



Regard territorial, intersectoriel et concerté sur l'essor des Collectivités Zéro émission nette (ZÉN)

Synthèse des apprentissages pour la période 2021-2025

Rédigé par Pierre-Élie Hupé
Opération veille et soutien stratégiques (OVSS)
Mars 2026

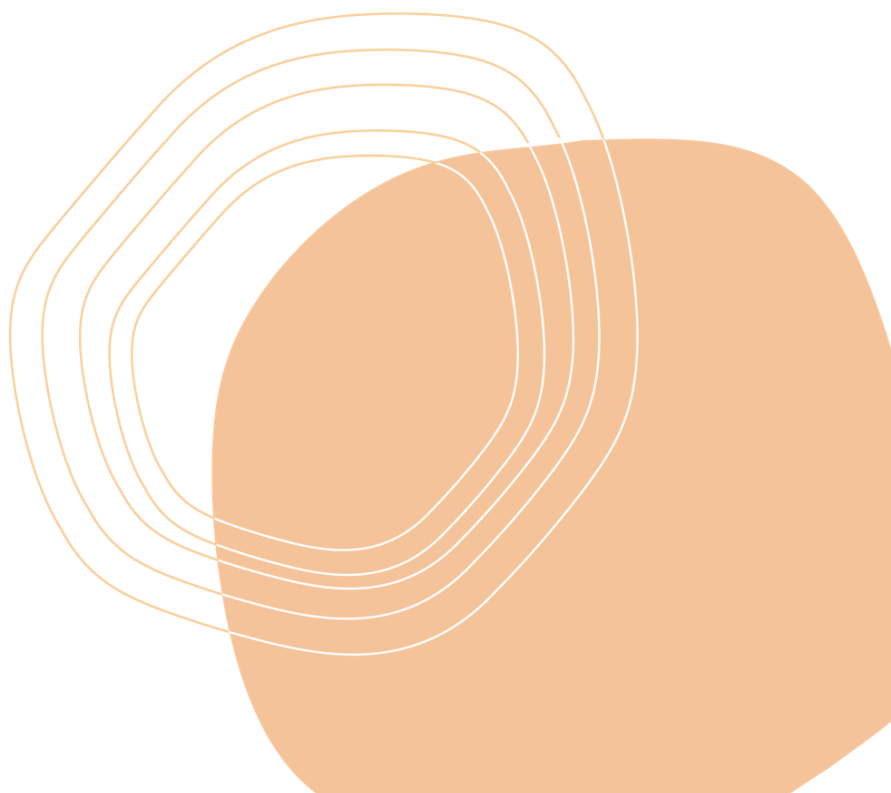


Table des matières

Introduction	4
Un nouveau parcours	4
Où sont rendues les collectivités?	6
Un point de vue situé	7
Les apprentissages	7
Les acteurs	7
Coporteurs et vigueur de la démarche	8
Les groupes écologistes	8
Les groupes citoyens	9
Les institutions	9
D'autres acteurs participant à la démarche	11
Les municipalités	11
Les acteurs économiques	12
Le milieu de la culture	13
Les Premiers Peuples	13
La participation citoyenne	18
Des facteurs d'enracinement	20
Légitimité des coporteurs et des partenaires	20
Territoire d'implantation et incohérences territoriales	22
Identité et histoire territoriale	23
Parcours et mobilisation	24
Effets papillon	24
Les nouveaux venus de l'écosystème	25
Le fonctionnement interne des collectivités	25
Rôle des personnes chargées de projet	26
Implication des partenaires dans la démarche	27
Connaître l'action intersectorielle concertée	28
Roulement de personnel	28
La communauté de pratique	29
Les autres espaces de rencontre nationale	30
Horizontalité, verticalité et clarté des processus	31
Priorisation	31
Le financement	32
Conclusion	33
Une démarche de changement systémique au long cours	33
Un paysage en transformation	34
Annexe 1	36

Quatre années après le lancement d'un partenariat entre Chemins de transition, le Front commun pour la transition énergétique (FCTÉ) et Opération veille et soutien stratégiques (OVSS), il est temps de dégager les principaux apprentissages issus de cette aventure collective. Ce texte présente les éléments du développement des Collectivités ZÉN sous l'angle de l'action territoriale intersectorielle concertée. Un second document aborde, quant à lui, l'usage de la prospective à travers le parcours¹.



¹ Henry, Peggy, Expérimenter la méthode prospective sur les territoires. Synthèse des apprentissages du projet Collectivité Zéro émission nette (ZÉN), Chemins de transition, Université de Montréal, Avril 2025, https://praxis.encommun.io/media/notes/note_24100/synthese-des-apprentissages-experimenter-la-methode-prospective-sur-le6978.pdf (consulté le 12 novembre 2025).

Introduction

Depuis quelque temps déjà, le Front commun pour la transition énergétique (FCTÉ), Opération veille et soutien stratégiques (OVSS) et Chemins de transition (CdeT) échangeaient et partageaient le désir de collaborer autour d'un projet commun. L'occasion s'est présentée en 2022, par l'acceptation d'une demande de financement qui a officialisé leur partenariat.



Ensemble, ces organisations se sont donné pour objectif de soutenir des groupes d'organisations et d'individus engagés dans une démarche de transition socioécologique à l'échelle de leur territoire. Désignées par l'acronyme « ZÉN » pour « Zéro émission nette », ces Collectivités ont pour mission de rassembler la population et les organisations autour d'une vision commune, afin de planifier ensemble les actions visant à amplifier la transition socioécologique à l'échelle de leur territoire, qu'il soit un quartier, une ville ou une région.

Au tout début du partenariat, le FCTÉ a proposé un processus s'apparentant à une « planification stratégique » (Annexe 1) afin d'orienter les Collectivités et leurs membres. De son côté, il était prévu que Chemins de transition accompagne les Collectivités ZÉN pour animer des activités ponctuelles en lien avec ses travaux (ex. conférences sur la transition numérique, ateliers sur le système alimentaire, jeux d'initiation à la prospective, etc.) en fonction des demandes. Et l'OVSS avait le mandat de soutenir le développement d'outils à partager. Mais rapidement, un besoin plus pressant a émergé : clarifier un parcours pour la démarche des Collectivités.

Un nouveau parcours

Parmi les quatre premières Collectivités démarrées en 2021, deux avaient déjà développé leur propre approche (Saguenay–Lac-Saint-Jean et Lachine). Les deux autres Collectivités (Laval et Québec) ont exprimé certaines difficultés à appliquer le parcours initial, estimant qu'il manquait de clarté et de soutien. C'est dans ce contexte qu'une responsable du FCTÉ, familière avec les travaux de Chemins de transition, a suggéré l'utilisation d'une approche prospective pour accompagner les changements profonds qu'exige une transition socioécologique. Après plusieurs mois de travail collectif, une nouvelle mouture du parcours a été élaborée intégrant la prospective² et une partie de la méthodologie de Chemins de transition.

² La prospective est « plus qu'une méthode, c'est une démarche résolument créative et constructive. Elle ne se borne pas à nous inciter à rêver, mais à anticiper collectivement pour agir face à l'incertitude. Elle invite à se détacher du présent pour imaginer, dans la diversité des futurs possibles, celui qui est le plus désirable dans un horizon de temps précis. Ce faisant, elle nous pousse à explorer les choix difficiles à venir, et à tracer des trajectoires pour concrétiser cet avenir souhaité. » Chemins de transition, <https://cheminsdetransition.org/approche/> (consulté le 12 novembre 2025). Chemins de transition a aussi produit un document plus élaboré pour comprendre la prospective : <https://cheminsdetransition.org/download/31/outils/1908/chemins-de-transition-prospective-et-transition.pdf> (consulté le 12 novembre 2025).



Ce parcours, désormais structuré en cinq étapes, propose un cheminement complet vers la carboneutralité, dans le respect des limites planétaires et assurant une justice sociale à tout le monde :

- **Étape 1 - Démarrage de la Collectivité par les coporteurs³** : recrutement des partenaires initiaux, embauche de la personne chargée de projet et mise en place d'un cadre de collaboration (une gouvernance);
- **Étape 2 - État des lieux et vision collective** : rédaction d'un portrait de la Collectivité et élaboration d'une vision du futur souhaité par la population lorsque la transition sera réalisée;
- **Étape 3 - Chemins de transition** : élaboration de trajectoires de changements systémiques pour passer de l'état initial (présent) à la vision (futur);
- **Étape 4 - Plan opérationnel** : engagement des parties prenantes du territoire autour d'actions concertées;
- **Étape 5 - Mise en œuvre** : réalisation des actions, suivi des avancées et célébration des réussites.

Cette nouvelle mouture du parcours marque un virage important. Dorénavant, Chemins de transition accompagne étroitement les Collectivités pour la réalisation de leur vision collective (étape 2), de leurs trajectoires (étape 3) et de leur plan opérationnel (étape 4). L'OVSS soutient la réflexion sur les enjeux d'action territoriale intersectorielle et concertée, notamment lors du démarrage et de l'état des lieux. De son côté, la permanence nationale du projet, au Front commun, rédige des demandes de financement, s'approprie la démarche prospective pour se substituer à Chemin de transition quand l'entente prendra fin et élabore des formations pour les personnes chargées de projet dans chaque Collectivité ZÉN. Cet accompagnement structurant implique aussi la production, en collaboration avec l'OVSS et

³ Dans ce texte, à moins que ce soit spécifié, le terme de **coporteurs** désigne les organisations (habituellement deux) qui ont un rôle d'initiateur et de soutien à la démarche. Celui de **partenaire** désigne les gens et les organisations qui participent à une démarche de Collectivité ZÉN. Les **chargé-e-s de projet** sont les personnes embauchées par les Collectivités ZÉN pour accompagner la mise en place des étapes du parcours de la Collectivité.

CdeT, d'un nombre conséquent d'outils adaptés et de documents vulgarisés pour chacune des étapes : fiches synthèses, tableau de collecte de données, guides d'animation, vidéos explicatives, etc. Une grande part des outils ont été retravaillés et sont disponibles sur www.ParcoursCollectivitesZen.org.

Où sont rendues les collectivités?

9 Collectivités ont été lancées depuis 2021.

À l'automne 2025, 5 sont encore accompagnées par le FCTÉ :

- Laval ZeN – devenu C.I.T.É.S. Laval;
- le Grand Dialogue régional pour la transition socioécologique du Saguenay–Lac-Saint-Jean;
- Collectivité ZÉN de Québec;
- Collectivités ZÉN Gaspésie;
- la Collectivités ZÉN Rimouski-Neigette.

2 collectivités ont été fermées :

- ClimAction Lachine;
- Ahuntsic-Cartierville en transition.

2 collectivités continuent de manière autonome :

- Collectivités ZÉN Outaouais;
- Collectivité ZÉN L'Assomption-D'Autray.

À l'automne 2025, C.I.T.É.S. Laval a coconstruit et déposé son plan opérationnel avec ses partenaires (étape 4) et est entrée dans la mise en œuvre (étape 5). Les collectivités de Gaspésie et Québec ont une vision collective et se lancent dans le chemin de transition (étape 3) à l'hiver 2026. Le Grand Dialogue régional pour la transition socioécologique du Saguenay–Lac-Saint-Jean pilote une démarche de son cru qui a plusieurs points communs avec le parcours officiel. Leurs rêves citoyens, soit l'équivalent de l'étape 2 du parcours, sont lancés. Un plan opérationnel s'élabore avec Borée qui réunit les acteurs de la région pour une alimentation durable. Un forum mobilité est en action (étapes 3 et 4). Le Grand rassemblement pour la transition du Grand dialogue s'est tenu à l'automne pour tracer le reste du chemin de transition (étape 3). La Collectivités ZÉN Rimouski-Neigette, dernière à être lancée, débute ses ateliers de vision (étape 2).

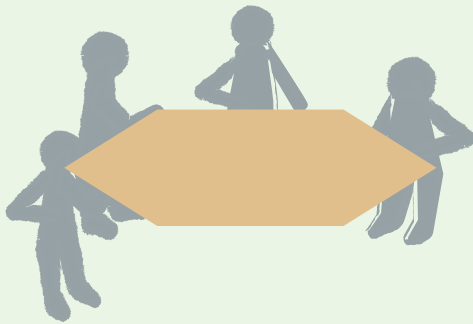


Un point de vue situé

Les idées présentées dans ces textes proviennent de différentes sources : discussions avec les partenaires des territoires qui participent à la mise en place d'une Collectivité ZÉN, groupe de discussion avec les personnes chargées de projet, entrevues individuelles, synthèse des propos recueillis auprès des membres coproporteurs des Collectivités. Bien que ce texte ait été révisé par un grand nombre de parties prenantes, l'auteur·e, qui participe aussi à cette démarche, prend l'entière responsabilité des propos de ce texte. Cette synthèse propose ainsi un regard situé dans une recherche-action participative. Espérons que ces apprentissages pourront éclairer d'autres démarches sur les défis et les forces de l'approche des Collectivités ZÉN et comment elles s'inscrivent dans le développement des communautés de façon plus générale.

Les apprentissages

Ce texte utilise la lunette de l'action territoriale intersectorielle concertée pour dégager les apprentissages issus de quatre ans d'expérimentation. On y retrouve d'emblée une analyse de la diversité des acteurs qui ont lancé la démarche ainsi que leurs forces et défis, certains secteurs plus difficiles à rejoindre et une réflexion autour de la participation citoyenne.



La discussion s'attarde ensuite aux facteurs d'enracinement des Collectivités : comment gagner en légitimité sur le territoire, le rôle de l'identité et des frontières administratives dans le fonctionnement des démarches et les points d'inflexion dans leur cheminement. Enfin, le processus de concertation est abordé, du roulement de personnel aux rôles des personnes chargées de projet et des partenaires, en passant par la communauté de pratique, la priorisation et le financement.

La conclusion confirme que les Collectivités ZÉN sont des démarches de développement des communautés, ébauche une analyse des transformations sociales entre 2021 et 2025 qui touchent à la transition, avant d'esquisser des suites potentielles pour le projet.

Les acteurs

Les acteurs des territoires sont très diversifiés. Entre les structures institutionnelles d'un CIUSSS qui compte des milliers de personnes, une administration municipale, un groupe écologiste ou un regroupement de citoyen·ne·s, les approches, les pratiques et les obligations diffèrent largement. Mettre une démarche de Collectivité ZÉN en branle implique d'avoir des organisations porteuses du projet, des organisations et des gens qui y participent. Après quatre ans, il appert que chaque groupe a des forces particulières qui peuvent appuyer le lancement de l'initiative, que certains sont souvent plus difficiles à rejoindre et que la participation citoyenne est un sujet qui demande de plus amples réflexions et expérimentations.

Coporteurs et vigueur de la démarche

Dès la première cohorte de quatre Collectivités lancées en 2021, les organisations porteuses du projet (appelées coporteurs dans ce texte)⁴ ont été très diverses. Il y a eu des institutions régionales, des collectifs citoyens, des groupes écologistes. Cette section passe à la loupe chaque acteur qui a démarré une Collectivité et analyse les forces et les défis rencontrés.

Les groupes écologistes⁵

Des groupes écologistes ont coporté des projets de Collectivité ZÉN. Ces groupes possèdent une fine connaissance des enjeux de transition et partagent souvent des orientations très proches de celles du FCTÉ : une transition juste pour tout le monde, qui respecte les limites planétaires, et demande des transformations sociales et techniques en profondeur.

Au démarrage d'une Collectivité, le principal défi des groupes écologistes était souvent de peu connaître la pratique de concertation, car ils adoptent plus souvent un rôle de groupe de pression envers d'autres acteurs du territoire. Le projet Collectivité ZÉN leur demandait donc un changement de posture pour réunir différents acteurs autour de la table. Il est aussi arrivé que le parcours, soit la coconstruction d'une démarche de concertation pour planifier la transition sociale et écologique d'un territoire, soit considérée comme opposée aux actions concrètes à mettre en place de façon urgente. Un groupe écologiste coporteur a refusé de s'engager dans le parcours pour cette raison. Il n'adhérait pas à cette stratégie pour réaliser la transition même s'il partageait le projet de société porté par le FCTÉ.

Pourtant, réunir les forces vives d'un territoire, dresser un état des lieux de la situation sociale et écologique, établir une vision collective issue de la participation d'un large éventail de la population et coconstruire, avec les expert·e·s du territoire, le chemin de transition pouvant la réaliser constitue une forme d'action importante. En ce sens, le projet Collectivités ZÉN est complémentaire aux actions déjà existantes. Il leur permet de s'inscrire dans une visée plus large de transformation systémique pour sortir de l'addition d'actions spécifiques et ponctuelles. Il est à noter que ces débats sur le sens de l'action concrète et la posture à adopter traversent aussi les groupes citoyens et différentes démarches collectives en développement des communautés. L'art est alors de se doter d'assez de recul pour se donner une vision ample et agir sur les différentes facettes d'un problème, tout en s'assurant que l'analyse amène vers des transformations concrètes. En ce sens, plusieurs Collectivités ont témoigné du fait que le dépôt d'une vision citoyenne ou d'un état des lieux a raffermi la confiance des partenaires dans la démarche.

⁴ On parle de coporteur puisque presque toutes les Collectivités ZÉN ont été démarrées par au moins deux organisations.

⁵ Centrés sur l'action écologiste, ces groupes ont au moins une personne employée et sont souvent constitués comme une personne morale.

Les groupes citoyens

Parfois, le parcours est trop lourd pour un groupe citoyen. Comme on l'a vu, le parcours des Collectivités ZéN nécessite d'embaucher une personne chargée de projet à sa coordination. Faire le suivi avec un-e employé-e demande du temps que des bénévoles n'ont pas nécessairement. Le FCTÉ a également demandé aux coproporteurs de fournir le quart du salaire de la personne chargée de projet, ce qu'un groupe citoyen n'a pas souvent comme ressource à sa disposition.

Ensuite, il est arrivé que la mobilisation d'acteurs de plusieurs secteurs (municipal, santé, communautaire, économique, environnemental, etc.) et l'action concertée ne fasse pas partie des savoirs et compétences du groupe citoyen, lui rendant plus difficile d'appuyer la personne chargée de projet. Enfin, il est arrivé que les processus internes du groupe citoyen – des réunions sporadiques entre bénévoles en fonction des disponibilités – avaient du mal à suivre les avancées d'une Collectivité. Si bien que le groupe citoyen a finalement choisi de renoncer à son rôle de coproporteur pour accorder plus d'agilité à la Collectivité ZéN.



D'autres fois, le groupe citoyen⁶ initiateur s'est révélé être un atout. Il a permis de lancer une grande démarche régionale. Pour avoir du succès et conserver un momentum, cette stratégie a nécessité un nombre conséquent de bénévoles impliqués sur le long terme. La posture citoyenne a aussi, dans ce cas-ci, permis de sortir des dynamiques organisationnelles et de rencontrer les gens du territoire en tant que personnes et non dans leur rôle professionnel ou d'élu·e·s. Il a alors été possible pour la Collectivité ZéN de déjouer en partie les polarisations historiques du territoire. De plus, les personnes impliquées bénévolement dans la Collectivité occupaient un emploi, parfois dans des lieux décisionnels stratégiques du territoire. Elles pouvaient alors mettre leur chapeau organisationnel au besoin, pour faire rayonner la démarche ou pour tisser des liens en invitant différents acteurs du territoire à participer aux activités de la Collectivité.

Les institutions

Des institutions ont choisi de porter une Collectivité ZéN. Lorsqu'elles se sont engagées sérieusement, cela a aidé à réunir plusieurs acteurs importants autour d'une table, ce qui a insufflé un grand dynamisme à leur démarche. Elle possédait aussi les ressources et l'expérience pour solidement appuyer le projet. Il est aussi arrivé qu'une institution se retrouve à coporter une Collectivité ZéN sans vraiment l'appuyer. Elle ne l'a alors pas maillé aux autres initiatives territoriales de transition sociale et écologique du territoire.

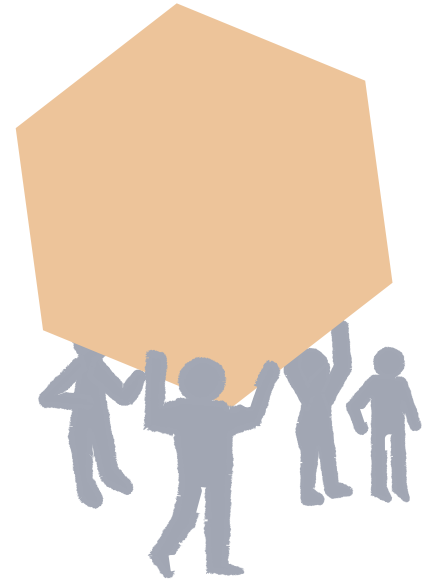
⁶ Dans ce texte, les groupes citoyens mènent leur action de façon bénévole.

Types de coporteurs

Type de coporteur	Forces et atouts potentiels	Défis et enjeux possibles
Groupes écologistes	<ul style="list-style-type: none"> • Fine connaissance des enjeux de transition. • Vision systémique et cohérente avec la feuille de route du FCTÉ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à passer de la revendication (groupe de pression) à la concertation. • Tension entre l'urgence d'agir concrètement et le temps de la planification.
Groupes citoyens	<ul style="list-style-type: none"> • Grande souplesse et agilité. • Rencontre les gens du territoire (au lieu de leurs rôles professionnels), ce qui réduit les polarisations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de ressources financières (ex: salaire de coordination). • Processus internes bénévoles parfois trop lents. • Potentiel manque d'expertise en concertation intersectorielle.
Institutions	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à réunir des acteurs territoriaux importants autour d'une table. • Possède les ressources et l'expérience pour porter un projet d'envergure. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'engagement superficiel ou de manque de soutien interne.

En résumé, on peut déduire qu'il est plus facile pour une institution que pour un groupe citoyen de porter une Collectivité ZéN, à condition qu'il y ait un réel engagement envers le parcours. De leur côté, les groupes citoyens ont plus de souplesse et sont capables de mobiliser largement si l'énergie et la détermination sont présentes. Cependant, si ce projet s'ajoute à d'autres activités, il est possible que le groupe se retrouve débordé.

Les groupes écologistes, de leur côté, doivent naviguer entre la concertation et la revendication. Avec le Parcours, ils se retrouvent à mobiliser les acteurs du territoire pour s'engager dans une transition systémique plutôt que de s'opposer à des projets ponctuels ou de mettre en place des solutions concrètes et immédiates (vélo cargo, déminéralisation et verdissement, défense d'habitat naturel, etc.). Alors que ces trois postures sont essentielles à la transition, elles sont difficilement conciliables dans une même organisation. Si le groupe résiste au changement de posture, il est probable que la Collectivité ZéN se consacre à l'essor de projets spécifiques, ou que des conflits avec d'autres acteurs clés du territoire rendent impossible le déploiement du parcours.



Cela ne veut cependant pas dire qu'une Collectivité ne sera jamais dans une posture de confrontation, avec le gouvernement du Québec – par exemple. Mais si elle adopte cette posture, il serait important qu'elle le fasse avec une part importante d'acteurs du territoire provenant de différents secteurs. Il y aurait alors plus de chances qu'elle réussisse à faire sauter un verrou systémique⁷ qu'elle rencontre.

D'autres acteurs participant à la démarche

Certains acteurs n'ont pas lancé de démarche, mais les ont rejointes dans leurs territoires. Les prochaines lignes s'attardent à la place des municipalités, du secteur économique, de la culture et des Premiers Peuples dans leur participation aux Collectivités ZéN.

Les municipalités

Les pouvoirs municipaux – villes, MRC – n'ont pas participé de près au démarrage d'une Collectivité ZéN et sont souvent plus difficiles à mobiliser pour différentes raisons. De façon générale, le projet Collectivité ZéN émerge d'une désillusion envers la capacité des pouvoirs publics de résoudre la crise climatique, surtout aux paliers provincial et fédéral.

⁷ Un verrou systémique est un blocage législatif, structurel ou culturel auquel est confronté une Collectivité ZéN dans la réalisation de la transition. Il arrive que ces blocages ne puissent sauter que par une transformation d'une loi provinciale ou fédérale.

Pour cette raison, l'engagement avec les administrations municipales peut être difficile à effectuer en raison du rapport ambigu que bien des démarches entretiennent avec les élu·e·s. Il y a aussi un écart entre la vision des gens qui initient une démarche de transition socioécologique dans un sentiment d'urgence d'agir et le municipal qui a son propre rythme d'action contre les changements climatiques et les inégalités sociales. Cet écart peut venir alimenter des frictions. Il est aussi arrivé qu'une organisation portant une Collectivité ait un historique de conflit avec le municipal. C'est venu entraver les tentatives subséquentes de créer des liens avec lui.



La naissance d'une Collectivité ZÉN n'a pas toujours été bien reçue par les pouvoirs municipaux. Parfois, le municipal considérait l'initiative trop marginale pour s'y intéresser. D'autres fois, c'était plutôt la crainte de partager le pouvoir ou d'être remis en question qui semblait nourrir la réticence à s'engager. Des deux côtés, des préjugés perdurent et constituent un enjeu limitant la mobilisation des municipalités dans les démarches des Collectivité ZÉN. Elles demeurent cependant des actrices incontournables pour une transition juste en raison des leviers dont elles disposent.

Dans d'autres cas, des municipalités et des MRC ont accepté de travailler avec les Collectivités ZÉN. Elles ont alors vu les complémentarités, notamment autour de la capacité de mobilisation citoyenne issue de la vision du territoire et elles ont apprécié la rigueur du parcours soutenu par Chemins de transition ou d'autres groupes issus de la recherche. Par ailleurs, l'engagement municipal dans une Collectivité ZÉN, et encore plus, celui d'él·u·e·s, a été très lié à leur adhésion initiale à un projet de transition sociale et écologique.

Les acteurs économiques

Certains acteurs sont plus difficiles à rejoindre pour les Collectivités ZÉN. Si l'économie sociale est souvent plus impliquée dans les Collectivités, les chambres de commerce et les autres acteurs économiques le sont souvent moins.

Il serait intéressant de se demander si le secteur économique est celui qui peut le plus perdre à court terme d'une transition sociale et écologique. Ou serait-il possible que sa position prédominante dans la société contemporaine fasse qu'on voit sa participation comme une faveur qu'il fait aux autres? Ou peut-être que les préjugés de part et d'autre face à l'idée de participer à une activité qui n'est pas directement rentable nuit à cette participation. En tout cas, inclure cet acteur dans une Collectivité ZÉN demande beaucoup d'énergie.

Le milieu de la culture

Le milieu culturel est lui aussi moins souvent rejoint par les Collectivités ZÉN, malgré la contribution manifeste qu'il peut apporter à la création de nouveaux imaginaires liés à la transition. La culture permet également d'interpeller les gens par les émotions plutôt que le rationnel. Il est intéressant de noter que le développement des communautés vit des défis très semblables à l'égard de la participation des secteurs culturels et économiques dans les espaces de concertation.

Le communautaire et le développement des communautés

L'action intersectorielle territoriale et concertée et les groupes communautaires sont déjà surchargés et sous-financés. Lorsqu'ils se joignent à la démarche, c'est par conviction que les conséquences de la crise climatique touchent plus injustement les personnes les moins nanties pour y faire face. Elles visent alors à faire cheminer leurs pratiques vers l'harmonie du vivant, tout en s'assurant que la justice sociale demeure centrale à chaque étape du projet. En outre, leur expérience des acteurs du terrain et de la concertation a souvent bénéficié aux Collectivités. Il est aussi arrivé que le lien entre transition socioécologique et lutte à la pauvreté ne saute pas aux yeux de certains acteurs, ce qui a alors freiné leur participation à la démarche.

Les Premiers Peuples

Des personnes autochtones ont participé aux démarches de deux Collectivités ZÉN. Un apprentissage central est que ces démarches sont involontairement ancrées dans un point de vue allochtone. Les ateliers d'exploration du futur utilisent des trames prospectives où le territoire n'est pas mis en scène. En innu-aimun, territoire se dit de différentes manières pour décrire les nombreux rapports d'appartenance et d'interdépendance avec le vivant. Ce lien pluriel au territoire sort complètement des logiques d'appropriation qui ont façonné la pensée occidentale et le droit de propriété depuis les enclosures⁸.

Or, l'absence d'un tel rapport d'appartenance et d'interdépendance au territoire et au vivant dans les récits prospectifs de chemin de transition a limité l'élan des personnes des Premières Nations à participer à une démarche qui leur reste toujours en partie étrangère. Ce constat pose des questions intéressantes : Quelles seraient les possibilités d'inverser la démarche et de chercher à apprendre de la rencontre avec les Premiers Peuples? Quelles seraient les réactions des personnes allochtones à un récit prospectif issu de l'étude rigoureuse de la vision millénaire autochtone, où les personnages entretiennent un lien de parenté avec le reste du vivant? Comment la valorisation d'un tel récit, coécrit avec des personnes autochtones, aurait changé la connexion entre nations et avec le territoire?

⁸ Poussant plus loin le raisonnement, Heather Davis et Zoe Todd proposent d'associer le début de l'anthropocène au début de la colonisation en Amérique, en raison des transformations faunique et florale qui l'a suivi et qui s'est déposée dans le territoire, mais surtout en raison de la courte ère glaciaire qui a suivi le génocide viral et colonial qui a tué des dizaines de millions d'autochtones. L'ère géologique actuelle est en direct continuité avec la dépossession, l'extraction et l'accumulation initiée en 1492 et qui se perpétue encore aujourd'hui dans une certaine pensée occidentale dominante (2017, p.766). Cette idéologie a rompu la relation entre le sol et l'humain, entre plantes et animaux, entre les minéraux et nos os (Davis et Todd, 2017, p. 770). À l'inverse, la pensée d'une majorité de communautés indigènes conçoit que nous (humains) sommes un produit du territoire, que notre chair est une extension du sol, de telle sorte qu'elles remettent en question l'universalité du concept d'anthropocène. Cette ère géologique est située idéologiquement, socialement, spatialement et historiquement dans l'histoire coloniale. En ce sens, Sharpe (2016, Davis et Todd) et Tallbear (2016, Davis et Todd) « appellent "ceux et celles qui étudient et mettent en récit l'Anthropocène à soigner les ruptures et les clivages entre la terre et la chair, le récit et la loi, l'humain et le plus-qu'humain [...], appellent] ici à prendre soin, une fois de plus, des relations, de la parenté, de la vie, du désir et de la sollicitude". Cela exige de réévaluer non seulement notre usage de l'énergie, mais aussi nos modes de gouvernance, les injustices raciales persistantes et la compréhension que nous avons de nous-mêmes en tant qu'êtres humains ». (j'ai traduit, p.776). Davis, H., & Todd, Z. (2017). On the Importance of a Date, or, Decolonizing the Anthropocene. ACME: An International Journal for Critical Geographies, 16(4), 761-780. <https://acme-journal.org/index.php/acme/article/view/1539>

Le recrutement aux ateliers de vision n'était pas facile. D'abord, il fallait réussir à convaincre que participer à « cette affaire de blancs » était pertinent. Il fallait surmonter la méfiance : est-ce que ça va servir? À quoi et à qui ça va servir? Comment la parole sera-t-elle utilisée? Certaines démarches ont dédié une personne responsable à créer des ponts. Cela a permis de prendre le temps d'aller à la rencontre des communautés, d'expliquer la démarche, de relancer les gens. Bref, il a fallu travailler à développer des liens de confiance et à adapter la démarche lorsque nécessaire comme en traduisant les outils en anglais, puisque c'était la langue majoritairement utilisée par la communauté du territoire. Dans cette optique, avoir un interlocuteur dans la communauté autochtone aide aussi énormément.



Enfin, lors de la diffusion de la vision, une personne de la communauté soulignait que l'importance de protéger la forêt, les animaux et le territoire est mentionnée par les peuples autochtones depuis longtemps. Elle se demandait à quoi ça sert de le répéter une nouvelle fois. Selon l'adage de deux yeux, une vision, qui joint les savoirs de la science occidentale aux savoirs millénaires des premiers peuples dans la recherche, on peut se demander dès l'élaboration d'une démarche « qui participe au projet de qui? ». Quels savoirs sont valorisés? Quel est l'espace pour documenter ce que les membres des communautés autochtones jugent pertinent? En ce sens, on pourrait se demander quelle aurait été la nature d'une discussion sur les limites des récits prospectifs au lieu d'animer le récit prévu.

Si l'oubli du lien au territoire vivant a été observé dans les trames narratives des ateliers d'exploration du futur, ces préoccupations font cependant partie des préoccupations de Chemins de transitions. En effet, le jalon 53 du défi territoire s'intitule « Les modes d'habiter allochtones permettent et valorisent la réconciliation avec les Premiers Peuples » tandis que le jalon 67 se lit « Le regard sur la "nature" comme étant extérieur aux humains a été dépassé. L'interdépendance des sociétés avec le vivant est comprise par toutes et tous. » Cet écart entre les jalons du défi territoire et les ateliers d'exploration du futur peut nous éclairer sur la valeur de l'intelligence collective et nous servir d'humble rappel que passer d'une compréhension de la transformation du lien au vivant à son intériorisation, au point de vivre et ressentir notre appartenance au-plus-qu'humain, demande un parcours individuel et collectif encore à réaliser.

Dans un autre cas de collaboration, des liens existaient au préalable. Avoir vécu à proximité de la communauté, tissé des amitiés et lutté ensemble pour la préservation du vivant assurait une base nécessaire suffisante pour imaginer des liens avec la Collectivité. Suite à un déménagement, ces liens étaient plus distants. Ça a demandé plusieurs semaines d'un été, à revisiter fréquemment la communauté, à aller aux événements, à revoir les personnes et comprendre les dynamiques politiques dans la communauté pour arriver à penser collaborer par la suite. Ça peut paraître banal, mais il faut d'abord établir des liens de confiance avant de se lancer dans un projet ou une démarche conjointe.

Cette confiance a pu se traduire dans une belle collaboration. Des personnes de la communauté autochtone ont eu une heure à leur disposition avec carte blanche sur le contenu qu'elles apportent. Quatre Innu-e-s sont venu offrir des prières, brûler de la sauge⁹ et dispenser les enseignements de base pour bien comprendre la portée du rituel, chanter des chants traditionnels, raconter l'histoire du territoire et rappeler qu'on est tous-tes victimes de la colonisation, nous allochtones plus encore par notre déracinement complet d'une relation avec la nature, le vivant, le territoire. Cette collaboration a demandé qu'une alliée convainque son équipe de l'importance de ce moment et que des gens acceptent de revoir l'horaire déjà ébauché en se demandant qui, historiquement, a vécu le plus d'inconfort et est-ce que ça justifie de donner préséance à ce changement d'horaire. Cette expérience a mis la table à un parcours de formation interne d'Utapj par toute l'équipe de travail de la Collectivité ZÉN.

De façon plus large, la démarche des Collectivités ZÉN laisse de côté la question des terres volées, de la réparation et du land back. Le désir de développer une vision du territoire qui fédère l'ensemble de la population invisibilise les rôles historiques antagonistes de colons et colonisés, et des multiples nations qui habitent le territoire de la province. À quel point ces omissions peuvent-elles entraver le dialogue? Qu'arriverait-il si des communautés étaient approchées dans l'idée d'identifier, selon elles, quel serait le prochain pas à réaliser? Une telle démarche demanderait également que ce dialogue s'effectue uniquement s'il est inscrit dans un réel pouvoir d'agir des acteurs impliqués. Enfin, comment tisser des liens et aller chercher une collaboration avec les Premières Nations et Inuit qui soit réciproque et qui ne repose pas sur le bénévolat autochtone?



Bref, les liens avec des communautés autochtones demeurent fragiles et exigent une attention particulière pour se maintenir. Le temps nécessaire pour entretenir ces liens justifie qu'une personne chargée de projet en ait la responsabilité explicite. Il sera intéressant de voir si les portes ouvertes dans cette synthèse des apprentissages favorisent un approfondissement des liens et permettent de prendre un pas de plus vers une réconciliation décoloniale.

⁹ Quand les préjugés construisent des règlement qui excluent certaines formes de spiritualité. L'histoire se répète : <https://ici.radio-canada.ca/espaces-autochtones/2203487/ceremonie-fumee-sauge-autochtones-tolerance-reconciliation>.

Types de partenaires

Type de partenaire	Forces et atouts potentiels	Défis et enjeux possibles
Municipalités et MRC	<ul style="list-style-type: none"> • Détiennent des leviers incontournables pour la transition. • Apprécient la rigueur scientifique de la démarche prospective. • Apprécient la capacité de mobilisation citoyenne du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Écart de rythme entre l'urgence citoyenne et la bureaucratie. • Crainte de partager le pouvoir ou d'être remis en question. • Potentiel historique de conflit avec certains coporteurs.
Acteurs économiques	<ul style="list-style-type: none"> • L'économie sociale est rejointe plus facilement. • Poids important du secteur économique dans la structure sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur le plus difficile à mobiliser. • Possible perception que la transition est une perte à court terme.
Milieu de la culture	<ul style="list-style-type: none"> • Création de nouveaux imaginaires pour la transition. • Capacité à toucher les gens par l'émotion et le sensible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Souvent peu sollicité dans les espaces de concertation.
Milieu communautaire	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise pointue en justice sociale. • Transformation mutuelle possible des pratiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Surcharge de travail et sous-financement chronique. • Crainte de voir leur mission historique diluée par l'urgence écologique. • Peur de la compétition pour les financements.
Premiers Peuples	<ul style="list-style-type: none"> • Vision millénaire d'interdépendance avec le vivant. • Apport de savoirs ancestraux sur le territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologies actuelles trop "allochtones" (occidentales). • Méfiance historique légitime et barrières linguistiques. • Nécessite un long travail de confiance et de réciprocité (temps long).

Concernant la participation de secteurs diversifiés au projet de Collectivité ZÉN, l'expérience nous montre que ce sont avant tout des individus qui sont contactés. Quand les personnes approchées comprennent ou partagent déjà le projet de mettre en œuvre une transition écologique porteuse de justice sociale et solidaire des Premiers Peuples dans leur territoire, elles tendent à joindre la démarche. Leurs fonctions et leurs rôles orientent ensuite la posture et la contribution qu'ils et elles peuvent apporter à la démarche.

Tel que mentionné, les acteurs plus difficiles à rejoindre sont souvent moins impliqués dans une transition socioécologique, entre autres parce que ça ne constitue pas le cœur de leur mission. Parfois, les résistances sont basées sur des considérations sectorielles et organisationnelles.

Par exemple, le communautaire, déjà surchargé, ne sait pas comment faire de la place à la transition socioécologique et craint parfois que ça dilue l'importance de la justice sociale. De même, une organisation, soucieuse elle aussi des enjeux liés à la transition, s'est inquiétée de voir la Collectivité ZÉN empiéter sur son champ d'action, voire entrer en compétition avec elle pour des financements. Les Collectivités en démarrage ont alors dû prendre le temps de connaître ces secteurs et acteurs méfiants, de camper le rayon d'action de la Collectivité et de construire la confiance avant de pouvoir tisser des alliances fertiles.


À ce titre, l'expérience démontre qu'il est partout possible de regrouper une diversité de secteurs et que c'est facilité par une approche ancrée dans la réciprocité, qui part des préoccupations des acteurs et qui cherche comment la Collectivité peut y répondre. Par exemple, une Collectivité lancée par des institutions a abordé le communautaire en leur demandant comment la transition pourrait les aider dans leurs missions existantes. Cela a facilité le contact, en réduisant les craintes légitimes du milieu communautaire d'avoir un dossier supplémentaire sur les bras dans un contexte de sous-financement, et de diluer sa mission historique. Ce dialogue a ouvert la porte à une transformation mutuelle. La Collectivité a réaffirmé l'importance de la justice sociale dans ses orientations.



De son côté, le milieu communautaire intégrait déjà progressivement la transition sociale et écologique de façon transversale dans ses activités. On pourra aller plus loin en identifiant la manière dont certaines actions réalisées par le communautaire contribuent déjà à la transition. Le contact avec d'autres acteurs du territoire orienté vers une transition juste peut également alimenter leurs imaginaires et transformer encore plus leurs pratiques dans le respect de leurs missions.

La participation citoyenne

La participation citoyenne peut recouvrir une diversité de pratiques. Elle peut concerner la participation et la prise en compte des personnes les plus démunies, qui sont aussi celles qui contribuent le moins aux bouleversements climatiques et qui en pâtissent le plus¹⁰. Elle peut également parler du bénévolat de personnes qui ne participent pas aux travaux de la Collectivité comme employé·e·s d'une organisation. Enfin, elle peut également toucher la participation d'un grand nombre de personnes à la démarche de Collectivité ZÉN - entre 200 et 9000 selon la Collectivité.



Mis à part l'étape de la vision qui rejoint un grand nombre de gens, la participation citoyenne dans les Collectivités passe souvent par quelques personnes bénévoles très engagées qui donnent un solide coup de main aux côtés des autres acteurs impliqués. Les citoyen·e·s impliqué·e·s parlent alors le même langage que les autres acteurs de la concertation, en raison, par exemple, de leurs parcours professionnels ou d'engagement citoyen préalable. Cette manière de faire correspond aux possibilités d'un espace de concertation qui regroupe un maximum de quelques dizaines de personnes dans un projet à long terme. Toute participation d'un plus grand nombre de gens demande des espaces dédiés.

Comment alors créer une parole citoyenne plus large sur le long terme? Pour remédier à cette limite, une des Collectivités ZÉN explore actuellement la possibilité de créer un espace citoyen dédié, en lien avec les autres instances de la démarche. Cet espace pourrait participer à la planification de la transition tout en réalisant des projets concrets. Il prendrait aussi en compte le roulement régulier des personnes participantes. L'avenir dira comment cet espace aide à la mise en œuvre du chemin de transition et réussit à générer une participation citoyenne plus vaste.

Dans un autre cas, un atelier de vision d'une Collectivité ZÉN portant sur la mobilité, adressé aux citoyen·ne·s, a suscité l'engouement des personnes présentes. Une institution a pris la balle au bond, a obtenu du financement et a poursuivi la réflexion dans un « forum mobilité » avec les acteurs responsables de la mobilité dans le territoire. Cet exemple illustre comment la participation citoyenne peut tracer les grandes lignes d'un projet qui se poursuit ensuite dans d'autres espaces qui ont les ressources pour le réaliser. Il reste alors à voir comment les liaisons peuvent se poursuivre dans la durée et sur quel mode. Présentement, le « forum mobilité » continue de participer aux événements publics de la Collectivité, assurant ainsi le maintien de ce lien entre les citoyen·e·s et le projet.

¹⁰ À ce sujet, on peut lire ce billet sur l'injustice entre riches et pauvres et entre les générations: <https://praxis.encommun.io/n/gU-7aQvdfFRA8gBAo0bMfrdlGBc/>

Outre la participation citoyenne à large échelle ou intensive dans la Collectivité ZéN, la participation citoyenne touche aussi à l'inclusion des personnes défavorisées. Cette inclusion est importante puisqu'une variété de regards permet de réduire les angles morts et s'assure de les considérer dans le chemin de transition. Pour les Collectivités ZéN, cette participation a eu lieu dans un atelier d'exploration du futur conçu spécifiquement pour des groupes marginalisés, qui a connu un succès mitigé. Le texte a été retravaillé pour simplifier les mots utilisés, raccourcir les phrases et rendre plus accessible la syntaxe. Ensuite, le récit a été séparé en blocs distincts qui étaient animés l'un à la suite de l'autre. Ça a créé des défis dans les discussions puisqu'il manquait parfois des éléments abordés plus loin dans le texte pour pouvoir en discuter pleinement. L'analphabétisme a été contourné en éliminant la prise de notes sur des post-its par les personnes participantes, mais ça a aussi réduit la collecte de matériel pour rédiger la vision.

Des ateliers plus accessibles demanderaient donc plus de travail pour arriver avec une collecte intéressante pour le projet tout en étant agréable pour les gens qui y participent. Ceci dit, cette volonté que les voix marginales demeurent au centre des décisions de transitions est présente à de très nombreux endroits du chemin de transition de Laval. On remarque que pour la suite, cette inclusion va demander un apport particulier des organisations qui travaillent avec ces personnes et un effort spécifique devra être mené dans ce sens.

La force du parcours se manifeste dans la variété des mécanismes de participation. Il implique le bon public à la bonne place : une participation citoyenne variée dans les ateliers, des expert·e·s des réalités territoriales dans l'élaboration des chemins de transition, doublé d'initiatives pour garder tous ces acteurs mobilisés dans la mise en œuvre de la démarche.

Des facteurs d'enracinement

Si l'identification et la réunion d'acteurs diversifiés constituent le moteur initial du projet, le succès des Collectivités ZÉN repose avant tout sur leur capacité à s'enraciner durablement dans le territoire. Cet enracinement exige de transformer une intention collective en une force légitime, capable de naviguer entre les frontières administratives, de résonner avec l'identité profonde des communautés et de saisir les opportunités qui se présentent.



Légitimité des coporteurs et des partenaires

Pour réunir des acteurs sur le territoire et construire collectivement un plan de transition sociale et écologique, la légitimité de la démarche est d'une importance capitale. Cette légitimité peut venir d'une personne à la coordination bien connue dans le territoire, de la démarche elle-même lorsqu'elle a fait ses preuves, ou des organisations et personnes qui lancent la démarche. Dans une démarche où aucune de ces conditions n'était réunie, il a fallu chercher d'autres moyens d'établir cette légitimité.

Ainsi, pour une Collectivité, la légitimité d'une démarche dans le milieu a reposé sur un coporteur bien établi qui l'a lancée. Dans un autre cas, c'est la participation de personnes issues de la recherche en environnement, déjà habituées à la participation citoyenne et au développement territorial, qui ont offert la légitimité nécessaire pour rejoindre une diversité de partenaires et de gens. Dans ces deux cas, la légitimité préexistante des coporteurs a aidé à accroître la crédibilité du projet et donner plus facilement accès à un réseau de contacts, une expertise et du financement.

Une autre stratégie de légitimation a été de devenir un acteur incontournable au fur et à mesure que le projet a pris de l'envergure. En choisissant d'entendre toutes les voix et en rencontrant des milliers de personnes, il est devenu difficile pour les autres organisations du territoire de mettre en oeuvre un projet de transition sans demander une contribution à la Collectivité ZÉN. Dans un cas, les plans climat de la région sont venus demander une contribution de la Collectivité alors que dans un autre cas, le chemin de transition fait figure de plan climat.



Dans plusieurs cas de mobilisation réussie, une mise en récit de la démarche a servi à asseoir son sérieux et son enracinement dans la collectivité : « Le parcours des Collectivités ZÉN est une initiative territoriale solidement enracinée dans une vision citoyenne, appuyée par le FCTÉ, une coalition d'environ 80 membres, représentant près de 1,8 million de personnes. Elle repose sur une démarche scientifique déjà testée, élaborée à l'Université de Montréal par Chemins de transition, et ayant permis de mobiliser les savoirs diversifiés de plus de 1000 personnes, etc. » Un tel récit a motivé plusieurs acteurs institutionnels à s'engager dans le projet de Collectivité ZÉN, ce qui a ensuite fortement encouragé même les plus sceptiques à rejoindre le projet.

Si aucun de ces facteurs de légitimité n'est accessible, une démarche pourrait rejoindre des acteurs qui seraient en mesure de lui conférer une légitimité dans le territoire. Ainsi, les Collectivités ZÉN ont souvent parlé de « la chronologie des alliances », qui identifie les personnes et les organisations devant être approchées et mobilisées en priorité sur le territoire.

Le contact peut alors se faire par affinité pour le projet ou en fonction des capacités de rayonnement de certains partenaires clés. D'autres fois, c'est le rôle clé d'un partenaire dans la transition qui peut justifier la prise de contact. Cette approche permet de se donner un plan de match pour savoir qui contacter prioritairement et pour quelles raisons.

Enfin, il existe une stratégie n'a pas été essayée par les Collectivités ZÉN : s'intégrer à une démarche territoriale intersectorielle concertée déjà existante et d'ajouter la transition sociale et écologique de manière transversale à sa mobilisation. Cela éviterait de construire de zéro un réseau et de solliciter, à nouveau, des partenaires qui participent déjà à d'autres espaces de concertation. D'ailleurs, pour une démarche de développement des communautés, l'ajout de la transition socioécologique peut lui bénéficier sur un autre plan : l'environnement réussit à rejoindre des acteurs qui peuvent être absents des questions de développement social.

Territoire d'implantation et incohérences territoriales

Le territoire d'action que choisissent les Collectivités ZÉN a un impact important sur leur fonctionnement. Il peut être un quartier de métropole, une ville, une agglomération, une MRC, une région. Sans recette magique, chaque échelle territoriale comporte des atouts et des défis propres.

Cerner le territoire d'une Collectivité, c'est aussi faire l'expérience des multiples frontières administratives qui se chevauchent et ne sont pas toujours cohérentes entre elles. Comment couvrir une ville dont certains quartiers ont choisi de se défusionner sous Jean Charest? Que faire avec une communauté métropolitaine qui est dans plusieurs régions administratives (Québec et Lévis), voire dans différentes provinces (Gatineau et Ottawa)? Parfois, la région administrative est différente de la région touristique (la vallée de la Matapédia). Comment intégrer à cette mosaïque territoriale les territoires ancestraux des Premières Nations et Inuits qui se chevauchent partiellement entre eux?

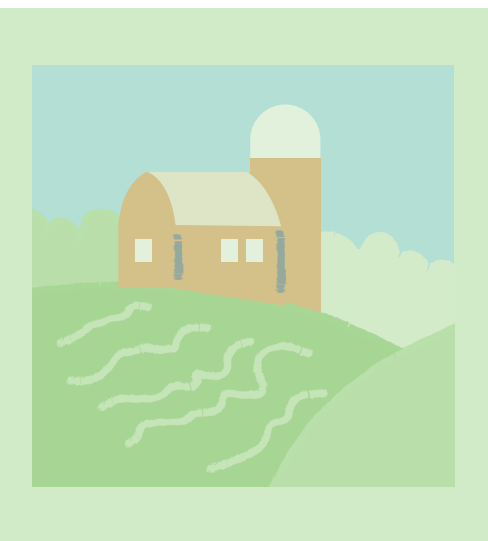
Chaque Collectivité demande aussi de composer avec diverses réalités liées au territoire, son habitation, circulation, etc. Une grosse agglomération côtoie de petits villages campagnards qui ne s'y reconnaissent pas. Les banlieues ont leurs propres réalités et enjeux en lien avec la transition. Le défi est alors d'exister simultanément et de manière rassembleuse à travers ces différents mondes qui se jouxtent dans une même Collectivité ZÉN.

À cheval sur deux MRC, une Collectivité ZÉN a essayé de travailler à une échelle à laquelle aucune organisation de ce territoire ne travaillait déjà. Il n'y avait pas d'habitude de collaboration installée entre les acteurs. Personne ne se sentait concerné ou capable de réaliser sa part du projet. Les démarches de recrutement se dédoublaient, auprès des deux CDC et MRC concernées, avec un haut risque d'alimenter la sursollicitation. Or, cette échelle n'est pas erronée en elle-même. Pensons à Charlevoix et Charlevoix Est qui ont un long historique de collaboration. Cet exemple illustre uniquement que le choix d'une échelle territoriale congruente avec les concertations existantes facilite l'implantation d'une Collectivité.

De son côté, une Collectivité oeuvrant à l'échelle d'une ville-région a bénéficié de la cohérence administrative où les acteurs partagent un même territoire d'action. Cependant, l'attachement des gens est situé au niveau des cœurs villageois et des quartiers. Un grand nombre d'initiatives citoyennes et de groupes communautaires se sont sentis laissés pour compte par une démarche collective à l'échelle de la ville-région. Cela a exigé des gestes particuliers pour les rejoindre puisqu'il y a une résistance historique envers toute forme d'autorité centrale qui essaierait de s'imposer.

Il est aussi arrivé que l'échelle d'action de l'ensemble des partenaires d'une Collectivité ZÉN ne couvre qu'un quartier alors qu'elle cherche à couvrir un territoire beaucoup plus vaste. Il est

alors difficile d'entrer en contact et en dialogue avec des acteurs qui agissent à l'échelle visée, et presque impossible d'agir à cette échelle-là. Les membres n'ont simplement pas les leviers et les arrimages organisationnels nécessaires pour mettre en place le chemin de transition élaboré. L'écart entre les aspirations et les capacités rend le possible insuffisant, et le suffisant impossible. Le recrutement de partenaires qui agissent à l'échelle souhaitée devient incontournable, mais plus difficile puisqu'ils ne sentent pas qu'ils ont des vis-à-vis dans la concertation. Cela a demandé d'en réunir plusieurs qui agissent à l'échelle visée et les inclure à la démarche pour qu'elle ait les moyens de ses ambitions. En parallèle, il a fallu prendre soin des membres fondateurs et éclaircir les rapports de pouvoirs avec l'arrivée de partenaires d'organisations plus grande pour s'assurer de conserver la mission initiale.



En résumé, il n'y a pas de territoire parfait. Chaque échelle possède ses défis, ses obstacles, ses leviers et ses potentiels. L'art est de le sélectionner à partir des ancrages existants et d'agir en fonction de ses particularités territoriales.

Identité et histoire territoriale

L'attachement identitaire et l'histoire du territoire font aussi partie intégrante de la dynamique territoriale. Posséder un historique de lutte, contre un projet d'hydrocarbures par exemple, peut servir de pierre d'assise à la collaboration. D'autres fois, c'est la vastitude et la beauté de la nature, un cours d'eau ou une délimitation géophysique qui démarque un territoire, lui donne du sens et vient solidifier le sentiment d'appartenance à la Collectivité ZÉN.

Cela étant dit, l'appartenance territoriale est toujours multiple, complexe et, dans certains cas, contradictoire. Un vaste territoire et un amour de la nature s'accompagnent souvent de beaucoup de déplacements motorisés. Certaines régions avec une forte identité territoriale se sont construites autour de la colonisation, des industries extractivistes et des emplois associés qui saccagent la terre. Cela crée une polarisation entre des « jobs payantes », l'amour du territoire habité et les changements qu'implique une transition sociale et écologique solidaire des Premiers Peuples. Dans de tels cas, l'amour partagé du territoire a pu servir de point de rencontre à partir duquel rêver l'avenir afin de dépasser les divisions et surmonter la polarisation¹¹.

Une identité territoriale forte peut aussi nourrir la dynamique interne de la Collectivité ZÉN. Il peut y avoir une bonne synergie, une habitude de se concerter et de mettre son énergie en commun pour améliorer le sort de sa communauté et des gens qui l'habitent. En plus, si la population est petite, les gens se connaissent et sont faciles à rejoindre. Bref, l'attachement identitaire au territoire facilite la cohésion des Collectivités ZÉN, des communautés et peut servir de pont pour nouer des dialogues courageux.

¹¹ D'ailleurs, [Communagir](https://communagir.org/partenariats-et-collaborations/recits-du-territoire/), dans son projet « Récits du territoire », à mis en relief cette même force de l'amour du territoire pour déjouer les polarisations et nourrir le dialogue entre les gens qui l'habitent. <https://communagir.org/partenariats-et-collaborations/recits-du-territoire/>, [consulté le 3 octobre 2025].

Parcours et mobilisation

L'ensemble du parcours des Collectivités Zén est un véritable exercice de mobilisation. Il est dessiné de telle sorte que l'état des lieux (étape 2) interpelle les organisations du territoire pour en dresser le portrait. Les ateliers d'exploration du futur (étape 2 également) permettent d'aller à la rencontre d'une diversité de gens du territoire. En fonction de la Collectivité, ce sont entre des centaines et des milliers de personnes qui ont contribué à élaborer une vision du futur souhaité pour le territoire. Le chemin de transition (étape 3) est élaboré avec des personnes expertes des réalités de leur territoire pour identifier les étapes à franchir afin de réaliser la vision du futur souhaité par la population.

Enfin, le plan opérationnel et la mise en œuvre (étapes 4 et 5) du chemin de transition demandent l'implication de tous ces groupes pour réaliser les actions priorisées dans le plan opérationnel. Le principal atout est de favoriser l'implication de tous les acteurs à une étape ou une autre du parcours avec l'aide de la Collectivité ZÉN et de la personne chargée de projet¹². Le défi est de garder ces acteurs mobilisés dans une démarche qui s'échelonne sur plusieurs années.

L'ancrage universitaire de la démarche a parfois permis d'asseoir le sérieux et la rigueur du parcours et ainsi aider à la mobilisation. Mais il est aussi arrivé qu'il sème la méfiance. Certains acteurs ont craint l'imposition d'une recette toute faite, ou d'une déconnexion avec ce qui se réalise sur le terrain. Par moments, il a été important de mettre l'accent sur l'ancrage de la vision, sur l'expertise locale sollicitée dans l'élaboration des chemins de transition et sur la coconstruction des étapes par les acteurs du territoire pour répondre aux préoccupations des partenaires d'une Collectivité. Ceci a alors facilité la réception du parcours proposé par le Front commun pour la transition énergétique. Les partenaires comprenaient que le résultat de la démarche émerge de leur territoire d'attache.

Effets papillon

Il est intéressant de remarquer que les Collectivités ZÉN peuvent demeurer stables pendant un temps, mais qu'il suffit d'un événement pour faire tache d'huile et créer une bifurcation. Par exemple, l'arrivée d'une nouvelle personne chargée de projet a redynamisé les rencontres avec les partenaires et a augmenté la mobilisation dans une Collectivité. Parfois, c'est la rencontre d'une personne bien réseautée sur le territoire qui a soudainement donné accès à tout un nouvel éventail de partenaires organisationnels. Dans un autre cas, une personne qui rendait la dynamique des discussions plus complexe a émis un doute sur la pertinence de sa présence. La personne chargée de projet lui a suggéré de se faire remplacer, ce qui a amélioré le ton des échanges autour de la table.

Les personnes chargées de projets ont aussi identifié d'autres moments d'inflexion. Un lancement en ligne bien orchestré pendant la pandémie, alors que le monde entier avait appuyé sur « pause », a donné une large existence à une Collectivité. Présenter la vision

¹² Pour en savoir plus sur le parcours et les apprentissages qui en sont sortis : https://praxis.encommun.io/media/notes/note_24100/synthese-des-apprentissages-experimenter-la-methode-prospective-sur-le6978.pdf [consulté le 30 septembre 2025].

collective a été marquante pour plusieurs Collectivités ZÉN. Elle a nourri la reconnaissance par le milieu en livrant un document fort différent de ce qui est fait d'habitude, tiré d'une vision citoyenne large. Un autre moment important dans une Collectivité a été une réunion avec des animations bien préparées pour retourner aux sources du projet, de laquelle les partenaires sont ressortis avec un meilleur sentiment de compréhension et d'alignement collectif. Recevoir un financement a aussi alimenté le sentiment de progression et d'amplification d'une démarche. Enfin, lorsqu'une MRC et une ville ont abordé une Collectivité ZÉN pour inclure la vision dans l'élaboration de leurs plans climat, cela a consacré l'importance du travail accompli et de la complémentarité des rôles de ces différents acteurs collectifs.

Les nouveaux venus de l'écosystème

Dans la dernière année, on a vu naître Québec Capitale Climat et entendu parler du Partenariat Climat Outaouais. Ces initiatives, fortement appuyées par la philanthropie, s'alignent sur les plans municipaux d'adaptation aux changements climatiques avec un fort penchant pour la réduction de GES au niveau du transport et du chauffage des bâtiments. Ils réunissent des acteurs importants du territoire, triés sur le volet et invités directement. Ces nouveaux venus créent potentiellement un rapport de compétition avec les Collectivités ZÉN dans la recherche de financement et la réunion d'acteurs autour d'une démarche territoriale de transition. Différents financements philanthropiques peuvent ainsi entrer en rivalité, créant des redondances et demandant aux acteurs d'un territoire de prioriser justice sociale et réduction des GES.

Pour l'année à venir, il sera important que ces différents projets prennent le temps d'entrer en relation pour voir si des complémentarités peuvent être explorées entre les démarches existantes et Collectivité ZÉN. Et comme dans toute démarche territoriale intersectorielle concertée, une recherche de complémentarité préalable au démarrage d'un nouveau projet est plus facile à construire qu'a posteriori, quand la nouvelle initiative arrive sur le même territoire.

Le fonctionnement interne des collectivités

La composition des membres de la Collectivité ainsi que son enracinement dans le territoire, son histoire et son identité sont liés au succès du projet. Le fonctionnement interne occupe aussi une partie importante de l'essor des collectivités ZeN.

Le rôle de la personne chargée de projet évolue dans la démarche et demande des implications variées des partenaires afin d'avancer rondement dans les étapes du projet. La connaissance de l'action territoriale intersectorielle concertée aide grandement le fonctionnement de la collectivité, tout comme une permanence en poste des personnes chargées de projet et un partage efficace des connaissances. Un cadre de collaboration claire facilite le travail collectif et une saine priorisation alors que le financement, modeste, demeure incontournable.

Rôle des personnes chargées de projet

Les personnes chargées de projet, qui se retrouvent à coordonner les démarches de Collectivités ZÉN, ont des tâches très diversifiées. Un sondage a identifié des tâches associées 1) à la coordination de la mise en œuvre du parcours, 2) à l'arrimage de la démarche au projet national, 3) aux communications à l'interne et vers l'externe, 4) aux tâches administratives et logistiques et 5) à la coordination et l'animation de la concertation territoriale.

Plus spécifiquement, des compétences ont été identifiées pour chaque étape du projet.

Étape du projet	Compétences sollicitées
Le démarrage	<ul style="list-style-type: none">• animation de groupes• naviguer dans la complexité• établir des contacts• vulgariser et communiquer un projet complexe
L'état des lieux	<ul style="list-style-type: none">• synthèse• rédaction• connaissances de base en recherche
Les ateliers d'exploration du futur	<ul style="list-style-type: none">• animation de groupes• synthèse• rédaction
Le chemin de transition	<ul style="list-style-type: none">• animation de groupes• synthèse• adopter un regard systémique• naviguer entre une diversité d'acteurs et de points de vue
Le plan opérationnel	<ul style="list-style-type: none">• animation de groupes• priorisation• gestion de projet collectif• garder les gens mobilisés sur le long terme

Face à la grande diversité de tâches, l'accompagnement du FCTÉ/réseau national cherche à supporter les différents besoins complémentaires qui peuvent émerger : un kit de communication pour présenter le projet des Collectivités ZÉN et du support associé, un support en administration et en demande de financement, des formations sur différentes

compétences liées au développement des communautés (animation de rencontre, mobilisation des partenaires, gestion des tensions, gestion de projets collectifs, etc.).

Les personnes chargées de projet ajoutent que posséder une certaine autonomie et une capacité d'initiative, tout en ayant une forme de sensibilité et un sens de l'écoute, sont des compétences importantes même si elles ne peuvent pas se décliner sous forme de tâches. Enfin, elles soulignent qu'il y aura toujours une certaine zone de flou associé à leur rôle et avec laquelle il faut être à l'aise.

Implication des partenaires dans la démarche

Ce besoin de compétences variées ne peut être uniquement rempli par la personne chargée de projet, aussi douée soit-elle. La démarche implique nécessairement un appui des partenaires. Dans un questionnaire, les personnes chargées de projet ont identifié les soutiens qu'elles reçoivent de leurs partenaires. En gros, il varie d'une Collectivité ZÉN à l'autre, n'est pas toujours formalisé et mérite d'être revisité de temps en temps.

Concrètement, l'appui prend de multiples formes. Il peut venir de bénévoles qui prennent en charge certains éléments du projet de Collectivité ZÉN. D'autres fois, des organismes partenaires vont chercher du financement pour la Collectivité.

Il arrive que des acteurs de la recherche offrent du soutien pour les tâches de synthèse, surtout à l'étape de la vision collective, ou que des stagiaires ou des partenaires produisent l'état des lieux. D'autres partenaires aident en assurant la représentation de la Collectivité dans les instances ou les réseaux auxquels ils participent. Certains offrent un soutien matériel lorsque possible (location gratuite de salle, bureau par exemple) ou apportent un soutien autour des communications. Souvent, les organismes initiateurs de la démarche, les coporteurs, agissent aussi comme fiduciaire et assurent alors les tâches de gestion administrative et financière, et peuvent également offrir un certain soutien matériel. Et bien sûr, tout au long du parcours, les partenaires prennent collectivement les décisions sur l'orientation du projet.

L'enjeu des personnes chargées de projet est alors d'identifier les tâches qu'elles assurent et celles qui sont à déléguer en fonction des compétences de chaque personne et organisation présente. Cette obligation, pour leur éviter une surcharge de travail, est aussi une occasion de mobiliser des partenaires. Lorsque les Collectivités ZÉN trouvent plus de financement, les équipes de travail s'agrandissent, les compétences se diversifient et les tâches se répartissent différemment au fur et à mesure que la structure évolue. Cela, tout en continuant d'impliquer étroitement les partenaires pour les garder mobilisés.



Connaître l'action intersectorielle concertée

L'essor d'une Collectivités ZÉN a été facilité lorsque la personne chargée de projet avait une expérience dans l'action territoriale intersectorielle concertée. Certaines personnes chargées de projet avaient déjà acquis cette expérience dans un contexte professionnel préalable, au sein d'une démarche collective, ou s'y étaient familiarisées via la formation en mobilisation et développement des communautés locales du Cégep de Victoriaville. Certains réflexes pour mobiliser les partenaires, atténuer les rapports de pouvoir, animer des rencontres, assurer la coordination d'un projet, etc. étaient alors déjà maîtrisés.

Cela a aussi aidé lorsque des organismes qui participaient à la démarche avaient une expérience dans le domaine, peu importe l'appellation utilisée (développement des communautés, développement social, action collective...). Les processus, la connaissance du milieu, le ton des discussions, les attentes entre les partenaires aux postures et intérêts variés, tout se retrouvait alors simplifié. Des réflexes précieux étaient déjà présents dans leurs pratiques, tels la recherche de complémentarité entre les actions et les organismes, une sensibilité à éviter la sursollicitation ou l'inclusion de nouvelles personnes dès que leur contribution devient évidente.

C'est facilitant d'avoir ce bagage, puisque le parcours proposé aux Collectivités ZÉN recourt à une démarche prospective, qui s'ajoute à l'action territoriale intersectorielle concertée et demande aussi sa part importante d'approvoisements et d'apprentissages. Lorsque les bases du développement des communautés sont maîtrisées en amont, la méthode prospective représente alors la principale nouveauté du projet, ce qui facilite son appropriation.

Roulement de personnel

Un changement à la coordination de la Collectivité ZÉN retarde son déploiement, souvent jusqu'à six mois. Les liens entre les partenaires et la personne qui arrive en poste sont à reconstruire. S'approprier les travaux et la démarche prospective de la CZ prend un certain temps. Sans oublier que les personnes qui ont reçu des formations dans le cadre de leurs fonctions sont remplacées par des personnes qui gagneraient souvent à les recevoir à nouveau.

Le choc de ce roulement est mitigé autant que possible par l'équipe de coordination nationale du Front commun pour la transition énergétique. Elle s'occupe de la transmission des savoirs et offre un appui important aux nouvelles personnes chargées de projet.

La communauté de pratique – sur laquelle je reviens dans un instant –, aussi animée par l'équipe nationale, aide également lorsqu'une nouvelle personne chargée de projet prend la charge d'une Collectivité ZÉN. En outre, il est certain que les Collectivités ZÉN bénéficieront des apprentissages du chantier du Collectif des partenaires en développement des communautés sur le renforcement et la pérennisation des coordinations de démarches collectives¹³.

La communauté de pratique

Fait rare dans l'action territoriale intersectorielle concertée, les Collectivités ZÉN bénéficient d'une communauté de pratique qui regroupe l'ensemble des personnes chargées de projet des Collectivités ZÉN, la coordination nationale du projet, un-e chargé-e de projet en transfert des apprentissages, et les partenaires CdeT et OVSS.

Initialement, les rencontres se faisaient par cohorte avec du pairage entre les Collectivités ZÉN plus anciennes et les plus récentes et, de temps à autre, des rencontres élargies. Cette formule ne permettait pas aux différentes personnes chargées de projet de bénéficier autant des apprentissages collectifs ni de savoir ce qui se passait dans les Collectivités des autres cohortes. Suite à une rencontre stratégique fin 2023, ces différents espaces ont été regroupés dans une rencontre aux deux semaines, à laquelle participe tout le monde. Les personnes chargées de projet apprécient cet espace qui brise la solitude de leur travail et permet un important partage des connaissances.



Voici quelques questions creusées collectivement au printemps 2024 :

- Quel est le rôle des partenaires de la Collectivité?
- Percevez-vous une dualité dans les « rôles » de votre Collectivité ZÉN? Mission de concertation (des organisations du territoire, des secteurs), et mission de mobilisation (citoyenne, « terrain », de type mouvement, masse critique; mise en action du parcours)?
- Dans votre territoire, comment est perçue l'affiliation de la Collectivité ZÉN au Front commun pour la transition énergétique (FCTÉ)? Comment est vue la position du FCTÉ dans le projet Collectivités ZÉN?
- Quelle forme l'état des lieux a pris chez vous (et pour quelle utilisation/bénéfice)?

¹³ <https://praxis.encommun.io/n/-p5c0Tn4yQ64-em1PZT60UdakMY/> [consulté le 24 février 2026]. Pour les outils mobilisés et développés pendant le laboratoire: <https://praxis.encommun.io/n/6fmBHU2sXRSNefJmUEyQRhxKSZA/> [consulté le 24 février 2026].

La communauté de pratique offre aussi un espace pour partager les bons coups et les erreurs, en plus de générer le sentiment d’avoir un impact et une portée à l’échelle du Québec même si chaque Collectivité oriente son action vers son propre territoire. Ces moments aident à comprendre les différentes étapes du parcours et permettent de bénéficier des apprentissages des démarches qui les ont déjà complétées. Ils contribuent aussi à l’intégration des personnes chargées de projet nouvellement embauchées.

Cet espace offre en outre un répit des dynamiques territoriales. Il permet de prendre un pas de recul sur les tâches immédiates, de partager les défis à un réseau de soutien et de prendre le temps de réfléchir ensemble aux pistes d’actions pour les traverser. Les relations y sont harmonieuses, ce qui crée un sentiment d’amitié avec des collègues réparti·e·s à la grandeur du Québec. En outre, la communauté de pratique et le lien avec le FCTÉ accroissent ensuite la légitimité sur le terrain. Rappeler aux partenaires des territoires l’existence et la participation à un réseau national renforce la solidité et le sérieux de la démarche.

Les autres espaces de rencontre nationale

Débordant du cadre de la communauté de pratique, la Table des Collectivité ZÉN regroupe les coproporteurs et les personnes chargées de projet, la coordination nationale, l’OVSS et CdeT. Elle se réunit quelques fois par année pour faire le point sur les différentes Collectivités, la nature du parcours et sur des réflexions stratégiques telles que le schéma de contribution au changement¹⁴ du projet des Collectivités ZÉN.

De son côté, le comité aviseur regroupe les personnes chargées de projet, la coordination nationale, l’OVSS, CdeT et une diversité de professionnel·e·s gravitant dans le milieu de la transition sociale et écologique, de la concertation et de la recherche. Ce comité vise à creuser collectivement des questions spécifiques que se posent les Collectivités, souvent au moment où elles franchissent une étape du parcours. Il a facilité des avancées précieuses telles que l’opérationnalisation des chemins de transition et l’arrimage des plans d’action des différentes organisations d’un territoire.

En tout et pour tout, ces dernières années, l’écosystème de la transition socioécologique évolue rapidement. Les espaces de rencontres nationaux permettent un échange d’information précieux qui bénéficie autant aux Collectivités ZÉN qu’aux autres participant·e·s. Ils s’y échangent des bons coups, des idées fertiles, s’y dénouent des nœuds et s’y diffusent les nouveaux outils.



¹⁴ Souvent appelé théorie du changement dans la littérature.

Horizontalité, verticalité et clarté des processus

Qu'on parle de cadre de collaboration ou de gouvernance, une répartition des rôles et des fonctions est nécessaire dans tout espace de collaboration. Cette recette s'est confirmée dans le cas des Collectivités ZÉN.

Trop d'horizontalité et un manque de processus clair ont tous deux pu nuire à l'avancement du projet. Lorsque tout le monde participe à tous les comités, les progrès peuvent être lents, et il devient même difficile de se réunir. Trop de comités peut aussi générer plus de rencontres que de travail effectif entre les rencontres. Et l'horizontalité peut être en elle-même un défi, car l'habitude de travailler de manière concertée est peu répandue. Cela demande de l'engagement collectif et des savoirs spécifiques pour pouvoir se doter d'une structure, de rôles et de processus adaptés. Ceci dit, il n'y a pas de recette toute faite pour une gouvernance partagée, contrairement aux structures hiérarchiques classiques qu'on retrouve dans la majorité des entreprises. Son instauration demande un apport itératif de la personne chargée de projet et des différents partenaires.



À l'inverse, trop de verticalité peut aussi poser problème. Une personne peut adopter un leadership si fort que les autres participant·e·s peinent à exprimer leur point de vue, à contribuer aux réflexions ou à se voir confier des tâches à mener à terme. Il est arrivé qu'un tel leadership marginalise la démarche au profit d'autres activités proposées par cette personne. Pour faire face à une telle situation, la personne chargée de projet se doit d'atténuer les rapports de pouvoir afin de valoriser une diversité de voix autour de la table.

Trop de verticalité peut aussi se manifester si les partenaires de la Collectivité participent de manière passive et que la personne chargée de projet se retrouve à assumer l'ensemble des tâches. Cela pose la question du leadership personnel des personnes chargées de projet et leur capacité à créer des conditions favorables pour que les partenaires puissent s'engager dans le parcours, notamment par l'animation de rencontres qui dépassent un tour de table des organisations et la présentation des avancées du projet. Cela nécessite de prévoir des animations qui sollicitent la participation active des membres de la Collectivité et qui vise à leur confier des mandats spécifiques.

Priorisation

Souvent, dans des démarches territoriales de concertation, plusieurs enjeux sont identifiés (ex.: itinérance, logement, mobilité, jeunesse, isolement, etc.) et les personnes assises autour de la table doivent les prioriser. C'est un moment délicat. Il n'est pas rare que des organisations ou des gens soient déçus des choix collectifs, où que s'exercent des rapports de pouvoir dans ce choix pour prioriser les activités d'une organisation plutôt qu'une autre. Cette problématique n'a pas encore été rencontrée par les Collectivités ZÉN puisqu'elles ne sont pas assez avancées dans leur cheminement.



L'étape de la vision collective couvre beaucoup de thèmes liés à la transition et ratisse large. À l'étape du chemin de transition, les experts doivent tracer des trajectoires qui incluent tous ces thèmes, ils ont donc la tâche de démontrer comment ces thèmes sont interreliés et s'alimentent les uns les autres.

On verra probablement des tensions émerger lors de la phase d'opérationnalisation, lorsque les organisations, disposant de pouvoirs inégaux, devront les adopter et s'engager concrètement dans ces trajectoires. C'est aussi une étape qui s'étire dans le temps et qui demande une attention particulière pour garder les partenaires motivés et engagés pendant chaque deux ans d'opérationnalisation avant un retour sur le chemin de transition pour lancer une nouvelle opérationnalisation. La transition, ça demeure le projet d'une génération.

Enfin, la seule décision de priorisation aura été le choix de certaines collectivités de s'institutionnaliser sous forme d'organisme à but non lucratif (OBNL) ou d'organisme de bienfaisance. Si ces structures peuvent permettre à la Collectivité ZÉN d'obtenir du financement sans passer par une organisation fiduciaire, et potentiellement faciliter l'obtention de dons, elles prennent beaucoup de temps à mettre en place et à administrer, ce qui ralentit la démarche de transition de la collectivité. Il est donc judicieux de bien évaluer le besoin et de sous-peser les alternatives avant de s'y lancer.

Le financement

Aux États généraux en développement des communautés, on a entendu que l'argent est le nerf de la paix. Le refus d'un financement n'a pas créé de tension à l'intérieur du projet des Collectivité ZÉN, mais il a freiné un élan. Au lieu de se retrouver en expansion pour les trois prochaines années, la démarche nationale de Collectivité ZÉN est plutôt passée en mode consolidation. C'est dit et répété, mais l'insistance portée sur le développement de nouveaux projets à chaque demande de financement, pour un projet de transition à long terme qui prendra une génération à se réaliser, complique la situation.

Cela demande de découper le parcours en morceaux pour le faire financer une étape à la fois. Par ailleurs, on remarque une limite majeure dans le financement pour une transition mobilisante, porteuse de justice sociale et solidaire des Premiers Peuples. Sur les 172 projets déposés au Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD) à l'automne 2023, 16 ont été financés. Ce n'est pas avec ce genre d'enveloppe qu'un changement social et culturel conséquent prendra place. Pourtant, l'histoire récente regorge d'exemples où les pouvoirs politiques et la population ont bifurqué de façon rapide et importante¹⁵. On peut en extraire quelques principes pour apprendre comment y arriver : un sentiment d'équité est essentiel, ça prend un leadership public, l'accent doit être mis sur la collaboration, des alternatives existantes aident à la transition, des moyens financiers conséquents sont essentiels...

¹⁵ Newell, Peter et Andrew Simms, "How did we do that? The possibility of rapid transition", Rapid transition alliance [en ligne], <https://rapidtransition.org/resources/how-did-we-do-that-the-possibility-of-rapid-transition/>, consulté le 2 octobre 2025.

Conclusion

Avec cette analyse, on peut conclure que la démarche des Collectivités ZÉN est en tout point une démarche en développement des communautés. De son ancrage territorial à son approche intersectorielle et concertée, en passant par les défis de légitimité ou ceux des incohérences territoriales, les défis et les atouts sont les mêmes. Or, pour l'instant, ces Collectivités n'ont jamais pris place à l'intérieur d'une démarche collective préexistante sur le territoire. On pourrait se demander si l'institutionnalisation du développement des communautés, qui a ses tables sectorielles et ses spécialités, ses financements et son personnel, le rigidifie au point de compromettre sa capacité à coporter une Collectivité ZÉN.

Pourtant, quand on regarde le chemin de transition de Laval, il est motivant de constater à quel point l'inclusion sociale et la lutte à la pauvreté font partie intégrante du futur souhaité pour la communauté. L'inclusion dans la prise de décision, l'équité territoriale, la valorisation d'une mixité sociale et culturelle, tout en veillant à ce que les autres mesures mises en place ne soient pas préjudiciables aux populations marginalisées sont autant de jalons qui démontrent le continuum entre le développement des communautés et une transition porteuse de justice sociale et solidaire des Premiers Peuples. Et on peut ajouter que des visées de transition – sous forme de réparabilité, de circularité, de mutualisation des biens et infrastructures – peuvent contribuer à réduire les inégalités sociales en donnant à plus de gens accès à des moyens pour se déplacer, se loger plus confortablement, se vêtir ou accéder à des biens qui ne sont plus conçus pour être jetés dans un temps déterminé. Et, au-delà du tronc commun entre transition et justice sociale, les démarches territoriales intersectorielles concertées ont aussi une solide expérience en pratique collaborative qui peut contribuer activement à réaliser la transition sociale et écologique.

Une démarche de changement systémique au long cours

La démarche des Collectivité ZÉN est au Québec en ce moment la démarche la plus élaborée en ce qui concerne l'accompagnement et la planification de la transition sociale et écologique sur un territoire dans une optique de changement systémique. L'ample parcours de mobilisation des citoyen·ne·s qui participent en grand nombre à l'élaboration de la vision, l'apport des expert·e·s du territoire et l'implication des organisations en fait une démarche qui met en synergie les différentes forces d'un territoire.

Cependant, cette force à son pendant faible : la lourdeur de sa démarche qui prend des années à mettre en place. Quelle pourrait être une nouvelle mouture du parcours qui viendrait alléger le tout? Est-il nécessaire de réaliser un état des lieux de façon aussi exhaustive ou y aurait-il des moyens d'animer ce genre de réflexion avec les partenaires?

Le Grand dialogue pour la transition socioécologique du Saguenay–Lac-Saint-Jean, après sa récolte de rêves citoyens, a animé des ateliers de validation de ces rêves. Quand on considère que les rêves du Grand dialogue existent aux côtés des visions de Laval, de Québec, de l'Outaouais et de la Gaspésie, on peut se demander à quel point elles diffèrent.

Doit-on créer une nouvelle vision dans chaque territoire? Pourrait-on essayer de partir des visions existantes pour réaliser des ateliers de validation de la vision afin de la bonifier avant de se lancer dans le chemin de transition? Cela permettrait d'économiser l'effort d'analyser les milliers de post-its que représente l'élaboration d'une vision collective à partir des récits d'exploration du futur tel qu'on le fait présentement.

Lors d'une journée consacrée à la prospective, Catherine Mathys, consultante en prospective à la société des demains, rappelait que certaines étapes ne peuvent pas être accélérées sans que l'adhésion au processus ne s'effondre et que la démarche ne soit condamnée au tablettage. Dans le cas des Collectivités ZÉN, des étapes cruciales sont l'élaboration du chemin de transition et le plan opérationnel. Donc, entre le rognage de certaines étapes pour alléger le tout et le maintien d'autres pour mobiliser les personnes et organisations indispensables à la transition socioécologique, il y a sûrement de la place pour tenter d'accélérer la démarche.

Une autre étape qui prend du temps pour les Collectivités ZÉN est la réunion de partenaires et la création d'une culture de collaboration. Il serait intéressant de voir si dans certains territoires déjà rompus à la concertation territoriale intersectorielle, le fait d'utiliser le réseau existant viendrait accélérer la démarche. C'est là qu'on peut voir une seconde force d'une alliance entre le projet Collectivité ZÉN et une démarche locale en développement des communautés.

Un paysage en transformation

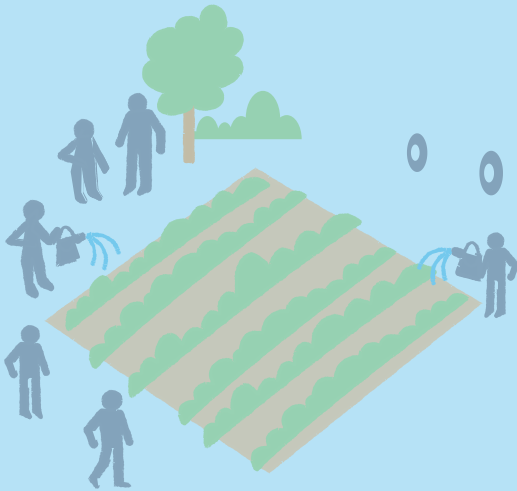
On voit aussi le paysage de la transition changer. D'une question réservée aux activistes, aux accords internationaux et aux scientifiques, elle s'est répandue dans l'ensemble de la société. Des plans climats émergent dans l'ensemble des MRC du Québec. La Gaspésie, avec son volet résilience côtière, arrime sa démarche en temps réel avec les plans climat. Le Grand dialogue a été approché par plusieurs MRC et il a produit une synthèse des rêves adaptée aux exigences d'élaboration des plans climat. La ville de Laval considère que le chemin de transition de Laval ZEN fait office de plan climat. Les territoires déjà couverts par une Collectivités ZÉN qui étaient avancés dans le parcours ont ainsi pu contribuer à cette démarche exigée aux MRC et financée par le gouvernement du Québec. Cependant, maintenant que les plans climat tapissent l'ensemble du Québec, il est crucial de se questionner sur la manière dont de nouvelles Collectivités ZÉN peuvent apparaître dans le paysage et s'arrimer à ceux-ci, qui sont d'ailleurs assez variables dans leur atterrissage.

Un autre changement du paysage touche les financements disponibles pour des initiatives de transition. Au tournant de 2020, le FAQDD rendait disponible de nouveaux financements et les fondations voyaient passer leur contingent de versements de 3,5 % à 5 %. Cela a amené une prolifération des projets de transition et une effervescence inégalée dans l'écosystème. Or, la situation est diamétralement opposée en 2025. Les fondations ont atteint la maturité de leurs fonds, c'est-à-dire qu'elles soutiennent autant de nouvelles démarches qu'elles ont pu en ajouter, et désormais tout nouvel ajout représente la fin d'un autre financement.

Le temps est à l'austérité dans les États occidentaux, minés par l'inflation de la pandémie, les guerres tarifaires et un militarisme rampant, sur fond de maintien des coupes consenties aux grandes entreprises et aux mieux nantis dans le tournant néolibéral des années 1980.

Dans ce contexte, il est difficile de penser que la transition puisse reposer largement sur de nouveaux financements publics ou philanthropiques à moins que ne s'opère, dans les prochaines années, une solide bifurcation dans les tendances sociales. L'heure est plutôt à la consolidation, à l'intégration des apprentissages de façon transversale dans les instances territoriales existantes. Cette intégration représente une opportunité de solidifier les acquis et d'intégrer les nouvelles pratiques et réflexions dans les organisations qui les adoptent de façon accrue.

La transition représente un changement culturel important qui comporte des apprentissages et des transformations d'habitudes, de réflexions et d'orientations individuelles et collectives. Les Collectivités ZÉN ont ouvert la voie en brossant des trajectoires de transformation systémique justes et ambitieuses. Si le parcours est exigeant, les changements de postures et les apprentissages partagés ici témoignent d'une maturité croissante de l'intelligence collective de l'écosystème. La suite du projet ne s'écrira pas seulement dans les plans opérationnels, mais aussi dans la persévérance des communautés à maintenir le cap vers une vision commune audacieuse, prouvant que face à l'urgence, la collaboration territoriale est un atout primordial.



Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont révisé ce texte à différents moments d'achèvement. Je pense à Nadia Lemieux, Anouk Nadeau-Farley, Pierre-Luc Barils, Catherine Chouinard, Marie-Claude Paris Tanguay, Arielle Paiement, Rosemarie Côté-Pitre, Maria Anastasaki et Katherine Ruault. Un merci plus particulier à Peggy Henry, Lucile Ruiz et Ariane Beaudin avec qui la collaboration lors de ce projet a été exemplaire.

Annexe 1

Première mouture du parcours des Collectivités ZÉN

Annexe 1 - Ancien processus proposé par le FCTÉ

