

L'ENTRETIEN

d'Anaïs Del Bono et Emmanuel Raufflet avec

Natacha Beauchesne

Commissaire au développement économique de la Ville de Montréal



Natacha Beauchesne est commissaire au développement économique – économie circulaire à la Direction de la mise en valeur des pôles économiques à la Ville de Montréal depuis plus de quatre ans. Elle a œuvré en développement des affaires et, pendant près de 15 ans, en développement durable. Elle a notamment joué un rôle central dans l'élaboration, le lancement et la mise en œuvre des plans de développement durable de la Ville de Montréal. Convaincue que la transition écologique passe par un nouveau modèle économique et social, elle a présentement pour principal mandat le déploiement et la mise en œuvre d'une stratégie en économie circulaire pour le territoire de l'agglomération de Montréal¹.

•• *Bonjour, Madame Beauchesne. Merci d'avoir accepté de faire cet entretien pour la revue Organisations & Territoires. Pour commencer, pouvez-vous nous expliquer pourquoi la Ville de Montréal a besoin d'une feuille de route en économie circulaire?*

Natacha Beauchesne. Je vous remercie de cette invitation. Il est important de mentionner à vos lecteurs que la Ville de Montréal, à l'instar des grandes métropoles, s'est fixé des objectifs ambitieux de transition écologique, comme celui d'être une ville carbone neutre d'ici 2050 et zéro déchet d'ici 2030. Pour y parvenir, nous devons remettre en question le modèle économique linéaire actuel, qui consiste à extraire, à fabriquer, à consommer et à jeter. L'économie circulaire s'impose donc comme une partie de la solution puisque ce modèle permet de réduire l'empreinte environnementale de nos activités, tout

en répondant aux objectifs socioéconomiques de notre société.

Quelles sont les motivations et les intentions des gestionnaires de la Ville d'utiliser un tel outil?

N. B. *La Feuille de route montréalaise en économie circulaire* a pour dessein de mobiliser, d'outiller et de mieux soutenir l'écosystème afin que toutes et tous, et particulièrement les entreprises, puissent prendre part à la transition du modèle économique. C'est le premier exercice de planification municipale exclusivement consacré au déploiement de l'économie circulaire. En effet, même si on retrouve déjà l'intention et la volonté d'effectuer un virage vers l'économie circulaire au cœur du *Plan stratégique Montréal 2030*, du *Plan climat* ou encore du *Plan de gestion des matières résiduelles*, le projet de feuille de route pose les

jalons concrets sur la façon dont la Ville, par l'entremise du Service de développement économique, entend soutenir cette transformation vers une économie qui est plus verte, résiliente et durable, et encadre pour la première fois à grande échelle ce changement.

Quels sont les leviers disponibles?

N. B. Nous disposons de plusieurs leviers municipaux pour accélérer la transition. Un des éléments très importants pour nous est d'assurer l'exemplarité de la métropole, car nous ne pouvons pas exiger de l'écosystème économique et social de faire quelque chose que la Ville ne met pas en pratique elle-même. À titre d'exemple, avec plus de 3 milliards de dollars en achats annuels, la Ville de Montréal est l'un des plus grands donneurs d'ordre de la province. En intégrant des principes circulaires dans ses processus d'approvisionnement, la Ville peut contribuer à modifier les pratiques du secteur privé en créant une demande pour des produits et des services circulaires.

Pouvez-vous expliquer à nos lecteurs les principales étapes à suivre pour réussir une telle démarche?

N. B. Pour construire cet outil, il y a effectivement plusieurs étapes à respecter. Pour l'instant, nous en sommes à l'étape de la consultation publique avec le projet de la *Feuille de route montréalaise en économie circulaire*. Ce document repose notamment sur les résultats d'exercices de consultation menés auprès de quelque 300 membres clés de l'écosystème d'affaires afin de mieux comprendre leurs enjeux, les freins et les opportunités. Cette préconsultation a été appuyée par une revue bibliographique, par l'analyse de feuilles de route d'autres villes et par la réalisation d'études (p. ex., une analyse de flux de matières) afin de nous aider à établir quatre grandes orientations pour encadrer notre intervention : 1) faciliter la transition des entreprises vers l'économie circulaire; 2) agir sur les chaînes de valeur sectorielles prioritaires; 3) stimuler le développement de stratégies circulaires porteuses; et 4) assurer l'exemplarité et le rayonnement de la métropole. Ces quatre orientations regroupent 13 grandes priorités stratégiques qui nous permettront d'affiner notre action en fonction des différents leviers et outils municipaux

dont dispose la Ville pour faciliter la transition et en cohérence avec les différents documents de planification existants.

Grâce à cette consultation, nous souhaitons voir comment nous pouvons toutes et tous travailler ensemble pour accélérer l'économie circulaire; la Ville étant un maillon de cet écosystème. Nous avons des moyens, mais nos ressources financières et humaines sont limitées. Autrement dit, la Ville ne pourra pas financer l'ensemble de la transition ni s'en occuper, donc nous devons vraiment la mener en collaboration, mobiliser chacune de nos compétences et de nos forces pour accélérer cette transition.

Quelles sont les grandes orientations et les priorités stratégiques qui ont émergé au cours de cette consultation?

N. B. Tout ce travail nous a permis d'identifier cinq chaînes de valeur sectorielles sur lesquelles la Ville entend se concentrer prioritairement, soit : le bioalimentaire, la construction, les textiles, les plastiques ainsi que la mobilité et la logistique. Ces chaînes de valeur ont été identifiées en raison de leur part importante de ressources consommées, de résidus générés et de volumes de GES émis, mais aussi de leur fort potentiel de circularité.

De cette consultation publique découlera une feuille de route bonifiée avec un plan d'action pour les prochaines années qui proposera des mesures et projets concrets. Nous avons également bien conscience que, puisque les choses évoluent très vite, il est très important de nous adapter continuellement. Autrement dit, les actions que la Ville doit mener pour stimuler le développement de l'économie circulaire aujourd'hui ne seront pas les mêmes que nous devrons mettre en œuvre dans trois ans, d'où l'idée de nous doter d'un plan d'action à moyen terme, qui sera de nouveau révisé par la suite.

Au regard de votre expérience, quels sont les défis que vous avez observés pour mettre en place l'économie circulaire à Montréal?

N. B. Le premier défi tient au fait que cela passe par la transformation de l'ensemble du modèle économique. Donc, pour atteindre la circularité sur notre

territoire, nous ne pouvons pas y arriver seuls. Nous sommes notamment tributaires des chaînes de valeur et d'approvisionnement mondiales. Même si nous adoptons de nouvelles pratiques, nous devons pouvoir compter sur la collaboration des autres paliers gouvernementaux pour être en cohérence, mais également sur l'ensemble de l'écosystème : le marché, les consommateurs et les citoyens.

Par ailleurs, lorsqu'on regarde le taux de circularité mondiale qui, malheureusement, diminue au lieu d'augmenter, nous prenons conscience qu'il y a encore beaucoup de travail à faire. Bien sûr, on peut être parfois pessimistes, mais on peut aussi être optimistes en se disant que la moitié du chemin est déjà faite. En effet, selon Circle Economy², si nous doublons l'indice de circularité de l'économie à l'échelle planétaire, cela nous permettrait de limiter sous 2 °C le réchauffement climatique mondial.

Notre plus grand défi en tant que ville est d'utiliser nos compétences en gouvernance pour véritablement accélérer le déploiement et la mobilisation de l'écosystème, tout en conservant et en augmentant la compétitivité des entreprises d'ici et, par extension, la prospérité de l'économie du territoire.

L'autre défi est que nous ne sommes encore qu'au début de l'économie circulaire. Il y a donc beaucoup à faire pour sensibiliser, outiller et former l'ensemble de la chaîne de valeur à ce changement de modèle d'affaires. Par exemple, le secteur de la finance doit s'adapter : on ne finance plus des entreprises traditionnelles, surtout si on parle d'économie de fonctionnalité, où l'on vend l'usage plutôt que le produit. Comme tout se développe en parallèle, cela comporte plusieurs enjeux pour la mise en œuvre de cette transition.

Pouvez-vous nous parler des défis qui vous attendent en lien avec la nouveauté du modèle?

N. B. Une lacune importante qui freine l'accélération de l'économie circulaire est l'amélioration de l'accès à des données de qualité pour aider à la prise de décision et à l'identification des cibles et des pistes de solution, et aussi au développement de débouchés.

Il est primordial de pouvoir développer et valoriser la connaissance pour éviter de dédoubler nos efforts. Nous devons bâtir sur ce que font les autres pour aller plus vite, et non recommencer le travail à zéro chaque fois. Il faut développer les outils, former et sensibiliser l'ensemble des parties prenantes. Il faut aussi travailler à identifier et à combler certains maillons manquants qui empêchent de mettre à l'échelle des solutions et de boucler les boucles.

Pouvez-vous nous donner des exemples de données qui sont manquantes aujourd'hui?

N. B. La problématique du gaspillage alimentaire est un bon exemple de secteur où nous avons besoin de nous doter de plus de données. Nous avons récemment réalisé une analyse de flux de matières sur le système alimentaire montréalais et, bien que cela nous donne un portrait global, nous avons besoin de données plus précises sur les réelles pratiques au sein des entreprises pour affiner notre action.

Cette première étude nous a quand même fourni des informations pertinentes. Par exemple, nous y apprenons que le secteur de la transformation valorise la majorité de ses résidus alimentaires, principalement pour servir à l'alimentation animale ou en compost. Pour cette étape, il faudra donc travailler sur le surcyclage dans le cadre de la transformation de leurs pratiques afin de conserver les flux de matières dans l'alimentation humaine. C'est donc typiquement un exemple où nous aurions besoin de données plus précises pour savoir exactement la quantité et les composantes de ce qui est gaspillé sur le plan alimentaire à chaque étape de la chaîne afin de développer des solutions appropriées.

Avec la donnée vient l'importance de la transparence et du partage. Selon moi, la clef de voûte de l'économie circulaire est la collaboration. En tant qu'institution publique, la Ville de Montréal collabore avec les entreprises et l'ensemble de l'écosystème. Or, il faut aussi que les entreprises collaborent entre elles. Souvent, il y a cette tendance à conserver les données en invoquant la compétitivité. Je crois sincèrement que cette ouverture sera au bout du compte profitable pour les entreprises.

Que recommanderiez-vous à une ville qui veut entamer une démarche d'économie circulaire?

N. B. Si je devais prodiguer un seul conseil, cela serait de ne pas hésiter à démarrer une telle démarche! Cela peut paraître un immense chantier, mais ce sont les petites actions concrètes qui permettent de se lancer par la suite dans une stratégie à plus grande échelle. Je crois fortement à la force de l'expérimentation.

Pour détailler davantage, je dirais de commencer par la revue des bonnes pratiques et de ce qui se fait ailleurs dans le domaine. Il y a plusieurs villes qui ont commencé des démarches similaires. Il ne faut pas hésiter à les rencontrer et à leur poser des questions pour voir comment elles ont travaillé afin de ne pas doubler les efforts. Il faut également bien analyser la situation actuelle et bien connaître son territoire, ses acteurs et ses enjeux afin d'identifier les chaînons manquants.

C'est en connaissant les particularités de notre territoire, puis en consultant et en mobilisant notre écosystème qu'on peut prendre des décisions éclairées en cocréation. Cette notion de coconstruction est vraiment essentielle, car on ne peut pas faire d'économie circulaire seuls.

Par exemple, si on prend le cas de la Ville de Montréal, quelles sont les particularités de ce territoire?

N. B. Un des atouts de la Ville de Montréal est le secteur de l'intelligence artificielle. C'est typiquement un atout que nous entendons mettre à contribution pour l'économie circulaire. Certains l'ont déjà fait. Je pense notamment aux nombreuses applications pour réduire le gaspillage alimentaire.

Montréal a également une forte économie sociale. Là encore, l'économie sociale peut vraiment contribuer fortement à l'économie circulaire – et y contribue déjà, quand on pense au réemploi, à la réparation, au partage ou à l'économie collaborative. Notre enjeu est de voir comment nous pourrions désormais mieux soutenir ces entreprises pour une mise à l'échelle et les aider à se développer; d'autant qu'elles ont une double mission très intéressante et qu'elles sont présentes dans des secteurs où le privé n'est pas.

De même, Montréal a été reconnue comme Ville créative du design par l'UNESCO. Nous avons de nombreux designers qui, du fait de leur métier, peuvent avoir un impact dès le début du processus, si on pense à l'écoconception.

En bâtissant sur les atouts et en identifiant les maillons manquants, les villes peuvent collaborer avec l'ensemble des actrices et acteurs, mobiliser les forces vives et aller plus loin.

Pour terminer, nous aimerions vous poser une dernière question : pourquoi est-ce le Service du développement économique qui porte l'économie circulaire?

N. B. L'économie circulaire fait partie de l'économie verte. Cela consiste avant tout à produire des biens et des services de manière durable en limitant la consommation et le gaspillage des ressources ainsi que la production de déchets. Puisque le Service du développement économique a pour mission de stimuler la croissance économique de l'agglomération avec une approche de durabilité, d'innovation et d'inclusivité, il constitue l'unité administrative la plus habilitée à faire la transition d'une économie linéaire vers une économie circulaire.

Nous collaborons déjà avec les partenaires de l'écosystème d'affaires. Nous les accompagnons et les soutenons dans toute leur phase de développement. De plus, nous disposons de différents leviers, notamment l'offre d'un soutien financier structurant qui permet aux actrices et aux acteurs d'opérer ce changement.

De plus, nous collaborons avec différents services au sein de la Ville. Je pense par exemple au Bureau de la transition écologique et de la résilience ainsi qu'au Service de l'environnement, qui œuvrent à l'adoption de règlements favorisant la circularité et la sensibilisation des citoyens. On peut citer par exemple le règlement qui interdit les plastiques à usage unique. Comme mentionné précédemment, le Service de l'approvisionnement va intégrer la circularité dans les achats, les biens et les services de la Ville. Nous avons déjà une nouvelle *Politique d'approvisionnement responsable*, qui inclut des critères de circularité. Pour sa part, le Service de la gestion et de la planification des immeubles peut également

contribuer à l'exemplarité avec plus de circularité dans les chantiers municipaux.

Mon unité administrative (la Direction de la mise en valeur des pôles économiques) est à la confluence de

l'ensemble des services de la Ville. Elle en est la porteuse principale, mais est toujours dans une dynamique de complémentarité et de collaboration. ●●●

La revue Organisations & territoires remercie Madame Beauchesne pour le temps accordé et lui souhaite la meilleure des chances dans la mise en place de ce modèle d'économie circulaire au sein de la métropole montréalaise.

NOTES

- 1 Entre le moment de la réalisation et la publication de cette entrevue, la consultation publique *Vers une feuille de route montréalaise en économie circulaire* s'est terminée par le dépôt des recommandations des commissaires le 28 août 2023. Ce document est disponible en ligne sur le [site](#) de la Ville de Montréal.
- 2 <https://www.circle-economy.com>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n3.1690>