

# Jalon 14

Pour chaque **besoin essentiel** (ex. s'alimenter, se déplacer, etc.), des **espaces de collaboration** permettent la **convergence** de stratégies et stimulent la **mise en œuvre** d'initiatives de transition

## Pourquoi ce jalon ?

- Les transitions ne peuvent pas être gouvernées dans une logique descendante. Comme on peut le voir dans le chemin de transition proposé, de nombreux jalons supposent la collaboration d'une pluralité d'acteurs, des entreprises aux gouvernements, en passant par la société civile (ex. mise en œuvre d'une stratégie d'autonomie productive régionale - jalon 29), et à différentes échelles (ex. jalon 39 - incitatifs et coercitifs pour des chaînes de valeur plus sobres et circulaires). Accélérer des transitions systémiques demande qu'à tous les niveaux, les logiques partenariales prévalent sur la concurrence et la course au profit. Se doter de mécanismes de concertation efficaces est une condition de succès critique à la mise en place d'autres jalons de la trajectoire proposée.
- Au Québec, certains espaces de concertation ont été abolis (ex. des CRÉ), tandis que d'autres structures poursuivent leurs opérations et sont créées chaque année. Toutefois, elles sont souvent centrées sur un secteur d'activité, un type d'organisation (ex. municipalités, monde de l'entrepreneuriat), selon différentes visions de transition (ex. croissance verte, économie sociale, décroissance, etc.) ou centrées sur un maillon de la chaîne de valeur (ex. agriculture durable, gaspillage alimentaire, etc.). Ces espaces permettent de l'échange d'informations, mais pas nécessairement une réelle coconstruction intersectorielle. Elles ne sont pas adaptées pour opérer une reconfiguration fondamentale, comme le développement de modèles socio-économiques territoriaux plus locaux et moins consommateurs en ressources (jalons 29 et 68).
- En s'appuyant sur les structures de concertation existantes, ce jalon propose de développer des espaces de collaboration en fonction des besoins humains (ex. se loger, se nourrir, se vêtir). Réfléchir en termes de besoins et d'usages permet de sortir d'une logique commerciale et facilite la collaboration entre les différents acteurs ainsi que la convergence des stratégies vers des cibles déterminées.
- Ces mécanismes doivent réunir les parties prenantes concernées à intervalle régulier afin d'arrimer les stratégies d'action prévues par chacun, en ciblant des zones de collaboration ou de divergences potentielles. Ces rencontres seront aussi un bon moment pour échanger sur les principaux freins rencontrés et trouver ensemble des façons de les lever, pour partager les meilleures pratiques, pour transférer les innovations de procédés ou de produits du milieu de la recherche au monde professionnel et vice versa, pour développer des expérimentations de transition et soutenir vigoureusement les acteurs du changement (entrepreneurs à impact, projets citoyens, expérimentations dans les organisations publiques et privées, etc.).
- Le maintien de ce processus de dialogue permettra, au fil des ans, une convergence de plus en plus forte des stratégies et initiatives de parties prenantes diversifiées autour d'objectifs et de visions communes, notamment sur les défis les plus complexes de la transition. Ensemble, elles pourront s'adapter en continu à un monde en constante évolution, et faire des choix difficiles de façon plus concertée, équitable et rapide sur les « nœuds du futur », qu'ils pourront identifier en continu.

## Niveau d'avancement



## Qui doit être mobilisé?



**Entreprises et organisations publiques :**  
PME, jeunes pousses, entrepreneurs à impact, projets d'économie sociale



**Gouvernements provincial et fédéral**



**Société civile :** organisations militantes sur la transition, syndicats, associations professionnelles



**Institutions d'éducation et de recherche**



**Secteur financier**

## Comment pourrait-on s'y rendre?

- **Faire une revue des initiatives ayant mené des réflexions par besoins essentiels**, au Québec comme à l'international. Par exemple, le Grand dialogue au Saguenay Lac-Saint-Jean et FabRégion au Bas-St-Laurent ont structuré leur démarche en fonction des besoins essentiels.
- **Mobiliser les espaces de collaboration déjà présents** : ex. Chambres de commerce régionale, associations professionnelles, syndicales ou sectorielles, tables de concertation, zones d'incubation et d'innovation, etc. Un dialogue étroit devrait être initié entre les acteurs du territoire autour d'un besoin essentiel donné pour que chacun puisse partager son agenda d'actions, identifier des arrimages possibles et mobiliser largement ses réseaux. Le Conseil SAM en est un exemple pour le secteur alimentaire.
- **S'inspirer du modèle de gouvernance des « arènes de transition »** : des exemples se trouvent aux Pays-Bas, en Belgique, aux pays scandinaves et au Québec (voir les travaux de la Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM). « L'idée centrale des arènes de transition (...) est de changer la gouvernance pour faciliter les transitions en rassemblant des acteurs de la science, des politiques publiques, de la société civile et des entreprises pour développer des relations de coopération plutôt que de compétition entre eux » (Köhler et al 2019). Elle doit engendrer une gouvernance réflexive et réunir des acteurs pour organiser une communication et une interaction orientée vers une compréhension commune et une résolution coordonnée de problèmes complexes (Audet 2015). Elle permet de stimuler les processus d'apprentissage, la constitution de réseaux et l'élaboration de visions d'avenir riches. Voici les étapes d'animation du processus de gestion de transition :
  - 1) Stratégique : identification des parties prenantes, structuration collective du problème systémique à traiter et élaboration d'une vision collective de long terme. Une arène de transition rassemble une quinzaine de parties prenantes diversifiées, dont une équipe de chercheurs qui supervise et facilite le processus. On retrouve dans l'arène des acteurs clés du régime en place (acteurs et actrices privés, décideurs publics), tout comme des précurseurs (*frontrunners*), c'est-à-dire des porteurs et des porteuses de projets de transition socio-écologique, ayant déjà adopté de nouvelles manières de penser et d'agir.
  - 2) Tactique : tracer des voies possibles pour atteindre la vision du futur souhaitable. Les idées proposées sont rassemblées dans un agenda de transition.
  - 3) Opérationnelle : l'agenda de transition sert de panier d'idées pour choisir d'en expérimenter certaines (ex. en mobilité, en aménagement, en gestion, etc.).
  - 4) Évaluation des expérimentations testées et transfert des apprentissages.

- **Conduire des projets de recherche universitaire visant à faire la médiation, le suivi et l'évaluation; orchestrer ces processus.** Par exemple, l'initiative MUTREC, qui s'est fixé pour mission de soutenir la transition de l'industrie textile québécoise vers une économie circulaire, permet de rassembler une diversité d'acteurs et d'actrices autour du besoin de se vêtir. En associant des personnes issues de différents maillons de la chaîne de valeur, des stratégies de circularités sont mises en place pour repenser le développement de produits et des modèles d'affaires. Une autre initiative a vu le jour avec le lancement de l'écosystème de laboratoires d'accélération en économie circulaire par le CERIEC. Cette dernière rassemblera plusieurs laboratoires interreliés autour de filières industrielles diverses (construction, agroalimentaire, plastique), et s'appuiera sur une collaboration multipartite.
- **S'inspirer de la méthode de Chemins de transition** pour inviter les acteurs à développer des visions concertées en lien avec le besoin étudié, puis élaborer ensemble des trajectoires de transition pour y arriver, où chacun pourrait mieux cibler sa contribution respective. Périodiquement, la trajectoire pourrait être adaptée au nouveau contexte et servir de guide pour la progression des parties prenantes.
- **Développer des programmes de financement assurant un soutien pérenne à ce type de structure de concertation.**

### Qu'est-ce qui peut faciliter ce changement ?

---

- Les fonds de recherche du Québec se tournent de plus en plus vers des structures intersectorielles.
- L'atteinte de certains jalons préalables, comme une prise de conscience globale de la société (jalon 5) et un arrimage avec des espaces de dialogue territoriaux sur les besoins essentiels et la résilience des communautés (jalon 6).
- Parmi les conditions de succès d'une concertation, notons :
  - Mise en place d'éléments de langage commun : développer un cadre de référence commun assez souple pour que chacun s'y retrouve et se comprenne à la fois.
  - La présence d'une actrice ou d'un acteur neutre et impartial, dont la mission est de faciliter la concertation, mais qui n'est pas associé à un type de parties prenantes ou un secteur donné. Par exemple, les organismes d'intermédiation financés par le gouvernement du Québec.

### Qu'est-ce qui peut freiner sa mise en œuvre ?

---

- Le système économique néolibéral mondialisé et très concurrentiel rend difficile la convergence des stratégies, notamment pour les acteurs privés.
- Résistance au changement et conflit d'intérêts : apports de pouvoir inégaux avec les coalitions en place qui défendent leurs intérêts et peuvent rejeter ou ralentir le changement;
- Le processus d'expérimentations peut être long, itératif et toutes n'ont pas nécessairement des chances de succès. Comment accélérer leur développement alors que les bailleurs de fonds veulent des résultats concrets, rapides et bien mesurés ?
- Les visions de la transition, le langage, la temporalité, etc. ne sont pas universels. Ces divergences peuvent rendre le cadre de collaboration inopérant.

## Qu'est-ce qu'il reste à éclaircir?

---

- Qui inviter au sein de l'arène de transition? Quel équilibre entre acteurs opérationnels et décideurs?

## Ressources

---

[Audet, R. \(2015\). Le champ des sustainability transitions : origines, analyses et pratiques de recherche. Cahiers de recherche sociologique, \(58\), 73–93](#)

Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F. *et al.* (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*