

# Appel d'offre : Conception et animation de formations

Industries Mobilisées Pour l'Action Climatique et la Transition (I.M.P.A.C.T.)

## À propos

Les grappes sectorielles sont des organisations de développement économique pour différents secteurs phares de l'industrie québécoise. Elles mobilisent leurs écosystèmes, des étudiants, universités, start-ups et PME jusqu'aux grandes entreprises. Elles sont des partenaires influents et incontournables qui assument un leadership dans la mobilisation de tous les acteurs de leurs écosystèmes autour d'objectifs communs pour assurer la compétitivité et la croissance de leurs secteurs dans le grand Montréal et au Québec. Elles réalisent différentes activités pour atteindre cet objectif : comités de réflexions, création et gestion de projets, événements et études.

Le projet « Industries Mobilisées Pour l'Action Climatique et la Transition : une initiative intergrappes » (I.M.P.A.C.T.) est un projet mené conjointement par 6 grappes sectorielles québécoises, représentant les secteurs de l'aérospatial ([AéroMontréal](#)), de l'aluminium ([AluQuébec](#)), du cinéma et de la télévision ([BCTQ](#)), de la finance ([Finance Montréal](#)), des technologies propres ([Écotech Québec](#)) et des sciences de la vie et technologies de la santé ([Montréal InVivo](#)).

Ce projet s'adresse aux entreprises de ces 6 secteurs, pour qu'elles prennent action dans la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre (GES). À travers différentes activités, ce projet vise à sensibiliser et mobiliser les entreprises autour de cette thématique, les préparer à passer à l'action et les accompagner dans la mise en œuvre, tout en étant complémentaire des initiatives existantes.

Le projet a déjà débuté et sera actif jusqu'en juillet 2028 avec un lancement public des activités prévu au printemps 2026.

Pour en savoir plus : <https://www.montreal-invivo.com/nos-projets/impact/>

## Description du mandat

### 1. Mise en contexte

Une des activités prévues à l'agenda du projet I.M.P.A.C.T. est la conception et l'animation de formations visant à faire monter en compétences les gestionnaires des entreprises des 6 grappes en matière de réduction des émissions de GES. En effet, l'accès à de nouvelles connaissances est le 3<sup>e</sup> élément déclencheur du passage à l'action, nommé par 16% des entreprises ayant mis en œuvre des actions climatiques ou prévoyant le faire (Baromètre de la transition des entreprises, QNP, 2025). La formation peut répondre à plusieurs des principaux freins à la transition :

- Manque d'information pour démarrer le processus (20% des entreprises)
- Manque de ressources compétentes (16% des entreprises)
- Résistance à l'interne (14% des entreprises) (QNP, 2025)

Ainsi, l'objectif des formations du projet I.M.P.A.C.T. est le suivant : **développer les compétences des gestionnaires en charge de fonctions clés pour la décarbonation des entreprises, leur permettant par la suite d'entreprendre des actions concrètes pour changer les pratiques dans leur milieu.**

Afin d'atteindre cet objectif, un plan de formation est en construction et sera remis aux formateur.rice.s retenu.e.s pour assurer une cohérence entre les contenus développés et les compétences clés visées. De plus, une communauté de pratique sera mise en place et animée par l'équipe I.M.P.A.C.T. pour chacune des thématiques de formation, pour favoriser l'apprentissage continu et par les pairs des participant.e.s post-formation. Un aperçu préliminaire du plan de formation est fourni en pièce jointe à titre indicatif.

### 1.1 Aperçu des formations prévues

Deux formations seront développées au courant de l'année 2026 :

- Une formation pour les gestionnaires de bâtiments, ou toute autre personne en charge de gérer les espaces de travail et/ou de production, qu'ils soient loués ou propriété de l'entreprise ;
- Une formation pour les gestionnaires des approvisionnements, ou toute personne devant effectuer des achats de matières premières et/ou produits transformés ;

Chacune de ces deux formations sera divisée en 3 blocs de 3h, pour un total de six blocs à attribuer. Différents blocs pourraient être attribués à différent.e.s formateur.rice.s en fonction des expertises.

Pour la seconde année du projet, cinq autres formations seront développées pour les gestionnaires de produits, ou toute personne en charge de la recherche et développement de produits ou procédés. Un autre appel d'offres sera publié en temps et lieu pour le développement et l'animation de ces formations.

### 1.2 Public cible

Les formations du projet I.M.P.A.C.T. visent les gestionnaires d'entreprises caractérisées comme « Immobile » ou « Enthousiaste » selon les [types d'entreprises](#) du Baromètre de la transition des entreprises de QNP.

## 2. Objectif du mandat

Les six grappes sectorielles impliquées au projet I.M.P.A.C.T. souhaitent retenir les services d'un.e ou plusieurs expert.e.s sur les thématiques ciblées des formations pour :

- a) Co-concevoir, avec la chargée de projets – formation et contenus, les contenus des dites formations et
- b) Animer les trois séances de formation prévues d'ici la fin du projet en juillet 2028. Les dates tentatives de ces séances sont indiquées à la section 7. Calendrier indicatif.

### 3. Objectifs spécifiques

- Conception des formations
  - Proposer des contenus théoriques et conceptuels appropriés pour les publics cibles et qui répondent aux objectifs d'apprentissage spécifiques de la formation
  - Fournir des exemples concrets et tangibles, idéalement québécois, à l'échelle des PME et dans les secteurs des six grappes
    - Bonus : mettre en relation l'équipe I.M.P.A.C.T. avec ces entreprises exemplaires afin de les inviter à témoigner lors des formations
  - Bâtir des supports visuels (diapositives) aérés et clairs
  - Concevoir des activités et exercices pratiques qui contribuent au développement des compétences visées (savoir-faire et savoir-être)
  - Proposer des contenus complémentaires à fournir aux participant.e.s (lectures, vidéos existants)
  - Contribuer à l'amélioration des contenus suite à la première séance de formation
- Animation des formations
  - Animer 3 séances de 3h pour chaque bloc octroyé de 2026 à 2028, en virtuel
  - Participer à une rencontre de préparation et une rencontre de post-mortem pour chaque séance de formation, avec la chargée de projets – formation et contenus et les autres formateur.rice.s impliqué.e.s dans la formation
  - Participer à une séance de communauté de pratique au courant du projet

### 4. Collaboration avec l'équipe I.M.P.A.C.T.

L'équipe I.M.P.A.C.T. est composée de :

- Une directrice de projet
- Un.e conseiller.ère sectoriel.le par grappe (6)
- Une chargée de projet – Formation et contenus
- Un chargé de projet – Développement des affaires et communication

Les formateur.rice.s collaboreront principalement avec la chargée de projet – Formation et contenus. Le rôle de l'équipe I.M.P.A.C.T. dans le cadre du mandat sera le suivant :

- Recruter les participant.e.s aux formations
- Préparer et livrer le plan de formation final aux formateur.rice.s retenu.e.s
- Encadrer les travaux de conception des formations et assurer la cohérence des contenus avec le plan de formation ainsi qu'avec l'identité et la charte graphique du projet I.M.P.A.C.T.
- Insérer et mettre à jour les contenus sur la plateforme de formation en ligne
- Préparer des gabarits et aide-mémoire à fournir aux participant.e.s
- Coordonner les dates des séances de formation, gérer la promotion et les inscriptions
- Faire un suivi auprès des participant.e.s post-formation
- Gérer la communauté de pratique

Deux rencontres de travail sont prévues en amont des formations pour la préparation des contenus, ainsi qu'une rencontre de coordination avant chaque séance de formation et un post-mortem.

## 5. Livrables attendus

Les formateur.rice.s retenu.e.s devront livrer :

- Conception des formations
  - Jeu de diapositives pour chaque bloc de formation répondant aux objectifs
  - Ressources complémentaires recommandées
  - Outil d'évaluation des compétences des participant.e.s
- Animation des formations
  - Animation de chaque séance de formation pour chaque bloc octroyé

## 6. Documents de référence

Sont joints au présent appel d'offres les documents suivants :

- Présentation synthétique du projet I.M.P.A.C.T.
- Aperçu du plan de formation (sujet à changement d'ici l'octroi des contrats)

## 7. Calendrier indicatif

Le calendrier final est sujet à changement et sera confirmé avec les formateur.rice.s retenu.e.s.

### 7.1 Calendrier indicatif – dépôt et analyse des offres

Étape	Date
Lancement de l'appel d'offres	4 décembre 2025
Date limite pour poser des questions	17 décembre 2025, 12h
Date limite pour la réception des propositions	14 janvier 2026, 23h59
Appel complémentaire au besoin et sélection de la firme	Entre le 5 janvier et le 21 janvier 2026
Sélection des firmes retenues	26 janvier 2026
Confirmation et signature du contrat	Au plus tard le 6 février 2026
Événement de lancement du projet I.M.P.A.C.T.	Début avril 2026

### 7.2 Calendrier indicatif – Préparation de la formation en gestion des bâtiments

Étape	Date
Début du mandat - Rencontre de travail #1	Semaine du 9 au 13 février 2026

Préparation des contenus	16 février 2026 au 25 mars 2026
Validation des contenus par I.M.P.A.C.T.	25 mars au 10 avril 2026
Rencontre de travail #2	Semaine du 13 au 17 avril 2026
Finalisation des contenus	20 avril au 15 mai 2026
Révision et amélioration des contenus post-formation	22 juin au 30 octobre 2026

### 7.3 Calendrier indicatif – Préparation de la formation en gestion des approvisionnements

Étape	Date
Début du mandat - Rencontre de travail #1	Semaine du 4 au 8 mai 2026
Préparation des contenus	11 mai au 23 juin 2026
Validation des contenus par I.M.P.A.C.T.	25 juin au 10 juillet 2026
Rencontre de travail #2	Semaine du 13 au 17 juillet 2026
Finalisation des contenus	20 juillet au 4 septembre 2026
Révision et amélioration des contenus post-formation	5 octobre 2026 au 15 janvier 2027

### 7.4 Calendrier indicatif – Animation de la formation en gestion des bâtiments

Étape	Date
Rencontre de travail #3 (coordination pré-formation)	Semaine du 25 au 29 mai 2026
Animation de la première formation en gestion des bâtiments	Semaine du 8 au 12 juin 2026 (tentatif)
Débrief et post-mortem	Semaine du 15 au 19 juin 2026 (tentatif)
Rencontre de travail #4 (coordination pré-formation)	Semaine du 11 au 15 janvier 2026
Animation de la deuxième formation en gestion des bâtiments	Semaine du 25 au 29 janvier 2026 (tentatif)
Débrief et post-mortem	Semaine du 1 au 5 février 2026 (tentatif)
Rencontre de travail #5 (coordination pré-formation)	Semaine du 7 au 10 septembre 2026
Animation de la troisième formation en gestion des bâtiments	Semaine du 20 au 24 septembre 2027 (tentatif)
Participation à une séance de communauté de pratique	À valider, dans les 6 mois suivant la première formation au plus tard
Fin du projet	Fin juillet 2028

### 7.5 Calendrier indicatif – Animation de la formation en gestion des approvisionnements

Étape	Date
Rencontre de travail #3 (coordination pré-formation)	Semaine du 8 au 11 septembre 2026
Animation de la première formation en gestion des approvisionnements	Semaine du 21 au 25 septembre 2026 (tentatif)

Débrief et post-mortem	Semaine du 28 septembre au 2 octobre 2026 (tentatif)
Rencontre de travail #4 (coordination pré-formation)	Semaine du 11 au 15 janvier 2027
Animation de la deuxième formation en gestion des approvisionnements	Semaine du 25 au 29 janvier 2027 (tentatif)
Débrief et post-mortem	Semaine du 1 au 5 février 2027 (tentatif)
Rencontre de travail #5 (coordination pré-formation)	Semaine du 8 au 12 novembre 2027
Animation de la troisième formation en gestion des approvisionnements	Semaine du 22 au 26 novembre 2027 (tentatif)
Participation à une séance de communauté de pratique	À valider, dans les 6 mois suivant la première formation au plus tard
Fin du projet	Fin juillet 2028

## 8. Budget indicatif

Le budget maximal alloué à chaque volet de ce mandat est le suivant :

- Total pour la conception et l'animation de 3 séances **d'un bloc** de contenu de 3h : **5000\$** (avant taxes)

Les soumissionnaires peuvent déposer une offre pour un seul ou plusieurs blocs de formation. Il est attendu que les offres couvrent à la fois la conception et l'animation.

## 9. Contenu attendu de la proposition

Les soumissionnaires doivent fournir une proposition incluant au minimum :

- Une compréhension du mandat
- La spécification de la thématique de formation (gestion des bâtiments et/ou gestion des approvisionnements) et le nombre de blocs souhaités (1, 2 ou 3)
- Une proposition de structure de contenu pour chacun des blocs souhaités, incluant la thématique recommandée pour chacun, en respect du plan de formation préliminaire (voir annexe)
- Une description de l'approche de formation privilégiée ainsi qu'une démonstration de la maîtrise des compétences en formation en virtuel ciblées (voir section 10. Critères d'évaluation)
- Présentation de l'expérience pratique de la firme auprès des PME
- Un CV pour chaque formateur.ice (si plusieurs), spécifiant ses compétences et son expérience en lien avec la thématique et en animation de formation professionnelle
- Des exemples de mandats similaires, avec un ou plusieurs extraits d'enregistrement de formations livrées par le passé, des témoignages ou autres références, si disponible.
- Les engagements responsables et/ou certifications de la firme, s'il y a lieu

## 10. Critères d'évaluation

Les propositions seront évaluées selon les critères suivants :

Critère	Pondération indicative
<b>Connaissances</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maîtrise technique des contenus conceptuels (savoirs techniques) et compétences (savoir-faire, savoir-être) à transmettre aux participant.e.s</li><li>• Connaissance de la réalité terrain des PME et des enjeux d'action climatique en entreprise</li></ul>	25%
<b>Expérience</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Expérience pratique en lien avec le thème de la formation</li><li>• Familiarité avec des études de cas et des entreprises à citer en exemple (idéalement, dans les secteurs des grappes visées par le projet), contacts dans le monde des affaires pour inviter des témoignages</li><li>• Expérience démontrée en formation</li></ul>	25%
<b>Compétences</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Habileté à saisir et maintenir l'attention d'un groupe en virtuel</li><li>• Capacité à communiquer de façon claire, accessible et succincte, à vulgariser des concepts complexes à un public novice</li><li>• Aptitude à guider un groupe vers l'atteinte des objectifs généraux et spécifiques de l'activité, à s'adapter et modifier le plan au besoin</li><li>• Capacité à faire participer les personnes et gérer la dynamique de groupe, en virtuel</li><li>• Habileté à planifier une activité de formation, à préparer les contenus et les sous-activités, à présenter les informations de façon visuellement captivante</li><li>• Capacité à travailler efficacement avec d'autres partenaires</li></ul>	25%
<b>Offre de services</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compréhension du projet I.M.P.A.C.T., du mandat et pertinence de l'approche de formation privilégiée</li><li>• Créativité et adéquation avec le plan de formation préliminaire et les besoins des publics cibles</li><li>• Spécification des blocs spécifiques à privilégier en fonction des connaissances et expérience</li><li>• Adéquation avec l'échéancier et le budget proposé</li></ul>	15%
<b>Coup de cœur</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adéquation avec la mission et les valeurs du projet</li><li>• Qualité de la relation et de la collaboration</li></ul>	10%

**NOTE :** En fonction des offres reçues, nous privilégierons de travailler avec plusieurs formateur.rice.s afin de diversifier les styles de formation pour les participant.e.s.

## 11. Modalités de dépôt

Les propositions doivent être envoyées par courriel au plus tard le **14 janvier 2026 à 23h59**, à l'adresse suivante :

**Caroline Tremblay**

Chargée de projet – Formation et contenus

Projet I.M.P.A.C.T.

[ctremblay@montreal-invivo.com](mailto:ctremblay@montreal-invivo.com)

Tout envoi doit inclure **un seul document PDF** intitulé : NomFirme\_IMPACT\_Formation.pdf

## 12. Renseignements

Pour toute question ou clarification concernant cet appel d'offres, veuillez écrire à

[ctremblay@montreal-invivo.com](mailto:ctremblay@montreal-invivo.com) au plus tard le **17 décembre 2025** à midi.

Les réponses seront partagées à tous.tes les soumissionnaires intéressé.e.s, dans un souci d'équité.



# Industries Mobilisées Pour l'Action Climatique et la Transition

Une initiative intergroupes



Les 6 grappes sectorielles mettent en place un projet pour accompagner les PME et start-ups québécoises dans leur démarche de réduction des émissions de GES.

30%

des émissions de gaz à effet de serre (GES) du Canada proviennent des PME.

Vous êtes une PME ou start-up intéressée à passer à l'action ?

Rejoignez dès aujourd'hui notre programme I.M.P.A.C.T. !

Réduire vos émissions de GES, c'est :

- Vous **préparer aux réglementations** sur les GES,
- Acquérir un **avantage compétitif**,
- **Se démarquer** auprès des investisseurs,
- **Mobiliser vos employés** autour d'une démarche collective pour un Québec durable.

Secteurs concernés :

Aérospatial,  
Aluminium,  
Cinéma et télévision,  
Finance,  
Sciences de la vie et  
technologies de la santé

Participez à des activités alignées sur vos besoins :

## Sensibilisation et mobilisation



+ 1 000 entreprises

- Classes de maître
- Ressources en ligne
- Études de cas
- Capsules vidéos
- Manifeste d'engagement
- Communautés de pratique

## Préparation à l'action



+ 300 entreprises

- Outil de diagnostic de maturité dans la transition
- Bilan des émissions GES (portée 1, 2 et 3)
- Plan d'action de réduction

## Passage à l'action



+ 200 entreprises

- Formations ciblées
- Maillages
- Coaching
- Communautés de pratique



Parcours complet de la sensibilisation au passage à l'action  
Accompagnement par des experts de votre secteur  
Activités en ligne, gratuites ou à coût compétitif

Ne manquez pas votre chance de participer à un tel projet !

Démontrez votre intérêt et inscrivez-vous pour avoir accès aux nouvelles en avant-première en contactant **Alizée Gouronnec**  
([agouronnec@montreal-invivo.com](mailto:agouronnec@montreal-invivo.com))

# Aperçu de Plan de formation

## Industries Mobilisées Pour l'Action Climatique et la Transition (I.M.P.A.C.T.)

### À propos

Les grappes sectorielles sont des organisations de développement économique pour différents secteurs phares de l'industrie québécoise. Elles mobilisent leurs écosystèmes, des étudiants, universités, start-ups et PME jusqu'aux grandes entreprises. Elles sont des partenaires influents et incontournables qui assument un leadership dans la mobilisation de tous les acteurs de leurs écosystèmes autour d'objectifs communs pour assurer la compétitivité et la croissance de leurs secteurs dans le grand Montréal et au Québec. Elles réalisent différentes activités pour atteindre cet objectif : comités de réflexions, création et gestion de projets, événements et études.

Le projet « Industries Mobilisées Pour l'Action Climatique et la Transition : une initiative intergrappes » (I.M.P.A.C.T.) est un projet mené conjointement par 6 grappes sectorielles québécoises, représentant les secteurs de l'aérospatial (AéroMontréal), de l'aluminium (AluQuébec), du cinéma et de la télévision (BCTQ), de la finance (Finance Montréal), des technologies propres (Écotech Québec) et des sciences de la vie et technologies de la santé (Montréal InVivo).

Ce projet s'adresse aux entreprises de ces 6 secteurs, pour qu'elles prennent action dans la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre (GES). À travers différentes activités, ce projet vise à sensibiliser et mobiliser les entreprises autour de cette thématique, les préparer à passer à l'action et les accompagner dans la mise en œuvre, tout en étant complémentaire des initiatives existantes.

Le projet a déjà débuté et sera actif jusqu'en juillet 2028 avec lancement public des activités en mars 2026.

Pour en savoir plus : <https://www.montreal-invivo.com/nos-projets/impact/>

### Plan de formation

#### 1. Mise en contexte

Afin d'atteindre son objectif principal, que les entreprises des 6 secteurs industriels québécois participants aient mis en place des actions de lutte contre les émissions de GES, l'équipe I.M.P.A.C.T. développe un plan de formation qui guidera les personnes impliquées dans la conception des contenus. Et ce, afin que chaque activité de formation contribue au développement de compétences pratiques et complémentaires en action climatique sous 3 catégories :

- **Savoirs théoriques** : connaissances, faits, principes, notions
- **Savoir-faire** : habiletés et capacités à réaliser une activité à partir de procédures, méthodes, techniques
- **Savoir être** : état d'esprit, attitude, disposition à réagir à une situation

Ce plan de formation s'applique aux activités suivantes du projet :

- **Classes de maître :** Conférences en ligne de 1h30 ayant pour objectif de mobiliser les dirigeants et gestionnaires sur la question de la décarbonation et de les introduire à de nouvelles connaissances
- **Formations aux gestionnaires :** Formations pratiques de 10h conçues pour développer le savoir-faire et le savoir-être nécessaire pour entamer une démarche de réduction des GES à l'échelle de la pratique professionnelle des gestionnaires ciblés
- **Communautés de pratique :** Rencontres trimestrielles pour les gestionnaires ayant suivi les formations visant à renforcer les compétences acquises par l'expérimentation et l'interaction entre pairs

Le plan de formation final sera validé en février 2026 suite à une consultation du Groupe de travail sur le plan de formation, constitué de divers représentants de chacune des grappes impliquées au projet I.M.P.A.C.T. (conseiller.ère.s sectoriel.le.s des secrétariats des grappes, représentant.e.s de PME, représentant.e.s de CSMO, expert.e.s en transition).

## 2. Problématique

### 2.1 Problématique à laquelle répond le projet I.M.P.A.C.T.

En 2021, le Québec n'avait réussi qu'à réduire d'un quart ses émissions de gaz à effet de serre (GES) par rapport à l'objectif fixé pour 2030<sup>1</sup>, malgré la mise en place de divers plans d'action impliquant citoyens, entreprises et gouvernement. Il a été montré que les petites et moyennes entreprises (PME) sont souvent sous-représentées dans les initiatives de soutien à la décarbonation<sup>2</sup>. Par exemple, dans le plan de mise en œuvre 2024-2029 du Plan pour une économie verte du Québec 2030, les PME ne sont pas spécifiquement mentionnées, et seul le programme Action-Climat est prévu pour les entreprises.

Les PME canadiennes sont responsables de 30% des émissions totales du pays<sup>3</sup>. Étant donné que les PME représentent plus de 99,7% du tissu entrepreneurial québécois<sup>4</sup>, leur rôle dans la réduction des GES est crucial. Ce projet vise six secteurs économiques majeurs au Québec : l'aéronautique, l'aluminium, le cinéma et la télévision, les technologies propres, la finance, et les sciences de la vie et technologies de la santé. Ils incluent près de 10 316 entreprises employant environ 430 000 personnes pour une contribution annuelle de près de 75 milliards \$<sup>5</sup>. Ils participent significativement aux émissions de GES de la province. D'après les données de l'Institut de la Statistique du Québec, les secteurs de l'aéronautique (1,9 Mt eq CO<sub>2</sub>), l'aluminium (9,8 Mt eq CO<sub>2</sub>), le cinéma et la télévision (0,3 Mt eq CO<sub>2</sub>), la finance (0,8 Mt eq CO<sub>2</sub>), et les sciences de la vie et technologies de la santé (0,1 Mt eq CO<sub>2</sub>) seraient responsables de plus de 13 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> en 2021, soit 21% des émissions des industries de la province<sup>6</sup>. Le secteur des

<sup>1</sup> Inventaire québécois des émissions de GES en 2021 et leur évolution depuis 1990. Gouvernement du Québec, 2023.

<sup>2</sup> *Le parcours vers la carboneutralité : guide sur la façon d'évaluer les progrès des PME*. Le Conference Board du Canada et Exportation et développement Canada, 2023.

<sup>3</sup> 200 Million Tonnes of Opportunity, Climate Smart, 2018.

<sup>4</sup> Statistique Canada, calcul d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2022.

<sup>5</sup> Données relatives à chaque secteur obtenues par chaque grappe (2020-2023)

<sup>6</sup> Compte des émissions de gaz à effet de serre par secteur, Institut de la Statistique du Québec, 2021.

technologies propres participe à cette initiative pour apporter son expertise et travailler à diminuer au maximum son impact.

Bien que 82% des entreprises québécoises soient conscientes de l'urgence de réduire leurs émissions de GES, 43% des PME n'ont encore entrepris aucune action climatique<sup>7</sup>. Les principaux obstacles identifiés incluent un manque d'informations, de compétences, et de technologies appropriées, ainsi que des préoccupations concernant la mesure de leur empreinte carbone<sup>8</sup>. Quand seulement 18% des dirigeants d'entreprises estiment être témoins d'exemples concrets de transition au sein de leur secteur d'activité, que le taux de littératie climatique moyen est estimé à 30% dans les entreprises, que seulement 20% des entreprises ont une stratégie corporative et un plan d'action concernant la réduction des émissions de GES<sup>9</sup>, il est clair qu'un travail important est encore nécessaire pour sensibiliser, outiller et accompagner les entreprises à prendre action.

Face à ces défis, les secrétariats des grappes des six secteurs concernés se sont regroupés pour lancer le projet I.M.P.A.C.T., visant à sensibiliser, outiller et accompagner les PME dans leur transition vers une économie décarbonée, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs climatiques du Québec.

## **2.2 Problématiques auxquelles répondent les activités de montée en compétences**

Selon des données récentes sur l'action climatique des entreprises québécoises, et particulièrement des PME, nous constatons que le rythme des progrès ne répond pas à l'ampleur des défis. Le baromètre de la transition des entreprises de QNP mesure à chaque année l'indice de transition des entreprises, en fonction de leur niveau de maturité sur la mise en œuvre d'actions climatiques. Celui-ci change peu d'année en année : de 32,4 en 2023, il est passé à 33 en 2024 puis 33,3 en 2025. Il y a un écart important entre la volonté d'agir et la capacité à agir : 82% reconnaissent que les entreprises ont un rôle central à jouer pour réduire les émissions de GES, mais seulement 64% se sentent bien outillées pour agir. Les principaux freins que notent cette étude sont le manque de moyens financiers (42%), le manque d'information pour démarrer le processus (20%), le manque de temps (19%) et le manque de ressources compétences (16%).<sup>10</sup>

En parallèle, Le Grand Diagnostic Vert du Pôle d'expertise en transition verte d'EnviroCompétences révèle que du côté du secteur secondaire (regroupant la majorité des entreprises des grappes), 43% des entreprises déclarent le manque de connaissances ou de personnel qualifié en interne comme un obstacle pour aller plus loin dans la mise en place de pratiques favorables à la transition. Seulement 16% déclarent avoir le personnel qu'il leur faut pour répondre aux enjeux de la transition verte et saisir les opportunités qui se présentent.<sup>11</sup>

Quoique n'étant pas l'unique facteur pour déclencher le passage à l'action, la montée en compétences est définitivement un levier important sur lequel mise ainsi le projet I.M.P.A.C.T.

---

<sup>7</sup> Baromètre de la transition des entreprises, Québec Net Positif, 2023.

<sup>8</sup> Baromètre de la transition des entreprises, Québec Net Positif, 2023 et Les PME et la réduction de GES au Canada, KPMG, 2023.

<sup>9</sup> Baromètre de la transition des entreprises, Québec Net Positif, 2023.

<sup>10</sup> Baromètre de la transition des entreprises, Québec Net Positif, 2025.

<sup>11</sup> Grand Diagnostic Vert, EnviroCompétences, 2025.

### 3. Objectif général

Les grappes souhaitent qu'à travers les activités de montée en compétences, les gestionnaires soient outillés pour convaincre les parties prenantes concernées (direction, employés, partenaires) de la pertinence et des bienfaits de l'action climatique, et aptes à mettre en place des projets et des changements dans leur entreprise qui réduisent les émissions de GES, tant dans leurs opérations, leur chaîne de valeur que la culture organisationnelle. Ces actions posées sont pertinentes et relatives à leur secteur d'activité, leur taille et leurs enjeux spécifiques.

### 4. Compétences générales à développer

Pour chaque thématique de formation, une déclinaison des compétences générales sera explicitée.

La liste de compétences indiquée ci-bas est à titre indicatif. La liste finale sera plus concise et précise par thématique de formation, en fonction des travaux du Groupe de travail et des recommandations des formateurs.rice.s

#### 4.1 Savoir théorique

Les gestionnaires devraient :

- Connaître les principales sources d'émissions de GES au Québec et pour leur secteur
- Comprendre le concept net-zéro et ses bénéfices pour les PME
- Comprendre les systèmes énergétiques et leur impact sur les GES
- Comprendre le principe des externalités
- Connaître les limites physiques des ressources planétaires
- Différencier réduction des émissions et séquestration du carbone
- Connaître les politiques, cibles et programmes publics en matière de climat
- Connaître l'environnement légal et réglementaire climatique et apprivoiser son évolution future
- Comprendre le rôle de leur entreprise dans sa chaîne de valeur
- Comprendre les impacts des changements climatiques sur leur métier (risques & opportunités)
- Connaître les solutions existantes (technologies propres, économie circulaire, efficacité énergétique, etc)
- Comprendre les leviers d'atténuation des changements climatiques de leur métier

#### 4.2 Savoir-faire

Les gestionnaires devraient être en mesure de :

- Réaliser un bilan carbone (scope 1,2,3)

- Collecter des données (sur les impacts des changements climatiques, les émissions de GES et l'adaptation)
- Interpréter les données et rendre compte des impacts et enjeux (indicateurs)
- Analyser les risques que posent les changements climatiques sur leur activité
- Identifier et hiérarchiser les impacts (matérialité)
- Dialoguer avec ses parties prenantes, les consulter et les sensibiliser (employés, fournisseurs, partenaires, clients, etc)
- Connaître et citer des exemples, décliner les apprentissages à son entreprise
- Étudier les mesures possibles de réduction des émissions et d'adaptation : évaluer leur impact, coût, faisabilité, viabilité et acceptabilité sociale
- Élaborer un plan d'action climatique et définir des priorités
- Développer des politiques, des stratégies et des projets de réduction des émissions et d'adaptation
- Mettre en œuvre et assurer le suivi des politiques, stratégies et projets
- Communiquer les résultats et les actions climatiques

### 4.3 Savoir-être

Les gestionnaires devraient être aptes à :

- Adopter une vision systémique des enjeux climatiques et de la gestion d'entreprise
- Prendre des décisions sur base de multiples facteurs, incluant climatiques
- Travailler en collaboration et en interdisciplinarité
- Identifier les leviers d'action, de motivation et de changement
- Accueillir la complexité et l'inconnu
- Résoudre des problèmes complexes
- Jouer un rôle de leader de la transition, gérer le changement
- Adopter une pensée critique et de la rigueur
- Faire preuve d'adaptabilité et s'ajuster en fonction des nouvelles connaissances (veille)
- Communiquer et présenter des informations complexes et sensibles

## 5. Profils cibles

Les entreprises visées par les activités de montée en compétences sont :

- Des PME des 6 grappes sectorielles portant le projet
  - Sciences de la vie et technologies de la santé
  - Aéronautique
  - Aluminium (transformation et équipements)
  - Audiovisuel (cinéma, télévision)
  - Finance
  - Technologies propres
- Autant des entreprises manufacturières que de services

- À l'échelle du Québec, surtout dans les principales villes (Grand Montréal, Québec, Sherbrooke, etc)
- Les activités de montée en compétences visent principalement les entreprises aux stades 2 (immobiles), 3 (enthousiastes) et 4 (engagées) sur l'indice de maturité de QNP.

### 5.1 Profils cibles pour les formations aux gestionnaires

Les gestionnaires visés peuvent avoir un niveau de maturité et de connaissance des changements climatiques variés. I.M.P.A.C.T étant un projet à la carte, il est possible que certains aient pris part à d'autres activités (classes de maître, webinaires, mesure des GES, maillages, etc) alors que d'autres non.

Comme les PME couvrent des entreprises très diverses également, il est probable que les responsabilités d'un gestionnaire à l'autre soient très différentes malgré un titre similaire. Il est donc important que les informations soient présentées autant que possible de façon accessible à tous.

- **Gestionnaires de bâtiments** : on parle ici de toute personne ayant pour responsabilité la gestion et/ou la maintenance des sites physiques occupés par les employés et/ou les actifs de l'entreprise
  - Certaines entreprises pourraient être propriétaires de leur site, alors que d'autres seraient locataires
  - Dans certains cas les gestionnaires pourraient avoir à gérer un bureau, une usine, et/ou un entrepôt
  - Les zones de responsabilité peuvent inclure : la gestion de l'énergie, des déchets, des achats (matériel de bureau), etc
- **Gestionnaires des approvisionnements** : on parle ici de toute personne ayant pour responsabilité de gérer l'acquisition de matières premières ou de produits finis à titre d'intrants pour leur production, et/ou d'établir des contrats avec des fournisseurs.
  - Les catégories d'achat et le pouvoir d'influence des entreprises peut varier. Ainsi, alors que certaines cherchent à être outillées pour choisir les bons produits, d'autres pourraient chercher à travailler de concert avec leurs fournisseurs.

## 6. Approche privilégiée pour les activités de formation

I.M.P.A.C.T. souhaite développer des contenus de formation ancrés dans **la pratique, le concret et la facilitation du passage à l'action**. L'objectif en soi n'est pas de simplifier les concepts (nous ne voulons pas dénaturer la complexité de la décarbonation), mais bien de les traduire en **pistes d'action pertinentes** pour les gestionnaires des secteurs visés. Chaque concept est illustré par des exemples provenant de PME, idéalement d'un ou plusieurs des secteurs impliqués.

Chaque bloc de contenu devrait répondre aux objectifs suivants :

- **Comprendre les enjeux**



- Les participant.e.s comprennent de façon sommaire les émissions de GES inhérentes à leur activité, et les défis qu'il y a à surmonter pour la décarboner. Ils sont par la suite capables de retransmettre cette information à leurs parties prenantes pour les sensibiliser aux enjeux.
- **Découvrir les solutions**
  - Les participant.e.s sont exposées à diverses méthodes éprouvées pour résoudre ou atténuer les enjeux, à des outils qui existent pour surmonter les défis, à des exemples réels inspirants ainsi qu'aux facteurs clés de succès pour l'implantation des solutions (incluant la nécessité de les approcher dans une perspective systémique et de collaboration). Différentes avenues sont explorées, tant les solutions technologiques qu'humaines (changement de comportements).
- **Passer à l'action**
  - Les participant.e.s acquièrent les compétences pour gérer le changement et implanter une ou plusieurs solutions. Ils apprennent à bâtir un plan d'action et à le mettre en œuvre.

Les thématiques spécifiques de chaque bloc seront co-construites avec les formateur.rice.s sélectionné.e.s en fonction des propositions soumises ainsi que du plan de formation final. Tout au long du cursus, les participant.e.s devraient être incité.e.s à réfléchir à l'application des savoirs qu'ils et elles acquièrent sur leur propre situation professionnelle (leurs propres bâtiments gérés ou chaînes d'approvisionnement).

De plus, les formateur.rice.s sont invité.e.s à se baser sur les principes de l'apprentissage adulte dans la conception des contenus<sup>12</sup> :

- Engager et maintenir la motivation des participant.e.s. à apprendre, à enrichir leurs connaissances et trouver des solutions à des problèmes réels, pendant et après la formation
- S'appuyer sur des situations réelles et des problèmes pragmatiques à résoudre
- Inviter les participant.e.s à faire des liens entre les apprentissages et les connaissances préalables
- Laisser la place au dialogue et faciliter les échanges entre pairs et avec le ou la formateur.rice
- Respecter la diversité du groupe, tant en termes de culture, de styles d'apprentissage, de source de motivation, de besoins, d'intérêts, d'objectifs, etc.

## 7. Méthodes d'évaluation des apprentissages

Il est prévu que les participant.e.s soient soumis à une évaluation de leurs apprentissages. Cette évaluation sera définie dans le plan de formation final.

<sup>12</sup> La gestion de la formation et du développement des ressources humaines. Rivard et Lauzier, 2013.