Compile

INTEGRATING COMMUNITY POWER IN ENERGY ISLANDS

Guide de mobilisation des parties prenantes

Ce projet a bénéficié d'un financement du programme de recherche et d'innovation « Horizon 2020 » de l'Union européenne, au titre de la convention de subvention n° 824424.

Pour plus d'informations, consultez le site https://www.compile-project.eu/

Sommaire

1.1 Objectif du présent document 3

2 SECTION 1 : INTRODUCTION 3

2.1 Contexte juridique 3

2.2 À propos du modèle « Énergie citoyenne » : pourquoi ? 4

2.3 Comment se lancer 4

3 SECTION 2 : COMMENT ORGANISER VOTRE GROUPE ? 5

3.1 Qui sommes-nous et que voulons-nous ? 5

3.2 Mise en place institutionnelle d'une communauté d'énergie 7

3.2.1 Les membres 7
3.2.2 L'assemblée générale 8
3.2.3 Le conseil d'administration (ou les administrateurs) 8
3.2.4 Conseil consultatif et organes de soutien 8
3.2.5 Règles de vote 9

2.3 Rôles et responsabilités 9

3.4 Inclusion et représentation de la communauté 10

3.3

4 SECTION 3 : COMMENT DÉVELOPPONS-NOUS NOTRE PROJET ? 11

4.1 Adaptez votre objectif en fonction du groupe 1

4.2 Analyse PESTEL 2

4.3 Analyse SWOT 2

4.4 Gestion des risques 3

5 SECTION 4 : COMMENT SUSCITER L'ENTHOUSIASME DE NOTRE QUARTIER ? 5

5.1 Reconnaissance 6

5.1.1 Cartographie des parties prenantes [157] 6
5.1.2 Analyse des parties prenantes 8
5.1.3 Analyse sociodynamique 8

4.2 Absorption 10

5.2.1 Actions de poussée 12
5.2.2 Actions de traction 12

5.3 Radicalisation 14

5.4 Expansion 15

6 SECTION 5 : COMMENT CONSTRUIRE UNE ORGANISATION STABLE ET DÉMOCRATIQUE ? 17

6.1 Mobiliser et encadrer les bénévoles 18

6.2 Mise en place d'une gouvernance 19

7 SECTION 6 : CONCLUSION.....23

OBJECTIF DU PRÉSENT DOCUMENT

Ce rapport propose des pistes pour lancer et structurer une communauté d'énergie, c'est-à-dire un groupe de citoyens souhaitant mener des actions en faveur d'une transition énergétique locale. Il se concentre spécifiquement sur les outils et les techniques permettant de structurer le noyau dur d'un projet de communauté d'énergie et de mobiliser le soutien de la communauté locale.

Ce rapport s'adresse aux porteurs de projet et aux citoyens souhaitant créer une communauté d'énergie. Nous adopterons donc le point de vue d'un animateur ou d'un organisateur communautaire. Nous partirons également du principe que vous en êtes aux tout débuts du projet au sein de votre communauté. Notre objectif est de vous indiquer une voie à suivre plutôt que de vous fournir une réponse unique à la question : comment lancer une communauté d'énergie ?

Enfin, avant de lancer un projet d'énergie citoyenne, nous vous recommandons de vous renseigner autour de vous et de vous assurer qu'il n'existe pas déjà une autre initiative qui mériterait votre soutien et votre temps.

1 SECTION 1 : INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE JURIDIQUE

Une communauté d'énergie (EnC) est un concept qui a été développé à la suite de la publication du paquet énergie propre en 2019[1] . Le paquet législatif final sur l'énergie propre contient deux définitions de la communauté d'énergie : la communauté énergétique citoyenne (CEC)[2] , qui figure dans la refonte de la directive sur le marché de l'électricité, approuvée à titre provisoire, et la communauté d'énergie renouvelable (REC)[3] , qui figure dans la refonte de la Directive sur les énergies renouvelables. Le Paquet énergie propre définit les communautés d'énergie comme un type d'acteur de marché à caractère non commercial. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles les États membres sont tenus de garantir aux EnC des conditions de concurrence équitables leur permettant d'opérer sur l'ensemble du marché sans discrimination. Cette exigence est expressément inscrite dans les deux directives. Il s'agit des définitions définitives qui ont été convenues au cours du processus législatif relatif au Paquet énergie propre. Elles servent donc de base à la transposition des nouvelles règles de l'UE dans la législation nationale.

« Communauté d'énergie renouvelable »	« Communauté énergétique citoyenne »
Une entité légale :	Une entité légale qui :
(a) qui, conformément au droit national applicable, repose sur une participation ouverte et volontaire**, est** autonome **et est** effectivement contrôlée par des actionnaires ou des membres situés à proximité **des projets d'énergie renouvelable détenus et développés par cette entité légale ;**	(a) repose sur **une participation volontaire et ouverte** et est **effectivement contrôlée par** des membres ou des actionnaires qui sont **des personnes physiques, des collectivités locales, y compris des municipalités, ou des petites entreprises** ;
(b) dont les actionnaires ou membres sont des personnes physiques, des PME ou des collectivités locales**, y compris des municipalités ;**	(b) a pour **objectif principal d'apporter des bénéfices communautaires environnementaux, économiques ou sociaux** à la communauté, à ses membres ou actionnaires ou aux territoires locaux où elle opère, **plutôt que de générer des bénéfices financiers** ; et
(c) dont l'objectif principal est d'apporter des bénéfices communautaires environnementaux, économiques ou sociaux **à ses actionnaires ou**	

[1]Le « Paquet énergie propre » désigne un ensemble de mesures législatives promulguées par l'Union européenne entre fin 2018 et 2019. Ce paquet constitue un cadre législatif européen global concernant le secteur de l'énergie. Pour plus d'informations, consultez le site : https://ec.europa.eu/energy/topics/energy-strategy/clean-energy-all-europeans_en

2 Article 2, paragraphe 11, de la directive refondue sur l'électricité (directive (UE) 2019/944) - http://data.europa.eu/eli/dir/2019/944/oj

3 Article 2, paragraphe 16, de la directive sur les énergies renouvelables (directive 2009/28/CE) - http://data.europa.eu/eli/dir/2009/28/oj

ses membres ou les territoires locaux sur lesquels elle opère, plutôt que des bénéfices financiers**.**	(c) **peut exercer des activités de** production, y compris à partir de sources renouvelables, de distribution d'énergie, d'approvisionnement en énergie, de consommation d'énergie, d'agrégation, de stockage d'énergie, de services d'efficacité énergétique ou de services de recharge pour véhicules électriques, ou fournir d'autres services énergétiques à ses membres ou à ses actionnaires ; •

Tableau 1 : Définitions des communautés d'énergie européennes

Malgré leurs différences, les deux types de communautés d'énergie présentent des points communs majeurs :

- Elles doivent être constituées sous la forme d'une entité légale agissant en tant que structure faîtière.
- Elles doivent être volontaires et ouvertes.
- Elles doivent être guidées par des valeurs plutôt que de se concentrer uniquement sur les bénéfices financiers.
- Elles nécessitent une gouvernance spécifique.
- Elles doivent prendre la forme d'actions collectives.

Le considérant 43 de la directive sur le marché de l'électricité place les communautés énergétiques citoyennes dans la lignée des organisations d'énergie citoyenne. Cela se reflète également dans les expériences observées sur le marché, où les communautés énergétiques utilisent des modèles de gouvernance directement inspirés d'organisations dirigées par les citoyens, telles que les coopératives énergétiques. C'est pourquoi ce guide a été élaboré sur la base des expériences et des enseignements tirés du mouvement coopératif.

1.2 À PROPOS DU MODÈLE D'ÉNERGIE CITOYENNE : POURQUOI ?

Le cœur du modèle d'énergie citoyenne repose sur la création d'une organisation gérée par une gouvernance démocratique, qui fournira à ses membres des services liés à l'énergie. Cela soulève plusieurs questions : qu'est-ce qu'une organisation et comment la créer ? Comment s'assurer qu'elle est gérée par une gouvernance démocratique ? Quel type de service doit-elle fournir ? Pourquoi l'énergie ? Ce rapport répond à certaines de ces questions. Pour commencer, nous souhaitons aborder la question qui se pose à nous tous lorsque nous nous engageons dans un projet de communauté d'énergie : pourquoi devrions-nous agir collectivement pour créer une organisation d'énergie citoyenne ?

L'action collective citoyenne est un outil permettant de nous réapproprier, en tant que consommateurs, nos droits et nos responsabilités en matière de consommation d'énergie. C'est une voie vers une transition territoriale, favorisant davantage d'autonomie, de transparence et de responsabilité dans la consommation des citoyens européens. Les projets d'énergie citoyenne soutiennent l'économie locale et constituent un projet collectif permettant d'affronter la crise climatique en tant que communauté [143]. La plupart des projets communautaires sont motivés par le désir de participer à un projet collectif et de vivre une expérience positive.

1.3 COMMENT SE LANCER

Il existe autant de façons de lancer un projet de communauté d'énergie qu'il y a de communautés à travers l'Europe. Par conséquent, les recommandations et les idées présentées dans le texte suivant ne doivent pas être considérées comme des vérités absolues, mais plutôt comme une liste de contrôle adaptable permettant de s'assurer qu'aucun point n'a été oublié lors du processus de création de la communauté d'énergie.

Au cœur du processus de création coopérative se trouve la rédaction des statuts, qui constituent le contrat collectif signé par les membres fondateurs et marquent la création de la forme juridique. Les sections de ce document devraient vous aider à élaborer les statuts de votre communauté d'énergie. Dans la mesure du possible, les statuts de l'organisation doivent être adoptés conformément à la législation coopérative en vigueur dans le pays concerné. En l'absence de législation coopérative spécifique, nous vous recommandons d'y inclure des éléments inspirés des principes coopératifs. Nous décrirons dans la section 4 les moyens d'intégrer ces principes dans votre gouvernance.

L'étape suivante consistera à aborder la structure de votre projet en tant que communauté d'énergie. Par « projet », nous entendons l'expression de votre action collective. Nous vous encourageons à consulter les autres rapports de cette boîte à outils tout en élaborant votre projet. Le Guide des meilleures pratiques devrait vous présenter la diversité des idées et des services développés par d'autres communautés d'énergie à travers l'Europe. Le Guide du financement vous aidera à réfléchir aux moyens de financer votre projet.

Nous vous proposerons ensuite quelques idées pour mobiliser vos voisins et les membres de votre communauté. La clé du succès d'une communauté d'énergie réside dans le nombre important de membres qui rejoignent l'organisation. C'est pourquoi nous aborderons les techniques et les outils susceptibles de vous aider à toucher votre communauté.

Enfin, nous vous proposerons quelques réflexions sur la mise en place d'une gouvernance au sein de votre organisation. Cette partie est moins pratique et relève davantage d'une réflexion sur les principes qui devraient vous guider, vous et votre communauté. Cette dernière partie clôturera le rapport, mais pas les possibilités d'obtenir un soutien pour le projet COMPILE et son réseau. Vous trouverez à la fin de ce rapport les coordonnées des personnes que nous vous encourageons à contacter si vous avez besoin d'aide.

2 SECTION 2 : COMMENT ORGANISER VOTRE GROUPE ?

Une communauté d'énergie est avant tout une forme juridique, une forme d'organisation. Une organisation dirigée par les citoyens a besoin de principes de gouvernance et d'institutions solides si elle souhaite rester entre les mains des citoyens. Dans de nombreux pays européens, ces institutions sont obligatoires ou fortement recommandées par la législation locale. Mais surtout, cela vous donne l'occasion de penser votre communauté d'énergie dans le contexte de la communauté au sens large, et de mettre en place un système de gouvernance qui permettra de respecter les deux critères clés de la communauté d'énergie : une gouvernance démocratique et l'autonomie.

Nous avons conçu cette section pour suivre les articles des statuts, le document qui sert de base à la création de l'entité légale de la communauté d'énergie. Un deuxième document est mentionné dans cette section : le règlement intérieur. Il s'agit d'un document interne décrivant les règles et les dispositions régissant le fonctionnement de la communauté d'énergie. Ce document est généralement considéré comme un simple contrat entre les membres visant à s'auto-organiser.

2.1 QUI SOMMES-NOUS ET QUE VOULONS-NOUS ?

La première étape dans la création d'une communauté d'énergie consistera à définir plus clairement votre projet tout en laissant une marge de manœuvre pour de futures adaptations. Ce processus de réflexion doit également faire le point sur les ressources et les défis auxquels vous serez confrontés dans la réalisation de vos objectifs. Les questions suivantes peuvent vous aider à élaborer les premières ébauches de votre projet [148] :

- Qui sommes-nous ?
- Que voulons-nous faire ensemble ? Quel est notre projet ?
- Quels sont nos objectifs communs ?
- Comment constituer le groupe initial de parties prenantes ?
- De quelles ressources disposons-nous au sein du groupe (techniques / financières / sociales / politiques) ?
- Quelles sont nos lacunes et les obstacles auxquels nous serons confrontés ?

Considérez ces questions comme un point de départ pour élaborer vos statuts. Les réponses à ces questions constitueront les articles relatifs à l'objet de l'organisation, à ses valeurs, à l'objectif de la communauté d'énergie et à sa finalité. Il s'agit là des articles fondamentaux d'une société coopérative (chapitre 1 de vos statuts) : l'objet de l'organisation (article 5) correspond au champ d'activité, tandis que les valeurs concernent la manière dont la communauté mènera ces activités. L'objectif (article 4) correspond à la valeur réelle que l'organisation apportera aux participants. La finalité (article 3) concerne la valeur ajoutée pour la société dans son ensemble [149]. Vous avez sans doute remarqué que, pour une communauté d'énergie, l'objectif et la finalité sont souvent confondus, mais il est judicieux de relier la finalité à une visée plus large et les objectifs à une valeur ajoutée concrète.

Le « Future Radar » vous aidera à réfléchir aux étapes plus concrètes que vous devrez franchir pour trouver ces réponses de manière collective. Il s'agit d'un outil permettant d'explorer vos objectifs. Nous avons également utilisé le « Future Radar » pour mener une réflexion plus large sur notre environnement : juridique, politique et économique.

OUTIL 1 : « Future Radar » [150]

« Future Radar » est un outil destiné à vous aider à élaborer votre plan de projet et à définir votre vision globale. L'objectif de cet outil est de créer deux canevas : l'un représentant votre vision à long terme pour votre initiative, l'autre présentant les étapes clés permettant d'atteindre cette vision. Cet exercice s'appuie sur la notion d'un avenir idéalisé, dans lequel votre vision serait devenue réalité. Le canevas utilisé pour cet exercice est une frise chronologique comportant entre 5 et 10 étapes. Vous trouverez ce canevas dans la boîte à outils Climate KIC (voir ci-dessous).

Étape 1 : L'exercice commence par l'expression, par chaque participant·e, de sa vision d'un avenir souhaitable. Ces visions doivent faire l'objet d'une agrégation en un seul « avenir souhaitable ».

Étape 2 : La première grille sera remplie en commençant par votre point d'arrivée (2050 par exemple), moment où votre « avenir souhaitable » sera devenu réalité. L'idée est de remonter dans le temps à partir de cette vision et de placer sur la frise chronologique les innovations ou les changements sociétaux qui permettront à votre vision de se concrétiser.

Étape 3 : Chaque participant note les innovations ou les changements sociétaux qui devront se produire pour que l'« avenir souhaitable » se concrétise. Il est important de prendre en compte à la fois les innovations elles-mêmes et leur temporalité. Discutez de chaque innovation en groupe.

Étape 4 : Une fois que ces innovations ou changements ont fait l'objet d'un consensus, classez-les en fonction de leur faisabilité et du contrôle que vous pouvez exercer. Pour chaque innovation, déterminez dans quelle mesure sa mise en œuvre est réalisable et dans quelle mesure vous disposez, en tant que groupe, d'un contrôle sur sa concrétisation. Les innovations ou changements pour lesquels le groupe identifie une faisabilité et un contrôle maximaux sont ceux sur lesquels vous devez concentrer vos efforts de planification. **Étape 5 :** Passez à la deuxième toile. Cette chronologie part du moment présent. Maintenant que vous avez identifié les changements qui doivent avoir lieu, utilisez la deuxième toile pour déterminer, en groupe, les actions que vous pouvez entreprendre pour concrétiser ces changements. Partez de la situation actuelle et placez ces actions sur la chronologie. Prenez le temps de discuter en groupe de la chronologie et des liens entre les actions.

Étape 6 : Évaluez chaque action que vous avez identifiée en fonction de l'effort qu'elle exigerait de la part du groupe et de l'impact qu'elle aurait sur votre communauté. Prenez le temps de discuter de chaque action en groupe. Votre plan de projet doit se concentrer sur les actions qui ont le plus d'impact et qui nécessitent le moins d'efforts.

Étape 7 : Réfléchissez en groupe au plan de projet que vous avez élaboré. Il est important d'évaluer également l'effort que vous pouvez fournir en tant que groupe, ainsi que les changements auxquels vous pouvez vous attendre dans votre environnement. C'est également le moment idéal pour revenir sur votre vision et la confronter à la réalité de votre groupe.

En tant que groupe fondateur de la communauté d'énergie, nous vous considérerons comme le « noyau dur » du projet communautaire. Ce moment doit également servir à renforcer l'engagement du groupe envers la vision de la communauté d'énergie et ses objectifs.

La définition de votre groupe comporte deux aspects importants : la première définition concerne votre « noyau dur », c'est-à-dire les personnes de votre entourage qui portent le projet. Vous pouvez utiliser l'échelle de maturité et les questions ci-dessus pour définir les ressources et la personnalité de votre groupe. Cette définition vous permettra de relever le défi de vous organiser ; nous vous proposons des idées à ce sujet dans la rubrique suivante : « Construction institutionnelle d'une communauté d'énergie ».

OUTIL 2 : L'échelle de maturité

L'échelle de maturité est un tableau de bord et une méthodologie d'analyse développés dans le cadre du projet H2020 COMPILE. Ce tableau de bord a pour objectif de fournir une vision concrète du niveau de maturité d'un projet de communauté d'énergie. Il aide les responsables de projet à évaluer les capacités et les faiblesses de leur projet de communauté d'énergie. Le tableau de bord s'articule autour de 6 facteurs définissant l'état d'avancement d'un projet énergétique communautaire. Il permet aux porteurs de projet d'analyser plus finement les axes de développement de leur initiative et offre une vue d'ensemble évolutive qui facilite la collaboration au sein du groupe fondateur. Pour en savoir plus sur l'échelle de maturité, consultez le site web de COMPILE et cette boîte à outils : www.compile-project.eu.

Le deuxième volet concerne la définition de votre environnement. Cet environnement se divise en deux aspects : le contexte dans lequel votre projet est mis en œuvre et le territoire, c'est-à-dire la zone géographique dans laquelle votre action se déroule. Bien entendu, ces deux éléments sont liés et peuvent évoluer au fil du temps. Afin d'explorer le contexte dans lequel votre projet se développe, vous pouvez vous appuyer sur la première étape de l'échelle de maturité, ainsi que sur les informations fournies par de nombreuses organisations de défense des droits et d'entreprises. Nous vous recommandons tout particulièrement de prendre contact avec votre association nationale de consommateurs.

2.2 CONSTITUTION INSTITUTIONNELLE D'UNE COMMUNAUTÉ D'ÉNERGIE

Une communauté d'énergie, par définition, est gérée selon un système de gouvernance démocratique. Bien entendu, une gouvernance démocratique est l'une des plus difficiles à mettre en place, car elle exige de réfléchir collectivement pour instaurer des systèmes permettant à chaque voix d'être entendue, tout en préservant la capacité à prendre des décisions rapidement. Cela est essentiel pour le fonctionnement quotidien de tout acteur du marché. C'est pourquoi nous recommandons le modèle de gouvernance coopérative, qui a fait ses preuves sur ces deux points.

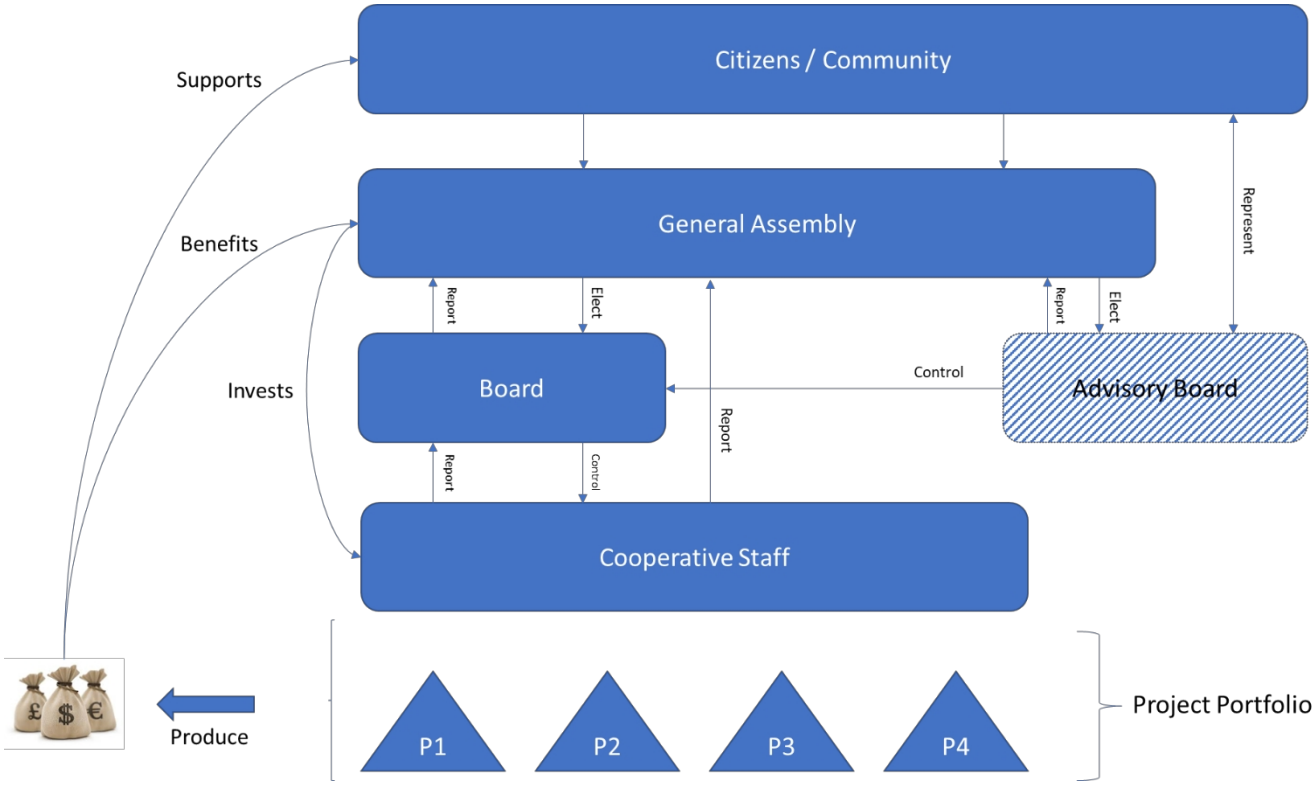


Figure 1 : Modèle institutionnel coopératif

2.2.1 Le membre

Un membre est un participant au dispositif de la coopérative énergétique. En général, les membres sont des personnes physiques. Cependant, dans certaines coopératives, les membres peuvent également être des personnes morales. Pour les communautés d'énergie, la législation européenne autorise les municipalités, les PME et les personnes physiques à devenir membres. Cela nécessite une gouvernance équilibrée entre les différents types de membres. Être membre d'une coopérative, c'est bénéficier d'un droit égal de participation à la gouvernance de la coopérative.

Le cœur du droit d'adhésion réside dans la participation à la gouvernance de l'organisation. Un membre est copropriétaire de la coopérative. En ce sens, le membre est l'élément le plus important de la coopérative. Mais cela implique également une responsabilité envers la coopérative. Cette responsabilité consiste à participer aux activités et à la gouvernance de la coopérative. Elle peut prendre plusieurs formes :

- **Participation en temps** : certaines coopératives ont des règles de participation obligatoires, selon lesquelles les membres doivent consacrer un certain nombre d'heures par mois à la coopérative
- **Participation par la consommation** : certaines coopératives imposent des restrictions sur ce que les membres peuvent acheter, en donnant la priorité aux services de la coopérative.
- **Participation par l'investissement** : certaines coopératives ont une politique de prêt obligatoire, qui exige des membres qu'ils prêtent de l'argent à la coopérative en plus de leur part sociale.
- **Participation au vote** : de nombreuses coopératives ont une règle de vote obligatoire, ce qui signifie que vous pouvez perdre votre qualité de membre si vous ne participez pas à la gouvernance de la coopérative.

Ces règles et responsabilités doivent être gérées avec soin et toujours validées par l'Assemblée générale , afin d'éviter de surcharger les membres.

2.2.2 L'assemblée générale

L'assemblée générale (AG) est l'instance décisionnelle suprême de la communauté d'énergie. Elle est composée de tous les membres et a pour mission de définir les grandes orientations et la stratégie de la coopérative énergétique. Toute décision prise par l'assemblée générale est définitive et ne peut être contestée par d'autres instances de la coopérative énergétique.

2.2.3 Le conseil d'administration (ou conseil des administrateurs)

Le conseil d'administration est l'organe représentant les membres, chargé de la mise en œuvre concrète de la stratégie décidée par l'assemblée générale. Tous les membres doivent bénéficier d'un accès égal au conseil d'administration ou avoir la possibilité d'y être représentés. En règle générale, les administrateurs doivent être élus pour une durée limitée et un nombre limité de mandats.

La composition du conseil d'administration doit être régie par les statuts de la coopérative, tout comme les règles relatives aux conflits d'intérêts. Les rôles et responsabilités des administrateurs doivent être définis par le règlement intérieur de la coopérative.

Le conseil d'administration peut être une représentation directe des membres, ce qui signifie que tout membre peut être élu au conseil, ou une représentation par collège. La représentation par collège est liée à un nombre réservé de sièges au sein du conseil d'administration pour une catégorie de membres de la coopérative. L'avantage de ce type de sièges fixes est de permettre à différents types d'acteurs d'être traités de manière équitable, à défaut d'être traités sur un pied d'égalité.

2.2.4 Conseil consultatif et organes d'appui

Au-delà de la structure institutionnelle traditionnelle de la coopérative, de nombreuses organisations intègrent des conseils consultatifs et des organes d'appui dans leur gouvernance. Le rôle de ces instances est de fournir des conseils à l'assemblée générale ou au Conseil d'administration, sans disposer de pouvoir de décision. Cela s'avère très utile pour éclairer les décisions et rétablir des équilibres parfois difficiles à atteindre au niveau local. En voici quelques bons exemples :

- **Un comité de diversité** : l'objectif de ce groupe est de réunir des experts qui aideront la coopérative à mettre en œuvre des mécanismes de diversité et offriront un espace sûr pour mener des discussions claires sur la représentation de la communauté locale.
- **Un comité technique** : l'objectif de ce groupe est d'accompagner les décisions des coopératives en matière de projets techniques, en particulier si ces projets nécessitent le soutien d'un tiers, comme pour la rénovation d'un bâtiment par exemple
- **Une représentation des salariés** : les salariés des coopératives ne sont généralement pas représentés au sein de la gouvernance de la coopérative, en raison d'un conflit d'intérêts. Cependant, de nombreuses coopératives prévoient une représentation des salariés sans droit de vote afin d'informer le conseil d'administration et l'assemblée générale des activités quotidiennes de la coopérative. Les salariés de la coopérative peuvent également être représentés à l'assemblée générale par le biais d'une adhésion spéciale.

- **Un conseil de représentation des parties prenantes** : ce type de conseil est utilisé pour les petites coopératives soutenues par des institutions publiques. Les autorités municipales ou régionales peuvent y être représentées, ainsi que des parties prenantes locales importantes, en lien avec le projet de la coopérative.

2.2.5 Règles de vote

Le vote est l'un des actes fondamentaux de la vie coopérative. Les membres doivent avoir la possibilité de faire entendre leur voix à l'assemblée générale afin de définir les grandes orientations de la coopérative. En accordant une attention particulière aux règles et procédures de vote, votre coopérative pourra renforcer l'implication de ses membres et assurer une gouvernance stable à long terme. Voici donc quelques recommandations concernant l'organisation de vos élections et vos règles de vote :

- **Proposer aux membres un large éventail de moyens d'information** : l'information des membres est cruciale. Le personnel et les membres du conseil d'administration de la coopérative doivent veiller à ce que chaque membre puisse prendre une décision éclairée concernant l'orientation de la coopérative. Pour atteindre cet objectif, les grandes coopératives énergétiques ont mis en place plusieurs méthodes : lettres d'information, rapports annuels, « cafés énergétiques » locaux (rencontres informelles avec le personnel de la coopérative où les thèmes de l'assemblée sont expliqués), webinaires. Pour les votes particulièrement importants, tels que les élections ou les modifications des statuts, nous vous recommandons d'organiser une assemblée générale extraordinaire. Vous éviterez ainsi une réunion trop longue et offrirez une occasion de discuter.
- **Choisissez le bon mode de scrutin** : la manière dont un vote est organisé peut avoir une incidence sur le résultat du scrutin. En général, nous recommandons un vote à bulletin secret en plusieurs tours. Il est recommandé de commencer par un tour à la majorité simple, puis de procéder à un second tour si nécessaire.
- **Démontrez l'équité du système de vote** : il est essentiel de garantir la transparence et de prévoir des voies de recours à vos membres tout au long du processus électoral. Assurez-vous que tous les candidats soient identifiés et présentés à l'avance. Il est important de séparer le processus électoral entre le comité exécutif et les commissions de contrôle. Enfin, veillez à ce qu'une procédure de recours claire soit mise à la disposition des membres.
- **Mettez en place une commission électorale et des procédures de vote** : la procédure de vote doit être définie dans vos statuts. Nous vous recommandons également de nommer une commission électorale composée de membres qui sera chargée d'organiser (ou de contrôler l'organisation) du scrutin. Cette commission doit également être présentée aux membres lors de l'assemblée générale, et un système de rotation doit être prévu dans la procédure.
- **Réduire au maximum les obstacles au vote** : l'objectif principal de votre procédure de vote doit être de permettre au plus grand nombre possible de membres d'exprimer leur opinion. Nous vous recommandons de mettre en place, si possible, le vote anticipé, le vote en ligne et les procédures de vote par procuration.

Si vous souhaitez en savoir plus sur les bonnes pratiques en matière de vote, nous vous recommandons les guides coopératifs de l'ACI et la Banque centrale du Brésil [151].

2.3 2.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Afin d'éviter toute frustration et d'assurer une organisation efficace, il est important de mettre en place des processus clairs dès le début de votre projet. Définir les responsabilités au sein de l'équipe en fonction des compétences, des connaissances et du temps disponible permettra aux membres de l'équipe principale de travailler efficacement et de manière coordonnée. En tant qu'équipe, il est particulièrement important de comprendre la contribution de chaque membre et de déterminer ce dont chacun a besoin pour réussir.

- **Définissez les rôles et les responsabilités** qui permettront à votre équipe de réussir : parmi les principaux domaines à couvrir figurent la gestion de projet, le financement, l'administration/la coordination et la communication. En fonction du nombre de membres de l'équipe principale, les activités peuvent être réparties entre eux.

- **Clarifiez vos attentes mutuelles afin que l'équipe dans son ensemble puisse évoluer** : il arrive souvent que nous commencions tous avec enthousiasme et une forte envie de participer aux activités, mais le temps passe et notre disponibilité n'est pas toujours celle que nous avions prévue. Cela peut considérablement affecter la réalisation des objectifs et l'établissement d'une relation de confiance avec la communauté ; c'est pourquoi la communication, la clarté des attentes, la planification et la coordination entre les membres de l'équipe et des activités sont cruciales.

Voici ci-dessous un exemple d'approche étape par étape pour définir les rôles au sein de l'équipe :

- **Étape 1 :** Définissez les principaux domaines à couvrir pour soutenir le développement de la communauté d'énergie.
- **Étape 2 :** Donner à chaque membre de l'équipe l'occasion d'exprimer ses compétences et ses aspirations concernant certains rôles.
- **Étape 3 :** En fonction du temps disponible, des compétences et des aptitudes, un rôle sera attribué à chaque membre de l'équipe. Dans l'idéal, le membre de l'équipe devrait assumer la responsabilité d'un rôle devant l'ensemble du groupe, qui l'accepte.
- **Étape 4 :** Il est important de revoir régulièrement les rôles attribués aux membres de l'équipe. Veillez à ce que les membres de l'équipe aient la possibilité de se décharger d'un certain rôle et d'assumer davantage de responsabilités. Le leadership au sein du mouvement coopératif doit passer par l'exemple. Le dirigeant coopératif est soumis à des exigences plus élevées, ce qui peut représenter un lourd fardeau à porter. Il est important de veiller à ce que les institutions collectives soient prêtes à prendre le relais si nécessaire.

Jim Williame, directeur d'Ecopower : « *La chose la plus importante à retenir en matière de direction coopérative est la suivante : il ne s'agit pas de vous. Ne vous placez pas au centre.* »

2.4 INCLUSIVITÉ ET REPRÉSENTATION COMMUNAUTAIRE[4]

Malgré les structures institutionnelles en place, il arrive souvent que la coopérative énergétique doive prendre en compte des critères d'inclusivité afin de mettre véritablement en place un mécanisme de gouvernance démocratique représentatif de la communauté locale. La raison principale de cette nécessité d'une représentation équitable et inclusive est liée à l'objectif de toute communauté d'énergie : répondre aux besoins locaux de sa communauté. Par conséquent, la seule façon de garantir la création d'une organisation qui répondra aux besoins locaux est de veiller à ce que la composition de nos membres et de notre direction soit à l'image de notre communauté.

Afin de favoriser l'inclusivité au sein de la coopérative, plusieurs mécanismes peuvent être mis en œuvre :

- **La discrimination positive lors de la sélection des membres aux postes de direction :** certaines coopératives, soucieuses d'encourager la participation des groupes sous-représentés, réservent des sièges au sein de leurs instances dirigeantes aux minorités afin de garantir qu'elles soient à la fois représentatives du quartier et qu'elles constituent une force de libération.
- **Utiliser des techniques d'animation appropriées pour s'assurer que chaque groupe soit entendu lors des réunions,** la discussion en colonnes (voir ci-dessous), des « anges gardiens » qui veillent à ce que certaines personnes aient la possibilité de s'exprimer sans être interrompues.
- **Adaptez votre contenu et votre calendrier au mode de vie des groupes sous-représentés** [152] **:** par exemple, les mères sont généralement très occupées le soir, car c'est souvent à elles qu'incombe l'essentiel des tâches ménagères. Par conséquent, les organisations qui cherchent à atteindre ce public mettent en place des initiatives sur mesure

[4] Cette section s'appuie sur un entretien avec Mme Deniz Bayram, conseillère juridique et codirectrice de programme chez Greenpeace Méditerranée.

. Voici quelques exemples intéressants : aménager un espace adapté aux enfants lors des réunions communautaires[5], organiser des réunions à l'heure du déjeuner plutôt que le soir, recourir aux « réunions Tupperware »[6].

Plus important encore, et au-delà des outils, encourager la diversité au sein de votre communauté d'énergie relève avant tout d'une
prise de conscience collective. Ce sera un combat permanent pour faire en sorte que la diversité soit une priorité et une force.

OUTIL 3 : Discussion en colonnes

La « discussion en colonnes » est une technique d'animation visant à garantir que toutes les voix soient représentées lors des réunions. L'objectif de ce mécanisme est de s'assurer que nous entendons les messages de tous les groupes composant notre communauté, tout en organisant la discussion de manière à aider l'animateur.

Étape 1 : Identifiez les groupes sous-représentés que vous devez soutenir dans la discussion.

Étape 2 : Préparez un tableau à trois colonnes. La première colonne sert à noter le nom des personnes demandant la parole afin de respecter l'ordre d'intervention. La deuxième colonne est réservée aux interventions prioritaires, c'est-à-dire aux personnes issues de groupes sous-représentés qui auront la priorité pour s'exprimer pendant la réunion. La troisième colonne sert à noter le nom des personnes qui demandent trop souvent la parole.

Étape 3 : Pendant la réunion, l'animateur met à jour le tableau en fonction des demandes de parole.

3 SECTION 3 : COMMENT DÉVELOPPER NOTRE PROJET ?

Vous vous êtes désormais organisés en groupe de base. Vous allez commencer à réfléchir au(x) type(s) de projet(s) que vous développerez ensemble. Concrètement, cette partie du rapport vous guidera à travers les différentes sections d'un business plan. Notre objectif dans cette section est d'alimenter les discussions au sein du groupe de projet. Historiquement, lors du choix d'une première activité pour leur coopérative, une grande partie des membres de REScoop.eu a opté pour la production d'énergie renouvelable. L'objectif principal de la création de coopératives est d'atteindre la stabilité financière, et les activités de production sont souvent celles qui offrent les modèles de revenus les plus stables[7]. Pour trouver l'inspiration, vous pouvez consulter le rapport sur les bonnes pratiques de cette boîte à outils afin d'en savoir plus sur les activités développées par les communautés d'énergie. Bien que les activités diffèrent, le déroulement des projets des coopératives est assez similaire. Il se divise en trois activités principales :

- **Activités du groupe :** activités liées à la forme juridique et à l'organisation de votre groupe.
- **Activités financières :** activités visant à financer votre projet et vos actions.
- **Activités techniques :** activités liées au projet que vous avez décidé de mener à bien.

Vous trouverez ci-dessous le plan de projet élaboré par le projet INTERREG ECCO [153] :

[5] Dans « Organisons-nous », Mme Lepinay explique comment élaborer des stratégies visant à inclure les groupes sous-représentés dans les initiatives traditionnelles. Ces groupes s'avèrent bien organisés et particulièrement influents lorsqu'ils sont mobilisés.

[6] Les réunions Tupperware (le modèle des « réunions entre amies ») font référence à la stratégie de vente directe de la marque de récipients Tupperware. Afin d'atteindre son public cible principal (les mères et les femmes au foyer), la marque a recruté des ambassadrices locales pour organiser des réunions de vente chez elles et dans le quartier ciblé. Cette technique de vente, qui repose sur des réunions conviviales organisées par une habitante invitant ses voisins, a ensuite été adoptée par de nombreuses marques et produits. Ce modèle communautaire est très efficace pour atteindre des populations qui ont du mal à trouver le temps et l'espace nécessaires pour participer à nos réunions. Pour plus d'informations, consultez www.britannica.com/topic/marketing/Direct-selling

[7] Extrait des recommandations de Dirk Vansintjan, lors d'une session LICHT à Bruxelles en janvier 2021.

OUTIL 4 : La chronologie ECCO

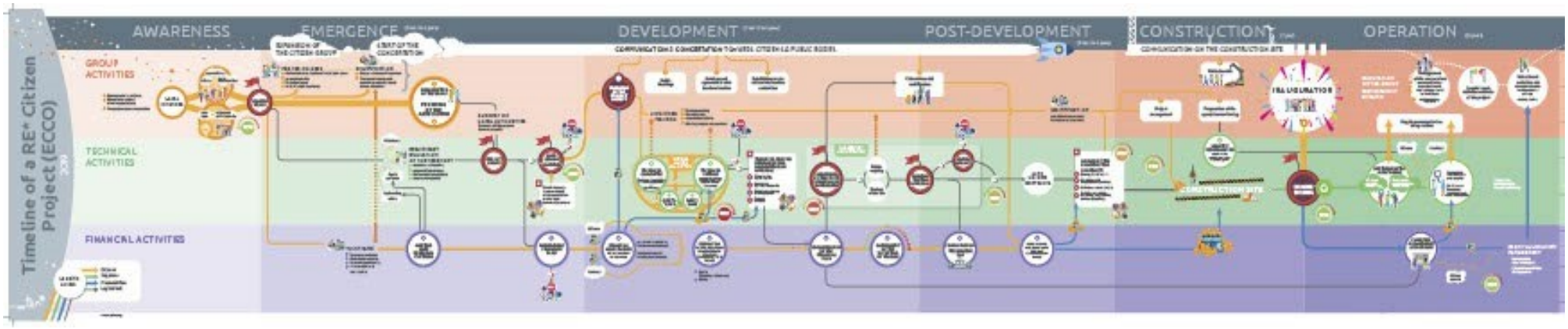


Figure 2 : Chronologie du projet ECCO (source : projet INTERREG ECCO)

Ce rapport se concentrera sur les activités collectives prévues dans votre plan de projet. Nous vous proposerons des outils et des méthodes pour élaborer votre plan de projet. Vous trouverez plus d'informations sur le financement de votre projet dans le Guide de financement de cette boîte à outils. Quant aux activités techniques de votre projet, elles dépendront du type de projet que vous choisirez. Si vous souhaitez en savoir plus sur les outils développés par le projet COMPILE, vous pouvez également consulter le Guide des outils techniques de cette boîte à outils.

En ce qui concerne la constitution de votre groupe, ce rapport a abordé la manière de mettre en place la structure de gouvernance et le noyau dur de votre projet. Cette section abordera la manière de mettre en place une action coordonnée. La section suivante abordera la manière d'obtenir le soutien de vos voisins.

3.1 ADAPTEZ VOTRE OBJECTIF EN FONCTION DE VOTRE GROUPE

La première étape de votre travail consiste à trouver un projet qui corresponde aux objectifs de votre groupe. La principale difficulté pour parvenir à ce consensus réside souvent dans le fait que les membres du groupe ont des idées différentes quant aux priorités du projet.

Par exemple, la priorité est-elle de commencer par des activités d'approvisionnement, étant donné que cela vous offre un accès plus direct et concret au quartier, et donc un changement des mentalités ? Ou bien la priorité est-elle de commencer par la production d'énergie renouvelable, puisque c'est ce qui fait défaut au système énergétique actuel ?

L'objectif principal de cette discussion n'est pas la solution en soi, mais le fait que nous parvenions tous à trouver une solution sans que le débat ne dégénère. Vos premiers coéquipiers constituent la ressource la plus précieuse de tout projet. C'est pourquoi nous devons trouver un moyen d'aborder ces questions qui nous concernent personnellement sans laisser nos sentiments personnels s'immiscer dans la discussion. À cette fin, nous proposons la « méthodologie PO con Pro ».

OUTIL 5 : Méthodologie « PO con Pro » [154]

La méthode « PO con Pro », inspirée du commandant Maquet de la marine américaine, repose sur un rituel de conversation collective qui permet à la discussion d'avancer sans aboutir à l'impasse d'un accord unanime. La clé du succès de cette méthode réside dans la reconnaissance du fait que tous les membres du groupe ont une valeur pour celui-ci, et que leurs idées ne sont pas liées à cette valeur. Une idée ne porte pas atteinte au rôle d'une personne au sein du groupe, ni ne le renforce.

Étape 1 : Chaque personne ayant une idée exprime le souhait de la présenter au groupe. L'animateur de la discussion prend note de ces interventions afin de s'assurer que toutes les idées sont entendues.

Étape 2 : Les idées sont présentées par la personne qui en est à l'origine. Cette présentation doit être aussi claire que possible et mettre particulièrement en évidence les efforts, les compétences personnelles et l'engagement requis de la part de la personne porteuse de l'idée pour la mettre en œuvre. Cette présentation ne doit pas être interrompue, sauf pour des questions liées à la compréhension générale.

Étape 3 : Chaque participant à la réunion est invité personnellement à s'exprimer sur cette présentation. Il peut formuler deux types de commentaires (ce qui doit être précisé lors de la formulation des retours). Le premier type de retour est un « point de préoccupation » qui concerne les lacunes ou les écueils identifiés par le participant selon sa propre compréhension. Le deuxième type de retour est constitué de « propositions », qui visent à résoudre un problème ou à combler une lacune dans la présentation.

Étape 4 : La personne à l'origine de l'idée répond aux retours en adaptant sa présentation. **Étape 5 :** Une fois la présentation finalisée, l'animateur peut s'en servir pour aider l'équipe à réaliser l'Analyse SWOT de l'idée (voir ci-dessous).

Étape 6 : Une fois l'analyse SWOT réalisée, l'équipe peut prendre une décision concernant l'idée analysée. Il est important que l'animateur accompagne cette décision en s'appuyant sur l'analyse.

La prochaine étape du développement de votre projet devrait être davantage axée sur la compréhension de votre environnement et des modèles que votre projet peut exploiter. Pour cette analyse, deux des outils les plus utilisés en matière d'analyse de marché sont : l'analyse PESTEL et l'analyse SWOT. L'analyse PESTEL examine les forces externes du marché par rapport à votre projet, tandis que l'analyse SWOT examine les forces internes du marché. En général, nous vous recommandons

de réaliser ces analyses en groupe et de manière collaborative. Vous pouvez généralement trouver de la documentation utile à ce sujet à la Chambre de commerce ou au sein des organisations professionnelles.

3.2 ANALYSE PESTEL[8]

Une analyse PESTEL est l'acronyme d'un outil utilisé pour identifier les forces macroéconomiques (externes) auxquelles est confrontée une organisation. Les lettres correspondent aux domaines politique, économique, social, technologique, environnemental et juridique. Selon l'organisation, cette analyse peut être réduite à PEST ou certains domaines peuvent y être ajoutés (par exemple, l'éthique). Voici quelques principes directeurs concernant les critères de votre analyse PESTEL :

- **Politique :** cette partie de votre analyse doit porter sur l'environnement gouvernemental de votre projet. Quels sont les niveaux de gouvernance nationaux et supranationaux auxquels vous devrez faire face ? Le régime fiscal et les autres contributions qui auront un impact sur votre bilan doivent également être répertoriés ici. Enfin, tenez également compte des parties prenantes non gouvernementales et des acteurs économiques supplémentaires ayant une influence sur votre projet et son développement.
- **Économique :** cette section est consacrée aux facteurs susceptibles d'influencer votre modèle économique et la viabilité économique. C'est l'occasion idéale de recueillir des chiffres sur les aspects fondamentaux de vos activités, qu'il s'agisse des prix des matières premières, des questions d'approvisionnement ou des conditions bancaires.
- **Social :** cette section vise principalement à comprendre l'environnement social de votre quartier. Pour cette partie de l'analyse, vous pouvez vous appuyer sur des études portant sur les besoins et les attentes de votre quartier. Nous aborderons également cette analyse dans le chapitre suivant de ce rapport.
- **Technologique :** cette section porte sur l'examen de l'environnement technologique et technique dans lequel vous évoluez. Quelles sont les technologies disponibles et comment les exploiter pour votre projet ? Quels types de perturbations peuvent affecter votre projet, et quels sont les critères techniques que vous devrez prendre en compte lors de son développement ?
- **Environnement :** cette section est consacrée aux normes, règles et réglementations relatives à la la protection et la préservation de l'environnement dont vous devrez tenir compte au cours de votre projet. Il est particulièrement intéressant d'examiner les plans d'urbanisme et le zonage de votre quartier afin de connaître le type d'environnement géographique dans lequel vous vous trouvez.
- **Aspects juridiques :** cette section offre un aperçu général des normes et législations susceptibles d'avoir une incidence sur votre projet et votre organisation. Le projet COMPILE a publié un rapport juridique sur les communautés d'énergie [4] qui peut vous aider dans vos réflexions.

L'analyse PESTEL pourra ensuite alimenter votre analyse SWOT lorsque vous commencerez à aborder les différents volets de votre plan de projet.

3.3 Analyse SWOT[9]

L'analyse SWOT désigne les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de votre projet. Vous trouverez ci-dessous le modèle que vous pouvez utiliser pour cette analyse.

FORCES **Quels sont les principaux avantages et l'argument clé de vente de votre projet ?**	FAIBLESSES **Quels sont les écueils et les risques liés à votre projet ?**

[8] La méthodologie de l'analyse PESTER a été développée par Michael Porter ; elle est décrite plus en détail ici : https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/

[9] Vous trouverez plus d'informations sur la manière de réaliser une Analyse SWOT ici : https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/05/26/undertaking-a-swot-analysis/

OPPORTUNITÉ Quels sont les avantages supplémentaires et les retombées positives découlant du projet ?	MENACE Quels sont les principaux risques liés au projet et les inconvénients de sa mise en œuvre ?

Tableau 2 : Analyse SWOT

Les deux sections du haut visent à dresser un état des lieux, à déterminer la valeur intrinsèque du projet et à identifier les éléments manquants afin de les trouver au sein de notre communauté ou par le biais de partenariats. Les deux sections du bas se tournent vers l'avenir et préparent les étapes clés ainsi que les principaux défis auxquels notre équipe de projet devra faire face.

L'analyse SWOT s'articule parfaitement avec la chronostructure[10] que nous mettrons en place lorsque nous commencerons à structurer nos organisations. Cette analyse devrait également nous permettre de discuter collectivement des services que nous décidons de fournir en tant que communauté d'énergie et de comparer les projets entre eux.

3.4 GESTION DES RISQUES

L'analyse des risques de votre projet sert à plusieurs fins. D'une part, pour discuter en groupe et sensibiliser chacun aux différents points de tension de votre projet. D'autre part, pour apporter clarté et transparence à vos partenaires financiers. L'évaluation des risques est une bonne pratique pour tous les projets, mais vous devrez adapter vos critères au type de projet que vous envisagez de mener. L'évaluation des risques se déroule en trois étapes :

- **Étape 1 :** Évaluer le périmètre fonctionnel
- **Étape 2 :** Identifier les risques prévisibles et imprévisibles
- **Étape 3 :** Hiérarchiser les risques et les atténuer lorsque cela est possible

Le périmètre fonctionnel correspond à la portée de votre projet et au niveau d'investissement, tant en temps qu'en efforts, qui sera exigé de l'équipe chargée du projet. Le périmètre fonctionnel part de vos objectifs et des résultats concrets attendus du projet. La liste des questions que vous pouvez vous poser pour définir ce périmètre est résumée par les 5W et les 3H : Quoi / Qui / Quand / Où / Pourquoi / Comment / Combien / Comment se fait-il.

Sur la base de cette première analyse, vous devriez être en mesure de créer le tableau des risques. Ce tableau rassemblera tous les risques du projet et fera l'objet d'un suivi tout au long du projet afin de garantir une planification adaptée.

Risque	Origine	Déclencheur	Menaces
Nom du risque	L'origine correspond à la ou aux causes sous-jacentes de ce risque	Le déclencheur est l'indicateur que l'équipe de projet peut surveiller pour détecter la concrétisation du risque	La menace est la conséquence du risque s'il se concrétise

Tableau 3 : Tableau de cartographie des risques

Les risques sont de deux natures : les risques génériques liés au projet – qui constituent la majorité des risques – et les risques spécifiques au projet – pour lesquels vous devrez identifier les risques propres à votre environnement et à votre modèle économique.

Risques génériques liés au projet : les risques génériques sont des risques courants pour les projets en général. Ces risques peuvent être identifiés à travers 7 dimensions. Commencez par le triangle général du projet : délais, coûts, qualité. La plupart des risques génériques s'articulent autour de ces trois dimensions. Une fois que vous avez exploré ces trois dimensions de base, vous pouvez ajouter trois dimensions supplémentaires : la prise de décision, l'innovation et la complexité (liée à

[10] Voir la section « Radicalisation » du chapitre suivant.

mise en œuvre). La dernière dimension, et sans doute la plus importante en matière de risque, est l'équipe (c'est-à-dire les risques liés aux équipes de projet).

Risques spécifiques au projet : pour le risque spécifique à votre projet, vous pouvez utiliser l'outil SWOT et l'analyse PESTEL (voir les sections précédentes de ce chapitre).

Maintenant que nous avons identifié le risque, nous devons évaluer la probabilité qu'il se concrétise et la menace qui y est associée. Cette partie est particulièrement importante, car c'est à ce moment-là que nous déterminerons si le risque porté par notre projet est acceptable ou non. Et donc, dans quelle mesure notre stratégie d'atténuation des risques devra être drastique.

Afin de calculer la criticité de notre risque, nous proposons la formule suivante

*Criticité = probabilité du risque * menace pour le projet*

Nous vous recommandons de choisir simplement une échelle (de 1 à 5 par exemple) pour décrire la probabilité que le risque se concrétise et la gravité des conséquences. Dans nos exemples, 1 correspond à « pas du tout probable » et 5 à « presque certain » pour la probabilité. Quant à l'impact, 1 correspond à un impact faible voire nul sur le projet, tandis que 5 représente une menace critique pour le projet. Une fois que vous avez calculé la criticité de tous les risques du projet, vous pouvez les situer sur ce graphique :

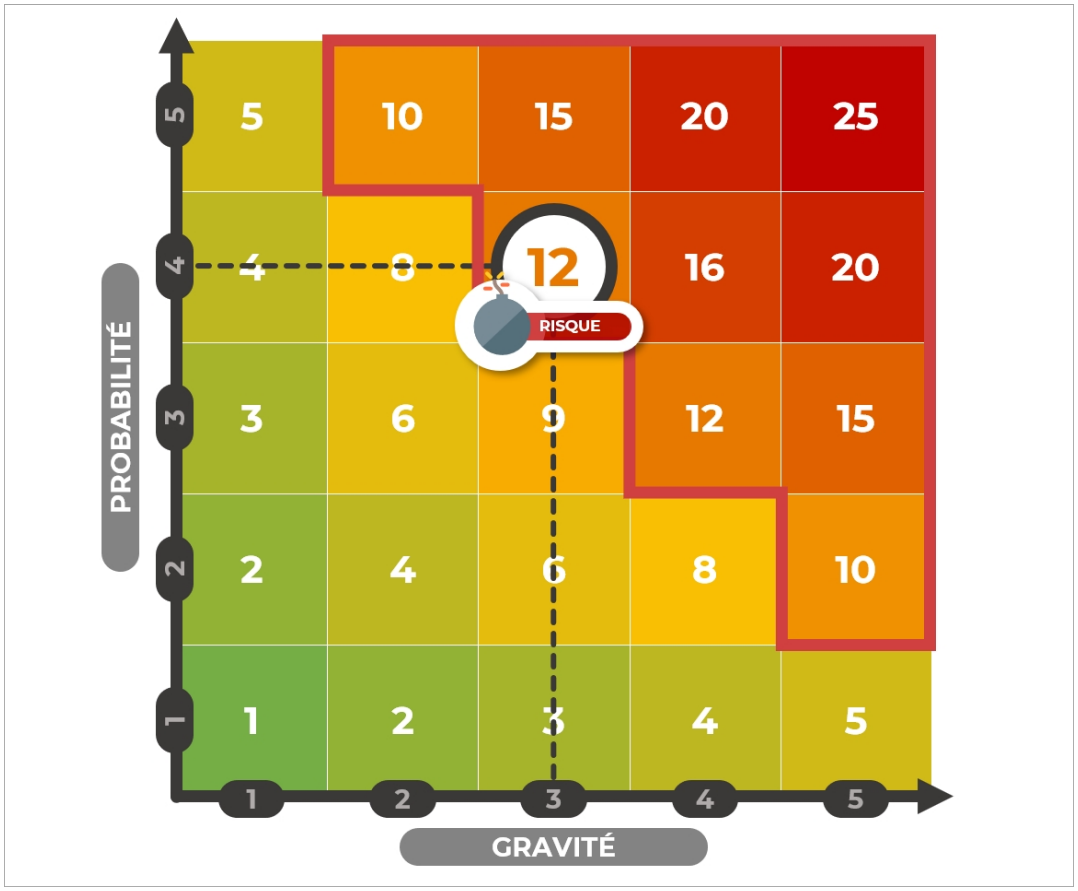


Figure 3 Graphique de l'évaluation des risques (source : Openclassrooms) [155]

L'axe des y correspond à la probabilité, et l'axe des x à la gravité.

Les risques situés dans la partie rouge du graphique doivent faire l'objet de mesures d'atténuation. Atténuer un risque signifie réduire sa probabilité ou diminuer sa gravité afin d'éviter qu'il ne se retrouve dans la partie rouge foncé du graphique. Pour élaborer ces stratégies, nous pouvons également examiner le facteur déclencheur, empêcher qu'il ne se produise et le surveiller de plus près. Une personne spécifiquement responsable doit être désignée pour suivre chaque risque particulier,

afin de s'assurer qu'aucun ne passe entre les mailles du filet pendant la mise en œuvre du projet. Enfin, une autre stratégie doit être prévue pour réparer les dommages au cas où la menace se concrétiserait. Ces stratégies et cette évaluation doivent être regroupées dans le tableau de l'évaluation des risques. Ce tableau doit faire l'objet d'un suivi tout au long du projet. Il s'agit avant tout d'un document évolutif et d'un point de référence pour l'équipe de projet.

Risque	Origine	Déclencheur	Menaces	Type	Criticité	Stratégie d'atténuation	Stratégie de réparation
Nom du risque	L'origine est la cause sous-jacente de ce risque	Le facteur déclencheur du risque	La menace est la conséquence du risque s'il se concrétise	Générique ou spécifique	Voir la formule ci-dessus	Stratégie visant à réduire la probabilité	Stratégie visant à réduire la menace

Tableau 4 : Tableau d'analyse des risques

4 SECTION 4 : COMMENT SUSCITER L'ENTHOUSIASME AU SEIN DE NOTRE QUARTIER ?

> *On ne peut pas aider les gens si on n'aime pas passer du temps avec eux, si on ne les aime pas pour ce qu'ils sont, et non pour ce qu'ils représentent, vous voyez ? D'abord, il faut passer du temps, de bons moments avec les gens. Parce que les gens le sentent. Ils sentent si vous essayez de les aider sans les aimer, si vous les évitez, si vous avez peur, peut-être un peu de dégoût, ou si vous passez simplement un bon moment. Ils ne sont pas stupides. Et elles adapteront leur comportement en conséquence. […] Donc, si vous avez cette « fraternité », alors vous disposez d'une base pour aborder tout le reste. »* Petit Manuel de travail dans l'espace public, Jérôme Guillet, p. 31

Une fois que vous avez mobilisé votre noyau dur et structuré votre projet, il est temps d'inciter davantage de citoyens et de parties prenantes locales à rejoindre votre initiative. Il s'agit d'un processus qui se déroulera naturellement dans la plupart des initiatives communautaires. Dans cette section, nous vous proposerons des moyens simples de structurer ce processus et de fournir un langage commun.

Il existe de nombreuses stratégies de marketing, d'engagement et de campagne pour faire connaître votre initiative. Nous vous encourageons à vous inspirer des techniques utilisées par les PME, les campagnes politiques et les ONG de votre région.

Dans cette section, nous proposons une méthodologie de mobilisation inspirée de l'approche de l'organisation communautaire[11] et de la méthodologie sociodynamique [156][12] . L'objectif de notre stratégie de mobilisation est de construire une communauté d'énergie. Il s'agit d'une organisation stable qui mènera à bien des projets liés à l'énergie. Cet objectif sera atteint en impliquant de plus en plus de parties prenantes dans notre initiative. Comme nous disposons d'un temps et de ressources limités pour y parvenir, nous proposons d'adopter une stratégie appelée « stratégies d'alliés ». Fondamentalement, cette stratégie repose sur les principes de l'analyse socio-dynamique et d'un engagement progressif afin d'organiser les personnes qui soutiennent notre initiative pour créer une dynamique et faire pencher la balance politique et sociale en faveur de notre projet.

[11] L'organisation communautaire est une méthodologie visant à mobiliser collectivement les habitants d'une communauté afin de les aider à répondre à un ou plusieurs enjeux de ladite communauté. Cette méthodologie a été principalement utilisée aux États-Unis pour donner les moyens aux quartiers défavorisés et à faibles revenus de s'attaquer aux problèmes sociaux.

[12] La socio-dynamique est une méthodologie fondée sur les travaux de Jean-Christian Fauvet et de l'Institut Bossard, un cabinet de conseil français. Ces concepts trouvent leur origine dans la gestion des conflits sociaux après la révolte sociale de mai 68.

Dans cette section, nous nous intéressons aux différentes forces à l'œuvre sur votre territoire local. Nous examinons l'ensemble de la composition de notre environnement communautaire, non seulement les personnes, mais aussi les groupes et les organisations.

La plupart des campagnes d'engagement s'articulent autour de quatre étapes principales :

- **Reconnaissance :** recenser les parties prenantes et identifier les groupes à approcher. La phase de recensement est cruciale, car elle nous aidera à comprendre l'environnement dans lequel nous travaillons. Elle déterminera également les mesures spécifiques que nous prendrons dans le cadre de notre stratégie d'engagement.
- **Implication :** aller activement à la rencontre de vos voisins. La seule façon d'amener les gens à rejoindre votre initiative est de leur en faire connaître l'existence. « De près et de manière personnelle » est une façon de définir cette approche pour les communautés d'énergie, puisque nous proposons un projet collectif local. Réfléchissez à des moyens d'aider les gens à s'identifier à votre projet à un niveau personnel, et laissez cela guider vos interactions.
- **Radicalisation :** Informer, former et impliquer les personnes qui rejoignent votre initiative. Ne vous laissez pas induire en erreur
  par ce mot : ce processus n'a rien de radical. La « radicalisation » désigne simplement le fait de susciter davantage l'intérêt de vos voisins. Votre objectif à ce stade est de veiller à ce que votre projet reste pertinent, intéressant et valorisant pour que nos membres y adhèrent et continuent à participer aux activités collectives.
- **Expansion :** développer le réseau en cercles concentriques autour de nos membres actuels. Pour convaincre l'ensemble du quartier, chaque nouveau membre convaincra son voisin de se joindre à nous, qui à son tour en amènera un autre, et ainsi de suite.

Dans les chapitres suivants, nous présenterons plusieurs outils pouvant être utilisés pour travailler collectivement sur votre
stratégie d'engagement. L'initiative Climate KIC a publié un ouvrage décrivant la mise en œuvre de ces outils et bien d'autres encore, à travers le concept de la stratégie des « Transition Hubs » [150].

4.1 IDENTIFICATION

La phase de cartographie est essentielle pour plusieurs raisons. La première est qu'elle vous aidera à comprendre votre environnement immédiat. La seconde est qu'elle vous confrontera à vos convictions et à vos a priori concernant les personnes qui vous entourent. En tant que groupe communautaire, votre objectif est de rallier les gens à votre point de vue et de les encourager à rejoindre votre initiative. Cependant, il est probable que de nombreux projets différents se déroulent simultanément sur le même territoire. Le processus de cartographie vous aidera à trouver des points communs et à définir une stratégie qui tirera parti de ces recoupements.

Nous vous recommandons de procéder à cette cartographie en deux étapes : commencez par répertorier toutes les parties prenantes, puis évaluez leur attitude vis-à-vis de votre projet. Pour cela, nous vous proposons une approche en deux étapes : la cartographie des parties prenantes et l'analyse des parties prenantes.

Nous faisons référence aux personnes ou aux organisations qui constituent le tissu social de votre quartier, de votre ville, de votre arrondissement, de votre région, etc. Un outil essentiel lorsque vous lancez votre projet d'énergie citoyenne consiste à « prendre possession » des principaux lieux d'interaction publique de votre quartier (marchés, place principale, parc public et lieux de rassemblement). Au-delà des techniques et des concepts complexes, les initiatives reposent à l'origine sur l'interaction sociale. Gardez cela à l'esprit tout au long de ce processus de mobilisation.

4.1.1 Cartographie des parties prenantes [157]

L'objectif principal de cet exercice de cartographie est de vous permettre d'identifier, sur votre territoire, les parties prenantes susceptibles d'influencer votre projet et qui auront un impact sur votre chaîne de valeur. Ce processus peut se faire simplement en dressant, avec votre groupe, une liste des acteurs sur un tableau blanc. Voici quelques points à garder à l'esprit lorsque vous réalisez une cartographie des parties prenantes :

- **Les parties prenantes sont avant tout des personnes. C'est finalement des personnes que vous devrez convaincre, et non des organisations** : même si vous recensez des organisations ou des groupes, ce sont les personnes au sein de ces

organisations de l'intérêt de votre projet. Ainsi, lorsque vous effectuez un exercice de cartographie des parties prenantes, essayez de toujours noter un nom pour chaque partie prenante que vous identifiez. Cela vous sera utile lors des prochains exercices, lorsque vous chercherez à évaluer leur intérêt et leur adhésion à l'objectif de votre projet.

- **La cartographie des parties prenantes n'est jamais achevée** : votre liste continuera de s'allonger tout au long du projet, c'est
  tout à fait normal.
- **Réfléchissez à la localisation de vos parties prenantes** : plus vous interagissez avec les gens, plus ils seront enclins à s'ouvrir à vos idées, et/ou plus il vous sera facile de comprendre leurs motivations et leur positionnement. Si vous vous intéressez à des acteurs locaux, il est important de décomposer votre communauté sur le plan spatial et de prendre en compte le lieu où ils vivent ou où leur entreprise est implantée.

Nous insistons sur la localisation physique des acteurs pour plusieurs raisons : tout d'abord, cela vous aidera à vous concentrer sur les
personnes qui se cachent derrière les organisations. Pour mobiliser des acteurs locaux, vous devrez convaincre les membres de leur équipe. Deuxièmement, connaître le lieu d'activité ou la localisation exacte des personnes que vous essayez de mobiliser vous aidera à organiser des actions qui leur sont pertinentes. Par exemple, si vous essayez de faire changer d'avis la municipalité concernant les conditions de vie dans les logements sociaux : allez prendre une douche sur la pelouse de la personne responsable de l'urbanisme à la municipalité.[13] Voici quelques outils pour la cartographie des parties prenantes :

OUTIL 6 : L'arbre des acteurs [150]

Le canevas de l'arbre des acteurs est un outil visuel qui vous aide à identifier, répertorier et regrouper la multitude de parties prenantes autour de votre projet. Les parties prenantes sont représentées comme les racines d'un arbre qui alimentera et mènera à bien le processus d'innovation systémique, représenté par la cime de l'arbre. Le tronc de l'arbre représente votre défi.

Étape 1 : Prenez une feuille de papier et dessinez-y un arbre.

Étape 2 : Avec votre groupe, inscrivez sur le tronc de l'arbre le défi que vous relevez actuellement en tant que groupe. Il est possible qu'il y ait plusieurs défis au début. Encouragez les membres du groupe à préciser ce qu'ils entendent par chaque défi, afin de faciliter la compréhension au sein du groupe. Vous pouvez utiliser des post-its si cela vous convient.

Étape 3 : Une fois tous vos défis répertoriés, essayez de résumer l'ensemble des post-its en une seule phrase qui résume le défi que vous relevez en tant que groupe. Écrivez cette phrase sur le tronc de l'arbre.

Étape 4 : Une fois votre défi défini, essayez de définir le contexte dans lequel vous évoluez. Tout élément que vous jugez pertinent pour les parties prenantes de votre défi est pertinent[14]. Réfléchissez également, au cours de cette étape, à l'impact de votre problème sur les parties prenantes. Notez les informations contextuelles sur les branches de l'arbre.

Étape 5 : En vous appuyant sur votre défi et le contexte, identifiez ensuite les catégories de parties prenantes liées à votre projet (par exemple : pouvoirs publics, ONG, PME, fournisseurs, acteurs financiers, etc.). Pour chaque catégorie, ajoutez une branche racine et inscrivez-y le nom de la catégorie.

Étape 6 : Une fois les catégories définies, identifiez les parties prenantes spécifiques par catégorie. Ajoutez une branche racine pour chaque partie prenante sous la racine de la catégorie.

Étape 7 : Enfin, recherchez les éléments manquants et les parties prenantes qui ne figurent pas encore dans cet arbre.

Étape 8 : Une fois l'arbre terminé, prenez le temps de réfléchir en groupe à cet exercice. Posez-vous des questions telles que : dans quelle mesure ce processus a-t-il été utile à notre groupe ? Avez-vous découvert quelque chose de nouveau ?

[13] ~~Il s'agit d'un exemple d'action concrète organisée par l'Unité d'organisation communautaire de Gennevilliers, en~~ France.

[14] Il est particulièrement important, dans le cadre du renforcement communautaire, de se mettre à la place des personnes les plus directement concernées. L'organisation communautaire repose sur le concept des « premiers concernés ». Il s'agit des personnes qui sont réellement confrontées au problème que vous essayez de résoudre. Dans notre méthodologie, cela désigne les parties prenantes de votre quartier qui subissent directement le problème que vous visez.

Avez-vous déjà identifié les parties prenantes clés pour votre initiative ? Quelles parties prenantes, quels défis ou quelles informations contextuelles vous ont surpris ?

Une fois que vous avez répertorié et classé vos parties prenantes, vous pouvez passer à l'analyse de leur position par rapport à votre projet.

4.1.2 Analyse des parties prenantes

Une fois la liste des parties prenantes établie, nous pouvons commencer à évaluer dans quelle mesure les parties prenantes identifiées sont susceptibles de soutenir ou non notre projet de communauté d'énergie. L'objectif de cette analyse est de définir vos actions et de soutenir le développement de votre projet pendant la phase d'absorption (voir section 4.2). Vous pouvez réaliser cette analyse en vous appuyant sur votre expérience, c'est-à-dire sur les connaissances du noyau dur de votre communauté, ou en adoptant une approche plus systématique. Dans les deux cas, l'objectif est d'évaluer si les acteurs sont favorables, défavorables ou indécis vis-à-vis de votre projet. Dans ce chapitre, nous vous proposerons un paramètre pour votre analyse des parties prenantes. Il existe de nombreux critères parmi lesquels vous pouvez choisir, mais toutes les méthodes ont le même objectif : comment hiérarchiser vos efforts en tant que groupe afin de mobiliser le plus grand nombre de personnes possible. Chaque critère que vous choisirez vous fournira un canevas différent. Vous trouverez d'autres critères d'analyse et canevas dans la boîte à outils visuelle de Climate KIC.

4.1.3 Analyse sociodynamique

Dans le cadre de l'analyse sociodynamique, les acteurs sont évalués selon un seul critère : l'énergie déployée par l'acteur par rapport à notre projet [158] :

- **L'énergie synergique** est l'énergie déployée en faveur de notre projet. L'énergie est ici définie comme une « initiative », c'est-à-dire la quantité d'actions menées par l'acteur sans qu'on lui ait demandé d'agir.
- **L'énergie antagoniste** est l'énergie déployée contre notre projet. Ici, l'énergie est définie comme l'énergie dépensée pour mener à bien un projet concurrent.

L'avantage de ce critère d'évaluation est qu'il est relativement dépourvu de jugement. Il permettra donc permettra à notre groupe de base d'avoir une discussion claire sur les groupes de personnes à privilégier au fur et à mesure que vous développez votre projet. Comment pouvons-nous donc évaluer cette énergie (les signes « plus » et « moins » ne sont que des indications destinées à faciliter le dialogue pendant l'analyse) :

Énergie synergique	Description
Plus 1	Ne fait pas preuve d'initiative et ne réagit pas à nos propositions
Plus 2	Ne fait pas preuve d'initiative, mais réagit à nos propositions
Plus 3	Prend des initiatives, mais s'arrête s'il n'est pas soutenu
Plus 4	Prend des initiatives et persévère quoi qu'il arrive

Tableau 5 : Tableau de classification de l'énergie synergique

Énergie antagoniste	Description
Moins 1	Ne prendra probablement aucune mesure et ne cherchera pas de compromis
Moins 2	Susceptible de s'engager dans un autre projet et de rechercher un compromis
Moins 3	Susceptible de s'engager dans un autre projet et susceptible de rejoindre un objectif
Moins 4	Probablement en train de travailler sur un autre projet, et ne poursuivra jamais un objectif cohérent, quoi qu'il arrive

Tableau 6 : Tableau de notation de l'énergie antagoniste

Nous pouvons en discuter en groupe en passant en revue la liste des parties prenantes, en attribuant une note à chacune d'entre elles. Pour certains acteurs, cet exercice de notation peut s'avérer difficile. Une façon de faire un choix consiste à compter le nombre d'actions d'engagement[15] réalisées par l'acteur en général, puis le nombre d'actions d'engagement en faveur

[15] Les actions d'engagement sont définies comme une action réalisée par l'acteur en faveur du projet, par exemple : assister à une réunion, s'abonner à une newsletter, participer à une marche de protestation, etc.

du projet. Cela devrait vous donner une bonne idée des notes potentielles respectives pour « Énergie synergique » et « Énergie antagoniste ».

Ce qui nous amène à la répartition suivante des acteurs, que nous regroupons en 8 grandes catégories :

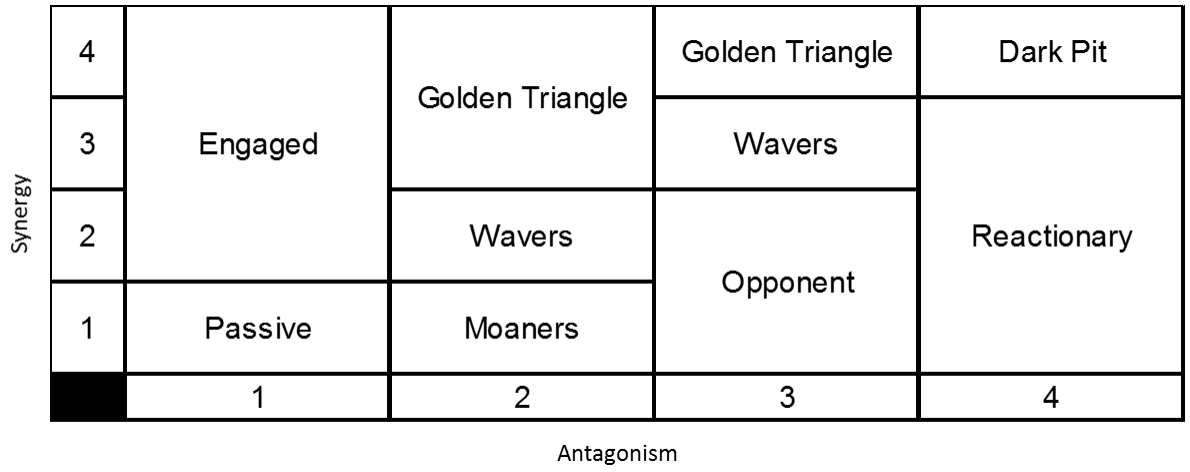


Figure 4 Graphique sociodynamique (Source : Gérer un projet sensible : une approche latérale)

Les passifs : il s'agit de la majorité des habitants de votre quartier. Ce sont des personnes qui n'ont aucune opinion sur l'initiative. C'est également le groupe susceptible de faire pencher la balance politique et culturelle s'il rejoint l'initiative. Ils constituent l'objectif final de votre initiative, mais ils n'ont ni le temps ni la capacité de s'engager dans une initiative. Par conséquent, il n'est pas judicieux d'essayer de les mobiliser. Ils rejoindront l'initiative une fois que l'organisation sera opérationnelle.

Le « triangle d'or » : il s'agit d'acteurs qui présentent une forte synergie et un faible antagonisme, mais juste assez de ce dernier pour se montrer critiques envers l'initiative et ainsi apporter des perspectives précieuses lorsqu'ils sont consultés et impliqués. Ce sont des personnes que vous devez garder proches de votre initiative et avec lesquelles vous devez engager le dialogue pour la faire évoluer dans la bonne direction.

Les engagés : il s'agit de votre équipe de base, les personnes qui sont convaincues et qui vont parfois au-delà de ce qui leur est demandé. Les leaders de vos initiatives se situent probablement dans la zone (+4 ; -1). Lors de cette analyse, il est important de ne pas négliger ce groupe et de vous situer vous-mêmes sur ce graphique. Si vous ne vous placez pas dans cette section, vous devriez peut-être reconsidérer votre analyse.

Les indécis : ce sont des personnes qui souhaitent agir mais qui peuvent pencher d'un côté ou de l'autre du débat. Il s'agit de notre cible secondaire. Il est crucial de ne pas confondre les « indécis » avec des personnes sans opinion – il s'agit plutôt d'un groupe d'acteurs qui ont tendance à être des leaders d'opinion, bien connectés au sein de la communauté, mais à qui il manque peut-être une bonne raison, un coup de main ou une opportunité ludique pour se lancer.

Les râleurs : ce sont des personnes présentant peu de synergie et peu d'antagonisme. Elles sont proches des passifs, mais éprouvent généralement un malaise général vis-à-vis du système. Elles ouvrent la discussion, mais ne sont pas prêtes à s'engager.

Les opposants : ce sont des personnes qui ne soutiennent pas activement notre initiative. Cela ne signifie pas nécessairement qu'ils y sont opposés, mais simplement qu'ils ont d'autres priorités. En raison des ressources et du temps limités de notre communauté, nous devrons entrer en concurrence avec eux.

Les réactionnaires : ce sont les véritables opposants à notre initiative. Ils ont de fortes objections à notre initiative et proposent activement des mesures pour s'y opposer. Le dialogue avec eux est généralement impossible. Il faut noter que les opposants et les réactionnaires ne sont pas des personnes contre lesquelles il faut lutter. Nous ne sommes tout simplement pas sur la même longueur d'onde à ce moment-là, et cette dynamique sociale repose sur l'optimisation des ressources et du temps.

Le « Dark Pit » : ce groupe est composé de personnes très bien connectées et très actives au sein de la communauté. Elles participent généralement aussi à de nombreuses autres initiatives et vont donc dans toutes les directions possibles. Ce groupe est un « Dark Pit » car il va épuiser l'énergie de l'équipe principale en nous poussant dans plusieurs directions à la fois.

Les « Indécis » constituent la cible principale de notre stratégie d'engagement. L'objectif final de cette stratégie est d'atteindre les « Passifs ». Nous ciblons des alliés potentiels afin de créer une dynamique et d'amener la communauté au sens large à adopter notre initiative. Bien sûr, au fur et à mesure de la mise en œuvre de notre stratégie, les personnes évolueront sur cette carte ; il est donc important de réitérer cette analyse régulièrement.

Nous devons comprendre que la majeure partie des parties prenantes sur notre territoire ne consacrera tout simplement pas d'énergie à notre projet, ni à aucun autre projet. La plupart de la population locale restera inerte. L'objectif de cette analyse est de hiérarchiser nos actions. Il ne s'agit pas d'ignorer les inactifs, mais plutôt de donner la priorité aux précurseurs.

Cette analyse repose sur le postulat que les personnes disposent d'un temps et d'une capacité d'action limités. Par conséquent, chaque participant fait le choix de consacrer du temps et des efforts à notre projet plutôt qu'à un autre. Parfois, certaines personnes ont plus de temps et d'énergie que d'autres. Il peut être utile de s'appuyer sur ces acteurs clés pour créer une convergence entre des projets concurrents.

Gardez à l'esprit que même si vous avez classé certaines parties prenantes dans des catégories moins favorables à votre projet, cela ne signifie pas pour autant que ces parties prenantes sont des « mauvaises personnes ». Elles ont peut-être d'autres priorités ou opinions que les vôtres, mais elles méritent tout de même d'être traitées avec respect.

4.2 4.2 ABSORPTION

Maintenant que vous avez identifié et analysé les acteurs présents sur votre territoire, vous pouvez passer à l'étape suivante. L'objectif principal ici est d'identifier les membres de la communauté susceptibles de vouloir rejoindre votre projet et soit d'y réaliser un investissement (financièrement ou autrement), soit de soutenir la communauté d'énergie. Pour vous aider à établir vos priorités, nous vous proposons une version adaptée de la carte socio-dynamique :

<table>
<tr><td>4</td><td rowspan="3">Leader : favorable au projet</td><td rowspan="2">Militant : favorable au projet et actif en sa faveur</td><td rowspan="2">Indécis</td><td>Inébranlable</td></tr>
<tr><td>3</td><td rowspan="3">Responsable : opposé au projet</td></tr>
<tr><td>2</td><td rowspan="2">Indécis</td><td rowspan="2">Militant : opposant</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Inébranlable</td></tr>
<tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
</table>

Figure 5 : Tableau sociodynamique adapté

Nous avons simplifié le tableau en distinguant 4 types d'acteurs. Cette simplification nous permet d'uniformiser notre approche des profils des personnes, dans le cadre de notre stratégie d'engagement. Elle facilitera également notre analyse lors des discussions menées dans le quartier. Nous partons d'une question : cette personne pourrait-elle être intéressée par le sujet que vous abordez dans votre projet ? Si ce n'est pas le cas, il s'agit d'un « inébranlable ». Si oui, nous devons alors classer cette personne dans une catégorie plus précise.

Les « inébranlables » : les inébranlables sont les moins susceptibles de changer de position. Soit ils sont trop occupés, soit ils sont farouchement opposés à votre projet, soit ils ne sont pas prêts à s'engager dans la moindre initiative. Ils représentent une part importante de votre population, mais les identifier vous permettra de concentrer votre énergie sur les personnes que vous pourriez

impliquer. Leur statut évoluera avec le temps et, à mesure que vous déployez votre stratégie d'engagement, vous mobiliserez naturellement davantage d'« inébranlables », qui intégreront alors d'autres groupes de votre analyse.

Si cet acteur s'intéresse à un sujet similaire à celui que votre projet pourrait aborder, ou s'il travaille déjà sur ce sujet, il peut alors appartenir à l'une des trois catégories suivantes :

Les leaders : il s'agit des parties prenantes qui feront avancer votre projet ou un autre projet. Ils n'ont besoin ni de soutien ni d'encouragement. Les leaders favorables font partie de votre noyau dur. En revanche, les leaders opposés ne rejoindront très probablement pas votre projet. L'objectif principal lorsque vous communiquez avec des leaders opposés doit être de mettre en avant vos objectifs communs tout en faisant avancer les deux projets.

Les militants : ces parties prenantes sont les plus importantes ; elles vous aideront à concrétiser votre projet et soutiendront le développement de la communauté. Les militants sont les véritables relais des actions et des propositions du projet communautaire. Ils doivent s'organiser collectivement et passer à l'action. Notre objectif doit être de renforcer nos militants et de convaincre davantage de personnes engagées de rejoindre notre projet. Cela doit constituer la cible principale de notre stratégie d'engagement.

Indécis : ils constituent la majorité des parties prenantes de votre territoire. Ces personnes pourraient vouloir s'engager, mais n'ont pas vraiment d'idée précise sur la manière de le faire. La plupart ont des convictions et une motivation qui pourraient les pousser à agir. Notre objectif est de mettre au jour ces motivations et de voir comment elles pourraient s'inscrire dans notre projet. La première étape consiste à mobiliser les indécis pour qu'ils passent à l'action. Ils peuvent s'engager pour n'importe quel projet, mais le simple fait de devenir actifs les rapprochera des militants, avec lesquels nous pourrons collaborer à un moment donné. Notre objectif final devrait être de lutter contre le manque de motivation et d'action au niveau du quartier ; notre projet est une voie parmi d'autres, mais tout type d'action constituera un pas dans la bonne direction. Comme le dit si bien Adrien Roux, animateur de l'Alliance Citoyenne[16] : « *Mon premier ennemi, c'est le désespoir, le désespoir de penser qu'on ne peut rien faire pour changer les choses, et que par conséquent, il est inutile d'agir. C'est la mort de l'action concrète.* »

Notre objectif, en tant que noyau dur, doit être de mobiliser les gens. Encore une fois, les projets se disputent le temps et l'attention des gens, et non pas les objectifs les uns des autres. Par conséquent, nous devons aborder chaque groupe avec une méthodologie différente. Chaque partie prenante nécessitera des approches différentes pour la rapprocher de votre projet, ou aura besoin d'un outil adapté à son niveau d'engagement (nous aborderons ce point dans l'échelle d'engagement). On peut souvent atteindre les dirigeants et les militants en organisant des réunions, des séances d'information et des festivals. Nous appelons ces activités **des « actions pull »**, c'est-à-dire des actions où l'acteur devra faire le premier pas. Pour les indécis, nous devrons recourir à des méthodes plus « intrusives » afin de leur transmettre nos messages directement. Nous appelons ces actions **des « actions push »** : des actions qui projettent notre message vers la cible, telles que les campagnes téléphoniques, les affiches, les tracts ou les émissions de radio.

Les actions « push » s'adressent au grand public (les inébranlables et les indécis). L'objectif de ce type d'actions est d'atteindre les groupes d'indécis. Notre objectif doit être d'élargir le cercle de notre noyau dur et de faire avancer l'initiative. Mais dans le même temps, nous devons également soutenir notre propre base militante et approfondir notre compréhension des enjeux du quartier afin de construire une organisation pertinente. Ces actions s'articulent autour de deux types d'approches : l'approche de communication, qui consiste à diffuser votre message ; et l'approche d'écoute, qui consiste à recueillir des contributions et à ouvrir des discussions au sein de la communauté locale. Ces deux approches vont de pair.

[16] L'Alliance Citoyenne, basée à Grenoble (France), est une alliance d'associations d'organisation communautaire qui cherche à mettre en œuvre les principes de l'organisation communautaire en France. Cette citation est extraite du « Festival des Libertés » qui s'est tenu à Bruxelles le 23 octobre 2018. Enregistrement : https://youtu.be/BltLHQAshCo

4.2.1 Actions « push »

Ces actions sont généralement considérées comme des actions de communication traditionnelles, telles que les tracts ou les spots radio. Les actions « push » interviennent généralement au début de l'initiative. Elles constituent un excellent moyen d'atteindre de nouveaux groupes de parties prenantes.

En général, tous les groupes n'ont pas une idée claire des canaux et des outils permettant de communiquer avec la communauté au sens large. La première étape consiste à définir une stratégie. C'est pourquoi nous proposons ci-dessous un petit guide pour élaborer une bonne stratégie de communication. La deuxième étape consistera à explorer les médias et les canaux à votre disposition.

OUTIL 7 : Comment élaborer une stratégie de communication [159]

L'université du Kansas a élaboré un guide sur l'engagement communautaire, qui comporte une partie spécifique consacrée à l'élaboration d'un plan de communication. La mise en place d'un tel plan se décompose en six étapes :

Étape 1 : Identifiez l'objectif de votre communication

Quels sont les principaux objectifs de votre communication, quel résultat souhaitez-vous en tirer ? À l'issue de la discussion sur cette section, vous devriez disposer d'un objectif clair, ainsi que d'indicateurs permettant de mesurer votre réussite.

Étape 2 : Identifiez votre public

Cette partie peut s'appuyer sur la section consacrée à la cartographie ci-dessus. Vous pouvez compléter vos analyses en y ajoutant des informations issues d'autres actions, telles que des réunions et des relais d'information (voir section 4.2.2). Cette partie du plan doit découler de votre stratégie globale d'engagement (c'est-à-dire le travail que vous avez effectué tout au long de la section 4).

Étape 3 : Planifier et concevoir votre message

Deux aspects principaux sont à prendre en compte lors de la conception de votre message. Le contenu, qui doit être pertinent pour le public que vous cherchez à atteindre. Un conseil général : veillez à ce qu'il soit concis, percutant et qu'il comporte un appel à l'action (événement, engagement, etc.). Le deuxième élément à prendre en compte est le canal de diffusion, qui doit également être adapté à votre public cible. Si vous avez accès à un média d'information local ou à des chaînes locales, ceux-ci sont généralement les plus percutants et les moins gourmands en ressources.

Étape 4 : Évaluez vos ressources

Faites l'inventaire de vos ressources et de vos capacités afin d'orienter votre choix de canaux et de supports pour votre message. N'oubliez pas de prendre en compte les différents outils déjà disponibles au sein de votre réseau. De nombreuses organisations locales se feront un plaisir de vous offrir des opportunités de communication. Si vous ne parvenez pas à mobiliser beaucoup de ressources en interne pour votre communication, faites appel à des alliés pour vous soutenir.

Étape 5 : Anticipez les obstacles et les situations d'urgence

Prenez quelques instants avec votre équipe pour faire le point sur les risques liés à votre stratégie de communication et à vos messages. Vous pouvez utiliser le modèle d'évaluation des risques fourni dans la section 3 pour vous aider.

4.2.2 Actions à mener

La diffusion de vos messages est importante, mais il est peut-être encore plus essentiel d'être à l'écoute des besoins et des questions de votre quartier. L'organisation communautaire vise tout particulièrement à « capter la colère » [160], c'est-à-dire à écouter et à comprendre les enjeux et les préoccupations d'un quartier local afin de faire écho à ces besoins tout en construisant votre projet. Une série d'outils permettant de recueillir ces informations a été décrite, allant du porte-à-porte [17] aux assemblées de quartier [18] . Nous proposons ici un outil dont la mise en œuvre peut s'avérer un peu plus simple. Vous trouverez un certain nombre de techniques d'animation

[17] Le porte-à-porte est surtout utilisé dans le domaine politique pour évaluer le soutien des citoyens à une candidature spécifique. Il consiste à faire du porte-à-porte pour avoir des conversations individuelles avec les voisins. La logique sous-jacente au porte-à-porte repose également sur une collecte intensive de données permettant une analyse électorale.

[18] Les assemblées de quartier ou conseils de quartier sont des réunions ouvertes qui permettent aux citoyens de discuter collectivement avec leurs voisins de questions pertinentes au niveau local. Les techniques d'animation spécifiques aux grands groupes doivent être mises en œuvre afin de garantir la collecte d'un maximum de retours d'expérience diversifiés.

Techniques et outils pour les grands groupes dans « Énergie citoyenne : A guide to reclaiming power » [113], disponible sur le site web de REScoop.eu.

OUTIL 8 : Le « Word Carrier » [161]

Le « Word Carrier » a été développé par le collectif « Lezard Politique » à Tours (France). Ce collectif d'activistes et d'artistes recherchait des formes innovantes d'engagement dans les espaces publics, en particulier dans les rues. Le « Word Carrier » est une sorte d'exposition publique favorisant le dialogue local. L'objectif de ce dispositif est de permettre des conversations entre les activistes et les citoyens.

Étape 1 : Choisissez une question : Le Word Carrier s'articule autour d'une question générale, liée à un enjeu local, qui servira à lancer les discussions (par exemple : « Que signifie pour vous le bénéfice communautaire ? »). Avec votre équipe, choisissez une question sans réponse évidente, et suffisamment large pour alimenter la discussion sur le sujet que vous souhaitez aborder avec vos voisins**. Étape 2 : Choisissez le lieu approprié pour mener votre action.** Essayez de trouver un emplacement dans la rue, le long d'un chemin piétonnier très fréquenté, mais sans trop de bruit. Vous recherchez un endroit qui garantira que les passants verront votre exposition et auront le temps et l'espace nécessaires pour s'arrêter et discuter.

Étape 3 : Affichez votre question écrite sur un grand panneau. Vous cherchez à recueillir des réponses courtes à cette question qui pourront être affichées autour de celle-ci, afin de montrer la diversité des réponses. Vous pouvez donc également afficher certaines des réponses que vous avez déjà recueillies sur d'autres panneaux disposés autour de la question. Vous pouvez utiliser le matériel à votre disposition : carton, vieux draps, cartons, à condition que ce soit visible.

Étape 4 : Soyez attentif aux espaces. Les passants éviteront votre installation si vous ne leur offrez pas la possibilité de s'engager dans l'échange à différents niveaux. En général, trois espaces peuvent être aménagés : un espace d'échange où les militants interagissent avec les visiteurs, un espace d'observation où les gens peuvent observer notre dispositif et comprendre l'objectif de notre action sans s'engager dans un échange, mais en donnant l'impression d'être intéressés par votre action. Et un troisième espace : un espace d'échappatoire où les gens peuvent simplement jeter un bref coup d'œil à notre action, glaner des informations sans donner l'impression de le faire. L'objectif de ces trois zones est de réduire au maximum le coût social[19] de la participation.

Étape 5 : Ayez l'air occupé. Le plus important pour les militants qui animent cette action est d'éviter de donner l'impression d'être « à la recherche » de participants citoyens. Essayez de vous fondre dans le décor, ou donnez l'impression d'être occupé à mettre en place l'exposition.

Étape 6 : Lancez la discussion. Lorsque vous sentez qu'un visiteur est prêt à discuter, engagez le dialogue. Évitez de demander si la personne a un moment (« Avez-vous un moment pour discuter ? ») ou de vous excuser de la déranger, mais entamez simplement une conversation sur sa réaction à la question ou aux réponses proposées dans votre dispositif.

Étape 7 : Recueillez les réponses. Les discussions vous offriront l'occasion de dénicher des « pépites de conversation », des phrases ou des idées issues des réponses qui ne font pas encore partie de l'exposition. Notez ces « pépites » avec le consentement du participant. Vous pourrez ensuite les ajouter à l'exposition. Tout ce contenu sera le fruit du « Word Carrier » et des expériences réelles des citoyens, qui guideront vos actions.

Étape 8 : Débriefing avec l'équipe. Il est important d'organiser un débriefing avec tous les militants participant au mécanisme. Discutez des réponses et des échanges que vous avez eus avec les participants. Afin de tirer des enseignements de ces échanges, nous vous recommandons également de rédiger un compte-rendu du mécanisme. Celui-ci pourra être partagé lors d'autres événements et discussions autour de votre projet ou des problèmes que vous essayez de résoudre.

[19] Le concept de coût d'interaction sociale, ou coût social, a été théorisé par le sociologue canadien Erwing Goffman dans son ouvrage « Les rites d'interaction » (1974). Ce concept explique que toute interaction sociale dans les espaces publics a un coût. Afin de ne pas « perdre la face », il existe un ensemble de principes sociaux que les individus respectent dans leurs interactions publiques, ce qui fait de l'engagement dans ces interactions un investissement plus important, et donc moins susceptible de se produire.

Une fois que nous avons élargi notre réseau d'alliés, nous devons commencer à construire notre organisation, ce qui fera l'objet de notre prochaine section. Une autre série d'outils est disponible dans le guide d'animation d'ateliers du Secrétariat européen d'Island [162].

4.3 RADICALISATION

À cette étape, nous cherchons à renforcer l'engagement de nos participant·e·s afin de constituer un collectif solide à terme. L'un des enjeux majeurs pour impliquer les gens dans votre action est que chaque personne dispose de ressources limitées et attend quelque chose de différent en échange du temps et des efforts qu'elle consacre à votre projet. **Notre objectif principal doit être de proposer la bonne étape d'engagement à la bonne personne.**

Ce concept s'appelle « l'échelle d'engagement », que nous utilisons également comme base pour l'échelle de maturité (voir ci-dessus). Il repose sur la notion de « coût social » dont nous avons parlé précédemment : un participant cherche à prendre part à une action en « effectuant un investissement social » dans celle-ci en termes de temps et d'énergie mentale. Il est naturel que certaines personnes se montrent plus prudentes avant de s'engager dans une action, en commençant par tester l'initiative avant de prendre progressivement de plus en plus de responsabilités. Il est donc important de proposer des activités qui correspondent au niveau d'engagement auquel le participant est prêt à s'engager, sans quoi celui-ci refusera ou se lassera. Afin de remédier à ce problème, un certain nombre d'organisations proposent désormais un « catalogue d'actions » [152], dans lequel les citoyens peuvent choisir un engagement « à la carte ». L'objectif est de permettre aux citoyens de choisir le type d'actions qui les attire le plus. Le problème pour notre organisation réside toutefois dans le fait que les actions les plus populaires ne sont souvent pas celles dont nous avons le plus besoin. C'est pourquoi il est important de disposer également d'une échelle d'engagement.

OUTIL 9 : L'échelle d'engagement

L'échelle d'engagement est un tableau simple dans lequel, en tant que noyau dur, nous répertorions les actions d'engagement que peuvent mener nos militants. À chacune de ces actions, nous attribuons un niveau estimé sur l'échelle d'engagement, en fonction de leur coût social perçu.

L'idée de cet exercice n'est pas d'attribuer une note aux personnes ou d'obtenir un score d'engagement, mais d'avoir une idée des actions qui peuvent être proposées à un nouveau membre rejoignant le groupe. L'objectif est d'amener progressivement le participant à mener des actions de plus en plus engagées. Cette échelle vise également à mettre en évidence les avantages que les membres tireront de leur participation à des actions plus engagées. Il existe des compétences concrètes à développer chez les participants qui entreprennent des actions plus complexes et risquées ; l'échelle peut également servir à tracer un parcours de progression pour les membres.

Nous disposons désormais d'un processus clair pour renforcer l'engagement de nos membres. Nous devons commencer à amener les gens à s'engager dans des tâches concrètes. L'un des écueils à éviter lorsqu'on gère un groupe de bénévoles est d'épuiser les personnes au point qu'elles se désengagent. De même, les communautés d'énergie constituent généralement une nouvelle expérience pour la plupart des personnes impliquées. Par conséquent, la voie à suivre peut sembler impossible et obscure. Pour l'alléger et l'éclairer, nous proposons les outils du chrono-budget et de la chrono-planification.

OUTIL 10 : La structure chrono (chrono-budget et chrono-planification) [157]

Comme leur nom l'indique, un chrono-budget est lié au temps dont nous disposons pour aboutir au résultat du projet, ainsi qu'au temps nécessaire par tâche pour y parvenir. Une chrono-planification correspond simplement à l'ordre dans lequel nous allons utiliser ce budget de manière détaillée.

La première étape consiste à estimer le nombre d'heures dont dispose chaque participant du groupe. Il s'agit d'une tâche qui ne peut être effectuée que par personne et qui évoluera à mesure que nous aborderons le « quand » plutôt que le « combien ». Tous les membres du groupe indiquent le temps qu'ils peuvent consacrer à l'initiative, et nous effectuons un tour de table pour obtenir notre chrono-budget total. Nous mettons ensuite cela de côté. **La deuxième étape consiste à décomposer le plan de projet en tâches.** Ce processus peut être long, mais il fournira des informations cruciales. Nous recommandons d'utiliser le modèle de plan de projet fourni dans la section « Comment élaborer notre projet ? » de ce rapport. Sans entrer dans le détail de toutes les tâches du projet, il pourrait être intéressant de se concentrer sur toutes les tâches du mois à venir.

La troisième étape consiste à attribuer le temps nécessaire à la réalisation de chaque tâche. Lors de ce processus collectif, il est utile de raisonner en chiffres approximatifs. Nous aurons toujours l'occasion d'ajuster le temps alloué à chaque tâche au fur et à mesure de l'avancement du projet. Nous disposons désormais de notre budget complet. Nous pouvons d'ores et déjà déterminer si le calendrier de notre projet est réaliste ou non au regard de nos ressources.
Étape 4 : planifier les tâches dans un agenda hebdomadaire ou mensuel. Nous entrons dans la phase de planification chronologique en examinant le calendrier concret. Nous fixons désormais des dates précises dans le calendrier auxquelles nous allons consacrer le temps engagé par les membres, afin de mener à bien les tâches prévues. C'est généralement au cours de cet exercice que nous parvenons à des chiffres plus précis.
Étape 5 : mettre en place des boucles de rétroaction solides. C'est l'étape la plus importante. Au fur et à mesure que le projet avance, et que nous découvrons exactement combien de temps chaque personne peut y consacrer, ainsi que la durée de certaines tâches, nous pouvons ajuster la planification chronologique. C'est là que les responsables de la communauté doivent être vigilants et prendre régulièrement contact avec les personnes présentant des écarts importants entre le temps promis et le temps effectivement consacré.

La structure chronologique de notre organisation doit nous permettre d'identifier les éléments de notre organisation qui ne sont pas suffisamment impliqués, ou au contraire trop impliqués. Nous serons également en mesure d'avoir des discussions plus claires avec les personnes concernées au sujet du plan de projet lorsque nous impliquerons davantage de personnes dans l'initiative.

L'organisation de la communauté d'énergie est désormais bien engagée pour mener à bien le projet que vous souhaitez mettre en place. De nombreuses coopératives cherchent aujourd'hui à étendre leur champ d'action, soit en proposant un nouveau service ou en couvrant un nouveau territoire, soit en développant davantage d'organisations dans leur région.

4.4 EXPANSION

Une fois que vous aurez atteint une certaine stabilité en tant que communauté d'énergie, vous constaterez souvent concrètement qu'un projet de transition nécessite plus d'un acteur vertueux. Un réseau d'acteurs, se soutenant mutuellement et coopérant pour parvenir à une transition territoriale complète, est indispensable. Seuls, nous avançons parfois vite, mais nous n'allons jamais loin. Il est temps de créer une convergence d'intérêts. Pour cela, nous vous proposons de nous appuyer sur les expériences de deux programmes coopératifs :

L'approche Licht, mise en œuvre dans le Brabant flamand, en Belgique, est un outil idéal pour les personnes intéressées qui pourraient agir collectivement afin de créer une communauté d'énergie. Un consortium d'associations flamandes, avec le soutien de la coopérative Ecopower et de la région, organise une série d'ateliers visant à mobiliser les habitants de chaque municipalité pour qu'ils créent leur propre communauté d'énergie.

OUTIL 11 : La méthodologie LICHT [163]

La méthodologie LICHT comprend 7 sessions pour chaque groupe LICHT, dont une session d'inspiration au début et un événement final où les différents groupes sont réunis pour échanger leurs expériences et discuter d'une collaboration future entre les groupes déjà constitués. L'objectif de cette méthodologie est de créer des groupes de citoyens qui deviendront ensuite des communautés d'énergie. Le projet LICHT du Brabant flamand existe depuis 3 ans et a donné naissance à 9 coopératives énergétiques sur le territoire de la région.
Séance 1 : Séance d'inspiration – un responsable d'un projet d'énergie citoyenne existant présente les possibilités d'action

- Thèmes : Inspiration
- Actions : discuter des opportunités et des solutions existantes.

Session 2 : Évaluation des besoins et plan d'action – L'objectif de cette session est d'amener les citoyens à prendre conscience des besoins de leur territoire.

- Thèmes : analyse des besoins, niveau d'ambition
- Actions : Clarification des attentes et de la coordination, élaboration d'un plan (rétrospectif), calendrier et accords

Séance 3 : Comment susciter l'adhésion du public – L'objectif de cette séance est d'accompagner les citoyens pour qu'ils travaillent collectivement et mobilisent leur quartier.

- Thèmes : Comment faciliter le fonctionnement de groupes de citoyens nouveaux ou existants ? Comment atteindre et mobiliser d'autres citoyens ?

- Actions :

Séance 4 : Sélection de projets énergétiques – L'objectif de la séance 4 est de mettre les groupes à l'œuvre et d'identifier des projets potentiels.

- Thèmes : Discussion sur la méthodologie, paramètres d'évaluation de la faisabilité technique et financière des propositions de projets, explication du travail à réaliser en vue de la session 5
- Actions : Établir une liste des tâches à accomplir et une liste de critères

Séance 5 : Élaboration de projets énergétiques pour les groupes de citoyens – L'objectif de cette séance est de rendre opérationnels les projets des groupes de citoyens.

- Thèmes : description et formalisation des projets, exploration des caractéristiques techniques, financières et sociales.
- Actions : suggestions d'ajustement et d'optimisation de la proposition de projet, sélection du site, rédaction et personnalisation de la proposition, discussion de la proposition

Séance 6 : Valorisation/consolidation – L'objectif de cette séance est d'explorer l'intégration des projets menés par les citoyens dans le contexte communautaire plus large. Notre objectif doit être d'impliquer les parties prenantes locales telles que les collectivités locales, d'autres initiatives et les réseaux existants.

Thèmes : Comment ancrer davantage la participation citoyenne dans les activités des municipalités autour de la transition énergétique locale ?

- Actions : Réaliser une cartographie des parties prenantes. Impliquer la municipalité et les réseaux concernés afin de faire connaître les projets.

Session 7 : Événement de clôture et analyse a posteriori du projet lancé – L'objectif de cette session est de faire résonner l'initiative et d'encourager la collaboration.

- Thèmes : Comment pouvons-nous collaborer ? Quels sont les obstacles et les besoins de nos initiatives ? Comment trouver des sources de financement pertinentes ?
- Actions : Discussion structurée. Exercice de recensement des obstacles. Exercice de cartographie des financements.

Cette méthodologie a été développée par le consortium de Licht Vlaams Brabant : Ecopower, Ecolife, Klimaatnetwerk Vlaams-Brabant, REScoop Vlaanderen et la province du Brabant flamand [164].

Le marketing social communautaire [20] est une méthodologie développée aux États-Unis pour soutenir les projets communautaires dans le domaine de la rénovation des bâtiments. Cette méthodologie a été reprise et adaptée par la coopérative Carbon Coop au Royaume-Uni, dans la région du Grand Manchester. Elle a été utilisée avec succès pour susciter des projets de rénovation collective menés par des propriétaires. Le marketing social communautaire vise à lever les obstacles à l'action, plutôt qu'à convaincre les citoyens d'adopter un certain ensemble de comportements. Cette approche est particulièrement utile pour l'efficacité énergétique et la rénovation des bâtiments.

OUTIL 12 : Boîte à outils de marketing social communautaire [165]

Le CBSM est une approche fondée sur les données visant à modifier les comportements au niveau communautaire. Elle s'appuie sur des programmes pilotes destinés à lever les obstacles liés à un comportement spécifique que vous cherchez à modifier en tant que communauté.

Étape 1 : Sélectionnez le ou les comportements à promouvoir. Afin de déterminer quel comportement aborder, nous vous recommandons de partir de recherches existantes ou d'ensembles macro-élémentaires du logement (CVC, enveloppe, portes et fenêtres, appareils électroménagers, etc.), puis de décrire chaque action possible en décomposant chaque action indivisible.

Vous pouvez ensuite hiérarchiser ces actions en les notant selon trois critères : l'impact, la probabilité de réussite et l'opportunité de marché. Additionnez les scores de chaque action pour identifier celles qui présentent le plus d'intérêt pour votre organisation.

Étape 2 : Identifier les obstacles et les avantages. Cette étape vise à identifier les obstacles et les avantages liés aux actions que vous avez sélectionnées, en fonction de la cible que vous cherchez à atteindre. Pour déterminer ces obstacles et avantages spécifiques, appuyez-vous sur les études existantes et les groupes de discussion. Si vous ne disposez pas d'études, le meilleur moyen d'identifier ces obstacles est d'en discuter avec votre groupe cible.

[20] La boîte à outils de marketing social communautaire a été développée par le cabinet de conseil McKenzie-Mohr and Associate. Elle est disponible à l'adresse www.cbsm.com

Étape 3 : Élaborer des stratégies. Une fois que vous disposez de la liste des obstacles et des incitations, vous pouvez élaborer des stratégies pour surmonter les obstacles et renforcer les avantages des actions que vous proposez à la communauté. Il existe de nombreuses stratégies possibles ; pour faire votre choix, nous vous recommandons de solliciter l'aide d'un spécialiste de votre réseau. Vous trouverez également des exemples dans la boîte à outils et dans les notes du présent rapport.
Étape 4 : Tester les stratégies dans le cadre d'un projet pilote. Testez les stratégies que vous avez sélectionnées. Cette étape est particulièrement importante, car elle vous permettra de mieux cerner les écueils de vos actions, tout en vous donnant une idée de l'efficacité du mécanisme. Veillez toujours à mesurer votre impact et à calculer votre retour sur investissement (ROI). Lorsque cela est possible, utilisez un groupe témoin. N'hésitez pas non plus à réorienter légèrement votre approche tout au long de l'expérience, afin d'en tirer le maximum d'informations.
Étape 5 : Mettre en œuvre et évaluer les stratégies à grande échelle. Lorsque vous commencerez à étendre la stratégie choisie à une communauté plus large, un certain nombre d'obstacles supplémentaires liés au programme apparaîtront. Utilisez des indicateurs pour suivre vos progrès et assurez-vous de pouvoir ajuster le tir si nécessaire. Discuter avec les bénéficiaires de l'initiative est toujours un excellent moyen d'obtenir des retours concrets.

La mise en place d'un programme CBSM peut s'avérer coûteuse, mais les résultats obtenus pour des opérations complexes telles que la rénovation de bâtiments ont été significatifs. En attendant, si vos ressources sont limitées, il est toujours possible de mener des expériences à plus petite échelle et d'obtenir le soutien de partenaires de réseau et d'universités. Des fédérations européennes, telles que REScoop.eu, Energy Cities et Climate Alliance, ont mis en place des programmes pour accompagner leurs membres respectifs dans cette voie.

Nous arrivons maintenant à la fin de cette section. Nous vous avons proposé ici plusieurs outils pour mobiliser votre quartier et développer votre initiative. Les points essentiels à retenir sont les suivants :

- Cartographiez votre territoire et regroupez les acteurs
- Analysez votre territoire afin de hiérarchiser vos actions
- Variez vos moyens d'action et écoutez ce que les gens ont à vous dire
- Proposez les bonnes actions aux bonnes personnes
- Organisez-vous collectivement tout en restant flexibles
- Coopérez avec d'autres organisations et réseaux.

Lors de la mise en place de votre organisation, une question revient souvent : comment instaurer une gouvernance sûre et stable ? Le défi consistant à bâtir une organisation qui restera fidèle à sa raison d'être au fil des années est bien connu du mouvement coopératif. C'est cette expérience que nous allons vous présenter ci-après.

5 SECTION 5 : COMMENT FAIT-ON FAISONS-NOUS CONSTRUISONS UNE ORGANISATION STABLEET DÉMOCRATIQUE ?

Dans cette section, nous aborderons plusieurs thèmes liés au développement et à la gestion d'une communauté d'énergie. Les communautés d'énergie sont confrontées à plusieurs défis organisationnels que ne connaissent pas les entreprises traditionnelles, notamment en matière de leadership, de gestion des bénévoles et des employés, ainsi que de mise en place d'un cadre de gouvernance efficace. Les sections suivantes se concentreront plus particulièrement sur ces deux derniers aspects : les bénévoles et la gouvernance.

Le rôle des dirigeants coopératifs est essentiel à la mise en place d'une initiative, ainsi qu'à son développement. Cependant, une communauté d'énergie étant un projet collectif, il est important que les dirigeants agissent en tant que facilitateurs, plutôt que de se contenter de diriger.

Une gestion descendante, non seulement des salariés mais aussi des bénévoles, au sein des communautés d'énergie tend à créer des problèmes, car elle conduit généralement à la mise en place d'une hiérarchie.

5.1 IMPLIQUER ET GÉRER LES BÉNÉVOLES

L'objectif de cette section n'est pas de se prononcer sur l'organisation interne de la communauté d'énergie. Elle vise plutôt à fournir des pistes sur la manière de formaliser et d'organiser le rôle des bénévoles au sein de l'initiative.

Les bénévoles sont essentiels au bon fonctionnement des groupes et organisations communautaires. Il est donc crucial de mobiliser les bénévoles et de soutenir leur engagement continu en tant que membres tout au long de la vie de la communauté d'énergie. Le bénévolat est l'occasion pour les membres de la communauté de donner de leur temps et d'apporter une contribution précieuse à la communauté au sens large. Parallèlement, ils peuvent acquérir de nouvelles compétences et améliorer leur quotidien en développant un fort sentiment d'appartenance à une organisation solidaire.

La clé d'une campagne de recrutement et d'une gestion réussies des bénévoles réside dans une bonne planification. Lorsque vous planifiez le travail avec les bénévoles, commencez par répondre aux questions suivantes :

- pourquoi souhaitons-nous avoir des bénévoles au sein de notre organisation ?
- Qu'attend-on des bénévoles ?
- De quoi a-t-on besoin pour garantir le bon déroulement du travail des bénévoles ?
- Qui coordonnera le travail des bénévoles ?
- Qui assurera le suivi et apportera son soutien ? Et
- De quelles ressources matérielles et financières a-t-on besoin pour permettre aux bénévoles de mener à bien leur mission ?

Répondre à ces questions implique une préparation et une planification quant à la manière dont les bénévoles doivent être encadrés et soutenus. Chaque bénévole a besoin d'une forme de formation et de développement en lien avec son engagement au service de la communauté. L'objectif du bénévolat n'est pas de se substituer au travail du personnel, mais de le compléter. Dans la mesure du possible, nous recommandons de formaliser la relation entre les bénévoles et l'organisation communautaire.

Nous proposons ci-dessous une série d'outils destinés à faciliter ce travail bénévole :

Étape 1 – Utiliser des contrats de bénévolat

Lors du recrutement de bénévoles, ceux-ci doivent avoir une vision claire de leur rôle. Nous recommandons d'utiliser des contrats de bénévolat. Ces contrats doivent ressembler à un contrat de travail, à cette différence près que leur objectif est de clarifier le rôle et les responsabilités du bénévole. Ce contrat doit inclure une description des tâches et responsabilités individuelles, ainsi que le temps à consacrer à cette activité. Il doit également expliquer en quoi leur rôle contribue aux objectifs généraux de l'organisation, ainsi que les opportunités de développer leurs compétences et d'approfondir leurs connaissances dans leur domaine d'intérêt.

Les contrats de bénévolat doivent être signés et contenir des dispositions précisant clairement les attentes de chaque partie. Ce contrat n'a pas de valeur juridique, mais il constituera un outil de dialogue entre le bénévole et l'organisation.

Étape 2 – Planifier et convenir des coûts liés au bénévolat

Le bénévolat n'est pas une activité gratuite pour l'organisation. Outre les investissements en gestion et en formation, les frais liés au travail doivent également être pris en compte. Des frais tels que les frais de déplacement, de restauration et de boissons peuvent être comptabilisés parmi les frais liés au travail. Cependant, la transparence et la responsabilité sont essentielles à la gestion de ces frais. Nous recommandons aux collectivités de communiquer clairement leurs attentes en matière de coûts, ainsi que d'établir un budget en fonction des activités prévues.

Étape 3 – Définir et communiquer les procédures de compte rendu

Les bénévoles doivent tenir un registre de leurs activités et des heures d'investissement consacrées à celles-ci, puis les communiquer au coordinateur concerné. Tous les bénévoles doivent régulièrement faire le point sur leur travail et tenir un journal de bord de leurs activités afin que la communauté d'énergie ait une meilleure idée du travail accompli. Ces activités contribuent à faciliter la coordination et à garantir une reconnaissance adéquate du travail effectué par les bénévoles.

Réunions mensuelles et coordination

La coordination et la gestion des bénévoles sont essentielles pour suivre la mise en œuvre des activités convenues. Une communication régulière peut également faciliter la résolution appropriée d'éventuels malentendus entre le bénévole et le coordinateur de l'organisation.

Étape 4 – Développement des compétences et formation

La formation continue est extrêmement importante pour développer la qualité au sein d'une organisation et des équipes. Elle implique l'acquisition de nouvelles connaissances et le développement des compétences nécessaires au poste de bénévole. Elle consiste à identifier les compétences que le bénévole doit acquérir ou approfondir, à suivre le développement de ces nouvelles compétences, ainsi qu'à assurer un retour d'expérience et une analyse de l'ensemble du processus. La formation et l'éducation sont des éléments clés du rôle d'une communauté d'énergie, car elles permettent aux membres et aux citoyens locaux de mieux apprécier et comprendre l'énergie. Par conséquent, cerner les besoins en formation et proposer des activités éducatives et un accompagnement adaptés devraient figurer en tête des priorités lors de la mise en place d'une communauté d'énergie.

5.2 MISE EN PLACE D'UNE GOUVERNANCE

Cette partie a pour objectif de fournir des orientations sur la manière de mettre en place une gouvernance démocratique et autonome au sein d'une communauté d'énergie. La gouvernance interne – c'est-à-dire les règles régissant la prise de décisions ayant une incidence sur la communauté d'énergie – fait partie intégrante du fonctionnement de toute entreprise. Cependant, la gouvernance des communautés d'énergie, et des coopératives énergétiques en particulier, se distingue nettement de celle des entreprises à vocation plus commerciale. Nous proposons ci-dessous une analyse des sept principes de l'Alliance coopérative internationale (ACI) [166], qui se reflètent également, dans une certaine mesure, dans les définitions juridiques des communautés d'énergie établies par l'Union européenne. Ces principes sont intégrés dans les statuts régissant la communauté d'énergie.

Principe n° 1 – Adhésion libre et volontaire

Plusieurs aspects importants sont liés à l'adhésion volontaire et ouverte.

En ce qui concerne l'ouverture, tant que la communauté d'énergie accepte de nouveaux membres, elle ne doit pas établir de critères arbitraires ou discriminatoires ni exclure des personnes éligibles désireuses d'assumer les responsabilités liées à l'adhésion (par exemple, des frais d'adhésion exorbitants). Cela ne signifie pas pour autant qu'une communauté d'énergie ne doive pas définir des critères raisonnablement liés à ses objectifs, tels que des seuils d'investissement minimaux ou le paiement dans les délais des cotisations.

Selon l'activité de la communauté d'énergie, les conditions d'éligibilité à la participation peuvent varier :

- Pour un projet d'installation de moyens de production d'énergie renouvelable, une communauté d'énergie souhaitera rester ouverte à de nouveaux membres pendant la phase de levée de fonds pour le projet. Dans ce cas, la communauté lancerait une offre de souscription, qui resterait ouverte jusqu'à ce que les fonds nécessaires soient levés. L'adhésion serait alors clôturée.
- Pour l'autoconsommation d'énergies renouvelables, les initiatives de partage d'énergie ou les réseaux de chaleur, la communauté d'énergie pourrait souhaiter lier l'éligibilité aux contraintes géographiques naturelles ou techniques du système énergétique qui s'imposent à l'activité, telles que le raccordement au réseau ou au niveau de tension concerné.

- Pour d'autres services tels que la fourniture, l'agrégation, la recharge des véhicules électriques, etc., une communauté d'énergie souhaiterait rester ouverte à tous les consommateurs potentiels désireux de bénéficier de ces services et de les payer au sein du marché ou de la zone de desserte de la communauté.

Il est important de noter que l'ouverture vise également à garantir la diversité au sein de la communauté d'énergie. L'une des principales
valeurs ajoutées des communautés d'énergie résident dans leur capacité à innover afin de répondre aux enjeux socio-économiques de la communauté. Par exemple, une communauté d'énergie peut avoir pour objectif de lutter contre la précarité énergétique ou d'assurer la solidarité entre ses membres. À ce titre, les communautés d'énergie peuvent souhaiter encourager les ménages ne disposant pas d'un revenu disponible suffisant à devenir membres, ou au moins à être éligibles pour bénéficier des avantages découlant des activités de la communauté. Pour y parvenir, les communautés d'énergie réduisent souvent, voire suppriment, pour certaines personnes, l'obligation d'apporter un apport en capital à la communauté pour devenir membre. Par ailleurs, la communauté d'énergie peut fournir des services à des non-membres, en dispensant totalement de l'adhésion les ménages qu'elle vise à desservir. Enfin, il est important de souligner que la diversité est encouragée au sein des coopératives en garantissant l'égalité entre les sexes et l'égalité raciale tant au niveau des membres que de la direction (par exemple, le conseil d'administration) et du fonctionnement de la communauté d'énergie.

En ce qui concerne l'adhésion volontaire, il est important de comprendre que la relation entre une communauté d'énergie et ses participants recouvre deux types de relations potentielles entre le membre et la communauté : la relation membre/investisseur et la relation entreprise-client.

En ce qui concerne la relation membre/investisseur, lorsque des particuliers deviennent membres d'une communauté d'énergie en achetant des parts, des droits spécifiques leur sont conférés (par exemple, celui de percevoir un retour sur investissement limité, de recevoir des comptes transparents concernant le fonctionnement de la communauté d'énergie et d'avoir leur mot à dire dans les activités de celle-ci). Parallèlement, des responsabilités spécifiques leur sont également conférées. En général, cela peut inclure l'obligation de consacrer du temps à la mise en place ou au fonctionnement de la communauté. En effet, de nombreuses communautés d'énergie s'appuient sur l'engagement bénévole ou pro bono de leurs membres au cours de leurs premières phases de développement. Les membres s'engagent également à participer à la prise de décisions, par exemple en votant pour élire les membres du conseil d'administration, ou en se prononçant sur des décisions stratégiques concernant la répartition ou l'utilisation des revenus générés par les activités de la communauté d'énergie. Pour certaines activités des communautés d'énergie, les obligations des membres peuvent également inclure l'obligation d'acheter, voire de fournir, des ressources que la communauté utilise dans le cadre de ses activités, telles que l'électricité renouvelable autoproduite ou la flexibilité.

En ce qui concerne la relation entre l'entreprise et le client, la législation de l'UE stipule clairement que les consommateurs doivent pouvoir conserver leurs droits en tant que consommateurs, ce qui inclut le droit de changer de fournisseur. Par conséquent, personne ne peut être contraint d'adhérer à une communauté d'énergie ou d'y rester, et les règles habituelles relatives au droit des consommateurs de changer de fournisseur ou de prestataire de services (par exemple, un agrégateur) doivent être respectées. Étant donné que le consommateur n'a pas le droit de choisir son gestionnaire de réseau de distribution, cette exigence ne devrait pas s'appliquer à la relation d'un client individuel avec la communauté d'énergie lorsque celle-ci possède ou exploite un réseau. Dans une telle situation, le client conserverait le droit de changer de fournisseur ou de prestataire de services, mais pas de réseau.

Principe n° 2 – Contrôle démocratique par les membres

Dans les coopératives, le contrôle démocratique par les membres signifie que l'entité est contrôlée par ses membres, qui participent activement à la définition des orientations stratégiques et à la prise de décision. En règle générale, les droits de vote sont conçus pour conférer à tous les membres un pouvoir de décision égal, qu'ils aient ou non réalisé un investissement plus important que les autres membres. La manière la plus courante de mettre en œuvre l'égalité des droits de décision est le principe « un membre, une voix ». Ce mécanisme décisionnel vise également à soutenir l'autonomie de la coopérative afin qu'elle agisse dans l'intérêt de l'ensemble des membres, plutôt que sous la dictée d'un seul membre ou d'une poignée d'entre eux.

Le contrôle démocratique vise également à garantir que les différents groupes au sein de la coopérative soient correctement représentés dans le processus décisionnel. Il arrive souvent que les coopératives regroupent différents

groupes de membres, tels que les salariés, les clients ou les bailleurs de fonds. Il est probable que ces groupes aient des intérêts et des capacités d'exercer leur pouvoir différents, par exemple en tant que membres minoritaires ou majoritaires.

Les communautés d'énergie rassemblent des citoyens, des entreprises (petites, moyennes et grandes) et des municipalités. Il est donc important de veiller à ce qu'aucun groupe ne se sente exclu de la communauté d'énergie. À ce titre, il est essentiel de garantir une représentation adéquate de chaque groupe au sein des instances décisionnelles telles que l'assemblée générale, voire le conseil d'administration, de la communauté d'énergie. À ce titre, les communautés d'énergie pourraient souhaiter inclure dans leurs statuts constitutifs des mécanismes de droit de veto pour les membres minoritaires, ou un système de vote pondéré pour différentes catégories de membres. Il pourrait également s'avérer nécessaire de désigner un représentant capable de s'exprimer au nom d'une catégorie spécifique d'actionnaires, tels que les consommateurs. Un tel mécanisme pourrait s'avérer particulièrement pertinent lorsqu'un grand nombre de ménages vulnérables participent à la communauté.

Enfin, les statuts établissent des règles visant à garantir que les membres de la direction, ou les représentants élus du conseil d'administration, rendent des comptes aux membres, généralement représentés au sein de l'assemblée générale.

Principe 3 – Participation économique des membres

Pour devenir membre d'une communauté d'énergie, un particulier doit généralement apporter une contribution au capital de celle-ci. Par ailleurs, dans le cadre de certaines activités, telles que le partage d'énergie, la participation économique peut prendre la forme d'un apport de ressources (par exemple, la fourniture d'électricité renouvelable autoproduite) à la communauté d'énergie. Grâce à cette contribution en capital ou en ressources, les membres obtiennent le droit à un retour sur investissement, ainsi que d'autres droits de décision concernant les politiques et le fonctionnement de la communauté d'énergie.

Certaines communautés d'énergie fournissent des services à des non-membres, par exemple la fourniture d'électricité renouvelable ou de flexibilité. Néanmoins, pour encourager la participation économique par l'adhésion, de nombreuses communautés d'énergie proposent des incitations, par exemple une réduction sur la facture d'énergie, aux ménages qui décident d'y adhérer.

Principe n° 4 – Autonomie et indépendance

L'autonomie vise à garantir que la communauté soit détenue et contrôlée conjointement par ses membres, plutôt que par un seul membre ou un petit groupe de membres. Plus précisément, l'autonomie favorise un processus décisionnel interne démocratique afin que tous les membres soient représentés de manière adéquate (quel que soit le montant de leur investissement). La représentation concerne à la fois les décisions prises au sein de l'organe décisionnel principal (par exemple, l'assemblée générale) et de l'organe de gestion (par exemple, le conseil d'administration). L'autonomie consiste également à garantir l'autonomie économique et financière, ce qui signifie que les partenariats commerciaux avec des acteurs traditionnels du marché ne doivent pas porter atteinte à l'indépendance décisionnelle de la communauté.

L'autonomie peut se refléter de plusieurs manières dans les statuts d'une communauté d'énergie :

- Les statuts peuvent limiter le montant du capital détenu par un membre, ou par un groupe ou une catégorie de membres (par exemple, les entreprises à but lucratif), afin que l'autonomie collective de la communauté d'énergie ne soit pas compromise ;
- Les statuts peuvent imposer des restrictions au retrait ou à la liquidation des investissements par les membres individuels, afin de ne pas mettre en péril la pérennité de la communauté ;
- Les statuts de la communauté d'énergie peuvent inclure des dispositions imposant au conseil d'administration des obligations visant à garantir l'autonomie financière et la viabilité, à s'abstenir de toute spéculation, ou à empêcher la communauté d'énergie de solliciter certaines sources de capitaux (par exemple, des investisseurs institutionnels ou de grandes entreprises du secteur de l'énergie) ;

- Les statuts peuvent imposer des limites au financement externe (provenant de membres non utilisateurs ou d'utilisateurs non membres) accordé par des institutions financières ou de grandes entreprises énergétiques, lequel, même s'il n'accorde pas de droits de vote et/ou de participation, pourrait limiter l'autonomie de la communauté d'énergie ;
- L'autonomie peut être garantie par la mise en œuvre d'un processus décisionnel démocratique fondé sur le principe « une personne, une voix ». Ce principe peut également présenter l'avantage supplémentaire de garantir un traitement égal et non discriminatoire entre les membres ou les actionnaires de la communauté d'énergie.

Principe 5 – Éducation, formation et information

Les coopératives s'efforcent généralement d'éduquer et de former leurs membres, leurs représentants élus, leurs dirigeants et leurs employés afin qu'ils puissent contribuer à la réalisation des objectifs de la coopérative. Ces efforts s'étendent souvent au grand public local. C'est particulièrement le cas des communautés d'énergie renouvelable, notamment celles qui fournissent de l'énergie renouvelable ou mènent des actions en faveur de l'efficacité énergétique. Les communautés d'énergie s'attachent notamment à fournir des conseils ciblés sur les mesures à prendre pour réduire la consommation d'énergie, ainsi que des informations sur les moyens d'obtenir des financements pour ces actions. Les communautés d'énergie dispensent également des formations à la population locale afin de la sensibiliser aux questions énergétiques, par exemple aux mesures qu'elle peut prendre pour adopter un mode de vie plus sobre sur le plan énergétique. Ces activités d'éducation et de sensibilisation se reflètent souvent déjà dans les principaux objectifs de la communauté d'énergie.

Les actions de sensibilisation et de formation menées par les communautés d'énergie ont un impact concret et avéré sur le comportement de leurs membres. Premièrement, selon une étude menée par l'université de Twente et l'université technologique de Delft, en rejoignant une communauté d'énergie qui mène des actions de sensibilisation auprès de ses membres sur la consommation d'énergie, ces derniers ont réduit leur demande énergétique de 20 % en moyenne [167]. Deuxièmement, selon une enquête menée par l'université de Twente et l'université technologique de Delft auprès de nouveaux membres de communautés d'énergie renouvelable, 24 % ont indiqué avoir réalisé des investissements dans les technologies d'énergie renouvelable depuis leur adhésion, tandis que 27 % ont déclaré vouloir investir dans les prochaines années [168].

Principe n° 6 – Coopération entre coopératives

La coopération est souvent indispensable à la réussite d'une initiative de communauté d'énergie. En général, les nouvelles communautés d'énergie lancent leurs premiers projets avec peu ou pas d'expérience préalable. Les communautés d'énergie voisines, plus expérimentées, deviennent alors une ressource précieuse en matière d'informations, d'expertise technique et d'autres formes de soutien.

De nombreuses communautés d'énergie existantes aident les nouvelles communautés d'énergie de manière informelle. Certaines communautés d'énergie ont des objectifs et des activités spécifiques visant à aider des groupes d'appui à lancer de nouvelles communautés d'énergie.

La coopération entre coopératives énergétiques a été au cœur de la création de REScoop.eu, la Fédération européenne des coopératives énergétiques citoyennes. Tout a commencé lorsque plusieurs coopératives se sont réunies pour échanger leurs bonnes pratiques et discuter des défis rencontrés, ainsi que pour apprendre les unes des autres. Ces efforts ont fini par faire boule de neige pour donner naissance à un projet européen rassemblant des coopératives énergétiques issues de plusieurs États membres de l'UE, et ont abouti à la création de REScoop.eu. Depuis lors, plusieurs fédérations nationales de coopératives énergétiques (par exemple aux Pays-Bas, en Espagne, en Belgique et en Irlande) ont été fondées dans le but de mutualiser les efforts pour partager des informations et des technologies, et d'influencer les politiques relatives aux communautés d'énergie. Les coopératives énergétiques se sont même regroupées pour coopérer dans des domaines technologiques spécifiques, tels que la mobilité – allant jusqu'à créer une société coopérative européenne appelée « Mobility Factory ».

Principe n° 7 – Préoccupation pour la communauté

Les objectifs d'une communauté d'énergie, tels qu'énoncés dans ses statuts constitutifs, constituent l'une des principales caractéristiques qui la distinguent d'autres entreprises commerciales plus traditionnelles. C'est la capacité

des communautés d'énergie à utiliser l'énergie comme un outil innovant pour répondre aux préoccupations socio-économiques locales et garantir une transition énergétique démocratique et inclusive qui justifie un soutien politique particulier de la part de l'UE.

En vertu du droit de l'UE, l'objectif premier d'une communauté d'énergie doit être « d'apporter des bénéfices environnementaux, économiques ou sociaux à ses actionnaires ou à ses membres, ou aux territoires locaux où elle opère, plutôt que de réaliser des bénéfices financiers ». Cela n'empêche pas les communautés d'énergie de réaliser des bénéfices, à condition que ceux-ci soient réinvestis dans les activités de la communauté (par exemple, des projets de production d'énergie renouvelable) ou utilisés pour poursuivre des objectifs d'intérêt général tels que le développement local, l'éducation ou des programmes de solidarité. En effet, l'une des valeurs ajoutées des communautés d'énergie réside dans leur capacité à générer des revenus pouvant ensuite être utilisés à des fins socialement innovantes. Dans cette optique, les statuts devraient préciser que les retours sur investissement et autres avantages financiers accordés aux membres sont secondaires par rapport aux autres objectifs généraux de la communauté.

Les avantages générés par les activités de la communauté d'énergie peuvent être destinés à l'un des deux groupes suivants : les actionnaires/membres (par exemple, le retour sur investissement) ou la communauté locale. En ce qui concerne cette dernière, les possibilités sont infinies quant aux avantages économiques, environnementaux ou sociaux que les communautés d'énergie peuvent apporter. Ceux-ci comprennent, sans s'y limiter :

- la promotion du développement local ;
- l'investissement dans les infrastructures publiques ;
- la réduction des factures d'énergie – au moins pour les ménages et les autres clients non professionnels ;
- une augmentation de la production d'énergies renouvelables développées localement ;
- la réduction des émissions de gaz à effet de serre (par exemple, le dioxyde de carbone, CO_2) ;
- fourniture de différents services (par exemple, approvisionnement en énergie, partage, conseil) aux membres ;
- investissement dans l'efficacité énergétique, lutte contre la précarité énergétique et garantie de la solidarité entre les membres ;
- éducation et formation des membres, des écoliers et/ou du grand public ;
- la promotion de la démocratie énergétique ; et
- l'autonomisation des citoyens.

À mesure que les communautés d'énergie s'impliquent dans les nouvelles technologies, le souci de la communauté devrait également évoluer vers la fourniture d'avantages pour le système énergétique, tels que la flexibilité.

6 SECTION 6 : CONCLUSION

Cette dernière section clôt le Guide d'engagement des parties prenantes. Dans ce guide, nous vous avons présenté une voie à suivre pour créer votre communauté d'énergie. Il ne s'agit là que d'une voie parmi d'autres, et il existe de nombreuses façons de créer une communauté d'énergie adaptée à votre communauté et à votre contexte national. Dans ce rapport, nous avons choisi de proposer un modèle coopératif pour la création d'une communauté d'énergie. Ce choix s'appuie sur les résultats du groupe de travail « Engagement des consommateurs et des citoyens » de l'initiative BRIDGE, qui soulignent que la forme coopérative est utilisée dans la grande majorité des projets pilotes des projets européens de R&I [2].

La première partie de ce rapport présente le contexte de l'élaboration et de la transposition des définitions de la communauté d'énergie. L'objectif de cette section est de comprendre l'environnement et les choix qui conduisent à franchir la première étape de la création d'une communauté d'énergie.

La deuxième partie de ce rapport est consacrée à la structure institutionnelle générale d'une coopérative énergétique. L'objectif de cette section 1 est de comprendre les institutions et les interactions au sein d'une coopérative énergétique.

La section 3 vise à fournir aux chefs de projet les bases d'une analyse de marché. Cette section vous fournira des outils et des techniques pour adapter votre projet de communauté d'énergie à votre environnement.

La quatrième section de ce rapport est consacrée à la fourniture d'outils et de conseils concernant l'aspect « consolidation communautaire » de votre projet. L'objectif de cette section est de fournir aux responsables communautaires des outils et des ressources pour mobiliser leur quartier. L'engagement des consommateurs dans un dispositif d'action collective est essentiel à la réussite d'une communauté d'énergie.

Enfin, la section 5 vise à fournir aux responsables communautaires des conseils sur la manière de créer un modèle de gouvernance solide pour la communauté d'énergie. Cette section s'inspire des sept principes coopératifs et propose des moyens concrets de préserver l'autonomie et la démocratie d'une communauté d'énergie.

6.1 LISTE DES FIGURES

Figure 5 Modèle institutionnel coopératif 7
Figure 6 Chronologie de l'ECCO (source : projet INTERREG ECCO) 0
Figure 7 : Graphique de l'évaluation des risques (source : Openclassrooms) [155] 4
Figure 8 Graphique sociodynamique (Source : Managing Sensitive Project : A lateral approach) 9
Figure 9 Tableau sociodynamique adapté 10

6.2 LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3 Définitions de la communauté d'énergie européenne 4
Tableau 4 Analyse SWOT 3
Tableau 5 Tableau de cartographie des risques 3
Tableau 6 Tableau d'analyse des risques 5
Tableau 7 : Tableau de classification de l'énergie synergique 8
Tableau 8 : Tableau de classification des énergies antagonistes 8

7 BIBLIOGRAPHIE

[1] Dirk Vansintjan, La transition énergétique vers la démocratie énergétique, Bruxelles : REScoop 20-20-20, 2015.

[2] S. R. a. B. H. Julie Rijpens, « Favoriser l'acceptation sociale des énergies renouvelables par l'implication des parties prenantes », REScoop 20-20-20, Bruxelles, 2015.

[3] M. D. & C. Mattelaer, ASBL, fondation, AISBL et coopérative, Louvain : La Charte, 2019.

[4] Climate KIC, « Visual Toolbox for System Innovation », [document électronique]. Disponible sur : https://transitionshub.climate-kic.org/publications/visual-toolbox-for-system-innovation/. [Consulté en avril 2021].

[5] Banque centrale du Brésil, « Lignes directrices pour les bonnes pratiques en matière de gouvernance des coopératives financières », Banque centrale du Brésil, Brasilia, 2008.

[6] A. Lépinay, ORGANISONS-NOUS ! MANUEL CRITIQUE, Paris : éditions Hors d'Atteinte, 2019.

[7] INTERREG ECCO, « INTERREG ECCO », [Électronique]. Disponible sur : https://www.nweurope.eu/projects/project-search/ecco-creating-new-communautés d'énergie coopératives/. [Consulté en avril 2021].

[8] L. a. C. S. Marquet, Turn The Ship Around!, Penguin Publishing Group, 2013.

[9] D. Frieden, « Autoconsommation collective et communautés d'énergie : tendances et défis liés à la transposition du cadre réglementaire de l'UE », projet H2020 COMPILE, 2020.

[10] Open Classroom, « Analyser les risques de notre projet », [en ligne]. Disponible sur : https://openclassrooms.com/fr/courses/5774866-analysez-les-risques-de-votre-projet.

[11] J.-C. Fauvet, L'élan sociodynamique, Paris : Éditions Organisation, 2004.

[12] O. e. C. B. d'Herbemont, Managing Sensitive Project: A lateral approach, Paris : Palgrave Macmillan, 1998.

[13] J. F. A. X. Stéphanie, La socio-dynamique : un art de gouverner, Paris : Éditions

Organisation, 1983.

[14] Université du Kansas, « La Communauté Tool Box », [en ligne]. Disponible sur : https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/promoting-interest/communication-plan/m. [Consulté en avril 2021].

[15] S. Alinski, Rules for Radicals, Chicago : Vintage Books, 1989.

[16] REScoop.eu, Friends of the Earth Europe, Energy Cities, « Énergie citoyenne : A practical guide to reclaiming power », REScoop.eu, Friends of the Earth Europe, Energy Cities, 2020.

[17] J. Guillet, Petit manuel de travail dans l'espace public, Éditions du Commun, 2019.

[18] REScoop.eu, « Atelier Guide », [en ligne]. Disponible sur : https://www.rescoop.eu/toolbox/workshop-facilitation-guide. [Consulté en avril 2021].

[19] REScoop.eu, « Licht Approach », [en ligne]. Disponible sur : https://www.rescoop.eu/toolbox/the-licht-approach. [Consulté en avril 2021].

[20] INTERREG ECCO, « Licht Vlaams Brabant », [Électronique]. Disponible sur : https://www.vlaamsbrabant.be/nl/natuur-en-milieu/vlaams-brabant-klimaatneutraal/aanbod-voor-gemeenten/begeleidingstraject-licht. [Consulté en avril 2021].

[21] Département de l'Énergie, gouvernement des États-Unis, « Community-based social marketing toolkit », [en ligne]. Disponible sur :www.energy.gov/eere/better-buildings-residential-network/downloads/community-based-social-marketing-toolkit . [Consulté en avril 2021].

[22] International Coopérative , « Note d'orientation », [en ligne]. Disponible sur : https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-guidance-notes-en-310629900.pdf. [Consulté en avril 2021].

[23] REScoop.eu, « Efficacité Rapport 2», [Électronique]. Disponible sur : https://uploads.strikinglycdn.com/files/9df55ac0-e8d6-442a-8418-f93367946d48/D3.3%20-%20Effectiveness%20Report%201.pdf.. [Consulté en avril 2021].

[24] REScoop.eu, « Efficacité Rapport 2», [Électronique]. Disponible sur : https://uploads.strikinglycdn.com/files/3530d1b2-0b68-4b2b-a229-56a0635aecdd/D3.4%20Effectiveness%20Report%202.pdf. . [Essai d'accès avril 2021].

[25] B. W. G. o. C. a. C. Engagement, « Rapport annuel du groupe de travail BRIDGE sur l'engagement des consommateurs et des citoyens », Commission européenne, 2021.