

QUÉBEC NET POSITIF

MÉMOIRE SUR LE PROJET DE FEUILLE DE ROUTE MONTRÉALAISE EN ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Présenté à la

Commission sur le développement économique et urbain et l'habitation

Montréal, 4 avril 2023

Soumis par : Québec Net Positif, 783, chemin du Lac-de-la-Grange, Amherst, Québec, J0T 2T0

Personne-ressource : Anne-Josée Laquerre, M.Sc., ARP | 514-476-6249 | ajlaquerre@quebecnetpositif.ca

Pour référer à ce mémoire : Lefrancois, Rachel et Anne-Josée Laquerre. 2023. *Mémoire sur le projet de feuille de route montréalaise en économie circulaire*, Québec Net Positif.

Qui sommes-nous ?

Québec Net Positif est un laboratoire d'idées indépendant à but non lucratif dont la raison d'être est d'accélérer la transition vers une économie sobre en carbone et « nette positive ». Appuyé par la Fondation McConnell, sa mission est de sensibiliser, mobiliser et outiller les entreprises – particulièrement les PME et celles. ceux qui les accompagnent – pour les aider à saisir les occasions d'affaires de l'économie sobre en carbone, aller au-delà de l'atténuation des risques et activer leur plein potentiel de création d'impacts positifs sur la société et l'environnement.

Québec Net Positif réalise notamment des consultations, des enquêtes et des initiatives de recherche-action dans le but de mieux comprendre les approches les plus pertinentes pour amener les PME à mettre en œuvre des actions climatiques.

L'adhésion des entreprises aux pratiques d'économie circulaire est un levier essentiel pour accélérer la transition vers une économie sobre en carbone. La mise en œuvre de pratiques d'économie circulaire permet aux entreprises de réduire leur dépendance aux ressources naturelles et aux énergies non renouvelables, permet d'éviter le gaspillage, de favoriser la productivité et d'aider les entreprises à s'aligner sur des trajectoires de transition plausibles face à la transition qui s'accélère vers une économie sobre en carbone.

Introduction

Ce mémoire a pour but de contribuer à la réflexion sur le projet de Feuille de route montréalaise en économie circulaire et d'aider à identifier les priorités et les mesures à prendre pour atteindre les objectifs fixés par la Ville de Montréal en matière d'économie circulaire, tout en saisissant les occasions de contribuer à la réduction des gaz à effet de serre (GES) et favoriser l'atteinte de l'objectif de la ville d'atteindre la carboneutralité à l'horizon 2050.

À notre avis, la feuille de route en économie circulaire est une occasion à saisir pour doter les entreprises de la grande région de Montréal d'expertise à l'interne et à l'externe ainsi que des outils nécessaires afin de prendre des décisions éclairées en matière de circularité qui permettent à la fois de minimiser le prélèvement de ressources naturelles, tout en maximisant la réduction des émissions de GES au sein des entreprises et de leur chaîne de valeur.

Une feuille de route qui joue le rôle de « trait d'union » vers une économie sobre en carbone et « nette positive »

Nous partageons ci-dessous les principaux constats à considérer afin que la nouvelle feuille de route puisse jouer le rôle vital de « trait d'union » pour passer du modèle d'économie linéaire actuel vers le modèle circulaire et régénératif, plus équitable, prospère et durable recherché.

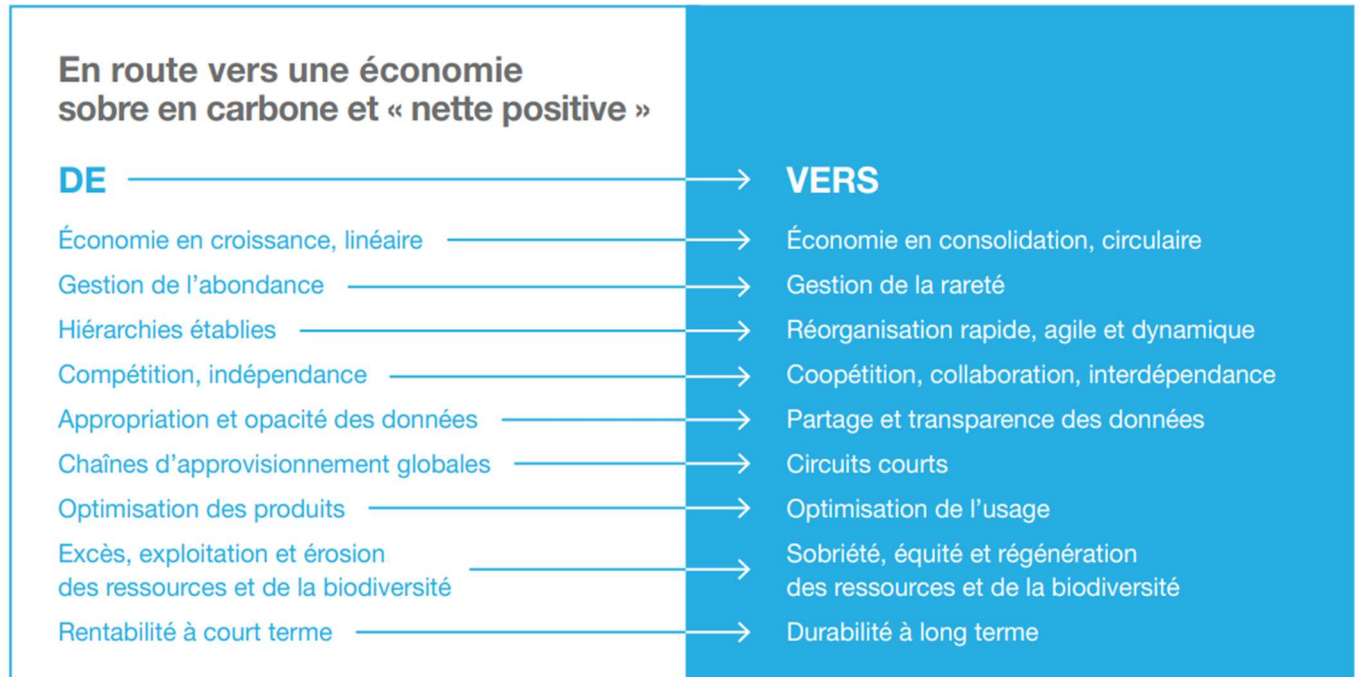


Figure 1 - En route vers une économie sobre en carbone et nette positive (Québec Net Positif, 2022)

Selon le tout premier [Baromètre de la transition des entreprises](#) que nous avons réalisé en collaboration avec la firme Léger auprès de 501 dirigeant.e.s. d'entreprises québécoises et dont les [résultats ont été dévoilés le 30 novembre 2022](#), **les entreprises du Québec, incluant les PME, ne se préparent pas activement à faire face à l'accélération de la transition vers une économie sobre en carbone. Même si elles se sentent interpellées, elles tardent à agir :**

- 84% estiment qu'il est urgent de réduire les émissions de GES
- 85% sont en accord avec le fait que les entreprises ont un rôle central à jouer dans la réduction des GES
- 86% se disent motivées à faire les choses autrement

Toutefois :

- Presque la moitié (48%) ne mettent en œuvre aucune action climatique au sein de leurs opérations
- Moins du quart (24%) indiquent être témoins d'exemples concrets que la transition vers une économie sobre en carbone est déjà en cours au sein de leur secteur d'activités

De plus :

- Seul 9% des entreprises du Québec ont réalisé au moins un inventaire de leurs GES
- Seul 5% des entreprises du Québec peuvent être considérées « en avance » lorsque l'on combine à la fois la mesure des GES et l'établissement de cibles de réduction
- Le baromètre a révélé le niveau de confiance des entreprises envers la réduction des GES

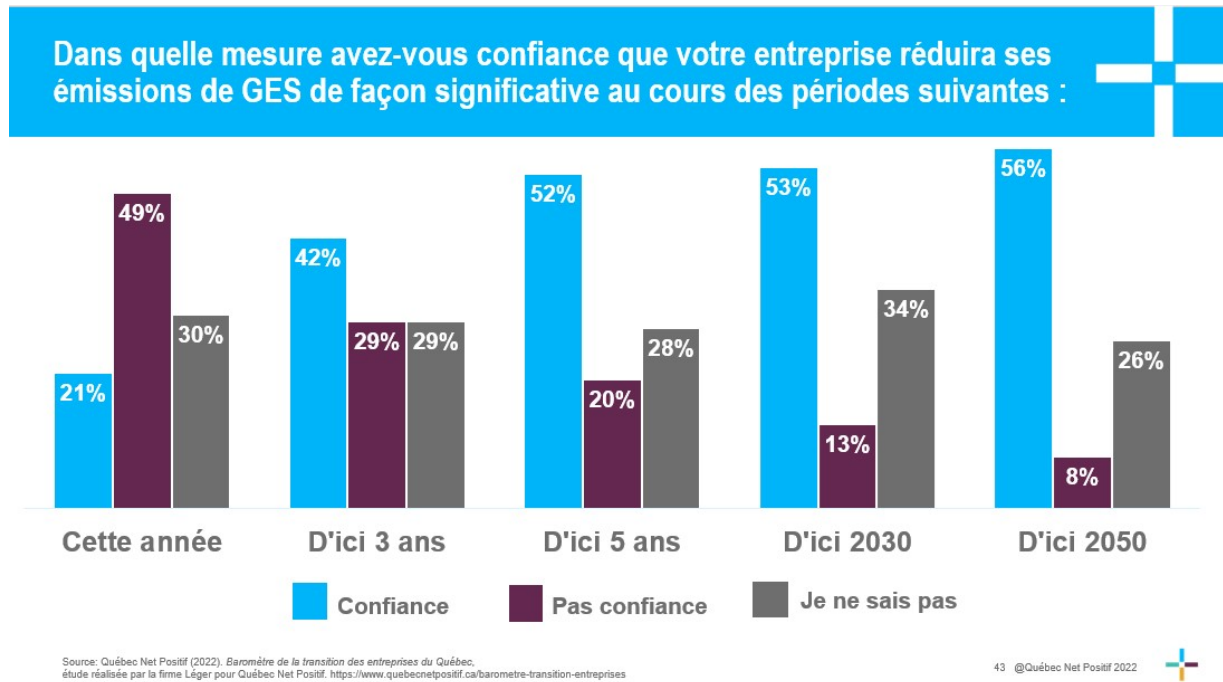


Figure 2 – Niveau de confiance des entreprises (Québec Net Positif, 2022)

Notamment, chez les **entreprises du secteur manufacturier considérées « au neutre » - c'est-à-dire qui n'ont pas mesuré leurs GES, ni établi de cibles de réduction :**

- **76% proviennent de la grande région de Montréal**

Les entreprises manufacturières « au neutre » présentent aussi les caractéristiques suivantes :

- 85% chiffre d'affaires de moins de 1M\$
- 76% pas d'expertise environnemental interne ou externe
- 77% considère faible l'importance des enjeux climatiques sur leur secteur d'activités
- 77% n'ont pas de conseil d'administration
- 82% faible niveau d'engagement de la direction face aux changements climatiques

L'économie circulaire peut s'avérer un excellent moyen de démystifier le « comment » réduire les GES, favoriser la collaboration au sein des chaînes des valeurs et accroître le sentiment de confiance qu'il est possible de réduire les GES. Avec sa Feuille de route en économie circulaire, la grande région de Montréal a le potentiel de jouer un rôle de trait d'union **pour accélérer le passage à l'action climatique, créer un climat propice à la transition des**

entreprises, particulièrement les PME, et les aider à se placer sur des trajectoires de transition plausibles.

Certains des principaux constats du rapport synthèse « [Trait d'union](#) » réalisé par Québec Net Positif sont pertinents à considérer dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre de la Feuille de route en économie circulaire de la ville de Montréal. Ces consultations ont porté sur les « Besoins des PME du Québec face à l'accélération de la transition et la pertinence d'établir des carrefours d'économie sobre en carbone au Québec » et ont été menées en collaboration avec Économie verte Canada avec plus de 140 personnes qui ont pris part à cinq tables rondes virtuelles, dont l'une des quatre tables rondes consultatives régionales a regroupé **32 parties prenantes de la région de Montréal** – voir annexe 1 (les autres tables rondes régionales : Outaouais, Saguenay-Lac-St-Jean, Montérégie) et une provinciale qui a regroupé 27 parties prenantes – voir annexe 2.

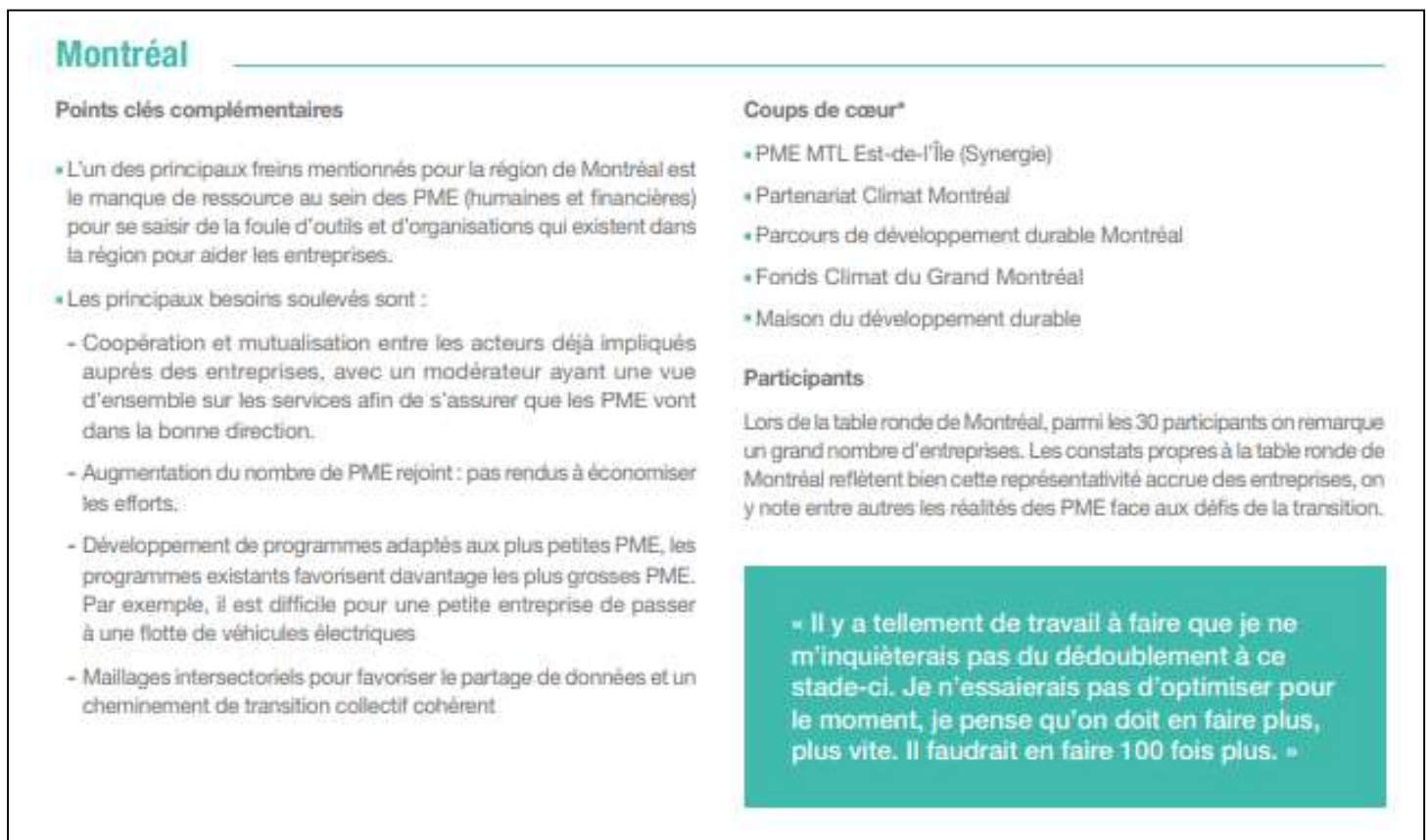


Figure 3 – Résultats spécifiques à la région de Montréal, rapport « Trait d'union » (Québec Net Positif, 2021)

Dans ce contexte, nous estimons que la Feuille de route montréalaise en économie circulaire pourra contribuer à jouer un rôle de « trait d'union » à trois niveaux :

- + **« Trait d'union » entre le modèle économique actuel et la nouvelle économie sobre en carbone** : Les efforts de sensibilisation et de mobilisation doivent être accélérés pour pallier le manque d'information au sujet de la transition en cours. Un meilleur accompagnement et des outils exploitables par les PME doivent permettre aux leaders

d'anticiper les enjeux; imaginer les trajectoires de transition plausibles pour leur entreprise, leur secteur d'affaires et leur région; initier et accélérer la transition, sur une base individuelle et collective.

Les résultats du Baromètre de la transition ont révélé que les entreprises « en avance » sont celles qui comptent sur une équipe de direction, et un CA – le cas échéant, informés des risques de la transition et surtout, informés des occasions d'affaires. Dans ce contexte, nous estimons qu'il est tout à fait pertinent de mettre l'accent sur les occasions à saisir en lien avec l'économie circulaire.

- En adéquation avec l'objectif 1.3 : Sensibiliser et outiller les entreprises à saisir les opportunités d'affaires liées à l'économie circulaire en partenariat avec l'écosystème de partenaires
- Objectif 2.1 : Assurer les conditions permettant de compléter les chaînes de valeur circulaires (boucler les boucles)
- Objectif 2.2 : Soutenir activement la recherche, la collecte et la valorisation des données et des connaissances

+ **« Trait d'union » entre les acteurs en développement économique et les experts de la transition** : Les nouvelles connaissances au sujet des trajectoires de transition plausibles pour l'économie mondiale, canadienne et québécoise sont en constante évolution. En s'assurant de toujours mieux outiller les intervenants économiques qui accompagnent les PME, celles-ci bénéficieront d'un meilleur appui, au bon moment, pour faire face aux défis et se préparer à saisir les occasions d'affaires qui se présenteront.

Nous estimons donc qu'il est tout à fait pertinent de développer les compétences du réseau de conseillers.ères qui analysent les projets et accordent les financements pour leur permettre de mieux évaluer les dossiers issus de ce nouveau modèle économique, autant pour les entreprises existantes que celles en démarrage.

En complément, le potentiel d'impact serait décuplé si, par la même occasion, ces conseillers.ères était à la fois encouragés à engager un dialogue constructif entre eux.elles au sujet de la transition vers une économie circulaire qui maximise sa contribution à la réduction des GES tout en valorisant leur rôle de vulgarisateur auprès des dirigeants des entreprises avec lesquelles ils sont appelés à interagir au quotidien.

- En adéquation avec l'objectif 1.2 : Développer et collaborer à la mise en place d'outils financiers pour favoriser la transition des entreprises et le développement de solutions innovantes

+ **« Trait d'union » entre les PME et les ressources offertes au sein de l'écosystème d'affaires** : Par le biais d'experts dédiés, à l'écoute de leurs besoins et en mesure de faire le pont avec les ressources existantes, les PME seraient mieux appuyées pour réussir leur transition. Selon les données du Baromètre de la transition, les entreprises qui peuvent compter sur de l'expertise environnementale à l'interne ou à l'externe sont généralement plus susceptibles de prendre des actions concrètes pour leur transition vers une économie sobre en carbone.

- En adéquation avec l'objectif 1.1 : Soutenir les partenaires de l'écosystème dans l'accompagnement des entreprises et le renforcement des compétences

Principales pistes d'action

1. **Sensibiliser, mobiliser et outiller les PME et leurs accompagnateurs** – Les efforts de sensibilisation et de mobilisation des leaders de PME et de celles. ceux qui les accompagnent doivent se poursuivre.

Les données du Baromètre de la transition des entreprises révèlent que la littératie climatique apparaît aujourd'hui plus que jamais nécessaire. En effet, lorsque questionnés sur leur familiarité avec plusieurs termes liés au climat, 23% des dirigeants d'entreprise du Québec ont révélé n'être en mesure d'expliquer en leurs propres mots aucun des choix proposés. D'autre part, 14% ont déclaré être en mesure d'expliquer les émissions de gaz à effet de serre (GES) directes et indirectes (Scope 1, 2 et 3); 18% l'écoblanchiment (Greenwashing), 39% la carboneutralité et 70% les changements climatiques.

Face à ces données, il devient nécessaire d'accroître la sensibilisation et la compréhension des enjeux climatiques et de transition, afin de favoriser l'établissement d'un dialogue constructif au sein de l'écosystème d'affaires. La Feuille de route est une occasion unique de faire en sorte d'aborder le sujet de l'économie circulaire dans le contexte plus global de réduction des GES et de la transition vers une économie sobre en carbone et contribuer à la littéracie climatique.

Il est selon nous essentiel que la Feuille de route montréalaise en économie circulaire inclut des actions qui permettront **d'accroître le niveau de littératie climatique à la fois des dirigeant.e.s d'entreprises et de celles. ceux qui sont directement en lien avec eux au sein de l'écosystème d'affaires** (directeurs de compte au sein des institutions financières; agents d'information des fournisseurs d'énergie; agents de développement économique; contacts au sein des municipalités; organismes locaux; chambres de commerce; etc.)

2. **Mutualiser les ressources pour rendre l'expertise accessible aux PME** – Les données du Baromètre de la transition révèlent que les entreprises les plus « en avance » dans la mesure des GES et l'établissement de cibles de réduction sont celles qui comptent sur de l'expertise à l'interne et à l'externe. Dans le contexte de la pénurie de la main d'œuvre et des moyens limités au sein des PME, la mutualisation des ressources est une avenue prometteuse pour permettre à un grand nombre d'entre-elles de réaliser leurs inventaires des GES (initial et récurrents), se doter d'un plan d'action et le mettre en œuvre et ce, à un coût abordable.

Il serait tout à fait pertinent de jumeler un « diagnostic GES » à toute nouvelle initiative d'économie circulaire afin de permettre aux PME d'établir le lien entre le succès de la circularité et la réduction de leurs sources d'émissions significatives, du moins à haut niveau.

- **Service d'accompagnement en mode dédié/partagé avec une expertise ciblée à la fois sur l'économie circulaire, la mesure des GES, l'action climatique et la transition** – La mise en commun d'une ressource mutualisée permet à plusieurs entreprises et PME d'une même région de partager les coûts ce qui leur donne accès à l'expertise pertinente à la transition à un coût abordable.
 - En adéquation avec l'objectif 2.3 : Favoriser l'implantation de lieux phares et le développement de projets structurants facilitant l'innovation, l'expérimentation et la commercialisation de solutions circulaires
3. **Rassembler l'offre de services dans une approche simplifiée, présentée d'une façon plus unifiée de la perspective des entreprises** – Les tables rondes que nous avons réalisées en 2021 ont permis de faire ressortir qu'il s'avère complexe pour les PME d'accéder à des ressources adaptées à leurs besoins, que l'offre de services actuelle s'adresse principalement aux grandes entreprises et n'est pas accessible d'une façon simple et unifiée de la perspective d'une PME.

Il serait des plus pertinent de prévoir dans la Feuille de route un arrimage entre les initiatives d'économie circulaire et l'ensemble des initiatives d'action climatique afin d'aider les PME à faire le pont entre les deux. En complément aux efforts de PME Mtl, PME Mtl Est-de-l'Île, Excellence Industrielle Saint-Laurent, incluant les conseillers.ères du Fonds Écoleaders et du réseau Synergies, nous tenons à souligner deux nouvelles initiatives qui sont justement en voie de se concrétiser dans la région de Montréal pour aider les PME en ce sens et qu'il serait utile de prendre en compte :

- [GPS Climat](#) : « Écotech Québec offrira bientôt un outil d'aide à la navigation: GPSclimat. La plateforme dynamique et interactive offrira un accompagnement et permettra aux PME de découvrir les meilleures avenues vers des ressources et des solutions innovantes afin d'accélérer leur transition climatique. »
 - Et, [le Hub de la CCMM/BMO](#) : « Poursuivant la mission qu'elle s'est donnée de soutenir la transition écologique de la base d'affaires, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) annonce qu'elle s'associe à BMO pour lancer une plateforme visant à faciliter le virage vert des entreprises en milieu urbain, et à accélérer l'atteinte de la carboneutralité.»
4. **Établir un système de données ouvertes et des cibles de réduction des GES** – Les cibles gouvernementales établies sur un horizon à long terme (2030-2050) s'avèrent difficiles à traduire en objectifs à court terme, à l'échelle d'une PME. 68% des PME du Québec n'ont pas établi de cibles de réductions de GES. Elles ne savent pas si les chaînes de valeur dont elles font partie sont alignées sur une trajectoire de transition compatible avec un réchauffement climatique bien en-deçà de 2°C, ni quelles actions mettre en œuvre pour ce faire. Des données ouvertes, des étalonnages et des cibles de réduction qui associent économie circulaire et GES peuvent aider à mesurer et à suivre les progrès vers les objectifs de la ville de Montréal. Ils permettraient une comparaison

transparente et cohérente des performances entre les entreprises et les secteurs pour faciliter l'identification des pratiques exemplaires et des domaines à améliorer. L'accès aux données s'avère complexe à l'heure actuelle car elles reposent la plupart du temps dans des fichiers Excel disséminés au sein de nombreux cabinets de consultation et des outils de capture des données privés ou public qui ne permettent pas un partage ouvert et anonymisé. La nouvelle Feuille de route pourrait être exemplaire en misant sur l'expertise mondiale présente dans la région de Montréal en Intelligence Artificielle et données massives pour favoriser une collaboration novatrice de capture et partage de données en lien avec la circularité et la région des GES, pour le bien de tous.

- **Favoriser l'accès aux données et à des outils adaptés et exploitables par les PME** – L'accès aux données comparatives de son secteur, de sa chaîne de valeur et de sa région constituerait un atout pour les PME engagées sur une trajectoire de transition. En complément, l'identification et le développement de meilleures pratiques et d'outils exploitables doivent être valorisés afin que l'accompagnement offert mène à la mise en œuvre d'actions circulaires générant un maximum de co-bénéfices pour la PME, sa chaîne de valeur et ses parties prenantes. À ce sujet, [l'organisme Nord Ouvert](#) est spécialisé dans la gouvernance responsable des données ouvertes et pourrait offrir d'excellents conseils sur ce sujet.
- **Établir des cibles intermédiaires et des trajectoires de transition plausibles** – L'action climatique des entreprises sur une base individuelle et collective serait stimulée par l'établissement et la communication de cibles intermédiaires à plus court terme, aux niveaux sectoriels et régional. La mobilisation des parties prenantes autour de l'identification de trajectoires de transition plausibles permettrait d'alimenter la réflexion tout en aidant chaque entreprise à mieux saisir les risques et les occasions d'affaires qui se dessinent dans les secteurs et les régions où elle opère. Il serait utile que des cibles intermédiaires et des trajectoires de transition plausibles soient identifiées par le gouvernement du Québec afin de faciliter le travail d'appropriation par les instances régionales, les regroupements sectoriels et les entreprises.
 - En ce sens, nous tenons à souligner la pertinence de l'effort de prospective et des trajectoires de transition établies par l'équipe de [Chemin de transition de l'Université de Montréal « Ensemble pour un futur souhaitable »](#) qui permettrait à l'équipe de la Feuille de route de positionner l'économie circulaire dans une vision inspirante de l'avenir économique et social du Québec – voir les trajectoires plausibles pour le [défi alimentaire](#), le [défi numérique](#) et le [défi territoire](#).
 - Il serait utile d'établir l'indice de circularité de la grande région de Montréal en complément à [l'indice de circularité de l'économie](#) établie pour le Québec dans son ensemble. Un étalonnage de départ et une cible de circularité pour la grande région de Montréal pourrait permettre d'établir le lien entre la profession de l'indice de circularité régional avec les progrès réalisés par rapport aux cibles de réductions de GES de la ville de Montréal. De telles données sont utiles pour aider les dirigeants à aligner les efforts de leur entreprise vers un but commun.

- Nous proposons qu'il serait tout aussi utile d'établir des étalonnages et des cibles de circularité pour chacune des 5 chaînes de valeurs visées par la Feuille de route et en assurer le lien avec les émissions de GES pour chacune de ces 5 chaînes de valeur et avec les cibles de réductions de GES et de circularité de la ville de Montréal.
 - Promouvoir les stratégies de circularité pour la réduction des émissions de GES pour les entreprises de toutes tailles (par exemple, pour les grands émetteurs, il y a ce [rapport](#)).
- **Mesures simplifiées et divulgation adaptée aux PME** – Les outils simplifiés de mesure et de reddition de compte des indicateurs extra-financiers favorise une divulgation publique des sources d'émissions significatives, des cibles, des progrès ainsi que le partage de données et l'étalonnage régional et sectoriel. Cette divulgation favorise aussi la collaboration avec les instances régionales et la mise en œuvre d'actions collectives. Il serait utile que les indicateurs de mesure en lien avec la Feuille de route en économie circulaire s'alignent avec les nouveaux indicateurs qui émergent dans la sphère ESG pour éviter les multiplications du suivi de nombreux indicateurs exigés par diverses parties prenantes auprès desquelles les PME transigent : Ville de Montréal; banquiers; assureurs; investisseurs; programmes gouvernementaux et autres.
5. **Accroître le soutien financier à la mission des associations et organismes** – Plutôt que de les cantonner dans une approche de financement orientée vers la réalisation de projets ponctuels à court terme, il serait utile de revenir à un mode de financement des organismes qui soutiennent les PME en fonction de leur raison d'être et de leur mission. Une saine « coopération » (coopération entre compétiteurs) offre un potentiel de générer des bénéfices mutuels et collectifs sur le long terme.
6. **Célébrations, reconnaissances et partage d'exemples concrets** – Il est important pour Montréal d'arrimer sa feuille de route et ses efforts avec ce qui se passe déjà au Québec sur le sujet de circularité et la transition et faire connaître les "bons coups" des entreprises de Montréal partout au Québec et vice-versa. Par exemple, les recueils de synergie de [Synergie Québec](#) qui soulignent les meilleures actions en économie circulaire. Promouvoir et reconnaître les actions d'économie circulaire au-delà des frontières de la GRM, par exemple reconnaître les entreprises d'ailleurs au Québec qui contribuent le plus à accroître l'indice de circularité des entreprises situées dans la grande région de Montréal, ferait de Montréal un "moteur" pour faire progresser l'indice de circularité de l'économie pour l'ensemble du Québec.
- Objectif 4.5 : Promouvoir les bonnes pratiques et les innovations montréalaises ici et à l'international

7. **S'assurer que les entreprises et celles.ceux qui les accompagnent savent reconnaître les « moments de vérité »** – Afin d'assurer le succès de l'accélération de l'économie circulaire, il est essentiel pour les dirigeants et celles.ceux qui les accompagnent de saisir chacun des moments propices où le sujet de la circularité devrait être abordé. Lorsqu'une équipe de direction n'est pas informée, consciente de l'urgence d'agir ou prête à faire les choses autrement, les acteurs au sein de l'écosystème d'affaires doivent lui venir en aide. Voici ci-dessous les « moments de vérité » qui se présentent dans la vie d'une entreprise et où il est essentiel de considérer la notion de circularité pour aider l'entreprise à se placer sur une trajectoire de transition plausible. Il serait utile que la Feuille de route s'assure d'aborder chacun de ces « moments de vérité » afin d'accélérer pleinement l'adoption de pratiques circulaires et d'action climatique dans les opérations, dans les chaînes de valeur et dans la culture organisationnelle de toutes les entreprises du territoire de la GRM. Voici des « moments de vérité » à saisir pour initier un dialogue constructif au sujet de la circularité :

Aspects opérationnels

- **Investissements matériels** : Au moment où une entreprise s'apprête à faire l'acquisition d'un nouvel équipement, c'est le moment propice de se demander si le nouvel équipement envisagé sera utile dans une économie de plus en plus circulaire; quel type d'énergie il utilisera; émettra-t-il plus ou moins de GES que l'équipement actuel? Selon notre baromètre de la transition, 42% des entreprises considèrent les émissions de GES et la consommation d'énergie lors du choix de nouveaux équipements – il est raisonnable d'assumer que la circularité n'est pas davantage considérée. Sans ces considérations, c'est le modèle économique actuel qui risque de se perpétuer avec tout achat d'équipement.
- **Investissements immatériels** : À l'heure actuelle, 22% des investissements en R&D sont fait de façon à favoriser, du moins en partie l'adaptation aux changements climatiques ou à générer des produits et solutions compatibles avec une économie sobre en carbone. Il serait utile d'évaluer la proportion d'investissements en R&D de la grande région de Montréal qui est investi de façon à favoriser une économie davantage circulaire et de sensibiliser les entreprises du territoire à investir en ce sens afin que les investissements en R&D génèrent de l'innovation de plus en plus durable – voir ce mémoire du CIRODD sont nous sommes signataires : « [Assurer la prospérité du Québec par l'innovation durable](#) ».
- **Performance des produits** : La Feuille de route offre un grand potentiel d'aider les entreprises de la GRM à faire en sorte que l'amélioration de la performance de leurs produits rencontrent les nouvelles valeurs des consommateurs, les exigences réglementaires à venir et fasse partie de la solution à la fois pour accroître la circularité de l'économie et la réduction des GES par l'écoconception, la réparabilité, les garanties prolongées, la responsabilité élargie des producteurs, l'optimisation pendant l'usage, l'anticipation de la gestion de fin de vie.

Chaîne de valeur

- **Fournisseurs** : Les fournisseurs sont un levier d'action pour éviter les risques et saisir des occasions d'affaires de la transition. Les pratiques d'approvisionnement responsable doivent faire partie intégrante de la Feuille de route.
- **Engagement des clients** : Les entreprises influencent le choix de produits, leurs modes de distribution et la façon dont les consommateurs en disposent en fin de vie. L'arrimage avec les valeurs et exigences des clients représente une occasion à saisir de la circularité et autant d'occasion de renforcer la relation avec les clients et, pour les PME notamment, de se positionner comme fournisseur de choix auprès des grands donneurs d'ordre.
- **Modèle d'affaires** : La promotion de nouveaux modèles d'affaires circulaires ainsi que les bénéfices associés doit faire partie intégrante de la Feuille de route. Le défi est de faire connaître les nouveaux modèles d'affaires émergents au sein de la communauté des start-ups, d'en assurer le maillage avec les entreprises existantes et les grands donneurs d'ordre, tout en s'assurant de promouvoir à la fois des exemples d'entreprises en opération depuis plusieurs années dont le modèle d'affaires évolue vers une trajectoire de transition plausible.
 - Objectif 3.2 : Découpler le potentiel qu'offrent les modèles de circularité que sont l'économie de fonctionnalité, l'économie collaborative et la symbiose industrielle

Culture organisationnelle

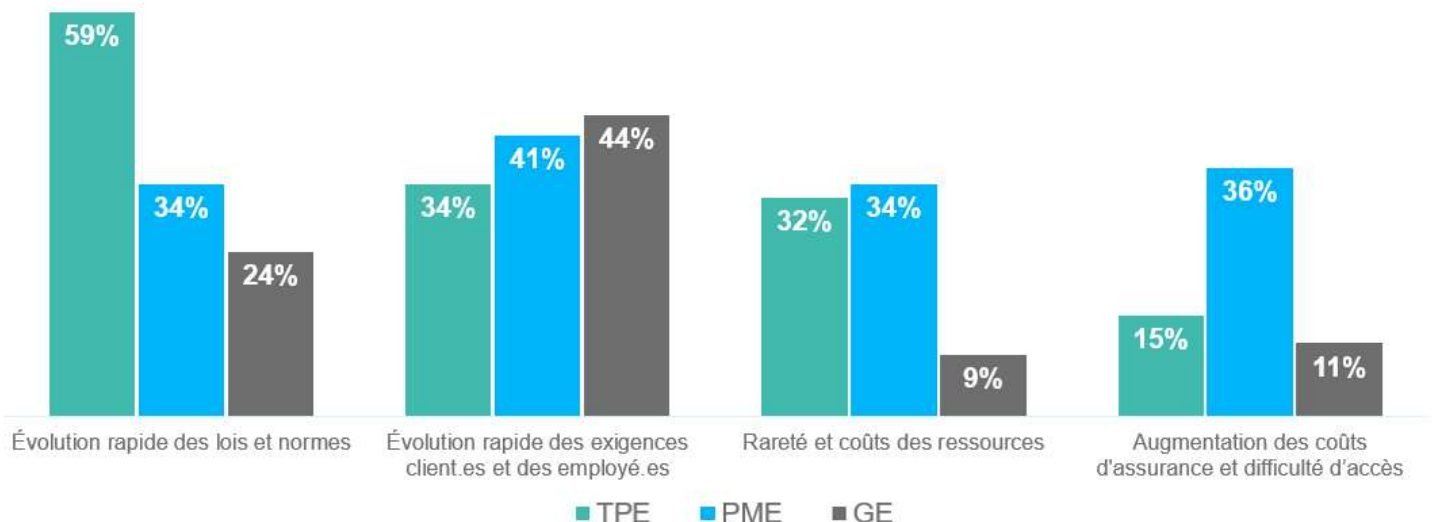
Finalement, en complément à la sensibilisation sur l'importance d'intégrer des pratiques d'économie circulaire dans les opérations des entreprises et dans leurs chaînes de valeur, il est essentiel que la Feuille de route inclue des actions visant à s'assurer que la notion de circularité fasse de plus en plus partie de la culture organisationnelle des entreprises œuvrant au sein de la grande région de Montréal. Voici trois aspects essentiels à considérer en ce sens :

- **Équipe de direction et sensibilisation des employés** : L'équipe de direction est-elle informée, consciente de l'urgence d'agir et prête à faire les choses autrement? La gouvernance et les incitatifs sont-ils cohérents? Les employés sont-ils formés sur les changements climatiques et les avantages environnementaux et sociaux de l'économie circulaire?
- **Prise de position et engagements publics** : Seul 1% des entreprises du Québec déclarent avoir pris des engagements publics en lien avec le climat. [Partenariat Climat Montréal a annoncé la mise en œuvre d'une plateforme d'engagement](#) en ce sens qui pourraient possiblement être liées à la Feuille de route en économie circulaire.
- **Objectifs climatiques et culture de la mesure/données**

Caractéristiques des entreprises avancées : Les résultats du Baromètre de la transition des entreprises révèlent que les entreprises les plus avancées et celles qui sont en voie de se placer sur une trajectoire de transition plausible peuvent compter sur de l'expertise environnementale à l'interne ou à l'externe. Elles se retrouvent généralement plus en amont des chaînes de valeur, sont de plus grande taille et subissent un niveau de pression plus élevé. De plus, nous y retrouvons la plus forte proportion de haut.e dirigeant.e âgé.e entre 35-54 ans et leurs équipes de direction présente une plus forte proportion de leaders issues de la diversité. De plus, les équipes de direction et les CA à la tête des entreprises les plus avancées sont plus informés des risques et surtout, des occasions d'affaires de la transition.

La **Feuille de route montréalaise en économie circulaire a le potentiel d'aider les entreprises à faire face aux principaux risques** qu'elles identifient en lien avec les changements climatiques :

PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES



Source: Québec Net Positif (2022). *Baromètre de la transition des entreprises du Québec*, étude réalisée par la firme Léger pour Québec Net Positif. <https://www.quebecnetpositif.ca/barometre-transition-entreprises>

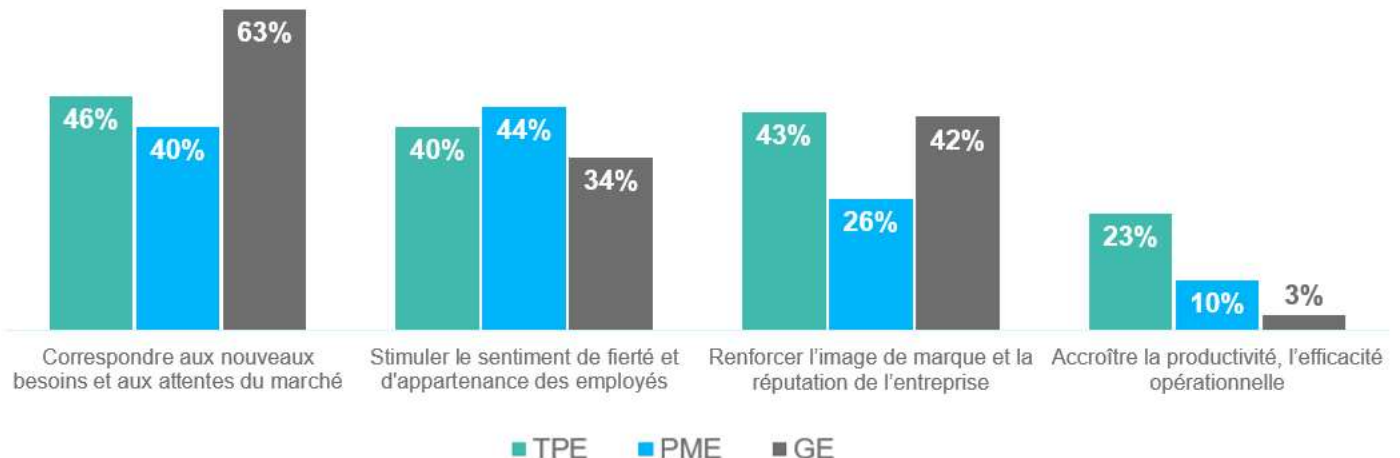
47 @Québec Net Positif 2022



Figure 4 – Principaux risques liés aux changements climatique (Québec Net Positif, 2022)
(TPE = 9 employés et moins; PME = 10-249 empl.; GE = 250 + empl.)

Surtout, une Feuille de route mise en œuvre de façon optimale, permettra aux entreprises de réaliser les bénéfices et saisir les occasions liées à l'action climatique:

BÉNÉFICES ET OCCASIONS LIÉS À L'ACTION CLIMATIQUE



Source: Québec Net Positif (2022). Baromètre de la transition des entreprises du Québec, étude réalisée par la firme Léger pour Québec Net Positif. <https://www.quebecnetpositif.ca/barometre-transition-entreprises>

48 @Québec Net Positif 2022

Figure 5 – Principaux risques liés aux changements climatiques (Québec Net Positif, 2022)
(TPE = 9 employés et moins; PME = 10-249 empl.; GE = 250 + empl.)

Particulièrement, **les PME du Québec déclarent réaliser les bénéfices et occasions suivantes liées à l'action climatique**, dont l'économie circulaire fait partie :

1. Stimuler le **sentiment de fierté et d'appartenance des employés**
2. Créer et offrir des produits, solutions et services qui correspondent aux **nouveaux besoins et aux attentes du marché**
3. Se positionner en tant qu'**employeur de choix et attirer de nouveaux talents**
4. Renforcer l'**image de marque et la réputation** de l'entreprise.
5. Se positionner en tant que **fournisseur de choix**, préserver et consolider la relation avec les clients et les grands donneurs d'ordre
6. **Fidéliser la clientèle**
7. Accroître la **productivité, l'efficacité opérationnelle et réduire les coûts**
8. Améliorer la **résilience** et la réactivité de l'entreprise
9. **Réduire la dépendance aux énergies fossiles** et l'impact du coût carbone
10. Aligner les actions de l'entreprise avec les **valeurs personnelles des dirigeants**

Annexe 1 : Liste des participants aux tables rondes consultatives – région de Montréal

MONTRÉAL

Date : 21 septembre 2021 09:00-11:00

Liste des participants à la table ronde et/ou aux rencontres individuelles

Organisation	Prénom	Nom	Titre
Association des sociétés de développement commercial de Montréal	Caroline	Tessier	Directrice générale
Bianco de gris	Dominique	Lynch-Gauthier	Cofondatrice
Carbon Consult Group	Pascal	Geneviève	Directeur général
Chemin de transition	Mélanie	Mc Donald	Responsable du projet Chemin de transition à université de Montréal
COESIO	Charles	Duchesne	Directeur principal
Cook it	Jeff	Tétreault	Coordonnateur au développement durable
	Julia	Tremblay	Coordonnatrice au développement durable
Conseil patronal en environnement du Québec (CPEQ)	Olivier	Dulude	Coordonnateur aux affaires publiques et législatives
Éco Entreprises Québec (ÉEQ)	Genevieve	Dionne	Directrice écoconception et économie circulaire
Écotech Québec	Audrey	Somé	Directrice - Innovation
Eililo	Sandra	Arce	Consultante en développement durable
	Maryse	Lemay	Chef de service, développement durable et engagement communautaire
Énergir	Alexandra	Robidas	Coordonnatrice, communications et engagement communautaire
Finance Montréal	Pauline	Barraque-Bigot	Conseillère, Initiatives stratégiques
Fondation La collecte	Robert	Ladouceur	Directeur, développement projets et marchés
Fonds Écoleader	Félix	Garcès	Agent du Fonds Écoleader
HEC Montréal	Nadia	Ponce Morales	Coordonnatrice développement durable et chargée de cours
Insertech	Marie-France	Bellemare	Directrice générale
JCCM et Partenariat Climat Montréal	Camille-Charlotte	Gilbert-Lapointe	JCCM et Groupe de travail Entreprises du Partenariat Climat Montréal
Le Groupe Maurice	Marc	Ouimet	Vice-président adjoint
Lisi aéronautique	Michaël	Peralta	Gestionnaire, Santé, sécurité et environnement
Maison du développement durable (MDD)	Jacques	Blanchet	Conseiller principal en responsabilité sociale
Partenariat Climat MTL	Mélanie	Le Berre	Directrice générale
PME MTL Est-de-l'Île	Melissa	Stoia	Directrice, Développement durable et économie circulaire
Réseau Environnement	Charles	Leclerc	Coordonnateur du secteur Air, Changements climatiques et Énergie
Second Muse	Sylvain	Carle	Directeur principal
Still Good Foods	Jonathan	Rodrigue	Co-fondateur et CEO
TOHU	Pablo	Maneyrol	Directeur, Affaires institutionnelles
Umalia	Lucie	Bourgeois	Présidente fondatrice
	Natacha	Beauchesne	Commissaire au développement économique
Ville de Montréal	Irène	Cloutier	Conseillère, Bureau de la transition écologique
	Sandrine	Gilbert-Blanchard	Commissaire au développement économique - innovation

Annexe 2 : Liste des participants aux tables rondes consultatives – provinciale

PROVINCIALE

Date : 16 septembre 2021 13:00-15:00

Liste des participants à la table ronde et/ou aux rencontres individuelles

Organisation	Prénom	Nom	Titre
2 Degrés (région de la Capitale-Nationale)	Alexandre	Guindon	Directeur général et co-fondateur
Accélérer 2030	Charles	Beaudry	Président et mobilisateur
BDC	Craig	Ryan	Directeur, Entrepreneuriat social
Centre Québécois de Développement Durable (CQDD)	Nicolas	Gagnon	Directeur général
CIRAIG, École polytechnique de Montréal	Sophie	Fallaha	Directrice exécutive
Conseil des entreprises en technologies environnementales du Québec (CETEQ)	Kevin	Morin	Directeur des affaires publiques
	Richard	Mimeau	Directeur général
Conseil des industries durables	Pierre	Fillion	Président et CEO
Conseil patronal de l'environnement du Québec (CPEQ)	Helene	Lauzon	Présidente-directrice générale
	Olivier	Dulude	Directeur adjoint des affaires publiques et législatives
Corporation de développement économique communautaire de Québec (CDEC) (Capitale-Nationale)	Isabelle	Gilbert	Directrice générale
Cycle Capital	Catherine	Bérubé	Vice-présidente, développement durable, relations avec les investisseurs et affaires publiques
DécodESG / Desjardins	Rosalie	Vendette	Experte en finance durable
Desjardins	Gildas	Poissonnier	Directeur, Développement durable et finance responsable
Dunsky, Énergie et Climat	Jean-Philippe	Hardy	Consultant exécutif
Ecofuel et Cycle Momentum	Patrick	Gagné	Président-directeur général
Énergies et Industries au Groupe Tertio	Frédéric	Dumais	Rédacteur adjoint et directeur projets spéciaux, Magazine Ressources
Énergir	Catherine	Houde	Directrice, affaires publiques et engagement communautaire
	Philippe	Lanthier	Conseiller sénior, développement durable et changements climatiques
EnvironCompétences	Dominique	Dodier	Directrice générale
	Stéphanie	Trudelle	directrice de projets
Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ)	Félix	Rhéaume	Directeur principal, communications et relations externes
	Philippe	noel	Vice-président affaires publiques et économiques
Fondation familiale Trottier	Flavie	Desgagné-Éthier	Directrice de programme en changements climatiques
Fonds d'action québécois en développement durable (FAQDD)	Nicolas	Girard	Directeur général
Fonds d'amorçage et Québec, Technologies du Développement Durable Canada (TDDC)	Anne	Desgagniers	Responsable, Partenariats
Institut de développement durable des Premières Nations du Québec et du Labrador (IDDPNQL)	Mathilde	Butler	Chargée de projet en environnement