

# MODÈLES D'AFFAIRES

## EN MODE CIRCULARITÉ

PRÉSENTÉ PAR LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE TEXTILE ET HABILLEMENT  
DE CONCERTATION MONTRÉAL

26 avril 2023  
8h00 à 10h00  
9320 St-Laurent

En collaboration avec:

SDC ●●●  
DISTRICT  
CENTRAL

mmode  
LA DRAPERIE MÉTROPOLITAINE DE LA MCD

réseau femmes  
environnement

C | MTL

ÉVÈNEMENT GRATUIT  
EN PRÉSENTIEL  
SUR INSCRIPTION  
ÉVÈNEMENT GRATUIT

## COMPTE RENDU

*Prises de notes par*

Janie-Claude Viens  
Thomas Dutrey-Grébert  
Félicité Donyo  
Mia Van der Heyden  
Alexandre Robin  
Cynthia Boudreau

# TABLE DES MATIÈRES

---

LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE	2
PROFIL DES PARTICIPANT.E.S	3
LES ATELIERS DE DISCUSSIONS	4
LA COMMUNICATION RESPONSABLE	8
LE MODÈLE D’AFFAIRES DE TUKUAN	9
PORTEURS DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE	12

## LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Cet atelier est né de l'implication des membres de la Communauté de pratique textile et de l'habillement initiée par Concertation Montréal et ses partenaires, la Grappe métropolitaine de la mode (mmode) ainsi que le Réseau des femmes en environnement (RQFE) en collaboration avec la Société de développement commercial du District Central (SDC District Central).

### MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE TEXTILE

#### LES 16 MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE:



Marianne Coquelliot-Mercier,  
Chroma



Geneviève Tremblay,  
Moov Activewear



Anne-Marie Laflamme,  
atelier b



Angélique Marguerite  
Berthe Diene, Chélie



Geneviève Chloé Delage,  
Geneviève Chloé Delage



Alexandre Robin,  
Mercerie Roger



Lila Rousselet,  
Montloup



Grégory Hersant,  
Flaura, cuir végétal



Fanny Guyon,  
Aniela Mieko



Vanessa Berrouët,  
Vaal Berrouët



Isabelle Charlebois,  
Les belles bobettes



Julie Fournier,  
Écosceno



Cynthia Boudreau,  
En Mode responsable



Noémie Videaud Maillette,  
Collatéraux



Fannie Laroche,  
Flaura, cuir végétal



Félicité Donyo,  
TUKUAN

### MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE TEXTILE

AYANT PARTICIPÉ AU GROUPE DE TRAVAIL « MODÈLES D'AFFAIRES »



Alexandre Robin,  
Mercerie Roger



Fanny Guyon,  
Aniela Mieko



Vanessa Berrouët,  
Vaal Berrouët



Cynthia Boudreau,  
En Mode responsable

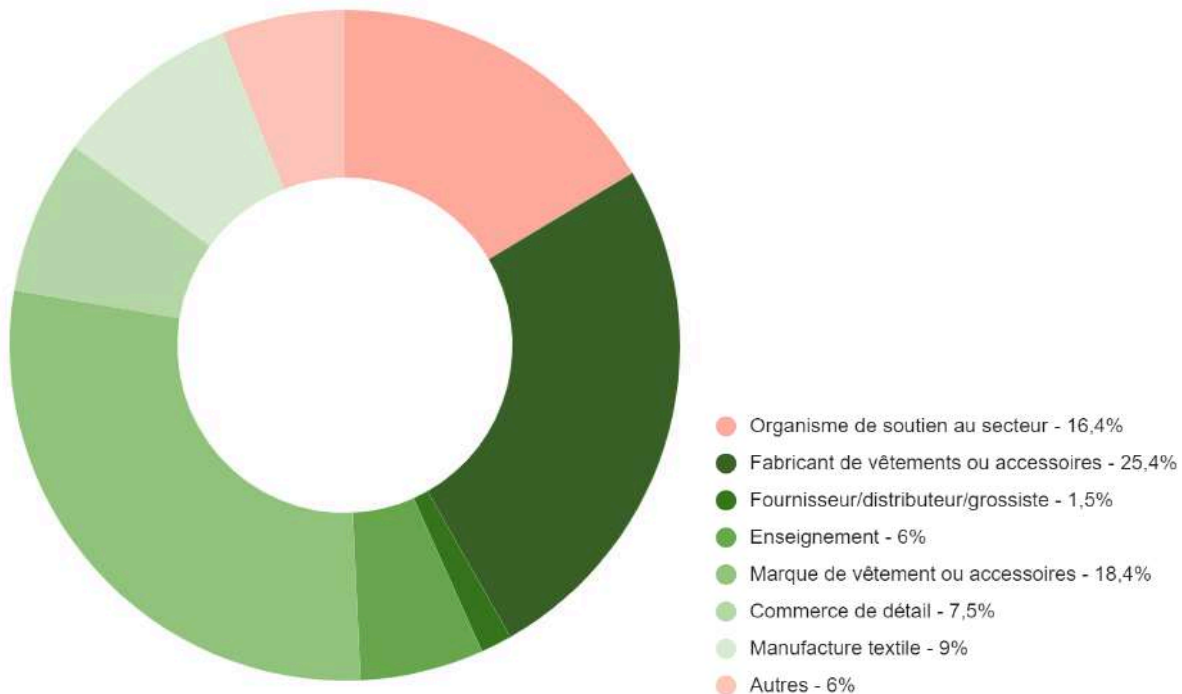


Félicité Donyo,  
TUKUAN

Pour en savoir plus sur la communauté de pratique textile et habillement et ses membres, nous vous invitons à consulter le [document de présentation](#) disponible sur le site internet de Concertation Montréal.

## PROFIL DES PARTICIPANT.E.S

### LES DIFFÉRENTS RÔLES DES PARTICIPANT.E.S



Crédit photo : CMTL.

# LES ATELIERS DE DISCUSSION

---

## PROVENANCE ET TRAÇABILITÉ DES MATÉRIAUX

### TABLE DE DISCUSSION #1

#### **Les étapes de la chaîne d'approvisionnement et leurs impacts environnementaux et sociaux**

Il est crucial de ne pas limiter la traçabilité au tissu, mais également de questionner l'origine de la fibre. Il a été noté que les fibres dites « recyclées » peuvent être difficiles, voire impossibles, à tracer. Les participant.e.s ont souligné la nécessité d'avoir une connaissance exhaustive de la chaîne d'approvisionnement pour pouvoir identifier les points de vulnérabilité et les risques.

#### **Privilégier l'approvisionnement local**

Cela permet de réduire les impacts environnementaux liés aux transports et de favoriser l'économie locale. Les participant.e.s ont également souligné l'importance de diversifier l'offre de service pour promouvoir une économie circulaire : des services tels que la réparation, la location et la récupération pour le réemploi ont été suggérés comme des alternatives intéressantes à la production de nouveaux produits.

#### **Quelles solutions ?**

Pour encourager une approche responsable de la provenance des intrants dans l'industrie de la mode et assurer leur traçabilité, il a été suggéré de rechercher les certifications pour attester de la responsabilité dans certains maillons de la chaîne d'approvisionnement. Les étiquettes ont également été proposées comme un support de communication intéressant pour informer les consommateurs sur les pratiques responsables.

Les participant.e.s ont également souligné l'importance de développer des relations de confiance avec les fournisseurs et de les questionner régulièrement sur la provenance de leurs produits pour s'assurer que les informations sont à jour. Toutefois, il a été noté que les petits fournisseurs peuvent avoir des difficultés à fournir des preuves de traçabilité en raison de contraintes de ressources.

D'autres solutions proposées incluent la mutualisation des ressources, la création de groupes d'acteur.trice.s pour décortiquer la chaîne d'approvisionnement, et la représentation auprès des paliers gouvernementaux pour encourager la mise en place de réglementations permettant d'exiger la traçabilité. Les participant.e.s ont également souligné l'importance de comprendre la toxicité des produits au niveau moléculaire pour mieux évaluer leur impact environnemental.

#### **Ressources abordées :**

- [Certification écoresponsable niveau 1](#) avec Ecocert, Delta solutions durables et le Fond ecoleader qui amènent les entreprises à établir la cartographie de ses parties prenantes.
- [Certification BCI](#) et [Cotton made in Africa](#) pour connaître la provenance de la fibre. Malheureusement même si on connaît bien le fournisseur, qu'on est allé visiter des installations, on a besoin d'une preuve papier. Attention à exiger systématiquement des

certifications. C'est beaucoup de pression sur les agriculteurs et tous les autres sous-traitants de la chaîne de production.

- Bopack : une application sous forme de code barre pour suivre les produits
- Iso-Protek : entreprise qui fait des sacs thermiques, mais qui souhaite développer un service de consigne en plus d'un service de production et de déproduction
- Responsabilité élargie des producteurs textiles (REP) et taxe à la surproduction mise en place en Europe

## CONSOMMATION ET POLLUTION DE L'EAU

### TABLE DE DISCUSSION #2

#### La teinture

Il est primordial de bien connaître les ingrédients utilisés lors de l'étape de la teinture. Certains ingrédients, bien que non considérés comme « dangereux » lorsqu'ils sont utilisés seuls, peuvent devenir toxiques lorsqu'ils sont mélangés avec d'autres composants. Il est actuellement difficile de connaître la composition des teintures et c'est pourquoi il est souhaitable d'avoir des informations traçables sur les intrants qui entrent dans la composition de produits textiles.

#### La culture du coton

Les participant.e.s nomment le coton biologique comme une alternative intéressante au coton régulier, comme elle consomme de 50 à 92 % moins d'eau.

#### Les microplastiques

La pollution par les microplastiques est un problème d'une gravité considérable qui suscite une attention grandissante ces dernières années en raison de son impact majeur sur l'environnement et la santé. Il est important de souligner que même les vêtements faits de bouteilles d'eau recyclées contribuent à la libération de microplastiques tout comme le polyester vierge. Le tissu biodégradable en environnement contrôlé est une voie explorée, mais qui demande des efforts considérables de recherche et de développement.

#### Ressources abordées :

- Ekoloji : entreprise qui s'est lancée dans une démarche de quantification d'eau consommée par vêtements fabriqués. Étant donné qu'Ekoloji surcycle des parties de vêtements post-consommation, ces évaluations permettent de quantifier les économies d'eau faites avec la matière récupérée par rapport à l'utilisation de matière neuve.
- Comité 21 : organisme de Montérégie qui a collaboré avec Ekoloji dans leur démarche d'évaluation de la quantité d'eau consommée dans la production.
- Article du *New York Times* : [The New Laws Trying to Take the Anxiety Out of Shopping "Fabric Act"](#) à l'étude dans l'État de New York.
- Grame : projet de science citoyenne sur les microplastiques auquel Alexandre Robin de Mercerie Roger a participé
- "Menace dans le St-Laurent" : documentaire au sujet des microplastiques et de la pollution du fleuve St-Laurent.



- *En mode climat* : Mouvement en France d'acteur.trice.s textiles engagé.e.s en faveur de la mise en place de législation pour encadrer les impacts sociaux et environnementaux du secteur.

## **GASPILLAGE DE LA MATIÈRE TEXTILE**

### *TABLE DE DISCUSSION #3*

#### **Enjeux technologiques et de machinerie pour la transformation des matières résiduelles**

Il est essentiel d'acquérir et de développer des machines et des technologies adaptées pour modifier la forme initiale des rejets textiles et créer de nouvelles matières à partir de ces derniers. Ça permettrait de valoriser les vêtements post-consommation et de trouver des solutions pour les *deadstocks*. Cela implique aussi de bâtir une chaîne de valeur pour la fin de vie : récupération des matières usées qui ne peuvent pas être utilisées et la mise en place de processus de décontamination, de défibrage et de déchiquetage. Attention, si une filière de transformation à l'état de fibre est mise en place, il restera toujours essentiel de promouvoir la réutilisation et le surcyclage de la matière à l'état de tissu ou vêtement dans un premier temps.

#### **Changement de perception et vision du gaspillage textile**

Notre regard sur le gaspillage textile doit changer. Les rejets doivent être considérés comme un gisement de matière première plutôt que comme des déchets. Il faut développer le réflexe de valorisation des rejets textiles avant d'aller vers l'approvisionnement de matières neuves.

#### **Processus de production et modèle d'affaires**

Il est important de standardiser les processus et la production pour réduire la production de rejets textiles. La gestion des inventaires doit être optimisée pour éviter des frais excessifs de gestion du deadstock. Les modèles d'affaires axés sur l'éducation, la durabilité, le sur mesure, le sur commande, la réparation, les altérations, etc., sont importants pour réduire le gaspillage vestimentaire tout en valorisant le savoir-faire et les métiers liés à l'industrie textile. D'autres stratégies en économie circulaire telles que la réutilisation de la chaleur des presses pour chauffer les locaux peuvent être réfléchies.

#### **Implication des clients, transparence et collaboration**

Le groupe souligne l'importance d'impliquer la clientèle afin de favoriser son engagement et sa sensibilisation. Il faut aussi réfléchir à l'impact et à la mise en place de modèles visant à réduire les déchets de production. La transparence des prix et du processus de fabrication conduit à conscientiser les designers à la quantité de déchets textiles générés. Enfin, il est bénéfique de favoriser la collaboration entre grandes compagnies et startups afin de développer des projets de recherche et de développement pour avoir accès à des subventions et mettre en commun de la machinerie et de l'expertise.

## **SURPRODUCTION ET SURCONSOMMATION**

### *TABLE DE DISCUSSION #4*

#### **Rôle des industries et des consommateurs**

Cet enjeu concerne les entreprises établies, les entreprises émergentes et les consommateur.trice.s. Certain.e.s participant.e.s mettent de l'avant leur ambition de limiter la surconsommation chez leurs

client.e.s en produisant des collections capsules avec des pièces coordonnées, plutôt que de suivre aveuglément les tendances. Les pratiques de certaines grandes entreprises, qui utilisent des prix qui ne prennent pas en considération les coûts invisibles sur la société et l'environnement ont également été critiquées.

### **Question de la production locale**

Bien que la production locale soit préférable, elle est souvent coûteuse, d'autant plus quand nous devons externaliser une partie de la production. De plus, le rythme de production pose un défi, car les délais sont souvent serrés et il est difficile d'attendre trois mois pour une nouvelle collection. Cela soulève également un enjeu de flux de trésorerie pour les entreprises.

### **Gestion des stocks d'invendus et des stocks dormants**

Le stock dormant est coûteux en termes d'espace et d'entreposage. Le manque d'options pour s'en débarrasser, notamment depuis la fermeture de Certex, est abordé, car il nécessite souvent de recouper ou retravailler les vêtements. Une piste de solution proposée est d'établir des synergies entre les gens de l'industrie pour mutualiser/centraliser les invendus et les stocks dormants pour les utiliser comme des matières premières pour de nouveaux produits.

### **Éducation et formation**

Les entreprises ont un rôle éducatif à jouer en raison de leur communauté et de leur influence. Il considère que le produit peut être utilisé comme un moyen de créer un dialogue et d'échanger des idées. Les discussions permettent de prendre conscience des enjeux liés à la production et à la surconsommation et ainsi, aident les consommateur.trice.s à faire de meilleurs choix.

### **Croître en tant qu'entreprise responsable**

La croissance d'une entreprise dans l'industrie de la mode semble entraîner inévitablement des problèmes de surproduction et de surconsommation, ce qui suscite de nombreuses interrogations parmi les entrepreneurs présents.

### **Ressources abordées :**

- [Atelier 1er mai](#) : entreprise de "slow-fashion" dont le modèle d'affaires est en réaction à la surproduction. Les chutes de tissus et les stocks dormants deviennent matière première pour créer des vêtements sur mesure, sur commande, afin de minimiser le gaspillage.
- [Coopérative Les 7 vies](#) : produits et ateliers offerts pour réduire l'empreinte écologique puisqu'elle donne une deuxième vie aux fibres textiles, qui seraient autrement destinées au rebut
- Médias sociaux comme TikTok ou Instagram qui permettent la publication de vidéos *do it yourself* pour éduquer les gens sur comment transformer les rejets textiles et vêtements.

## **ÉCOBLANCHIMENT / GREENWASHING**

TABLE DE DISCUSSION #5

### **Communication transparente**

En tant qu'entrepreneur.e.s, nous devons dire clairement pourquoi certaines pratiques ne sont pas réalistes dans la mouvance de transition écologique du secteur. Il est important de respecter ses



engagements en matière d'éthique et de durabilité. Aussi, les entreprises doivent être transparentes en communiquant les informations qu'elles connaissent et sur lesquelles elles ont un certain contrôle.

### **Modification de la législation**

La mise en place de réglementations encadrantes permettrait de sanctionner les industries qui adoptent de fausses pratiques écoresponsables pour réguler les produits à forts impacts sur l'environnement et la société.

### **L'éducation aux consommateur.trice.s**

Les participant.e.s identifient l'éducation comme un élément essentiel pour établir des relations de confiance avec les client.e.s, en les sensibilisant aux enjeux de durabilité.

## LA COMMUNICATION RESPONSABLE

### **PRÉSENTATION D'ALEXANDRA GRAVELINE**

*COLLECTIF COMMUNICATION CITOYENNE (C3) / SENS COMMUNICATIONS DURABLES*

#### **Concept de "carboneutralité" ?**

Beaucoup de grosses entreprises prennent part à cet objectif aujourd'hui. Il s'agit de mesurer ses émissions de GES (scope 1-2-3) pour ensuite les compenser ( slides 40-41).

#### **La démarche écoresponsable d'une entreprise se limite-t-elle aux produits ?**

La démarche ne doit pas se limiter aux produits. La démarche concerne en réalité la gouvernance totale de l'œuvre qui inclut la santé ou la sécurité par exemple.

Crédit photo : CMTL.



« LA CRÉATIVITÉ EST LA CLÉ POUR CHANGER SES PRATIQUES EN VERTU DE NOUVEAUX ENJEUX ET AVEC DE NOUVELLES LIMITES. »

-Alexandra Graveline

#### **Ressources abordées :**

- [Fonds Écoleader](#) : subventions pour de l'accompagnement de spécialistes de différents volets de la transition écologique
- Programme "[Propylis](#)" de Polytechnique : pas besoin d'être ingénieur pour y participer.

# LE MODÈLE D'AFFAIRES DE TUKUAN

---

## ÉCHANGE AVEC FÉLICITÉ DONYO

CO-FONDATRICE DE TUKUAN

Pour prendre connaissance du parcours de Félicité Donyo et de son entreprise Tukuan, nous vous invitons à consulter son [site internet](#).



Crédit photo : CMTL.

### Qui est Félicité Donyo ?

Designer et styliste de formation, avec une expérience et une expertise de plus de 20 ans dans le développement de produit. Après avoir observé les bonnes et mauvaises pratiques des productions outre-mer, elle a réfléchi sur l'impact des circuits courts dans la production manufacturière des vêtements. Son désir d'encourager l'économie locale l'a mené à développer des partenariats avec des manufactures locales et à étudier les offres vestimentaires locales.

Crédit photo : CMTL.

Tukuan est une jupe polyvalente, conçue et produite de façon éthique et écoresponsable à Montréal. La jupe est parfaite pour profiter des saisons froides avec style. À vélo, en route pour le gym, le yoga ou autre sport, elle se transforme en châle une fois à l'intérieur au besoin. TUKUAN est une société par actions fondée le 3 janvier 2019 par Félicité Donyo et Lisa Noto et certifiée B Corp.

### **Comment la certification B-CORP a-t-elle influencé le développement de l'entreprise ?**

La compagnie TUKUAN a été lancée en 2019 et le processus de certification B Corp a été engagé dès 2020 pour "bâtir une entreprise qui fait partie de la solution" souligne Félicité. Ce n'est pas seulement le produit qui est responsable, mais bien l'entreprise au complet.

Le processus de certification dès les prémices de la jupe TUKUAN a joué le rôle d'un guide qui a poussé les deux entrepreneures à se poser les bonnes questions pour toujours rejoindre leurs valeurs, penser plus loin leur produit, l'environnement et l'industrie. La designer avoue qu'à sa première visite du site B Corp, elle était intimidée face à cette démarche qui allait la faire reconsidérer son entreprise. Ses recommandations ? Évaluer dans le questionnaire ce que l'on fait déjà, ce qui peut facilement être fait dans l'entreprise puis ce qui mettra plus de temps à mettre en place. En y allant progressivement, Félicité et sa partenaire ont obtenu la certification et sont aujourd'hui fières d'avoir ses bonnes bases et cette structure qui guide leurs décisions au quotidien.

Cependant, il est nécessaire d'être toujours dans une posture apprenante et de rester agile, se questionner à nouveau, sans prendre pour acquis ce qui a été mis en place, mais en évoluant en fonction des nouvelles données, connaissances et observations.

### **Quelle est la stratégie de TUKUAN pour s'approvisionner en circuit court tout en respectant les caractéristiques de son produit et ses diverses réalités entrepreneuriales ?**

L'approvisionnement en circuit court est un des enjeux principaux de TUKUAN souhaite adresser dans son modèle d'affaires. L'entreprise utilise en complémentarité, selon leurs besoins et les disponibilités, des fins de rouleaux, des textiles neufs certifiés, mais aussi des rouleaux de tissu déjà en stock.

Le problème avec les fins de rouleaux, c'est que la composition ou la provenance n'est souvent pas indiquée. Les entrepreneur.e.s font face à un dilemme : se procurer des matières *dead stock* dont ils ne connaissent pas les caractéristiques ou bien acheter à l'étranger en étant transparent avec sa clientèle. Félicité prend l'exemple de la jupe à carreaux TUKUAN : malgré leur volonté de communiquer au maximum sur la provenance du tissu, il est impossible de la tracer. La designer travaille aussi avec des tissus certifiés, car ils lui assurent que toutes les informations sont à sa disposition.

Il est important de bien communiquer avec ses fournisseurs et ses manufacturiers et d'avoir une approche responsable avec eux en posant constamment les bonnes questions. Là aussi, la certification B Corp oblige à développer des réflexes de transparence et de responsabilisation dans les relations d'affaires.

### **Comment TUKUAN applique les principes de communication responsable ?**

Il est nécessaire d'être à 100% transparent sur ce qu'on fait en tant qu'entreprise et de communiquer les bons coups autant que les moins fructueux. En définitive, pour parler de la communication de sa marque, Félicité insiste : "Nous communiquons avec la plus grande simplicité, on dit ce qu'on fait. Nous ne sommes pas parfaits et on le sait, on le dit. Aussi, la certification oblige à fournir un rapport annuel sur l'entreprise. C'est un outil intéressant à utiliser dans ses communications au grand public.

**Comment la croissance de TUKUAN est envisagée ? Est-ce que la croissance compromet les valeurs environnementales du modèle d'affaires ou à l'inverse, donne davantage de moyens pour arriver à vos objectifs en transition écologique ?**

La croissance et la performance sont deux notions intimement liées. Notre invitée qualifie la croissance de son entreprise comme "organique" : l'entreprise ne fait que de petite production et la gère sur commande. La performance se trouve, selon elle, dans leur capacité à produire la qualité souhaitée.

Félicité Donyo vise une croissance lente pour son entreprise, qui respecte un modèle d'affaires non-incitatif. La croissance est, certes, moins rapide mais plus pertinente et solide. L'objectif n'est pas de produire de nouveaux produits en grand nombre, mais de mettre sur le marché "l'accessoire polyvalent à avoir dans toutes les garde-robes".

**En parlant du futur, est-ce qu'il y a un projet ou un objectif que l'entreprise souhaite atteindre dans les prochaines années ?**

La designer confie travailler actuellement avec Vestechpro sur la gestion des déchets de l'entreprise, notamment des retailles textiles, leur réemploi et leur revalorisation.

La découverte de nouveaux fils ou de nouveaux tissus est aussi citée par Félicité. TUKUAN envisage le développement d'une jupe et ses intrants confectionnées à 100% au Canada à partir de fibres recyclées, une belle perspective pour son évolution.

Une participante mentionne que pour la gestion des matières résiduelles, elle recommande aux entreprises de penser aux synergies possibles avec d'autres acteurs de l'industrie.

**Quels sont les coûts engendrés pour être certifié B Corp en tant qu'entreprise ?**

Il existe différents tarifs. Pour TUKUAN, cette certification revient à 1000 \$ / année.

Le processus se réitère aux trois ans pour analyser l'évolution de l'entreprise en fonction de l'ensemble des éléments ajoutés au dossier. Félicité souligne aussi que cette certification est accompagnée de beaucoup de soutien et d'information de la part de B Corp comme le regroupement B Corp Québec qui propose des conférences mensuelles et des groupes de discussion.

# PORTEURS DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

---

## CONCERTATION MONTRÉAL (CMTL)

CMTL a pour mission de favoriser et d’animer le développement régional par la concertation, ainsi que d’initier et de soutenir des initiatives régionales innovantes et structurantes. CMTL connecte les élu.e.s avec les leaders socioéconomiques afin de renforcer la vie démocratique, favoriser la parité, la diversité et l’inclusion, et accélérer la transition écologique. Les activités qui découlent de ces trois axes ont été priorisées pour combler des chaînons manquants dans le développement de l’écosystème montréalais.

Par la concertation et l’action, l’organisation contribue au développement social, économique et environnemental de Montréal. Pour ce faire, elle participe à la compréhension des enjeux complexes de la métropole, agit en complémentarité avec les écosystèmes du milieu et s’assure de la pleine contribution de toutes et tous à la résolution de nos défis collectifs.

CMTL est reconnue par l’agglomération de Montréal comme son interlocutrice privilégiée en matière de concertation intersectorielle et de développement régional. Elle est financée par l’agglomération grâce à la participation financière du gouvernement du Québec. CMTL regroupe près de 150 organismes et élu.e.s membres et plus de 500 partenaires et intervient en transition écologique, éducation, sciences et technologie, enfance, jeunesse, gouvernance et diversité et parité.

### JANIE-CLAUDE VIENS

*Agente de développement en transition écologique*

Grandement sensibilisée aux répercussions sociales et environnementales de la consommation de vêtements dans ses formations académiques et ses emplois précédents, Janie-Claude a développé au sein de sa maîtrise en Management du développement durable des habiletés en approvisionnement responsable, en écoconception et en circularité des textiles avec le souhait de contribuer à la transition écologique de ce secteur d’activité au Québec. Pour toutes questions, vous pouvez lui écrire à l’adresse [jviens@concertationmtl.ca](mailto:jviens@concertationmtl.ca).

### THOMAS DUTREY-GRÉBERT

*Chargé de projet en transition écologique*

Très concerné par les enjeux sociaux et environnementaux liés à l’industrie de la mode et au comportement du consommateur, Thomas étudie au baccalauréat en Gestion et design de la mode : concentration Théorie, culture et valorisation de la mode à l’UQAM. Il a effectué un stage aux côtés de Janie-Claude afin de développer ses compétences et connaissances en développement de projet et accompagnement pour la transition écologique du secteur du textile et de l’habillement, avant d’intégrer l’équipe de CMTL comme chargé de projet.