



# TROUSSE

**POUR ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE  
UNE FEUILLE DE ROUTE RÉGIONALE  
EN ÉCONOMIE CIRCULAIRE**

**GUIDE ET OUTILS**  
EN 5 ÉTAPES

# ÉQUIPE DE RÉALISATION

---

## COORDINATION

Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTÉI)

## AUTEURS

Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTÉI)

Conseil régional de l'environnement et du développement durable de l'Outaouais (CREDDO)

Conseil régional de l'environnement – région de la Capitale-Nationale (CRECN)

## RÉVISION TECHNIQUE

RECYC-QUÉBEC

Cette trousse comprend un guide méthodologique et des outils. Elle a été préparée par le Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTÉI) et ses collaborateurs pour RECYC-QUÉBEC. Les droits d'auteur appartiennent à RECYC-QUÉBEC. La trousse, le guide et les outils peuvent être sauvegardés, imprimés en tout ou en partie et diffusés, à la condition d'inclure la notice bibliographique en référence.

Tous les efforts ont été déployés par le CTTÉI afin d'assurer l'exactitude de l'information incluse dans la trousse. Elle a été élaborée avec soin à partir de sources reconnues comme fiables et crédibles dans un objectif d'information, de sensibilisation et d'éducation. Toutefois, le CTTÉI et ses collaborateurs n'assument aucune responsabilité quant à l'utilisation du contenu ou des produits et services mentionnés. Des circonstances de lieu et de temps, de même que des conditions générales ou spécifiques, peuvent exiger que le contenu soit adapté.

*Le genre masculin est utilisé dans le présent document comme genre neutre.*

## POUR OBTENIR PLUS DE RENSEIGNEMENTS, COMMUNIQUEZ AVEC RECYC-QUÉBEC

Téléphone (région de Montréal) : 514 351-7835  
Sans frais : 1 800 807-0678

Courriel : [info@recyc-quebec.gouv.qc.ca](mailto:info@recyc-quebec.gouv.qc.ca)  
Site Web : [www.recyc-quebec.gouv.qc.ca](http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca)

RECYC-QUÉBEC, 2022

## RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE

RECYC-QUÉBEC (2022). Trousse pour élaborer et mettre en œuvre une feuille de route régionale en économie circulaire : guide et outils, 72 pages.

# LE CONTENU DE LA TROUSSE

---

AVANT-PROPOS	1
C'EST LE BON MOMENT!	2
DÉFINITION ET STRATÉGIES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	3
UNE FEUILLE DE ROUTE RÉGIONALE EN ÉCONOMIE CIRCULAIRE, C'EST QUOI?	5
POURQUOI UNE FEUILLE DE ROUTE RÉGIONALE?	5
À QUI S'ADRESSE LA TROUSSE?	5
LA TROUSSE : UNE MÉTHODE SIMPLE EN 2 PHASES ET EN 5 ÉTAPES	6
COMMENT UTILISER LA TROUSSE	7
CE QUE CONTIENT LA TROUSSE	8
LES GRANDS ACTEURS DE LA FEUILLE DE ROUTE	10
GUIDE MÉTHODOLOGIQUE	15

## ÉTAPE 1 PLANIFICATION 16

Activité 1.1 Planifier la gestion de projet	20
Activité 1.2 Gérer les parties prenantes	25
Activité 1.3 Gérer les communications	27

## ÉTAPE 2 PORTRAIT RÉGIONAL 29

Activité 2.1 Consulter les parties prenantes	33
Activité 2.2 Compiler et analyser les résultats	37

## ÉTAPE 3 VISION ET OBJECTIFS 38

Activité 3.1 Faire la réflexion stratégique	43
Activité 3.2 Créer et animer des Sous-comités techniques	44
Activité 3.3 Définir les objectifs et les indicateurs	45

## ÉTAPE 4 MISE EN ACTION 48

Activité 4.1 Élaborer la feuille de route	53
Activité 4.2 Lancer la feuille de route	55

## ÉTAPE 5 ÉVALUATION ET ÉVOLUTION 56

Activité 5.1 Évaluer et faire évoluer la feuille de route	61
---	----

## C'EST ENCORE ET TOUJOURS LE BON MOMENT! 64

## RÉFÉRENCES 65

## BIBLIOGRAPHIE 67

# LE CONTENU DE LA TROUSSE

---

## Annexes

Annexe I	Membres du comité de consultation de validation
Annexe II	Exemples de feuilles de route en économie circulaire
Annexe III	La gouvernance démocratique

## Figures

Figure 1 – L'économie circulaire et ses stratégies.	4
Figure 2 – Les 2 phases d'implantation de l'EC régionale.	6
Figure 3 – Les 5 étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre de la FDR.	9
Figure 4 – Méthodologie des 5 étapes : activités, sous-activités et outils.	9
Figure 5 – Écosystème et configuration de la structure organisationnelle.	10
Figure 6 – Arborescence de la feuille de route.	39
Figure 7 – Processus d'amélioration continue (roue de Deming).	63



# LISTE DES ACRONYMES

**3RV-E** Réduction à la source, réemploi, recyclage, valorisation et élimination

**BAPE** Bureau d'audiences publiques sur l'environnement

**CC** Comité consultatif

**CDEC** Corporation de développement économique communautaire

**CDR** Coopératives de développement régional

**CERIEC** Centre d'études et de recherches intersectorielles en économie circulaire

**CFER** Centre de formation en entreprise et récupération

**CISSS** Centre intégré de santé et de services sociaux

**CJE** Carrefours jeunesse-emploi

**CLD** Centre local de développement

**CRD** Secteur de la construction, de la rénovation et de la démolition

**CRE** Conseil régional de l'environnement

**CRISA** Comité régional intersectoriel en sécurité alimentaire

**CSMO-ÉSAC** Comité sectoriel de main-d'œuvre – Économie sociale  
Action communautaire

**CTTÉ** Centre de transfert technologique en écologie industrielle

**EC** Économie circulaire

**EDDEC** Institut de l'environnement, du développement durable et de l'économie circulaire

**ESS** Économie sociale et solidaire

**FFOM** Forces, faiblesses, opportunités, menaces

**FDR** Feuille de route

**GES** Gaz à effet de serre

**GMR** Gestion des matières résiduelles

**ICI** Secteur des industries, des commerces et des institutions

**ISÉ** Activités d'information, de sensibilisation et d'éducation

**ISO** Organisation internationale de normalisation

**ISQ** Institut de la statistique du Québec

# LISTE DES ACRONYMES

<b>LLio</b>	Laboratoire en innovation ouverte
<b>MEI</b>	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
<b>MELCC</b>	Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
<b>MRC</b>	Municipalités régionales de comté
<b>MRF</b>	Matières résiduelles fertilisantes
<b>OBNL</b>	Organisme à but non lucratif
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>ODE</b>	Organismes de développement économique
<b>PDZA</b>	Plan de développement de la zone agricole
<b>PGMR</b>	Plan de gestion des matières résiduelles
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PMBOK</b>	Project Management Body of Knowledge
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>PP</b>	Parties prenantes

<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>RISQ</b>	Réseau d'investissement social du Québec
<b>SADC</b>	Société d'aide au développement de la collectivité
<b>SCT</b>	Sous-comité technique
<b>TIESS</b>	Territoires innovants en économie sociale et solidaire



# AVANT-PROPOS

## VOLONTÉ DE RECYC-QUÉBEC

RECYC-QUÉBEC est une société d'État créée en 1990 avec le souci de faire du Québec un modèle de gestion novatrice et durable des matières résiduelles pour une société sans gaspillage. Elle promeut, développe et favorise la réduction, le réemploi, la récupération et le recyclage de contenants, d'emballages, de matières ou de produits ainsi que leur valorisation dans une perspective d'économie circulaire et de lutte aux changements climatiques.

Soutenir le développement de cette trousse pour l'élaboration et la mise en œuvre de feuilles de route régionales en économie circulaire permet à RECYC-QUÉBEC de maintenir son statut de leader dans le déploiement de l'économie circulaire au Québec.

## ÉQUIPE DE RÉALISATION

### Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTÉI)

Le CTTÉI est un centre collégial de transfert technologique (CCTT) affilié au Cégep de Sorel-Tracy reconnu par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et le ministère de l'Économie et de l'Innovation. Il a pour mission d'accroître la performance des entreprises et des collectivités par la recherche et le développement d'approches et de technologies novatrices en écologie industrielle.

Sous la supervision de RECYC-QUÉBEC, il a coordonné la création de la trousse, en plus de contribuer à l'élaboration d'une méthodologie accessible et d'outils simples et facilement adaptables.

### Conseil régional de l'environnement et du développement durable de l'Outaouais (CREDDO)

Le CREDDO est l'un des 16 CRE du Québec. Il déploie Synergie Outaouais, un projet d'économie circulaire régionale. Interlocuteur privilégié du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC), il a pour principal mandat d'assurer la concertation des acteurs de l'Outaouais autour des enjeux environnementaux de la région.

### Conseil régional de l'environnement – région de la Capitale-Nationale (CRECN)

Le CRECN est un organisme à but non lucratif qui regroupe des associations, des institutions et des individus ayant à cœur la défense des droits collectifs pour un environnement de qualité. Sa stratégie privilégie la concertation régionale, les actions de sensibilisation, les projets concrets avec les intervenants du milieu et la conception d'instruments de diffusion.

### Laboratoire en innovation ouverte (LLio)

Le LLio, un CCTT affilié au Cégep de Rivière-du-Loup, est spécialisé dans l'adoption des pratiques d'innovation ouverte centrées sur l'utilisateur. Son équipe transdisciplinaire a réalisé des ateliers et des entretiens individuels avec les membres du comité de consultation et de validation. Des informations précieuses ont ainsi été collectées auprès d'acteurs déjà dans l'action.



## REMERCIEMENTS

### Comité de consultation et de validation

Un comité composé d'acteurs ayant déjà amorcé une démarche régionale en économie circulaire a accompagné l'équipe de réalisation dans la création de la trousse.

En définissant leurs besoins, les membres du comité ont alimenté la réflexion méthodologique et bonifié le contenu de la trousse. L'équipe de réalisation tient à les remercier pour cette enrichissante collaboration.

### Annexe I - Membres du comité de consultation et de validation

# C'EST LE BON MOMENT !

*Extraire – transformer – distribuer – utiliser – éliminer* les ressources résume le modèle industriel linéaire actuel. Un potentiel dormant de création de valeur économique, environnementale et sociale se trouve pourtant dans l'opportunité de repenser et d'optimiser l'utilisation des ressources par des boucles fermées. Cette perspective permet d'allonger le cycle de vie des ressources et amorce une transition vers l'économie circulaire (EC), **une économie qui fait plus et mieux avec moins**.

Ce nouveau modèle économique réduit l'extraction des matières premières, accroît le produit intérieur brut (PIB) et génère de l'emploi localement. À la clé, la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et un meilleur bien-être des individus et des collectivités. Tous y gagnent : territoires, organisations et entreprises.

« De nombreux pays européens et asiatiques ont mis en place des lois, des objectifs et des incitatifs économiques pour faciliter la transition vers l'EC » (RECYC-QUÉBEC, 2019). Au Canada, le Québec se démarque par de nombreuses initiatives parmi les acteurs gouvernementaux et locaux. L'EC se reflète d'ailleurs dans plusieurs orientations nationales et des programmes soutiennent son opérationnalisation.

Déployer l'EC à l'échelle territoriale est une approche émergente. Plusieurs territoires ont déjà emboîté le pas et développent avec leurs parties prenantes (PP) des méthodologies « sur mesure », uniques. Les municipalités et les régions du Québec semblent posséder l'échelle de gouvernance et géographique idéale pour le déploiement local de l'EC. Leurs compétences touchent d'ailleurs plusieurs stratégies de l'EC (p. ex. aménagement, évaluation foncière, gestion des matières résiduelles [GMR], développement culturel, économique, environnemental et social).

Pour répondre à la demande croissante d'accompagnement des organisations en EC, les leaders régionaux peuvent dès maintenant se doter d'un plan d'action et opérer localement la transition vers l'EC.

**Avec cette trousse, RECYC-QUÉBEC souhaite les outiller dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une feuille de route (FDR) régionale en économie circulaire.**

**Vous songez à élaborer et à mettre en œuvre une feuille de route régionale en économie circulaire ?**

**Excellente idée !**

C'est le moment de progresser vers un modèle économique au plus près des chaînes de valeur et de la résilience territoriale. Un modèle plus efficient qui vise à réduire et à optimiser l'utilisation des ressources.

Parmi les 11 orientations stratégiques dégagées dans son rapport sur **L'état des lieux et la gestion des résidus ultimes**, le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) propose d'ailleurs au gouvernement provincial de **faire de l'EC un modèle prioritaire** concernant la gestion des matières résiduelles.



# DÉFINITION ET STRATÉGIES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

En 2016, le Pôle québécois de concertation sur l'économie circulaire a donné la définition suivante de l'EC :

« **Système de production, d'échange et de consommation visant à optimiser l'utilisation des ressources à toutes les étapes du cycle de vie d'un bien ou d'un service, dans une logique circulaire, tout en réduisant l'empreinte environnementale et en contribuant au bien-être des individus et des collectivités.** »

## STRATÉGIES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Le modèle québécois de l'EC vise deux grands objectifs : (1) repenser et (2) optimiser l'utilisation des ressources. Pour cela, il propose des stratégies et des modèles d'affaires innovants (Figure 1). La hiérarchie de mise en œuvre des stratégies de circularité préserve la valeur et facilite les stratégies subséquentes. Ainsi, une stratégie introduite en amont, par exemple l'**écoconception**, facilite l'application de stratégies ultérieures, comme le **reconditionnement**.

Les boucles courtes sont à privilégier. D'abord localement, du point de vue géographique (Québec Circulaire, 2019), mais aussi sobres, en favorisant les activités de transformation qui optimisent les bénéfices pour un minimum d'efforts.

Le **Rapport sur l'indice de circularité de l'économie du Québec** (Circle Economy et RECYC-QUÉBEC, 2021) fournit une analyse référentielle qui détermine dans quelle mesure l'économie québécoise est circulaire. En 2021, l'indice de circularité était de 3,5 % : ce résultat montre que la grande majorité des ressources utilisées pour satisfaire les besoins des sociétés ne sont pas circulaires. Ainsi, la mise en œuvre de FDR à travers les régions est un moyen concret pour améliorer ce résultat et « **combler les écarts en matière de circularité** ».

## L'EC au Québec

**RECYC-QUÉBEC**  
L'économie circulaire, une priorité

Quebeccirculaire.org

Plateforme qui rassemble les acteurs de l'EC au Québec

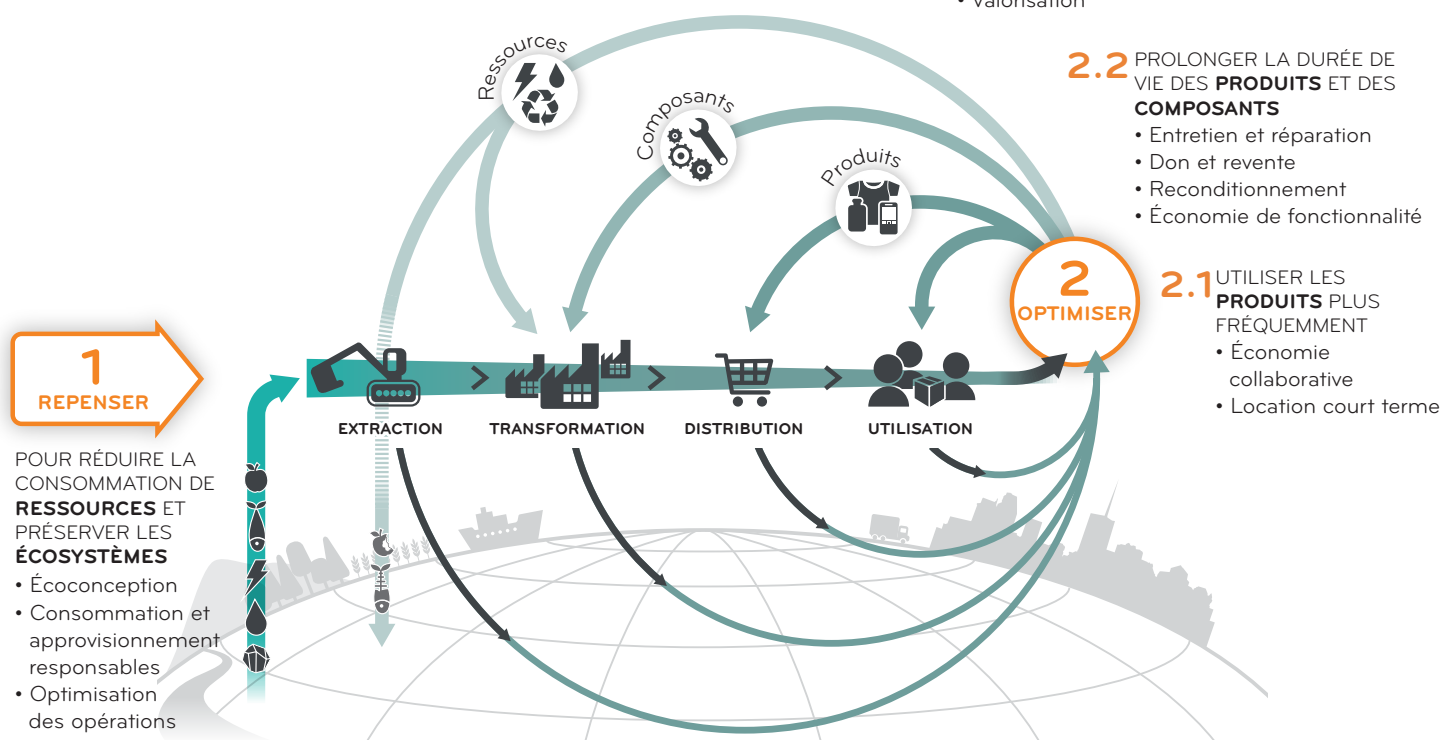
Centre d'études et de recherches intersectorielles en économie circulaire (CERIEC)

Programme de recherche scientifique interdisciplinaire dédié à l'EC

Synergie Québec

Réseau des symbioses pour l'EC au Québec

# L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE



© Institut EDDEC, 2018. En collaboration avec RECYC-QUÉBEC. Reproduction autorisée. Modification interdite.

Figure 1 – L'économie circulaire et ses stratégies.

## UNE FEUILLE DE ROUTE RÉGIONALE EN ÉCONOMIE CIRCULAIRE, C'EST QUOI?

**Une FDR, c'est avant tout une démarche de concertation régionale qui vise à susciter l'engagement des organisations dans la transition vers l'EC.**

Créée étroitement avec les PP du territoire, la FDR donne un cadre pour développer durablement l'EC à l'échelle régionale. Cette initiative offre une vision régionale, des orientations stratégiques et des objectifs collectifs à atteindre selon une échéance fixée par les PP. La FDR met de l'avant une pluralité d'actions cohérentes d'ordre stratégique, financier, réglementaire et technologique, et d'autres liées au service et à l'approvisionnement. **Son principal objectif : accélérer le passage des régions à l'économie circulaire.**

**La trousse propose une méthodologie accessible et des outils facilement adaptables pour créer une FDR en collaboration avec les PP, en plus d'en assurer l'élaboration et la mise en œuvre.**

La FDR est une activité structurante de la transition vers l'EC qui reflète les préoccupations et les enjeux locaux. Elle s'aligne avec précision sur l'ambition, les besoins et les capacités de chaque territoire. Elle assure également l'arrimage des orientations régionales avec les politiques et les plans d'action gouvernementaux.

## POURQUOI UNE FEUILLE DE ROUTE RÉGIONALE?

Avec sa vision systémique à long terme, la FDR rassemble les PP autour d'un projet riche de retombées économiques, environnementales et sociales. Son élaboration et sa mise en œuvre mobilisent les forces vives du milieu, tous secteurs confondus : public, industriel et civil. Tous sont concernés!

### À QUI S'ADRESSE LA TROUSSE?

La trousse s'adresse aux acteurs locaux qui désirent s'engager dans un projet d'élaboration et de mise en œuvre d'une FDR régionale.

## POUR ÉVITER LES DÉDOUBLEMENTS

Depuis quelques années, de nombreux territoires ont mis en place des démarches territoriales de développement durable, d'EC ou même une symbiose industrielle.

Cette trousse mise sur les acquis développés dans le cadre des politiques et des plans provinciaux. Elle constitue un complément des initiatives et des orientations régionales, comme le Plan de gestion des matières résiduelles (PGMR) et le Plan de développement de la zone agricole (PDZA).

Pour éviter les dédoublements, la FDR s'intègre dans son écosystème et entretient le dialogue avec ses PP, et ce, à tous les niveaux. Cet arrimage à double sens fait converger la FDR et les orientations régionales vers le même but : la transition vers l'EC.

*Un plan d'action d'envergure régionale qui décline les grands objectifs et les mesures à mettre en œuvre pour opérer la transition vers l'EC?*

*Une planification territoriale qui mobilise les PP?*

*Une vision cohérente des actions et des moyens à mettre en œuvre pour enrayer le gaspillage des ressources?*

**TOUTES CES RÉPONSES**  
*et plus encore!*

**France, Amsterdam, Finlande? S'inspirer d'autres FDR.**

Malgré leurs particularités (échelles territoriales, objectifs, moyens), les démarches de FDR mises en œuvre par d'autres territoires sont une mine de renseignements, de retours d'expérience et d'outils.

**Annexe II – Exemples de feuilles de route en économie circulaire**

## LA TROUSSE : UNE MÉTHODE SIMPLE EN 2 PHASES ET EN 5 ÉTAPES

Pour accompagner les régions dans la transition vers l'EC, la trousse propose une méthodologie en deux phases et en cinq étapes (Figure 2). Celle-ci respecte les bonnes pratiques en gestion de projet.

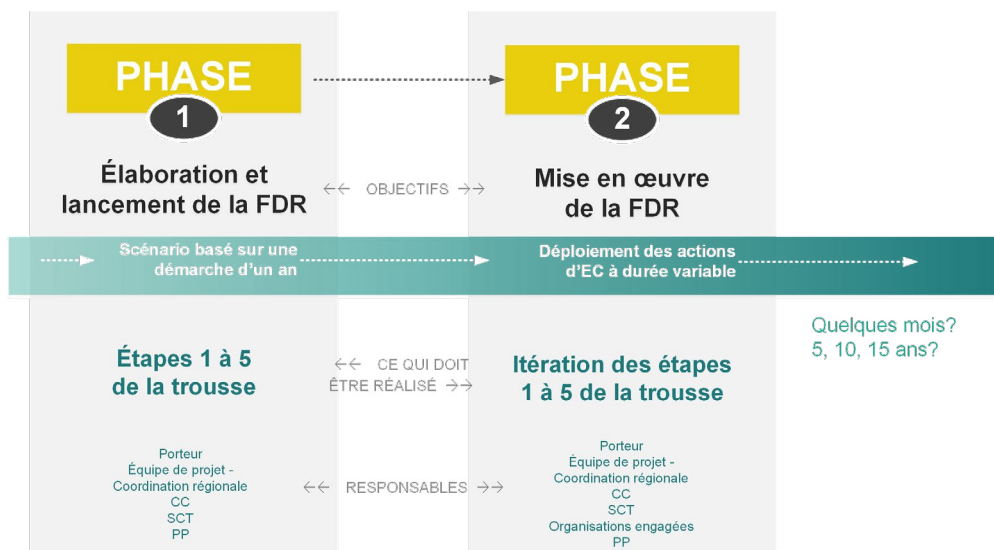


Figure 2 – Les 2 phases d'implantation de l'EC régionale.

### Combien de temps faut-il pour élaborer et lancer la FDR (PHASE 1)?

Aussi longtemps que nécessaire pour réaliser un diagnostic, consulter les PP et cocréer la FDR, mais suffisamment bref pour garder l'écosystème mobilisé. Chaque territoire doit déterminer son propre échéancier pour élaborer et lancer sa FDR.

La méthodologie propose une PHASE 1 qui s'échelonne sur environ **UN AN**. La durée de chacune des étapes varie de deux à six mois, et se clôture par un exercice d'évaluation et d'amélioration continue. Certaines étapes se chevauchent dans les faits. La charge de travail, précisée à chaque étape, demeure toutefois une estimation. L'envergure de la région et de la FDR ainsi que les ressources disponibles déterminent la durée et l'intensité de chacune des phases.

## Quel est l'horizon temporel de mise en œuvre de la FDR (PHASE 2) ?

Il est déterminé par les orientations stratégiques et les ressources. Après le lancement officiel de la FDR, l'horizon temporel pour la mise en œuvre des actions dépend de la planification unique à chaque région. La décision appartient au territoire et aux organisations qui s'engagent concrètement dans l'action. **Un pilote de quelques mois ? Un projet de 5, 10, 15 ans ?**

Le déploiement des actions de la FDR s'enchaîne progressivement. Toutefois, le calendrier de mise en œuvre diffère pour chacune d'elles. Comme la FDR est un projet multiacteurs, ces actions doivent respecter un ordonnancement logique. La cohérence territoriale est maintenue par une coordination rigoureuse de la mise en œuvre de la FDR, une tâche de portée régionale à ne pas négliger et à planifier dès l'**Étape 1 – Planification**.

La charge de travail pour la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la FDR n'est pas connue. La teneur de la FDR et la portée du projet préciseront les besoins en ressources.

## COMMENT UTILISER LA TROUSSE

Dans un premier temps, déployer la **PHASE 1** et engager les organisations dans la transition vers l'EC. Réaliser les cinq étapes de la trousse pour une première itération. Mettre en place un processus d'amélioration continue.

Planifier ensuite la relève pour la **PHASE 2**, la mise en œuvre de la FDR. Une coordination régionale est indispensable pour déployer la FDR à long terme. Répéter l'**Étape 5 – Évaluation et évolution** et mettre à jour les étapes précédentes pour suivre la progression et adapter la FDR.

# CE QUE CONTIENT LA TROUSSE

La trousse, qui propose une méthodologie et des outils, est aussi flexible que le sont les besoins des équipes responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre de la FDR. Elle comprend :

## 1. Un guide méthodologique en deux phases et en cinq étapes

Les phases et les étapes de la méthodologie sont basées sur une approche itérative et d'amélioration continue (Figure 3). Elles peuvent être adaptées au contexte de chaque région. La durée de chacune est variable, bien que certaines périodes soient particulièrement intenses, comme c'est le cas de l'**Activité 4.1 – Élaborer la feuille de route** de l'**Étape 4 – Mise en action**. Le cheminement détaillé de la méthodologie montre la séquence des étapes ainsi que les activités et les outils associés (Figure 4).

## 2. Des activités et des sous-activités

Chaque étape décline des objectifs et des moyens pour les atteindre par différentes activités et sous-activités. Pour en faciliter la mise en œuvre, elles sont présentées de façon synthétique et répondent aux questions : quoi, pourquoi, qui et comment.

## 3. Des outils

Des outils ont été développés pour soutenir la réalisation des étapes. Ils accompagnent certaines activités et sous-activités. Ils peuvent être utilisés gratuitement et adaptés au besoin.

## 4. Des encadrés sur des sujets incontournables : les parties prenantes et la communication

Les PP et la communication sont des considérations soutenues tout au long de l'élaboration et de la mise en œuvre de la FDR. À chaque étape, des **ENCADRÉS** abordent ces sujets pour assurer le maintien d'une vision transversale dans la démarche.

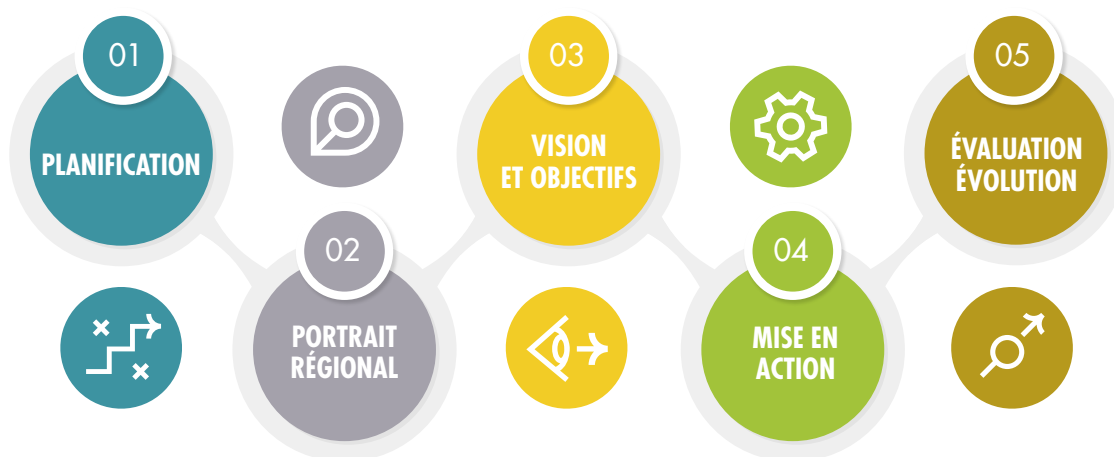
## 5. Des compléments d'information et des références

À chaque étape, dans la marge du guide, des informations additionnelles complètent la méthodologie.

## ATTENTION!

Il est impératif de penser au suivi et à l'évaluation à chaque étape du projet et non pas seulement à la fin.





**Figure 3** – Les 5 étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre de la FDR.

Étapes	Activités	Sous-activités	Outils
<b>1 – Planification</b>	1.1 – Planifier la gestion de projet	1.1.1 – Configurer la structure organisationnelle	1.1.1 – Configuration de la structure organisationnelle
		1.1.2 – Faire l'échéancier	1.1.2 – Échéancier
		1.1.3 – Faire le budget	1.1.3 – Grille de calcul budgétaire
		1.1.4 – Identifier et analyser les risques	1.1.4 – Identification et analyse des risques
	1.2 – Gérer les parties prenantes	1.2.1 – Identifier les parties prenantes	1.2.1 – Tableau d'identification des parties prenantes
		1.2.2 – Mobiliser les parties prenantes	1.2.2 – Mobilisation des parties prenantes
	1.3 – Gérer les communications	1.3.1 – Communiquer!	1.3.2 – Schémas, définitions et exemples
		1.3.2 – Développer une compréhension commune de l'économie circulaire	
<b>2 – Portrait régional</b>	2.1 – Consulter les parties prenantes		2.1 – Questionnaire pour le diagnostic territorial en économie circulaire
	2.2 – Compiler et analyser les résultats		2.2 – Modèle de rapport <i>Diagnostic territorial en économie circulaire</i>
<b>3 – Vision et objectifs</b>	3.1 – Faire la réflexion stratégique		3.1 – Aide à la définition de la vision et des orientations stratégiques
	3.2 – Créer et animer des Sous-comités techniques		3.2 – Création des Sous-comités techniques
	3.3 – Définir les objectifs et les indicateurs	3.3.1 – Se fixer des objectifs SMART	3.3 – Gabarit d'objectifs SMART et d'indicateurs
		3.3.2 – Identifier des indicateurs de circularité	
<b>4 – Mise en action</b>	4.1 – Élaborer la feuille de route	4.1.1 – Définir et prioriser les actions de la feuille de route	4.1.1 – Critères de validation et matrice multicritères
		4.1.2 – Rédiger la feuille de route	4.1.2 – Modèle de feuille de route régionale en économie circulaire
	4.2 – Lancer la feuille de route		4.2 – Trousse pour le lancement de la feuille de route
<b>5 – Évaluation et évolution</b>	5.1 – Évaluer et faire évoluer la feuille de route		

**Figure 4** – Méthodologie des 5 étapes : activités, sous-activités et outils.

# LES GRANDS ACTEURS DE LA FEUILLE DE ROUTE

De nombreuses PP, positionnées différemment dans l'écosystème, sont concernées par l'élaboration et la mise en œuvre de la FDR (Figure 5). La configuration de la structure organisationnelle des PP est unique à chaque région.

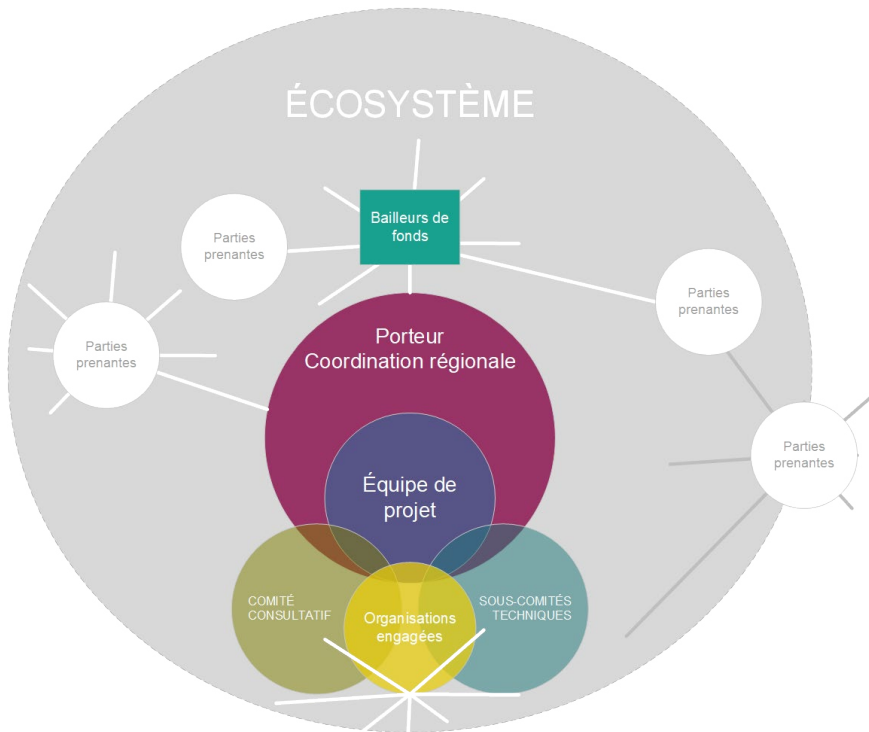


Figure 5 – Écosystème et configuration de la structure organisationnelle.

## ÉCOSYSTÈME

Dans l'esprit du « laboratoire vivant » (*living lab*), l'« écosystème » est l'ensemble des acteurs du territoire et des interrelations dynamiques qui les animent. L'écosystème du projet de FDR est fondé sur un partenariat public-privé-citoyen dans une approche de concertation régionale structurée (Dubé, 2014). L'animation et la coordination régionales permettent de bâtir une vision commune de la transition vers l'EC.

## PORTEUR

Le **Porteur** est l'organisation qui met sur pied et coordonne la démarche de FDR. Souvent déjà reconnu comme organisation territoriale ou acteur local du développement économique, environnemental ou social, il possède le leadership et la crédibilité nécessaires pour porter la démarche d'élaboration et de mise en œuvre de la FDR. La responsabilité du projet peut aussi être partagée entre plusieurs organisations.

Le **Porteur** est responsable d'obtenir le financement et de créer l'**Équipe de projet**. La démarche, basée sur la collaboration des PP, doit être transparente et largement communiquée dans l'écosystème.

## À CONSULTER ABSOLUMENT

### Outil 1.1.1 – Configuration de la structure organisationnelle

Pour tout savoir sur les rôles et responsabilités des PP et sur la création des comités!

### Les qualités du Porteur

Compétence et reconnaissance auprès des acteurs locaux

- Capacité opérationnelle
- Expertise en économie circulaire ou en développement durable
- Expertise en communication et consultation
- Partenariats complémentaires
- Expérience dans la coordination de projets similaires
- Offres de services complémentaires
- Collaborations positives avec plusieurs PP
- Fine connaissance des enjeux régionaux et nationaux
- Maîtrise de la reddition de compte régionale

### EXEMPLES DE PORTEURS DE LA DÉMARCHE DE FDR

**Organisations territoriales :** région administrative, communauté métropolitaine (CM), agglomération, municipalité régionale de comté (MRC), municipalité.

**Regroupement d'organisations :** symbiose, zone d'activités, parc industriel.

**Organismes de développement économique :** société d'aide au développement des collectivités (SADC)/centre d'aide aux entreprises (CAE), centre local de développement (CLD), chambre de commerce et d'industrie (CCI).

**Organismes environnementaux et sociaux :** conseil régional de l'environnement, Pôle d'économie sociale, organisme d'économie sociale, coopérative de développement régional, regroupement citoyen.

## ÉQUIPE DE PROJET

L'**Équipe de projet** coordonne l'élaboration et la mise en œuvre de la FDR. Elle est composée de ressources allouées par le **Porteur**. Le nombre de personnes impliquées n'est pas déterminé par la méthodologie et varie d'un contexte à l'autre, selon les besoins et les ressources disponibles.

Idéalement, la FDR est un livrable à intégrer dans la planification stratégique régionale. Sa qualité et sa pertinence locale sont capitales, au même titre que la communication à toutes les étapes du processus.

En plus des ressources internes au **Porteur**, l'**Équipe de projet** peut partager ou déléguer certaines tâches à des ressources externes financées en parallèle, par exemple par un programme de financement de développement régional ou par des partenariats avec d'autres organisations.

L'**Équipe de projet** rassemble les acteurs disposant de l'expertise nécessaire pour aborder le développement territorial autrement et opérer la transition vers l'EC. Elle entretient donc des collaborations pour rester connectée aux enjeux et aux besoins des PP. Pour cela, elle met en place des dispositifs de consultation, de participation et d'engagement.

### TROIS DISPOSITIFS POUR LA CONSULTATION, LA PARTICIPATION ET L'ENGAGEMENT DES PP :

1. **Comité consultatif (CC)** : rassemble des experts issus de domaines variés qui donnent leur avis sur les orientations et les décisions du projet.
2. **Sous-comités techniques (SCT)** : regroupe les PP concernées par les orientations stratégiques.
3. **Organisations engagées** : réunit les PP qui portent les actions de la FDR et qui sont responsables de leur mise en œuvre.

## COMITÉ CONSULTATIF (CC)

Le **CC** est composé de PP choisies pour apporter à l'**Équipe de projet** leur expertise et leur éclairage dans une variété de domaines afin de favoriser le succès de la démarche. Le rôle des membres est d'exposer de nouveaux points de vue avisés, d'assurer l'arrimage avec les actions en cours, de commenter les décisions, de partager leurs compétences et leur réseau de contacts ainsi que de soutenir la recherche de financement. Le comité est animé par l'**Équipe de projet**.

Un **CC**, ou d'autres mécanismes de validation, est essentiel durant le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la FDR. Il aide à conserver une vision concertée et assure la cohérence des actions à long terme.

## PLANIFIER LA SUITE

### À ne pas négliger, dès la PHASE 1!

Le suivi et la mesure de la performance des actions de la FDR ne se feront pas seuls! La FDR est un investissement à long terme et de portée régionale. À la PHASE 2, la coordination régionale de la mise en œuvre de la FDR devrait également être soutenue par le territoire.

Pour éviter l'absence de responsable régional, l'**Équipe de projet** doit aborder la pérennité de la FDR, notamment la gouvernance partagée et le financement, dès l'étape de la planification.

## SOUS-COMITÉS TECHNIQUES (SCT)

L'**Équipe de projet** est responsable de créer, d'animer et de coordonner les **SCT**, des entités informelles composées de PP externes et non rémunérées concernées par l'EC. Ces comités ont pour rôle de faire avancer la réflexion sur la vision, les orientations, les objectifs et les indicateurs de la FDR. Ils ne sont toutefois pas responsables de la mise en œuvre des actions de la FDR.

Les thèmes des **SCT**, leur nombre et celui des personnes impliquées varient selon l'envergure et les priorités stratégiques régionales. L'**Équipe de projet** rassemble ainsi les PP concernées de l'écosystème en créant des **SCT** par orientations stratégiques de la FDR, de manière à maximiser l'apport de chacun.

## ORGANISATIONS ENGAGÉES

Les **Organisations engagées** sont celles qui portent les actions de la FDR. Sur le terrain, elles sont responsables de leur mise en œuvre et de la reddition de compte auprès de l'**Équipe de projet** de la coordination régionale de la mise en œuvre. Plusieurs organisations pourraient se partager la responsabilité de la mise en œuvre d'une action.

Naturellement, certains membres des **SCT** se retrouveront parmi les **Organisations engagées**. Ces organisations s'impliquent dans l'élaboration de la FDR en participant au processus de sélection des actions d'EC à inscrire sur la FDR. Elles devront ensuite porter, gérer et mettre en œuvre les actions d'EC pour lesquelles elles se sont engagées, en plus d'en faire le suivi. Elles ont aussi comme responsabilité de faire remonter l'information vers l'**Équipe de projet** de la coordination régionale de la mise en œuvre de la FDR.

## PARTIES PRENANTES VISÉES PAR LES ACTIONS D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Ces PP sont toutes celles visées par les actions mises en œuvre de la FDR. Dans les faits, la majorité n'a pas pris part au processus d'élaboration de la FDR. Pour sa mise en œuvre, leur participation est pourtant essentielle! Le rôle des **Organisations engagées** est de mobiliser les PP par différents moyens, afin qu'elles adhèrent aux principes de l'EC et contribuent positivement aux actions de la FDR.

## Les SCT lors des deux phases de la FDR

**PHASE 1** : les **SCT** traduisent les orientations stratégiques en objectifs mesurables et sélectionnent les indicateurs de circularité appropriés. À travers ce processus, ils font valoir les points de vue et les intérêts des PP qu'ils représentent. In fine, ils définissent les actions à inscrire sur la FDR et les moyens concrets d'atteindre les objectifs. Nécessairement, les **SCT** doivent identifier les **Organisations engagées** responsables de la mise en œuvre des actions de la FDR.

**PHASE 2** : l'implication des **SCT** ne s'achève pas avec le lancement de la FDR. En collaboration avec l'**Équipe de projet** responsable de la coordination régionale de la mise en œuvre de la FDR, les **SCT** suivent la performance des actions et s'impliquent dans le processus d'amélioration continue. Toujours connectés à leur milieu, les **SCT** rassemblent les conditions de succès de la mise en œuvre de la FDR.

## IMPLIQUER ET HABILITER LES PARTIES PRENANTES

Avec l'ambition d'être pragmatique, la FDR favorise l'implication de PP à toutes les étapes et à différents niveaux. Ces échanges rapprochés supportent le développement de synergies où tous profitent mutuellement de la FDR. Au fil de l'élaboration et de la mise en œuvre de la FDR, des dispositifs de consultation, de participation et d'engagement des PP doivent être mis en place (**Outil 1.1.1 – Configuration de la structure organisationnelle**).

Le besoin de créer des dispositifs comme le **CC** et les **SCT** est essentiel. Bien que souvent bénévoles, ces collaborations sont un investissement, tant pour le **Porteur** que pour les grands acteurs qui s'impliquent.

À ce stade, il est difficile d'évaluer la charge de travail pour les grands acteurs de la FDR qui s'impliquent (p. ex. fréquence et durée des rencontres). En apportant des précisions sur le projet, les jalons et les livrables, l'**Équipe de projet** pourra plus facilement solliciter leur engagement sous forme de volontariat ou de bénévolat.

***Les grands acteurs et les PP sont une considération constante et transversale tout au long des étapes de cette trousse. Consultation, processus de décision, évaluation : ces échanges aident à mitiger les risques, à vaincre certaines résistances et, ultimement, à transférer au milieu la responsabilité de la mise en œuvre de la FDR.***

## À LA RECHERCHE D'ACTEURS INTÉRESSÉS PAR L'EC?

### Types d'organisations à solliciter pour se joindre au projet

Organisations territoriales • Communautés métropolitaines • Agglomérations • MRC • Municipalités • CLD • ODE • SADC/CAE • Symbioses industrielles • Démarche d'EC ou de laboratoire vivant (*living lab*) • Organismes ayant une clientèle cible, p. ex. écoles d'entrepreneuriat, incubateurs d'innovation • CFER, CJE • CDR • Associations sectorielles • Regroupements et grappes • Chambres de commerce et d'industrie • Organismes de protection de l'environnement • CRE • Pôles régionaux d'économie sociale • Bailleurs de fonds • Secteur financier, caisses, banques, institutions financières • RECYC-QUÉBEC • Ministères et organismes gouvernementaux de tous les paliers • Secteurs de la santé et de l'éducation • CISSS • Et plusieurs autres!

**Sans oublier les citoyens ainsi que les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs!**

***PENSER TOUTEFOIS À PRIORISER LES CIBLES ET LES INTERVENTIONS POUR CRÉER UN EFFET DÉMULTIPLICATEUR ET UTILISER LES RESSOURCES AVEC EFFICACITÉ.***

## COMMUNICATION : À TOUTES LES ÉTAPES

### La communication externe

La performance de la communication est l'un des facteurs clés de la réussite de la FDR. La transition vers l'EC repose sur des changements de perceptions et de comportements chez différentes PP aux enjeux et priorités très variés, voire opposés.

Pareille à un système nerveux central, la communication établit des liens harmonieux entre toutes les PP de l'écosystème territorial.

Pour l'**Équipe de projet**, gérer les communications est une tâche à assurer en continu. À toutes les étapes, la communication maintient un flux d'information clair et transversal. Bidirectionnelle, elle bâtit une forme d'acceptabilité et de mobilisation régionale de l'EC. **Elle fédère les PP autour de l'élaboration et de la mise en œuvre de la FDR.**

L'**Activité 1.3 – Gérer les communications** présente les principales étapes pour bâtir un plan de communication afin d'assurer l'élaboration et le lancement de la FDR. En plus de ces éléments de base, la trousse présente les aspects de communication à considérer à toutes les étapes de la méthodologie.

À l'externe, les communications sont dirigées vers les PP visées. Utiliser l'**Outil 1.2.2 – Mobilisation des parties prenantes** pour identifier les actions à prendre pour chacune des PP.

### Et la communication interne ?

À l'interne et dans les relations avec les PP étroitement impliquées, l'**Équipe de projet** met en place les bonnes pratiques et utilise les méthodes appropriées d'échange d'information, comme les rencontres à distance, l'infonuagique et les plateformes collaboratives (p. ex. *Microsoft Teams*, *Google Workspace*).

Ces processus définissent également le type de réunions, leur fréquence et les PP impliquées. L'ouvrage de référence *Guide du corpus des connaissances en management de projet* (ou PMBOK<sup>MD</sup>) identifie trois catégories de réunions de gestion : l'échange d'information, le remue-méninges et la prise de décision (Project Management Institute, 2022).

### Trucs de pro :

- Par souci d'efficacité, l'objectif d'une réunion se concentre sur une seule catégorie à la fois.
- Inviter les PP suffisamment d'avance aux rencontres prévues au calendrier.
- Communiquer clairement l'objectif et le déroulement des rencontres aux PP.
- Diffuser les comptes rendus et les tâches à réaliser aux PP visées.

## Quoi communiquer, pourquoi, à qui, quand et comment ?

### PUBLIC CIBLE

Les PP internes et externes identifiées à la [Sous-activité 1.2.1 – Identifier les parties prenantes](#)

### Outil complémentaire

[Outil 1.2.2 – Mobilisation des parties prenantes](#)

### Besoin d'un coup de pouce ?

Coordonner un projet est un art, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'un projet multiacteurs, où la gestion et la communication doivent être assidues et rigoureuses.

*Gérer la technique, établir un ordre du jour, se fixer des objectifs, miser sur le travail collaboratif : de nombreux sites Internet de référence proposent différents outils de gestion.*





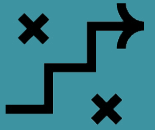
# **GUIDE MÉTHODOLOGIQUE**

**2 PHASES | 5 ÉTAPES**



## ÉTAPE 1

---



# PLANIFICATION

*Une feuille de route régionale  
rassembleuse mobilise l'ensemble  
des parties prenantes de l'économie  
circulaire... dès la planification !*

# La planification, c'est la base d'une démarche de FDR réussie. Grâce à des outils adaptés à la réalité régionale, entamez cette première étape fondamentale !

L'étape de PLANIFICATION se concentre sur les activités de planification et de gestion du projet d'élaboration et de mise en œuvre d'une FDR régionale en EC. Elle offre une vue d'ensemble du projet par la prise en compte des PP, des communications et des outils de gestion.

## GRANDS OBJECTIFS DE LA PLANIFICATION :

1. Former une **Équipe de projet**. Cette activité relève du **Porteur** de projet qui assure le leadership dans l'élaboration et la mise en œuvre de la FDR.
2. Identifier les PP et rassembler les grands acteurs.
3. Développer un plan de communication, dont les moyens se déploieront à toutes les étapes du projet.
4. Créer ou adapter les outils de gestion de projet nécessaires au bon déroulement de celui-ci.
5. Mettre en place une structure de projet évolutive.

La planification est réalisée par l'**Équipe de projet** et validée par le **Porteur**. La charge de travail est estimée à deux mois, notamment en raison des efforts à fournir pour mettre en place les outils de gestion ainsi que pour identifier et mobiliser les PP.

Malgré son effet structurant, la FDR doit être suffisamment souple pour répondre rapidement aux modifications du contexte et aux itérations propres aux démarches collaboratives et territoriales.



# ÉTAPE 1 – PLANIFICATION en bref

## QUI

- Porteur
- Équipe de projet

## CHARGE DE TRAVAIL

2 mois

## 3 ACTIVITÉS

- 1.1 Planifier la gestion de projet
- 1.2 Gérer les parties prenantes
- 1.3 Gérer les communications

## 8 SOUS-ACTIVITÉS

- 1.1.1 Configurer la structure organisationnelle
- 1.1.2 Faire l'échéancier
- 1.1.3 Faire le budget
- 1.1.4 Identifier et analyser les risques
- 1.2.1 Identifier les parties prenantes
- 1.2.2 Mobiliser les parties prenantes
- 1.3.1 Communiquer!
- 1.3.2 Développer une compréhension commune de l'économie circulaire

## 7 OUTILS

- 1.1.1 Configuration de la structure organisationnelle
- 1.1.2 Échéancier
- 1.1.3 Grille de calcul budgétaire
- 1.1.4 Identification et analyse des risques
- 1.2.1 Tableau d'identification des parties prenantes
- 1.2.2 Mobilisation des parties prenantes
- 1.3.2 Schémas, définitions et exemples

# ÉTAPE 1 – PLANIFICATION

## DU CÔTÉ DES PARTIES PRENANTES

### Concertation et collaboration des PP

Pour créer les connexions émergentes nécessaires à la transition vers l'EC, la trousse mise sur la concertation et la collaboration des PP. **L'Étape 1 – Planification**, avec l'**Activité 1.2 – Gérer les parties prenantes**, assure cet arrimage. En complément, une analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) pourrait être utile pour faire un diagnostic stratégique ou pour des besoins plus pointus en analyse.

L'implication des PP est recherchée tout au long du processus d'élaboration et de mise en œuvre de la FDR. La pérennité de cette collaboration est nécessaire pour mettre en place une stratégie régionale en EC concertée et réellement structurante. Pour les PP, les retombées potentielles sont la principale motivation de cet engagement à long terme.

## DU CÔTÉ DES ACTIONS DE COMMUNICATION

### L'importance des ambassadeurs et des alliés

Pour donner plus de poids à la démarche, impliquer les PP régionales plus convaincues comme ambassadrices de la FDR. Utiliser le pouvoir des communications pour créer un effet démultiplicateur et joindre d'autres PP.

### La communication est un art ! Besoin d'un coup de pouce ?

Pour faciliter la communication avec les PP, **développer une image de marque forte**. Créer une identité visuelle (logo, slogan) distinctive à utiliser sur tous les supports de communication : communiqués de presse, sites Internet, microsites, réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook).

De nombreuses ressources sont disponibles pour faciliter les communications (p. ex. ressources internes ou professionnelles, sites Internet de référence).

## Détenir les bonnes compétences

*Souvent exigeante, la communication est un département à elle seule. Pour plus d'efficacité, solliciter les ressources internes en communication du **Porteur** ou des PP externes possédant ces compétences.*

# **Activité 1.1** **Planifier la gestion de projet**

## **SOUS-ACTIVITÉ 1.1.1** **Configurer la structure organisationnelle**

### **QUOI**

Former l'**Équipe de projet** et les autres comités qui auront pour mandat de suivre et de coordonner la démarche ou de livrer la FDR.

### **QUI**

Le **Porteur** et l'**Équipe de projet**.

### **POURQUOI**

Définir un mandat clair. S'assurer de former une **Équipe de projet** composée de personnes possédant les compétences et l'expérience nécessaires à la réalisation du mandat.

### **OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :**

- Identifier les rôles et responsabilités des membres de chacune des structures.
- Cibler les personnes souhaitant participer aux différents comités et équipes et ayant les compétences requises.
- Identifier les objectifs, les livrables et les critères de performance propres aux différents comités et équipes.

### **COMMENT :**

- Consulter l'**Outil 1.1.1 – Configuration de la structure organisationnelle**.
- En fonction de la réalité territoriale et des propositions incluses dans l'outil, identifier des représentants ou des organisations qui répondent aux attentes des différents postes.
- Obtenir un engagement par écrit de la participation de chaque membre des comités.

*Outil à utiliser ici*

[Outil 1.1.1 – Configuration de la structure organisationnelle](#)



# **Activité 1.1** **Planifier la gestion de projet**

## **CRÉATION DU COMITÉ CONSULTATIF**

Le **CC** rassemble des partenaires de l'écosystème régional élargi. Il regroupe des PP influentes et intéressées par la FDR, sans nécessairement être impliquées sur le plan opérationnel de l'élaboration et de la mise en œuvre de la FDR.

### **OBJECTIFS SPÉCIFIQUES :**

- S'assurer d'une gouvernance régionale dans l'élaboration et la mise en œuvre de la FDR.
- Promouvoir la FDR auprès de l'écosystème.
- Accompagner pendant la phase d'élaboration et faciliter la mise en œuvre de la FDR en fournissant de la rétroaction et en conseillant l'**Équipe de projet**.
- Lever les barrières et défis dans la réalisation et la mise en œuvre de la FDR en facilitant le dialogue et les connexions, et en établissant les conditions favorables à la transition.

### **COMMENT :**

- Consulter l'**Outil 1.1.1 – Configuration de la structure organisationnelle**.
- En fonction du contexte territorial et des propositions incluses dans l'outil, identifier, pour chaque siège prévu au **CC**, des représentants ou des organisations qui répondent aux attentes des différents postes.
- Obtenir un engagement par écrit de la participation de chaque membre du **CC**.
- Planifier le calendrier des rencontres et transmettre les entrées de l'agenda.

# **Activité 1.1** **Planifier la gestion de projet**

## **SOUS-ACTIVITÉ 1.1.2** **Faire l'échéancier**

### **QUOI**

Faire l'échéancier du projet d'élaboration et de mise en œuvre de la FDR.

### **QUI**

L'Équipe de projet.

### **POURQUOI**

Cet outil de gestion est essentiel pour suivre l'avancement du projet. Il facilite la communication avec les PP et favorise leur mobilisation.

### **OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :**

- Identifier les principaux jalons du projet.
- Diviser le projet de la FDR de la même manière qu'en gestion de projet : en activités et en tâches individuelles.
- Évaluer le temps requis pour chacune.
- Identifier les principaux livrables de chacune.
- Identifier les responsables de chacune.
- Établir des liens entre elles.
- Identifier les ressources disponibles pour leur réalisation.
- Identifier les jalons qui nécessitent l'approbation du **Porteur**.

### **COMMENT :**

- Consulter et adapter l'**Outil 1.1.2 – Échéancier**.
- Élaborer l'échéancier en intégrant les principaux jalons du projet et les différentes tâches selon la méthodologie proposée.
- Soumettre l'échéancier au **Porteur** et au **CC** aux fins de commentaires et de validation.
- Mettre à jour régulièrement l'**Outil 1.1.2 – Échéancier** et communiquer l'état d'avancement du projet tout au long de la démarche.
- Communiquer à chacun les tâches qui lui sont attribuées ainsi que l'échéance fixée et les ressources disponibles.

### **L'ÉCHÉANCIER**

Un outil de gestion de projet indispensable pour une FDR d'envergure régionale dont la mise en œuvre s'échelonne sur plusieurs mois, voire plusieurs années.

L'**Équipe de projet** s'en sert pour organiser son emploi du temps ainsi que pour assurer un suivi adéquat de l'avancement du travail et du projet.

*Outil à utiliser ici*

**Outil 1.1.2 – Échéancier**

# **Activité 1.1** **Planifier la gestion de projet**

## **SOUS-ACTIVITÉ 1.1.3** **Faire le budget**

### **QUOI**

Faire un budget afin de mieux établir les ressources financières nécessaires au projet.

### **QUI**

L'Équipe de projet, validation par le **Porteur**.

### **POURQUOI**

Cet outil de gestion aide à déterminer la façon dont sont répartis les fonds nécessaires à l'élaboration de la FDR et à la coordination de la mise en œuvre des actions qu'elle propose. C'est une façon d'anticiper la gestion des ressources financières du projet.

### **OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :**

- Contrôler les finances du projet.
- Fixer des objectifs de dépense en fonction des moyens associés au projet.
- Planifier les coûts réels du projet.
- Cibler les priorités.
- Anticiper les imprévus et proposer des solutions.

### **COMMENT :**

- Consulter et adapter l'**Outil 1.1.3 – Grille de calcul budgétaire**. S'inspirer des estimations de temps requis afin d'établir un budget pour le projet.
- Élaborer le budget en intégrant tous les postes de dépenses nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre de la FDR ainsi que les montants associés.
- Inscrire les sources de financement de chacune des étapes de l'échéancier. Pour éviter certains problèmes, identifier les postes de dépenses pour lesquels le financement n'est pas confirmé. Entamer des recherches de financement pour achever le montage financier.
- Mettre à jour régulièrement l'**Outil 1.1.3 – Grille de calcul budgétaire**. Communiquer les états financiers selon l'évolution tout au long de la démarche.
- Développer des stratégies pour assurer le financement des actions découlant de la FDR.

Ce premier budget est alloué à l'élaboration de la FDR et à la coordination de la mise en œuvre des actions qu'elle propose.

Ultérieurement, pour chaque action inscrite sur la FDR, les **Organisations engagées**, responsables des actions, mettront également en place un processus de gestion de projet avec un budget associé.

Pour assurer la santé financière, la pérennité et l'atteinte des objectifs (qualité, temps, budget) de la démarche, il faut impliquer les PP dans la recherche de financement.

**Outil à utiliser ici**  
**[Outil 1.1.3 – Grille de calcul budgétaire](#)**

# **Activité 1.1** **Planifier la gestion de projet**

## **SOUS-ACTIVITÉ 1.1.4** **Identifier et analyser les risques**

### **QUOI**

Identifier, analyser et anticiper les risques inhérents à l'élaboration et à la mise en œuvre de la FDR pouvant compromettre sa réussite.

### **QUI**

L'Équipe de projet.

### **POURQUOI**

Identifier en amont des processus, des méthodes et des outils pour augmenter la probabilité d'atteindre les objectifs du projet.

### **OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :**

- Connaître les risques qui pourraient entraver la bonne réalisation du projet.
- Prévoir des mesures d'atténuation pour éviter ces risques et leurs conséquences négatives.
- Anticiper des réponses, si ces risques ne peuvent pas être réduits ou évités.

### **COMMENT :**

- Adapter et remplir l'**Outil 1.1.4 - Identification et analyse des risques** pour chacune des activités du projet afin d'anticiper les risques inhérents à l'élaboration de la FDR, leurs sources et les mesures d'atténuation possibles.
- Organiser une rencontre avec les PP volontaires afin de bonifier cet exercice.
- Mettre en place les mesures de mitigation.

### **ATTENTION!** **ANGLE MORT!**

Ne pas oublier le roulement de personnel et l'horaire souvent chargé des personnes impliquées dans le projet. Penser à la capacité de relève et prévoir comment les remplacer au besoin.

Le changement de direction ou d'orientation des organisations impliquées dans la FDR est un aspect particulièrement important à considérer dans les efforts de pérennisation.

*Outil à utiliser ici*  
**Outil 1.1.4 – Identification et analyse des risques**

# **Activité 1.2** **Gérer les parties prenantes**

## **SOUS-ACTIVITÉ 1.2.1** **Identifier les parties prenantes**

### **QUOI**

Cartographier les PP internes et externes à l'aide d'un tableau d'identification.

### **QUI**

L'Équipe de projet.

### **POURQUOI**

Brosser un portrait des organisations et des PP qui sont impliquées ou qui exercent une influence dans le projet d'élaboration et de mise en œuvre de la FDR.

### **OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :**

- Avoir un portrait d'ensemble des PP concernées ou intéressées par le projet.
- Guider l'élaboration du processus de consultation et de mobilisation des PP (p. ex. faciliter la promotion du questionnaire de l'**Activité 2.1 – Consulter les parties prenantes** à l'**Étape 2 – Portrait régional**).
- Comprendre l'importance stratégique de chaque PP dans l'élaboration et la mise en œuvre de la FDR.
- Entamer les réflexions sur la composition des **SCT** (en prévision de l'**Activité 3.2 – Créer et animer des Sous-comités techniques** de l'**Étape 3 – Vision et objectifs**).
- S'assurer que la FDR est fondée sur la collaboration et une gouvernance inclusive afin d'optimiser les résultats.

### **COMMENT :**

- Réfléchir à l'écosystème régional afin d'identifier les PP.
- Adapter et remplir le tableau de l'**Outil 1.2.1 – Tableau d'identification des parties prenantes**.
  - À l'**Étape 1 – Planification**, les PP sont identifiées et analysées.
  - À l'**Étape 2 – Portrait régional** ou lors de changements importants dans le contexte, mettre à jour le tableau.

Le tableau de l'**Outil 1.2.1 – Tableau d'identification des parties prenantes** précise pour chacune des PP les attentes réciproques, le pouvoir d'influence ainsi que l'intérêt pour la FDR.

**La cartographie des PP doit être mise à jour régulièrement au cours de la démarche.**

*Outil à utiliser ici*  
**Outil 1.2.1 – Tableau d'identification des parties prenantes**



# **Activité 1.2** **Gérer les parties prenantes**

## **SOUS-ACTIVITÉ 1.2.2** **Mobiliser les parties prenantes**

### **QUOI**

Mobiliser les PP et les faire collaborer au projet.

### **QUI**

L'Équipe de projet.

### **POURQUOI**

Convaincre les PP de l'intérêt de contribuer à une démarche cohérente, collaborative et concertée, proposée par le projet de FDR régionale en EC.

### **OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :**

- Créer un engouement pour le projet de FDR.
- Mobiliser les PP autour de l'élaboration et de la mise en œuvre de la FDR.
- Récolter des appuis au sein de l'écosystème territorial. Créer un réseau d'ambassadeurs et d'alliés du projet de FDR pour générer un effet d'entraînement.
- Trouver des sources de financement pour les PHASES 1 et 2 de la FDR à mettre en œuvre.

### **COMMENT :**

- Consulter et adapter l'**Outil 1.2.2 – Mobilisation des parties prenantes** en y ajoutant si nécessaire des exemples et des arguments basés sur la réalité territoriale.
- À partir de l'**Outil 1.2.1 – Tableau d'identification des parties prenantes**, dresser une liste des premières personnes et organisations à rencontrer pour les convaincre de l'intérêt de la FDR.
- Inviter les personnes et les organisations ciblées à une rencontre de mobilisation afin de créer un réseau d'ambassadeurs et d'alliés.

### **La place des entreprises d'économie sociale et solidaire (ESS)**

L'ESS est un levier important de l'EC. Les deux partagent plusieurs principes et valeurs. Non sans hasard, de nombreuses ESS développent des activités circulaires et ancrées localement, comme le reconditionnement, l'économie collaborative, l'économie de fonctionnalité et l'écologie industrielle.

Le **TIESS** – Territoires innovants en ESS se spécialise dans le transfert de connaissances en ESS. Avec d'autres collaborateurs, comme le Chantier de l'ES, les Pôles et les ODE, il développe et consolide ce créneau. Déjà, il a documenté les initiatives et les modèles d'affaires les plus porteurs : écoconception, mutualisation, réemploi, réparation, transformation, logistique, hubs citoyens.

### **En savoir plus**

[Économie sociale et économie circulaire : potentiels de synergie et modèles d'affaires porteurs](#) (TIESS, 2021)

[Économie sociale et économie circulaire : freins & leviers](#) (Chantier, 2019)

### **Outil à utiliser ici**

**[Outil 1.2.2 – Mobilisation des parties prenantes](#)**

### **Outils complémentaires**

**[Outil 1.2.1 – Tableau d'identification des parties prenantes](#)**

**[Outil 1.3.2 – Schémas, définitions et exemples](#)**

# **Activité 1.3** **Gérer les communications**

## **SOUS-ACTIVITÉ 1.3.1** **Communiquer !**

### **QUOI**

Élaborer et déployer un plan de communication de la FDR. Le plan comprend les stratégies, les messages clés et les moyens de communication adaptés aux publics cibles de la FDR : les PP.

### **QUI**

L'Équipe de projet.

### **POURQUOI**

Identifier, planifier et réaliser les activités de communication nécessaires à l'atteinte des objectifs.

### **OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :**

- Évaluer en amont les besoins en ressources humaines, financières et matérielles pour assurer le financement des activités de communication.
- Produire un plan de communication.
- S'assurer de l'efficacité de la communication de la FDR.
- Développer une compréhension commune de l'EC.

### **COMMENT :**

- Analyser la situation et les enjeux : le diagnostic situe la FDR dans son contexte régional et évalue sa réception.
- Définir les objectifs de communication : informer, sensibiliser, éduquer, vaincre les résistances, provoquer des changements de perceptions et de comportements.
- Identifier les publics cibles pour élaborer des stratégies de communication et des messages appropriés.
- Choisir les moyens et les outils de communication.
- Déterminer un budget pour les besoins en ressources humaines, financières et matérielles pour chacun des moyens de communication déployés.
- Évaluer l'efficacité du plan à l'aide d'instruments de validation et de suivi : indicateurs de processus, de participation des publics et de performance du diagramme de Gantt.
- Ajuster le plan et mettre en place un processus d'amélioration continue des communications.

*Le **Porteur** possède peut-être déjà des ressources en communication à l'interne avec lesquelles cocréer ce plan.*

### **Miser sur votre réseau de relayeurs !**

Miser sur la collaboration des ambassadeurs et des alliés dans la mise en œuvre du plan de communication.

### **Les messages à transmettre orientent le choix des moyens.**

Intégrer des activités de communication indirecte en plus des médias directs traditionnels, comme des espaces dédiés au dialogue et à l'interaction avec les publics.

### **Outils complémentaires** **Outil 1.1.2 – Échéancier**

### **Outil 1.1.3 – Grille de calcul budgétaire**

### **Outil 1.3.2 – Schémas, définitions et exemples**

# **Activité 1.3** **Gérer les communications**

## **SOUS-ACTIVITÉ 1.3.2**

### **Développer une compréhension commune de l'économie circulaire**

#### **QUOI**

Présenter le cadre de référence québécois en économie circulaire, avec ses schémas, stratégies de circularité, définitions et exemples.

#### **QUI**

L'Équipe de projet.

#### **POURQUOI**

Expliquer l'économie circulaire et ses différentes stratégies. Développer une compréhension commune de l'EC par et avec toutes les PP.

#### **OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :**

- Avoir un accès facile à des références claires sur l'EC.
- Acquérir une compréhension globale et commune des modes de fonctionnement de l'EC.
- Stimuler la réflexion quant aux activités à privilégier à l'échelle régionale.
- Aider à l'intégration de nouvelles PP dans un projet d'EC.
- Identifier plus facilement les objectifs de la mise en place d'activités et de réseaux circulaires pour toutes les PP et les échelles.

#### **COMMENT :**

- Prendre connaissance de l'**Outil 1.3.2 – Schémas, définitions et exemples**.
- Remplir l'**Outil 1.3.2 – Schémas, définitions et exemples** afin d'inclure des exemples contextualisés au territoire qui créent un lien plus tangible avec les publics.
- Former au besoin l'**Équipe de projet** sur les principes et les stratégies de l'EC (formation en ligne ouverte, coaching collectif, autoapprentissage).
- Organiser des activités d'information, de sensibilisation et d'éducation pour favoriser la montée en compétence des PP et les aider à trouver leur place dans l'EC. Utiliser l'**Outil 1.3.2 – Schémas, définitions et exemples**.
- Actualiser l'**Outil 1.3.2 – Schémas, définitions et exemples** avec les nouvelles actions qui seront mises en place lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de la FDR.

*Outil à utiliser ici*

**Outil 1.3.2 – Schémas, définitions et exemples**

**FIN DE L'ÉTAPE 1**

**PASSER À L'ÉTAPE 2**

## ÉTAPE 2



---

# PORTRAIT RÉGIONAL

*Pour mieux connaître la réalité de  
notre région, nous avons synthétisé  
et analysé une grande diversité de  
données déjà disponibles auprès  
des acteurs locaux!*

Stéphanie Houde,  
Ville de Chapais

# Cartographiez l'écosystème d'acteurs et les initiatives en économie circulaire du territoire et posez un regard éclairé sur ceux-ci. Établissez le point de départ, la situation de référence du territoire en économie circulaire.

La DEUXIÈME étape de la démarche est le **PORTRAIT RÉGIONAL**. Réalisé en étroite collaboration avec les PP identifiées à l'**Étape 1 – Planification**, ce diagnostic offre une meilleure compréhension de la réalité terrain unique à chaque région. Il décrit la situation actuelle, le potentiel d'action en EC ainsi que les besoins à combler pour faciliter la transition.

## GRANDS OBJECTIFS DU PORTRAIT RÉGIONAL :

1. Mieux connaître et comprendre l'écosystème local en identifiant les principaux secteurs d'activité et domaines d'action ainsi que les PP à prioriser. Réaliser une analyse par secteur d'activité pour obtenir des résultats par filière.
2. Répertorier les pratiques actuelles en EC ainsi que les initiatives passées, en développement et futures.
3. Identifier les freins et les leviers. Relever les corrélations significatives.
4. Évaluer le potentiel d'intégration de nouvelles stratégies d'EC par les PP et prioriser les actions.
5. Identifier les besoins des PP afin de faciliter l'adoption des stratégies d'EC.
6. Mobiliser les PP autour du projet de FDR.
7. Guider l'élaboration de la FDR qui sera rédigée à l'**Étape 4 – Mise en action**.

Le diagnostic est réalisé par l'**Équipe de projet** et approuvé par le **CC** ou le **Porteur**. La durée estimée de l'étape est de deux mois : un mois pour réaliser l'enquête et un autre pour analyser l'information.

La charge de travail liée à cette tâche est jugée de moyenne à élevée, notamment en raison de l'effort à fournir pour faire la promotion du questionnaire et réaliser une analyse systémique des réponses.

Le diagnostic territorial en économie circulaire est l'outil qui fixe la situation de référence. Ce contact entre l'**Équipe de projet** et son écosystème consolide le dialogue avec les PP. **C'est un moment clé dans les relations à bâtir avec les PP.**







## ÉTAPE 2 – PORTRAIT RÉGIONAL en bref

### QUI

- Porteur
- Équipe de projet
- Comité consultatif
- Parties prenantes

### CHARGE DE TRAVAIL

2 mois

### 2 ACTIVITÉS

- 2.1 Consulter les parties prenantes
- 2.2 Compiler et analyser les résultats

### 2 OUTILS

- 2.1 Questionnaire pour le diagnostic territorial en économie circulaire
- 2.2 Modèle de rapport *Diagnostic territorial en économie circulaire*

### **Des projets en EC déjà actifs sur le territoire?**

*L'Équipe de projet a tout intérêt à se tenir informée et à dialoguer avec les organisations qui portent déjà des initiatives en EC. Celles-ci fournissent de précieux renseignements sur les facteurs de succès et les pièges à éviter.*





## ÉTAPE 2 – PORTRAIT RÉGIONAL

### DU CÔTÉ DES PARTIES PRENANTES

#### Consulter les parties prenantes

Fidèles à l'esprit de collaboration de la FDR, les PP sont impliquées à toutes les étapes d'élaboration de la FDR. Le temps de tous est précieux! **Voici des trucs et astuces** pour optimiser la diffusion et le taux de participation :

- Choisir judicieusement la période à laquelle le questionnaire est lancé. La disponibilité de certaines PP varie selon les saisons (p. ex. diminution des répondants durant les vacances). Prévoir plus d'une période de consultation, dépendamment du public.
- Définir clairement les étapes et l'échéancier de la consultation.
- Prévoir un délai de réponse suffisant pour des techniques comme le questionnaire.
- Lancer officiellement l'**Activité 2.1 – Consulter les parties prenantes** auprès des PP.
- Transmettre les invitations aux partenaires afin qu'ils le diffusent dans leur réseau. Éviter les dédoublements grâce à un plan de lancement détaillé et concerté.
- Faire une relance durant la période de consultation.
- Communiquer le résultat du portrait régional à tout l'écosystème, et plus particulièrement aux PP participantes.

### DU CÔTÉ DES ACTIONS DE COMMUNICATION

#### Communiquer le rapport

Un projet collectif comme celui de la FDR se nourrit du sentiment d'appartenance autant qu'il y contribue!

Présentez les résultats du portrait régional aux PP et à l'écosystème. Ce suivi souligne leur apport au projet. Ils seront reconnaissants de voir le reflet du milieu dans lequel ils évoluent et auquel ils participent.

#### Approche personnalisée

*Personnaliser les interventions et multiplier les canaux et les moyens de communication. Impliquer les PP dans la promotion de la consultation.*

Situer la FDR dans une perspective de gouvernance inclusive et démocratique.

Cette volonté s'exprime dès la consultation et consolide le dialogue avec les PP.

#### En savoir plus!

#### Annexe III

#### La gouvernance démocratique





# Activité 2.1

## Consulter les parties prenantes

### ACTIVITÉ 2.1

#### Consulter les parties prenantes

#### QUOI

Consulter les PP qui composent l'écosystème afin de collecter des données sur l'état actuel de l'EC sur le territoire et d'identifier le potentiel de circularité.

#### QUI

L'Équipe de projet.

#### POURQUOI

Obtenir de l'information sur les pratiques, les ambitions et les besoins du territoire et des organisations pour réaliser la transition vers l'EC. Intégrer en amont les PP comme considération transversale à la FDR.

#### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :

- Ouvrir le dialogue avec les PP. Préciser le rôle des principales PP dans l'écosystème circulaire régional et faire connaître le projet de FDR.
- Identifier les PP d'intérêt ou d'influence à impliquer dans la FDR.
- Répertorier les pratiques actuelles en EC ainsi que les initiatives passées, en développement et futures.
- Mieux comprendre l'historique et les conditions d'émergence des projets d'EC.
- Connaître les projets d'EC qui peuvent se rattacher à la FDR ou qui sont susceptibles de l'impacter.
- Identifier les principales ressources territoriales pouvant être optimisées par des stratégies d'EC.
- Identifier les préoccupations, les freins et les leviers.
- Évaluer l'intérêt des organisations pour des projets de transition vers l'EC.

#### COMMENT :

- Se référer à l'**Outil 1.2.1 – Tableau d'identification des parties prenantes** et à l'**Outil 1.2.2 – Mobilisation des parties prenantes** pour sélectionner les PP à solliciter.
- Utiliser d'autres techniques de collecte (voir page suivante) afin d'être inclusif et de varier les sources.
- Adapter l'**Outil 2.1 – Questionnaire pour le diagnostic territorial en économie circulaire** aux enjeux spécifiques du territoire.
- Diffuser et promouvoir les différentes techniques de collecte auprès des PP.

#### Des techniques de collecte utiles durant toutes les phases pour :

- Consulter les PP et établir la situation de référence dans la PHASE 1.
- Mettre à jour le portrait à la suite de l'implantation progressive des actions de la FDR à la PHASE 2.

#### S'adapter aux PP : des publics cibles aux besoins différents

Le questionnaire est décliné en deux versions : une pour les industries, commerces et institutions (ICI) de tous types et de tous secteurs et l'autre pour les organisations de développement économique (ODE), incluant les entreprises d'économie sociale.

Adapter les outils pour répondre aux différents publics et particularités du territoire (p. ex. intégrer les considérations des organisations territoriales, du secteur municipal et des bailleurs de fonds).

#### ATTENTION! ANGLES MORTS!

Certaines PP, bien que situées à l'extérieur de la région, offrent des produits et des services pour la transition vers l'EC. Ne pas les oublier lors de la consultation!

#### Outil à utiliser ici

[Outil 2.1 – Questionnaire pour le diagnostic territorial en économie circulaire](#)

#### Outils complémentaires

[Outil 1.2.1 – Tableau d'identification des parties prenantes](#)

[Outil 1.2.2 – Mobilisation des parties prenantes](#)





## Activité 2.1

# Consulter les parties prenantes

### ORGANISATIONS TERRITORIALES

#### Compétences et rôle en économie circulaire dans le secteur municipal

Le portrait régional en EC des industries, commerces et institutions (ICI) et des organisations de développement économique (ODE) s'inscrit dans un contexte de politique régionale à ne pas négliger.

Les organisations territoriales, municipalités, municipalités régionales de comté (MRC), agglomérations et communautés métropolitaines (CM) détiennent de nombreuses compétences dont le domaine touche à l'EC, comme le développement économique local et l'environnement (Québec, *Loi sur les compétences municipales*). Ainsi, la majorité des organisations territoriales souhaiteront être impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre de la FDR en jouant le rôle de **Porteur**, en coordonnant la démarche au niveau régional ou en participant étroitement aux différents comités. D'autres organisations, comme la Fédération québécoise des municipalités et la Fédération canadienne des municipalités seront aussi amenées à prendre part à la démarche. **La prise en compte de ces PP est donc capitale. L'Équipe de projet doit ainsi faire participer et consulter le secteur municipal.**

En vertu de la *Loi sur la qualité de l'environnement*, les MRC et les CM doivent par exemple planifier la gestion des matières résiduelles sur l'ensemble de leur territoire en élaborant un plan de gestion des matières résiduelles (PGMR). Les orientations régionales en gestion des matières résiduelles trouvent ainsi écho dans la FDR. L'intérêt pour les organisations territoriales peut être aussi pointu qu'améliorer leur performance de récupération et de mise en valeur au regard du *Règlement sur la compensation pour les services municipaux fournis en vue d'assurer la récupération et la valorisation de matières résiduelles* et du *Règlement sur les redevances exigibles pour l'élimination de matières résiduelles*.

Déjà, plusieurs organisations territoriales offrent des services adaptés aux ICI et même au secteur de la construction, de la rénovation et de la démolition (CRD). Souvent codéveloppés avec les fournisseurs locaux et cofinancés avec les différents paliers de gouvernement, ces services sur mesure visent à augmenter le taux de récupération et de mise en valeur. Ils s'inscrivent dans un écosystème intelligent où des infrastructures de proximité traitent et conditionnent les matières, conservant ainsi la valeur localement.

#### Aller chercher du contenu déjà existant pour bonifier le portrait

Faire une revue de la littérature, participer aux événements régionaux, se renseigner sur les conclusions et les apprentissages de projets apparentés afin d'obtenir un portrait représentatif de la dynamique de l'écosystème.





## Activité 2.1

# Consulter les parties prenantes

### PARTICIPATION PUBLIQUE

#### Consulter les autres PP pour être inclusif et varier les sources

Il est primordial de consulter toutes les PP du territoire, et non pas se restreindre aux organisations visées par le questionnaire, pour identifier le potentiel de circularité. Ainsi, des techniques de collecte adaptées à la population et aux regroupements citoyens de même qu'aux organismes communautaires doivent aussi être mises en place afin de favoriser la participation publique. Afin de contrer les écarts existants entre les projets et la collectivité, différentes approches peuvent être adoptées.

Le degré d'engagement et d'implication publique désiré, passant du partage d'information à la collaboration dans le processus, doit être considéré (Institut du Nouveau Monde, s. d.).

Par exemple, des consultations publiques peuvent fournir des opinions et des visions sur les thématiques phares à prioriser et des tables de concertation permettre d'inclure des représentants afin de rassembler les différents acteurs d'une même chaîne de valeur pour confronter les idées et les faire évoluer.

#### La richesse du réseau contribue à la mobilisation

Chaque PP possède un point de vue unique du milieu. Les consulter et les habiliter progressivement apporte au projet la légitimité d'agir pour le territoire. Viser l'acceptabilité régionale de la FDR et cultiver la diversité!

#### Consulter et dialoguer autrement avec les PP, tenter de nouvelles approches!

Le questionnaire est l'un des nombreux moyens pour collecter des données, mais il n'est pas le seul! Pour solliciter l'écosystème sous différents angles, l'**Équipe de projet** peut utiliser de nouvelles approches de consultation et d'autonomisation territoriale.

#### *Trucs de pro!*

**Mettre une boîte à suggestions et commentaires sur le site Internet du Porteur.**

**Animer des plateformes numériques ouvertes à tous, organisations et citoyens du territoire.**

**Organiser des entrevues individuelles et des groupes de discussion avec les PP qui montrent un vif intérêt pour la FDR ou qui souhaitent s'impliquer davantage.**







## Activité 2.1

# Consulter les parties prenantes

### ANALYSE DE FLUX DE MATIÈRES

L'analyse de flux de matières (AFM) est l'étude quantitative des flux et des stocks de ressources d'une région donnée (Brunner, 2004). L'appellation « étude de métabolisme urbain » est aussi employée lorsque l'analyse porte sur une échelle municipale. L'AFM identifie notamment les ressources importées et entrantes sur le territoire et s'intéresse à la façon dont elles sont utilisées, entreposées (ajoutées au stock), transformées ainsi qu'à leur fin de vie après usage (p. ex. recyclage, élimination, rejet dans l'environnement).

Eurostat est l'une des méthodologies les plus couramment utilisées (European Union, 2018). Son application au contexte québécois est toutefois difficile en raison du peu de disponibilité des données. Dans le contexte canadien, il est nécessaire de compiler des informations provenant de plusieurs sources et portant sur les consommations de matière, d'eau et d'énergie (Sahely, 2003).

L'AFM est une **technique poussée qui offre un portrait précis de la circularité territoriale**, mais qui requiert des connaissances et des ressources suffisantes. Pour la réaliser, il est conseillé de faire appel à des spécialistes.

#### Exemples de villes qui ont fait une AFM :

[Glasgow \(Écosse\)](#)

[Toronto \(Canada\)](#)





## Activité 2.2

# Compiler et analyser les résultats

### ACTIVITÉ 2.2

#### Compiler et analyser les résultats

#### QUOI

Analyser et interpréter les résultats de la collecte de données afin de faire le diagnostic territorial, dégager des constats et communiquer les résultats dans un rapport.

#### QUI

L'Équipe de projet, présentation au **Porteur** et au **CC**, diffusion aux PP de l'écosystème.

#### POURQUOI

Établir la situation de référence en EC de la région. Justifier la pertinence d'une FDR par des données (p. ex. des statistiques).

#### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :

- Synthétiser les informations collectées et interpréter les résultats.
- Préciser les besoins et les attentes des PP.
- Guider la réflexion et la planification stratégique à l'**Étape 3 – Vision et objectifs**.
- Faciliter la priorisation des actions lors de l'élaboration de la FDR à l'**Étape 4 – Mise en action**.

#### COMMENT :

- Adapter l'**Outil 2.2 – Modèle de rapport *Diagnostic territorial en économie circulaire*** en insérant la synthèse des réponses dans les sections réservées du questionnaire de l'**Activité 2.1 – Consulter les parties prenantes**.
- Bonifier le diagnostic et les recommandations et les faire valider par le **CC** et les PP sélectionnées.
- Diffuser le Diagnostic territorial en économie circulaire aux PP de l'écosystème.
- Encourager la rétroaction et renforcer la mobilisation des PP.

#### À NE PAS NÉGLIGER!

Les résultats et les constats touchent différentes PP possédant un niveau de connaissance très variable de l'EC.

Adapter le contenu et les moyens de communication pour bien faire passer les messages et conserver l'intérêt des PP. Diffuser largement le rapport dans l'écosystème, et plus particulièrement auprès des PP concernées.

#### Trucs de pro!

Prévoir les réactions et rester bienveillant.

#### Outil à utiliser ici

**Outil 2.2 – Modèle de rapport *Diagnostic territorial en économie circulaire***

#### Outils complémentaires

**Outil 1.2.1 – Tableau d'identification des parties prenantes**

**Outil 1.2.2 – Mobilisation des parties prenantes**

FIN DE L'ÉTAPE 2

PASSER À L'ÉTAPE 3



## ÉTAPE 3



# VISION ET OBJECTIFS

*Nous travaillons dans le même sens!  
Les élus, l'administration et nos  
organisations développent une vision  
commune de l'économie circulaire.*

# Menez une réflexion stratégique pour la transition vers l'économie circulaire du territoire en collaboration avec les parties prenantes concernées. Fixez ensemble les objectifs et les indicateurs de suivi.

La TROISIÈME étape de la démarche se nomme **VISION ET OBJECTIFS**. Cette étape établit tout d'abord une vision territoriale de la FDR. Des **SCT** sont créés par l'**Équipe de projet** pour ensuite les impliquer dans le processus d'identification des orientations, des objectifs et des indicateurs de circularité qui répondent aux besoins de la région.

## GRANDS OBJECTIFS DE LA VISION ET DES OBJECTIFS :

1. Établir la vision régionale et les orientations stratégiques de la FDR.
2. Créer des **SCT**.
3. Fixer de grands objectifs généraux, quantitatifs et qualitatifs de résultats à atteindre en EC.
4. Déterminer les indicateurs pour mesurer l'atteinte des résultats.

La durée estimée est de deux mois. La charge de travail est jugée moyenne. À cette étape, plus posée et introspective à la suite de l'abondance de données issues de l'**Étape 2 – Portrait régional**, l'**Équipe de projet** traduit les constats du diagnostic territorial en orientations pour le territoire.

Cette réflexion amène une vision souhaitée de la région, concertée et collaborative. L'arborescence de la feuille de route (Figure 6) montre comment la vision encadre la FDR, des orientations stratégiques aux actions mesurées sur le terrain. Les objectifs, définis conjointement par l'**Équipe de projet** et les **SCT**, expriment les résultats à atteindre pour les actions définies à l'**Étape 4 – Mise en action**.

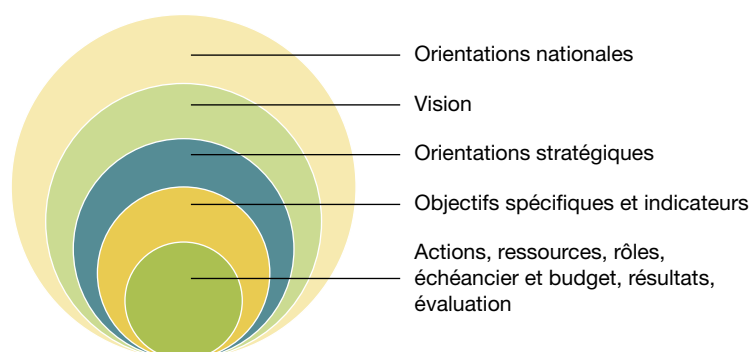


Figure 6 – Arborescence de la feuille de route. (HEC Montréal, 2014)





## ÉTAPE 3 – VISION ET OBJECTIFS en bref

### QUI

- Équipe de projet
- Sous-comités techniques
- Porteur
- Comité consultatif
- Parties prenantes

### CHARGE DE TRAVAIL

2 mois

### 3 ACTIVITÉS

- 3.1 Faire la réflexion stratégique
- 3.2 Créer et animer des Sous-comités techniques
- 3.3 Définir les objectifs et les indicateurs

### 2 SOUS-ACTIVITÉS

- 3.3.1 Se fixer des objectifs SMART
- 3.3.2 Identifier des indicateurs de circularité

### 3 OUTILS

- 3.1 Aide à la définition de la vision et des orientations stratégiques
- 3.2 Création des Sous-comités techniques
- 3.3 Gabarit d'objectifs SMART et d'indicateurs



## ÉTAPE 3 – VISION ET OBJECTIFS

### DU CÔTÉ DES PARTIES PRENANTES

L'**Étape 3 – Vision et objectifs** établit collectivement les objectifs et les indicateurs qui guideront la FDR. Cette vision des objectifs et des indicateurs qui mesurent leur atteinte doit être commune à l'ensemble des PP de l'écosystème.

#### Faire grandir ce qui existe

La FDR n'a pas à proposer une majorité de nouveautés en termes de cibles. Pour qu'elle se mette en place naturellement, elle gagne à s'arrimer à ce qui est déjà en action dans le milieu. La FDR représente donc un excellent outil pour pousser plus loin les initiatives existantes.

L'**Outil 2.2 – Modèle de rapport *Diagnostic territorial en économie circulaire*** identifie les pratiques en cours, les forces et les lacunes du territoire, et guidera le sens des initiatives à prendre. Dans l'élan d'enthousiasme suscité par le projet, déterminer des actions et des objectifs frappants, qui marquent le coup, est parfait. Mais pour y arriver, les objectifs doivent présenter une gradation en termes d'ambition. L'implantation des objectifs doit permettre au milieu d'y aller une étape à la fois, en commençant par ce qui est atteignable, et donc valorisant.

#### Ne pas craindre les divergences

Comprendre de quelle façon les points de vue et les objectifs différents évite une éventuelle fracture ou une démobilisation. Peut-être que ces objectifs différents se complètent ou devraient se succéder. Peut-être doivent-ils simplement être envisagés par secteur d'activité.

Dans tous les cas, la transparence et le partage de la vision entre tous les secteurs sont primordiaux. Il est gagnant de s'exposer, de discuter et d'analyser ensemble les forces de tensions qui créent ces lignes de faille. Une vision commune des objectifs (et de leur raison d'être) assure de fédérer les intervenants et de pérenniser la mobilisation autour du projet.

### L'EC implique une grande collaboration entre les différentes PP

*Il importe de décroïsonner autant que possible les silos pour favoriser un changement qui anime tout le milieu. Les municipalités, par exemple, gagnent à se montrer exemplaires. Les différents services et départements peuvent eux aussi se doter d'objectifs en EC.*

*Sensibiliser et former les employés à l'interne en matière d'EC s'avère aussi une bonne idée.*

### Les objectifs seront plus aisément adoptés s'ils s'inscrivent dans un mouvement déjà en place.

*Commencer par des objectifs accessibles facilite leur intégration.*

### Outil complémentaire Outil 2.2 – Modèle de rapport Diagnostic territorial en économie circulaire







## ÉTAPE 3 – VISION ET OBJECTIFS

### DU CÔTÉ DES ACTIONS DE COMMUNICATION

#### La puissance du téléphone

L'**Étape 3 – Vision et objectifs** voit se réaliser la création des **SCT**. Il faut recruter les personnes prêtes à s'investir et à partager leur vision. Un premier atelier pour briser la glace et attirer les membres potentiels permettra de susciter leur intérêt pour la FDR. Dans l'organisation de cette étape, il est important de recruter assez d'intervenants et surtout, de ne pas en oublier. Il faut ratisser large! Le courriel d'invitation est une excellente méthode pour établir un premier contact et présenter brièvement la démarche.

Une fois cette première ligne lancée, il ne faut pas sous-estimer la puissance d'un coup de fil pour interpeller les acteurs potentiels. Ce geste, plus humain et plus concret, donne un visage à la FDR et attise davantage l'intérêt. Du point de vue des membres de comité potentiels, cela permet de sortir de l'anonymat des courriels d'invitation.

#### Valoriser la vision et les orientations par des exemples concrets et inspirants

Partager une vision, s'assurer qu'elle est bien comprise, que les intervenants se l'approprient, voilà des préceptes abstraits. Pour les empêcher de rester au stade des vœux pieux, il est essentiel d'établir des moyens concrets pour les atteindre.

À cet égard, le *storytelling* peut se révéler un bon allié, un outil simple et efficace. Il s'agit de mettre la vision en histoire, de lui donner vie, de présenter des initiatives inspirantes. Les récits doivent inclure les obstacles rencontrés et les échecs vécus, car ils font partie intégrante des plus belles réussites. Cela suscitera de l'empathie pour les enjeux de la FDR et lui donnera une vision de l'intérieur.

Mettre la vision en histoire peut aider à la véhiculer, à la rendre concrète et ainsi participer à sa compréhension commune. Cette méthode s'avère pertinente tant pendant les animations que lors des réunions de **SCT** et des conversations individuelles.

**Lorsqu'on s'adresse à des PP qui pensent différemment et n'adhèrent pas spontanément aux mêmes ambitions, le *storytelling* peut renforcer la capacité à solidariser les gens.**

*C'est parfois ce qui fait la différence entre sensibiliser une PP à un enjeu et déclencher chez elle une volonté de poser un geste concret, de s'impliquer.*



# Activité 3.1

## Faire la réflexion stratégique

### ACTIVITÉ 3.1

#### Faire la réflexion stratégique

##### QUOI

Situer l'ensemble de la démarche à long terme en décrivant la situation régionale souhaitée d'ici un horizon temporel de quelques mois, pour un pilote, à plusieurs années, pour une FDR plus structurante.

##### QUI

L'Équipe de projet, le Porteur et le CC.

##### POURQUOI

Incarner les aspirations des PP du territoire dans la vision et les orientations stratégiques. Les orientations stratégiques font le pont entre la vision et les objectifs à atteindre définis à l'**Activité 3.3 – Définir les objectifs et les indicateurs**.

##### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :

- Formuler un énoncé de vision et des orientations stratégiques.
- Bâtir les bases de la FDR sur une réelle concertation régionale dans la transition vers l'EC grâce à l'intégration des résultats fournis par les mécanismes de consultation des différentes PP du territoire à l'**Étape 2 – Portrait régional**.
- Obtenir les fondements et les références nécessaires à l'élaboration de la FDR.

##### COMMENT :

- Consulter l'**Outil 3.1 – Aide à la définition de la vision et des orientations stratégiques**.
- Entamer si désiré la rédaction de la FDR selon l'horizon temporel souhaité et à partir des énoncés de vision et des orientations stratégiques formulés. Se référer à l'**Outil 4.1.2 – Modèle de feuille de route régionale en économie circulaire**.
- Communiquer avec l'écosystème et encourager sa rétroaction afin d'assurer un arrimage avec la vision régionale.

##### Une FDR plus structurante ?

**Inspirante**, qui marque les esprits et mobilise les PP.

**Atteignable**, qui répond aux objectifs actuels et futurs.

**Efficiente**, qui obtient les résultats dans une perspective d'utilisation responsable des ressources collectives.

##### Y a-t-il un écart entre la vision nommée à l'interne et celle identifiée par les acteurs externes ?

*Ces visions multiples de la finalité de la FDR peuvent parfois sembler irréconciliables. Néanmoins, cet écart est propice à la réflexion.*

##### Outil à utiliser ici

**Outil 3.1 – Aide à la définition de la vision et des orientations stratégiques**

##### Outil complémentaire

**Étape 2 – Portrait régional**





## Activité 3.2

# Créer et animer des Sous-comités techniques

### ACTIVITÉ 3.2

#### Créer et animer des Sous-comités techniques

##### QUOI

Créer des **SCT** par orientations stratégiques, ou secteurs, afin d'animer la réflexion et d'alimenter l'**Équipe de projet**.

##### QUI

L'**Équipe de projet** et les PP concernées.

##### POURQUOI

Consulter les PP concernées par les orientations stratégiques. Répartir les rôles et les responsabilités des membres selon l'intérêt et les compétences de chacun.

##### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :

- Solliciter la participation des PP afin de les impliquer dans les **SCT** qui les concernent.
- Identifier les ressources, les objectifs et les livrables des **SCT**.
- Identifier, parmi les membres, des organisations ayant la compétence et la légitimité de porter des actions dans la FDR à titre d'**Organisations engagées**.

##### COMMENT :

- Consulter l'**Outil 3.2 – Création des Sous-comités techniques**. Cet outil assure que les membres des **SCT** répondent aux besoins du projet.
- Élaborer la composition d'un **SCT** pour chaque orientation stratégique en se référant à l'**Outil 1.2.1 – Tableau d'identification des parties prenantes**.
- Inviter les PP concernées à se joindre aux **SCT**.

**Les SCT, des PP actives durant la PHASE 1 et la PHASE 2 !**

**Combien de SCT sont nécessaires ?**

Les **SCT** ne sont pas responsables de mettre en œuvre les actions de la FDR. Accompagnés par l'**Équipe de projet**, ils alimentent la réflexion pour faire cheminer les orientations vers la sélection d'actions concrètes qui seront portées par des **Organisations engagées**.

À l'**Étape 4 – Mise en action**, certains membres issus de ces **SCT** vont s'engager dans la mise en œuvre en portant des actions de la FDR : les **Organisations engagées**.

**Outil à utiliser ici**

**Outil 3.2 – Création des Sous-comités techniques**

**Outil complémentaire Outil 1.2.1 – Tableau d'identification des parties prenantes**





## Activité 3.3

# Définir les objectifs et les indicateurs

### SOUS-ACTIVITÉ 3.3.1

#### Se fixer des objectifs SMART

##### QUOI

Établir des objectifs SMART.

##### QUI

L'Équipe de projet et les SCT, validation par le Porteur et le CC.

##### POURQUOI

Mener à bien la transition vers l'EC. Formuler plus concrètement, par orientations stratégiques, les objectifs à atteindre par la mise en œuvre de la FDR.

##### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :

- Établir des objectifs SMART en EC.
- Faciliter la sélection d'actions qui répondent aux enjeux territoriaux à l'aide d'objectifs SMART.
- Mesurer la progression de la mise en œuvre de la FDR.

##### COMMENT :

- Consulter la liste des objectifs et des stratégies d'EC disponibles dans le premier onglet de l'**Outil 3.3 – Gabarit d'objectifs SMART et d'indicateurs**.
- Présélectionner différentes stratégies d'EC à privilégier selon les orientations stratégiques de l'**Activité 3.1 – Faire la réflexion stratégique**.
- Documenter les objectifs associés aux stratégies retenues en faisant, entre autres, une évaluation des objectifs provenant d'initiatives en EC déjà implantées sur le territoire ou ailleurs.
- Planifier un atelier de travail avec chacun des SCT afin d'identifier et formuler les différents objectifs par priorités stratégiques.
- Faire approuver les objectifs par le Porteur et le CC.
- Remplir la liste d'objectifs dans le deuxième onglet de l'**Outil 3.3 – Gabarit d'objectifs SMART et d'indicateurs** en prenant soin de respecter la méthode SMART.

#### Que signifie l'acronyme SMART ?

Un objectif SMART est :

*Spécifique*

*Mesurable*

*Atteignable*

*Réaliste*

*Temporellement défini*

#### Trucs de pro !

*Optimiser le temps de travail de tous en réalisant simultanément les sous-activités 3.3.1 et 3.3.2!*

#### Outil à utiliser ici

**Outil 3.3 – Gabarit d'objectifs SMART et d'indicateurs**





## Activité 3.3

# Définir les objectifs et les indicateurs

### SOUS-ACTIVITÉ 3.3.2

#### Identifier des indicateurs de circularité

##### QUOI

Identifier des indicateurs de circularité en fonction des objectifs établis dans l'**Outil 3.3 – Gabarit d'objectifs SMART et d'indicateurs**.

##### QUI

L'**Équipe de projet** et les **SCT**, validation par le **Porteur** et le **CC**.

##### POURQUOI

Sélectionner les indicateurs propres à l'EC servant à mesurer l'évolution du processus en fonction des objectifs établis et à mettre en valeur les retombées.

##### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :

- Mesurer les résultats de la mise en œuvre de la FDR en fonction des objectifs établis.
- Faciliter la communication quant aux retombées de la FDR.
- Sensibiliser l'écosystème territorial à la pertinence de la FDR.

##### COMMENT :

- Consulter la liste d'exemples d'indicateurs de circularité disponible dans le troisième onglet de l'**Outil 3.3 – Gabarit d'objectifs SMART et d'indicateurs**.
- Adapter les indicateurs en fonction de la réalité territoriale et de la capacité anticipée des organisations à fournir les données. Les mécanismes détaillés de reddition de compte des actions sont à créer par la coordination régionale ainsi que par les **Organisations engagées** qui portent les actions de la FDR sur le terrain.
- Associer des indicateurs appropriés pour chaque objectif. Un indicateur peut répondre à plus d'un objectif et plusieurs indicateurs peuvent répondre à un seul objectif.
- Faire approuver les objectifs par le **Porteur** et le **CC**.
- Établir un état de référence en relevant les premières données afin de pouvoir les comparer par la suite.
- Mettre à jour l'échéancier en ajoutant les tâches liées à la collecte de données.

*Outil à utiliser ici*

**Outil 3.3 – Gabarit d'objectifs SMART et d'indicateurs**





## Activité 3.3

### Définir les objectifs et les indicateurs

#### LES INDICATEURS DE CIRCULARITÉ

Dans un système de gestion environnementale, l'étape de contrôle vise à se mesurer afin de valider les progrès (Organisation internationale de normalisation [ISO], 2021). Pour quantifier l'impact d'un territoire qui élabore et met en œuvre une FDR en EC pour la transition vers ce modèle économique, il est nécessaire de définir des indicateurs de circularité.

À l'international, on dénombre plus de 50 systèmes d'indicateurs, portant à des échelles variant d'un produit à une région (Saidani, 2019).

Si chaque système d'indicateurs a sa propre méthodologie, il est généralement entendu qu'un système, par exemple une région, est « circulaire » s'il met en pratique les principes de l'EC, soit réduire la consommation de ressources, prolonger la durée de vie des produits et des composantes et créer des boucles de flux. D'ailleurs, des travaux sont en cours afin de normaliser le processus de mesure et d'évaluation de l'économie circulaire (ISO, s. d.).

Au niveau provincial, le [Cadre conceptuel et indicateurs pour la mesure de l'économie verte](#) s'appuie sur des indicateurs comme la consommation de matières, le taux de recyclage ou encore le nombre d'entreprises pratiquant l'écologie industrielle pour mesurer l'avancement du Québec (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2020).

De plus en plus d'auteurs soulignent que l'évaluation de la circularité d'un système n'est pas suffisante et que celle-ci doit, par exemple, s'adjoindre une évaluation environnementale (Moraga, 2019).

#### En savoir plus sur les indicateurs de circularité :

[Cadre conceptuel et indicateurs pour la mesure de l'économie verte](#)

[Circular Transition Indicators](#)

[Circulytics](#)

[Indicateurs clés pour le suivi de l'économie circulaire](#)

[Rapport sur l'indice de circularité de l'économie du Québec](#)

[Référentiel ELIPSE](#)

[The Circular Economy in Cities and Regions](#)

FIN DE L'ÉTAPE 3

PASSER À L'ÉTAPE 4





## ÉTAPE 4



---

# MISE EN ACTION

*Les actions de la feuille de route ont des objectifs globaux! Au-delà de la réduction de coûts et de la gestion des matières résiduelles, elles incluent les aspects sociaux.*

# Décidez collectivement des actions de la FDR. Engagez les organisations et mobilisez l'écosystème dans sa mise en œuvre. Lancez et diffusez la FDR !

La QUATRIÈME ÉTAPE de la méthodologie est la **MISE EN ACTION**. Après avoir analysé les enjeux et les besoins, puis fixé des orientations et des objectifs, l'**Équipe de projet**, en collaboration étroite avec les **SCT**, élabore les actions de la FDR pour répondre aux orientations régionales. Le choix de ces actions est une activité charnière : le territoire et les PP sélectionnent les moyens d'atteindre leurs objectifs de circularité.

Cette étape très collaborative, assurément la plus intense et la plus longue, est d'une durée d'environ six mois. La charge de travail est considérée comme élevée. Des efforts importants doivent être investis pour canaliser le potentiel d'EC régional, animer les **SCT** et amener les PP à porter des actions dans la FDR. Pour cela, l'**Équipe de projet** accompagne le territoire dans la priorisation des actions à mettre dans la FDR, notamment grâce aux dispositifs continus de consultation, de participation et d'engagement des PP dans la FDR.

La période durant laquelle s'échelonne la réalisation des actions de la FDR varie d'un territoire à l'autre, de quelques mois à quelques années, selon la planification régionale. Le déploiement se déroule en continu, en fonction de l'échéancier établi à l'**Activité 1.1 – Planifier la gestion de projet**. Cet échéancier doit toutefois être flexible. La FDR est basée sur une approche souple et d'amélioration continue : les actions doivent évoluer pour s'adapter aux modifications de contexte. Les cycles itératifs entre les étapes **4 – Mise en action** et **5 – Évaluation et évolution** impliquent d'évaluer fréquemment l'avancement des actions afin de les adapter au besoin.

## GRANDS OBJECTIFS DE LA MISE EN ACTION :

1. Structurer et coordonner l'élaboration de la FDR régionale.
2. En collaboration avec les **SCT** et les **Organisations engagées**, définir et prioriser les actions d'EC qui permettent d'atteindre les objectifs déterminés à l'**Étape 3 – Vision et objectifs**.
3. Impliquer et habiliter toutes les **Organisations engagées**. Leur transmettre la gestion des actions de la FDR qui les concernent.
4. Discuter des modalités de pérennisation (p. ex. la responsabilité de la coordination régionale de la mise en œuvre de la FDR).
5. Rédiger et faire valider la FDR par les le **CC** et les **Organisations engagées**.
6. Lancer et faire la promotion de la FDR dans l'écosystème et auprès du grand public.





## ÉTAPE 4 – MISE EN ACTION en bref

### QUI

- Équipe de projet
- Comité consultatif
- Sous-comités techniques
- Organisations engagées
- Écosystème et grand public

### CHARGE DE TRAVAIL

6 mois

### 2 ACTIVITÉS

- 4.1 Élaborer la feuille de route
- 4.2 Lancer la feuille de route

### 2 SOUS-ACTIVITÉS

- 4.1.1 Définir et prioriser les actions de la feuille de route
- 4.1.2 Rédiger la feuille de route

### 3 OUTILS

- 4.1.1 Critères de validation et matrice multicritères
- 4.1.2 Modèle de feuille de route régionale en économie circulaire
- 4.2 Trousse pour le lancement de la feuille de route





## ÉTAPE 4 – MISE EN ACTION

### DU CÔTÉ DES PARTIES PRENANTES

#### Une démarche itérative

Il est impossible de fournir aux PP une méthodologie immuable à appliquer. Au contraire, la démarche implique des allers-retours constants entre action et réflexion : c'est un processus itératif. Ces allers-retours se succèdent : se lancer dans l'action, en tirer des leçons, adapter cette action pour se relancer dans l'action, et ainsi de suite. Cette façon de penser l'action présente l'avantage de mettre les différents acteurs au cœur de la démarche. Ils sont les spécialistes de leur réalité, ils sont donc les plus à même de faire des propositions et de donner leur avis sur leur application. Ce faisant, ces actions ont une plus grande chance d'être adoptées par le milieu parce qu'elles sont générées par celui-ci.

#### L'action la plus efficace est une action atteignable

Au moment d'entamer le processus, les différents acteurs doivent se sentir à l'aise de mettre en œuvre un changement. Le geste à poser doit être accessible et susciter un sentiment de capacité. L'action ne peut donc pas être trop ambitieuse. Ainsi, améliorer un geste existant est plus susceptible de favoriser l'adoption de la nouvelle pratique. Éviter de faire des propositions trop larges ou ambiguës (p. ex. devenir plus écologiques), car il est difficile de savoir comment et par où commencer. L'appel à l'action doit être très bien défini et viser des gestes concrets.

En combinant ces deux aspects, non seulement la démarche représente un bon défi, mais elle suscite également un sentiment de satisfaction. Atteindre facilement un objectif motive les acteurs à adhérer à la démarche et à envisager avec enthousiasme la suite du projet.

#### Des actions réalistes et des objectifs atteignables

Atteindre plus facilement un objectif facilite l'adhésion des PP à la FDR.

Cette motivation supplémentaire incite les PP à envisager avec enthousiasme les autres actions de la FDR à mettre en œuvre.





## ÉTAPE 4 – MISE EN ACTION

### DU CÔTÉ DES ACTIONS DE COMMUNICATION

#### Créer une communauté de pratique (et autres réseaux et laboratoires vivants !)

Sur le plan des communications internes, l'étape de la mise en œuvre des actions peut profiter d'un outil de partage entre les PP : la communauté de pratique. Une communauté de pratique est un endroit d'échange, de rétroaction et de partage d'expériences qui permet à tous de profiter du vécu des autres. Cette plateforme peut également inclure une foire aux questions et contenir des histoires inspirantes.

Le lieu représenté par la communauté de pratique est généralement virtuel, mais des rencontres en personne ne sont pas exclues. Les avantages sont nombreux. En plus d'aider les membres à surmonter les défis dans un environnement de partage chaleureux, elle chasse l'impression d'être seul à rencontrer certaines difficultés. Par leur mise en commun d'informations, les membres cumulent l'expérience et l'expertise sur un sujet donné. Il est important de prévoir l'animation d'une telle communauté.

#### Besoin d'inspiration pour une communauté de pratique ?

Depuis 2014, le réseau [Synergie Québec](#) se déploie à l'échelle de la province. De nombreuses initiatives novatrices sont portées par des organisations de toutes tailles. Parallèlement, des recherches sont menées pour définir les freins et les leviers de cette nouvelle approche.





# Activité 4.1

## Élaborer la feuille de route

### SOUS-ACTIVITÉ 4.1.1

#### Définir et prioriser les actions de la feuille de route

##### QUOI

Identifier et prioriser les actions de la FDR par un processus collectif, participatif, rigoureux et transparent. Habilitier les **Organisations engagées** dans les actions qui les concernent.

##### QUI

L'Équipe de projet, le **CC**, les **SCT** et les **Organisations engagées**.

##### POURQUOI

Guider le territoire dans le choix des actions d'EC prioritaires à mettre en place. Valider la pertinence et la faisabilité des actions proposées à l'aide d'une liste de critères. Rechercher le consensus et concilier les avis divergents. S'assurer de l'adéquation des actions proposées avec les orientations stratégiques et les objectifs de l'**Étape 3 – Vision et objectifs**. Assurer la pérennité et le déploiement de la FDR.

##### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :

- Coordonner le processus de sélection des actions de la FDR avec les **SCT**.
- Formuler les actions de façon précise (p. ex. description, ressources nécessaires, financement, niveau d'effort, budget, échéancier, reddition de compte).
- Identifier des actions prioritaires qui permettront d'atteindre les objectifs, en cohérence avec les éléments définis à l'**Étape 3 – Vision et objectifs**.
- Transférer aux **Organisations engagées** la responsabilité de la gestion et de la mise en œuvre des actions qui les concernent.

##### COMMENT :

- Animer des séances avec les **SCT** pour identifier les actions et les PP à engager dans leur mise en œuvre (habilitation).
- Prioriser les actions et valider leur pertinence et leur arrimage avec les orientations stratégiques régionales grâce à l'**Outil 4.1.1 – Critères de validation et matrice multicritères**.
- Faire valider le choix des actions par le **CC**.
- Habilitier et engager formellement les **Organisations engagées** dans les actions qui les concernent.

##### ATTENTION!

Cette étape est particulièrement intense et prenante. Le codéveloppement exige un réel travail d'écoute et de synthèse de la part des PP.

##### QUI RÉALISE LES ACTIONS DE LA FDR?

La mise en œuvre des actions est prise en charge par les **Organisations engagées**.

Elles-mêmes représentent des groupes de PP du territoire, celles qui, sur le terrain, intègrent concrètement les actions de la FDR dans leur pratique.

##### INSPIRATION

*1001 actions puisées dans d'autres FDR*

Le deuxième onglet de l'**Outil 4.1.1 – Critères de validation et matrice multicritères** propose des exemples d'actions de FDR francophones déjà lancées.

##### Outil à utiliser ici

**Outil 4.1.1 – Critères de validation et matrice multicritères**

##### Outils complémentaires

**Outil 3.3 – Gabarit d'objectifs SMART et d'indicateurs**

##### Annexe II

Exemples de feuilles de route en économie circulaire







# Activité 4.1

## Élaborer la feuille de route

### SOUS-ACTIVITÉ 4.1.2

#### Rédiger la feuille de route

#### QUOI

Prendre en main la rédaction de la FDR. Rassembler en un même document les actions de la FDR ainsi que leur échéancier de déploiement et de mise en œuvre.

#### QUI

L'Équipe de projet, le **CC**, les **SCT** et les **Organisations engagées**.

#### POURQUOI

Communiquer la FDR dans un langage clair, pragmatique et rassembleur. Faciliter son acceptation par les PP concernées.

#### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :

- Rédiger la FDR.
- Respecter et transmettre l'ambition des **Organisations engagées**.
  - IMPORTANT : Les détails de la mise en œuvre de chacune des actions ne se retrouvent pas dans la FDR.
  - Chaque **Organisation engagée** doit produire un plan de suivi pour chacune des actions dont elle a la responsabilité de la mise en œuvre.

#### COMMENT :

- Éviter la corédaction. Animer des séances de travail avec les **SCT** et les **Organisations engagées** pour établir les lignes directrices de la FDR. Partager les responsabilités de création de contenu et de rédaction.
- Utiliser et adapter l'**Outil 4.1.2 – Modèle de feuille de route régionale en économie circulaire**.
- En cours de rédaction, faire valider les travaux par le **CC**, les **SCT** et les **Organisations engagées**. Ne pas attendre la date limite du lancement! Des modifications et des ajustements sont toujours nécessaires.
- Ajouter des mécanismes de suivi et de validation auprès de certaines PP choisies pour mettre au défi la forme et le contenu.

#### *Outil à utiliser ici*

**4.1.2 – Modèle de feuille de route régionale en économie circulaire**

#### *Outil complémentaire*

**4.1.1 – Critères de validation et matrice multicritères**





## Activité 4.2

# Lancer la feuille de route

### ACTIVITÉ 4.2

#### Lancer la feuille de route

#### QUOI

Lancer la FDR régionale en EC pour informer et mobiliser toutes les PP concernées par le projet en organisant un événement marquant.

#### QUI

L'Équipe de projet, en collaboration avec des ressources en communication internes et externes.

#### POURQUOI

Convaincre les PP du territoire de l'intérêt de la FDR afin qu'elles y contribuent de façon cohérente, collaborative et concertée.

#### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :

- Organiser le lancement de la FDR.
- Développer et harmoniser la forme et le contenu communicationnels relatifs au lancement.
- Procéder au lancement public de la FDR.

#### COMMENT :

- Utiliser l'**Outil 4.2 – Trousse pour le lancement de la feuille de route** afin de développer et d'harmoniser le contenu communicationnel relatif au lancement selon un calendrier défini.
- Planifier le lancement (p. ex. déterminer le meilleur moment pour organiser l'événement, le lieu, les cibles, le déroulement, le service de restauration pour les invités).
- Diffuser la version finale de la trousse de lancement aux partenaires afin qu'ils puissent contribuer à la promotion du lancement.
- Communiquer les informations et transmettre officiellement les invitations.
- Réaliser le lancement (en présentiel et/ou en virtuel) et diffuser la démarche (p. ex. réseaux sociaux, sites Web, microsites).
- Faire un bilan de l'événement pour évaluer la réceptivité du milieu, souligner les réussites et pallier, le cas échéant, les manques et les problèmes rencontrés.

#### Viser plus large que ce qui était prévu au départ

Attention de ne pas rester concentré uniquement sur un élément. Il faut plutôt garder une vision périphérique des possibilités pour éviter les angles morts.

Une attitude gagnante consiste à ouvrir ses horizons sans présumer de l'intérêt des PP.

#### Outil à utiliser ici

**4.2 – Trousse pour le lancement de la feuille de route**

FIN DE L'ÉTAPE 4

PASSER À L'ÉTAPE 5



## ÉTAPE 5

---



# ÉVALUATION ET ÉVOLUTION

*La feuille de route doit évoluer.  
Réactive, elle s'ajuste et  
s'améliore en continu.*

# Dernière étape! Évaluez et révisez la démarche afin de faire évoluer la FDR. Mesurez les retombées et diffusez les résultats. Mobilisez encore plus de PP dans la transition vers l'EC!

La CINQUIÈME ÉTAPE **ÉVALUATION ET ÉVOLUTION** regroupe les activités liées au processus d'amélioration continue. Transversales, elles s'appliquent à toutes les phases et à toutes les étapes de la méthodologie. L'évaluation est l'occasion d'opérer des ajustements pour adapter la FDR à son contexte et l'arrimer plus facilement avec les orientations et les projets régionaux en cours.

À la **PHASE 1**, lors de l'élaboration de la FDR, l'évaluation vise le processus de cocréation du plan. Ce recul permet à l'**Équipe de projet** d'adapter ses méthodes et d'améliorer sa coordination régionale. Cette évaluation aide également à mieux estimer les ressources nécessaires pour coordonner et animer la phase suivante de la FDR.

À la **PHASE 2**, le processus d'évaluation concerne la mise en œuvre des actions (état d'avancement, résultats, ajustements, replanification). La FDR est souple et évolutive. Elle s'adapte au contexte et optimise la mise en œuvre des actions afin de décupler ses effets positifs. Chacune de ces actions étant portée par des **Organisations engagées** et indépendantes l'une de l'autre, la **coordination régionale est indispensable pour faire la reddition de compte globale et le suivi de la FDR**.

## GRANDS OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION ET L'ÉVOLUTION :

1. Mettre en place un processus d'amélioration continue pour suivre les différentes phases et actions de la FDR.
2. Évaluer l'atteinte des objectifs.
3. Évaluer la performance de la gouvernance et de la coordination régionale, incluant l'évaluation des différents comités.
4. Adapter les objectifs et les moyens en réponse à la dynamique territoriale.
5. Diffuser les résultats.
6. Faire évoluer la FDR : habilitier de nouvelles **Organisations engagées**, lancer de nouvelles actions et mobiliser de nouvelles PP.





## ÉTAPE 5 – ÉVALUATION ET ÉVOLUTION en bref

### QUI

- Équipe de projet
- Comité consultatif
- Sous-comités techniques
- Organisations engagées

### CHARGE DE TRAVAIL

En continu

Et pour la PHASE 1 ?

2 mois pour évaluer les travaux de l'Équipe de projet responsable de l'élaboration et du lancement de la FDR.

### 1 ACTIVITÉ

5.1 Évaluer et faire évoluer la feuille de route





## ÉTAPE 5 – ÉVALUATION ET ÉVOLUTION

### DU CÔTÉ DES PARTIES PRENANTES

#### Ne pas appréhender la rétroaction

Même si l'on reconnaît le bien-fondé de cet exercice, sur le terrain, personne ne se réjouit à la perspective de rencontrer des obstacles. Il faut donc cultiver une mentalité ouverte à l'expérimentation sans craindre de se tromper. Une telle attitude, implantée dès le début de la démarche, favorise la réceptivité de l'évaluation et érige la rétroaction en véritable outil d'amélioration continue, comme elle doit l'être.

#### Qu'est-ce qui doit être évalué?

Les objectifs et les indicateurs définis à l'**Étape 3 – Vision et objectifs** seront les jauges pour mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre et prendre la mesure de la circularité et de ses impacts sur le territoire ainsi que de la fluidité du processus.

Les rétroactions doivent également consigner la satisfaction des PP, leur sentiment d'appropriation de la FDR. Chaque étape, depuis le début du processus, concentre une partie de ses efforts sur la mobilisation des PP et l'**Étape 5 – Évaluation et évolution** ne doit pas faire exception.

#### Le processus itératif donne au projet une dimension expérimentale.

Faire des essais-erreurs (et des essais-réussites!).

Les irritants rencontrés par les différents acteurs et leur sentiment d'accomplissement grâce aux nouvelles actions proposées sont tant des menaces que des gages de succès quant à leur adoption de la FDR, et donc de sa pérennité.

#### L'évaluation n'a de réelle portée que si l'on en fait un outil d'amélioration!







## ÉTAPE 5 – ÉVALUATION ET ÉVOLUTION

### DU CÔTÉ DES ACTIONS DE COMMUNICATION

#### Identifier un canal pour assurer la rétroaction

L'information doit être sélectionnée consciencieusement en fonction d'un auditoire précis afin de rester pertinent à leurs yeux. Dès l'**Étape 1 – Planification**, dans le but d'éviter la confusion chez les interlocuteurs, un seul canal destiné à la fonction exclusive de partager les rétroactions doit être déterminé. Le canal choisi dépendra du contexte. Il est cependant important de ne pas multiplier les plateformes. L'endroit où déposer et consulter la rétroaction doit être clairement défini.

#### Danger d'inonder les parties prenantes

Le processus de mise en place se base sur la collaboration et la transparence, mais cette dernière ne doit pas prendre la forme d'un excès de communications, lancées tous azimuts. Les PP ne doivent pas être saturées de sollicitations répétées. De trop nombreux contacts mal ciblés finissent par nuire à la réception des propos.

Un message simple et clair, pensé spécifiquement en fonction de destinataires précis et livré ponctuellement, est à privilégier. De là l'importance de bien planifier les communications et de dresser des listes d'envoi par catégories.

#### Et la communication des résultats?

Elle est toujours primordiale pour s'assurer de la transparence de la FDR et maintenir l'engagement des PP!

#### Trois questions devraient guider la planification de la diffusion :

*Qu'est-ce qui sera diffusé?*

*À qui?*

*Par quel canal?*



# Activité 5.1

## Évaluer et faire évoluer la feuille de route

### ACTIVITÉ 5.1

#### Évaluer et faire évoluer la feuille de route

##### QUOI

Effectuer des suivis réguliers pour une amélioration continue de la mise en œuvre de la FDR régionale.

##### QUI

L'Équipe de projet, les **SCT** et les **Organisations engagées**, avec l'appui du **CC**.

##### POURQUOI

Contribuer à la pérennisation de la FDR.

##### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ACTIVITÉ :

- Déterminer les mécanismes de suivi de la FDR.
- Intégrer le processus d'évaluation et d'évolution tout au long du projet.

##### COMMENT :

- S'informer sur les différents mécanismes de suivi possibles et le processus d'amélioration continue.
- Déterminer les mécanismes de suivi pour l'évaluation de la coordination et de la gouvernance.
- Déterminer les mécanismes de suivi pour l'évaluation de la mise en œuvre des actions.
- Intégrer les mécanismes dans les quatre autres étapes de la trousse.
- Établir un calendrier des évaluations et les intégrer dans l'échéancier.
- Produire un bilan des évaluations selon les modalités établies (p. ex. un bilan annuel du suivi des actions de la FDR) et diffuser les résultats.
- Faire évoluer la FDR grâce à une succession d'itérations.

#### Comment intégrer le suivi et l'évaluation dans les autres étapes ?

Par exemple, en intégrant systématiquement un volet rétroaction à l'ordre du jour des **SCT** afin d'ancrer une attitude qui invite à l'essai, à la rétroaction et à l'amélioration continue.

Si un espace destiné à une communauté de pratique a été mis en place, il est aussi un excellent endroit où célébrer les essais-erreurs. Cela encourage l'interaction et le partage d'expériences pour mieux réfléchir collectivement aux manières de réagir aux obstacles. Ces allers-retours réflexifs entre les parties sont une forme d'évaluation pratiquée par et pour les intervenants.

#### La théorie des petits pas

Dans la célèbre **Méthode Kaizen** (Imai, 1992), l'évolution est progressive, itérative, et mobilise toutes les PP concernées dans la recherche et l'implantation des solutions. La trousse s'adapte facilement aux ambitions et aux moyens des projets régionaux.

#### Outil complémentaire

Utiliser tous les outils de la trousse pour renouveler la **planification**, le **portrait**, la **vision et les objectifs** ainsi que la **mise en action** de la FDR.





## Activité 5.1

# Évaluer et faire évoluer la feuille de route

### DÉFINIR LES MÉCANISMES DE SUIVI

#### Définir les mécanismes de suivi

Concernant la coordination et la gouvernance : la portée et le niveau d'avancement des actions et des décisions de l'**Équipe de projet** doivent être évalués. Par exemple, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) propose un modèle à 12 dimensions ayant plusieurs éléments à évaluer (OCDE, 2020).

Concernant la mise en œuvre des actions de la FDR : grâce aux objectifs et aux indicateurs, ainsi qu'au référentiel de base, définis à l'**Étape 3 – Vision et objectifs**, un processus itératif d'amélioration continue peut être implanté à l'aide de mécanismes de suivi.

« Tout projet territorial doit faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation permettant de mesurer l'efficacité des moyens mis en œuvre, leur efficience et la pertinence des actions menées pour répondre aux enjeux » (Commissariat général au développement durable, 2014).

#### La fréquence des évaluations

Une évaluation régulière, particulièrement pour les objectifs ayant une portée à long terme, permet d'incarner un changement systémique. Le calendrier d'évaluation peut différer selon son but : l'amélioration de la mise en œuvre de la FDR ; l'analyse des retombées ; l'anticipation des évolutions (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, 2014). Une fois les actions mises en œuvre, l'évaluation régulière et à échéance fixe est essentielle au bilan régional (Järvinen et Sinervo, 2020).

### Pourquoi évaluer le projet de FDR?

Pour s'assurer du bon déroulement du projet et réajuster au besoin les éléments de la FDR (p. ex. les objectifs et leurs indicateurs, les actions) selon la réponse territoriale.





## Activité 5.1

### Évaluer et faire évoluer la feuille de route

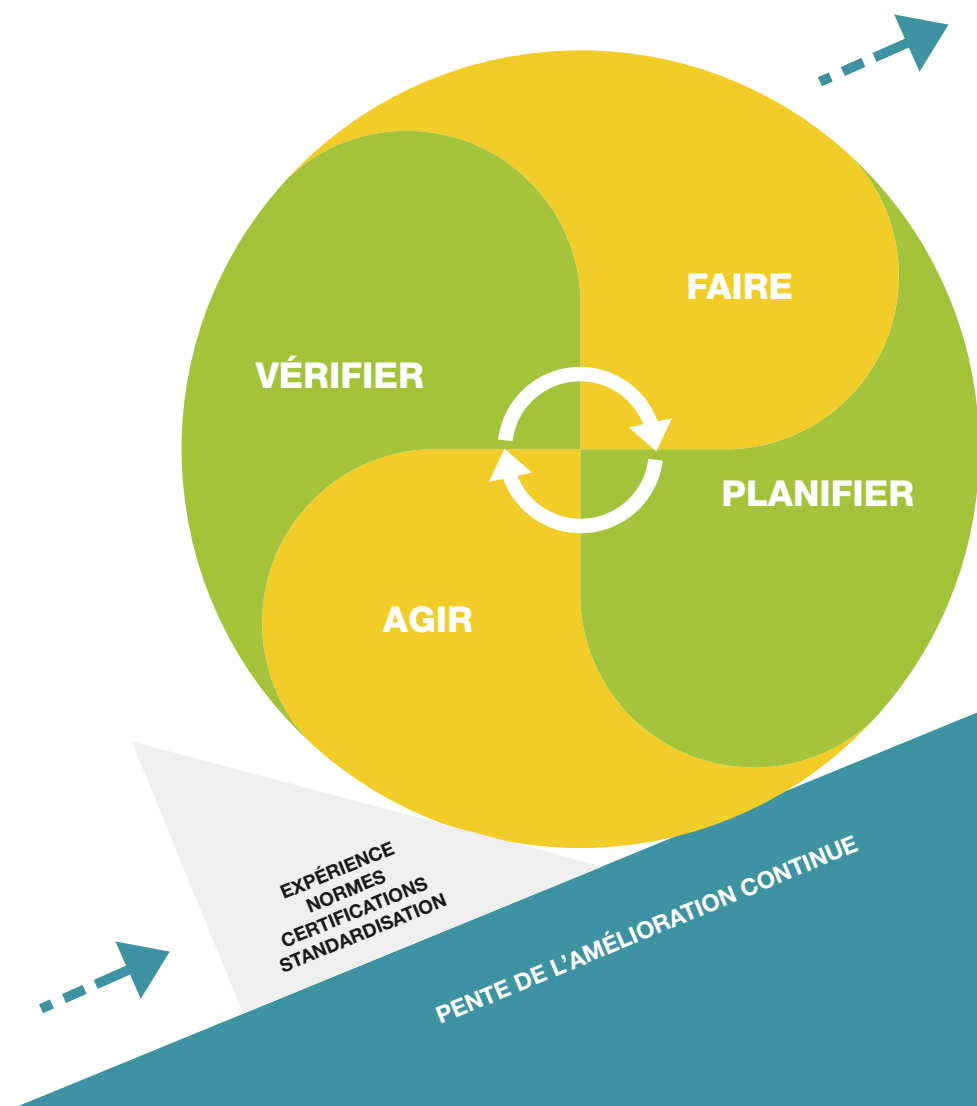


Figure 7 – Processus d'amélioration continue (roue de Deming).

FIN DE L'ÉTAPE 5

POURSUIVRE EN MODE  
AMÉLIORATION CONTINUE



# C'EST ENCORE ET TOUJOURS LE BON MOMENT !

Avec l'ambition de rassembler les nombreux acteurs d'une région dans la transition vers l'EC, cette trousse propose une méthode simple en deux phases et en cinq étapes. Fondamentalement itérative grâce à son guide méthodologique polyvalent, elle est accompagnée d'outils adaptables pour cocréer l'élaboration et la mise en œuvre d'une FDR régionale en EC.

Dans la PHASE 1, le **Porteur** et son équipe élaborent et lancent la FDR. Mais ils ne sont pas seuls : le **CC**, les PP concernées, les **SCT** et les **Organisations engagées** sont également impliqués et collaborent étroitement avec l'**Équipe de projet**. Cette synergie est rendue possible par la concordance des objectifs des uns avec ceux des autres. Cet arrimage est réfléchi, voulu, afin de faire évoluer le territoire progressivement, de façon cohérente avec les initiatives déjà en cours.

Dans la PHASE 2, l'**Équipe de projet** de la coordination régionale de la mise en œuvre de la FDR accompagne les **Organisations engagées** et assure la gestion du projet à l'échelle régionale. Les retombées pour le territoire sont mesurées et la route de l'amélioration se poursuit jusqu'à l'horizon temporel de réalisation de la FDR. La suite reste à écrire.

La méthodologie de cette trousse se décline en cinq étapes : **PLANIFICATION**, **PORTRAIT RÉGIONAL**, **VISION ET OBJECTIFS**, **MISE EN ACTION** et **ÉVALUATION ET ÉVOLUTION**. Ces étapes couvrent les grands objectifs pour opérer la transition vers l'EC, mais la procédure ne fait pas tout. La participation réelle des PP et les communications sont des moyens puissants pour mobiliser les PP. L'une des forces de la FDR réside dans la création de synergies régionales afin de concilier les objectifs et les actions des PP.

Témoins vivants – et mesurables ! – des effets bénéfiques de la circularité, ces maillages permettent d'avancer sur plusieurs voies en parallèle. Ils décuplent les retombées économiques, environnementales et sociales, en plus d'étendre la portée de la FDR à un autre niveau.

Et la FDR est le *modus operandi* régional.

# RÉFÉRENCES

---

**AGENCE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA MAÎTRISE DE L'ÉNERGIE (ADEME).** 2014.

*Guide méthodologique du développement des stratégies régionales d'économie circulaire en France*  
[www.ademe.fr/guide-methodologique-developpement-strategies-regionales-deconomie-circulaire-france](http://www.ademe.fr/guide-methodologique-developpement-strategies-regionales-deconomie-circulaire-france)

**BRUNNER, P. H. et RECHBERGER, H.** 2004.

*Practical Handbook of Material Flow Analysis.* Boca Raton, FL : CRC/Lewis.

**BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT (BAPE).** 2022.

*Rapport d'enquête et d'audience publique no 364 – L'état des lieux et la gestion des résidus ultimes*  
<https://www.bape.gouv.qc.ca/fr/dossiers/etat-lieux-et-gestion-residus-ultimes/>

**CIRCLE ECONOMY et RECYC-QUÉBEC.** 2021.

*Rapport sur l'indice de circularité de l'économie du Québec*  
[www.recyq-quebec.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/rapport-indice-circularite-fr.pdf](http://www.recyq-quebec.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/rapport-indice-circularite-fr.pdf)

**COMMISSARIAT GÉNÉRAL AU DÉVELOPPEMENT DURABLE.** 2014.

*Écologie industrielle et territoriale : le guide pour agir dans les territoires*  
<http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0081/Temis-0081346/21823.pdf#>

**DAGENAIS, B.** 1998.

*Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres*  
[https://books.google.ca/books?id=4hAdWMsFpUUC&printsec=frontcover&dq=bernard+dagenais&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=bernard%20dagenais&f=false](https://books.google.ca/books?id=4hAdWMsFpUUC&printsec=frontcover&dq=bernard+dagenais&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=bernard%20dagenais&f=false)

**DUBÉ, P. et al.** 2014.

*Le livre blanc des Living Labs*  
[www.montreal-invivo.com/wp-content/uploads/2019/12/livre-blanc-liv-umvelt-final-mai-2014.pdf](http://www.montreal-invivo.com/wp-content/uploads/2019/12/livre-blanc-liv-umvelt-final-mai-2014.pdf)

**EUROPEAN UNION.** 2018.

*Economy-wide Material Flow Accounts Handbook*  
<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/9117556/KS-GQ-18-006-EN-N.pdf/b621b8ce-2792-47ff-9d10-067d2b8aac4b?t=1537260841000>

**HEC MONTRÉAL, Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, communautaires ou culturels.** 2014.

*Exemple de canevas d'un plan d'action.*  
[https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/03/Canevas-de-plan-daction\\_12-mai-2014.pdf](https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/03/Canevas-de-plan-daction_12-mai-2014.pdf)

**INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (ISQ).** 2020.

*Cadre conceptuel et indicateurs pour la mesure de l'économie verte*  
[www.quebeccirculaire.org/data/sources/users/2401/cadre-indicateurs-economie-verte.pdf](http://www.quebeccirculaire.org/data/sources/users/2401/cadre-indicateurs-economie-verte.pdf)



**INSTITUT DU NOUVEAU MONDE.** s. d.

*Les échelles de la participation publique*

<https://inm.qc.ca/les-echelles-de-la-participation-publique>

**JÄRVINEN, L.** et **SINERVO, R.** 2020.

*How to Create a National Circular Economy Road Map: A Guide to Making the Change Happen*

<https://media.sitra.fi/2020/09/02171513/how-to-create-a-national-circular-economy-road-map.pdf>

**LABORATOIRE EN INNOVATION OUVERTE (LLIO) DU CÉGEP DE RIVIÈRE-DU-LOUP.** 2021.

*Animation-facilitation-rédaction : encadrés de réflexion sur les parties prenantes, la communication, les facteurs de succès, et les aspects à éviter.*

**MORAGA, G.** 2019.

*Circular Economy Indicators: What Do They Measure?*

[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092134491930151X](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092134491930151X)

**ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE).** 2020.

*The Circular Economy in Cities and Regions: Synthesis Report*

[www.oecd-ilibrary.org/sites/10ac6ae4-en/index.html?itemId=/content/publication/10ac6ae4-en](http://www.oecd-ilibrary.org/sites/10ac6ae4-en/index.html?itemId=/content/publication/10ac6ae4-en)

**ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION (ISO).** 2021.

*ISO 14001:2015. Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation*

[www.iso.org/fr/standard/60857.html](http://www.iso.org/fr/standard/60857.html)

**ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION (ISO).** s. d.

*ISO/TC 323. Circular Economy*

<https://www.iso.org/fr/committee/7203984.html>

**PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.** 2022.

*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*

[www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok](http://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok)

**QUÉBEC CIRCULAIRE.** 2019.

[www.quebeccirculaire.org](http://www.quebeccirculaire.org)

**RECYC-QUÉBEC.** 2019.

*Feuillet : économie linéaire et économie circulaire*

[www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/feuillet-economie-lineaire-circulaire.pdf](http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/feuillet-economie-lineaire-circulaire.pdf)

**SAHELY, H. R.** et al. 2003.

*Estimating the Urban Metabolism of Canadian Cities: Greater Toronto Area Case Study.*

*Canadian Journal of Civil Engineering*, 30(2), p.p. 468-483.

<https://doi.org/10.1139/I02-105>

**SAIDANI, M.** et al. 2019.

*A Taxonomy of Circular Economy Indicators*

[www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618330221](http://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618330221)

# BIBLIOGRAPHIE

---

**BEAUCHEMIN, S.** et al. 2021.

*Méthodologie pour la conception et la mise en œuvre de feuilles de route régionales en économie circulaire au Québec.* Travail de session présenté à Hélène Gervais dans le cadre du cours ENV832 – Économie circulaire appliquée offert dans les programmes de deuxième cycle en gestion de l'environnement de l'Université de Sherbrooke

**COMMISSARIAT GÉNÉRAL AU DÉVELOPPEMENT DURABLE.** 2014.

*Écologie industrielle et territoriale : le guide pour agir dans les territoires*

<http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0081/Temis-0081346/21823.pdf#>

**CONSEIL DU PATRONAT DU QUÉBEC** et al. 2018.

*Économie circulaire au Québec : opportunités et impacts économiques*

[www.cpq.qc.ca/wp-content/uploads/2018/03/economie-circulaire-au-quebec.pdf](http://www.cpq.qc.ca/wp-content/uploads/2018/03/economie-circulaire-au-quebec.pdf)

**ESPON** et al. 2016.

*Pathways to a Circular Economy in Cities and Regions: A Policy Brief Addressed to Policy Makers from European Cities and Regions*

[www.espon.eu/sites/default/files/attachments/Policy\\_brief\\_on\\_Circular\\_economy\\_FINAL\\_0.pdf](http://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/Policy_brief_on_Circular_economy_FINAL_0.pdf)

**GOVERNEMENT DU QUÉBEC.**

*Loi sur les compétences municipales, C-47.1*

[www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/tdm/lc/C-47.1](http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/tdm/lc/C-47.1)

**GOVERNEMENT DU QUÉBEC.**

*Règlement sur la compensation pour les services municipaux fournis en vue d'assurer la récupération et la valorisation de matières résiduelles, chapitre Q-2, r. 10*

[www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/Q-2,%20r.%2010%20](http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/Q-2,%20r.%2010%20)

**GOVERNEMENT DU QUÉBEC.**

*Règlement sur les redevances exigibles pour l'élimination de matières résiduelles, chapitre Q-2, r. 43*

[www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/q-2,%20r.%2043](http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/q-2,%20r.%2043)

**IMAI, M.** 1992.

*Kaizen : la clé de la compétitivité japonaise.* Eyrolles. 272 p.

**INSTITUT DU NOUVEAU MONDE.** s. d.

*Boîte à outils*

<https://inm.qc.ca/boite-a-outils>

**JÄRVINEN, L.** et **SINERVO, R.** 2020.

*How to Create a National Circular Economy Road Map: A Guide to Making the Change Happen*

<https://media.sitra.fi/2020/09/02171513/how-to-create-a-national-circular-economy-road-map.pdf>

**LISODE.** 2017.

*Guide de concertation territoriale et de facilitation*

[www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/02/Lisode\\_Guide\\_concertation.pdf](http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/02/Lisode_Guide_concertation.pdf)

**OPÉRATION VEILLE ET SOUTIEN STRATÉGIQUES (OVSS).** s. d.

*Participation citoyenne*

<https://operationvss.ca/enjeux-de-transformation/participation-citoyenne>

**ORÉE.** 2018.

*Mode d'emploi pour mettre en œuvre la feuille de route en économie circulaire*

[www.quebeccirculaire.org/data/sources/users/11/2018frecmodeemploi.pdf](http://www.quebeccirculaire.org/data/sources/users/11/2018frecmodeemploi.pdf)

**SAUVÉ,** S. et al. 2016.

*L'économie circulaire : une transition incontournable.* Les Presses de l'Université de Montréal,  
Collection Libre Accès.

<https://books.openedition.org/pum/4151>

# ANNEXE I

---

## MEMBRES DU COMITÉ DE CONSULTATION ET DE VALIDATION

### **Natacha Beauchesne**

Commissaire au développement économique, Service du développement économique – Direction de la mise en valeur des pôles économiques – Ville de Montréal

En juin 2020, la Ville de Montréal s’est engagée à élaborer et à mettre en œuvre une FDR en EC afin de positionner l’EC comme un outil de développement économique régional ainsi que de mettre en place un cadre réglementaire et opérationnel qui favorise la transition.

La Ville de Montréal est partenaire du Fonds économie circulaire de Fondation, en collaboration avec RECYC-QUÉBEC, qui est le premier fonds d’investissement spécialisé en EC au Canada. Elle a également été sélectionnée pour participer à la première cohorte de Villes et régions circulaires.

Montréal, par l’entremise de l’organisme de développement économique PME MTL-Est-de-l’Île, porte également Synergie Montréal, une symbiose membre de Synergie Québec. La Ville soutient aussi MontrealCirculaire.org, la plateforme de référence en EC à Montréal. Madame Beauchesne a notamment participé à un partage de connaissances sur l’EC dans le cadre du projet pilote.

### **Antoni Daigle**

Coordonnateur économie circulaire  
Synergie Estrie / Sherbrooke Innopole

Synergie Estrie est un acteur incontournable de l’EC en Estrie. Le projet est piloté par les organismes de développement économique affiliés aux MRC du territoire. Depuis 2018, Sherbrooke Innopole a le mandat de porter la symbiose industrielle et d’accélérer le déploiement des différentes stratégies de l’EC à Sherbrooke.

De concert avec la Ville de Sherbrooke, Synergie Estrie travaille également à intégrer l’EC dans la vision et les outils de planification de l’administration municipale. En ce sens, la Ville de Sherbrooke fait partie des 15 gouvernements locaux sélectionnés au pays en 2021 pour participer à Villes et régions circulaires, un réseau de pairs. Ce projet est une initiative du Conseil national zéro déchet, de la Fédération canadienne des municipalités, du *Recycling Council of Alberta* et de RECYC-QUÉBEC.

## **Stéphanie Houde**

Adjointe au développement stratégique et chargée de projets Corporation de développement économique – Ville de Chapais

La Corporation et son réseau d'acteurs contribuent à la croissance durable de la Ville de Chapais, une municipalité de 1 600 habitants située au nord du 49e parallèle. La Ville s'investit dans le développement industriel innovant, basé sur la symbiose des activités industrielles et l'exploitation circulaire des ressources agroforestières. Madame Houde a notamment contribué à déterminer les éléments de communication à employer pour assurer la mobilisation des PP.

## **Elodie Morandini**

Coordonnatrice et responsable de l'économie circulaire  
Conseil régional de l'environnement de Laval

Le CRE de Laval déploie son expertise dans plusieurs domaines, de la transition énergétique, avec le Chantier Laval ZÉN, à la protection des milieux naturels, à la mobilité et à la gestion des matières résiduelles. Ayant déjà travaillé sur la question des FDR en EC, madame Morandini a partagé son expérience sur les étapes de la méthodologie et l'applicabilité des outils proposés.

## **Noémie Raby-Chassé**

Agente de concertation en économie circulaire  
Conseil régional de l'environnement de la Montérégie (CREM)

Le CREM anime la Symbiose agroalimentaire Montérégie, un projet d'EC membre de Synergie Québec qui dépasse même la filière alimentaire. En 2021, le CREM a lancé un projet de feuille de route régionale en EC. À ce titre, son expérience a permis d'en savoir plus sur les défis de la mobilisation des PP.

## **REMERCIEMENTS**

L'équipe de réalisation ainsi que le comité de consultation et de validation saluent la contribution de Sabrina Beauchemin, Béatrice Côté, Marie-Joëlle Lainé, Julie Larivière et Elodie Morandini. Étudiantes à l'Université de Sherbrooke, elles ont réalisé une étude préliminaire sur la méthodologie d'élaboration et de mise en œuvre d'une FDR régionale en EC dans le cadre de leurs études.

*Méthodologie pour la conception et la mise en œuvre de feuilles de route régionales en économie circulaire au Québec*  
(BEAUCHEMIN et al., 2021).

# ANNEXE II

---

## EXEMPLES DE FEUILLES DE ROUTE EN ÉCONOMIE CIRCULAIRE MISES EN ŒUVRE SUR D'AUTRES TERRITOIRES

### **Communautés de l'Alberta, Canada**

[\*Circular Communities Project\*](#)

### **Amsterdam, Pays-Bas**

[\*Amsterdam Circular: A Vision and Roadmap for the City and Region\*](#)

[\*City of Amsterdam Policy: Circular Economy\*](#)

### **Finlande**

[\*Leading the Cycle: Finnish Road Map to a Circular Economy 2016-2025\*](#)

[\*The Critical Move: Finland's Road Map to the Circular Economy 2.0\*](#)

### **France**

[\*La feuille de route pour l'économie circulaire\*](#)

[\*50 mesures pour une économie 100 % circulaire\*](#)



# ANNEXE III

## LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

### C'EST QUOI?

La gouvernance est un concept qui s'intéresse à la distribution des rôles et responsabilités dans une organisation ou au sein de conseils regroupant différentes PP. Elle renvoie aux « règles, processus collectifs, formalisés ou non, par lesquels les acteurs concernés participent à la [prise de] décision et à la mise en œuvre des actions ». Lorsque les processus de prise de décision sont basés sur des stratégies de participation, de partenariat, et qu'elle vise simultanément l'apprentissage collectif, la gouvernance peut être qualifiée de démocratique. Certains principes, comme celui d'une voix égale un vote, protègent ces processus démocratiques.

### QUELLE EST LA PERTINENCE AVEC LA FDR?

Utiliser des processus démocratiques et impliquer les PP, c'est la base pour créer des partenariats forts et durables. C'est aussi rassembler et consolider un écosystème toujours plus large, sensibilisé et proactif dans la transition progressive vers l'EC.

Cela est d'autant plus vrai dans le cadre d'une stratégie régionale, puisque la collaboration entre les PP est une condition *sine qua non* de la réussite des boucles de circularité. La mise en œuvre de la FDR est facilitée par une approche collaborative de coconstruction.

### PISTES DE RÉFLEXION ET D'APPLICATION :

- Prendre en considération l'expérience de chacune des PP.
- Miser sur la collaboration plutôt que sur la compétition.
- Privilégier des modes de participation (p. ex. consultation, concertation, coconstruction, inclusion des PP dans les prises de décisions, évaluation de la stratégie et des résultats par la communauté).
- Miser sur les forces de chacune des PP : expériences concrètes des entreprises selon leur secteur d'activité; capacités de concertation des fédérations et des organismes de représentation tels que les CRE; potentiel de régulation/normalisation et porteur de bonnes pratiques des administrations publiques; et connaissances théoriques et scientifiques de différentes organisations de recherche et d'accompagnement.

#### En savoir plus

[Boîte à outils : Gouvernance démocratique](#), CSMO-ÉSAC

[Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale](#), RISQ