TANDEMS

UN MODÈLE DE COLLABORATION OUVERTE

4 étapes pour des partenariats locaux dans le cadre de la transition énergétique juste



SOMMAIRE

Avant-propos 3

1 Créer des tandems.....4

1.1 Objectifs.....5

1.2 Une approche axée sur la valeur.....6

1.3 Les pionniers du JET.....7

2 Co-création.....9

2.1 Les quatre étapes de la collaboration ouverte.....9

2.2 La phase de découverte.....11

2.3 La phase de rêve.....15

2.4 La phase de conception.....18

» Le rôle de la réglementation locale

» Gérer l'opposition et la résistance

2.5 La phase de mise en œuvre.....22

» Suivi axé sur les résultats

» Suivi axé sur l'action

3 Méthodes et outils 25

Le projet TANDEMS 26

AVANT-PROPOS

Le modèle de collaboration ouverte (OCM) TANDEMS est bien plus qu'un simple cadre : c'est un appel à l'action destiné aux collectivités locales prêtes à mener une transition durable grâce à des partenariats constructifs. En suivant ses quatre étapes – Découvrir, Rêver, Concevoir et Réaliser –, les collectivités locales, en collaboration avec une communauté d'énergie, peuvent transformer des visions ambitieuses de transition énergétique en résultats concrets et durables. Que vous soyez une collectivité locale, une coopérative énergétique ou un responsable communautaire, l'OCM vous donne les moyens de nouer des partenariats fondés sur la confiance, la responsabilité partagée et des résultats concrets.

Les exemples de réussite des projets pilotes TANDEMS, qui ont inspiré la création de l'OCM, montrent ce qu'il est possible de réaliser lorsque les collectivités locales et les communautés d'énergie s'engagent dans la collaboration. L'OCM a aidé ces initiatives à rapprocher un ensemble diversifié d'acteurs, libérant ainsi une valeur financière, sociale et écologique pour la communauté. Mais la véritable force de l'OCM réside dans sa flexibilité. Il ne s'agit pas d'une solution universelle, mais d'un guide évolutif qui s'adapte à vos défis et opportunités spécifiques. Grâce à ses outils pratiques, tels que la cartographie des réseaux de valeur, la définition de principes directeurs et le suivi réflexif, l'OCM donne une orientation claire à votre initiative tout en restant réactif face à l'évolution des circonstances.

La transition énergétique est l'un des défis majeurs de notre époque, mais aussi l'une de ses plus grandes opportunités. En utilisant le Modèle de collaboration ouverte, vous pouvez créer un avenir énergétique dont tout le monde profite. La voie est toute tracée – alors avanc[illegible]ble. »



Erik Laes
VITO

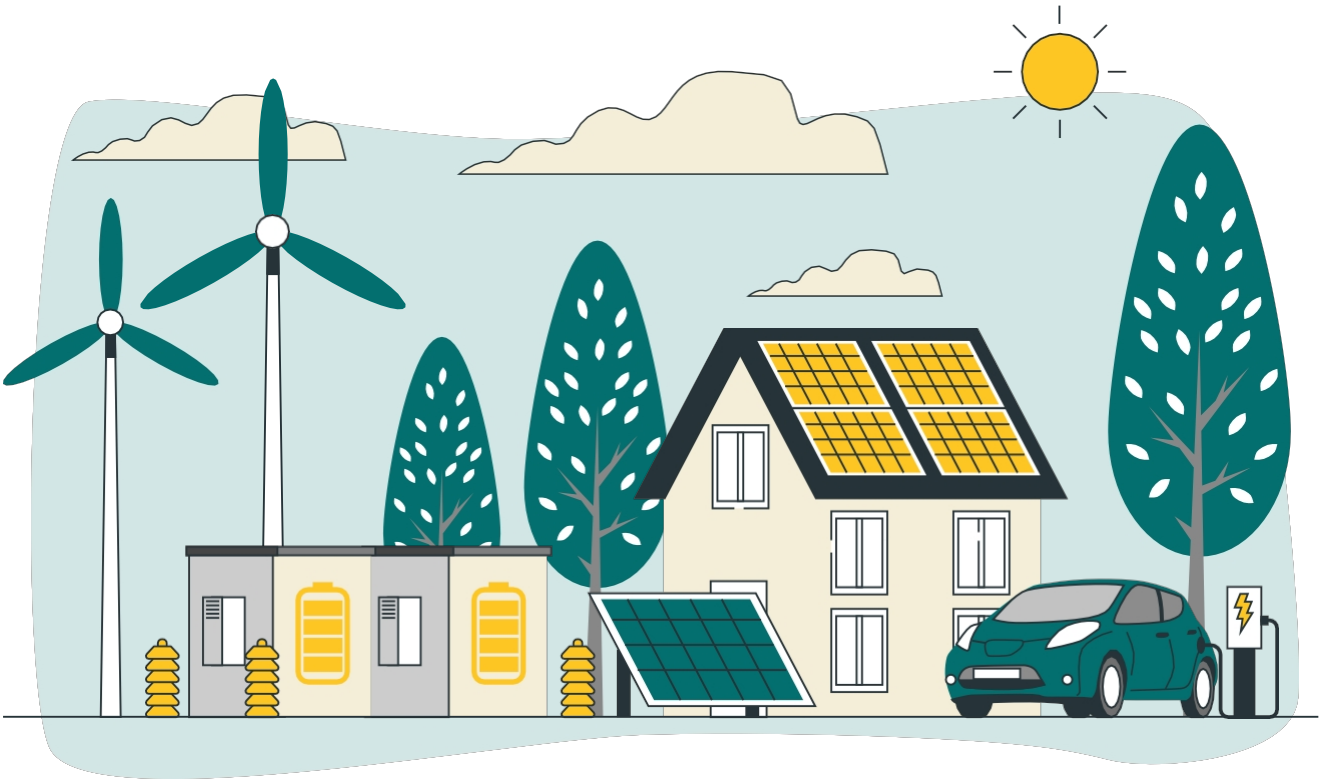
1 CRÉER DES TANDEMS

Les collectivités locales et les communautés d'énergie renouvelable sont des alliés naturels dans la transition énergétique juste, car toutes deux œuvrent à la défense des intérêts des citoyens. En collaborant, elles peuvent mettre en commun leurs ressources et leur expertise pour promouvoir les énergies renouvelables, améliorer l'efficacité énergétique et construire des systèmes énergétiques résilients et inclusifs. Ce partenariat offre des avantages tels que la réduction des émissions de carbone, l'amélioration de l'accessibilité financière de l'énergie, la croissance économique locale, l'indépendance énergétique et l'autonomisation des communautés. Le paquet « Une énergie propre pour tous les Européens » de l'UE met en avant ce rôle : la Directive sur les énergies renouvelables (UE/2023/2413) reconnaît les collectivités locales comme des acteurs clés au sein des communautés d'énergie, tandis que la Directive sur l'efficacité énergétique (UE/2023/1791) souligne leur importance dans la rénovation des bâtiments et les marchés publics durables.

Co-funded by the European Union

Ce projet a bénéficié d'une subvention du programme LIFE de l'Union européenne au titre de la convention de subvention n° 101077514

Le projet TANDEMS, financé par le programme LIFE de l'UE, encourage la collaboration entre les municipalités et les initiatives citoyennes en Belgique, aux Pays-Bas et en Bulgarie. Au cours du projet (d'octobre 2022 à septembre 2025), des projets pilotes seront mis en œuvre et de nouvelles communautés d'énergie seront créées. Des connaissances seront échangées et des stratégies et concepts concrets seront développés. Ces lignes directrices constituent l'un des nombreux résultats du projet.



QUOI ?

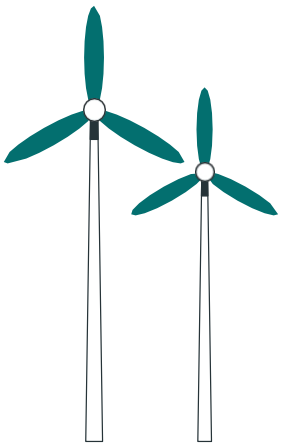
Le modèle de collaboration ouverte (OCM) aide une équipe de pionniers à développer, concevoir et mettre en œuvre un réseau de valeur pour une initiative énergétique locale qui apporte une valeur partagée, multiple et collective à la communauté. Il se concentre spécifiquement sur le rôle des collectivités locales et des communautés d'énergie dans ce processus.

POURQUOI ?

Apporter une valeur partagée, multiple et collective à la communauté est essentiel pour garantir la pérennité, la légitimité et la résilience des initiatives énergétiques locales. En travaillant ensemble, les collectivités locales et les communautés d'énergie renouvelable peuvent tirer parti de leurs ressources et de leur expertise combinées pour favoriser l'adoption des énergies renouvelables, améliorer l'efficacité énergétique et mettre en place des systèmes énergétiques résilients et inclusifs.

COMMENT ?

L'OCM guide l'équipe de pionniers à travers les quatre phases suivantes : découvrir les réseaux de valeur existants au sein de la communauté, imaginer les valeurs qu'ils souhaitent concrétiser, (re)concevoir un réseau de valeur pour une initiative énergétique locale en s'inspirant de ces « valeurs rêvées », et apporter de la valeur à la communauté.



1.1 Objectifs

Le modèle de collaboration ouverte (OCM) de TANDEMS est conçu pour favoriser des partenariats efficaces entre les collectivités locales et les communautés d'énergie, créant ainsi de la valeur partagée dans le cadre de la transition énergétique locale. Bien que d'autres acteurs, tels que les travailleurs sociaux, les organisations de la société civile ou les entreprises privées, puissent jouer un rôle, l'OCM se concentre sur les collectivités locales et les communautés d'énergie en tant que « partenaires privilégiés ».

La nature de la collaboration peut varier. Certaines collectivités locales adoptent une approche de non-intervention, en apportant un soutien financier, en mettant à disposition des lieux de réunion ou en rassemblant les membres de la communauté. D'autres s'impliquent davantage, en participant activement en tant que membres ou actionnaires au sein des communautés d'énergie renouvelable, ou en effectuant des investissements dans des infrastructures d'énergie renouvelable. De même, l'implication des communautés d'énergie peut aller d'un soutien passif (par exemple, la promotion d'initiatives) à une participation active (par exemple, l'organisation de financements participatifs pour des projets d'énergie renouvelable). Il existe tout un éventail d'options permettant d'adapter les collaborations aux différents besoins et capacités.

L'OCM ne prescrit pas de type de collaboration spécifique, pour autant que celle-ci crée de la valeur partagée. Ses objectifs sont les suivants :

- Mettre en place des réseaux de collaboration entre les collectivités locales et les communautés d'énergie (et éventuellement d'autres partenaires) qui génèrent de la valeur partagée.
- Aider à adapter les collaborations aux besoins et aux capacités locales.
- Soutenir une approche flexible et évolutive de la création de valeur, en reconnaissant que les partenariats peuvent évoluer à mesure qu'un projet passe du stade de la conception à celui de la mise en œuvre. Les collaborations peuvent également nécessiter des temps de réflexion pour réévaluer leur orientation au fur et à mesure de leur progression.

1.2 Une approche axée sur la valeur

L'OCM s'appuie sur la théorie de la transition et s'articule autour du concept de réseau de valeur. Un réseau de valeur représente le système interconnecté d'acteurs travaillant ensemble pour produire, distribuer et apporter de la valeur à la communauté. Dans ce contexte, la « valeur » fait référence aux avantages ou aux contributions que chaque acteur apporte ou reçoit au sein du réseau. Ces valeurs peuvent être matérielles (par exemple, un toit, une installation solaire ou une subvention) ou immatérielles (par exemple, la légitimité, l'autonomisation). Elles sont échangées ou partagées entre les acteurs afin d'obtenir des avantages mutuels. Dans les initiatives énergétiques locales, les valeurs relèvent généralement des catégories suivantes :



Valeurs naturelles

Les terrains destinés à la construction d'infrastructures d'énergie renouvelable, l'eau potable, les forêts, la biodiversité et l'air pur.



Valeurs liées aux infrastructures

Les infrastructures construites au sein d'une communauté, notamment les bâtiments, les routes, les ponts, les services publics, les réseaux de transport et les dispositifs collectifs.



Valeurs financières

Ressources monétaires telles que l'épargne, les investissements, les revenus, les subventions et l'accès aux institutions financières.



Valeurs liées au développement humain

Connaissances, compétences, talents et capacités des individus au sein d'une communauté.



Valeurs sociales

Les relations, les réseaux, la confiance et la cohésion sociale au sein d'une communauté.



Valeurs culturelles

Les valeurs, traditions, croyances, coutumes, langues, arts et patrimoine culturel partagés au sein d'une communauté.



Valeurs politiques

Les processus décisionnels démocratiques, l'autorité légitime et l'engagement civique au sein d'une communauté.

Dans l'ensemble, un réseau de valeur fonctionne comme un écosystème collaboratif au sein duquel divers acteurs travaillent ensemble pour créer, fournir et capter de la valeur, contribuant ainsi, en fin de compte, au succès et à la pérennité du réseau dans son ensemble. La méthodologie de cartographie du réseau de valeur permet de visualiser les rôles joués par les différents acteurs au sein du réseau de valeur (par exemple, le propriétaire foncier, l'installateur d'une installation photovoltaïque, l'exploitant du réseau de distribution d'électricité, etc.) ainsi que les échanges de valeur entre eux (par exemple, le propriétaire foncier loue un terrain à un développeur éolien, qui lui verse un loyer mensuel).

Certains rôles au sein du réseau de valeur peuvent en principe être assumés par de nombreux acteurs différents (par exemple, sur un marché de l'énergie libéralisé, différentes entreprises d'approvisionnement en énergie peuvent assumer le rôle de « fournisseur d'énergie »). Contrairement à ce groupe d'acteurs interchangeables, il existe un groupe d'acteurs qui ne peuvent pas (facilement) être remplacés, soit parce qu'ils sont les seuls à pouvoir jouer un rôle crucial dans la création de valeur (par exemple, un gestionnaire de réseau de distribution détient un « monopole naturel » pour la distribution d'électricité dans un réseau régional), soit parce qu'ils incarnent les valeurs fondamentales de l'ensemble du réseau. Dans le cadre de l'OCM, nous appelons ces derniers acteurs les « pionniers JET ».



1.3 Pionniers JET

Les utilisateurs cibles de l'OCM sont les équipes pionnières de la transition énergétique juste (JET), des groupes clés qui pilotent la création de valeur partagée et collective dans le cadre de la transition énergétique. Le terme « JET » véhicule deux messages clés :

- **La complexité de la transition énergétique :** la transition énergétique s'apparente à la reconstruction d'un avion en plein vol – elle nécessite une transformation en profondeur de la production d'énergie, de la distribution et de l'utilisation de l'énergie, sans perturber l'approvisionnement en énergie continu. Les pionniers de la JET doivent être conscients des défis et veiller à ce que leurs actions restent réalisables.

- **Transition juste et inclusive :** les équipes pionnières du JET visent à accélérer la transition énergétique en économisant l'énergie, en l'utilisant efficacement et en remplaçant les énergies fossiles par des énergies renouvelables, tout en veillant à ce que les bénéfices soient répartis équitablement. Elles s'engagent à :
  - » **Création de valeur multiple :** générer de la valeur sociale, économique et écologique.
  - » **Partage de la valeur** garantir une répartition équitable des bénéfices au sein de la communauté
  - » **Création de valeur collective :** favoriser la collaboration fondée sur la co-création et une participation équitable.

Une équipe pionnière JET peut provenir de n'importe quel secteur : collectivités locales, société civile ou autres acteurs impliqués dans la transition énergétique. Le leadership peut émerger de divers horizons, à condition que l'équipe dispose des ressources essentielles (par exemple, du temps, de l'expertise, des financements, des réseaux) et de la capacité à rassembler des acteurs locaux, tels que des citoyens, des organisations ou des responsables publics, autour d'un objectif commun.

Exemples d'équipes pionnières JET :

- Une équipe de responsables des collectivités locales œuvrant à fédérer la communauté et à accélérer la transition énergétique.
- Un groupe de la société civile s'associant aux collectivités locales pour s'attaquer à un problème lié à l'énergie et lancer une initiative d'énergie citoyenne.
- Une association de logement social qui s'attache à réduire la précarité énergétique et à s'aligner sur les objectifs climatiques locaux.

La composition de l'équipe pionnière JET peut évoluer au fil du temps, passant d'un petit groupe proposant des idées initiales à un réseau bien établi apportant de la valeur ajoutée grâce à des initiatives énergétiques concrètes. Le rôle principal de l'équipe est de susciter et de maintenir la collaboration tout au long du processus.

CI-DESSOUS :
Lors de la réunion TANDEMS à Vienne (avril 2024), l'OCM a fait l'objet de discussions entre les membres du consortium.



2 CO-CRÉATION

Dans les pages suivantes, vous trouverez des étapes concrètes, des termes et des concepts opérationnels qui vous aideront à créer un environnement propice à la co-création.

2.1 Les quatre étapes de la collaboration ouverte

L'OCM accompagne l'équipe pionnière JET tout au long du processus de conception ou de refonte d'un réseau de valeur axé sur la création et la fourniture de valeur partagée à travers une initiative énergétique locale. Ce processus comprend quatre étapes ou phases :

DÉCOUVRIR

L'équipe explore et analyse les atouts, les ressources et les opportunités au sein de la communauté. Cela implique de cartographier le réseau de valeur actuel, d'identifier les acteurs clés et de comprendre les besoins de la communauté liés à la transition énergétique. L'objectif est d'acquérir une compréhension globale du contexte local.

RÊVER

S'appuyant sur les enseignements tirés de la phase de découverte, l'équipe imagine un avenir idéal pour l'initiative énergétique. À travers des séances de brainstorming et des exercices de réflexion sur la vision, elle définit des valeurs partagées, fixe des objectifs ambitieux et élabore une vision claire de ce à quoi ressemble la réussite, suscitant ainsi motivation et engagement.

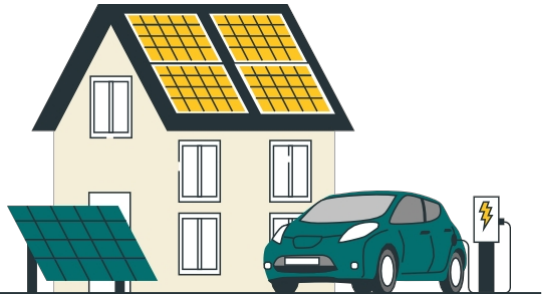
CONCEVOIR

L'équipe traduit cette vision en plans et stratégies concrets. Cela implique notamment de définir les rôles, d'allouer les ressources et de mettre en place des mécanismes de collaboration. L'accent est mis sur l'alignement du projet sur la vision globale, la résolution des défis et l'optimisation des opportunités de création de valeur.

RÉALISER

Au cours de cette phase, l'équipe met en œuvre les plans, mobilise les ressources et travaille avec ses partenaires pour mener à bien l'initiative. Elle suit les progrès, procède aux ajustements nécessaires et s'attache à obtenir des résultats tangibles qui contribuent à la transition énergétique locale.

Il est important de noter que ces phases ne doivent pas nécessairement être suivies dans un ordre strict. Selon la situation, certaines étapes peuvent être sautées ou réexaminées. Par exemple, si un projet est bien établi, l'équipe peut passer directement à la phase de mise en œuvre. Le processus est itératif, et les équipes doivent régulièrement faire le point et s'adapter, voire revenir sur des étapes et des phases antérieures pour s'assurer que l'initiative reste en adéquation avec ses objectifs.



Découvrez BART

Endosser le rôle d'une équipe pionnière JET peut sembler intimidant, mais heureusement, vous aurez à vos côtés un assistant fictif : BART – le « Boundary-spanning Action Reflexive Tutor » (tuteur réflexif d'action transcendant les frontières) – qui vous aide en posant les bonnes questions :

- BART aide l'équipe **à dépasser les limites de sa propre organisation ou de son secteur** pour construire et entretenir des réseaux qui comblent les fossés et rassemblent des personnes d'horizons divers dans un cadre de co-création.
- La méthode BART permet à l'équipe **de rester concentrée sur l'action**, en évitant une analyse excessive qui pourrait freiner les progrès.
- BART encourage l'équipe à **évaluer de manière critique son rôle, ses points de vue et ses préjugés** au sein du système afin de renforcer son impact transformateur
- Plutôt que de fournir des réponses toutes faites, BART pose **des questions d'orientation, encourageant l'équipe à explorer, à réfléchir de manière critique et à élaborer ses propres solutions**. L'accompagnement est adapté à l'étape et au contexte spécifiques du projet.

En résumé, BART guide systématiquement l'équipe JET-pioneer à travers les quatre étapes de la conception d'un réseau de valeur pour les initiatives de transition énergétique, en utilisant des questions, des outils et des exemples pour aider l'équipe à trouver les bonnes réponses.



2.2 La phase de découverte

La phase de découverte de l'OCM aide l'équipe JET-pioneer à identifier des opportunités claires de créer de la valeur partagée grâce à une initiative de transition énergétique. Pour ce faire, elle analyse le réseau de valeur existant et réalise une Analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces).

QUOI ?

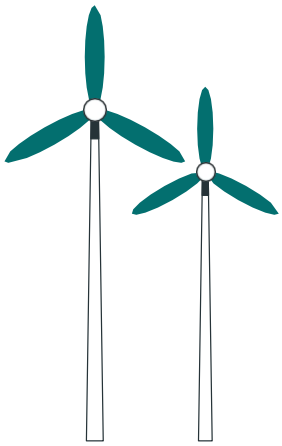
La phase de découverte de l'OCM aide l'équipe JET-pioneer à identifier des opportunités concrètes d'apporter une valeur partagée, multiple et collective à la communauté grâce à une collaboration entre les collectivités locales et les communautés locales.

POURQUOI ?

La phase de découverte de l'OCM est cruciale, car elle pose les bases de l'ensemble du processus en mettant en évidence les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces existantes dans le contexte énergétique local. Elle permet à l'équipe JET-pioneer de s'appuyer sur les aspects positifs et de remédier aux faiblesses actuelles des initiatives locales de transition énergétique.

COMMENT ?

BART aide l'équipe pionnière JET à cartographier le réseau de valeur actuel en menant des entretiens, des enquêtes ou des discussions de groupe, en mettant l'accent sur la création de valeur globale, l'engagement des acteurs et la gouvernance locale. Ce processus permet à l'équipe pionnière JET de cerner le problème qu'elle souhaite résoudre.



QUAND ?

Il est essentiel de s'engager dans la phase de découverte lorsqu'il est nécessaire de comprendre l'état actuel de la transition énergétique locale, d'identifier les forces, les faiblesses et les opportunités, et de poser les bases pour envisager une orientation future positive.

Les équipes abordent souvent cette phase avec une idée préliminaire, fondée sur des ressources telles que les plans d'action locaux en matière de climat et d'énergie ou les évaluations des possibilités en matière d'énergies renouvelables (par exemple, des terrains pour des parcs éoliens ou des toitures pour des panneaux solaires).

Les initiatives d'énergie citoyenne portent généralement sur :

- La mise en place de projets photovoltaïques communautaires pour la production d'électricité (avec autoconsommation ou partage d'énergie).
- La construction et l'exploitation de parcs éoliens communautaires.
- L'amélioration de l'efficacité énergétique dans les logements, les entreprises et les bâtiments publics.
- Garantir aux clients vulnérables l'accès à une énergie renouvelable abordable et produite localement.
- Développer des réseaux de chaleur pour les quartiers.

- Créer des infrastructures d'énergie renouvelable pour des parcs d'activités durables.
- Mise en place de micro-réseaux locaux ou de centrales électriques virtuelles pour assurer la résilience énergétique.
- Sensibiliser la communauté aux économies d'énergie et aux technologies renouvelables.
- Promouvoir l'adoption des véhicules électriques grâce à des bornes de recharge.
- Investir dans des systèmes de stockage par batterie pour l'énergie renouvelable excédentaire.
- Mise en place de dispositifs de biogaz pour convertir les déchets organiques en énergie renouvelable.

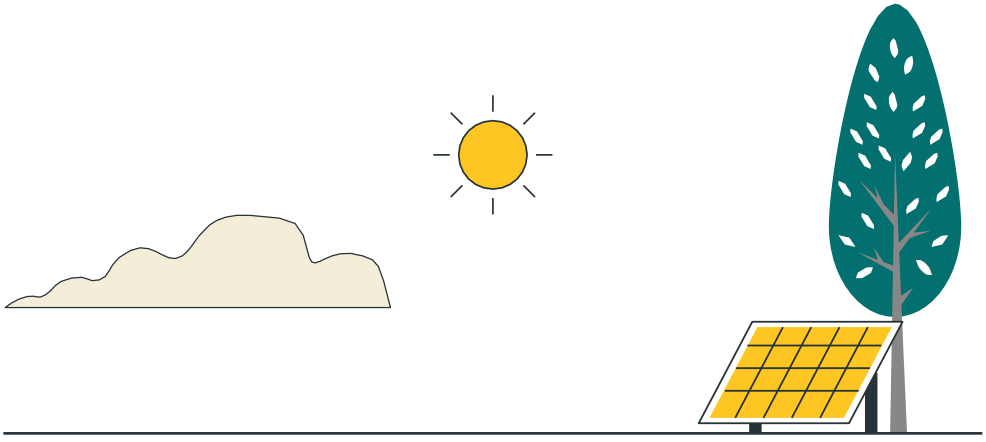
Scannez le code QR pour accéder au tutoriel sur la cartographie du réseau Nexus Value

Après avoir défini le champ d'application de l'initiative de transition énergétique, l'équipe JET-pioneer cartographie le réseau de valeur existant, qui représente la manière dont la valeur est actuellement créée. L'outil NEXUS dédié à la cartographie des réseaux de valeur peut s'avérer utile à cet égard. Par exemple, dans le cadre d'une campagne visant à promouvoir la rénovation énergétique des logements, les acteurs clés pourraient inclure les collectivités locales, les organismes spécialisés dans l'efficacité énergétique, les entreprises de construction et les services publics. Les collectivités locales pourraient fournir des ressources, tandis que les organismes spécialisés dans l'efficacité énergétique apporteraient leur expertise, les entreprises de construction réaliseraient les travaux de rénovation et les services publics proposeraient des mesures incitatives.

La cartographie du réseau de valeur actuel est cruciale pour plusieurs raisons :

- **Comprendre la dynamique :** cela offre une vue d'ensemble claire de la manière dont les acteurs interagissent, mettant en évidence les inefficacités ou les goulots d'étranglement.
- **Identification des acteurs clés et de leurs rôles :** cela permet de déterminer clairement qui contribue à la création de valeur et quelles sont leurs interdépendances.
- **Visualiser les interdépendances :** la carte met en évidence les liens et les interdépendances critiques au sein de la chaîne de valeur.
- **Repérer les opportunités d'innovation :** elle peut révéler de nouveaux partenariats, rôles ou technologies permettant d'améliorer la création de valeur.
- **Orienter les décisions de conception :** la carte guide les décisions d'amélioration, en aidant à définir les priorités et les stratégies.
- **Impliquer les autres acteurs :** la carte favorise l'engagement et l'alignement entre les parties prenantes en permettant une compréhension commune.

Cette phase se termine par une Analyse SWOT du réseau de valeur actuel, s'appuyant sur les questions guides de BART pour aider à évaluer les rôles des acteurs locaux et la gouvernance.



Questions guides de BART :

1. Certains acteurs locaux sont-ils exclus de la création de valeur ?

Identifier si certains groupes sont actuellement marginalisés et ne bénéficient pas de la création de valeur. Comprendre pourquoi ils sont exclus afin d'y remédier dans le cadre d'une éventuelle refonte.

2. Le réseau de valeur actuel crée-t-il de la valeur économique, écologique et sociale ?

Évaluez si le réseau de valeur soutient de manière équilibrée la création de valeur sociale, économique et écologique, ou si un domaine l'emporte sur les autres.

3. Chaque acteur reçoit-il une part équitable de la valeur créée ?

Évaluez si chaque acteur est rémunéré de manière équitable au regard de sa contribution et de son rôle au sein du réseau.

4. Quelles sont les opportunités et les menaces pour le réseau de valeur actuel ?

Réfléchissez à la manière dont le réseau pourrait être affecté par l'arrivée, le départ ou l'évolution du niveau d'engagement de certains acteurs, et évaluez sa résilience face à ces changements.



Définissez clairement une opportunité de créer de la valeur partagée grâce à une initiative de transition énergétique. **Cette opportunité doit :**

- Être claire et précise, en évitant toute ambiguïté.
- Avoir un champ d'application ciblé, sans être trop vaste.
- correspondre aux préoccupations et aux priorités de l'équipe ;
- Être réalisable compte tenu des ressources disponibles et des contraintes de temps.
- Refléter les besoins et les priorités de la communauté locale afin de garantir son engagement.
- Montrez que vous comprenez le contexte politique local.

Exemple :

La collaboration entre la ville de Malines et la coopérative énergétique locale Klimaan a pris forme dans le cadre du projet pilote d'Otterbeek, visant à produire et à partager de l'énergie solaire parmi les locataires de logements sociaux. Ce partenariat a été motivé par une volonté commune de lutter contre la précarité énergétique tout en faisant progresser les objectifs climatiques de la ville. La société de logement social a apporté son soutien institutionnel en donnant accès aux toitures des logements sociaux, tandis que Klimaan a mobilisé les investissements des citoyens et géré les aspects techniques du projet.

Ce qui a rendu ce partenariat particulièrement efficace, c'est sa compréhension approfondie des cadres politiques locaux et son alignement sur les objectifs de développement durable de la ville. Toutes les parties ont abordé cette collaboration avec un regard réaliste, en tenant compte des contraintes financières, logistiques et réglementaires. Elles ont également donné la priorité à l'engagement communautaire en veillant à ce que les locataires du complexe de logements sociaux en tirent un bénéfice direct grâce à une réduction de leurs factures d'énergie et à une participation active au projet.

En combinant l'expertise de terrain de Klimaan et les capacités institutionnelles de la ville de Malines, ce partenariat a réussi à concilier les objectifs politiques et l'action communautaire, créant ainsi un modèle reproductible pour des initiatives énergétiques durables et socialement inclusives.

» **Pour en savoir plus :** https://coop.klimaan.be/project/otterbeek

De plus, la phase de découverte pourrait déboucher sur un élargissement de l'équipe pionnière du projet JET en impliquant de nouveaux acteurs du réseau de valeur. Une fois l'opportunité clairement définie, l'équipe (élargie) pourra passer à la phase suivante.



Les membres de l'équipe du projet TANDEMS lors d'une réunion à Malines (novembre 2022).

2.3 La phase « Dream »

La phase « Rêve » vise à définir les valeurs fondamentales qui guident les décisions et les actions de l'initiative d'énergie citoyenne. Ces valeurs font office de boussole morale, fournissant une orientation claire vers l'objectif final. Par exemple, l'équipe pionnière JET pourrait adopter des principes tels que ceux de l'Alliance coopérative internationale. Ces valeurs permettent non seulement d'asseoir le leadership et l'identité du projet, mais aussi de le différencier des approches énergétiques traditionnelles. Des valeurs directrices claires permettent de communiquer la mission de l'équipe, d'attirer un public plus large et de rallier de nouveaux acteurs partageant les mêmes valeurs.

CI-DESSOUS :
Panneaux photovoltaïques sur les toits du quartier d'Otterbeek à Malines.

QUOI ?

La phase « Rêve » consiste à imaginer et à formuler collectivement une vision commune de ce à quoi pourrait ressembler l'initiative d'énergie citoyenne sous sa forme la plus positive et la plus souhaitable.

POURQUOI ?

L'objectif de la phase « Rêve » est d'inspirer et de motiver les acteurs locaux en mettant l'accent sur les possibilités, le potentiel et les aspirations positives. En imaginant une vision d'avenir convaincante, les acteurs locaux sont encouragés à réfléchir de manière créative et ambitieuse aux possibilités d'une initiative de transition énergétique juste au sein de la communauté.

COMMENT ?

BART anime la phase de rêve à travers des processus participatifs tels que des ateliers de réflexion sur la vision d'avenir, des séances de brainstorming sur les valeurs et des exercices de narration. Les acteurs locaux sont encouragés à partager leurs rêves et leurs aspirations concernant l'avenir énergétique de la communauté, en mettant l'accent sur l'exploration d'idées innovantes et de solutions audacieuses.



QUAND ?

La phase « Rêve » sert de passerelle entre l'exploration des réalités actuelles et la co-création d'une vision commune pour l'avenir, offrant une perspective positive et tournée vers l'avenir pour guider la planification et les actions ultérieures.



Conseils de BART pour « rêver »

Les valeurs directrices de l'équipe pionnière JET doivent faire l'objet d'un accord collectif et fournir une orientation claire à l'initiative d'énergie citoyenne. Ce processus est itératif et ne peut être mené à bien en une seule session. Il est important d'impliquer les acteurs clés du réseau de valeur dans des ateliers ou des forums afin de co-créer ces valeurs. Les conseils de BART peuvent s'avérer utiles pour impliquer les collectivités locales dans ce processus.



1. **Quelles valeurs la communauté d'énergie devrait-elle générer pour toutes les parties prenantes concernées ?**
   Cette question permet d'identifier les impacts escomptés dans les principaux domaines du développement durable, garantissant ainsi une approche holistique des valeurs.

2. **Comment les différentes parties prenantes (par exemple, les habitants, les entreprises locales, les municipalités) peuvent-elles participer de manière significative à la prise de décision et tirer profit de l'initiative ?**
   Cette question permet de garantir une participation équitable, en favorisant la responsabilité partagée et l'appropriation collective.

3. **Quels mécanismes devraient être mis en place pour garantir une répartition équitable des bénéfices financiers, sociaux et énergétiques entre tous les membres de la communauté ?**
   Cette question met l'accent sur la transparence et la responsabilité dans la manière dont les ressources et les retombées sont partagées.

4. **Comment l'initiative peut-elle créer de la valeur à long terme pour la communauté tout en s'adaptant à l'évolution des besoins locaux et des contextes politiques ?**
   Cela encourage l'adoption de stratégies tournées vers l'avenir qui concilient les impacts actuels avec la durabilité et la résilience futures.

Scannez le code QR pour accéder au tutoriel sur les principes directeurs de Nexus

L'outil NEXUS consacré aux principes directeurs peut aider à définir les valeurs fondamentales qui guident les décisions et les actions relatives aux initiatives énergétiques en facilitant les discussions de groupe. Voici quelques exemples de valeurs directrices :

Valeur économique :

- **Économies :** réduction des factures d'énergie grâce à l'achat collectif d'énergie, à des mesures d'efficacité énergétique et à la production d'énergie renouvelable.
- **Génération de revenus :** revenus provenant de la vente d'énergie au réseau ou du négoce d'énergie.

Valeur sociale :

- **Autonomisation de la communauté :** les habitants prennent en main leur avenir énergétique, ce qui renforce leur fierté et leur autonomie.
- **Cohésion sociale :** la prise de décision collaborative renforce les liens communautaires et la confiance.
- **Équité énergétique :** accès à une énergie propre et abordable pour tous, quel que soit le niveau de revenus.

Valeur écologique :

- **Réduction des émissions de carbone :** les projets d'énergie renouvelable contribuent à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à améliorer la qualité de l'air.

- **Préservation des ressources :** L'efficacité énergétique et les technologies renouvelables réduisent la consommation d'énergie, minimisent le gaspillage et préservent les ressources.

La phase « Rêve » de l'OCM aboutit à une vision partagée et à une carte des valeurs futures, illustrant les résultats, les rôles et les valeurs idéaux que l'équipe pionnière JET vise à atteindre. Cette vision collective sert de ligne directrice pour la planification et les actions futures dans le cadre de l'initiative énergétique. Pour mener à bien cette étape, l'équipe doit consigner ses réflexions sous la forme d'un récit captivant, à l'aide d'outils tels que le « storytelling canvas ». Le storytelling permet de simplifier des idées complexes en les intégrant dans des récits concrets et accessibles, ce qui facilite la communication des idées clés et des enseignements tirés.

Exemple :

L'histoire de l'AGEM commence en septembre 2009, lorsque huit municipalités de la région de l'Achterhoek ont signé l'« Akkoord van Groenlo » (l'« Accord de Groenlo »). L'ambition principale de cet accord était de devenir une région neutre en énergie à long terme. Il fixait également un objectif de réduction des émissions de CO_2 de 50 % d'ici 2020 (par rapport aux niveaux de 1990), alors que l'ambition nationale à l'époque était de 30 %. L'accord comprenait également des objectifs à court terme très concrets. La définition de ces objectifs a permis de donner une forme claire aux objectifs et aspirations à long terme, les rendant plus tangibles et indispensables pour susciter l'action.

L'accord initial a été élargi en invitant des acteurs locaux (issus de l'éducation, du secteur privé, etc.) à rejoindre la « Table de Groenlo », ce qui a été décrit comme le moment où est né le « sentiment communautaire de l'Achterhoek ». Un financement européen a été obtenu pour élaborer un plan d'action, et une campagne de lobbying a été lancée auprès du ministère néerlandais des Affaires économiques afin d'obtenir un soutien financier supplémentaire. Le ministère a toutefois refusé de soutenir l'initiative (la qualifiant d'« entièrement irréaliste »), ce qui n'a fait que renforcer la détermination de la Table de Groenlo à redoubler d'efforts pour « tout faire par ses propres moyens ».

» **Pour en savoir plus :** https://www.agem.nl

CI-DESSOUS :
L'AGEM a organisé une réunion du projet TANDEMS à Doetinchem (décembre 2023).



2.4 La phase de conception

Au cours de la phase de conception, l'accent est mis sur l'élaboration de plans concrets permettant de concrétiser la vision issue de la phase de rêve. L'équipe pionnière JET identifie les acteurs nécessaires au futur réseau de valeur, définit les exigences en matière de gouvernance et élabore des stratégies pour faire face aux résistances potentielles.

QUOI ?

La phase de conception se concentre sur l'élaboration de plans et d'actions concrets visant à concrétiser l'état futur souhaité envisagé lors de la phase de rêve. Elle consiste à identifier des buts, des objectifs et des actions spécifiques qui s'alignent sur les valeurs de l'initiative d'énergie citoyenne.

POURQUOI ?

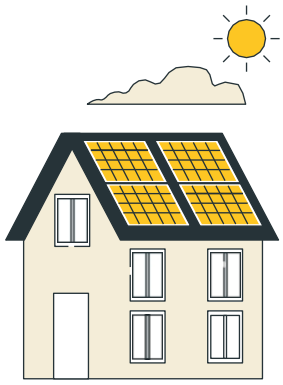
L'objectif de la phase de conception est de combler le fossé entre la vision et l'action. En traduisant les aspirations en actions tangibles, cette étape permet à l'équipe pionnière JET de concrétiser sa vision et de faire progresser de manière significative l'initiative d'énergie citoyenne.

COMMENT ?

BART fournit des conseils pratiques qui aident l'équipe pionnière JET à sélectionner les bons acteurs (communautaires) et les collectivités locales pour occuper les rôles au sein du réseau de valeur futur souhaité. Il explique également le rôle de la gouvernance locale et met en avant des stratégies pour contrer les résistances.

QUAND ?

La phase de conception marque la transition entre la définition de la vision et la planification de l'action, signalant le début de l'étape de mise en œuvre au cours de laquelle des mesures concrètes sont prises pour concrétiser l'état futur souhaité de l'initiative d'énergie citoyenne.



À la fin de cette étape, l'équipe aura :

- Identifié les acteurs qui occuperont des rôles clés au sein du réseau de valeur.
- Déterminé le mode de fonctionnement du futur réseau de valeur.
- esquissé les premières étapes de la mise en œuvre.

Après avoir repensé le réseau de valeur, l'équipe pionnière JET doit évaluer avec soin la liste des acteurs potentiels pour les nouveaux rôles. L'un des principaux risques réside dans l'afflux rapide d'acteurs hétéroclites – partenaires enthousiastes, bénévoles, mais aussi opportunistes et profiteurs – une fois les idées partagées. Si l'enthousiasme initial est courant, le succès du réseau dépend de l'engagement durable d'acteurs dévoués. Il est donc crucial d'identifier ceux qui adhèrent véritablement aux valeurs et aux objectifs communs.

Posez-vous les questions suivantes :

- Pour quels acteurs la valeur partagée revêt-elle une importance cruciale ?
- Quels acteurs sont véritablement déterminés à créer cette valeur collectivement ?

En fonction des réponses à ces questions, l'équipe pionnière du projet JET devrait être en mesure de classer les partenaires potentiels dans l'une des trois catégories suivantes :

- **Acteurs clés :** sans la participation de ces partenaires, il sera impossible de mettre en place le nouveau réseau de valeur. Il est donc essentiel de s'attacher à établir de bonnes relations entre ces partenaires, fondées sur la confiance mutuelle, et de veiller à la pérennité de la collaboration.
- **Acteurs clés :** il s'agit de partenaires nécessaires pour des tâches spécifiques ou à des étapes précises de la mise en œuvre du nouveau réseau de valeur, par exemple parce qu'ils possèdent des compétences ou une expertise particulières. Pour ces partenaires, il convient de préciser clairement comment, quand et pendant combien de temps ils seront impliqués.
- **Acteurs de soutien :** ces partenaires jouent un rôle complémentaire précieux dans la collaboration en renforçant le réseau de valeur grâce à des activités telles que la promotion auprès d'un public plus large, l'apport de parrainages ou l'offre d'un soutien indirect.

Une fois les acteurs classés, une série d'entretiens individuels ou d'ateliers avec les acteurs potentiels devrait permettre à l'équipe pionnière du JET de répondre à une autre série de questions directrices.

Guide BART pour la conception

- Quelles parties de votre **réseau de valeur** pouvez-vous **gérer et organiser** vous-même (par exemple, l'équipe pionnière JET), et quelles connaissances, expériences et compétences devez-vous acquérir à l'extérieur ?

- Les valeurs fondatrices de l'initiative d'énergie citoyenne font-elles véritablement **partie de l'« ADN »** du partenaire (potentiel) ? Ou celui-ci est-il simplement disposé à contribuer en raison d'un alignement (temporaire) d'intérêts ?

- Existe-t-il une **volonté de collaborer** à la recherche de solutions aux problèmes du réseau de valeur, même si ces problèmes ne concernent pas spécifiquement le rôle envisagé pour le partenaire (potentiel) ?

- Y a-t-il un **engagement à long terme** ? Pouvez-vous établir et entretenir une relation avec le partenaire (potentiel) ?



Le rôle de la réglementation locale

Après avoir repensé le réseau de valeur, l'équipe pionnière du JET doit examiner les implications réglementaires du nouveau réseau. La gouvernance influe sur le réseau de valeur par le biais :

- **Rôles institutionnels :** les acteurs institutionnels opèrent souvent dans le cadre de mandats officiels régis par des règles et des réglementations. Il arrive que ces réglementations imposent des rôles spécifiques au sein du réseau. Par exemple, en vertu des règles du marché européen de l'énergie, chaque client a le droit de choisir son fournisseur d'énergie, ce qui fait des entreprises d'approvisionnement en énergie un maillon incontournable du réseau de valeur de toute communauté d'énergie.
- **Règles régissant les transactions :** les échanges de valeur entre les acteurs sont régis par des règles formelles ou informelles qui définissent les obligations, les délais, les méthodes de vérification et les processus de résolution des conflits.

Gérer l'opposition et la résistance

Outre les acteurs du réseau de valeur (re)conçu, il est également important pour l'équipe pionnière du JET de réfléchir aux adversaires potentiels – c'est-à-dire aux opposants qui risquent d'être perdants si le réseau de valeur (re)conçu venait à connaître le succès. À cet égard, on peut distinguer :

- **Les opposants passifs :** les opposants passifs s'opposent à l'initiative mais ne s'engagent pas activement dans des efforts visant à bloquer ou à entraver sa progression. Ils peuvent exprimer leur opposition par une résistance passive, par exemple en formulant des inquiétudes ou des réserves, sans pour autant entreprendre d'autres actions pour s'opposer activement à l'initiative. Les opposants passifs peuvent se montrer moins virulents ou moins visibles dans leur opposition que les opposants actifs.
- **Opposants actifs :** les opposants actifs s'engagent activement pour s'opposer à l'initiative et peuvent prendre des mesures délibérées pour entraver, saper ou contester sa mise en œuvre. Ils peuvent organiser des manifestations, faire pression sur les décideurs, intenter des recours juridiques ou mobiliser l'opposition publique à l'initiative. Les opposants actifs sont plus visibles et plus virulents dans leur opposition, œuvrant activement pour empêcher l'initiative d'avancer.
- **Opposants de premier plan :** Les opposants de premier plan ne se contentent pas de s'opposer activement à l'initiative, mais exercent également une influence significative ou occupent des postes de direction au sein de la communauté des parties prenantes. Il peut s'agir de leaders communautaires influents, d'élus, d'organisations de premier plan ou de décideurs clés dont l'opposition a un poids considérable et peut avoir un impact significatif sur les chances de succès de l'initiative. Les opposants de premier plan peuvent être en mesure de mobiliser un soutien plus large en faveur de leurs efforts d'opposition et d'orienter l'opinion publique ou les décisions politiques liées à l'initiative.

La phase de conception aboutit à un plan directeur complet pour le futur réseau de valeur. Celui-ci comprend l'identification et la sélection des acteurs clés, une feuille de route pour faire face à une opposition potentielle, une compréhension claire des implications en matière de gouvernance, ainsi qu'une série d'actions de suivi concrètes. Ces actions, allant du développement de modèles économiques innovants à la promotion de l'engagement communautaire, guideront l'équipe pionnière du JET vers la mise en œuvre réussie de l'état futur souhaité.

Exemple :

ZuidtrAnt a mené à bien la phase de conception en traduisant sa vision à long terme en matière de rénovation en un réseau de valeur concret, grâce à des rôles bien définis, des partenariats stratégiques et des plans axés sur l'action.

Klimaatwerf, l'association à but non lucratif à l'origine de Burenwerf, a mis en place un modèle de partenariat structuré impliquant des municipalités, des coopératives énergétiques et des entrepreneurs locaux. Cela a notamment consisté à classer les acteurs clés en différentes catégories, telles que les municipalités assurant l'accès aux quartiers, les coopératives énergétiques garantissant la gestion opérationnelle et les entrepreneurs fournissant les services de rénovation. Les exigences en matière de gouvernance ont été prises en compte grâce à la formalisation d'accords avec 14 municipalités, garantissant ainsi un soutien politique, une efficacité administrative et une communication transparente auprès du public.

Conscient des résistances potentielles, M. Burenwerf a pris l'initiative de mobiliser les équipes municipales par le biais de collaborations interdépartementales et a organisé des séances d'information à l'intention des habitants afin de renforcer la confiance au niveau local. Les premières étapes de la mise en œuvre ont notamment consisté à lancer des programmes de rénovation dans des municipalités telles que Zoersel, avec le soutien de comités de quartier actifs et de conseillers énergétiques bénévoles. Cette approche multipartite a permis d'assurer l'engagement à long terme des municipalités et d'établir un modèle de revenus durable, traçant ainsi une voie claire de la conception à la mise en œuvre concrète.



2.5 La phase de mise en œuvre

Une fois les stratégies définies lors de la phase de conception, la phase de mise en œuvre aide l'équipe pionnière du JET à évaluer leur efficacité pour atteindre l'état futur souhaité. Le suivi est essentiel pour garantir le succès et obtenir des résultats. L'OCM utilise deux approches : un suivi axé sur les résultats et un suivi axé sur les actions.

- **Le suivi axé sur les résultats** permet de suivre les progrès et l'impact à l'aide d'indicateurs de performance clés (KPI).
- **Le suivi axé sur les actions** aide l'équipe à réfléchir aux activités menées et à s'assurer que les actions à court terme s'alignent sur les objectifs à long terme.

QUOI ?

La phase de mise en œuvre consiste à appliquer les stratégies et les actions identifiées et planifiées lors de la phase de conception. Elle se concentre sur le suivi de l'exécution des stratégies, la mobilisation des ressources et l'implication des acteurs afin d'atteindre les buts et objectifs souhaités du projet d'énergie citoyenne.

POURQUOI ?

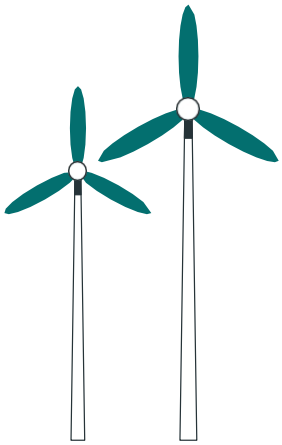
En assurant le suivi de la mise en œuvre des actions prévues, l'équipe pionnière du JET peut s'assurer que l'initiative d'énergie citoyenne se rapproche de sa vision d'un avenir énergétique durable.

COMMENT ?

En mettant en œuvre une stratégie de suivi réflexive, les membres de l'équipe pionnière JET collaborent pour déployer les ressources, suivre les progrès et surmonter les obstacles rencontrés au cours de la mise en œuvre.

QUAND ?

La phase de mise en œuvre succède à la phase de conception et débute une fois que les plans et les stratégies ont été finalisés. Elle se poursuit tout au long de la mise en œuvre des actions nécessaires à la réalisation du réseau de valeur futur souhaité, avec un suivi, une évaluation et des ajustements continus si nécessaire pour garantir les progrès.



SUIVI AXÉ SUR LES RÉSULTATS

Le suivi axé sur les résultats permet de suivre les progrès accomplis par rapport à des objectifs prédéfinis, à l'aide d'un cycle structuré de planification, de suivi et d'évaluation. Des indicateurs de performance clés (KPI) sont utilisés pour évaluer si l'initiative atteint ses objectifs. Cette méthode offre un moyen systématique d'évaluer la réussite, en permettant de comprendre clairement les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux. L'accent est mis sur la garantie que le projet reste sur la bonne voie et atteigne les objectifs fixés.

SUIVI AXÉ SUR L'ACTION

Le suivi axé sur l'action, ou suivi réflexif, adopte une approche plus adaptative. Plutôt que de constituer une tâche distincte, il s'intègre au processus continu du projet, évoluant au fur et à mesure que les stratégies et les objectifs changent. Cette méthode participative implique les parties prenantes dans un processus collectif d'apprentissage et d'adaptation, garantissant que les stratégies restent pertinentes à mesure que les circonstances changent. Elle met également l'accent sur la responsabilité partagée et explore le changement systémique.

Outils pour le suivi axé sur l'action :

- **Atelier d'apprentissage de l'histoire :** permet de mener une réflexion sur des événements marquants, en les situant sur une frise chronologique afin d'en tirer des enseignements et des perspectives utiles. Cette réflexion aide à définir et à suivre de nouvelles actions.
- **Modèle de l'iceberg systémique :** identifie des questions d'apprentissage plus profondes et transformatrices qui abordent les enjeux systémiques, et non pas seulement les problèmes superficiels.
- **Bullet Journal :** consigne les événements en temps réel ou rétrospectivement, en classant les enseignements par catégories afin de visualiser les schémas systémiques.
- **Agenda d'apprentissage dynamique :** suit les tournants décisifs, en reliant les objectifs à long terme aux actions à court terme. Cet agenda évolue au fil du temps, permettant des ajustements continus en fonction des leçons apprises.

Ces outils favorisent une approche proactive et flexible du suivi, axée sur l'apprentissage et l'adaptation continus.

La réalisation de l'étape « Mise en œuvre » marque l'aboutissement du processus de mise en œuvre structuré. Au cours de cette étape, l'équipe pionnière JET suit systématiquement l'exécution des actions définies lors de l'étape « Conception » afin de concrétiser l'avenir envisagé pour l'initiative d'énergie citoyenne.

Scannez le code QR pour accéder à l'atelier « Nexus Learning History »

Scannez le code QR pour découvrir le modèle systémique de l'iceberg

Scannez le code QR pour accéder au « Bullet Journal systémique »



Réunion du consortium TANDEMS à Vienne (avril 2024).

Exemple :

Le lancement réussi de la communauté d'énergie à Gabrovo a été rendu possible grâce à la combinaison d'un soutien politique fort, d'un financement innovant et de partenariats stratégiques. L'engagement du maire, ainsi que celui d'autres collectivités locales, a joué un rôle déterminant, permettant au projet d'avancer malgré un cadre réglementaire national peu clair.

La collaboration entre les secteurs public et privé s'est avérée essentielle : la municipalité a mis à disposition des toitures pour l'installation photovoltaïque, tandis que les citoyens et les petites entreprises ont apporté des fonds privés. Ce partenariat a permis de mobiliser des ressources financières dépassant les limites des budgets de la municipalité. La garantie d'une participation financière inclusive a constitué un autre facteur clé de réussite : les citoyens pouvaient réaliser des investissements allant de 250 à 2 500 €, ce qui a rendu le projet accessible à des personnes aux capacités économiques variées et a favorisé un sentiment collectif d'appartenance.

Le projet a également bénéficié d'une simplicité juridique et administrative en s'inscrivant dans un cadre juridique existant, couramment utilisé par les entreprises, ce qui a permis de contourner des procédures administratives complexes qui auraient pu entraîner des retards. Enfin, un modèle économique transparent a permis d'instaurer la confiance parmi les investisseurs potentiels. Une analyse de rentabilité claire, détaillant les coûts, les rendements attendus et les risques, a rassuré les citoyens et permis de garantir les investissements, même face à l'incertitude des prix futurs de l'électricité. Cette approche globale démontre comment une conception et une gouvernance bien pensées peuvent ouvrir la voie à des projets énergétiques innovants et inclusifs.

» **Pour en savoir plus sur l'** : https://www.rescoop.eu/news-and-events/sto-ries/september-success-story-une municipalité bulgare et l'association Émeraude, une communauté d'énergie



3 MÉTHODES ET OUTILS

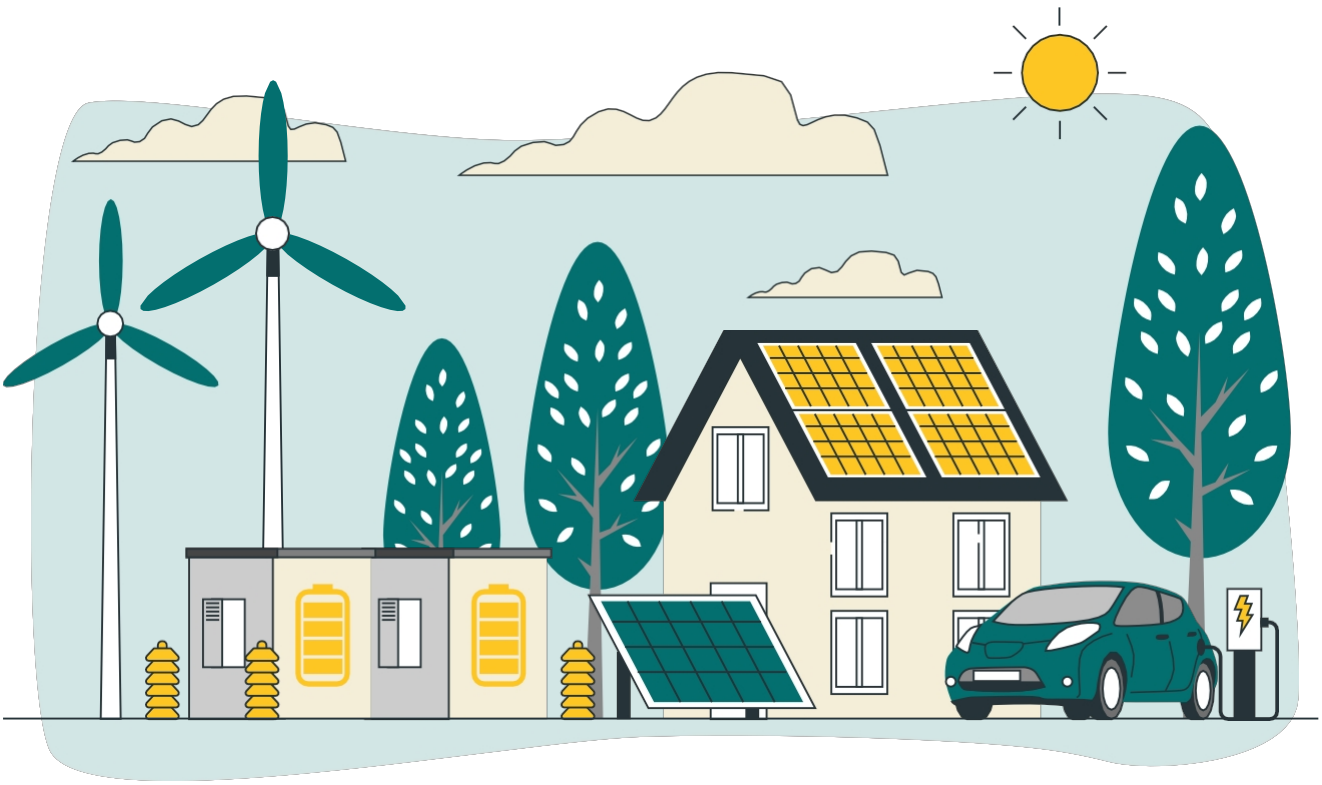
Ce guide offre un premier aperçu du modèle de collaboration ouverte (OCM) dans le cadre de la mise en place de projets énergétiques collaboratifs impliquant des municipalités et des initiatives citoyennes. Pour obtenir des informations plus détaillées à ce sujet ainsi que des explications plus approfondies sur l'approche méthodologique et thématique, nous vous recommandons de consulter le rapport 2.1 « **Conception d'un** modèle **de collaboration ouverte** », disponible sur le site web du projet :

- https://lifetandems.eu/wp-content/uploads/2024/12/TANDEMS-D2.1-Open-Collaboration-Model_final.pdf

Vous trouverez également des outils pratiques et des informations sur le **site web de NEXUS Learn** :

- https://coda.io/@vito/nexuslearn/transition-tools-10

Scannez le code QR pour accéder à la collection d'outils NEXUS



Co-funded by the European Union

Ce projet a bénéficié d'une subvention du programme LIFE de l'Union européenne dans le cadre de la convention de subvention n° 101077514

Le projet TANDEMS :

Encourager la collaboration entre les municipalités et les coopératives énergétiques pour une transition énergétique juste et accélérée

Le projet TANDEMS (2022-2025) vise à encourager le développement de communautés d'énergie en tant que vecteurs de la transition énergétique en impliquant les citoyens à chaque étape, et à mobiliser les collectivités locales et les décideurs politiques pour qu'ils soutiennent et effectuent des investissements dans ces communautés.

AUTEURS
Oikoplus GmbH
Millergasse 37/3 | 1060 Vienne | Autriche
VITO – Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek Boeretang 200 | BE-2400 Mol | Belgique

CONCEPTION GRAPHIQUE ET ILLUSTRATION
Sarah Strobl

TANDEMS DE PHOTOGRAPHIE ET D'ICONOGRAPHIE
Marten Boekelo
Oikoplus GmbH
Freepik Klimaan

©2025

PARTENAIRES
Kamp C
Duneworks BV
Agem BV
Ville de Malines
Klimaan Csvo
Zuidtrant EnEffect
Municipalité de Burgas
Municipalité de Gabrovo
Oikoplus GmbH

TANDEMS
www.lifetandems.eu