectacles je peux déterminer mes besoins. Puis ensuite, plus spécifiquement pour chacun des spectacles, je détermine mes besoins en ressources humaines et en ressources naturelles de ce qui a à livré et de ce qui est demandé

Référence

Oui. Je dirais depuis 5 à 6 ans on en fait de plus en plus. C'est rentré dans nos façons de faire, le recyclage est rentré dans nos façons de travailler. On a même plus à se poser la question, on sait qu'on doit se prévoir du temps pour pouvoir le défaire en morceau. Qu'est-ce qui est bon ? Qu'est-ce qui est pas bon ? Qu'est-ce qu'on jette et qu'est-ce qu'on ne jette pas ? Par exemple hier on a scrapé un décor, j'ai un gars qui a passé toute la journée à enlever les braquettes de métal dessus, le bois dans le container et on garde les panneaux de plexi-glace de couleur. On les range quelque part dans le but de les utiliser pour un autre projet. On ne se pose même plus la question, c'est rendu un naturel. Même économiquement on le prévoit et on le budgete que chaque décor en fin de vie, il faut prévoir de le démonter et de prendre le temps de le casser en morceaux pour après trier les matériaux récupérables des jetables.

Référence

Dans mon département ce n'est pas rare qu'on prenne des gens souvent jeunes au sortir de l'école et puis les accompagner, tu sais, je pense qu'il y a un bel accompagnement avec les personnes clés ce qui fait que les gens reviennent après année après année parce qu'il y a des possibilités d'évolution

Référence

Je le dis tout le temps, on cherche des gens pour le long terme, mais je ne demande pas aux gens de s'engager parce que je donne un contrat de 3-4 mois

Référence

Ben les formations c'est plus les ressources humaines qui s'en occupent, mais quand ils ont des programmes qui sont mis en place ils nous informent et c'est disponible pour nos employés, oui on les envoie faire des formations.

Référence

Absolument, chaque nouvelle personne doit prendre une formation avec les T.I. Moi je donne une formation de 2 heures sur notre environnement de travail sur quoi faire et quoi ne pas faire, pour un peu les sensibiliser. Je ne parle pas de WORD ou EXCEL, mais de les mettre au même niveau sur comment on utilise les outils chez Spectra. C'est là depuis très longtemps.

Référence

Et mon équipe au bureau, on se fait des rencontres hebdomadaires aussi, quand il y a un problème je le soulève

immédiatement. Je n'attends pas. J'évalue aussi mes deux employés deux fois par année, aux six mois. C'est une évaluation qui est officieuse, et puis ça, ils le savent, ça n'est pas en lien avec leurs salaires non plus, parce que je n'ai pas ce contrôle-là.

Référence

J'ai des copains aussi qui ont travaillé ici, qui ont fait un poste en tant qu'adjoint à Montréal en lumière puis finalement ils étaient très appréciés, donc ils ont appliqué sur un autre poste, très apprécié, donc après on leur a proposé d'autres postes

Référence

On n'est pas très fort sur le team building d'entreprise. Par département c'est géré vraiment par le leader, par le VP, directeur. Plus par silo entre guillemets. Côté environnement de travail, il y a une belle ouverture en général chez les gens en charge de l'aménagement, immeuble et tout. Par exemple, lorsqu'on a partagé le huitième étage avec une autre entreprise il y a eu du réaménagement à faire puis dans notre coin j'étais comme au milieu de la programmation. Ce n'était pas efficace pour eux autres. Ils se criaient l'un par-dessus l'autre, ils ne se voyaient pas nécessairement. Donc ils ont refait les aménagements nécessaires pour bien communiquer et être efficaces.

Référence

Oui, des cours sur internet pendant un an. Cela dépend toujours du budget. C'est assez restreint, dans mon cas ça n'était pas trop cher. C'est possible chaque année. J'ai suivi un cours d'Excel avec d'autres gens de différents départements.

Référence

On suit des formations régulièrement quand on change de système informatique, de système d'exploitation, de Windows, j'ai déjà eu une formation Excel pour m'améliorer. J'imagine que si, à un moment donné, il y a un cours que je voudrais suivre pertinent à mon poste, la compagnie me la paierait, j'en suis persuadé.

Référence

Donc tant que les gens remplissent leurs mandats, l'élastique va être bien « loose ». Dès qu'on se rend compte que d'un côté ce n'est pas équitable à ce moment-là mon rôle est d'intervenir. Mais je dirais que 99 % des cas, la compagnie gagne à fonctionner comme ça. Car ça motive énormément les gens.

Référence

Moi, c'est sûr qu'à chaque fin de période, surtout en fin de festival, c'est la plus grosse période je vais toujours m'asseoir avec eux, puis on fait un bilan évidemment écrit. Et un bilan oral, on va se parler ce qui a bien été, ce qui a moins bien été, ce qu'on devrait changer. Comment t'as aimé ton expérience cet été par rapport à l'été dernier? C'est toujours pour en vue de s'améliorer, tout le monde.

- Santé et sécurité au travail

Nœud « Santé et sécurité »*I = Interrogateur**R = Répondant***Référence**

I : J'avance sur la SST. Dans ton département ben les accidents du travail sont rapportés ?

R : Oui.

Référence

I : Et quelles mesures ont été prises par le festival en prévision des risques d'accident ?

R : Ben il y a eu un exercice assez important qui a été mené par les ressources humaines avec la CSST pour évaluer certains postes qui étaient plus à risque et de faire des fiches d'information pour les employés en question donc moi il y en a certains dans mon équipe – l'équipe d'accueil, les chauffeurs – pour la manutention, les coups de chaleur des choses du genre. Pour le restant de l'équipe dans mon cas c'est beaucoup du travail de bureau donc on a moins ce souci-là, peut-être plus des soucis d'ergonomie des choses du genre, mais moins au niveau d'accident du travail comme tel.

Référence

I : OK. Et concernant la communication préventive liée à la SST, pareil une note entre 1 et 6 ?

R : Je dirais 5.

I : Est-ce que les temps de pause sont clairement définis dans le contrat de travail et sont-ils respectés ?

R : Ils ne sont pas définis.

Référence

Je t'avoue je ne suis pas sûr que ça s'applique beaucoup à l'équipe que je gère, je suis plus ou moins au courant. Ce que je peux dire c'est plus sur le site, des fois on a fait des affiches des choses comme ça pour les coups de chaleur, les employés qui travaillent des longues heures ou des choses comme ça. Moi mon équipe des fois je sais qu'il y en a qui voulaient des chaises mieux, plus pour supporter parce qu'un graphiste qui est cloué à son bureau plusieurs heures par jour.

Référence

I : Est-ce que tu as suivi une activité de formation ou d'éducation relative à la SST dans le cadre du FIJM ?

R : Non.

Référence

I : OK. Un petit SST. Dans ton département les accidents du travail sont-ils rapportés ?

R : oui, oui.

Référence

Ben il y a des formations qui sont faites, de l'information et des formations aussi. Il y a des formations que certaines personnes dans l'équipe comme ceux qui s'occupent de l'entrepôt alimentaire suivent une formation pour communiquer à leurs employés les manières de travail ou des trucs comme ça.

Référence

L'information va de la direction à l'employé.

Référence

Cette demande... ce besoin... je pense qu'il y a la CSST qui vient sur le site et je pense que c'est eux qui nous ont sensibilisés à ça, nous ont offert les outils pour. Des fois pour les emplois temporaires ça ne te vient pas tout de suite à l'idée. Point de vue sécurité oui si je vois quelqu'un travailler je lui dis « fais attention, tu ne portes pas un poids comme ça », mais aller vers des formations je pense que c'est la CSST qui nous a conseillé de suivre des cours, de la formation.

Référence

Moi je dirais 6 parce qu'on communique beaucoup, on fait des formations d'employés à tous les festivals et c'est un point qui est mentionné tout le temps. On a des affiches dans les milieux de travail, de faire attention à telle et telle chose, etc.

Référence

Il y a des plans d'évacuation, les responsables en cas de feu... Là il faut que je monte un plan de prévention s'il y a des empoisonnements alimentaires sur le site ou quoi que ce soit, alors ça aussi il faut que je travaille dessus d'ailleurs... (rires) je vais me mettre une note !

Référence

I : Existe-t-il un dispositif d'amélioration continue des conditions de travail ? Si oui, les employés y sont-ils associés ?

R : Pas vraiment

Référence

Oui, mais il n'y en a jamais eu. Oui ça serait rapporté.

Référence

Oui, il y a une procédure. Les superviseurs sont formés. Les rapports d'accidents sont envoyés au service de la paie qui gère au niveau de la CSST et qui gère le retour de l'employé à son travail. Ce ne sont pas les RH qui sont très impliqués.

Référence

Non, il n'y a pas de comité de santé et sécurité comme tel.

Référence

C'est XXX au service de la paie. XXX. Puis, souvent les accidents de travail sont sur les sites pendant les événements on n'a pas d'emploi à leur offrir donc on n'a pas à considérer la relocalisation dans un poste, cependant on l'a déjà fait pour un gars dont le contrat n'était pas terminé. Il y avait la moitié de son contrat de 4 mois qui était fait. Il était en béquilles et la dernière portion de son contrat on l'a affecté à d'autres tâches parce qu'on ne voulait pas qu'il se promène en béquilles avec sa carte d'accréditation ou un walkie-talkie.

Référence

Oui, on a fait un gros travail il y a deux ans de répertorier l'ensemble des risques pour chaque poste dans toute l'entreprise. On a fait des fiches d'évaluation et des mesures de prévention au niveau de chaque poste et chaque personne à l'embauche doit prendre connaissance ce document la et le signer. C'est mise à jour chaque année.

Référence

Chaque superviseur fait lors de ses formations des employés le point sur la santé et la sécurité. À chaque année, à chaque rencontre de formation.

Il y a toujours place à amélioration donc je dirais 5.

Référence

On prend ça au sérieux, en plus on a les bureaux de la CSST juste en face alors ils nous surveillent (rires) Non, on a nos carnets d'incidents et de suivi. Mais je n'ai jamais eu de problèmes par exemple il est arrivé un petit accident où on a donné la journée et on la paye.

Référence

J'ai ma formation de RCR, il y en a au moins un par quart de travail qu'il l'a, un en cuisine, un sur le plancher. Sinon, des formations plus poussées que ça je dirais non.

Référence

Très bien, ouais on a des plans d'évacuation qui ont été bien exprimés. ... On sait qu'il faut mettre notre casque quand on va sur les chantiers. On en a à notre portée s'il faut en mettre. On... dès qu'une chaise ballote un peu, ils viennent tout de suite arranger ça. Exemple anodin, mais OK, il y a une sensibilisation à ça.

Référence

Ben c'est plus difficile parce que chez nous le temps supplémentaire n'est pas calculé, n'est pas remis. Oui on peut faire des petites ententes par-ci par-là, mais nos journées maladies ne sont pas comptées non plus. Donc si mon gars, il est malade, je ne rentre pas je suis payé... S'il est malade pendant 12 jours ! Je suis payé quand même. Donc c'est un peu de cette façon-là que c'est remis. Mais au départ je parlais un peu d'injustices, moi je suis à la programmation à peu près à 150 heures d'over-time. Depuis le mois de janvier, mais ça ne me sera pas donné financièrement ou en temps non plus, tu sais.

Référence

Oui ils sont tous rapportés, mais c'est rare qu'il y ait des accidents. Je dirais que dans 95 % des cas ils sont rapportés.

Référence

Précision, le 5 % restant, c'est une éraflure ou je me suis égratigné le doigt et puis je n'en parle pas. Sinon tout tout tout est colligé, rapporté...

Référence

Ça dépend de la gravité de l'incident, je veux dire une petite éraflure sur le doigt non. Il est là le 5 % et ça, c'est très fréquent. On a analysé chacun des postes, ne serait-ce qu'à l'atelier, à la technique, à l'astral. On a analysé les postes, le niveau de risques. On a dans certains cas mis à niveau les mesures ou les équipements du moins ou les procédures liées à ces postes là, on en a créé dans certains cas ou certains postes où c'était inexistant. Mais disons que de façon générale on s'assure qu'il y a un minimum d'employés qui ont une formation en premiers soins, ensuite on s'assure de respecter toutes les lois et normes établies par la CSST, les pompiers, la régie du bâtiment du Québec. Du coup, en respectant tout ça, découlent toutes sortes de mesures, donc le port du harnais, des cartes de compétence, des formations pour la conduite de machinerie par exemple, procédure de travail en hauteur, utilisation d'échelles, d'escabeau, donc il y a des formations qui sont prévues et planifiées pour certaines... euh. Ensuite, il y a de la prévention qui est faite en opération sur le terrain, ça commence à la signature du contrat d'embauche, avant même que l'employé ait commencé à travailler parce qu'on en a justement ici des documents qui expliquent les normes, les procédures de travail en hauteur. Ce qu'on exige en en terme de capes d'acier, de casques et dossards. On fait une formation aussi, la première journée de travail où premièrement on s'assure que les employés sont arrivés avec les bons outils, on leur fournit le dossard ou le casque s'ils ne l'ont pas et on leur explique comment ça fonctionne sur les lieux de travail, en terme de travail en hauteur conduite de véhicule, machinerie, sécurité incendie. Puis dans certains cas, on leur fait signer un papier comme quoi on leur a transmis cette information-là. Puis dans chacune des équipes, il y a des responsables qui s'occupent de faire le suivi, de faire de la prévention, on identifie d'ailleurs dans cette formation quelles sont les personnes qui sont formées en secourisme. Et on, moi, je suis un de ces intervenants là, aussitôt que je vois quelqu'un qui n'a pas son dossard, qui ne répond pas aux normes ou qui pourrait être en train d'effectuer une manœuvre dangereuse, ben je vais le voir, je l'avise, je fais de la prévention, ou il y a une sanction dépendamment de la gravité, de la quantité d'avertissements qui aurait pu être remis à la personne. Puis ensuite quand on planifie la construction ou l'installation de structures ou d'équipements dangereux ou d'équipement audiovisuel, ou de numéro d'acrobates, de cirques, etc. parce que c'est est très large ce qu'on fait ici, ben il y a pour chacune de ces activités-là, des soit des recherches qui sont faites. Soit un ingénieur qui est mêlé au dossier, soit un maître électricien, c'est très...

Référence

J'en ai vu des choses. De 1 avec le temps on a imposé le port du harnais pour travailler en hauteur. Dans le temps mon patron disait qu'il faut juste le dire et le répéter jusqu'à ce que ça rentre dans la tête et que cela se fasse naturellement et c'est ça qui est arrivé. On a une formation pour travailler en hauteur pour tout le monde. Ici j'ai instauré depuis 2/3 ans une formation de bienvenue dans l'entreprise et une formation SST : qu'est-ce que c'est que de faire un festival pour Spectra et quel comportement à adopter sur le terrain et aussi à l'atelier. On a monté des grilles sur les types de dangers dans les différents corps de métiers. Avec quels genres d'outils votre job va vous demander de travailler? Quels sont les risques inhérents à chacun des départements? On a une formation 2 fois par année, une complète avant le jazz et une deuxième pour les nouveaux avant le MEL et un complet récapitulatif pour les anciens. On forme nos conducteurs de machinerie lourde. Depuis l'an passé, même si la SST le demande pas, on a obligé le port du casque sur le terrain avec le dossard. Ici aussi j'oblige de plus en plus mes chauffeurs à porter le dossard dès qu'ils sont dans la rue, même s'il n'y a personne on ne sait jamais. On est de plus en plus pointilleux et à chaque fois qu'on fait face à une nouvelle problématique pour réfléchir comment on peut faire pour aller toujours plus loin. Les outils sont constamment inspectés, une à deux fois par année, les escabeaux entre autres...

Référence

à ce niveau-là que c'est dangereux en SST c'est la fatigue dont il faut se méfier, on ne fait pas un travail dangereux, mais c'est de s'assurer qu'on est épaulé, de s'assurer qu'on peut récupérer, c'est surtout à ce niveau-là... de partager le stress aussi.

Référence

I : Dans votre département, les accidents du travail sont-ils rapportés ? oui/non

R : Toujours

Référence

Ben, c'est d'en parler dans les formations toujours, en fait on très attention aux coups de chaleur, dans nos cas c'est une des grandes causes bien qu'on n'ait pas des emplois qui demandent de l'escalade, ce n'est pas le même type que le technicien ou l'aménagement. Au niveau de l'entretien il ya eu beaucoup d'évolutions de

faites. Je me souviens que les employés sautaient dans les containers pour les écraser pour qu'ils se renfoncent (rires) fait que ça a beaucoup changé à ce niveau-là. On est revenu un peu dans les normes, dans les poids aussi, de baisser euh, de sortir un peu de la vision très (?) de la chose. Ce n'est pas nécessaire des fois d'aller aussi vite, de le faire plus intelligemment. Sinon dans les pauses aussi on fait des efforts aussi comme à l'accueil aussi, entre autres, je pense, de donner régulièrement des temps de pause, faire des tournées d'eau. Comme on est en centre-ville, il fait beaucoup chaud. Dans le transport du matériel aussi, de faire attention, etc.

Référence

Au niveau de la loi, je dirais, faut pas avoir l'air d'être plus fin qu'on ne l'est, parfois les gens vont vite... en général là, au niveau de la loi.

Référence

Oui, ils sont rapportés. Il y en a, il y en a eu parce que les miens ils montent dans des escabeaux, ils réparent donc les casques de protection, les bottes de protection, les harnais des choses comme ça on est sensibles à tout ça. Il y a eu des accidents, mais c'est plus des affaires de marteau sur le doigt ou des mal de dos, mais c'est rapporté et il y en a peu.

Référence

Si je prends mon cas personnel, j'ai fait une connerie ils sont arrivés trois à mon bureau et ils m'ont dit : Tu ne fais plus jamais ça. Je pense qu'ils sont assez stricts là-dessus.

Anecdote d'un câblage dans le plafond où le répondant a empilé plusieurs tables pour atteindre le plafond qui se sont écroulés, événement sans blessure.

Direction : Oui on est rushé, mais pas à ce point-là, tu vas attendre d'avoir l'échelle pour être sécuritaire. Il y a 15 ans, on était plus laxiste, maintenant plus on approche du site plus il y a de mesures, ça prend un casque, etc. Je ne me souviens pas, mais au niveau du pavoisement ils sont très très stricts, je ne me souviens d'aucun accident à priori.

Référence

Absolument, ils embauchent des étudiants tous les étés et il y a une formation santé et sécurité de 2-3 heures de santé et sécurité, sur ce quoi faire, ne pas faire. Même si tu as travaillé l'an passé, je pense que tu dois la refaire.

Référence

Ça, on a eu une rencontre là-dessus, toutes les équipes qui ont des gens sur le terrain ont un cahier de charge, comment se préparer, comment briefer les équipes, comment mieux s'outiller. Ça avait été fait, il y a deux ou trois ans, on devait avoir une mise à jour annuellement, mais ça, c'est fréquent à L'Équipe Spectra. On fait une fois, et on ne rappelle pas après. Il y aussi, ils ont instauré un comité des gestions des incidents. Qui était comme, plus prise en charge comme hier par exemple on a eu même une simulation de 1 h 30.

Référence

À mon avis oui, c'est sûr que je ne fais pas partie des équipes qui montent dans les grues dehors, mais je n'ai jamais l'impression que c'est dangereux ni pour les employés ni pour les festivaliers. Euh...

Référence

Non, je n'ai pas suivi de formations. C'est sûr que mon département est moins enclin à suivre ce genre de formations là à moins que ?

Référence

Ce n'est pas nécessaire dans mon département, les autres mesures sont prises en charge par l'entreprise

Référence

Très bien, on a beaucoup d'exercices de feu et puis des équipes sont montées au cas où il y aurait des alarmes. À l'intérieur en tout cas, j'imagine que c'est pareil à l'extérieur.

Référence

Juste pour le truc des incendies. C'était il y a un mois, les responsables de chaque secteur. Dans chaque département, il y a quelqu'un qui est formé pour la réanimation.

Référence

Oui, je te dirais que oui parce que j'ai déjà vu, je crois, quand il y a eu des chaleurs extrêmes... je me souviens plus, ils ont soit arrêté le chantier pendant un bout et ils s'assurent que tout le monde a de l'eau en permanence. Quand il y a eu une canicule, ça a été pris en main

Référence

Oui ben moi à toutes les 2, 3, 4 ans je suis mon cours de... euh secouriste.

Référence

L'année passée, des employés ont travaillé sur des nacelles pour installer des câbles réseau parce qu'on est tombé dans un moment où l'on n'avait pas nécessairement le temps d'avoir des équipes pour ça. On s'est fait assister par d'autres départements qui nous ont bien coachés sur comment s'attacher, les casques, etc. On jouait exactement leur « game », puis ça été, ça nous a permis de nous dépanner aussi.

Référence

Si on avait un métier à risque, on aurait eu ces discussions irrémédiablement, mais ça ne s'applique pas donc il n'y avait pas besoin de venir taper à notre porte et de nous parler de ça, on ne les aurait pas forcément bien écoutées.

Référence

Tout ce que je sais c'est qu'il y a eu un comité, pas un comité, enfin des gens à chaque étage, il y en a deux, et chaque portion, les 4 coins, va avoir... vont être certifié pour faire les manœuvres de réanimation cardiaque. Donc ça, je sais que ça a été fait il y a quelques années. Ils ont passé leurs cours et tout ça. Et sur le babillard, il y a une fiche pour savoir qui est la personne ressource si jamais il y avait quelque chose.

Référence

Même nous quand on rencontre les gens, ça peut-être que des fois vous avez beaucoup à courir, donc : Laissez-faire les talons hauts. Amenez vos running shoes, on va sur le terrain, on marche, il faut être confortable, il faut de longues heures debout. C'est ça que je vois au niveau de la sécurité.

- *Prévision et adaptation aux changements*

Nœud « Prévoir les changements socio-économiques et environnementaux »

Référence

Oui, ça tend plus naturellement ou plus facilement vers ça, n'empêche que d'avoir fixé des objectifs de développement touristique pour la région de Montréal dans un événement à la base culturel vient peut-être justement accroître l'impact durable de l'événement, pas juste se limiter à son aspect musical, culturel, artistique, mais aussi à son impact dans la communauté.

Référence

Le développement durable en fait c'est, pour moi, de faire des choix qui sont porteurs pour les générations à venir, des choix qui font en sorte que les enfants de demain puissent vivre dans un monde aussi confortable, puis aussi, comment dire, dans le même état que nous on a la chance de l'avoir, même si dans les dernières années il semble y avoir des dégradations rapides, comment on peut freiner ça via nos choix qu'on fait dans la vie de tous les jours

Référence

Grandir et atteindre de nouveaux sommets, on est déjà au sommet de... avec les moyens qu'on a, et la structure budgétaire qu'on a, je pense que le fait de maintenir dans un environnement où l'offre est de plus en plus importante je veux dire que c'est un exploit en soi.

Référence

Écoute, je pense que ça serait peut-être d'être plus visible à l'année longue, on a déjà la série Jazz à l'année, mais je pense qu'on pourrait faire plus euh... au niveau du reste de l'année..., pour avoir une visibilité plus à l'année.

Référence

Non, je te dirais qu'on est vigilant sur... par exemple, le salaire minimum augmente, qu'est-ce qu'on fait? Est-ce qu'on augmente tout le monde? On augmente les salaires au coût de la vie à chaque année. On essaie d'être « up to date », si le « buzz » c'est « Happy Friday après-midi », que tous les bureaux sont fermés le vendredi après-midi, mais que tout le monde travaille une demi-heure de plus en semaine, on serait peut-être enclin de la faire. Je pense qu'on est ouvert au courant. Puis il faut savoir qu'on a presque toutes les générations ici parmi les employés, il faut être assez « wide » dans notre ouverture d'esprit.

Référence

R : Je pense que c'est des actions qui permettent de se développer à long terme, mais ce n'est pas très cohérent, c'est de limiter les impacts pour qu'à la limite nos actions ne paraissent pas. I : limiter nos impacts sur quoi ?

R : Je pense que c'est sur le futur, les actions qu'on pose ne doivent pas laisser de traces visibles.

Référence

Puis, peut-être que développement durable, si on va un peu plus loin, maintenant que tu me poses la question ça implique peut-être aussi de réfléchir, planifier... euh nos actions euh... de façon à ce que les résultats ou du moins les moyens mis en action restent ou soit durables à long terme ou moyen terme donc par exemple on imagine un projet, une structure que ça soit matériel ou non.

Référence

Il y a eu des discussions ici, si on y va vraiment de façons spécifiques, quand on a éliminé les poubelles. Ça a fait un taulé etc. ça a été beaucoup plus de la gestion de... pas de crise, mais de gestion des gens, gestion du changement.

Référence

Maintenant, je pense que le défi pour tout le monde c'est de bien pouvoir canaliser les énergies qui sont dépensées beaucoup sur le terrain pour les événements. Tu sais il y a comme un... j'ai l'impression que c'est un moment important ou ça serait important d'avoir une vue globale, d'avoir quelqu'un, parce que le comité vert, pour moi c'est encore loin un peu, mais qui aligne un peu tout le monde, je pense qu'il y a du vouloir un peu partout, mais c'est de recentrer ça.

Référence

Continuer d'innover, le côté proactif qu'on a, sans mettre en péril les événements, sensibiliser nos partenaires de plus en plus

Référence

Pour moi, c'est aussi... de suivre le courant des changements environnementaux, de rester à l'affût de ce qui se passe comme réactions de la planète

Référence

Pour moi, en terme le développement durable c'est faire des choses qui vont pouvoir s'adapter le plus possible à diverses tendances, qui vont aller dans le sens de, je dirais, un peu tout « ce qui est à la mode » comme l'écologie.

- Manque d'information, de sensibilisation, de savoir-faire

Nœud « Manque d'information, de sensibilisation, de savoir-faire »

I = Interrogateur

R = Répondant

Référence

I : Penses-tu, qu'une politique ou une certification, puisqu'on parlait justement de ce côté très informel du festival et que cela fonctionnait comme ça, mais si une politique venait expliquer qu'est-ce que le développement et comment l'implanter, le mettre en place au sein du festival... Est-ce que cela aiderait le festival à mieux démontrer ses engagements en matière de développement durable ou puisqu'on est vraiment dans l'informel c'est quelque chose qui...

R : Ben ça permettrait peut-être d'en prendre un petit peu plus conscience à tous les niveaux...

I : donc oui pour la conscientisation...

R : Oui c'est ça exactement, est-ce que ça nous mènerait vraiment ailleurs en termes d'actions, etc. je ne crois pas. Oui, mais peut-être pas, ça ne créerait pas à la révolution disons, mais ça nous amènerait à être un peu plus conscient des gestes que l'on pose par exemple s'il y avait une communication gén. Je vais prendre l'exemple du développement durable plus environnementale et les efforts qui sont faits de ce côté-là, il y a une conscience naturelle qui se crée autour de ça chez les employés. Si c'était peut-être pris plus régulièrement au niveau de sa communication, parce qu'il y a quand même beaucoup d'employés temporaires, ben ça permettrait de sensibiliser les gens. Si on avait le même type de communication ou de démarche, si on regroupait l'ensemble de nos idées informelles dans une communication plus formelle à l'occasion ça nous permettrait peut-être à tous de nous rappeler ou de nous repositionner par rapport aux décisions qu'on prend. Je ne sais pas si tu me suis là.. Sans vouloir nécessairement fixer de grands objectifs et de grandes démarches de si et de ça, si on arrivait par exemple à packager en terme communicationnel ce que l'on fait déjà, ça permettrait peut-être d'être plus communicatifs envers nos employés et plus conséquent sur l'ensemble.

Référence

I : Concernant la relation entreprise-festivaliers/acteurs : Le festival communique-t-il aux festivaliers ses projets durables, tant sur les aspects économiques, sociaux qu'environnementaux ?

R : Oui je pense, peut-être pas sur ce thème durable spécifiquement, mais la mission est connue et communiquée régulièrement et donc les aspects de développement durable en font partie. Les gestes sur le plan carboneutre écologique environnemental sont aussi communiqués donc il y a vraiment une communication du festival à chaque année qui porte sur ces éléments-là, vers le grand public.

I : Est-ce qu'il publie des informations sur ses impacts environnementaux notamment ?

R : Je crois que oui, mais dans le cadre du projet encore carboneutre, je sais pas trop, je crois que oui.

I : Est-ce que le festival promeut des séances d'informations (stands sur les lieux des festivals) aux festivaliers/acteurs sur les enjeux environnementaux de son activité économique ?

R : Je pense que oui, mais je ne suis pas certain

I : Parce qu'il y a l'Écho' Scouade on connaît...

R : Oui, c'est ça que j'ai vu l'autre jour dans une communication justement. Pour ce qui est des autres éléments, je ne sais pas trop. Sur le site comme tel, je ne sais pas, je sais qu'il y a certains éléments dans le grand programme qui sont communiqués sur ce thème-là.

Référence

R : Ben j'ai l'impression au fil de la discussion... je faisais le constat que peut-être qu'on en fait beaucoup plus qu'on pense sur cette thématique-là et qu'on gagnerait à la communiquer, à communiquer nos bons coups à l'interne aussi. On a souvent le souci de le communiquer à l'externe, mais si l'on prenait le temps de le communiquer à l'interne ben on pourrait ajouter à cette notion d'appartenance dont on parlait tout à l'heure, je pense que ce serait des éléments positifs qui viendrait s'ajouter à ce que les gens perçoivent de façon naturelle sans tomber dans le pêtage de bretelles, juste souligner les bons coups ben les gens le remarque un peu plus ou sont au courant de choses dont ils n'étaient peut-être pas au courant avant. De savoir par exemple que tel département fait tel geste eh bien ça fait du bien de savoir que son collègue, son partenaire fait cette chose-là qui a un impact plus positif qu'un autre choix qu'il aurait pu faire. Donc si on prenait plus de temps à packager ça peut-être qu'on en bénéficierait un peu plus, disons.

Référence

I : Est-ce que ton directeur/supérieur semble bien cerner les enjeux du développement durable propre à son département et est capable de dire : « voilà les points positifs sur le plan économique que mon département apporte » ?

R : ... honnêtement j'en doute. Parce qu'en fait ce n'est pas quelque chose que l'on discute vraiment spécifiquement.

Référence

I : Et comment les employés sont-ils sensibilisés aux questions de développement durable ?

Les gens qui travaillent pour toi, sont-ils sensibilisés ? Si oui, comment ?

R : Il y a des articles des fois dans le journal.

I : Le journal interne ?

R : Oui. Sinon ils sont sensibilisés par le fait qu'ils produisent le matériel donc l'information vient surtout de là.

Référence

I : OK je vais abrégé, encore 3 minutes. Est-ce que tu as déjà entendu parler d'une formation en développement durable qui soit applicable à leur métier hormis la formation que tu es allé chercher au HEC ?

R : Non.

Référence

Comme je t'ai dit c'est des actions que certaines personnes s'en rendent compte, c'est à l'intérieur, c'est sûr que ce n'est pas tout le temps évident pour les gens, ils viennent ici pour se distraire, il y a un infime pourcentage qui se demande qu'est-ce que qui se passe derrière le rideau.

Référence

Comme je te dis il y en a certaines questions, mais je trouve que c'est trop peu, je trouve que les gens ne posent pas assez la question, peut-être parce qu'on le fait beaucoup, mais comme je te dis je pense que ce serait la job des communications de faire passer le message, oui on fait des actions concrètes et positives dans ce sens-là, maintenant oui j'ai quelques commentaires des fois que les gens m'écrivent et je leur réponds « oui les produits que vous retrouvez j'essaie de les prendre à proximité, que ce soit des produits du terroir ou un producteur local... ce n'est pas tous les produits qui sont comme ça, mais dans la mesure du possible j'essaie d'aller chercher ces produits-là.

Référence

Je trouve que, oui on fait une bonne communication sur les différents outils qu'on a, mais après ça il y a un manque, un vide, au niveau des résultats. Je pense que si l'on connaissait les résultats, ou si l'on avait une piste, je pense que ça motiverait davantage à poursuivre davantage.

Référence

I : Est-ce que des formations en développement durable sont disponibles pour vos employés dans leur corps de métier ?

R : Pas pour nous.

Référence

Oui, j'imagine, mais j'ai pas... encore là, je trouve que ça manque au niveau communicationnel, c'est vague dans ma tête.

Référence

Je trouve que c'est assez transparent, on nous dit les choses. Il n'y a pas trop de greenwashing, je pense, tu sais, quand ça parle de communication au niveau de développement durable. Je pense que ce qu'on dit, ce que nous disons faire, on le fait. Puis on le fait bien et on ne se tape pas trop les bretelles non plus. On se garde une petite gêne, parce qu'on ne veut pas être arrogant.

Référence

Non, c'est du cas par cas, il y a le service des RH qui est la grande oreille de la compagnie. C'est sûr qu'il y a des gens qui viennent parler à moi ou à Caroline ou à mes employés et c'est par cette voie que va circuler l'information relative à qu'est-ce qui se passe, des problèmes qu'on a à gérer.

Référence

Je pense que oui, parce que ça existe sur le site, à certains endroits aux entrées de site, aux kiosques, je ne pense pas qu'on communique plus que ça par exemple. Ne serait-ce que sur la plateforme Web, on n'est pas dans le "push", voici ça existe puis les gens doivent y accéder par ses propres moyens.

Référence

I : Selon vous, votre directeur est-il capable de déterminer les atouts économiques du développement durable qui concernent votre département ? oui/non/nsp

R : Je ne sais pas s'il est capable de les cibler.

Référence

Non, parce qu'on n'est pas dans l'organisation du festival. Oui on en fait partie, mais ce n'est pas...

I : est-ce que c'est un manque ou est-ce que ça n'est juste pas nécessaire ?

R : C'est difficile à dire, si j'avais plus d'informations, est-ce que ça me serait plus utile ? Mais pour l'instant, ça ne me limite pas dans mon travail, je dirais.

I : Est-ce qu'il y a eu des situations avec manque d'informations ?

R : Non, en tout cas, je ne l'ai pas ressentie en tout cas.

Référence

I : Le FIJM publie-t-il des informations sur ses impacts environnementaux ?

R : J'en reçois dans les infolettres.

I : ça, c'est pour vous, mais pour les festivaliers ?

R : Ben je n'en ai aucune idée, je ne pense pas, peut-être des petites mentions en bas des programmes, je n'ai pas remarqué.

Référence

I : Selon vous, quels sont les effets (externalités) positifs/négatifs sur certaines parties prenantes ? Les parties prenantes sont toutes les personnes qui sont en relation avec l'activité du FIJM.

R : OK, c'est large (rire).

I : je ne sais pas, mais est-ce que dans votre département vous avez des partenariats avec des fournisseurs, les artistes entre autres ?

R : Je dirais que ça pourrait tendre à être positif, mais pour l'instant c'est peut-être négatif parce que c'est aussi mal communiqué. Tu sais, si les décisions de développement durable sont prises et mal communiquées au public, aux artistes...

I : Donc... si elles sont mal communiquées ? ... Je te laisse la parole...

R : (rires) ben, c'est ça, si elles sont mal communiquées elles sont peut-être mal comprises et peut-être mal appliquées. J'en reviens à la bouteille des histoires de bouteilles d'eau, mais il y a des artistes qui y ont le droit parce que c'est sur scène, puis l'autre il est fâché parce qu'il n'a pas le droit. Ça devient toute une affaire.

Référence

Tu ne peux pas demander à tout le monde de faire leur recherche internet par rapport à l'implication du Festival de jazz. Faut que ça soit facile...

Référence

Peut-être que... Dans les années... Euh depuis, particulièrement en ce moment-là. Tant donné les réseaux sociaux, les gens qui vont de plus en plus dans le virtuel, centré, peut-être que oui, centré sur leurs besoins, on est moins dans l'air commun. L'esprit communautaire n'est pas très très, à mon avis, au Québec c'est si développé que ça.

Référence

Ben euh... je dirais que c'est de mieux en mieux. Il y a eu certaines phases où... les départements pouvaient fonctionner en silo. Mais je dirais que, de plus en plus, j'ai le sentiment que la communication est plus fluide et c'est peut-être dû au fait que les directeurs ou les dirigeants communiquent plus ou que l'information redescend mieux, mais, il reste qu'il y aura toujours une étanchéité des réalités très très différentes de chacun des départements ici dans l'entreprise. Il y aura toujours, soit des incompréhensions ou un manque de communication, des réflexes inexistantes par pure incompréhension justement des différents mandats. Mais, sinon, non, non, non, c'est vraiment mieux, j'ai connu des années où c'était beaucoup plus difficile en terme de communication.

Référence

Probablement par manque de temps des équipes et... parce qu'on n'est pas conscientisés suffisamment sur ce qu'est le développement durable. Je viens d'en apprendre beaucoup en 15 minutes, donc... quand même.

Référence

Ben là transpa... la communication n'est pas toujours transparente dans la mesure où je te mets au défi de me parler d'une entreprise ou d'un organisme où tout est transparent.

Référence

Je serais curieux de faire un sondage pour savoir qui a lu le guide ici dans les employés. Moi je gère beaucoup d'états d'âme des gens ici, des gens qui sont des artistes ou qui sont expressif dans la vie et il faut quand même régulièrement répéter aux gens qu'il y a un environnement autour. Donc il y a certains éléments du guide qui me servent ici à l'équipe de gestion, mais les employés, il y en a même certains qui ne sont pas au courant que ça existe.

Référence

Bref, je ne pense pas que les festivaliers soient au courant de ça, est-ce qu'ils sont au courant des smartpots, je ne pense pas, qu'on est carboneutre sûrement, c'est diffusé sur le site là, est-ce qu'on peut faire plus ? Sûrement. Est-ce qu'on veut faire plus ? Est-ce que c'est pertinent ? Je ne sais pas.

Référence

Je me souviens qu'on avait fait un décor il y a deux ans où j'avais utilisé des ponts qui étaient récupérés ici et puis je ne me souviens pas le jour où ils sont arrivés ici, il était juste là, on s'est dit un jour on va s'en servir. Donc c'est dur à quantifier.

Référence

I : Il ya des formations de bienvenue, des formations SST... est-ce qu'il existe des formations en développement durable ?

R : Pas à ce que je sache.

Référence

Du fait qu'on est ici et que le bureau est là-bas, c'est assez difficile. Souvent ce qui se passe ici reste ici dans le sens où les enjeux de l'atelier ne sont pas nécessairement les enjeux du bureau et vis-versa.

Référence

Je pense même que c'est plus de la perte d'information au niveau du nombre de personnes et de la façon dont c'est construit et du nombre de départements. Euh... ce n'est pas une mince tâche que de faire circuler de l'information de façon efficace, je pense qu'on pourrait s'améliorer à ce niveau là

Référence

Carboneutre ? Il faudrait probablement une meilleure communication par rapport à ça, mais c'est compliqué comme concept, les gens participent en plus, remplissent des sondages chaque année, mais je comprends que ça peut être abstrait.

Référence

Il y a eu des gens qui avaient besoin de faire des formations. c'était lu technique, mécanique de base des bâtiments des choses du genre. Mais pour le développement durable... je ne sais pas s'il y a eu une formation comme telle qui a été présentée...

Référence

Assurément il est au courant de ça, mais ça n'a pas été quantifié

Référence

Je pense que, l'administration sans papier c'est presque impossible, mais tendre vers ça... Dans cette gestion-là, ce n'est pas au niveau... Pour avoir fait quelques approches, c'est de la gestion de l'insécurité qu'il faut faire. La personne elle n'aura pas son papier physiquement, mais dans un dossier logique, elle ne peut pas aller le chercher. Elle aime mieux l'imprimer, le classer et l'archiver à l'extérieur. Il y a une sensibilisation par rapport à ça.

Référence

Elles ne sont pas bien communiquées, parce que quand on a été nommé pour les Vivats l'an passé je ne savais pas moi-même tout ce qu'on faisait. Puis je sais que, une fois que le vidéo était fait, je sais qu'il y avait un lien sur le site internet. Il n'y a rien qui est communiqué par rapport à ça ou très peu.

Référence

I : Connaissez-vous les coûts environnementaux liés aux opérations et aux processus de votre département (équipement de surveillance, antipollution, mesures correctives, élimination des déchets, coûts de conformité) ?

R : Non. Mais ce n'est vraiment pas dans mon département.

Référence

Mais je pense que toutes les communications internes des employés peuvent être grandement améliorées. On est en retard là-dessus, sur toute la ligne.

Référence

J'avoue que je ne suis pas trop au courant de ce qui se passe, à part sur le site extérieur évidemment. On n'entend pas tant parler...

Référence

Moi je pense qu'il manque de communication interne ici, il y a une très bonne communication externe, mais ça pourrait être développé, puis je pense que ça... Les gens, à la base, quand tu travailles en culture, tu travailles avec le cœur et non pas la tête, tu ne fais pas ça pour les sous. Les gens sont là parce qu'ils ont le goût de s'impliquer, ils croient au projet. À la base, je pense que les communications internes pourraient encore accroître ce sentiment d'appartenance là

Référence

Je connais pas mal qui est qui, qui fait quoi, mais il y a très très peu de gens qui savent qui fait quoi dans leur journée. C'est surprenant des fois : "Tu travailles là-dessus, c'est intéressant, sachant que je fais ça en parallèle, on pourrait ne pas travailler en double, puis s'échanger nos informations."

Référence

Par ex. : vos produits locaux/en coton écologique aident-ils à démontrer les engagements en matière de développement durable ?

Je ne sais pas, on n'a pas de feedback.

Référence

I : Est-ce que des formations en DD sont disponibles pour vos employés dans leur corps de métier ?

R : Non

Référence

Il y a aussi une méconnaissance de ce qu'on fait, dans les autres départements. Dès fois, on pense que le web se fait comme ça, en deux heures, alors que ça peut prendre plus longtemps. C'est un peu conflictuel.

Référence

Ben oui, ils nous sensibilisent à travers les journaux et parfois dans les réunions, mais on en entend pas parler tant que ça. Quand on a gagné les vivats, on en a entendu parler plus souvent.

Référence

R : Là je pense qu'on est rendu à un stade où on a besoin de l'aide extérieure.

I : tu penses que cela devient plus difficile ?

R : Oui, oui sur le papier par exemple on économise, on a fait tout ce qu'on peut. Les prochaines étapes, je crois, dans la compagnie dont nous avons discuté, pour le papier, ça va être la comptabilité sans papiers. Cela implique qu'il faut investir d'un point de vue informatique et faut investir d'un point de vue logiciel.

Référence

Mais la chose personnellement, ce que j'ai reproché à ce programme-là, c'est peut-être le manque de communication et d'intégration avec justement les autres départements. Ils ont voulu faire un comité et travailler juste en comité.

Référence

C'est fou comme c'est éparpillé partout et au final on ne retrouve jamais rien.

Référence

C'est sûr que des fois les médias vont préférer un article consacré à Diana Ross qu'au recyclage.

- Manque de ressources

Nœud « Manque de ressources »*I = Interrogateur**R = Répondant***Référence**

en tout cas dans ce qui me concerne au niveau des communications, on n'a pas été les premiers à avoir une application mobile, à avoir un site mobile... on est plus en fin de vague pour ce qui est communication parce que bon au-devant on est toujours confronté à la technologie. Par exemple les médias sociaux c'est quelque chose qu'on a été lent quand même à faire ici maintenant il y a des actions qui ont été faites. On ne faisait rien il y a pas si longtemps et puis maintenant il y a des actions qui ont été faites, des personnes qui ont été engagées pour ça spécifiquement pi maintenant on peut dire qu'on est plus actif là-dedans, mais on ne peut pas dire qu'on soit les premiers en terme de communication.

Référence

I : Quand vous parlez de coûts ?

R : ben c'est ça j'ai de la misère, j'en doute parce que les seules fois où la situation s'est présentée c'est quand j'ai des projets à faire imprimer, moi je propose toujours l'option, je fais toujours aux imprimeurs le plus de polys pourcentage recyclé possible versus standard. Puis, à chaque fois que j'ai eu la discussion à chaque fois on prend le papier moins cher... C'est sûr que moi ça me brise le cœur un peu de me dire qu'on imprime autant de copies d'un programme sur du papier standard parce qu'il est moins cher sauf qu'en même temps quand il y a d'autres contraintes en bout de ligne...

Référence

Quand moi je vais voir au-dessus de moi c'est parce qu'il y a quelque chose pour laquelle je n'ai pas les compétences ou je n'ai pas les ressources donc je vais voir et puis là je pense qu'il y a quand même une bonne réception.

Référence

Ben au jazz déjà on est carbonutre ça s'en est une. Il pourrait probablement avoir d'autres certificats, mais à quel prix aussi. Il y a une question budgétaire aussi. Souvent, aussi j'ai l'impression qu'il y a des choix qu'on pourrait prendre, mais ça occasionnerait des frais. Il y a ça aussi, on est un OSBL, tous les frais doivent être jugés. Oui, on dit souvent que faire des choix verts, faut pas voir ça comme une dépense, mais parfois dans un OSBL il faut le prendre en considération.

Référence

Oui, les idées qui nous ont été proposées ou soumises dans l'autre question étaient toutes assez « wow ». Oui ça serait le fun, mais on n'a pas toujours les moyens de nos actions

Référence

I : on a déjà parlé du recyclage, mais vous ne faites pas le compost ?

R : On a parlé du compost, mais je ne sais pas comment le faire, en été la logistique, en 10 jours on a déjà beaucoup de trucs à gérer. On fait 12 000 clients.

I : donc le problème serait ?

R : Le problème, ça serait l'espace.

Référence

Je sais qu'on a demandé par exemple pour le poisson, on demande du poisson OCEANWISE. Donc des pêches qui respectent l'environnement. On essaie de les acheter, mais est-ce qu'on l'exige, non, si je le paie très cher et que je ne suis pas capable de le vendre ben c'est peut-être un produit que je ne prendrais pas.

Référence

Je sais qu'il n'y avait peut-être pas assez de places pour le vélo. Le stationnement de vélo ça c'est vraiment bien. Euh... par rapport au développement durable...

Référence

Souvent on nous dit qu'il n'y pas assez de poubelles, mais de plus en mettre est-ce que ça... je ne sais pas, un dans l'autre, qu'est-ce qui est mieux. Oui souvent je me fais dire ça, qu'ils se retrouvent à terre, les déchets parce qu'il n'y a pas assez de poubelles. Mais si on en met plus est-ce que les gens vont plus jeter, c'est ça les enjeux.

Référence

Mais tu sais de fournir une bouteille d'eau à tous les employés je sais qu'il y a un frais, mais il ya juste une partie qui ont une gourde,

Référence

Ben ce qu'on se fait dire, c'est qu'il n'y a pas vraiment de solutions, puis que de reconstruire des murs et des bureaux ça coute 40 000 et que l'entreprise ne les a pas, qu'ils sont en coupures. On comprend aussi, mais non il n'y a pas...

Référence

C'est sûr que si on pouvait, au lieu de recycler, réutiliser de plus en plus la matière première qui revient ici à longue échéance, c'est un rêve ! Je ne sais pas si c'est faisable parce qu'à un moment donné il te manque un espace où on peut entreposer plus de stock. Ça peut être dans 2 ans dans 3 ans...

Référence

Évidemment cela implique de passer plus de temps et de travail pour trouver les bons fournisseurs et on n'est pas encore rendu à ce que les choses qui sont bien recyclées ou bien faites sont plus économique parce que tu as soit une version économique

d'un produit ou une version écologique, mais pas encore les deux.

Référence

Souvent, les achats qui sont « environnementaux », disons vont coûter jusqu'à 20 % plus cher alors il faut faire attention, on ne peut pas dépasser nos budgets, mais de l'autre côté on ne peut pas acheter quelque chose qui n'est pas environnemental donc ce jeu-là devient important souvent

Référence

Écoute ça se peut que ça coûte plus cher, ça va peut-être changer certaines structures, mais c'est ça qu'on veut. Il y a des affaires, on sait que ça ne sera pas facile, mais quelque part on veut voir jusqu'où on peut aller.

Référence

Donc oui il y a une volonté, mais en même temps il y a une conscience, des partenariats, des contrats, une structure, des contraintes sans lesquelles tu ne peux pas, tu te privas de sources de financements.

Référence

Dans certains cas, un manque de ressources humaines pour palier à ces heures, mais à chaque fois que c'est arrivé les gens ont palier l'année suivante. La charge de travail c'est quelque chose.

Référence

Il y a beaucoup de choses qui ont été mises en place, mais à un moment donné on devient limité par ce qu'on peut faire.

Référence

Donc, c'est sûr que d'avoir une personne chargée des communications internes ça aiderait énormément et qui aurait le temps de faire toutes ces choses-là, ça serait son boulot. Ça reste les tâches connexes de plusieurs personnes, donc c'est facile pour que ça tombe dans les trous ou qu'on oublie l'information.

Référence

Nous devons faire un choix entre profits et produits verts.

Référence

Je pense qu'on est un peu innovateur, dans le sens où l'on a les moyens. C'est tout le temps, malheureusement, à ça que ça revient.

Référence

Ce n'est quand même pas un côté rentable. un côté... qui ramène de l'argent au bercail, c'est un peu dans les temps où l'on est moins dans le jus fait que c'est là qu'on peut travailler dessus.

Référence

R : Là, je pense qu'on est rendu à un stade où on a besoin de l'aide extérieure.

I : tu penses que cela devient plus difficile ?

R : Oui, oui sur le papier par exemple on économise, on a fait tout ce qu'on peut. Les prochaines étapes, je crois, dans la compagnie dont nous avons discuté, pour le papier, ça va être la comptabilité sans papiers. Cela implique qu'il faut investir d'un point de vue informatique et faut investir d'un point de vue logiciel.

Référence

Là c'est tout le temps une question de coûts

Référence

Un autre truc qu'on doit faire dans notre société c'est diminuer de consommer. Et ça, ça va à l'encontre de notre but. Quand tu amènes des gens au festival le but c'est de consommer bouffe et boissons. En général, il faut diminuer de consommer que ce soit la voiture, la nourriture, n'importe quoi.

Référence

Ces affaires-là ça va bien parce que quelque part la compagnie sauve aussi, c'est tout le temps quand la compagnie est obligée de déboursier que c'est plus difficile, avec raison d'ailleurs.

Référence

L'intranet, ça n'est pas un sujet populaire, les intranets qui ont été faits ont été très populaires, mais mettre beaucoup de temps pour développer un outil qui va avoir un impact durable, ça non, fallait pas que ça coûte de l'argent, que ça prenne de temps. Ce sont deux mondes qui ne sont pas nécessairement pas très compatibles. Des fois il faut se donner les moyens de faire les choses.

- Manque de temps

Nœud « Manque de temps »*I = Interrogateur**R = Répondant***Référence**

Ben étant donné qu'on est en gestion de projet, de façon théorique si tu veux, on a quand même des échéanciers naturels à respecter pour pouvoir arriver à temps à l'événement. En gestion de projet il y a les projets où la date du livrable change et la date du livrable ne change pas et nous on est dans une date qui ne change pas et donc c'est une question de gestion de ressources pour arriver avec tout ce qu'il y a à faire à la date qui ne changera pas. Dans ce contexte-là il y a nécessairement des suivis d'avancement des différents dossiers qui doivent se faire, ça se fait au niveau des coordonnateurs qui eux-mêmes gèrent leurs avancements, leur équipe, etc. et donc ça se fait comme ça dans le sens où on devrait être rendu à telle place dans nos dossiers et le suivi devra se faire par nos coordonnateurs avec ses équipes. Et inversement, le coordonnateur va le faire avec moi par rapport à l'ensemble de son secteur.

Référence

Dans mon équipe en ce moment non vraiment pas. J'ai une équipe motivée pour... justement pour la période de l'année qu'on a aussi, c'est important que l'esprit de travail soit quand même au maximum parce que c'est un marathon. Je dis souvent à ce temps-ci de l'année c'est un marathon qu'on fait ensemble fait qu'on... souvent, il y en a quand c'est leur première année et qu'ils voient qu'il y a plus d'action ils essaient de tout donner, de travailler le soir, les fins de semaine...

Référence

Je te parle de ça, il y a dix ans, ça a été d'arriver à s'imposer même si c'est changements là qu'on a demandés aux partenaires occasionnait des frais supplémentaires parfois faramineux pour eux. Changer le type de verre pour Molson par exemple ça peut coûter 20 000 \$ en frais de production.

Référence

Oui, mais encore là ça nous prend du temps et c'est ça qui nous manque, sinon oui les infolettres ça peut être très bon.

Référence

Je pense qu'à instaurer c'est complexe, car il faut prendre des réflexes pour qu'en période de pointe ça fonctionne bien. C'est facile quand c'est très tranquille de le faire, mais si tu ne l'as pas instauré avant, si on n'a pas les bons réflexes alors t'arrives aux périodes où ça serait vraiment utile, où ça aurait vraiment de l'impact et là parce qu'on n'a pas le réflexe ça devient trop difficile.

Référence

Pas euh... pas tant que ça. Il y a des moments donnés où ça va très vite, on est débordé, souvent on fait des choix qui ne sont pas écologiques, et qui ne sont pas pensés parce que ça va trop vite, tu sais.

Référence

Et ça va tellement vite ici qu'on n'a pas toujours, ou qu'on ne prend pas toujours le temps de s'attarder à ça.

Référence

Probablement par manque de temps des équipes et...

Référence

Non, pas à ma connaissance, on aimerait beaucoup, mais ça fait longtemps que je veux développer toutes sortes d'outils, mais on manque de temps.

Référence

Après c'est d'arriver à le faire de façon intelligente puis que chaque personne puisse le faire à sa... sa propre capacité, à son repère, puis c'est peut-être plus à l'automne qu'on peut faire avancer des projets par rapport à ça

Référence

Évidemment, cela implique de passer plus de temps et de travail pour trouver les bons fournisseurs et on n'est pas encore rendu à ce que les choses qui sont bien recyclées ou bien faites sont plus économique parce que tu as soit une version économique d'un produit ou une version écologique, mais pas encore les deux.

Référence

Il y a des parties de l'année plus délicates quand nos échéanciers sont courts et qu'on ne peut pas prendre une journée puisque tout doit aller vite. Je dirais de début mai jusqu'à la fin août, fin juillet il y a beaucoup de stress et les échéanciers sont serrés donc c'est un peu plus difficile, mais pour le restant de l'année si je peux le faire déplacer 1 seule fois plutôt que 3 je le ferai.

Référence

Je n'ai rien qui vient sur les plaintes que les gens peuvent faire, le nombre d'heures travaillées pendant les événements je dirais que ça peut être un irritant.

Référence

Puis on disait c'est quoi ça, pourquoi on fait ça ? Au début, la réponse c'était vraiment ça : on n'a pas vraiment le temps pour faire ça, pourquoi on ferait ça ?

Référence

Je ne pense pas qu'on est outillée pour réinventer la roue dans le développement durable, pas parce qu'on ne veut pas le faire, mais parce qu'on est sursollicité avec autre chose.

Référence

Donc, c'est sûr que d'avoir une personne chargée des communications internes ça aiderait énormément et qui aurait le temps de faire toutes ces choses-là, ça serait son boulot. Ça reste les tâches connexes de plusieurs personnes, donc c'est facile pour que ça tombe dans les trous ou qu'on oublie l'information.

Référence

C'est plus des conflits au niveau du temps, des délais.

Référence

le plus gros problème c'est tout le temps la disponibilité des gens et le temps qu'on a à mettre là-dessus.

Référence

Au niveau des communications avec les journalistes qu'on a peu le temps de discuter des choses.

- Calendrier opérationnel

Nœud « Calendrier opérationnel »*I = Interrogateur**R = Répondant***Référence**

Ben étant donné qu'on est en gestion de projet, de façon théorique si tu veux, on a quand même des échéanciers naturels à respecter pour pouvoir arriver à temps à l'événement. En gestion de projet il y a les projets où la date du livrable change et la date du livrable ne change pas et nous on est dans une date qui ne change pas et donc c'est une question de gestion de ressources pour arriver avec tout ce qu'il y a à faire à la date qui ne changera pas. Dans ce contexte-là il y a nécessairement des suivis d'avancement des différents dossiers qui doivent se faire, ça se fait au niveau des coordonnateurs qui eux-mêmes gèrent leurs avancements, leur équipe, etc. et donc ça se fait comme ça dans le sens où l'on devrait être rendu à telle place dans nos dossiers et le suivi devra se faire par nos coordonnateurs avec ses équipes. Et inversement, le coordonnateur va le faire avec moi par rapport à l'ensemble de son secteur.

Référence

Ben ça dépend vraiment du temps de l'année, c'est sûr que de ce temps-ci, de janvier jusqu'à juillet chaque année c'est vraiment plus la réaction parce qu'on n'est pas tellement dans la planification. À l'automne plus c'est sûr, ben il y avait eu à un moment donné le comité vert, j'avais été impliqué un petit peu au départ, j'avais fait la signature visuelle sauf que je t'avoue que j'en ai moins entendu parler ces dernières années

Référence

Ben je pense, en tout cas ce que je peux observer, j'ai la moitié de l'équipe qui est à contrat et j'ai l'autre moitié qui est à temps plein... pi ils font le même travail. En bout de ligne, ultimement pendant la période de l'année où ils sont là ils font le même travail donc des fois ils se demandent pourquoi ils ne sont pas à l'année. Encore là, ça s'explique par la nature de l'activité, on a tellement de choses à faire en période de rush qu'il faut que j'embauche des gens à contrat sauf que ces gens-là ne travaillent pas de juillet jusqu'au mois de novembre. Pourtant je leur demande la même chose quand ils sont là et puis 4 mois ils sont chez eux. Je les comprends sauf qu'en même temps il n'y a pas tant de solutions.

Référence

À l'écoute, c'est peut-être un 5, mais après dans la facilité de mettre en œuvre nos idées ce n'est pas la même chose. Vu l'ampleur des entreprises qu'ils ont aux festivals, d'instaurer une nouvelle manière de faire ce n'est peut-être pas évident.

Référence

Pas euh... pas tant que ça. Il y a des moments donnés où ça va très vite, on est débordé, souvent on fait des choix qui ne sont pas écologiques, et qui ne sont pas pensés parce que ça va trop vite, tu sais.

Référence

Non, parce que nous en programmation, on est dans le jus 4 mois avant. Pendant 4 mois jusqu'à là, tu sais. Là, nous ça vient de tomber parce que la programmation est livrée. Je pense que notre métier qui est (hésitation) depuis Montréal en lumière dans le fond on est vraiment vraiment dans le jus. Depuis janvier, à côté, c'est qu'à un moment donné on fait des choix non écologiques parce que ça va trop vite, puis on est trop sous pression, tu sais que, OK ça va aller plus vite je vais l'imprimer, puis là on sort douze feuilles parce qu'on est allé vite et finalement on aurait pu en imprimer juste une. C'est comme... fait que... non en en parle pas et justement on fait tout à fait le contraire.

Référence

Cela ne veut pas dire que c'est encore parfait parce que les gens travaillent et leurs préoccupations... surtout qu'on travaille souvent avec des délais très précis parce que les événements arrivent à telle date, etc. alors les gens ont un niveau de stress qui monte graduellement en se rapprochant des événements du FIJM. À ce moment-là il y a comme des oublis sur ces détails-là, on décide qu'on imprime d'un seul côté et plus des deux côtés parce que ça va plus vite, on jette plus de choses, on fait moins attention... alors il faut toujours être plus présent et de spécifier... mais on sait que ça va arriver parce que plus le stress monte plus les détails de la récupération vont finir un peu plus loin tu sais ?

Référence

C'est plus des conflits au niveau du temps, des délais.

Référence

Pour notre département, en tout cas, on ne peut pas tout faire. Ça représente parfois des conflits

Référence

On travaille beaucoup sur l'innovation une fois que les événements sont terminés, parce qu'on n'est plus dans l'opérationnel, on rentre plus dans une période de R et D

- Autres obstacles

Nœud « Encouragement »*I = Interrogateur**R = Répondant***Référence**

I : Est-ce que vous encouragez vos parties prenantes à avoir un comportement responsable ?

R : Mmh... est-ce qu'on les encourage ? je dirais quand on peu oui, mais comment je ne sais pas...

I : L'exemple que tu m'as donné tout à l'heure pour réduire le transport local, ça par exemple...

R : oui. Ça c'est très concret et dans le sens où ça a un impact assez direct sur nous et non sur l'ensemble des parties prenantes. L'impact est plutôt direct dans notre équipe.

Référence

Je ne sais pas, je vais prendre pour acquis encourage, mais je ne pourrais pas vraiment te dire.

Référence

I : Je vois que le temps passe très très vite : est-ce que tu encourages tes parties prenantes à avoir un comportement responsable ?

R : Oui, j'en parle avec les fournisseurs et tout ça... quoique nous autres on est au point de vue développement durable et tout ça, je m'attends un peu à la même chose d'eux... Leur faciliter aussi l'intégration avec tout ça, je pense que c'est une manière de travailler avec eux.

I : Une espèce d'accompagnement

R : Ben oui si je peux les aider dans dans... si j'ai plus d'outils qu'eux pour aller vers une voie, je vais le partager avec eux ou je vais leur communiquer ce que je veux qui fasse en sorte de pouvoir me servir... mais ça se passe assez bien de ce côté-là.

Référence

R : Suggère, impose peut-être de plus en plus, mais suggère beaucoup. Impose...

I : Suggère fortement (rire)

Référence

On va encourager et des fois on va imposer ne serait-ce que dans le choix des fournisseurs par exemple. on ne va pas choisir les T-shirts faits au Pakistan, mais faits au Canada.

Référence

Moi je pense qu'il encourage. J'ai juste l'exemple de la langue française... mais encore là on achète tellement selon les besoins... Comme l'an passé j'ai acheté un vieil autobus – ça peut être un autobus une année, des cubes de glace l'autre année –, c'est tellement selon les projets que les paramètres sont déterminés selon les projets. Ce que je m'en allais dire pour la langue française, on favorisait « acheter local », mais quand on s'est rendu compte qu'on pouvait avoir un meilleur service, de meilleurs prix ou une meilleure qualité, ce qu'on cherchait était uniquement disponible aux États-Unis et on se disait regarde à un moment donné...

Référence

Comment je les encourage ? Premièrement ce qui les encourage, on s'entend c'est pour des raisons économiques. Si j'achète chez eux ils sont bien contents alors ce que je leur demande de faire pour que j'achète chez eux il y a des bonnes chances qu'ils essaient de le faire parce qu'ils veulent avoir mes commandes. Le côté économique les encourage. Si je dis que « je vais acheter chez toi si tu fais attention au recyclage et à tes pratiques » moi je vérifie qu'ils le sont selon leur réputation, selon toute information que je peux avoir, à partir de ce moment-là le fait que j'achète chez eux ça les encourage à continuer ce qu'ils le font. Si j'arrête d'acheter parce que je n'aime pas ce qu'ils font ça les encourage à essayer de changer ou parce qu'ils veulent avoir ma commande. Dans le sens inverse, ils ne me posent pas de questions pour savoir si je fais attention à ce que je fais. Eux autres c'est économique, ils veulent vendre leur produit, ils ont besoin de moi pour vivre et moi j'ai besoin d'eux pour faire mon festival. Eux ne me mettent pas de contraintes. Ils ne m'ont jamais dit « si tu m'achètes mon bois il faut que tu récupères tous les morceaux », ils ne me disent jamais ça parce qu'ils vendent leurs affaires. Moi de l'autre côté je ne veux pas que son bois soit protégé avec du kérosène ou des choses du genre, leur côté à eux je ne peux pas m'en mêler je peux juste faire mon information avec eux alors c'est plus d'un côté que de l'autre.

Référence

Je pense qu'on est rendu dans la suggestion. On est en discussion avec la SAQ et Molson pour les verres en plastique, donc oui la suggestion, mais on ne contraint, on ne poussera, on obligera pas.

Référence

Ils ne veulent pas trop les brusquer non plus, parce qu'ils sont importants.

- *Sensibilisation*

Noeud "Sensibilisation"

Référence

Mmh... Je sais pas, on fait l'effort de le communiquer quand les fournisseurs... justement on met le logo FSC sur nos communications quand c'est possible mais j'avoue que c'est quand même plus une initiative personnelle

Référence

On commence, on fait juste commencer à s'ouvrir à l'extérieur. Si on parle de fournisseurs... pas beaucoup

Référence

Je sais qu'il y a une sensibilisation

- Encouragement

Nœud « Encouragement »*I = Interrogateur**R = Répondant***Référence**

I : Est-ce que vous encouragez vos parties prenantes à avoir un comportement responsable ?

R : Mmh... est-ce qu'on les encourage ? je dirais quand on peu oui, mais comment je ne sais pas...

I : L'exemple que tu m'as donné tout à l'heure pour réduire le transport local, ça par exemple...

R : oui. Ça c'est très concret et dans le sens où ça a un impact assez direct sur nous et non sur l'ensemble des parties prenantes. L'impact est plutôt direct dans notre équipe.

Référence

Je ne sais pas, je vais prendre pour acquis encourage, mais je ne pourrais pas vraiment te dire.

Référence

I : Je vois que le temps passe très très vite : est-ce que tu encourages tes parties prenantes à avoir un comportement responsable ?

R : Oui, j'en parle avec les fournisseurs et tout ça... quoique nous autres on est au point de vue développement durable et tout ça, je m'attends un peu à la même chose d'eux... Leur faciliter aussi l'intégration avec tout ça, je pense que c'est une manière de travailler avec eux.

I : Une espèce d'accompagnement

R : Ben oui si je peux les aider dans dans... si j'ai plus d'outils qu'eux pour aller vers une voie, je vais le partager avec eux ou je vais leur communiquer ce que je veux qui fasse en sorte de pouvoir me servir... mais ça se passe assez bien de ce côté-là.

Référence

R : Suggère, impose peut-être de plus en plus, mais suggère beaucoup. Impose...

I : Suggère fortement (rire)

Référence

On va encourager et des fois on va imposer ne serait-ce que dans le choix des fournisseurs par exemple, on ne va pas choisir les T-shirts faits au Pakistan, mais faits au Canada.

Référence

Moi je pense qu'il encourage. J'ai juste l'exemple de la langue française... mais encore là on achète tellement selon les besoins... Comme l'an passé j'ai acheté un vicil autobus – ça peut être un autobus une année, des cubes de glace l'autre année –, c'est tellement selon les projets que les paramètres sont déterminés selon les projets. Ce que je m'en allais dire pour la langue française, on favorisait « acheter local », mais quand on s'est rendu compte qu'on pouvait avoir un meilleur service, de meilleurs prix ou une meilleure qualité, ce qu'on cherchait était uniquement disponible aux États-Unis et on se disait regarde à un moment donné...

Référence

Comment je les encourage ? Premièrement ce qui les encourage, on s'entend c'est pour des raisons économiques. Si j'achète chez eux ils sont bien contents alors ce que je leur demande de faire pour que j'achète chez eux il y a des bonnes chances qu'ils essaient de le faire parce qu'ils veulent avoir mes commandes. Le côté économique les encourage. Si je dis que « je vais acheter chez toi si tu fais attention au recyclage et à tes pratiques » moi je vérifie qu'ils le sont selon leur réputation, selon toute information que je peux avoir, à partir de ce moment-là le fait que j'achète chez eux ça les encourage à continuer ce qu'ils le font. Si j'arrête d'acheter parce que je n'aime pas ce qu'ils font ça les encourage à essayer de changer ou parce qu'ils veulent avoir ma commande. Dans le sens inverse, ils ne me posent pas de questions pour savoir si je fais attention à ce que je fais. Eux autres c'est économique, ils veulent vendre leur produit, ils ont besoin de moi pour vivre et moi j'ai besoin d'eux pour faire mon festival. Eux ne me mettent pas de contraintes. Ils ne m'ont jamais dit « si tu m'achètes mon bois il faut que tu récupères tous les morceaux », ils ne me disent jamais ça parce qu'ils vendent leurs affaires. Moi de l'autre côté je ne veux pas que son bois soit protégé avec du kérosène ou des choses du genre, leur côté à eux je ne peux ne pas m'en mêler je peux juste faire mon information avec eux alors c'est plus d'un côté que de l'autre.

Référence

Je pense qu'on est rendu dans la suggestion. On est en discussion avec la SAQ et Molson pour les verres en plastique, donc oui la suggestion, mais on ne contraint, on ne poussera, on obligera pas.

Référence

Ils ne veulent pas trop les brusquer non plus, parce qu'ils sont importants.

- Suggestion

Nœud « Encouragement »*I = Interrogateur**R = Répondant***Référence**

C'est un dossier que je ne connais pas bien, mais je sais qu'on est en partenariat sur cette question avec Rio Tinto Alcan qui est un de nos commanditaires majeurs et qui se soucie beaucoup des questions de développement durable...

I : C'est grâce à ce commanditaire que le carboneutre a été atteint

R : Exactement donc dans ce contexte-là on amène nos collaborateurs à participer à nos efforts et nous à participer à leurs efforts disons-le comme ça, donc c'est l'exemple que moi je connais, est-ce qu'il y en a d'autres sûrement, mais... Je vais te donner un exemple, par exemple sur le plan social on travaille nous avec, je dis « nous », mais c'est plus l'équipe de production, l'équipe technique que tu rencontreras peut-être je sais pas, mais l'équipe de scène extérieure qui travaille avec un programme, j'oublie le nom, mais un programme en formation pour jeunes en techniques de scène. On prend plusieurs stagiaires avec nous pendant l'été pour travailler sur le site... je ne sais pas exactement dans quelles fonctions, mais on accueille beaucoup de leurs jeunes donc ça fini par être, disons un geste dans ce sens-là, de développement dur le plan social on s'entend.

Référence

I : Je vois que le temps passe très très vite : est-ce que tu encourages tes parties prenantes à avoir un comportement responsable ?

R : Oui, j'en parle avec les fournisseurs et tout ça... quoique nous autres on est au point de vue développement durable et tout ça, je m'attends un peu à la même chose d'eux... Leur faciliter aussi l'intégration avec tout ça, je pense que c'est une manière de travailler avec eux.

I : Une espèce d'accompagnement ?

R : Ben oui si je peux les aider dans dans... si j'ai plus d'outils qu'eux pour aller vers une voie, je vais le partager avec eux ou je vais leur communiquer ce que je veux qui fasse en sorte de pouvoir me servir... mais ça se passe assez bien de ce côté-là.

Référence

Je sais qu'on a demandé par exemple pour le poisson, on demande du poisson OCEANWISE. Donc des pêches qui respectent l'environnement. On essaie de les acheter, mais est-ce qu'on l'exige, non, si je le paie très cher et que je ne suis pas capable de le vendre ben c'est peut-être un produit que je ne prendrais pas.

Référence

On essaie de louer le plus gros véhicule pour essayer d'en amener le plus possible, pour diminuer le nombre de chauffeurs et de véhicules. Puis on essaie de les rassembler quitte à les faire attendre un peu.

Référence

Il y a moins de gaspillage backstage, c'est sûr, ça, c'est ce qu'on leur demande. Il y a moins de consommation de...

Référence

On accueille de plus en plus de spectacles qui euh... pendant le FIJM, d'artistes internationaux qui nous demandent d'emblée avant même de commencer à négocier l'achat du spectacle, un espace par exemple pour installer un kiosque d'Amnesty International pour faire de la prévention et de l'éducation.

Référence

Il y a Amnesty qui revient souvent, il y a des causes un peu plus écologistes aussi.

Référence

C'est l'artiste qui demande à ce que la cause qu'ils ont décidé de parrainer soit présente dans chacune des villes où ils débarquent. Donc, tu sais, ça vient aussi des artistes, ça vient aussi des collaborateurs

Référence

On a une relation particulière avec le consortium Echo' logique, eux, décidément ont fait partie intégrante et partie prenante de nos décisions dans le sens où on a fait appel à leur expertise pour mettre en place notre logique, notre démarche notre fonctionnement au niveau du recyclage beaucoup, c'est leur force.

Référence

Euh, non, on demandait déjà aux fournisseurs de nous fournir des chiffres. Dans ce sens-là, pas tant

Référence

On le suggère fortement. Je ne peux pas imposer rien à personne, mais le pouvoir de ne pas acheter chez quelqu'un, sans l'imposer, mais si tu ne le fais pas je n'achèterai pas chez toi, ça a un poids. Je vais lui dire « moi j'ai ces critères à respecter, ceux qui te concerne c'est ça donc si tu ne les respectes pas je vais acheter ailleurs », mais je ne peux pas lui imposer.

Référence

Je pense qu'on est rendu dans la suggestion. On est en discussion avec la SAQ et Molson pour les verres en plastique, donc oui la suggestion, mais on ne contraint, on ne poussera, on obligera pas.

Référence

I : Le FIJM a-t-il ou demande-t-il des informations sur la performance environnementale de ses fournisseurs et des produits offerts ? R : Oui, ça, je sais que ça se fait.

- Exigence

Nœud « Exigence »*I = Interrogateur**R = Répondant***Référence**

Le même discours envers tous les partenaires, on exige la même chose. En fait, ils sont obligés d'avoir un comportement responsable pour travailler avec nous. Les sociétés d'État nous demandent d'emblée d'avoir un comportement responsable. Ces comportements-là viennent assurément bonifier notre note, si l'on veut, au niveau de notre demande.

Référence

On va encourager et des fois on va imposer ne serait-ce que dans le choix des fournisseurs par exemple, on ne va pas choisir les T-shirts faits au Pakistan, mais faits au Canada.

Référence

I : Le FIJM a-t-il ou demande-t-il des informations sur la performance environnementale de ses fournisseurs et des produits offerts ?

R : Non

Référence

I : Le FIJM a-t-il ou demande-t-il des informations sur la performance environnementale de ses fournisseurs et des produits offerts

R : Moi je l'ai fait. Est-ce que c'est dans la politique ? Je sais que dans le cadre du comité vert on a fait cette recommandation, mais ça reste délicat encore. Je dirais oui, à deux sous-traitants égaux, on a déjà choisi de changer notre contrat pour prendre le plus durable.

Référence

En fait, on l'exige et ne le contraint pas. Soit le fournisseur est aux normes, soit il le n'est pas.

Référence

I : Le FIJM intègre-t-il des critères durables (économiques-sociaux-environnementaux) dans les cahiers des charges fournisseurs ? Si oui quels sont-ils ?

R : Des cahiers de charges ?

I : Quand ils ont un contrat avec un fournisseur, ils doivent remplir certaines caractéristiques, certains critères et est-ce que parmi ces critères il y a des critères durables ?

R : Oui, mais je ne les connaît pas. Je sais que ça se fait parce que j'en ai entendu parler. Au comité vert, il y a (...) qui s'occupe lui des achats de bouffe et je sais que les fournisseurs ne doivent pas être à plus d'autant de km. Eux doivent acheter leurs affaires assez localement. Puis, il y a d'autres critères que je ne connais pas, il y a une politique à ce niveau-là.

- Absence et obstacles au transfert de pratiques durables

Nœud « Absence et obstacles au transfert de pratiques durables »

Référence

Je n'ai jamais vu de cahier des charges aux fournisseurs personnellement.

Référence

Imposer, c'est toujours dur face à un commanditaire d'imposer... sur certains trucs oui, on peut imposer, d'autres fois, c'est plus difficile, il faut faire la part aussi, je pense qu'il faut être terre à terre avec tout ça, on ne peut pas imposer à tout le monde.

Référence

C'est sûr que ce qui va primer avant tout c'est l'efficacité, la rapidité et puis l'argent, le budget. On a encore du travail à faire là-dessus. Oui à un moment donné ça va être intéressant, même si ça coûte plus cher, si c'est fait local et plus durable... le temps est le paramètre le plus difficile avec lequel travailler. Quand tu as 2 jours pour trouver quelque chose tu vas au plus court.

Référence

Le paramètre comme je disais à Nicolas des urbains-culteurs cette année, ce qui est difficile c'est le paramètre marketing, le paramètre commanditaire : il faut que ça soit beau à telle heure, à tel moment.

Référence

Évidemment il y a des commanditaires qui ont débarqué du projet parce qu'ils ont plus de sous à mettre dedans, mais j'ai hâte de voir

Référence

Je vais être franc, il y a certaines affaires, je n'ai pas le choix, quand il y a un seul fournisseur... Gaz Métropolitain et Hydro-Québec, je n'ai pas 50 fournisseurs. Lui il m'impose ses critères, ses tarifs... je n'ai pas tellement le choix.

Référence

Pour les fournisseurs, on essaie à tout prix de prendre des fournisseurs locaux qui ont des produits locaux, mais trop souvent l'activité productrice est à l'international.

Référence

Pour les sous-traitants, je ne vois pas comment cela fonctionne.

ANNEXE F RÉSULTATS DU SONDAGE DES FESTIVALIERS

Tableau 6 Perception de la durabilité des festivals chez les festivaliers

<i>« le festival est durable »</i>		
	Niveau sur l'échelle	Nombre de réponses
Pas du tout d'accord	1	1
En désaccord	2	11
Partiellement d'accord	3	38
D'accord	4	66
Parfaitement d'accord	5	81
Total		197
	Niveaux regroupés	Niveaux regroupés (%)
Niveau 1 à 2	12	6 %
Niveau 3	38	19 %
Niveau 4 à 5	147	75 %
Total	197	100 %

Tableau 7 Importance de l'engagement durable des festivals chez les festivaliers

	Niveau de l'échelle	Nombre de réponses	Produit
Pas du tout important	1	3	3
Pas important	2	12	24
Peu important	3	39	117
Important	4	69	276
Très important	5	74	370
Total		197	790
Moyenne pondérée du niveau d'importance		$790/197 =$	4.01

Tableau 8 Impact de l'engagement durable des festivals chez les festivaliers

	Si le festival venait à arrêter son engagement durable, remettriez-vous en cause votre participation ?		Le festival est-il une bonne occasion pour sensibiliser les citoyens au dtv. durable ?	
	Nombre de réponses	En %	Nombre de réponses	En %
Oui	62	31 %	168	85 %
Non	131	66 %	29	15 %
Pas d'avis	4	2 %	/	/
Total	197	100	197	100
/ = Absent du questionnaire				

Tableau 9 Mots associés à la durabilité des festivals par les festivaliers

Pouvez-vous citer plusieurs pratiques durables de ce festival ?		Le festival est-il une bonne occasion pour sensibiliser les citoyens au dtv. durable ?	
Mots	Fréquence	Mots	Fréquence
recyclage	27	gens	38
place	23	monde	29
installations	23	beaucoup	25
promotion	21	festival	14
emplacement	18	occasion	14
encourager	16	public	14
positive	15	grand	12
bacs	14	bonne	11
poubelles	14	faire	11
gratuité	13	plus	11
artistes	12	culture	9
spectacles	12	toucher	8
pérennité	12	temps	6
musical	11	plein	6
ambiance	10	large	5
festivals	9	message	5
public	9	place	6
attractivité	8	sensibiliser	5
diversité	8	n'est	5
ville	8	parce	5
alimentation	8	personnes	5
stands	8	peut	5
infrastructures	7	ville	5
pour	7	moment	5

Suite du tableau 9

Pouvez-vous citer plusieurs pratiques durables de ce festival ?	
Mots	Fréquence
touristique	7
cause	7
pays	7
publicité	6
participation	6
touristes	5
aménagement	5
avec	5
commanditaires	5
nombre	5
propreté	5
renommée	5
réutilisables	5
tout	5
diverses	5

BIBLIOGRAPHIE

- Andrachuk, M. et Lynes, J. K. (2008). Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines. *Journal of International Management*, 14(4): 377-390.
- Bell, S. et Morse, S. (1999). Sustainability Indicators : Measuring the immeasurable ? :288.
- Benito, L. (2001). Les festivals en France : marchés, enjeux, alchimie. L'Harmattan, 196.
- Bowdin, G. A. J. et Williams, M. (2007). Festival evaluation: An exploration of seven UK arts festivals. *Managing Leisure*, 12(2-3): 187-203.
- Brundtland, G. (1987). Our Common Future, *United Nations*: 247.
- Butler, R. W. (1999). Sustainable Tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies: An International Journal Of Tourism Space, Place and Environment*, 1(1): 7-25.
- Campbell, S. (1996). Green cities, Growing Cities, Just Cities? Urban Planning and the Contradictions of Sustainable Development. *Journal of the American Planning Association*, 26.
- Cermakova, E. et Miranda, M. (2009). L'impact de l'événementiel dans le développement touristique des villes : typologies, effets spatiaux et représentations des territoires. *Bulletin de l'Association des Géographes Français*, 389-397.
- Commission Européenne. (2001). Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises: 35.
- Conseil des barreaux européens. (2008). La Responsabilité sociale des entreprises et le rôle de la profession européenne - Guide à l'attention des avocats européens, 34.
- Fyall, A. et Garrod, B. (1998). Beyond the rhetoric of sustainable tourism? *Tourism Management*, 19(3): 199-212.
- García, B. et Langen, F. (2009). Measuring the Impacts of Large Scale Cultural Events: A Literature Review. *European Capital of Culture Research Programme*, 12.
- García, B. (2004). Urban Regeneration, arts programming and major events. *International Journal of Cultural Policy*, 10(1): 103-118.

- Genest, B.-A., Hilliard, T. W., Beausoleil, C., et Bédard, F., (2009). *Gestion d'événements : principes et pratiques*, Éditions Sigma Delta, 383.
- Getz, D. (2009). Policy for sustainable and responsible festivals and events : institutionalization of a new paradigm. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(1): 61-78.
- Groupe AFNOR. (2012). *L'ISO 26000 en 10 questions*, 24.
- Groupe d'expert intergouvernemental sur l'évolution du climat. (2007). *Changements Climatiques. Rapport de synthèse*, 114.
- Hanquez, M. (2011). *Le processus de normalisation ISO 26000 : La formation d'un compromis international et multipartite sur la définition de la responsabilité sociétale*, Université du Québec à Montréal, Maîtrise en administration des affaires, 182.
- Jackson, M. J. et O'Sullivan, D. (2002). Festival Tourism: A contributor to Sustainable Local Economic Development? *Journal of sustainable tourism*, 10(4): 325-342.
- Jago, L et Mair, J. (2010). The development of a conceptual model of greening in the business events tourism sector. *Journal of sustainable tourism*, 18(1):77-94
- Julie's Bicycle. (2009). Part 1 Jam Packed : Audience Travel Emissions from Festivals, 78.
- Pilette, D. et Kadri, B. (2005). *Le tourisme métropolitain : le cas de Montréal*, Presses de l'Université du Québec, 139.
- Kavetsos, G. (2012). The impact of the London Olympics announcement on property prices, *Urban Studies*, 49(7) : 1453-1470
- Mair, J. et Laing, J. (2012). The greening of music festivals: motivations, barriers and outcomes. Applying the Mair and Jago model. *Journal of sustainable tourism*, 20(5):683-700
- Mitchell, R. K., Agle, B.R. et Wood D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4) :853-886
- Montiel, I. et Montus, C. A. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing ? *Business and Society*, 44(4): 377-414.
- Lecroart, P. et Sallet-Lavorel, H. (2002). Quels sont les impacts des grands événements sur les métropoles? *Cahier Espaces* (74), 38-50.
- Paiola, M. (2008). Cultural Events as Potential Drivers of Urban Regeneration : An Empirical Illustration. *Industry and Innovation*, 15(5): 513-529.

Roth, K. et Bansal, P. (2000). Why Companies go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal*, 43(4): 717-736.

Tanguay G., Rajaonson J., Therrien M-C., (2013) Sustainable tourism indicators: selection criteria for policy implementation and scientific recognition, *Journal of Sustainable Tourism*, 21:6, 862-879

Tanguay G., Rajaonson J., Lefebvre J-F., et Lanoie P., (2009) Measuring the Sustainability of Cities: A Survey-Based Analysis of the Use of Local Indicators, CIRANO - Scientific Publications No. 2009s-02

Ternaux, C. (2011). Les caractéristiques des champions dans les organisations et leurs relations avec la performance des projets des entreprises, *Université du Québec à Montréal. Maîtrise en administration des affaires*, 128.

Tourisme Montréal, (2013). Bilan touristique de l'été 2013 à Montréal.

Virgil, N. (2010). L'augmentation de la responsabilité sociale des entreprises de tourisme dans le contexte de la crise économique mondiale. *The Journal of the Faculty of Economics*, 1(2): 431-437.

SITES INTERNET

Conseil québécois des événements éco-responsables [s.d.]. Certification d'événements écoresponsables, consulté le 8 août 2014
<http://evenementecoresponsable.com/en/accompagnement-2/service-conseil/>

Gouvernement du Québec, (2013). Stratégie de développement durable du gouvernement québécois, consulté le 6 août 2014
http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strat_gouv.pdf

IRMA, Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles, article mis en ligne le 4 décembre 2013, consulté le 1 février 2015.
<http://www.irma.asso.fr/FESTIVALS-DE-MUSIQUES-EN-EUROPE-UN>

ISO, [s.d.]. Norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale, consulté le 1er août 2014.
<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>

ISO, [s.d.]. Norme ISO 20121 sur les systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle, consulté le 1er août 2014.
http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=54552

L'Équipe Spectra, [s.d.]. Initiatives durables du Festival International de Jazz de Montréal, consulté le 27 avril 2014.
<http://www.montrealjazzfest.com/a-propos-du-festival/developpement-durable/default.aspx>

L'Équipe Spectra, [s.d.]. Initiatives durables des Francfolies de Montréal, consulté le 27 avril 2014.

<http://www.francfolies.com/questions-fr/developpement-durable/default.aspx>

L'Équipe Spectra.(2013). Rapport indépendant d'achalandage pour le 25ème édition des Francfolies. *Site internet consulté le 12/01/2015*,

<http://nouvelles.equipespectra.ca/blogue/?p=4259>

Ministère de la Culture et de la Communication du Québec, (2012). Agenda 21 de la culture du Québec, consulté le 6 août 2014

<http://www.agenda21c.gouv.qc.ca/wp-content/themes/agenda21c/pdf/A21C-Brochure-FR-WEB.pdf>

Ministère de la Culture et de la Communication français et québécois, [s.d.]. Objectif du colloque international culture et développement durable 2012, site internet du colloque, consulté le 4 août 2014.

<http://culture-dd12.org/objectif>

Programme des Nations Unies pour l'Environnement, [s.d.]. United Nation Music and Environment Initiative, site internet du, consulté le 4 août 2014

http://www.unep.org/music_env/about.asp

Ville de Montréal, [s.d.]. Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010–2015, consulté le 6 août 2014

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7017,73277578&_dad=portal&_schema=PORTAL

Ville de Montréal, Agenda 21 pour la culture, [s.d.]. La culture quatrième pilier du développement durable, consulté le 4 août 2014

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/CULTURE_FR/MEDIA/DOCUMENTS/AGENDA_21.PDF