POLLEC_logo_Transp_Couleurs

Guide du coordinateur POLLEC pour la mise en place d'une équipe POLLEC et d'un Comité de Pilotage

Inspiré des Bonnes Pratiques des communes POLLEC

pollec

Wallonie énergie SPW

Table des matières

Introduction 4
Equipe POLLEC 9
I. Pourquoi une équipe POLLEC ? 9
II. Constitution de l'équipe POLLEC 10
1. Qui aller chercher et pourquoi ? 10
2. Comment convaincre de rejoindre l'équipe ? 11
III. Comment faire fonctionner l'équipe ? 12
1. Orienter : Pourquoi sommes-nous là ? 12
2. Construire la confiance : Qui sommes-nous ? 13
3. Clarifier les objectifs : Que faisons-nous ? 13
4. Etablir un cadre commun : Comment allons-nous faire pour atteindre ces objectifs ? 13
IV. L'équipe POLLEC dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du PAEDC . 15
1. Dans la mise en place du Comité de pilotage 16
2. Etat des lieux 18
3. Vision, objectifs et actions 19
4. Mise en œuvre 21
5. Suivi et évaluation 22
Comité de pilotage 23
I. Pourquoi un Comité de pilotage 24
1. Communiquer et convaincre de l'intérêt de la participation citoyenne 25
2. Echelle de participation 26
3. Clarification des objectifs 28
4. Modalités pratiques 29
II. Constitution du Comité de pilotage 30
1. Composition : qui aller chercher et pour quoi faire ? 30
2. Procédure de sélection et durée des mandats 33
3. Comment mobiliser de potentiels participants ? 34
III. Comment faire fonctionner le Comité de pilotage ? 35
1. Orienter : Pourquoi sommes-nous là ? 36

2. Construire la confiance : Qui sommes-nous ? 37
3. Clarifier les objectifs : Que faisons-nous ? 38
4. Etablir un cadre commun : Comment allons-nous faire pour atteindre ces objectifs ?38
5. Charte de fonctionnement 40
IV. Le Comité de pilotage dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du PAEDC 41
1. Informer 43
2. Inspirer : diagnostic & état des lieux 44
3. Imaginer la transition : vision, objectifs et actions 45
4. Mise en œuvre et mise en action des citoyens 50
5. Continuité et renouvellement : suivi et évaluation 53
Conclusion 55
Ressources 56
I. Intelligence collective 56
II. Outils d'empreinte carbone et scénario pour le futur 57

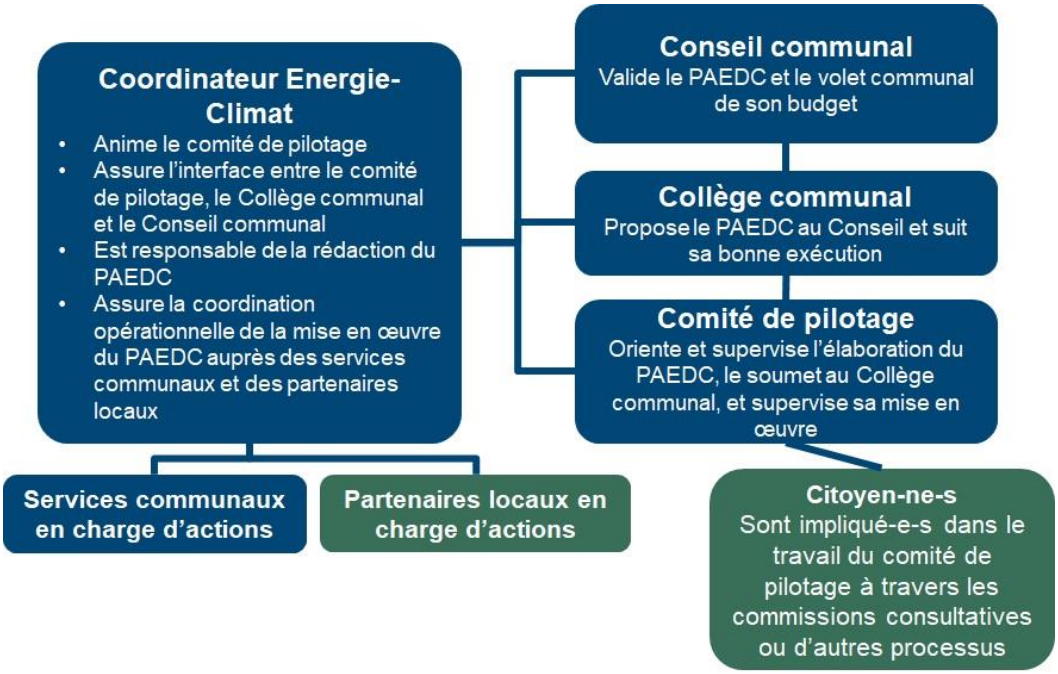
Introduction

Dans le cadre de la Politique Locale Energie-Climat (POLLEC), la Région wallonne subsidie des postes de coordinateurs POLLEC au sein d'administrations communales et de structures supra communales. Ces coordinateurs ont notamment pour missions de mettre en place une équipe interne appelée « équipe POLLEC » et un Comité de pilotage, plutôt tournée vers l'extérieur, vers le territoire, dont l'objectif est de faire participer les citoyens à l'élaboration et la mise en œuvre du plan. Ces deux entités ont pour vocation d'orienter et superviser le Plan d'Actions en faveur de l'Energie Durable et du Climat (PAEDC).

> *Plus qu'une simple obligation administrative, ces deux organes, lorsqu'ils fonctionnent bien, constituent un réel soutien pour le coordinateur POLLEC communal dans son travail.*

En effet, le coordinateur POLLEC ne peut accomplir sa mission seul. Il doit pouvoir s'appuyer sur les acteurs clés du territoire, qu'ils soient internes à l'administration ou externes, à toutes les étapes du processus. Une participation large facilitera également la transition du territoire puisqu'elle permettra une meilleure appropriation du plan. En impliquant les agents et les citoyens dans un processus de cocréation, le plan d'actions pourra être ancré dans leurs réalités et permettre une meilleure adhésion de ceux-ci, garantissant ainsi un impact plus significatif :

- **En interne,** il est très important que les différents services de la commune s'approprient le plan énergie-climat. Cela facilite le rôle du coordinateur et garantit que le plan soit pris en compte dans toutes les décisions prises au sein de l'administration. Cette intégration transversale favorise une approche cohérente et engagée dans la mise en œuvre des mesures prévues.
- **En externe,** il est essentiel d'impliquer les citoyens dans la réflexion sur l'avenir de leur territoire. Leur participation active permet d'obtenir des décisions éclairées et facilite leur mise en place. L'appropriation citoyenne est également nécessaire pour initier le changement culturel requis par cette transition. En impliquant les résidents locaux, on favorise une prise de conscience collective et une adhésion aux objectifs et actions du plan énergie-climat.



La mise en place de ces deux organes peut susciter des inquiétudes ou se révéler complexe pour de nombreux coordinateurs. Mettre en œuvre un processus participatif n'est pas une tâche facile. Les questions qui reviennent souvent sont : "Comment faire ?" et "Quels outils utiliser ?". Cependant, ne serait-ce pas mettre la charrue avant les bœufs ? Un processus participatif réussi nécessite une série de questionnements préalables qu'il ne faut pas négliger.

Il est donc recommandé aux coordinateurs de prendre le temps nécessaire avant de se lancer dans l'action. Cette note relative aux bonnes pratiques est le fruit des échanges des ateliers POLLEC en 2022. Elle a pour objectif de conseiller et d'offrir un soutien méthodologique afin de vous aider à la mise en place d'un processus participatif. Elle suggère ainsi une série d'étapes importantes ainsi que des questions clés à se poser avant d'entamer un processus participatif : Pourquoi le mettre en place ? Qui devrait-on impliquer ? Quel niveau de participation choisir ? Sur quels sujets devrait-on se concentrer ? Etc. Ces questions peuvent être considérées comme une boussole à utiliser de manière générale ou de manière plus spécifique pour préparer une réunion précise, par exemple. Il est essentiel de poser ces bases solides avant de se lancer dans la mise en place du processus participatif afin d'assurer sa pertinence et sa réussite.

> *Il n'existe pas une seule méthode unique, mais plutôt une multitude de façons de former et d'animer votre équipe POLLEC ainsi que votre Comité de pilotage.*

Avant d'aller plus loin, il est important de dissiper certains mythes qui pourraient en bloquer certains : premièrement, il n'existe pas une seule méthode unique, mais plutôt une multitude de façons de former et d'animer votre équipe POLLEC ainsi que votre Comité de pilotage, et c'est précisément ce que cette fiche entend illustrer. L'important est que le système de participation que vous déciderez de mettre en place soit réaliste par rapport à vos ressources, vos contraintes, vos besoins et utile pour atteindre vos objectifs.

Ensuite, pas d'inquiétudes si vous ne parvenez pas à former une équipe POLLEC et/ou un Comité de pilotage parfaitement fonctionnels dès le départ. La transition ne se fera pas du jour au lendemain. Vous êtes en train d'initier une nouvelle culture de la participation au sein de votre commune.

Démarrer une dynamique territoriale prend du temps et doit être pensé sur le temps long. Les efforts que vous déployez aujourd'hui font partie d'une grande transformation qui entraînera des répercussions à long terme. Avec le temps, les citoyens s'habitueront à être sollicités, à donner leur avis et la culture participative s'ancrera au sein de votre commune. Par conséquent, ne vous arrêtez pas aux difficultés rencontrées. Elles sont tout à fait normales. Le processus que vous tentez de mettre en place est plus important que le résultat. Si cette dynamique ne fonctionne pas parfaitement, concentrez-vous sur son amélioration continue plutôt que sur le résultat à un moment précis.

Cette fiche est divisée en deux sections : l'équipe POLLEC et le Comité de pilotage.

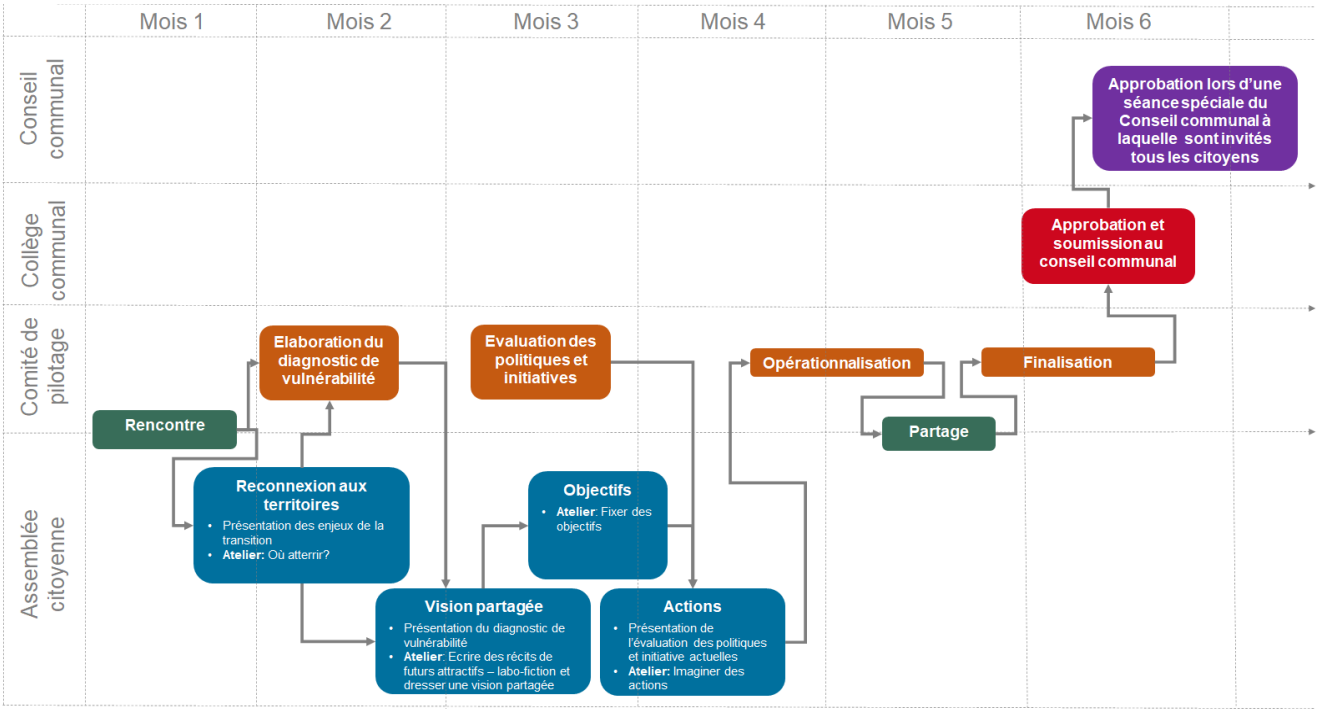
> *Il est essentiel de considérer ces deux entités conjointement et de favoriser un échange étroit entre elles. Les décisions doivent circuler entre les deux organes et ils doivent interagir mutuellement.*

En tant que coordinateur POLLEC, vous devez assurer la liaison entre ces deux organes, mais également avec le Collège et le Conseil. Il est souvent pertinent d'adopter une approche similaire avec les deux groupes et de croiser leurs perspectives sur le contenu apporté afin de coconstruire une vision commune pour votre territoire. Il est important de revenir vers chaque organe pour expliquer les décisions prises ailleurs, en particulier vis-à-vis des citoyens, afin d'éviter tout sentiment de manque de transparence concernant les décisions politiques. Il peut également être extrêmement enrichissant que les deux entités se rencontrent pour comprendre les contraintes de chacune, en gardant à l'esprit qu'il peut être compliqué de faire venir vos collègues de l'équipe POLLEC en soirée pour rencontrer les citoyens. Pour ce faire, il est important d'imaginer un processus participatif qui facilite cette interaction. Nous vous encourageons à réfléchir à votre méthodologie de co-construction et de mise en action au sein de votre commune, au chemin que vous souhaitez que votre PAEDC suive depuis son élaboration jusqu'à sa mise en œuvre, en identifiant les différentes étapes, votre rôle et celui des différents organes, ainsi qu'à la manière dont chacun va interagir avec les autres. Ce parcours peut être un processus de co-construction complexe qui commence dès l'élaboration de votre PAEDC ou au contraire un processus beaucoup plus simple. Dans tous les cas, nous

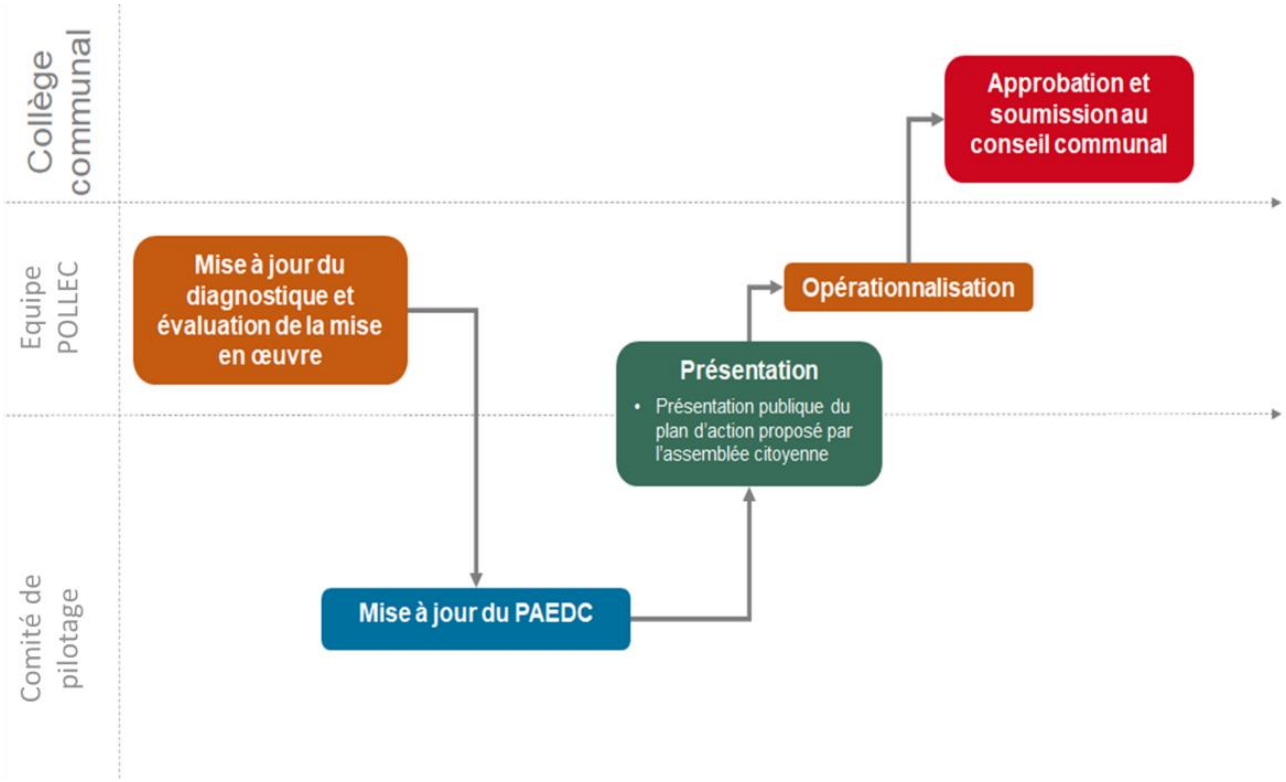
vous recommandons vivement de réfléchir en amont à l'ensemble du processus que vous souhaitez mettre en place en fonction de vos ressources et de vos objectifs et de le faire approuver par votre hiérarchie. La manière dont vous animerez concrètement ces réunions peut venir ensuite. Il est également conseillé d'impliquer les citoyens le plus tôt possible dans le processus, c'est-à-dire lors de l'élaboration du PAEDC, pour des raisons que nous développerons plus loin.

Voici deux exemples de processus que vous pourriez mettre en place.

Exemple de processus pour l'élaboration du PAEDC :



Exemple de processus pour la mise en œuvre du PAEDC :



Nous aborderons chacun des deux organes à travers 4 chapitres :

1. **Les motivations de mettre de tels organes en place au sein de la commune.** Nous aborderons également les questions qu'il revient à la commune de se poser pour fixer le cadre de son Comité de pilotage : quel niveau de participation, les objectifs et les modalités pratiques
2. **La constitution de ces équipes** : qui intégrer au sein de ces équipes, comment les convaincre et comment sélectionner les participants
3. **Quel fonctionnement au sein de ces entités** : quelle dynamique de groupe ? quel mode de prise de décision ? quelle répartition des rôles ? etc.
4. Enfin, nous verrons **le rôle que l'équipe POLLEC et le Comité de pilotage** peuvent jouer lors des différentes étapes du processus d'élaboration et de mise en œuvre du PAEDC.

Equipe POLLEC

I. Pourquoi une équipe POLLEC ?

Le plan énergie-climat englobe un large éventail de thématiques telles que l'énergie, la mobilité, le logement, l'environnement, etc. Afin de mener à bien sa mission, le coordinateur POLLEC doit s'entourer de personnes compétentes dans ces matières. Il est logique que ce plan soit coconstruit et mis en œuvre en collaboration avec les responsables des différentes thématiques au sein de la commune. Le coordinateur est chargé d'assurer la coordination entre ces acteurs. De nombreuses actions sont déjà entreprises dans le cadre d'autres plans et programmes communaux tels que le Plan Stratégique Transversal, le Plan communal de mobilité, le Plan communal pour le développement rural, le programme BiodiverCité, etc. Le rôle du coordinateur consiste à recenser les initiatives existantes afin de les intégrer dans le plan énergie-climat, à collecter les informations nécessaires et à coordonner les différents porteurs de projets pour assurer le suivi de la mise en œuvre du PAEDC.

Le plan énergie-climat nécessite l'émergence d'une culture de la transversalité au sein de l'administration. En effet, il est essentiel que les responsables de service en charge des thématiques citées précédemment inscrivent leurs projets existants et futurs dans une logique transversale et considèrent les enjeux énergétiques et climatiques dans leur travail.

Cependant, de nombreux coordinateurs rencontrent des difficultés pour constituer et maintenir une équipe POLLEC au sein de leur commune. Les raisons évoquées sont souvent le manque de temps et le manque de légitimité du coordinateur. Une des premières tâches du coordinateur est donc de convaincre sa hiérarchie mais aussi ses collègues de l'importance de constituer une équipe pluridisciplinaire afin de garantir sa capacité à obtenir des informations pertinentes auprès des différents services, d'améliorer la circulation de l'information au sein de l'administration et d'assurer ainsi un meilleur succès des missions de chacun.

Dans les sections suivantes, nous aborderons les personnes pertinentes à impliquer dans son équipe POLLEC et proposerons des pistes d'actions que le coordinateur peut explorer afin de favoriser une collaboration poussée avec les services communaux et entre les services communaux.

II. Constitution de l'équipe POLLEC

1. Qui aller chercher et pourquoi ?

Il est important que l'équipe POLLEC se réunisse à intervalles réguliers. Cependant, les coordinateurs POLLEC font souvent face à des difficultés pour mobiliser des agents de l'administration déjà très occupés, surtout lorsque leur rôle de coordination n'est pas reconnu. Il n'est pas nécessaire d'avoir une grande équipe POLLEC. Celle-ci peut être composée d'un petit nombre de personnes clés. Votre mission sera de convaincre vos collègues de l'importance pour votre travail d'avoir une équipe qui se réunit assez régulièrement. L'objectif est donc d'identifier les personnes dont vous aurez besoin et pourquoi.

Étant donné que vos ressources sont limitées, vous devez être stratégique dans le choix des personnes à intégrer dans votre équipe POLLEC. Elles doivent être utiles pour votre mission.

> *Concentrez-vous sur l'identification de quelques personnes clés dans les services pertinents. Une fois que ces personnes sont identifiées, former un groupe de travail avec elles est plus aisé.*

Parmi ces personnes clés, il est important de rassembler différents profils et personnalités au sein de votre équipe POLLEC. Cela favorisera la transversalité et la communication entre les différents services sur les thématiques énergie-climat. Cela permettra aussi de valoriser différentes expertises et contribuera à enrichir la dynamique que vous cherchez à développer. Veillez également à vous entourer de personnes comblant vos lacunes. Vous ne pouvez pas être expert dans tous les domaines, il est donc essentiel de vous entourer de collègues qui possèdent ces compétences. Par exemple, si vous n'avez aucune compétence en matière de mobilité, assurez-vous d'inclure au moins une personne compétente en matière de mobilité au sein de votre équipe. Si vous êtes un technicien, cherchez à vous entourer de personnes compétentes en communication ou en participation citoyenne.

Dans tous les cas, il est important de ne pas se décourager si vous n'arrivez pas à mobiliser certaines personnes dès le début. L'instauration d'une nouvelle dynamique telle que POLLEC et la promotion de la transversalité au sein d'une commune prennent du temps. Persévérance et patience seront vos meilleures alliées dans l'implication progressive d'acteurs clés pour créer une dynamique collaborative.

2. Comment convaincre de rejoindre l'équipe ?

Une fois que vous avez identifié les personnes clés au sein de votre administration, il est essentiel de trouver des moyens de les convaincre de collaborer avec vous. Les coordinateurs POLLEC sont souvent confrontés au défi de mobiliser des personnes qui ont déjà des charges de travail importantes. Dans ce contexte, il est important de faire preuve de créativité, de flexibilité et d'adaptation pour trouver des solutions qui permettent aux personnes de participer sans que cela ne leur ajoute trop de travail supplémentaire.

Voici quelques pistes pour mobiliser efficacement les personnes clés au sein de votre administration et créer une dynamique de collaboration pour la mise en œuvre du plan énergie-climat.

- **Sensibilisez la Direction à l'importance de la thématique**, à votre rôle transversal en tant que coordinateur POLLEC et communiquez vos besoins pour mener à bien votre mission. Expliquez les enjeux et les bénéfices de cette démarche, ainsi que les conséquences positives pour la commune à long terme.
- Faites en sorte que la participation à l'équipe POLLEC n'ajoute pas une charge de travail excessive aux personnes concernées. Identifiez des moyens **de répartir les tâches de manière équilibrée** ou de trouver des synergies avec leurs activités existantes. Soyez flexible dans la planification des réunions et des activités, en tenant compte des disponibilités de chacun.
- **Interrogez directement les personnes clés** pour comprendre leurs besoins, leurs attentes et les contraintes auxquelles elles font face. Demandez-leur comment vous pouvez les impliquer au mieux et ce qui leur permettrait de participer pleinement. En adaptant votre approche en fonction de leurs réponses, vous augmenterez leurs chances d'engagement.
- **Prenez le temps** de rencontrer chaque personne clé de l'administration en tête-à-tête. Lors de ces entretiens, discutez de l'équipe POLLEC, de son rôle et de ses objectifs, puis posez-leur des questions ouvertes sur leur intérêt, leurs compétences, leurs disponibilités et les défis auxquels ils pourraient être confrontés. Discutez de projets concrets et suivez leur avancement de près. Montrez-leur comment leur contribution est précieuse et pertinente.
- **Mettez en évidence l'importance des compétences et des expertises spécifiques** que les personnes peuvent apporter à l'équipe POLLEC. Faites-leur comprendre qu'ils jouent un rôle crucial dans la réussite du projet et que leur contribution est valorisée.
- **Organisez une réunion de présentation du plan énergie-climat** et du processus POLLEC avec les chefs de service et les responsables politiques. Rappelez les engagements de la commune, sensibilisez-les aux enjeux et expliquez les aspects administratifs et contraignants qui justifient la nécessité d'une équipe POLLEC pour collecter toutes les informations nécessaires.

- **Organisez des réunions thématiques** pour mobiliser les services concernés ayant une expertise spécifique sur les sujets énergie-climat. Cela permettra de gagner du temps en abordant uniquement les thématiques qui les concernent directement.
- **Tenez compte des agendas des personnes** et organisez des réunions adaptées à leurs disponibilités. Une de vos premières réunions d'équipe POLLEC pourrait être la manière dont vous souhaitez travailler tous ensemble : fixer la fréquence et la durée des réunions ainsi que la manière dont vous allez prendre des décisions.
- **Faites une communication interne** pour informer et sensibiliser le personnel sur POLLEC. Expliquez les objectifs, les bénéfices et l'importance de leur implication.
- **Reliez les thématiques énergie-climat à d'autres questions** qui intéressent les responsables politiques, aux objectifs et actions du Plan Stratégique Transversal ou à la déclaration de politique communale. Mettez en évidence les synergies et les avantages d'une approche intégrée.
- **Utilisez le budget de fonctionnement d'un subside existant**, comme le plan déchet ou la création d'une écoteam, pour financer les activités de l'équipe POLLEC.
- **Mettez en place une plateforme d'échange en ligne** pour faciliter les échanges d'informations et réduire le nombre de réunions physiques lorsque cela est possible.

III.Comment faire fonctionner l'équipe ?

Vous avez maintenant constitué votre équipe POLLEC. Avoir une équipe, c'est bien mais avoir une équipe qui fonctionne bien, c'est encore mieux. Pour atteindre cet objectif, quatre étapes essentielles sont à considérer :

1. **Orienter**
2. **Construire la confiance**
3. **Clarifier les objectifs**
4. **Etablir un cadre commun, des règles et une structuration.**

1. Orienter : Pourquoi sommes-nous là ?

Avant toute chose, il est essentiel d'expliquer aux membres de votre équipe POLLEC pourquoi ils font partie de celle-ci, quel est le but de l'équipe et quelle importance revêt leur contribution pour l'atteinte des objectifs fixés. Voici quelques éléments à prendre en compte lors de l'explication du contexte et du rôle de chaque membre :

- **Cadre de la Région wallonne** : informez les membres de l'équipe sur le contexte plus large dans lequel s'inscrit votre mission POLLEC. Expliquez les politiques et les directives de la Région

wallonne en matière d'énergie, de climat et de durabilité, et soulignez l'importance de votre travail dans la réalisation de ces objectifs.

- **Rôle de coordinateur** : Présentez votre rôle en tant que coordinateur POLLEC et mettez en avant l'importance de votre fonction dans la mise en œuvre efficace du plan énergie-climat. Expliquez comment vous coordonnerez les efforts de l'équipe, faciliterez la communication, collecterez les informations nécessaires et suivrez la progression des projets.
- **Objectifs de l'équipe POLLEC** : Clarifiez les objectifs spécifiques de l'équipe POLLEC et comment ils contribuent aux objectifs plus larges du plan énergie-climat. Montrez comment chaque membre de l'équipe joue un rôle crucial dans la réalisation de ces objectifs et expliquez en quoi leur expertise et leur participation sont nécessaires.
- **Besoin de leur contribution** : Expliquez clairement pourquoi vous avez besoin de chaque membre de l'équipe et comment leur expertise, leurs compétences et leur implication seront valorisées. Mettez en avant l'importance de leur collaboration pour relever les défis et atteindre les résultats souhaités.

2. Construire la confiance : Qui sommes-nous ?

La confiance est la base fondamentale d'une équipe solide et performante. Encouragez un climat de confiance en favorisant la transparence, l'écoute active, le respect mutuel et la collaboration. Organisez si vous le pouvez des activités de teambuilding, des discussions ouvertes et des moments informels pour favoriser les liens entre les membres de l'équipe.

Avant d'entrer dans les détails, il est primordial que les membres de l'équipe se connaissent mutuellement. Le coordinateur doit présenter clairement la mission et les attentes envers le groupe, tandis que les participants doivent également exprimer ce qu'ils peuvent apporter et leurs propres attentes.

3. Clarifier les objectifs : Que faisons-nous ?

Il est important de définir clairement les objectifs de l'équipe afin que tous les membres aient une vision commune et partagée de ce qu'ils cherchent à accomplir. Identifiez les objectifs spécifiques de l'équipe POLLEC en fonction du plan énergie-climat et des priorités de la commune. Assurez-vous que ces objectifs soient clairs, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps (SMART). Assurez-vous que chaque membre comprenne sa contribution spécifique.

4. Etablir un cadre commun : Comment allons-nous faire pour atteindre ces objectifs ?

Enfin, les membres de l'équipe POLLEC doivent se mettre d'accord sur la façon de fonctionner. Il est important de définir un cadre de travail commun qui comprend des règles, des responsabilités et des processus clairs. Clarifiez les rôles de chacun, les attentes en termes de travail et de communication, et

établissez des canaux de communication efficaces et des moyens de coordonner les projets. Veillez à ce que chaque membre de l'équipe se sente impliqué et valorisé dans le processus décisionnel. Tenez des réunions régulières pour faire le point sur les progrès, résoudre les problèmes et ajuster la stratégie si nécessaire. Voici quelques éléments à prendre en compte lors de la définition de ce cadre :

- **Principes et règles pour les discussions** : Définissez des principes de base tels que le respect mutuel, l'écoute active, la participation équilibrée, et encouragez un environnement ouvert et constructif pour les discussions. Fixez des règles de base pour les échanges, telles que le respect des horaires, la limitation des interruptions et la prise en compte des différentes perspectives.
- **Fréquence et lieu des réunions** : Déterminez la fréquence des réunions de l'équipe POLLEC en fonction des besoins et des contraintes de chacun. Choisissez un lieu approprié pour les réunions, qu'il s'agisse de les tenir en présentiel ou en ligne, en fonction des circonstances et des préférences des membres.
- **Modes de communication** : Identifiez les canaux de communication à utiliser au sein de l'équipe. Cela peut inclure des réunions en personne, des échanges par courriel, des plateformes de collaboration en ligne ou des outils de messagerie instantanée. Assurez-vous que tous les membres soient au courant des canaux choisis et des attentes en matière de réponse et de suivi des communications.
- **Répartition des rôles** : Définissez clairement les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe POLLEC. Précisez qui est responsable de quoi et comment les tâches seront réparties. Encouragez également la collaboration et l'échange de connaissances entre les membres pour renforcer l'efficacité de l'équipe.
- **Prise de décisions** : Déterminez comment les décisions seront prises au sein de l'équipe. Cela peut inclure des méthodes de prise de décision consensuelles, basées sur le vote ou déléguées à des responsables spécifiques en fonction du domaine concerné. Veillez à ce que le processus de prise de décisions soit transparent et compris par tous les membres.
- **Suivi des projets** : Établissez des mécanismes de suivi clairs pour les projets en cours. Définissez les indicateurs de performance, les délais et les responsables de chaque tâche. Assurez-vous que les membres de l'équipe comprennent comment effectuer le suivi de leurs progrès et comment le communiquer à l'ensemble de l'équipe, en particulier au coordinateur POLLEC.

IV.L'équipe POLLEC dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du PAEDC

Votre équipe POLLEC est maintenant opérationnelle et prête à travailler. Elle peut remplir divers rôles pour vous soutenir tout au long de l'élaboration et de la mise en œuvre de votre Plan d'Action pour l'Énergie Durable et le Climat, en fonction de vos besoins de coordinateur.

Afin de tirer pleinement parti des connaissances et des compétences variées de votre équipe POLLEC, il est recommandé de faire appel à des outils d'intelligence collective et de mettre en place des activités propices à la génération d'idées et aux échanges. L'intelligence collective est souvent un bien grand mot qui peut sembler complexe et qu'il convient donc de démystifier. En réalité, il s'agit simplement de mettre en place des dispositifs originaux et innovants pour dynamiser les réunions, favoriser la transversalité, penser et discuter autrement, et permettre à chacun de participer pleinement et de s'approprier le processus. Ainsi, beaucoup de coordinateurs POLLEC font sans aucun doute déjà de l'intelligence collective dans leur travail quotidien sans la nommer comme telle. Ici encore, il n'y a pas de méthode unique, cela dépend des objectifs que vous souhaitez atteindre, qui influenceront la manière dont ces outils sont utilisés et exploités pour favoriser la collaboration.

> *Il est important de rappeler l'importance de maintenir une communication entre le Comité de pilotage et l'équipe POLLEC, de fournir des retours aux deux parties sur leur travail respectif, de les faire interagir et collaborer.*

Les prochaines sous-sections visent à expliquer les rôles que l'équipe POLLEC pourrait jouer aux différentes étapes du processus POLLEC. À partir de là, des idées d'animation de réunions peuvent être envisagées.

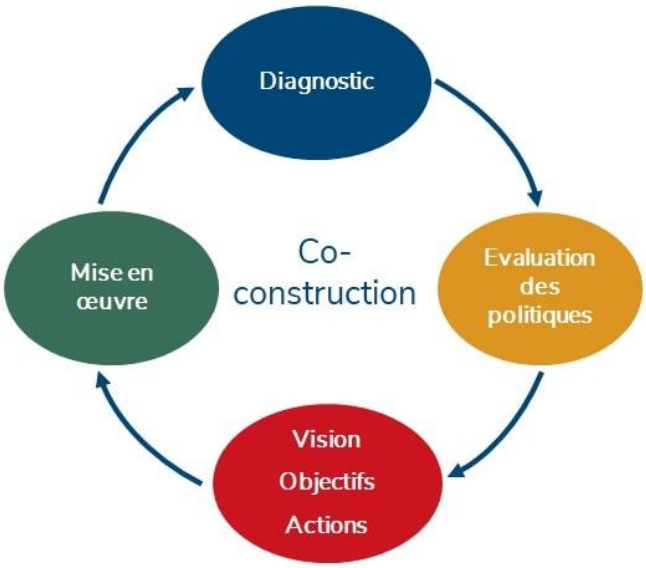
À toutes les étapes du processus POLLEC, même si nous parlons ici de l'équipe POLLEC, il est important de rappeler l'importance de maintenir une communication entre le Comité de pilotage et l'équipe POLLEC, de fournir des retours aux deux parties sur leur travail respectif, de les faire interagir et collaborer. Au lieu de considérer ces deux organes comme deux entités distinctes, nous vous encourageons à envisager une méthode de travail qui les intègre dans un même processus itératif. Pour cela, nous vous renvoyons aux exemples de processus mentionnés précédemment dans l'introduction de ce document.

1. Dans la mise en place du Comité de pilotage

Le premier rôle dans lequel votre équipe POLLEC peut vous soutenir est la mise en place du Comité de pilotage. Il est recommandé de le former le plus tôt possible afin d'assurer une bonne appropriation citoyenne du plan et favoriser l'implication des citoyens dans sa mise en œuvre. Plutôt que de présenter un plan déjà finalisé, il est préférable d'impliquer les citoyens dès le processus d'élaboration. Cependant, avant de concrétiser la création du Comité de pilotage, il est important que la commune réfléchisse à plusieurs questions préliminaires.

La commune doit se poser des questions telles que : pourquoi souhaitons-nous mettre en place un Comité de pilotage ? Quel niveau de participation souhaitons-nous atteindre ? Quel sera le rôle de ce Comité ? Comment prendra-t-il des décisions ? Quels seront ses objectifs ? Quels membres souhaitons-nous avoir dans notre Comité ? Comment communiquer envers les citoyens pour les recruter ? Quel processus de sélection des participants devrait être mis en place ? Toutes ces questions doivent être discutées en interne au sein de l'administration avant de procéder à la mise en place effective du Comité de pilotage.

Les communes ont souvent une expérience en matière de participation citoyenne grâce à la mise en place de commissions consultatives dans divers domaines. Il est important de capitaliser sur cette expertise et de tirer des leçons importantes de ces expériences passées. Par conséquent, il est recommandé que le coordinateur POLLEC consulte les responsables de ces commissions en interne afin d'apprendre d'eux, de comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et ainsi déterminer la meilleure façon de mettre en place le Comité de pilotage. Si la commune dispose d'agents responsables de la participation citoyenne et de la communication, il serait également très intéressant de les impliquer dans la réflexion sur la création du Comité de pilotage.



Diagnostic

La phase de diagnostic nécessite la collecte de nombreuses informations auprès de vos collègues, notamment pour compléter vos outils POLLEC et Adapte ta commune, ainsi que pour assurer le suivi ultérieur des projets. Dans l'outil POLLEC, vous devrez également prendre plusieurs décisions méthodologiques pour lesquelles il serait intéressant de consulter vos collègues afin de les prendre ensemble, de légitimer votre approche et d'éviter toute remise en question ultérieure de vos résultats. Parmi ces décisions, on peut noter l'inclusion ou non des émissions industrielles ou des transports, le choix de travailler avec des données réelles ou normalisées, l'utilisation d'émissions par habitant, etc. Toutes ces décisions influenceront le niveau d'objectifs que vous devrez définir par la suite. Il est donc important de prendre collectivement ces décisions.

Une fois que vous avez effectué un premier diagnostic de votre territoire à l'aide des outils, il est conseillé de confronter ce diagnostic à la vision de vos collègues. En effet, il ne faut pas considérer les résultats des outils comme une vérité absolue. Ils doivent vous amener à vous poser des questions sur les principaux enjeux de votre territoire. Les connaissances de vos collègues au sein de la commune permettent d'améliorer le diagnostic quantitatif obtenu grâce aux outils en apportant une perspective plus qualitative.

Lors de la phase de diagnostic, il est également intéressant de discuter du potentiel des énergies renouvelables de la commune avec votre équipe POLLEC. Une méthodologie vous permet d'évaluer le potentiel des différentes sources d'énergie sur votre territoire. Cependant, il est possible que le potentiel physique ne corresponde pas toujours au potentiel souhaitable et réalisable sur le plan politique et social dans votre commune. Il est donc utile de confronter le potentiel identifié à la vision de votre équipe POLLEC afin de déterminer quel potentiel est réellement envisageable sur le territoire.

2. Etat des lieux

Une fois que vous avez effectué votre diagnostic et identifié les priorités en termes de réduction des émissions et d'adaptation sur votre territoire, il est important d'examiner les actions déjà entreprises par votre commune dans ces différents domaines. Cet état des lieux des politiques actuelles peut également se faire avant votre diagnostic ou en parallèle en fonction de ce qui vous semble pertinent. Vous devez évaluer les actions et ressources déjà en place sur lesquelles vous pouvez vous appuyer pour élaborer votre plan, ainsi que les mesures existantes qui pourraient être insuffisantes et nécessiteraient d'être renforcées ou modifiées. Pour réaliser cet inventaire et cette évaluation des politiques en place, vous avez besoin de recueillir des informations auprès des différents services de votre commune sur les actions dont ils sont responsables, en détaillant les plans, les subventions, les outils et les personnes chargées de leur mise en œuvre.

Une fois que ces informations ont été identifiées, il serait opportun de travailler en collaboration avec les responsables des différents services pour évaluer les politiques existantes. Cela permettra de déterminer quelles mesures peuvent être intégrées directement dans votre plan énergie-climat, quelles mesures peuvent être améliorées et quelles mesures devraient être abandonnées, par exemple. Pour mener à bien cette évaluation, plusieurs outils de réunion relativement simples peuvent être utilisés, tels que l'analyse AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces)[1] ou la méthode "KISS : keep, improve, start, stop" (garder, améliorer, commencer, arrêter)[2].

Au-delà des actions elles-mêmes, cette étape est également l'occasion d'examiner le fonctionnement actuel des différents services, leurs ressources et leviers d'action, ainsi que leurs limites. Vous pouvez ainsi proposer des pistes d'amélioration pour éviter de reproduire ces limites dans le cadre de votre plan énergie-climat.

[1] Ressources : L'AFOM - De l'autoévaluation à l'élaboration du Programme Stratégique Transversal (uvcw.be) Communagir | Les outils d'animation - L'analyse FFOM : Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces

[2] En Quoi La Méthode KISS Permet D'améliorer Les Processus De Management De La Qualité ? (carronconsultants.fr)

3. Vision, objectifs et actions

La prochaine étape dans l'élaboration de votre PAEDC est la définition d'une vision, d'objectifs, d'actions ainsi que la priorisation de ces dernières.

Vision

Pour définir la vision de votre territoire, vous pouvez commencer par vous référer à l'onglet "Vision" de votre outil POLLEC, qui a généré des graphiques en fonction de votre diagnostic des émissions et de votre estimation du potentiel renouvelable. Vous pouvez ensuite discuter avec votre équipe POLLEC et utiliser les différents paramètres de l'onglet pour décider collectivement d'un scénario réaliste et souhaitable pour votre commune en 2050, en termes d'économies d'énergie et de part de la consommation finale d'énergie provenant des sources renouvelables. Il est important de noter que d'autres stratégies communales, telles que la Déclaration de Politique Communale ou le Plan Stratégique Transversal, contiennent également des éléments de vision pour votre commune en matière de climat et d'énergie. Vous pouvez intégrer ces visions préétablies dans l'onglet "Vision" de l'outil pour vérifier si les scénarios envisagés sont cohérents avec votre potentiel renouvelable.

Objectifs et scénarios

Pour la définition des objectifs, vous pouvez engager des discussions avec votre équipe POLLEC afin de déterminer les différents objectifs que vous souhaitez vous fixer, tels que les réductions d'émissions par secteur, les transferts de vecteurs, la production d'énergie renouvelable, etc., pour atteindre l'engagement que vous avez pris auprès de la Convention des Maires. L'outil POLLEC vous permet d'établir des scénarios et vous aide à visualiser les implications de ces objectifs. Vous pouvez créer des scénarios pour chaque objectif afin de mieux comprendre les efforts concrets nécessaires sur votre territoire. Par exemple, si vous visez une réduction de 40 % dans le secteur du logement, vous pouvez envisager des scénarios qui détaillent les mesures concrètes, telles que la rénovation des toitures, le remplacement des chaudières, etc. Cela vous permet d'évaluer la faisabilité de vos objectifs et de les ajuster si nécessaire. Ces discussions sur les scénarios sont particulièrement intéressantes à mener avec votre équipe POLLEC, notamment avec les responsables des domaines thématiques concernés. Par exemple, pour l'objectif lié aux transports, il serait pertinent de discuter avec votre conseiller en mobilité afin de définir un objectif approprié pour votre commune et d'élaborer un scénario pour atteindre cet objectif.

Il est important de noter qu'il n'est pas nécessaire de réinventer la roue. Il existe déjà des plans et des programmes au sein de votre commune qui fixent des objectifs dans différents domaines. Il est donc essentiel de vous renseigner auprès de vos collègues pour connaître les objectifs déjà établis par la commune et de collaborer avec eux pour décider si vous devez simplement les intégrer tels quels dans votre plan énergie-climat ou les revoir ensemble. Le plan air-climat-énergie de la Région

wallonne définit également des objectifs sectoriels pour la Wallonie, et il est judicieux de s'en inspirer pour fixer vos propres objectifs en cohérence avec la politique régionale.

Actions

Pour la définition des actions, il existe différentes approches en fonction de votre situation, de vos ressources et de l'implication de votre équipe POLLEC dans l'élaboration de votre plan. Votre équipe POLLEC peut vous aider à imaginer des actions en amont ou intervenir en aval pour valider et améliorer les actions que vous avez proposées au regard de leur expertise transversale. Il est donc vivement recommandé de réfléchir à la voie que vous souhaitez suivre pour votre PAEDC et au rôle des différentes parties prenantes à chaque étape. Dans tous les cas, chaque membre de votre équipe possède ses propres spécialités et expertises, il est donc précieux de les impliquer pour générer de nouvelles idées, partager des bonnes pratiques et des contacts utiles. En abordant ces actions en équipe, vous pourrez décloisonner les initiatives et bénéficier des avis des autres membres de votre équipe, qui pourront établir des liens avec leurs propres domaines de compétence. Il est également important de prendre en compte les actions déjà en cours dans votre commune, qui peuvent être intégrées à votre Plan d'Action pour l'Énergie Durable et le Climat (PAEDC).

Voici quelques pistes pour aborder cette étape avec votre équipe POLLEC :

- Sur base d'un benchmark des PAEDC d'autres communes similaires à la vôtre, **présentez un recueil d'actions et de bonnes pratiques** à votre équipe POLLEC et posez-vous les questions suivantes : quelles actions fonctionneraient sur notre territoire, comment les adapter à notre contexte, avec quel budget et quelle équipe ?
- **Identifiez les points forts et les points faibles de votre commune** en fonction de votre diagnostic et de votre état des lieux, puis dérivez-en des actions prioritaires.
- Lors de la réflexion sur les actions avec votre équipe, **veillez à relayer les préoccupations** des citoyens **et encouragez les échanges** en général entre votre Comité de pilotage et votre équipe POLLEC pendant cette étape.
- L'équipe POLLEC pourrait **réfléchir à une liste d'actions en amont**, qui sera ensuite soumise au Comité de pilotage pour bonification. Cette approche permet de cadrer le Comité de pilotage en lui présentant des actions cohérentes et concrètes, prenant en compte la réalité du territoire, ses ressources et ses contraintes, et évite que des actions non réfléchies ou irréalistes ne soient proposées.
- À l'inverse, vous pouvez considérer que votre Comité de pilotage est là pour apporter des idées et définir une vision acceptable pour les citoyens. Dans ce cas, l'équipe POLLEC interviendrait davantage en aval et serait chargée d'opérationnaliser ces idées, de les évaluer en fonction des

possibilités de la commune, de les budgéter, d'attribuer les ressources humaines nécessaires, et de déterminer les modalités de mise en œuvre.

- Un travail important pour l'équipe POLLEC est également la **priorisation des actions et leur planification** dans le temps. Les PAEDC contiennent souvent de nombreuses actions, il est donc nécessaire de revoir chaque année avec votre équipe POLLEC les priorités et la chronologie des actions à mettre en œuvre, en déterminant quelles actions seront entreprises cette année, avec quel budget, qui sera responsable de leur mise en œuvre, etc. Il existe de nombreux outils de priorisation que vous pouvez utiliser, tels que des votes au sein de l'équipe POLLEC pour déterminer les projets sur lesquels la commune travaillera en premier à court terme. Chaque participant pourrait se voir attribuer plusieurs points à distribuer. Vous pouvez également limiter le nombre de points pour l'argent, les ressources humaines et le temps, et les répartir entre un nombre limité d'actions. Ce travail de priorisation peut également être réalisé avec le Comité de pilotage.

4. Mise en œuvre

Votre équipe POLLEC est un précieux soutien dans la phase de mise en œuvre de votre PAEDC.

- **Coordination** : Votre équipe POLLEC peut jouer un rôle clé dans la coordination de la mise en œuvre des actions. Les membres peuvent travailler avec les différents porteurs de projet pour s'assurer que chacun prend en charge les actions qui lui sont assignées et que les choses avancent selon le planning établi. Ils peuvent également faciliter la communication et la collaboration entre les parties prenantes impliquées dans la réalisation des actions.
- **Réseau et contacts** : Les membres de votre équipe POLLEC disposent sûrement déjà d'un réseau d'acteurs. Ils peuvent vous aider à identifier les acteurs-ressources sur votre territoire qui peuvent apporter leur soutien dans la mise en œuvre du PAEDC. Qu'ils soient des entreprises, des associations, des experts, ou d'autres partenaires potentiels, votre équipe POLLEC peut vous aider à entrer en contact avec eux et à mobiliser leurs ressources pour la réalisation des actions.
- **Soutien dans d'autres tâches** : Votre équipe POLLEC peut également vous aider dans d'autres tâches liées à la mise en œuvre du PAEDC. Cela peut inclure la communication et la sensibilisation autour du plan, la mobilisation des acteurs locaux et des citoyens, etc. Leur expertise et leur expérience peuvent contribuer à renforcer ces aspects essentiels de la mise en œuvre.
- **Animation du Comité de pilotage** : votre équipe POLLEC peut vous soutenir dans la gestion du Comité de pilotage, peut s'impliquer dans des sous-groupes thématiques, les coordonner et les animer

5. Suivi et évaluation

Votre équipe POLLEC joue un rôle essentiel dans le suivi et l'évaluation de votre plan énergie-climat. Voici comment votre équipe POLLEC peut vous être utile dans cette phase :

- **Collecte d'informations** : votre équipe POLLEC peut vous aider à recueillir des informations précieuses auprès des différents services de la commune pour suivre l'avancement des projets. Ils peuvent avoir la charge de la collecte des données nécessaires pour évaluer quantitativement les actions et faire le suivi des indicateurs. Leur connaissance des services et de leurs responsabilités facilite la collecte des informations pertinentes pour évaluer les progrès réalisés.
- **Évaluation et apprentissage** : le suivi des projets permet également de procéder à une évaluation régulière de leur efficacité. Votre équipe POLLEC peut contribuer à cette évaluation en identifiant les projets qui ont bien fonctionné et en analysant les raisons de leur succès. Cela permet d'apprendre des bonnes pratiques et de les répliquer dans d'autres actions ou projets futurs. Dans le cas contraire, en cas de difficultés ou de résultats insatisfaisants, votre équipe POLLEC peut travailler avec vous pour identifier les obstacles, proposer des solutions et ajuster les actions en fonction de l'évolution du contexte, contribuant ainsi à l'amélioration continue de votre plan énergie-climat.

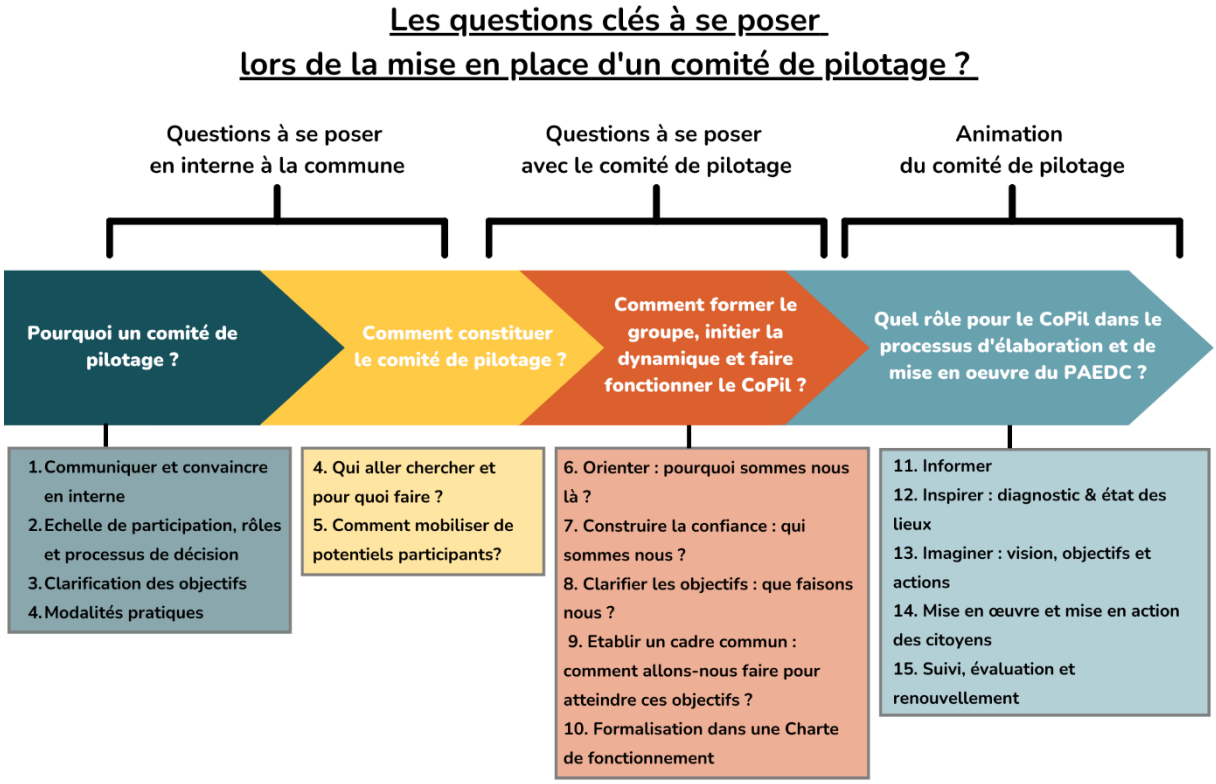
Comité de pilotage

Dans cette seconde partie, nous abordons le Comité de pilotage. Les coordinateurs ont pour mission de favoriser la participation citoyenne sur leur territoire via la mise en place d'une entité appelée Comité de pilotage, constituant un élément clé dans l'amélioration de l'efficacité et la légitimité des actions entreprises dans le cadre du plan énergie-climat. Cependant, faire de la participation citoyenne n'est pas chose aisée et la relation citoyen-politique-administration est relativement fragile, ce qui nécessite une certaine prudence lorsqu'on souhaite démarrer un processus de participation citoyenne. Il faut éviter de faire de la participation « Faire-valoir » qui risque de frustrer les citoyens, éviter les consultations oui-non, les concertations qui n'en sont pas, qui sont trop cadrées ou les dérives sélectives où la commune prend ce qui l'arrange dans la participation citoyenne en ne considérant pas le reste.

Dans leur contexte, les coordinateurs POLLEC sont souvent confrontés aux difficultés suivantes :

- **Manque de volonté du pouvoir politique de mettre en place un Comité de pilotage** : comment sensibiliser les responsables politiques à la nécessité de créer un tel Comité dans ce contexte ?
- **Difficulté de mobiliser les citoyens pour rejoindre le Comité de pilotage** : la communication au sein de la commune est également un défi. Certaines communes ne disposent pas toujours des moyens nécessaires pour entrer en contact avec les citoyens.
- **Mise en place complexe du Comité** : la bonne animation et la concrétisation des échanges pour obtenir des résultats demandent du temps et des efforts.
- **Maintien de la dynamique dans la durée** : comment assurer une continuité et une dynamique constante au sein du Comité de pilotage sur le long terme ?

En examinant ensemble comment impliquer davantage les citoyens dans le processus décisionnel et en se posant des questions clés pour la mise en place d'une gouvernance participative, nous proposons des éléments de réponse à ces problématiques.



I. Pourquoi un Comité de pilotage

Avant de plonger tête baissée dans le "comment", il est important de se poser une première question fondamentale : le "pourquoi". Souvent, les communes mettent en place des Comités de pilotage par obligation plutôt que par réel intérêt pour la démarche. En l'absence d'un mandat clair et d'un rôle défini pour le Comité de pilotage, celui-ci se retrouve à discuter sans véritable objectif. Les coordinateurs ne se sentent pas à l'aise de se présenter devant les citoyens sans pouvoir proposer des actions concrètes. De leur côté, les citoyens proposent des actions que la commune n'est pas en mesure de suivre, soit parce qu'elles relèvent de compétences extérieures, soit parce qu'elles sont déjà mises en œuvre, soit par manque de ressources. Les citoyens ressentent de la frustration, ont l'impression d'une participation de façade, de discussions vides de sens sans réelle action, et d'être utilisés comme un symbole par la commune.

Ces problèmes pourraient être évités si la commune déterminait préalablement les raisons pour lesquelles elle souhaite mettre en place un processus participatif, ce qu'elle souhaite faire avec les citoyens et dans quel but. Il est également nécessaire que la commune communique clairement ces

> *En l'absence d'un mandat clair et d'un rôle défini pour le Comité de pilotage, celui-ci se retrouve à discuter sans véritable objectif.*

éléments aux citoyens. Lorsqu'on s'engage un processus participatif, il est essentiel de bien comprendre notre point de départ, de déterminer où nous voulons aller, ainsi que d'établir le cadre et les limites qui encadrent notre démarche. La commune doit donc définir en amont le cadre au sein duquel le Comité de pilotage agira, quels pouvoirs elle souhaite lui accorder, quels seront ses objectifs et ses modalités de fonctionnement. De cette manière, elle s'engage envers les citoyens avec une offre claire. En fonction du niveau de participation qu'elle aura choisi, elle s'engage à les informer, à les consulter, à prendre en compte leurs décisions, etc. Cela permet aux citoyens de s'engager dans un processus auxquels ils ont consenti et sans surprise.

Dans la prochaine section, nous aborderons les questions que la commune devrait se poser en préparation du Comité de pilotage :

- Quel sera le degré de participation à la décision du Comité ?
- Quel sera son rôle ?
- Quels seront les objectifs du Comité de pilotage ? A quoi vont-ils participer ?
- Quel est le champ territorial et thématique des sujets qui lui seront soumis ?
- Comment prendra-il les décisions ?
- Quelles seront les modalités pratiques de fonctionnement du Comité de pilotage ?

Il est intéressant d'amener ces réflexions à votre équipe POLLEC, aux personnes en charge des thématiques énergie-climat au sein de votre commune et avec votre hiérarchie. Mais avant de répondre à ces questions, il faut être convaincu du bien-fondé de se les poser.

Nous abordons dans la prochaine section des arguments pour communiquer et convaincre en interne de la nécessité d'aborder la mise en place du Comité de pilotage avec sérieux.

1. Communiquer et convaincre de l'intérêt de la participation citoyenne

Au même titre que l'équipe POLLEC, l'une des premières tâches du coordinateur lorsqu'il prend ses fonctions est de communiquer en interne sur les exigences de la Région wallonne en termes de participation citoyenne et de convaincre les responsables politiques de l'utilité de mettre en place un Comité de pilotage. Il est essentiel que la commune prenne conscience de la signification et de la valeur ajoutée de cette démarche. Dans ce travail, les coordinateurs sont encouragés à collaborer avec les agents en charge de la participation citoyenne au sein de leur commune, lorsqu'ils existent.

Pour pallier les réticences potentielles à la mise en place d'un Comité de pilotage, il est important de sensibiliser les responsables politiques à l'importance de la participation citoyenne et aux avantages qu'elle peut apporter :

- Soulignez que la **participation des citoyens renforce l'acceptation et la légitimité des actions** entreprises car elles sont basées sur les idées et les propositions des citoyens eux-mêmes,

soutenues par la population et en phase avec les ressources du territoire. Cela permet également à la population de s'approprier les décisions prises. La participation citoyenne est un outil précieux pour les responsables politiques car elle aide à faire progresser la transition sur leur territoire, à surmonter les réticences, etc.

- Mettez en évidence des **exemples réussis d'autres communes** qui ont mis en place des Comités de pilotage et les avantages qui en ont découlé.
- Expliquez que pour que la transition écologique se réalise, il est nécessaire qu'un changement culturel et de normes s'opère. Les communes qui favorisent la transition écologique par le biais de la participation citoyenne, en cherchant à impliquer un maximum de personnes, peuvent accélérer ce changement de normes sociales. Il est donc dans l'intérêt des communes d'impliquer les citoyens dans ce processus.
- Mettez en avant les **avantages de la participation citoyenne** tels que le renforcement de la cohésion territoriale et du sentiment d'appartenance nécessaires à la transformation du territoire, la coproduction nécessaire pour trouver des solutions riches à des problèmes complexes, la diversité des perspectives qui devient une source de richesse, de créativité et d'innovation dans les projets, la légitimité et le soutien des changements orchestrés par la commune, la pérennisation du changement en réduisant de conflits, la capacité accrue d'un territoire à attirer de nouveaux acteurs en démontrant son engagement, l'accélération de l'appropriation citoyenne des actions de transformation en les associant tout au long du processus, les citoyens deviennent sources de dynamisme et porteurs de projet. La participation citoyenne est également un levier d'apprentissage et d'amélioration de l'action, ainsi que de transformation des parties prenantes.
- Les crises actuelles, telles que la pandémie de COVID-19, la situation en Ukraine et la crise énergétique, sont des opportunités de recueillir les retours d'expérience des usagers du territoire au sujet de la résilience du territoire. Impliquer largement la population dans l'exercice de diagnostic des vulnérabilités du territoire est un moyen efficace d'assurer a compréhension et son engagement vis-à-vis de ces enjeux.

2. Echelle de participation

La première question qu'il convient à la commune de se poser concerne le niveau de participation qu'elle souhaite instaurer pour son Comité de pilotage. Il est important de déterminer le pouvoir de décision accordé aux citoyens, en trouvant le bon équilibre entre l'information et la consultation d'une part, et la codécision d'autre part. Le niveau de participation définira tous les aspects ultérieurs : le rôle du Comité, ses objectifs, son processus décisionnel, et donc la manière de l'animer. En effet, la dynamique d'un Comité de pilotage sera différente selon que l'on souhaite simplement le consulter sur les projets de la commune ou que l'on souhaite qu'il participe activement aux décisions concernant les projets à mettre en place.

D'un côté, définir le niveau de participation et les objectifs de la commune permet de fournir un

cadre clair aux participants et de gérer leurs attentes. Cela leur permet de comprendre pleinement leur rôle et la marge de manœuvre accordée par la commune pour leur contribution et d'ainsi éviter les frustrations et les malentendus. En effet, la participation citoyenne peut revitaliser la démocratie, mais elle peut également éroder la confiance si les résultats sont mal utilisés ou si les citoyens ne sont pas informés dès le début de leur utilisation. Les problèmes surviennent souvent lorsque l'on parle de participation sans la définir clairement, par exemple lorsqu'on nous demande notre avis en pensant que nous décidons ensemble, alors qu'en réalité nous sommes simplement consultés. Il est crucial de démontrer aux citoyens que leur participation est prise en compte. Il est donc important de préciser à l'avance comment les recommandations du Comité seront prises en compte et mises en œuvre. De l'autre côté, le choix d'un niveau de participation permet aux élus de légitimer le rôle du Comité de pilotage et de s'engager à prendre en considération ce qui en découleront puisqu'ils en auront préalablement fixé eux-mêmes les règles du jeu.

Il est essentiel de souligner qu'il n'est pas nécessaire d'opter pour une codécision dans toutes les situations. Il n'y a pas de degré de participation idéal. Chaque forme de participation présente des avantages et des inconvénients. Chaque commune, étant unique, adoptera un modèle en fonction de sa situation spécifique et de ses intentions. Si une commune ne dispose pas d'une culture participative, commencer par l'information et la consultation constitue déjà un excellent moyen d'introduire une culture participative sur le territoire. L'important est de démontrer une ouverture envers les préoccupations et les attentes des citoyens.

Figure 1. Les niveaux de participation des acteurs locaux à la gouvernance (Source : Guide pratique POLLEC)

3. Clarification des objectifs

En fonction du degré de participation accordé au Comité de pilotage, il est essentiel s'accorder au sein de la commune sur les objectifs qu'on souhaite atteindre grâce à la participation citoyenne. Clarifier la finalité de cette participation permet de planifier l'animation des réunions en conséquence. Ces objectifs peuvent être multiples, variés et plus ou moins précis tels qu'informer les citoyens sur le diagnostic, recueillir leur avis sur le plan de mobilité ou leurs propositions pour la rénovation des logements privés, etc. Ces objectifs doivent être utiles pour toutes les parties impliquées et être communiqués aux citoyens, tout comme le niveau de participation, afin qu'ils sachent ce qui est attendu d'eux.

Le modèle de Charte du comité de pilotage disponible sur le site de la Région propose des rôles et des missions pour chaque partie susceptible de faire partie du Comité de pilotage. Il est essentiel de clarifier les sujets sur lesquels porte le processus de participation, c'est-à-dire "à quoi" nous participons. Trois domaines de participation sont suggérés pour être clarifiés dans les rôles et missions du Comité de pilotage :

- **Champ territorial** : À quelle échelle territoriale souhaitons-nous consulter les citoyens ? Est-ce au niveau d'une seule commune ou de plusieurs communes ? La commune dispose-t-elle des compétences nécessaires pour agir ? Il est essentiel de clarifier cela afin de maintenir les débats dans le cadre d'une action territoriale où nous avons un réel pouvoir d'action. En effet, la commune ne possède pas tous les leviers nécessaires. Ses compétences sont limitées. Lors de l'animation du comité de pilotage, il sera du ressort de la commune de recentrer les discussions sur le champ d'action qui lui est propre.
- **Champ temporel** : À quel moment du processus POLLEC souhaitons-nous impliquer les citoyens ? Souhaitons-nous obtenir leur retour sur le diagnostic ? Souhaitons-nous réfléchir à des actions en collaboration avec eux ? Souhaitons-nous collaborer avec eux sur la mise en œuvre des actions ? Vous avez la liberté de consulter les citoyens à différentes étapes du processus POLLEC en fonction de vos préférences.et l'état d'avancement de l'élaboration de votre PAEDC. Il est recommandé de commencer le processus participatif dès la rédaction de votre plan, afin de favoriser une meilleure appropriation par les citoyens. Toutefois, il est également possible de lancer une dynamique participative riche quand le PAEDC existe déjà. La participation permettra de mettre à jour le PAEDC, de l'adapter progressivement à réalité locale et au degré de conscientisation des citoyens, et d'impliquer ces derniers dans sa mise en œuvre.
- **Champ thématique** : Enfin, sur quelles thématiques souhaitons-nous consulter les citoyens ? Est-ce toutes les thématiques ou seulement certaines ? Et plus précisément, pour chaque thématique, quels retours des citoyens nous intéressent-ils ? Par exemple, souhaitons-nous recueillir leur avis sur le plan communal de mobilité ou sur les mesures visant à encourager la rénovation des logements privés ?

Il est important de rester flexible lors de la mise en œuvre de la participation citoyenne et de pouvoir consulter les citoyens à différents niveaux d'intensité en fonction du sujet et de la phase sur lesquels ils sont consultés. L'utilisation d'un tableau à double entrée peut être un outil utile pour clarifier les objectifs de participation avec le Comité de pilotage. Voici un exemple de tableau qui pourrait être utilisé :

Objectifs de participation	**Niveau d'intensité de participation**
Informer les citoyens sur le diagnostic du territoire	Faible – Information
Recueillir l'avis des citoyens sur les mesures de mobilité	Moyen - Consultation
Impliquer activement les citoyens dans la planification et la mise en œuvre des actions	Elevé - Collaboration
Collaborer avec les citoyens pour identifier des solutions innovantes	Elevé - Concertation
Obtenir des recommandations spécifiques des citoyens pour la rénovation des logements privés	Moyen - Consultation

Ce tableau permet de déterminer les objectifs de participation spécifiques que l'on souhaite atteindre et d'associer chaque objectif à un niveau d'intensité de participation. Il offre une clarification des attentes et constitue une base pour la planification et l'animation des réunions du Comité de pilotage, en prenant en compte les résultats désirés. Le même exercice pourrait être réalisé avec votre équipe POLLEC pour toutes les fiches-actions de votre PAEDC, en réfléchissant pour chaque action au niveau de participation que vous pourriez mettre en place avec les citoyens de votre comité de pilotage. Cela permettrait de favoriser une implication active et concerté des citoyens dans la réalisation des actions.

4. Modalités pratiques

Une fois que vous avez décidé du niveau d'implication et des objectifs de votre Comité de pilotage, il est important de définir les modalités pratiques avant de les communiquer et de commencer le recrutement. Voici quelques points à prendre en compte :

- **Fréquence des réunions** : La fréquence des réunions du Comité de pilotage dépendra de chaque commune. Il est important de trouver un équilibre afin d'éviter des réunions trop fréquentes qui pourraient décourager les citoyens, ainsi que des réunions trop espacées qui pourraient affecter la motivation et la cohésion du groupe. La fréquence exacte peut être discutée avec les membres du Comité de pilotage, en prenant en compte leur disponibilité et leur motivation. En général, il est recommandé d'avoir plus de réunions en début de processus pour dynamiser le groupe. Environ 4 réunions peuvent être prévues pendant la phase d'élaboration du PAEDC, et plus de réunions peuvent avoir lieu en groupes de travail séparés. Ensuite, pour assurer un suivi adéquat,

il est recommandé d'avoir à minima deux réunions par an pour faire le point sur l'état d'avancement des actions planifiées, avec encore une fois des réunions en groupes de travail qui peuvent avoir lieu sur le côté. Il est important de tenir compte des emplois du temps de vos participants lors de la planification des réunions.

- **Lieu** : Réfléchissez à l'avance à un lieu qui pourrait accueillir les réunions de votre Comité de pilotage, du moins pour les premières réunions. Les candidats potentiels pourront ainsi évaluer la praticité du lieu. La salle choisie doit être adaptée pour faciliter les échanges.
- **Budget** : Souvent, le plan climat n'est pas accompagné d'un budget fixe. Vous pouvez essayer de négocier à l'avance un budget avec votre collège communal pour couvrir les petites dépenses qui rendront vos réunions plus agréables (boissons, nourriture, matériel, etc.), ainsi que pour financer de petites actions qui seront menées par les membres du Comité de pilotage.

II. Constitution du Comité de pilotage

Une fois que la commune a posé les bases pour son Comité de pilotage, elle peut passer à l'étape suivante qui est le recrutement des participants. Mais qui sont ces participants ?

1. Composition : qui aller chercher et pour quoi faire ?

L'établissement d'un processus participatif implique de clarifier qui sont les participants. Votre Comité de pilotage peut adopter différentes configurations en fonction des réalités de votre commune, de vos besoins, de vos ressources, de vos objectifs, etc. À vous de trouver la formule la plus pertinente pour votre territoire :

- Vous pouvez **créer un nouveau Comité de pilotage** de toutes pièces, entièrement composé de citoyens ou incluant également des membres de l'administration.
- Vous pouvez **intégrer votre Comité de pilotage à une dynamique déjà existante** : l'idée est de capitaliser sur ce qui existe déjà, en utilisant par exemple la Commission Locale de Développement Rural (CLDR) ou un autre Comité existant pour aborder les thématiques énergie-climat.
- Créer un groupe de réflexion citoyen et **élargir l'équipe POLLEC** en y incluant des représentants de ce groupe citoyen.
- Réunir votre équipe POLLEC et votre Comité de pilotage au sein d'**un seul et même Comité**.
- Mettre en place **plusieurs Comités de pilotage** en fonction des thématiques. Selon leur profil, les participants seront orientés vers le groupe de travail qui leur convient le mieux.
- **Utiliser des commissions citoyennes déjà existantes** comme groupes de travail (CLDR, CCATM, etc.) qui alimenteront le Comité de pilotage lors des séances plénières.
- Vous pouvez avoir **deux comités de pilotage** avec des publics différents pour l'élaboration et la mise en œuvre de votre PAEDC. Des communes ont par exemple fait le choix d'avoir un premier

comité de pilotage « expert » pour contribuer à la rédaction du plan. Celui-ci a demandé peu d'effort à mettre en place et a permis de rendre un plan de qualité rapidement. Elles ont ensuite refait un comité de pilotage « citoyen » au moment de la mise en œuvre pour bonifier les actions avec les citoyens et les impliquer dans la mise en œuvre.

> *Vos ressources sont limitées, soyez stratégiques et concentrez-vous sur les acteurs clés qui vous seront utiles pour l'élaboration et la mise en œuvre de votre PAEDC.*

Quelle que soit la configuration choisie, il est important que votre Comité soit un lieu de rencontre pour les citoyens et les acteurs du territoire intéressés par les questions énergie-climat, en veillant à avoir une diversité de profils et de personnalités qui apporteront différentes compétences et points de vue. Comme pour l'équipe POLLEC, il n'est pas nécessaire d'impliquer tout le monde et vous ne saurez de toute façon pas le faire, en tout cas pas de la même manière. Vos ressources étant limitées, soyez stratégiques et concentrez-vous sur les acteurs clés qui vous seront utiles pour l'élaboration et la mise en œuvre de votre PAEDC. On sous-estime souvent les ressources humaines présentes sur notre territoire : des personnes passionnées par la rénovation avec un réseau étendu, des experts en gestion de l'eau, des communicants, des personnes créatives. Votre commune regorge de personnes compétentes. À vous d'aller à leur rencontre.

Ces personnes peuvent provenir des principaux services communaux, du CPAS, des habitants, des associations locales, des commerçants, des entreprises et professions libérales, des écoles, des Comités de quartier, des centres culturels, des coopératives citoyennes de production d'énergie renouvelable, etc. Voici quelques conseils concernant certaines catégories :

- **Les citoyens** : quelle que soit la configuration et les membres choisis, il est impératif d'ouvrir votre Comité de pilotage aux citoyens, sans quoi il ne sera pas considéré comme valide par la Région wallonne. De plus, les citoyens seront vos alliés tout au long du processus. Essayez d'engager des personnes motivées tant par les aspects techniques que par d'autres aspects tels que la communication. Pensez également à sortir des profils classiques de participants à la participation citoyenne et à inclure les publics les plus vulnérables, même si cela peut être complexe. La jeunesse est également importante. Par exemple, vous pourriez mettre en place un système de parrainage de jeunes par des adultes. Les jeunes bénéficieraient ainsi d'une expérience au sein du Comité de pilotage, accompagnés par des adultes qui leur transmettraient leurs connaissances.
- **Les agents de l'administration** : il est bénéfique que les citoyens et les agents de l'administration se rencontrent afin de favoriser les échanges. Cela permet aux citoyens de mieux appréhender la réalité de l'administration et aux agents de se familiariser avec les préoccupations des citoyens. Cependant, il est important de prendre en compte les contraintes auxquelles certains agents communaux peuvent être soumis en termes de disponibilité en soirée. De plus, il est possible que les règles de fonctionnement de votre commune ne

permettent pas de prévoir des activités en soirée. Dans ce cas, il est recommandé d'organiser des réunions conjointes entre l'équipe POLLEC et le comité de pilotage lors de moments clés du processus, tels que le lancement du comité de pilotage et la présentation du PAEDC. Lorsqu'il n'est pas possible de faire se rencontrer directement ces deux publics, le coordinateur POLLEC devra également déployer des efforts supplémentaires pour assurer la liaison entre eux et garantir une bonne circulation de l'information.

- **Les politiques** : si vous impliquez des politiques dans votre Comité de pilotage, veillez à ce qu'il soit politiquement équilibré et reflète votre Conseil. En effet, le plan énergie-climat doit être adopté par le plus grand nombre. Impliquer l'opposition peut faciliter l'approbation du Conseil y a des exemples de communes où l'opposition n'avait pas été impliquée dans l'élaboration du plan énergie-climat. Aux élections suivantes, ils sont montés au pouvoir et la mise en œuvre du plan est compliquée car il n'a pas été coconstruit et donc approprié par la nouvelle majorité. Dans certaines communes, les échevins assistent régulièrement aux réunions pour rencontrer les citoyens. Ils président parfois le groupe de travail citoyen traitant de leur thématique respective. Cela permet de responsabiliser les politiques et permet au coordinateur POLLEC de se concentrer sur la logistique et l'animation de la réunion.
- **Les associations** : les associations peuvent apporter une expertise considérable à votre Comité de pilotage. Elles ont également leurs propres projets et possibilités d'action dans lesquels elles peuvent impliquer les citoyens et leur offrir des opportunités concrètes d'engagement. Elles peuvent également vous apporter un soutien dans l'organisation et la tenue des réunions.
- **CPAS** : gardez à l'esprit les trois piliers de la Convention des Maires (atténuation, adaptation, précarité) et veillez à ce qu'ils soient représentés au sein de votre Comité de pilotage. En ce qui concerne la précarité, vous disposez sans aucun doute de nombreux acteurs sur votre territoire tels que les associations, les CPAS et leurs tuteurs énergie, qui peuvent enrichir le plan de leur point de vue.
- **Les centres culturels** : les acteurs culturels ont un rôle à jouer pour mobiliser le plus grand nombre de personnes possible dans la transition et amorcer le changement culturel nécessaire.
- **Le secteur économique** : les entreprises sont souvent négligées lorsqu'il s'agit de participation. Il est intéressant de chercher à les intégrer dans le Comité de pilotage, sachant qu'elles disposent parfois de ressources plus importantes pour mettre en œuvre des actions et qu'elles exercent également une influence sur leurs employés.
- **Le monde agricole** : au même titre que les autres acteurs économiques, les agriculteurs sont souvent le parent pauvre de la participation. Ils sont souvent compliqués à mobiliser en raison de leurs horaires et du fait que leur travail dépend davantage de politiques à des niveaux supérieures. Cependant, ils ont un rôle important à jouer sur de nombreuses thématiques : résilience alimentaire, gestion des sols, adaptation au changement climatique, production d'énergie renouvelable, etc.

Il est important de noter que chaque acteur ne pourra pas être impliqué de la même manière dans la politique énergie-climat de la commune. L'intégration de ces acteurs dans le Comité de pilotage n'est qu'une méthode parmi d'autres pour les engager. Pour les acteurs difficiles à atteindre tels que le secteur économique ou le monde agricole, il est recommandé de diversifier les canaux de communication et les lieux d'échanges afin de les engager par d'autres moyens. Il peut s'agir notamment de rencontres spécifiques, de consultations en ligne, de partenariats, l'organisation d'événements. Il est essentiel d'adapter les approches d'implication pour tenir compte des besoins et des spécificités de chaque acteur, favorisant ainsi une participation élargie et diversifiée.

2. Procédure de sélection et durée des mandats

La procédure de sélection et la durée des mandats des citoyens pour votre Comité de pilotage peuvent varier en fonction des contraintes et des particularités de chaque contexte local. Une commune pourrait ne même pas avoir de procédure de sélection et laisser les réunions de son Comité de pilotage ouverte à qui le souhaite. Le plupart des communes ont cependant des participants limités et définis comme 8 membres et 8 suppléants par exemple.

Il est recommandé de consulter les bonnes pratiques établies par des initiatives similaires (panel citoyen pour le climat en Wallonie, panel citoyen pour le climat de la ville de Namur, panel citoyen de la ville d'Arlon, etc.) et de s'appuyer sur des experts et des acteurs de la société civile pour obtenir des recommandations sur le processus de sélection et identifier des citoyens engagés et compétents dans le domaine du climat. Voici quelques éléments généraux pour vous aider à démarrer :

Processus de sélection

- **Pas de sélection** : en ouvrant le Comité de pilotage à tous les habitants de la commune sans sélection préalable, cela peut permettre une plus grande diversité de perspective et une participation plus ouverte. Cela peut encourager une plus grande implication de la part des citoyens et une plus grande prise en compte des différentes voix au sein du panel.
- **Candidatures volontaires** : les citoyens intéressés à participer au Comité peuvent se porter volontaires en soumettant leur candidature
- **Tirage au sort** : consiste à sélectionner les membres du Comité de pilotage au sort parmi un échantillon représentation de la population. La commune d'Arlon a par exemple collaborer avec l'Université de Liège pour sélectionner les participants à son panel citoyen.
- **Combinaison des deux méthodes** : vous pouvez combiner le tirage au sort et l'appel à candidatures volontaires. Sélectionnez d'abord un certain nombre de participants par échantillonnage aléatoire sur base de données démographiques ou des registres électoraux pour garantir une représentation aléatoire de la population, puis complétez le panel en acceptant

des candidatures volontaires pour assurer une diversité supplémentaire ou pour combler des lacunes spécifiques.

- **Processus de sélection équilibré** : Il est important de veiller à la diversité et à la représentativité des participants. Vous veillerez donc à identifier des critères de sélection pertinents tels que le genre, l'âge, la profession, la localisation géographique ou l'expérience, l'expertise dans les domaines liés au climat, la motivation, l'engagement envers la cause Durée des mandats

Durée des mandats

La durée des mandats peut varier, mais elle est généralement définie pour permettre une participation significative et un engagement à long terme. Typiquement, les mandats d'un Comité de pilotage peuvent durer de 1 à 2 ans, voire plus, en fonction des circonstances. Il est important de prévoir une durée suffisamment longue pour permettre aux membres de se familiariser avec enjeux, de participer à des délibérations approfondies, formuler des recommandations pertinentes et contribuer de manière significative. Certains Comités de pilotage peuvent également prévoir des périodes de rotation, permettant à de nouveaux membres d'intégrer le Comité à intervalles réguliers afin de maintenir la diversité des perspectives et des idées et une dynamique de participation active.

3. Comment mobiliser de potentiels participants ?

Avoir déterminer la configuration de votre Comité de pilotage, le profil des participants recherchés et la procédure de sélection de ces derniers permet d'axer la communication sur ces publics cibles pour susciter leur intérêt à participer à la dynamique que vous êtes en train de mettre en place. Cependant, la mobilisation des citoyens peut être un défi. En effet, de nombreuses communes rencontrent des difficultés à recruter des membres pour leur Comité de pilotage. Voici quelques suggestions pour améliorer votre communication.

- **Clarifiez au préalable les informations relatives à votre Comité de pilotage** telles que son rôle dans le plan énergie-climat, ses objectifs, son fonctionnement, les modalités pratiques, ainsi que le type de profil recherché. Veillez à ce que ces informations soient incluses dans l'appel à candidatures, de manière que les personnes comprennent clairement ce qui est attendu d'elles, les engagements requis et ce qu'elles peuvent en attendre. Cela permettra de cadrer dès le début et de gérer les attentes des citoyens.
- **Utilisez divers canaux de communication** pour disséminer l'appel et toucher un large public, tels que des réunions publiques, des panneaux d'affichage, les médias locaux, les réseaux sociaux, le site web de la commune, le bulletin communal, etc. Vous pouvez aussi vous rendre au CPAS, dans les commerces, etc. afin d'y laisser des flyers ou des affiches.

- **Organisez des réunions d'information** ou des séances d'engagement où vous présentez le plan énergie-climat, les objectifs, les enjeux et le rôle du Comité de pilotage. Répondez aux questions des participants et assurez-vous qu'ils comprennent l'importance de leur participation
- **Mettez en avant les avantages et les bénéfices pour les participants**. Montrez-leur l'importance de leur voix, comment leur contribution peut avoir un impact positif sur leur commune, leur environnement et leur qualité de vie. Soulignez également les opportunités d'apprentissage, de développement de compétences et de réseautage
- **Impliquez les associations, les acteurs locaux et les personnalités de la commune** pour les encourager à participer. Leur soutien et leur participation peuvent influencer positivement la mobilisation des citoyens.
- **Créez un site web dédié au plan énergie-climat**, où vous pouvez fournir des informations détaillées sur le Comité de pilotage, les actualités, les événements à venir, etc.
- **Profitez des réunions des Comités de quartiers ou des différentes commissions consultatives présentes sur votre territoire** (CLDR, CCATM, etc.) pour présenter le plan énergie-climat et la possibilité de rejoindre le Comité de pilotage. Cela permet de toucher directement les habitants
- **Utilisez des outils de communication tangibles** tels que des flyers distribués dans toutes les boîtes aux lettres. Vous pouvez également envisager la création d'une brochure spécifique destinée aux nouveaux habitants, pour les informer sur le plan énergie-climat et les encourager à participer. La commune de Pont-à-Celles a par exemple réalisé un fascicule avec des projets-vitrine de la commune pour montrer des choses positives qui se font et impliquer les citoyens
- **Organisez un événement mobilisateur d'envergure**, tel qu'une activité culturelle suivie d'un débat, où les participants sont invités à adhérer au Comité de pilotage. Cela peut attirer l'attention et susciter l'intérêt d'un large public.
- **Profitez des événements existants** liés à l'énergie, à la mobilité, à la biodiversité ou à d'autres thématiques connexes, pour parler du plan énergie-climat et de la possibilité de rejoindre le Comité de pilotage. Par exemple, participez au salon de l'énergie, à la semaine de la mobilité, à la journée de la biodiversité, à l'inauguration d'une éolienne, à la journée de l'arbre, etc.
- **Si des groupes citoyens sur des thématiques similaires** (mobilité, biodiversité, etc.) existent déjà au sein de votre commune, profitez de leurs réunions pour venir parler du plan énergie-climat et encourager leur participation au Comité de pilotage.

III. Comment faire fonctionner le Comité de pilotage ?

Une fois que le Comité de pilotage est en place, il est essentiel de prendre le temps de poser des bases solides et de développer un cadre de fonctionnement commun. Voici quelques étapes clés à considérer pour établir une bonne dynamique de groupe et définir le mode de fonctionnement du Comité de pilotage :

1. Orienter : Pourquoi sommes-nous là ?

Lors de la première rencontre, il est essentiel de présenter en toute transparence le cadre que la commune aura préalablement défini pour le Comité de pilotage, afin d'assurer une compréhension mutuelle entre la commune et les citoyens. Il est important d'expliquer pourquoi les citoyens sont présents et ce à quoi ils vont participer, quel sera le degré de leur participation, quel rôle ils sont appelés à jouer, les objectifs de cette participation citoyenne, ainsi que les limites du processus. Comme mentionné précédemment une participation mal conçue peut causer de réels dégâts : sentiment de manipulation, perte de confiance du citoyen, inefficacité. Par conséquent, il est crucial de définir clairement les règles du jeu dès le départ et de les communiquer aux citoyens afin qu'ils sachent dans quoi ils s'engagent et ce qu'ils peuvent en attendre.

Voici quelques éléments importants à aborder lors de la séance de cadrage avec les citoyens :

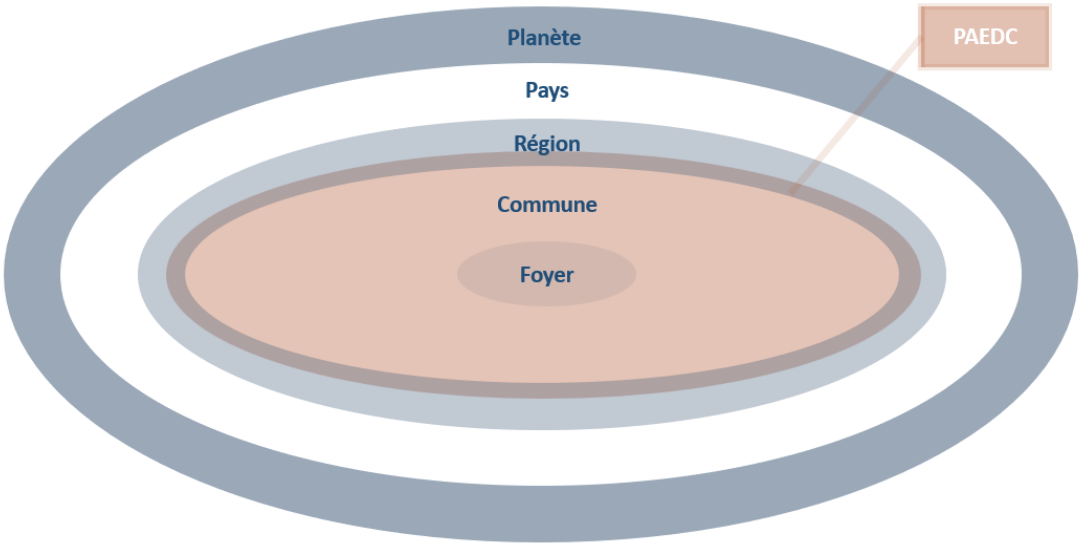
- **Présentation de POLLEC** : expliquez la démarche et les objectifs du plan énergie climat afin de sensibiliser les participants au contexte global dans lequel ils s'engagent.
- **Objectifs de la Région wallonne et de la commune** : mettez en évidence les objectifs définis par les instances régionales et communales en matière de transition énergétique et climatique.
- **Pouvoir d'action du niveau communal et du PAEDC** : il est pertinent d'aborder les grands enjeux sociétaux avant de guider les participants à se focaliser sur des actions concrètes à l'échelle locale. A cet égard, il est essentiel de préciser le périmètre des compétences et la marge de manœuvre dont dispose la commune pour agir dans le domaine de la transition énergétique et climatique pour que les citoyens travaillent sur des actions concrètes qui sont en adéquation avec le pouvoir d'action du pouvoir communal.
- **Vision de la participation de la commune** : présentez la vision et les attentes de la commune vis-à-vis du Comité de pilotage. Clarifiez le niveau de participation du Comité dans le processus de décision, son pouvoir de décision et son rôle dans la réalisation des objectifs du projet. Les attendus doivent être partagés dès le début de la démarche quand bien même le processus pour les faire évoluer
- **Mode de fonctionnement de l'administration communale** : expliquez la relation entre l'administration et le pouvoir politique, les contraintes et les réalités auxquelles l'administration communale est confrontée, comment fonctionne un budget communal, etc. Cela aidera à gérer les attentes des participants et à éviter les frustrations en comprenant les limites de l'action de la commune.

Il est important d'expliquer aux citoyens pourquoi ils sont là et de les rassurer sur la valeur ajoutée de leur participation en raison de leur expérience citoyenne. En effet, les citoyens peuvent se sentir dépassé par les enjeux et ne pas se sentir suffisamment compétents. Mettez en avant le fait qu'ils sont des experts de leur quartier, de leur territoire et de leur paysage, et qu'ils peuvent jouer un rôle de relais citoyen dans la commune pour favoriser le changement. Valorisez leurs contributions tout au long du processus, quelle que soit

l'étendue du pouvoir accordé au Comité de pilotage, afin qu'ils ne perçoivent pas leur participation comme symbolique.

Une fois que la commune a posé le cadre et exprimé ses attentes envers les citoyens, il est important que les citoyens expriment également pourquoi ils sont là, leur motivation et leurs attentes. Ils doivent expliquer ce qui les a incités à rejoindre le Comité de pilotage, comment ils souhaitent être impliqués et quelle est leur vision de la participation citoyenne et de leur rôle au sein de la commune. Il est essentiel de prendre en compte ces points de vue et d'être transparent quant à la capacité de répondre aux différentes attentes, afin d'éviter des frustrations ultérieures. Tous ces retours devraient être pris en compte dans les travaux futurs du Comité de pilotage.

Enfin, présentez-vous en tant que coordinateur POLLEC et expliquez pourquoi vous êtes là. Soyez authentique et transparent quant à votre motivation, vos propres appréhensions et la raison pour laquelle vous avez besoin dans votre travail des participants, de leur expertise, de leurs ressources et de leur soutien. La légitimité de votre rôle peut parfois être remise en question, il est donc important de vous présenter comme un partenaire engagé dans le processus de transition énergétique et climatique.



2. Construire la confiance : Qui sommes-nous ?

Pour que votre nouvelle assemblée fonctionne bien, il est essentiel que les participants se connaissent mutuellement et établissent une relation de confiance favorisant le travail en intelligence collective. Il convient donc de consacrer un moment où les membres peuvent se présenter et faire connaissance. En plus de servir les objectifs de votre PAEDC, votre Comité de pilotage peut également jouer un rôle crucial dans le renforcement des liens entre les citoyens de votre territoire. Il est donc important de ne pas négliger ces moments de partage

Encouragez les échanges informels afin de favoriser la création de liens entre les membres du Comité. Vous pouvez proposer diverses activités telles que des brise-glaces, des activités de teambuilding, des réunions

informelles, des projections-débats, des conférences, un barbecue thématique, des visites de réalisations remarquables du plan d'action, ou encore des rencontres avec d'autres Comités de pilotage de communes voisines. Ces moments de convivialité ne se limitent pas seulement au début, mais peuvent également intervenir tout au long du travail avec le Comité de pilotage. N'hésitez pas à solliciter directement les participants pour connaître leurs envies et leurs besoins afin qu'ils se sentent à l'aise et investis au sein du Comité de pilotage.

Il est également opportun de profiter de ces moments pour mieux comprendre les valeurs, les aspirations, les visions et l'expertise de chaque membre. Cette connaissance approfondie des membres vous aidera à définir les grandes lignes de travail en fonction des compétences et des intérêts de chacun, renforçant ainsi l'engagement et la contribution de tous les participants.

3. Clarifier les objectifs : Que faisons-nous ?

Une fois les balises fixées par la commune, il est important de souligner que les citoyens disposent d'une marge de manœuvre significative pour décider de ce qu'ils souhaitent réaliser et de la manière dont ils vont le faire. La prochaine étape consiste à engager une discussion avec les membres de votre Comité de pilotage afin de déterminer les objectifs communs à atteindre, ainsi que les résultats escomptés et les échéances à respecter. Ces objectifs doivent refléter une vision partagée et être formulés de manière explicite et claire. Quels sont les aspirations communes que nous souhaitons réaliser ensemble ? Quelles sont les priorités de notre Comité de pilotage et les enjeux sur lesquels nous devons concentrer nos efforts en premier lieu ? Ces éléments serviront de guide pour les travaux du Comité et permettront à tous les membres de se concentrer sur les tâches à accomplir.

4. Etablir un cadre commun : Comment allons-nous faire pour atteindre ces objectifs ?

À présent, il est essentiel de se mettre d'accord sur la manière de fonctionner afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés. Il convient d'établir un cadre de travail commun et une façon de travailler. Cela implique de clarifier l'organisation, les règles de prise de décision, la structuration de l'équipe et les modalités de communication. Certaines de ces modalités ont peut-être déjà été définies par la commune, mais il subsiste une marge d'autonomie pour le Comité de pilotage pour s'autoorganiser. Il revient donc au Comité de déterminer comment utiliser cette marge de manœuvre laissée par la commune.

Clarification des rôles et des responsabilités

Il est essentiel d'établir des rôles clairement définis et concrets, qui responsabilisent et valorisent chaque membre du Comité, afin de favoriser leur engagement personnel. En tant que coordinateur POLLEC, cela vous permettra également de déléguer certaines tâches aux membres, tant pour la mise en œuvre du PAEDC que pour l'organisation du Comité lui-même (gestion et animation des réunions, communication, etc.), ce qui allégera votre charge de travail. Bien sûr, certains membres seront plus impliqués que d'autres, il est donc

nécessaire de repérer les expertises au sein du groupe et de voir ce que chacun est prêt à apporter. Veillez à définir un niveau d'investissement maximal et à équilibrer les charges de travail entre les membres.

Il est recommandé de discuter avec les citoyens des rôles et des responsabilités qui seraient utiles au Comité de pilotage, en attribuant ces rôles en fonction des intérêts, des compétences et de l'expérience spécifique de chaque personne. Par exemple, vous pouvez désigner un président du Comité de pilotage, un secrétaire, un responsable des décisions, un responsable du respect du temps, un observateur, des responsables de groupes de travail ou de projets, etc., en fonction des besoins identifiés par le groupe.

En plus de définir des rôles et des responsabilités clairs, il est important d'adopter une approche organisée pour l'exécution des tâches et le suivi. Les membres peuvent avoir des engagements et des listes de tâches à accomplir entre les réunions. Il peut s'agir de recherches, de prises de contact, de travaux de réflexion, etc. Assurez-vous de mettre en place des mécanismes de suivi pour veiller à ce que les tâches soient effectuées de manière appropriée et à temps.

Planification des réunions et des activités

Pour une organisation claire et structurée, voici quelques points importants à prendre en compte :

- **Fixez des dates régulières** pour les réunions du Comité de pilotage. Cela permettra de maintenir une continuité dans les travaux du Comité.
- Veillez à bien **cadrer chaque réunion en termes d'objectifs et préparez un ordre du jour détaillé** en identifiant les points à aborder et les décisions à prendre. Partagez cet ordre du jour avec les membres avant la réunion pour qu'ils puissent se préparer en conséquence. Cet ordre du jour peut aussi être cocréé à la fin de la réunion précédente
- Vous pouvez organiser des **groupes de travail thématiques** pour traiter des sujets spécifiques et éviter que le Comité soit submergé par trop de thématiques à la fois. Demandez à chaque membre sur quelle thématique il souhaite travailler et quel rôle il est prêt à assumer au sein de ce groupe. Chaque groupe se concentrera sur les actions liées à sa thématique. Les groupes de travail peuvent se désigner des coordinateurs thématiques parmi les citoyens qui gèreraient le calendrier des réunions, convoqueraient celles-ci, seraient chargé de fixer l'ordre du jour des réunions, d'animer les rencontres et de présenter les travaux lors des réunions plénières du Comité de pilotage. L'architecture des groupes de travail peut être ajustée au fur et à mesure de la mise en œuvre du processus. Ces réunions peuvent être ouvertes à tous ceux qui souhaitent y participer.
- Déterminez si les débats du Comité de pilotage doivent être documentés et faire l'objet de rapports et être soumis au Conseil ou au Collège. Clarifiez si les décisions prises lors des réunions doivent être approuvées ou présentées devant le Conseil. Si nécessaire, préparez des rapports synthétisant les discussions et les décisions prises pour faciliter la communication avec les instances supérieures.

- Assurez-vous que les membres reçoivent les informations nécessaires en amont de chaque réunion. Fournissez-leur les documents pertinents, tels que les rapports, les présentations ou les mises à jour, afin qu'ils puissent se familiariser avec les sujets qui seront abordés lors de la réunion. Cela leur permettra de se préparer et de contribuer de manière plus informée aux discussions.

Prise de décision et règles de fonctionnement

Voici quelques suggestions pour un processus de décision clair et cohérent, ainsi qu'une communication efficace et le partage d'informations :

- **Déterminez le mode de prise de décision** qui convient le mieux à votre Comité de pilotage. Vous pouvez opter pour la majorité, le consensus, le consentement, une autre approche ou une combinaison de ces méthodes. Assurez-vous que tous les membres du Comité comprennent et acceptent le mode de prise de décision choisi.
- **Établissez des canaux de communication efficaces** pour faciliter les échanges entre les membres du Comité de pilotage. Cela peut inclure des groupes de discussion en ligne, des plateformes de partage de documents, des listes de diffusion par courrier électronique, etc. Veillez à ce que tous les membres aient accès aux informations pertinentes, aux documents et aux ressources nécessaires pour mener à bien leurs travaux. Encouragez également une communication ouverte et transparente entre les membres, en favorisant l'expression des idées, les questions et les préoccupations.
- **Développez collectivement un ensemble de règles de fonctionnement** ou de principes directeurs qui guideront les débats et les interactions au sein du Comité de pilotage. Ce travail peut se faire sur base des réflexions qui auront déjà eu lieu au sein de la commune sur le fonctionnement du Comité de pilotage. Veillez à impliquer tous les membres dans l'élaboration de ces règles. Leur participation contribuera à ce qu'ils se sentent investis et responsables de leur respect. Ces règles peuvent inclure des éléments tels que le respect mutuel, la confidentialité, la bienveillance, la prise de décision consensuelle, la participation active et l'écoute active. Assurez-vous que ces règles sont clairement communiquées à tous les membres et respectées tout au long des travaux du Comité.
- Veillez à être le plus transparent possible quant à la disponibilité et au partage des informations en lien avec les projets.

5. Charte de fonctionnement

Une fois que vous vous êtes mis d'accord avec votre Comité de pilotage sur les différentes modalités de fonctionnement, il est essentiel de consigner ces accords par écrit dans une Charte de fonctionnement. Cette Charte reflétera à la fois le cadre établi par la commune et les principes d'auto-organisation définis par le

Comité de pilotage lui-même. La charte contribuera à institutionnaliser un cadre commun que tous les participants s'engageront à respecter, favorisant ainsi une dynamique durable.

Pour garantir l'efficacité de la Charte, il est important de la rendre claire, concise et accessible à tous les membres. Il est également essentiel d'y prévoir une certaine flexibilité. Celle-ci pourra être révisée et adaptée en fonction des besoins changeants et des circonstances évolutives du Comité de pilotage. Pour référence et inspiration, vous pouvez consulter le modèle de Charte disponible sur le site de la Région wallonne.

IV. Le Comité de pilotage dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du PAEDC

L'implication précoce des citoyens dans l'élaboration du plan facilitera sa mise en œuvre

Après avoir réalisé toutes les étapes constitutives de votre Comité de pilotage, tant à l'interne de la commune qu'avec le Comité lui-même, vous avez normalement jeté les bases nécessaires au bon fonctionnement du groupe. Il est maintenant temps de se concentrer sur l'élaboration et la mise en œuvre du PAEDC.

Il existe de nombreuses activités que vous pouvez proposer à votre Comité de pilotage afin de coconstruire avec eux la stratégie énergie-climat de votre territoire. En fonction de son rôle et ses objectifs, vous travaillerez avec le lui à des moments et fréquences variables dans le processus POLLEC, en mettant l'accent sur différentes thématiques pour en faire ressortir des idées et des actions pertinentes. Cependant, une participation citoyenne de qualité nécessite du temps et des ressources. Vous ne pourrez donc pas tout entreprendre et devrez faire des choix stratégiques quant à l'implication des citoyens. Il est utile de réfléchir à quels aspects il est important et bénéfique de les faire participer : souhaitez-vous leur apport sur le diagnostic de votre territoire ? Leur réflexion sur les actions appropriées ? Leur implication dans la mise en œuvre des actions ? Il est conseillé de consulter les citoyens eux-mêmes pour connaître la manière dont ils souhaitent contribuer au plan énergie-climat.

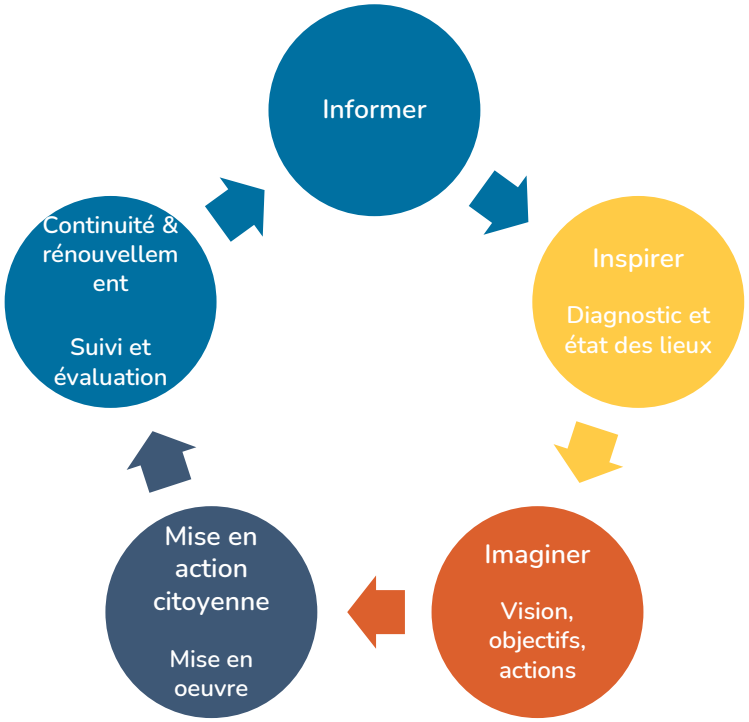
De nombreuses communes ne commencent à travailler avec leur Comité de pilotage qu'au moment de la mise en œuvre du plan. Cependant, il est recommandé d'intégrer la participation citoyenne dès que possible dans le processus, dès la phase de rédaction du PAEDC. L'implication précoce des citoyens dans l'élaboration du plan facilitera sa mise en œuvre. Si le Comité de pilotage est mis en place alors que le PAEDC existe déjà vous devrez consacrer du temps à présenter le PAEDC, expliquer comment il a été élaboré et répondre aux questions des citoyens à ce sujet.

Dans la prochaine partie, nous passerons en revue les différentes étapes du processus POLLEC et proposerons, de manière non exhaustive, des activités à réaliser avec votre Comité de pilotage. Cette section

vise à vous inspirer. Nous vous encourageons à réfléchir, avant chaque réunion, aux résultats que vous souhaitez en retirer. Pensez à des dispositifs originaux qui permettent de sortir des schémas classiques de pensée et permettent aux citoyens de s'exprimer : déformaliser les échanges, utiliser l'humour, utiliser des supports visuels, explorer des méthodes d'animation originales, organiser des réunions dans des lieux atypiques, encourager la diversité des modes d'expression en utilisant des supports variés, etc.

Il est également possible de confier l'animation du Comité de pilotage à un prestataire externe, qui pourra vous accompagner dans la co-construction du processus de participation. De nombreux acteurs, notamment dans le domaine de l'éducation permanente, peuvent soutenir la dynamique et assurer une coanimation.

Dans les prochaines sections, chaque étape du processus POLLEC sera examinée à travers une série de cinq étapes plus larges, recommandées pour tout processus de participation citoyenne, indépendamment du niveau d'implication de vos citoyens : informer, inspirer, imaginer, mise en action citoyenne, et assurer la continuité et le renouvellement.



1. **Informer** : Pour permettre aux citoyens de participer de manière éclairée et critique, il est essentiel de les informer au préalable. Ils doivent être au courant des enjeux, des données et des informations pertinentes liées à leur territoire.
2. **Inspirer** : Ensuite, il convient de susciter l'inspiration chez les citoyens. Cela passe par un travail de diagnostic et d'état des lieux qui permet aux participants de se reconnecter à leur territoire. Il s'agit de mettre en lumière ce qui fonctionne bien, les lacunes, les ressources disponibles et les initiatives déjà en place.

3. **Imaginer** : Une fois que les citoyens ont été inspirés par les enjeux de leur territoire, il est temps de les encourager à imaginer la vision qu'ils ont pour le futur. Il s'agit de définir ce qu'ils souhaitent réaliser. Cette grande vision doit ensuite être déclinée en objectifs concrets, puis en actions spécifiques permettant d'atteindre ces objectifs.
4. **Mise en action citoyenne** : Cette étape consiste à passer à l'action. Les citoyens doivent être encouragés à s'impliquer activement dans la mise en œuvre des actions définies. Cela peut prendre la forme de projets collaboratifs, de campagnes de sensibilisation, de mesures concrètes, etc.
5. **Continuité et renouvellement** : Enfin, il est essentiel de veiller à assurer la continuité de l'engagement citoyen et à favoriser le renouvellement des participants. Il faut prévoir des mécanismes permettant de maintenir la dynamique participative sur le long terme, en organisant régulièrement des rencontres, en favorisant la formation et l'apprentissage continu, et en incitant de nouveaux citoyens à rejoindre le processus.

Il est important de souligner qu'il n'existe pas de méthode unique et rigide pour impliquer les citoyens, ni un seul chemin à suivre avec votre Comité de pilotage. Ce canevas proposé vise à vous inspirer dans l'élaboration de votre processus participatif. Il est important de l'adapter en fonction de votre situation spécifique. Même si vous commencez directement avec votre Comité de pilotage à l'étape de la mise en œuvre, il reste néanmoins recommandé de revenir brièvement sur les étapes précédentes pour créer une base solide.

1. Informer

Pour permettre une participation éclairée, il est essentiel de fournir aux citoyens les informations nécessaires pour qu'ils puissent se forger une opinion. Ainsi, une première étape d'information joue un rôle crucial pour une participation effective, et ce tout au long du processus.

Il est important de mettre tous les participants au même niveau de connaissance et de leur fournir des outils nécessaires pour qu'ils puissent remplir leur mandat de manière efficace. Une première séance d'information sur les grands enjeux énergétiques et climatiques, ainsi que sur les enjeux spécifiques à leur territoire, peut être organisée. Cela peut prendre la forme d'une conférence avec des experts par exemple. De plus, il peut être utile de sensibiliser les participants à la question de la participation citoyenne dans les questions environnementales, afin de leur montrer le rôle qu'ils peuvent jouer.

Il est cependant important de ne pas se limiter à du contenu expert. L'étape d'information nécessite un effort important de vulgarisation, afin de transmettre les informations de manière simple et compréhensible pour tous. Il faut trouver un équilibre entre le besoin d'objectivité et de chiffres pour certains participants, et le besoin d'appropriation pour d'autres, afin d'avancer avec tout le groupe.

2. Inspirer : diagnostic & état des lieux

Après avoir informé et mis à niveau les membres du Comité de pilotage quant aux informations essentielles pour leur participation, il est temps de passer à l'étape d'inspiration en réalisant le diagnostic du territoire et l'état des lieux de la politique énergétique locale. Ces étapes permettent de prendre conscience des réalités actuelles du territoire, d'identifier les enjeux et de proposer des pistes d'amélioration. Il est intéressant d'impliquer les citoyens dans ces démarches, afin qu'ils partagent leur connaissance du territoire et enrichissent le diagnostic avec leur expertise citoyenne sur les besoins et les vulnérabilités du territoire, tout en se reconnectant à celui-ci.

Voici quelques idées pour faire participer vos citoyens et élaborer un diagnostic complet et participatif de votre territoire :

- Identifier les **points forts et les points faibles** de la commune,
- Organiser une ou plusieurs **balades exploratoires** pour discuter de l'aménagement du territoire, des paysages, du potentiel renouvelable, de la mobilité en faisant appel aux sens et en recueillant des informations précises sur les problématiques vécues par les habitants et usagers
- Analyser ensemble les principaux indicateurs de l'ISADF (Indicateur synthétique d'accès aux droits fondamentaux) dresser un **diagnostic local de cohésion sociale et identifier les besoins spécifiques du territoire**.
- Examiner ensemble les sources d'énergie renouvelable présentes sur le territoire, discuter du potentiel théorique et déterminer ensemble un **potentiel renouvelable socialement acceptable** pour la commune.
- Utiliser l'outil POLLEC pour évaluer l'évolution du bilan énergétique et des émissions au fil des années, et identifier les secteurs les plus émetteurs (logement et transport) qui nécessitent une attention particulière.
- Réaliser un **diagnostic des vulnérabilités** en confrontant les citoyens à l'outil "Adapte ta commune" et aux cartes correspondantes.
- **Confronter les citoyens à une série d'indicateurs** et compléter le diagnostic quantitatif par leurs observations qualitatives. Ces indicateurs peuvent être la consommation totale d'énergie dans la commune et de ses différents secteurs ; les émissions de gaz à effet de serre de la commune et de ses différents secteurs ; les sources d'énergie utilisées dans la commune ; la structure du système de transport de la commune, y compris la part des différents modes de transport et la disponibilité des infrastructures de transport durable ; les performances énergétiques des bâtiments de la commune, la capacité de la commune à produire de l'énergie renouvelable, ainsi que le potentiel d'exploitation de ces sources d'énergie ; les pratiques de gestion des déchets ; le degré de sensibilisation des citoyens aux enjeux énergétiques et climatiques, ainsi que leur

engagement dans les initiatives locales de transition; les vulnérabilités spécifiques de la commune aux risques liés au changement climatique ; etc.

- **Examiner les politiques, les plans d'actions ou les programmes existants** de la commune en matière de transition énergétique et climatique, afin de comprendre les mesures déjà prises et les objectifs fixés et identifier collectivement les actions à poursuivre, à améliorer, à abandonner et à tenter.
- Organiser une **cartographie participative** des zones problématiques de la commune.
- Organiser des ateliers de co-construction du diagnostic.
- Mettre à jour le diagnostic au fil du temps.

3. Imaginer la transition : vision, objectifs et actions

Après avoir effectué l'identification des sources d'émissions, des risques, des vulnérabilités et d'autres éléments de diagnostic du territoire, vous pouvez imaginer le futur de votre territoire avec les citoyens au travers d'une vision, des objectifs et des actions pour le PAEDC.

Vision

La première étape consiste à développer une vision qui définira les grandes orientations du plan. Pour construire le monde de demain, il est essentiel de pouvoir l'imaginer. Il est important de réaliser les changements nécessaires que la transition impliquera, notamment sur le plan culturel et des comportements. Par exemple, malgré l'utilisation des énergies renouvelables, l'outil POLLEC permet de se rendre compte qu'il faudra consentir d'importants efforts en termes d'économies d'énergie.

Afin d'engager tout le monde dans cette transition, il est nécessaire de créer un récit mobilisateur pour la commune, une vision attrayante partagée par tous qui incite les citoyens à agir. Le coordinateur POLLEC joue un rôle clé pour inspirer ce nouveau récit au sein de la commune en organisant des moments avec les citoyens pour rêver, imaginer une vision à long terme du territoire et se fixer des objectifs ambitieux. Vous pouvez travailler sur l'imagination collective avec les citoyens en collaborant avec des acteurs culturels tels que des artistes, des théâtres et des créateurs, pour imaginer et créer de nouveaux récits à travers l'art. Cet exercice est intéressant car il permet également de confronter cette vision ultérieurement.

Voici quelques ressources et pistes pour mener ce travail de mise en récit avec les citoyens :

- Identifiez les grandes thématiques et imaginez des **scénarios** par thématique.
- Utilisez des ressources en ligne pour calculer l'**empreinte carbone** des citoyens et imaginer des scénarios de réduction pour le futur.
- Mobiliser des auteurs et des ressources qui permettent d'**imaginer de nouveaux récits** pour amorcer des discussions avec les citoyens, comme Pablo Servigne, Rob Hopkins, ou des contenus sur YouTube tels que "Partager c'est sympa".

- Explorez la **Fresque des nouveaux récits**, qui s'inscrit dans la continuité de la Fresque du climat.
- Imaginez une vision à long terme pour la commune en utilisant la méthode des « **phrases accroches** ».
- Utilisez des **méthodes prospectives variées**, telles que des cartes postales, des cartes géographiques, ou des activités avec des Lego.
- Expérimentez des approches telles que le **théâtre forum ou le récit éveillé**, où les participants visualisent une histoire les yeux fermés, puis la représentent visuellement (par exemple, par le dessin) afin de faire émerger les priorités et les actions potentielles des citoyens.
- **Présentez différents scénarios aux citoyens** pour susciter un débat sur la vision de la commune, en utilisant par exemple les scénarios proposés par l'ADEME, Negawatt et d'autres organisations.

Votre outil POLLEC peut également servir de point de départ pour engager des discussions sur les grandes orientations de votre PAEDC avec les citoyens :

- Utilisez l'outil POLLEC pour élaborer différents scénarios sectoriels, de transfert de vecteur et de production renouvelable, puis discutez-en avec les citoyens.
- Utilisez l'onglet "Vision" de l'outil pour engager une discussion avec les citoyens sur la part du potentiel renouvelable que vous souhaitez exploiter. Il s'agit d'un débat complexe mais enrichissant en termes de choix à faire avec les citoyens pour le territoire.
- L'outil permet également de constater que malgré une production croissance d'énergie renouvelable, il est nécessaire de réaliser des économies d'énergie. Cela ouvre la voie à des débats sur l'efficacité énergétique et la sobriété, ainsi que sur les choix d'utilisation les plus pertinents en termes d'énergie.

Objectifs et scénarios

Après avoir défini une vision à long terme pour le territoire, la prochaine étape consiste à travailler avec votre Comité de pilotage pour concrétiser cette vision en objectifs spécifiques par secteur, transfert de vecteur et énergie renouvelable. L'outil POLLEC peut vous aider dans cette tâche en permettant d'explorer différentes combinaisons d'objectifs et de faire des simulations pour déterminer comment atteindre l'objectif global fixé par la commune.

Il est important d'engager un débat avec les citoyens sur la répartition des efforts entre les différents secteurs, en s'inspirant, par exemple, des objectifs définis au niveau wallon. Vous pourriez, par exemple, proposer les objectifs suivants comme point de départ des débats :

Secteur	**Objectifs 2030 d'économie d'énergie**	
	Wallonie PACE	Commune

Transport	-40%	par rapport à 2006	-40%	par rapport à 2006
Logement	-4%	par an (% de 2006)	-35%	par rapport à 2006
Tertiaire	-4%	par an (% de 2006)	-35%	par rapport à 2006
Industrie	-1,5%	Par an (% de 2006)	-15%	par rapport à 2006
Objectifs 2030 de production d'énergie renouvelable				
Suffisants pour atteindre une réduction des émissions de 55% par rapport à 2006 et répartis entre filières proportionnellement au potentiel de chacune				

Pour remettre en question cette répartition et l'adéquation des objectifs, vous pouvez utiliser l'outil POLLEC pour traduire ces objectifs en scénarios ou mesures concrètes, afin d'évaluer l'ampleur des efforts à fournir et de dimensionner vos objectifs en fonction de ce qui est réalisable sur votre territoire.

Par exemple, si vous fixez un objectif d'économie d'énergie de 35% dans le secteur du logement, il est important d'examiner concrètement ce que cela représente en termes d'efforts. Cela peut correspondre, par exemple, à la rénovation à basse consommation énergétique de 3000 maisons sur le territoire. Cela permet de débattre de la faisabilité de ces objectifs et d'ajuster leur niveau en trouvant un équilibre adéquat entre les efforts à fournir pour chaque objectif.

L'objectif est de se mettre d'accord avec les citoyens sur les efforts à réaliser, en prenant en compte les considérations pratiques et les ressources disponibles sur votre territoire. Il est important d'impliquer les citoyens dans ce processus pour assurer une appropriation collective des objectifs fixés et favoriser leur engagement dans la mise en œuvre du PAEDC.

Actions

Une fois que la vision à long terme pour votre territoire a été définie et que vous avez traduit cette vision en objectifs à atteindre d'ici 2030, il est maintenant temps de transformer ces objectifs en actions concrètes. La participation citoyenne dans la conception des actions est source d'inspiration, de propositions, d'idées et d'amélioration des actions. Elle présente également de nombreux avantages lors de leur mise en œuvre, car les actions sont mieux réfléchies, en phase avec les réalités des citoyens et les besoins du territoire. Cela permet également de responsabiliser les citoyens en les faisant devenir acteurs du plan énergie-climat, ce qui rend les actions plus durables dans le temps.

Pour entamer la réflexion sur les actions, il est important de délimiter avec votre Comité de pilotage le périmètre des actions à discuter. Vous pouvez envisager de réfléchir à toutes les thématiques ou vous concentrer sur certaines spécifiques déterminées par l'administration ou les citoyens eux-mêmes en fonction de leurs intérêts et de leur volonté de s'impliquer. Définir des thématiques de travail vous permet de vous concentrer là où la participation citoyenne apporte une valeur ajoutée élevée. Par exemple, il peut être moins intéressant de consulter les citoyens sur l'intégration de critères environnementaux dans les marchés publics de la commune que de discuter de la manière de faciliter la rénovation des bâtiments privés ou d'encourager la mobilité douce.

Il existe différentes façons d'aborder cette réflexion sur les actions, et celles-ci peuvent varier d'une commune à l'autre. Premièrement, vous pouvez entreprendre ce travail sur les actions avec l'ensemble de votre Comité de pilotage ou travailler en sous-groupes sur différentes thématiques, en fonction de l'organisation que vous avez choisie pour votre Comité de pilotage. Deuxièmement, vous pouvez aborder cette réflexion sur les actions à partir d'une feuille blanche, en procédant à une idéation complète sans contraintes initiales. Cela permet de rêver grand et favorise une forte appropriation par les citoyens. Cependant, travailler sans contraintes comporte le risque que les propositions des citoyens se heurtent plus tard aux réalités de la commune, qu'elles soient jugées irréalistes ou qu'elles existent déjà. Cela pourrait frustrer les citoyens. Il est donc conseillé de fixer dès le départ un cadre et des contraintes. Ces contraintes peuvent avoir été réfléchies en amont par votre équipe POLLEC. Cette approche permet d'aboutir à des actions pertinentes. Vous pouvez également présenter un portefeuille d'actions que vous avez déjà imaginé avec votre équipe POLLEC en interne, et le rôle du Comité de pilotage serait alors d'améliorer et de préciser ces actions, ou d'en proposer de nouvelles. Dans tous les cas, il est important de nourrir le travail des citoyens avec des réflexions similaires au sein de l'administration.

Il est à noter qu'à ce stade, vous n'êtes pas obligés de parvenir à une série d'actions précises permettant d'atteindre tous vos objectifs. Le PAEDC est un processus itératif visant à améliorer continuellement le plan. Il peut être lacunaire au départ et se renforcer au fil du temps, à mesure que les réflexions se multiplient et que la coopération avec les acteurs locaux se consolide, par exemple.

Voici quelques approches pour réfléchir aux actions avec les citoyens :

- Organiser un débat sur une thématique spécifique en invitant des **intervenants externes** à remettre en question les idées des citoyens. Ces intervenants peuvent également être des acteurs internes à l'administration.
- Organiser des **ateliers collaboratifs** de type "ruches" ou "world café" pour aborder plusieurs thématiques. Les participants sont répartis en sous-groupes qui tournent d'un groupe à l'autre.
- Questionner les citoyens sur ce qu'ils font déjà au niveau individuel dans leur vie quotidienne pour contribuer à la transition énergétique. Qu'est-ce qui les a incités à agir de la sorte ?

Comment encourager les autres à faire de même ? Quelles actions de sensibilisation peuvent être mises en place en se basant sur ces expériences ?

- Réfléchir avec les citoyens à la **dimension citoyenne des actions**, et déterminer quelle place les citoyens peuvent occuper dans leur mise en œuvre.
- Permettre aux enfants/jeunes de choisir une action/projet.
- Repartir du diagnostic initial pour formuler des propositions d'actions.
- Organiser une **visite dans une commune exemplaire** pour s'inspirer des projets et rencontrer des acteurs clés.
- **Proposer au Comité de pilotage de rédiger une fiche action**, de l'estimer budgétairement, etc., pour répondre à un appel à projets spécifique. Les citoyens peuvent ainsi créer tout ce qu'ils souhaitent faire. Cela permet de réduire la charge de travail du coordinateur et d'impliquer les citoyens de manière approfondie, tout en exerçant une pression sur la commune pour faire avancer la mise en œuvre.
- **Faire émerger des actions à partir d'une réflexion sur les freins**. Poser la question aux citoyens de savoir pourquoi ils n'adoptent pas des pratiques plus durables en termes de mobilité ou pourquoi ils hésitent à rénover leur maison. Développer des actions pour surmonter ces obstacles
- Discuter de la contribution des actions aux objectifs et de leur dimensionnement approprié pour les atteindre. Par exemple, déterminer si une plateforme de rénovation permettant de rénover 1000 maisons vous semble réaliste.
- Réaliser une **analyse AFOM** (atouts, faiblesses, opportunités et menaces) des différentes actions.
- Organiser un **jeu de rôles** où les participants négocient les différentes actions à mettre en place. Chaque action a une valeur différente en fonction du rôle des personnes impliquées. Cela oblige les citoyens à se mettre à la place de différents acteurs (agriculteurs, entreprises, etc.) et permet d'améliorer les actions afin qu'elles bénéficient au plus grand nombre ou impactent les différents acteurs de manière équilibrée.
- Organiser un **débat** sur les actions en utilisant la méthode du fishbowl.
- **S'inspirer des nombreux recueils d'actions** pour nourrir la réflexion avec les citoyens (PAEDC d'autres communes, plan air-climat-énergie wallon, plan Sofia, plan Négawatt, le livre "Drawdown" de Paul Hawken, le livre « Il faut tuer Tina de Olivier Bonfond, etc.). Par exemple, partir des 168 actions du panel citoyen wallon, les trier par thématique, évaluer leur faisabilité au niveau local et discuter des propositions.
- Animer une séance de réflexion à partir de **phrases accrocheuses** telles que : "Si je ne peux plus utiliser ma voiture en 2052, je me déplacerai..." ou "Si je ne peux plus chauffer ma maison au

mazout ou au gaz en 2052, je me chaufferai...". Ensuite, établir un rétroplanning et imaginer les actions nécessaires pour que ces scénarios se réalisent.

- Reprendre le **Plan Stratégique Transversal** de la commune et ses orientations stratégiques pour orienter la réflexion sur les actions. Cela permet également de garantir un soutien politique et de renforcer la légitimité des actions du PAEDC.
- Trouver avec votre Comité de pilotage des indicateurs pertinents et mesurables pour évaluer les actions.
- Le Comité de pilotage peut également revoir des actions antérieures et les mettre à jour en fonction de l'évolution du contexte.
- Utiliser le **design thinking** pour améliorer les actions en adoptant le point de vue des utilisateurs.
- La phase de réflexion sur les actions se termine toujours avec beaucoup de choses. Vous pouvez effectuer un travail de hiérarchisation sur **métaplan** avec les citoyens pour choisir ce que vous allez mettre dans votre plan d'action
- Permettre aux citoyens d'aller présenter et défendre leurs actions devant le Collège et le Conseil.

4. Mise en œuvre et mise en action des citoyens

La participation citoyenne dans la mise en œuvre du plan énergie-climat est essentielle, car elle garantit la légitimité, l'adhésion et l'engagement durable des citoyens. Leur expertise locale et leur créativité enrichissent les solutions proposées, tandis que leur responsabilisation favorise leur implication active. Cependant, cette étape peut parfois s'avérer plus complexe que lors du diagnostic ou la réflexion sur les actions : que faire avec les citoyens une fois que le plan est écrit, que les actions sont décidées et que leur mise en place prend du temps ? Comment maintenir la dynamique territoriale dans le temps, éviter l'essoufflement et conserver l'intérêt des citoyens ? Pour cela, il est nécessaire de proposer des activités concrètes pour les citoyens et utiles pour la commune.

Mise à jour continue du PAEDC

Le plan énergie-climat est un document évolutif, susceptible de changer au fil du temps en fonction de divers facteurs tels que le contexte, les décisions politiques et les retours d'expérience du terrain. Il est essentiel d'ouvrir régulièrement le plan à la discussion, de le remettre en question et de l'améliorer en collaboration avec les citoyens. Cela peut impliquer d'affiner le diagnostic initial, de revoir la vision à long terme, de réajuster les objectifs fixés, d'évaluer les actions envisagées jusqu'à présent et de proposer de nouvelles idées. La mise en œuvre des actions peut nécessiter des ajustements et des itérations successives. Par ailleurs, si l'estimation du potentiel renouvelable n'a pas été réalisée lors de l'élaboration du plan énergie-climat, il est opportun d'organiser des échanges citoyens pour débattre collectivement de cette question et enrichir la réflexion.

Prioriser les actions

La mise en œuvre du plan énergie-climat peut s'avérer complexe étant donné son ampleur et le nombre d'actions à entreprendre d'ici 2030. Il est donc essentiel de procéder à une priorisation et à une planification afin de sélectionner les actions à mettre en œuvre en premier lieu. Certaines communes établissent des plans d'action annuels pour guider leurs efforts. Il est recommandé de fixer des objectifs réalistes en initiant un certain nombre d'actions chaque année, sur lesquelles concentrer les ressources et les efforts de la commune. Le Comité de pilotage peut jouer un rôle dans l'établissement de l'ordre des priorités, en définissant les orientations annuelles qui seront intégrées au budget communal. La priorisation des actions peut se faire en se basant sur différents critères, définis en interne à l'administration ou avec les citoyens eux-mêmes, tels que :

- La **motivation** des citoyens à s'impliquer
- Les **opportunités de financement** et les subventions disponibles : si un subside existe pour financer une action, vous pouvez par exemple travailler avec les citoyens sur l'amélioration de l'action au regard des critères d'éligibilité de ce financement.
- La **diversité des actions** : pour progresser dans toutes les thématiques et ne pas avoir que des grosses actions sur une même année. Par exemple : une grosse action, une action par les citoyens, une action de sensibilisation, etc.
- Les **ressources disponibles** : réfléchir aux actions qu'il vous est possible de mettre en œuvre sur une année en fonction des ressources qu'elles demandent et de vos ressources disponibles
- Le **soutien politique** : en identifiant les actions susceptibles de bénéficier de ce soutien et pour lequel les citoyens peuvent œuvrer en venant défendre leurs idées auprès du Collège ou de l'échevin concerné.

Impliquer les citoyens dans la mise en œuvre du PAEDC

Il est essentiel d'impliquer les citoyens dans la réalisation des actions du plan énergie-climat, en leur donnant des responsabilités et en les rendant acteurs de ces actions. Les citoyens peuvent devenir de véritables porteurs de projet en définissant clairement les rôles et en leur attribuant des tâches spécifiques. Cela permet de renforcer leur appropriation du plan et leur engagement, tout en bénéficiant de leurs idées, de leurs compétences et de leurs ressources. En particulier lorsque les actions sont de petite envergure, il est recommandé d'encourager les citoyens à s'impliquer, ce qui permet également de disposer de ressources humaines supplémentaires pour les mettre en œuvre.

Le Comité de pilotage peut jouer un rôle essentiel dans la mise en œuvre du plan d'action en suivant quelques propositions :

- Identifier comment chaque membre du Comité de pilotage peut contribuer à la réalisation des différentes actions en fonction de leurs intérêts et compétences.

- Créer des **groupes de travail thématiques** ou désigner des personnes pour travailler sur des aspects spécifiques tels que la mise en œuvre des actions prioritaires, le financement, la recherche de subsides, la communication, etc. Ces groupes peuvent travailler de manière autonome, se désigner des coordinateurs et rendre compte régulièrement de leur avancement en séance plénière du Comité de pilotage.
- **Impliquer les citoyens dans la réflexion sur la communication**. En effet, la communication est souvent identifiée comme une difficulté au sein des communes. Or, les citoyens sont les plus à même d'être créatifs et innovants pour imaginer des idées pour sensibiliser leurs pairs et toucher différents publics.
- Dans le même ordre d'idées, **les citoyens peuvent vous soutenir dans la mobilisation des acteurs du territoire et leur mise en réseau**. En tant qu'ambassadeurs du plan énergie-climat, ils peuvent entrer en contact avec les centres culturels, les Comités de quartiers, les Contrats Rivières, les antennes d'association environnementale, etc.
- **Organiser des rencontres entre les citoyens, les élus et les agents** de la commune (les porteurs de projet, le service communication, etc.) pour favoriser la compréhension mutuelle et l'échange d'expériences.
- Impliquer les citoyens dans des **actions simples à faible budget** pour maintenir une dynamique positive, comme l'organisation d'événements (journée énergie, semaine de la mobilité, etc.), d'animations ou la présentation du plan énergie-climat à diverses occasions.
- Demander une **petite enveloppe budgétaire** sur l'année pour des actions citoyennes, pour éviter que celles-ci ne doivent attendre d'être inscrite au budget de l'année suivante
- **Cartographier avec les citoyens les personnes ressources** sur le territoire pour la mise en œuvre des différentes actions.
- Le coordinateur POLLEC peut communiquer de manière transparente la liste des tâches à réaliser aux membres du Comité de pilotage et explorer avec eux les possibilités de soutien des citoyens dans chaque tâche.
- Le Comité de pilotage peut soutenir la commune en facilitant les rencontres et les échanges entre les initiatives citoyennes qui se déroulent en dehors du cadre de la commune, en favorisant les partenariats, la communication et la mise en réseau de ces projets citoyens.
- Dresser un **inventaire des initiatives citoyennes** sur la commune et des possibilités d'engagement pour les citoyens.
- Organiser des **jeux de rôle** autour des actions pour réfléchir aux partenariats, améliorer les actions en fonction des intérêts des différentes parties prenantes, etc.

5. Continuité et renouvellement : suivi et évaluation

Enfin, une fois les actions du plan énergie-climat mises en œuvre, il est crucial de suivre et d'évaluer leur progression et leurs résultats. Votre Comité de pilotage peut jouer un rôle clé dans ce suivi et cette évaluation, en veillant à ce que les actions se déroulent comme prévu et en mesurant leur impact. Par ailleurs, pour maintenir une dynamique citoyenne durable, il est également important de valoriser et de reconnaître la participation des citoyens ainsi que de renouveler régulièrement la participation citoyenne en encourageant de nouvelles personnes à rejoindre le Comité de pilotage pour insuffler une nouvelle énergie et éviter l'essoufflement.

Reconnaitre, célébrer et visibiliser les actions citoyennes

Il est primordial de témoigner de la gratitude et de la reconnaissance envers les citoyens volontaires afin de maintenir leur engagement sur le long terme. Il est crucial de valoriser leur travail et de mettre en lumière les actions entreprises par le Comité de pilotage en communiquant à la fois en interne et en externe. Il est essentiel de démontrer que des progrès sont réalisés, que des actions sont en cours et de raviver l'élan en mettant en avant ce qui a fonctionné. Il est important de montrer que les efforts déployés ont un impact réel

Plusieurs stratégies peuvent être mises en place pour exprimer cette reconnaissance et valorisation :

- **Allouer un petit budget** aux réunions festives afin de célébrer les petites victoires. Publier ces réussites sur le site de la commune et créer un tableau d'honneur pour mettre en avant les membres engagés du Comité de pilotage.
- **Organiser des événements** spéciaux ou se joindre à des occasions existantes pour présenter le plan climat et les réalisations accomplies aux citoyens. Par exemple, une promenade à travers la commune pour observer les projets et réalisations concrètes, organiser une course pour le climat pendant la journée sans voiture, ou encore organiser une cérémonie d'Awards avec un forum d'échanges entre citoyens, des témoignages de porteurs de projets et des visites de maisons rénovées par des citoyens engagés. Ces événements festifs servent de vitrine et peuvent également attirer de nouvelles personnes par la suite.

Suivi et évaluation

L'implication citoyenne dans le suivi et l'évaluation du plan énergie-climat d'une commune revêt une importance capitale pour garantir sa réussite à long terme. Votre Comité de pilotage peut jouer un rôle essentiel dans ce processus, en veillant à ce que les actions prévues se déroulent conformément au plan et en évaluant leur impact. Leur participation active permet de recueillir des informations sur les avancées réalisées, les obstacles rencontrés et les ajustements nécessaires, tout en assurant un contrôle démocratique sur la mise en œuvre du plan par les instances politiques.

Les citoyens peuvent contribuer de plusieurs manières au suivi et à l'évaluation du plan énergie-climat :

- **Collecte de données** : Les citoyens peuvent participer à la collecte de données pertinentes pour évaluer les progrès réalisés. Cela peut inclure des relevés de consommation énergétique, des enquêtes sur les comportements de mobilité, etc.
- **Identification des lacunes** : Les citoyens peuvent apporter leur regard critique et identifier les éventuelles lacunes dans la mise en œuvre du plan. Leurs observations et commentaires peuvent contribuer à repérer des domaines d'amélioration ou des actions manquantes.
- **Évaluation des résultats** : Les citoyens peuvent participer à l'évaluation des résultats obtenus grâce aux actions entreprises. Ils peuvent analyser l'impact des mesures mises en place et apporter leur expertise pour évaluer leur efficacité.
- **Formulation de recommandations** : Les citoyens peuvent formuler des recommandations pour améliorer les actions déjà en cours ou proposer de nouvelles actions à mettre en place. Leurs idées et suggestions peuvent enrichir le plan énergie-climat et favoriser son adaptation aux besoins de la communauté.

Pour favoriser cette participation citoyenne, il est nécessaire de mettre en place de mécanismes de communication et de retour d'information réguliers.

Maitrise du changement et endurance

Enfin, il est crucial que le plan énergie-climat soit un document dynamique, constamment nourri, mis à jour et adapté en fonction de l'évolution du contexte, des avancées et des obstacles rencontrés. Il ne s'agit pas d'un plan figé que l'on ressortirait des tiroirs tous les trois ans pour le laisser inchangé jusqu'en 2030. Au contraire, le plan doit être souple et évolutif.

Idéalement, le plan énergie-climat devrait être réévalué et mis à jour tous les deux à trois ans, et son état d'avancement devrait être présenté régulièrement lors des réunions du Conseil communal. Ces réunions permettront de faire le point sur ce qui était initialement prévu, ce qui a été réalisé, ce qui reste à faire, et d'évaluer si les objectifs fixés sont atteints. Si ce n'est pas le cas, il sera nécessaire de trouver des solutions pour les atteindre. Il convient également de se demander si les objectifs sont toujours réalistes et réalisables, et d'ajuster en conséquence le plan en ajoutant, supprimant ou modifiant des actions. Le Comité de pilotage peut jouer un rôle central dans ce processus en présentant l'état d'avancement du plan, en tenant compte de l'évolution du contexte, en proposant des mises à jour, des réorientations et en réalisant une veille des fiches actions à activer.

Un Comité de pilotage bien impliqué permettra également d'assurer la pérennité du plan énergie-climat, même en cas de changement de coordinateur, en facilitant la transmission des connaissances et des informations.

Enfin, afin de maintenir la dynamique dans le temps, il est essentiel d'organiser des réunions régulières et de veiller à ce que les actions décidées soient suivies et mises en œuvre. Il convient de faire régulièrement le point sur les progrès réalisés et de communiquer sur les résultats obtenus afin de maintenir l'engagement des participants. Il est également bénéfique de

renouveler ou d'élargir le Comité de pilotage en intégrant de nouveaux membres. Pour cela, vous pouvez organiser des événements mobilisateurs, des séances d'information et de sensibilisation régulières pour attirer de nouvelles personnes et les inciter à s'impliquer dans le processus.

Conclusion

En conclusion, ce guide se veut être un outil pour les coordinateurs POLLEC, offrant des balises utiles pour la mise en place d'une équipe POLLEC dynamique ainsi que d'un comité de pilotage efficace qui donnent des résultats utiles pour la commune. Il est important de souligner qu'il n'existe pas de recette miracle pour réussir dans ce domaine. Chaque coordinateur est invité à utiliser ce document comme un guide souple, capable d'être adapté en fonction des besoins spécifiques de sa commune.

La participation citoyenne est un processus continu, dynamique et évolutif. Il demande de la patience, de l'adaptabilité et repose sur l'implication et l'engagement de tous les acteurs impliqués : les citoyens, les élus, les associations locales et les services communaux. **Vous êtes encouragés à faire preuve de créativité, à explorer différentes approches participatives, à expérimenter de nouvelles idées et à accepter que l'échec puisse faire partie de ce processus. Les erreurs sont des opportunités d'apprentissage qui contribuent à développer une véritable culture de la participation sur votre territoire et à favoriser l'engagement citoyen.**

Nous espérons que ce guide vous apportera des idées nouvelles, de l'inspiration et une vision claire pour faire de votre commune un exemple de participation citoyenne réussie. Bonne chance dans vos efforts et n'oubliez pas que chaque initiative participative, même petite, a son importance en contribuant à renforcer le lien social au sein de la commune et à créer des synergies entre les acteurs locaux.

Ressources

I. Intelligence collective

- La boîte à outils des conseils de quartier : guide pratique
  - Ressources – Labo Démocratie Ouverte (labodemocratieouverte.org)
- Communagir - Des activités d'animation mobilisantes et participatives
  - https://communagir.org/contenus-et-outils/communagir-pour-emporter/les-outils-d-animation/
- Un ensemble de fiches d'activités reproductibles, des outils pour apprendre à prévenir et à gérer positivement les conflits et ce, dans une démarche ludique favorisant la communication, le respect, l'autonomie, la coopération, etc.
  - https://www.universitedepaix.org/ressources/boite-a-outils
- Session Lab
  - https://www.sessionlab.com/library
- Jeux Thiagi
  - https://ressources.mieux-apprendre.com/presentation-des-jeux/
  - Animer un jeu-cadre - Intelligence Collective (intelligence-collective.be)
- 365.org
  - https://trainings.350.org/?_ga=2.28790012.1128696082.1647417562-781896334.1642160156 dans la section training ressources
- Université du nous
  - https://hum-hum-hum.fr/gouvernance-partagee-ressources
- Seeds for Change:
  - https://www.seedsforchange.org.uk/
- Liberatingstructures.com
  - Liberating Structures - Liberating Structures Menu
- Agirpourlepaix.be
  - Outils de facilitation pour réunions et ateliers : guide_outils_facilitation_livret.pdf (agirpourlapaix.be)

  - Facilitation de réunions : mini-guide_facilitation_réunions_V1.pdf (agirpourlapaix.be)
  - Donner et recevoir des retours (« Feedbacks ») : mini-guide_retours_livret.pdf (agirpourlapaix.be)
- Diagnostic-territoire.org
  - Parole des acteurs : l'animation de groupe : ecd36e5345d1c250b58388cbbd1f27f6288ac483.pdf (diagnostic-territoire.org)
  - Le diagnostic en marchant : Diagnostic de territoire (diagnostic-territoire.org)
- Fiche pratique : boostez l'interactivité de vos ateliers
  - Nextcloud (cerdd.org)
- Démocratie participative : guide des outils pour agir
  - Démocratie participative: liste des outils pour agir (fnh.org)
- Agir collectivement pour notre environnement : des outils d'animation pour mettre en œuvre la participation
  - 03_FEUILLETS_56p.indd (graineguyane.org)
- Pablo Servigne : outils de facilitation et techniques d'intelligence collective
  - pablo_-_outils_de_facilitation.pdf (barricade.be)
- Resonance asbl, Techni'Kit « Des techniques de formation à monter soi-même »
  - Nos outils (resonanceasbl.be)
- Catalogue des Techniques d'animation – Dynamiser le dispositif Cultures du cœur au sein de sa structure
  - 23.PDF (culturesducoeur.org)
- Collectiv-a
  - Ressources - Collectiv-a
- Réseau de Consommateurs Responsables ASBL (RCR) : outils d'intelligence collective mis à disposition sur le site
  - www.asblrcr.be/outils

II. Outils d'empreinte carbone et scénario pour le futur

  - Outil My2050 (climat.be)
  - AwAC

- Connaissez-vous votre empreinte climat ? - Nos Gestes Climat
- MyCO2 - Comprendre ensemble son empreinte carbone, agir dès demain !
- Calculateur d'empreinte écologique | WWF Suisse
- Empreinte carbone de vos déplacements | Impact CO2
- Ecological Footprint Calculator