

Mémoire

Auteur : Calixte, Maximien

Promoteur(s) : Hecquet, Corentin

Faculté : Faculté des Sciences

Diplôme : Master en sciences et gestion de l'environnement, à finalité spécialisée

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/21503>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

ULiège - Faculté des Sciences - Département des Sciences et Gestion de l'Environnement

**FIGURE DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL ET
TRANSVERSALITE DANS
L'ADMINISTRATION COMMUNALE :
LE CAS DES COORDINATEURS POLLEC COMMUNAUX
EN PAYS DE FAMENNE**

MAXIMIEN CALIXTE

**MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MASTER EN SCIENCES ET GESTION DE L'ENVIRONNEMENT, A FINALITE SPECIALISEE**

ANNEE ACADEMIQUE 2023-2024

REDIGE SOUS LA DIRECTION DE CORENTIN HECQUET

**COMITE DE LECTURE :
DOROTHEE DENAYER
ANNE WAUTERS
MARIE BERTHOLET**

Copyright

Toute reproduction du présent document, par quelque procédé que ce soit, ne peut être réalisée qu'avec l'autorisation de l'auteur et de l'autorité académique* de l'Université de Liège.

*L'autorité académique est représentée par le(s) promoteur(s) membre(s) du personnel enseignant de l'Université de Liège

Le présent document n'engage que son auteur.

Auteur du présent document : CALIXTE Maximien,
maximien.calixte@hotmail.com

Résumé :

Ce travail s'intéresse à la manière dont la poursuite d'objectifs environnementaux européens en faveur de l'énergie durable et du climat, mis en œuvre au travers un programme, perturbe le fonctionnement de l'administration communale.

En abordant la question de la pratique de la transversalité par les Coordinateurs POLLEC Communaux du Pays de Famenne, ce travail tente de mettre en évidence les éléments théoriques de la fonction qui diffèrent de la pratique sur le terrain. Les concepts de "figure de l'entrepreneur social" et de "transversalité" sont mobilisés pour répondre à cette interrogation.

Remerciements :

Il me tient à cœur de remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont apporté leur soutien et contribué à la réalisation de ce travail.

Je remercie tout d'abord l'ensemble de l'équipe SEED pour son accompagnement précoce au travers de ses séances d'encadrement. Celles-ci ont permis les premières réflexions sur les thématiques ici traitées.

Je remercie tout particulièrement mon promoteur M. Corentin Hecquet pour son accompagnement régulier. Je retiendrai la précision de ses réflexions pour approfondir mon travail, sa grande disponibilité, même crépusculaire, et son indulgence quant à mon respect du calendrier que nous avons convenu pour ma production.

Je remercie également l'ensemble des intervenants qui ont bien voulu participer à mes entretiens, sans qui ce travail se serait retrouvé bien maigre. Leur bienveillance et leur professionnalisme ont su créer des moments de partage au-delà du simple entretien.

Finalement, une pensée toute particulière pour mes deux grandes sœurs Xaviéra et Alexa Calixte pour la structure et la relecture de ce travail, ma chère maman qui a bien voulu m'accueillir dans son atelier de couture *Pili pique* durant mes phases de rédaction, et enfin mon compagnon Pascal pour son soutien inconditionnel ces dernières semaines.

Table des matières

Résumé :.....	2
Remerciements :.....	2
Abréviations :.....	6
Table des figures	6
Préambule :	7
1. Introduction :.....	7
2. Etat de l'art :.....	10
2.1. Transversalité - définitions :.....	10
2.1.1. Objet d'étude - Transversalité comme concept analytique :.....	12
2.2. Figures de l'entrepreneur social :.....	13
2.2.1. Définition de « l'entrepreneur » :.....	13
2.2.2. Les différentes figures de l'entrepreneur social :.....	14
2.2.2.1. L'entrepreneur « Traducteur » :.....	14
2.2.2.2. L'entrepreneur « Passeur » :.....	15
2.2.2.3. L'entrepreneur « Frontière » :.....	15
2.3. Le Programme POLLEC :.....	18
2.3.1. Trajectoire de la Politique Locale Energie et Climat : POLLEC.....	18
2.3.1.1. Point de départ, la création de la Convention des Maires	18
2.3.1.2. Naissance de la Politique Locale Energie et Climat :	19
2.3.2. Appel à projet POLLEC 2022 en quelques chiffres :.....	20
2.3.3. Les Plans d'Actions pour l'Energie durable et le Climat : PAEDC	21
2.3.4. Niveaux de Coordination au sein du Programme POLLEC :	22
2.3.4.1. Coordination Régionale de la CM / Coordination POLLEC Régional	22
2.3.4.2. Coordination POLLEC Territoriale	23
2.3.4.3. Coordination POLLEC Communale	24
2.3.5. Etude du plan Énergie-Climat 2020 de la ville de Namur (Belleflamme, 2022)	26
2.4. Transversalité et Coordination POLLEC Communal.....	28
2.4.1. Place du CPC dans l'organigramme communal.....	28
2.4.2. Comité interne / équipe POLLEC :.....	28
2.4.3. Comité de pilotage externe / COPIL :.....	29
2.4.4. Réseautage :	29
2.5. Plan Stratégique Transversal communal	31

2.5.1.	Intégration du PAEDC du programme POLLEC dans le PST	31
3.	Problématique et question de recherche :	32
4.	Méthodologie :.....	33
4.1.	Contexte d'étude :.....	33
4.2.	Approche méthodologique :	35
4.2.1.	Collecte des données : l'entretien semi-directif	35
4.2.2.	Choix des acteurs :.....	36
4.2.3.	Construction des guides d'entretien par type d'acteur :.....	36
4.2.4.	Anonymisation	37
5.	Résultats :.....	38
5.1.	Profil des Coordinateurs POLLEC Communaux	39
5.2.	Intégration des CPC au sein de l'administration communale	39
5.3.	Comité interne / équipe POLLEC.....	40
5.3.1.	Place du politique	41
5.3.2.	Coordinateur ou gestionnaire de projet ?.....	43
5.4.	Comité externe / COPIL	44
5.5.	Réseautage.....	45
6.	Discussion :.....	47
6.1.	Limites du travail :.....	47
6.2.	Retour aux hypothèses initiales	48
6.2.1.	Clarification des « territoires » impliqués	48
6.2.2.	H1 : le coordinateur POLLEC communal est un entrepreneur social au sein de l'administration	48
6.2.3.	Quelles sont les figures de l'entrepreneur présentes ?.....	51
6.2.3.1.	Les coordinateurs comme figure de passeur	51
6.2.3.2.	Les coordinateurs communaux en quête de traduction	52
6.2.3.3.	Coordinateur « frontières » ou traduction incomplète ?.....	55
6.2.4.	H2 : La transversalité décrite dans la fonction de CPC est différente de celle pratiquée sur le terrain.....	58
6.2.4.1.	La transversalité décrite dans la fonction de CPC	58
6.2.4.2.	La transversalité pratiquée par les CPC du Pays de Famenne.....	59
6.3.	Réflexions sur l'avenir du programme POLLEC à l'échelle communale.....	60
6.4.	Réflexivité :	62
7.	Conclusion :.....	64
7.1	Limites et perspectives :.....	70

8.	Bibliographie :	72
9.	Annexes :.....	77
9.1.	Guide d'entretien CPC :.....	77
9.2.	Guide CPT.....	78

Abréviations :

COPIL : Comité de Pilotage externe

CPC : Coordinateur POLLEC Communal

CPT : Coordinateur POLLEC Territorial = coordinateur supra-communal

EPODE : programme « *Ensemble Prévenons l'Obésité des Enfants* »

ETP : Equivalent Temps Plein

GAL : Groupe d'Actions Local

GES : Gaz à Effets de Serre

PAEDC : Plan d'Actions en faveur de l'Energie Durable et du Climat

POLLEC : Politique Locale Energie et Climat

PST : Plan Stratégique Transversal communal

UVCW : Union des Villes et Communes de Wallonie

Table des figures

Figure 1 : Pays de Famenne – Localisation (Pays de Famenne asbl, 2024) 9

Figure 2 : Représentation schématique de l'organisation bureaucratique en entreprise et de la transversalité (Ménégoz, 2003) 10

Figure 3 : Représentation schématique du programme POLLEC - acteurs et structures 30

Figure 4 : Pays de Famenne – communes (Pays de Famenne asbl, 2024) 34

Figure 5 : Tableau acteurs 1er et 2e rang 36

Figure 6 : Tableau récapitulatif des entretiens 1/2 38

Figure 7 : Tableau récapitulatif des entretiens 2/2 38

Préambule :

Dans le cadre de ce mémoire, les titres des différents postes, notamment celui de « coordinateur », sont mentionnés au masculin. Ce choix ne reflète aucune préférence pour le genre masculin dans l'occupation de ces fonctions, mais répond à une nécessité de cohérence avec les textes législatifs qui définissent ces fonctions en utilisant cette forme. Cette approche vise uniquement à faciliter la lecture et le respect des terminologies officielles.

Pour reprendre un extrait de l'annexe II de l'arrêté ministériel de subventions POLLEC 20-21-22 :

« *Ce document met le coordinateur POLLEC au masculin mais toute personne, quel que soit son genre et son sexe peut devenir coordinateur POLLEC* ».

1. Introduction :

L'implication des problématiques de l'Energie au sens large, de sa production à sa consommation, dans la gestion de la crise environnementale et climatique actuelle n'est plus à démontrer. Aujourd'hui, la consommation de combustibles fossiles pour la production d'électricité et de chaleur est de loin le principal facteur contribuant aux changements climatiques à l'échelle de la planète. L'utilisation de ces combustibles fossiles pour la production d'énergie représente plus de 75% des émissions mondiales de gaz à effet de serre, et près de 90% de toutes les émissions de dioxyde de carbone (ONU, 2022). La sphère scientifique mondiale s'accorde sur le fait que pour éviter les pires effets des changements climatiques, les émissions de dioxyde de carbone doivent pratiquement diminuer de moitié d'ici 2030 et qu'il faut atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050.

A l'échelle internationale, lors de la Conférence de Rio en 1992, les premiers débats portant sur la problématique de l'Energie et de sa responsabilité dans les changements climatiques ont permis les premiers accords mondiaux sur l'utilisation rationnelle des ressources naturelles et sur la production durable. Cette amorce a finalement permis d'aboutir en 2021 à Glasgow, à l'occasion de la COP26, à l'engagement de la communauté internationale dans la limitation du réchauffement climatique à 2°C maximum (1,5°C préalablement fixé en 2015 lors des Accords de Paris).

A l'échelle de l'Union Européenne, ces préoccupations ont notamment permis dès 2009 la modification du Traité de Lisbonne, traité fondateur de l'Union européenne telle que nous la connaissons, ainsi que l'adoption du premier « *Paquet sur le Climat et l'Energie* » à l'horizon 2020. Ce Paquet Energie-Climat pouvait alors se résumer en trois objectifs-clefs, à savoir : réduire les émissions de gaz à effet de serre de l'Union Européenne, améliorer l'efficacité pour réduire l'utilisation d'énergie primaire, et augmenter le taux d'énergie renouvelable dans la consommation énergétique de l'UE. C'est dans ce même contexte que le département Energie de la Commission Européenne initie la première version de la Convention des Maires destinée aux institutions et collectivités locales européennes qui désirent s'engager directement dans la réduction de leur consommation d'énergie et plus spécifiquement, la consommation des énergies fossiles (Duquesne, 2010).

Dès 2009, l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) soutient l'initiative européenne pour encourager les communes wallonnes à s'engager dans la Convention des Maires. Pour des raisons techniques et économiques, peu de communes signent la convention. En 2012, les ministres de l'énergie et des pouvoirs locaux, interpellés par l'Association de Promotion des Énergies renouvelables et l'UVCW, lance une première campagne POLLEC pour soutenir financièrement les communes désireuses de rejoindre la Convention. Cette première campagne, tout comme les suivantes (POLLEC 2, 3, et celles de 2019 à 2022), offre des outils, des formations et des subventions pour aider les communes à élaborer et mettre en œuvre des plans d'actions en faveur de l'énergie durable et du climat. Le programme évolue pour inclure également des structures supra-communales, avec un accent croissant porté sur l'accompagnement méthodologique et la pérennisation de nouveaux postes financés par la Région Wallonne au sein des administrations communales : les Coordinateurs POLLEC Communaux. Dans la campagne POLLEC 2022, les coordinateurs communaux sont décrits comme les acteurs principaux du programme en lien direct avec la réalité de terrain. Ils accompagnent les communes dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et le pilotage de leur Plan d'Actions en faveur de l'Énergie Durable et du Climat de la commune. Leur rôle est donc d'orchestrer, de coordonner les différentes tâches. Pour ce faire, les CPC doivent mobiliser les forces et les ressources des communes ainsi que les acteurs des territoires concernés (Duquesne, 2017). La description de cette nouvelle fonction insiste spécifiquement sur le caractère « transversal » du coordinateur communal, notamment par rapport à sa place dans l'organigramme communal et sur la manière dont il s'appuie sur les services communaux pour la mise en œuvre des actions du PAEDC .

La transversalité est un concept apparu au tournant des années 50 dans l'analyse des organisations institutionnelles. Celle-ci a progressivement été introduite pour pallier à des politiques publiques jugées inefficaces ou obsolètes. L'organisation institutionnelle classique des autorités locales repose sur une décomposition de l'administration via une division du travail en activités distinctes, puis sur une recombinaison de l'ouvrage. Toutefois, ce système a montré par le passé plusieurs signes de faiblesses, notamment quand la pression extérieure des changements et l'ajout continu de nouvelles tâches tendent à complexifier la structure. Cette organisation est alors ressentie comme un obstacle à l'accomplissement de nouvelles missions. La transversalité permettrait justement de répondre à ces nouveaux changements et obstacles en proposant une nouvelle manière d'appréhender les rapports hiérarchiques et la division des tâches dans la poursuite d'objectifs complexes. (Ménégoz, 2003).

Parallèlement, en sociologie de l'innovation, une nouvelle notion théorique se développe : la figure de l'entrepreneur social. Cette figure caractérise des individus, groupes d'individus ou institutions, porteurs d'innovations qui viennent perturber l'ordre social établi en changeant les routines, les rapports de pouvoir et la hiérarchie instituée. Cette innovation peut par ailleurs correspondre à une nouvelle forme organisationnelle ou une nouvelle méthode de travail (Bergeron et al., 2013).

Dans ce contexte, et sur base des éléments présentés ci-dessus, ce mémoire a pour objet l'investigation de la pratique de la transversalité de la part des coordinateurs POLLEC communaux au sein de l'administration communale. Pour appréhender ce sujet, et sur base d'une revue de la littérature, et en particulier l'analyse de la description de la fonction de Coordinateur POLLEC Communal, les hypothèses de départ de ce travail sont :

- H1 le coordinateur POLLEC communal correspond à la figure théorique de l'entrepreneur social au sein de l'administration communale ;
- H2 la transversalité telle que reprise dans la description de la fonction du CPC est différente de celle mise en œuvre sur le terrain.

Ce travail propose un regard nouveau sur la notion de transversalité et ses sous-catégories ainsi que sur la figure de l'entrepreneur social dans ses différentes formes, en essayant de comprendre comment ces deux notions peuvent s'articuler. Par ailleurs, ce travail s'applique méticuleusement à mettre en évidence les éléments de transversalité tels qu'ils sont repris dans la description de la fonction de CPC et les différences dans la pratique réelle de ceux-ci sur le terrain.

Dans l'optique où les autorités locales sont de plus en plus amenées à s'impliquer dans la résolution de problèmes environnementaux complexes et que celle-ci requiert des ressources matérielles et humaines réparties entre différents services, l'analyse du programme POLLEC ici proposée est susceptible d'alimenter les discussions. Des perspectives et des éléments pertinents dégagés dans ce travail pourraient ainsi être mobilisés ailleurs, dans le développement d'autres programmes transversaux en faveur de l'environnement.

Le cas d'étude choisi pour répondre à ces interrogations est le Pays de Famenne. Dès 2007, avant l'introduction de la CM et du programme POLLEC, les Bourgmestres des communes de Durbuy, Somme-leuze, Hotton, Marche-en-Famenne, Rochefort et Nassogne, manifestent l'intérêt de mettre en commun leurs réflexions autour de l'énergie à l'échelle du territoire et fondent ensemble l'asbl « Pays de Famenne ». Lors de la campagne POLLEC III, cette asbl a joué le rôle de coordinateur territorial pour l'ensemble des communes qu'elle englobe, avec l'ambition de proposer un Plan d'actions collectif commun aux 6 communes (Conrotte, 2019).



Figure 1 : Pays de Famenne – Localisation (Pays de Famenne asbl, 2024)

2. Etat de l'art :

2.1. Transversalité - définitions :

Dès les années 50, un nouveau terme progresse dans les domaines de la psychothérapie, de la pédagogie et de l'analyse institutionnelle : la transversalité. On devrait à M. Félix Guattari, au début des années 70, l'introduction plus officielle de la notion de « transversalité » comme substitut de celle de « transfert institutionnel » alors jugé trop ambiguë. Cette transversalité dans les groupes s'oppose à la fois à une verticalité que l'on peut retrouver dans les organigrammes d'entreprises hiérarchiques, et à une horizontalité sans ordre apparent. Les exemples utilisés pour décrire l'horizontalité sont ceux d'une rue, d'une cours d'immeuble ou encore d'une salle d'attente où les sujets s'arrangent comme ils peuvent de la situation (Pain, 2019).

Plus concrètement, la transversalité se traduit par l'apparition d'un nouvel élément qui « traverse » l'existant. Dans le domaine de l'organisation institutionnelle, cet « existant » fait directement référence à l'organisation bureaucratique qui repose sur une décomposition rationnelle de la fonction de l'entreprise/ de l'administration, qui consiste en une division du travail en activités distinctes, et dans un second temps, sur une recombinaison de l'ouvrage par la coordination. Avec ses divisions de tâches, ses grades et ses fonctions, l'organigramme est une façon de représenter et de stabiliser autant que possible les individus qui composent l'entreprise. Cependant, la pression extérieure des changements et l'ajout continu de nouvelles tâches tendent à complexifier l'organigramme. Cette organisation est alors ressentie comme un obstacle à l'accomplissement de nouvelles missions et doit alors s'adapter et/ou s'assouplir. L'introduction de la transversalité inverse les priorités. Bien que la recherche de la bonne organisation reste présente et que la construction d'organigramme reste systématiquement appliquée, l'enjeu de coordination prime désormais sur celui de la division claire et précise du travail (Ménégoz, 2003).

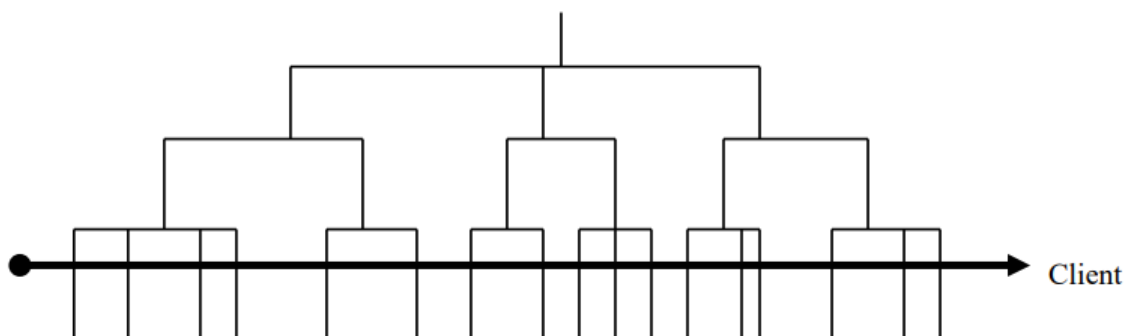


Figure 2 : Représentation schématique de l'organisation bureaucratique en entreprise et de la transversalité (Ménégoz, 2003)

Dès lors, la « transversalité » comme concept relève de deux sphères distinctes : la sphère politico-administrative et la sphère scientifique. On distingue donc la « transversalité » comme promotrice de politiques publiques, qui ont pour but de surpasser des politiques jugées inefficaces ou obsolètes, de la « transversalité » comme objet de recherche à part entière en sociologie politique (Douillet et al., 2023).

Dans la sphère politico-administrative, la notion de « transversalité » est utilisée à des fins distinctes et amène dès lors à des définitions différentes (Douillet et al., 2023) :

- La première utilisation, la plus répandue, correspond à ce que les praticiens appellent « l'**intersectorialité** ». Elle est mobilisée afin de répondre à un besoin de meilleure articulation entre des différents domaines de l'action publique. Cette intersectorialité, très présente dans les politiques territorialisées des années 80 en France notamment, se caractérise par une approche localisée, c'est-à-dire focalisée sur un territoire dans lequel l'action publique porte sur un ensemble d'enjeux désormais traités conjointement. Ces enjeux relevaient initialement de politiques sectorielles indépendantes. Un des exemples de transversalité au sens d'intersectorialité est la « politique de la ville » qui sous un même étendard ventile de manière coordonnée des actions urbanistiques, culturelles, sanitaires ... dans le cadre du développement de nouveaux quartiers. L'intersectorialité peut toutefois être promue sans être rattachée à l'échelle locale/régionale dès lors que les objectifs poursuivis s'appliquent à l'ensemble du territoire gouverné par l'autorité en place (échelle nationale, échelle de l'UE...). A l'échelle nationale, on emploiera alors le terme d' « **inter-ministérielle** ». Ce cas de figure s'est particulièrement illustré en France avec la création de conseils/comités interministériels ou « d'administration de mission », comme la Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (Datar) aujourd'hui rebaptisée le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET).
- La seconde utilisation renvoie aux politiques « d'approche intégrée ». Cette forme de transversalité est décrite comme « **trans-sectorielle** ». Elle vise à intégrer un ou plusieurs nouveaux enjeux dans l'ensemble des secteurs d'actions publiques. En fonction de l'échelle concernée, cette approche de la transversalité trans-sectorielle a déjà abouti, au niveau de l'UE, aux directives « Gender mainstreaming ». Ces dernières visent à intégrer les enjeux d'égalité hommes-femmes dans le monde du travail, des affaires sociales, de la justice, de la santé, ... L'applicabilité de ces politiques transversales « trans-sectorielles » s'est notamment traduite à plus petite échelle par la création de postes d'agents dotés de missions transversales. Il s'agit par exemple de « référents participations » et de « référents égalité femmes/hommes »¹ au sein des conseils régionaux français qui, respectivement, assurent la promotion de la démocratie participative et veillent à l'égalité des genres.

Cependant, la transversalité politico-administrative n'est pas exempte de critiques. Comme exposé précédemment, la transversalité ne se définit que « *par rapport à l'existant qu'elle traverse* ». Elle ne s'affranchit donc jamais vraiment des limites de l'organisation bureaucratique contre lesquelles elle est employée. Les travaux de M.Ménégoz, docteur en sociologie, ont montré que l'intégration de la transversalité en entreprise (cas d'étude : Direction régionale de Grenoble et France télécom) conduit à une cohabitation entre l'ancienne et la nouvelle organisation (avec transversalité). Cette cohabitation s'est alors traduite par le dédoublement de l'entreprise en deux dimensions, à savoir un axe vertical (hiérarchique) et un axe horizontal (entre

¹ Circulaire du 30 novembre 2019 relative à la mise en place de référents Egalité au sein de l'Etat et de ses établissements publics NOR : CPAF1928443C

les différentes directions de même niveau). Ainsi, la transversalité dans l'axe vertical se traduirait par la définition de stratégies opérationnelles et la transversalité selon l'axe horizontal, au travers d'un soutien d'expertise, logistique, de compétence, ... (Ménégoz, 2003).

2.1.1. Objet d'étude - Transversalité comme concept analytique :

Comme énoncé précédemment, le concept de « transversalité » peut également être objet d'étude à part entière, notamment en sociologie politique constructiviste². Dorénavant, il ne s'agit plus d'analyser la transversalité dans son caractère de réponse aux limites des politiques sectorielles mais comme la résultante d'initiatives et tentatives diverses de traverser les frontières instituées entre secteurs. Cet objet de recherche soulève des questions telles que : qui sont les acteurs de la transversalité ? quelles sont les résistances éventuelles rencontrées ? quels sont les formes et les effets de la transversalité au sein d'un groupe fonctionnel ? ... (O'Flynn et al., 2013).

Les études de cas portant sur la pratique ou la mise en place d'approches transversales sur une discipline environnementale à l'échelle locale sont peu nombreuses ou du moins particulièrement difficiles à trouver. Il est toutefois possible de mettre la main sur des études de cas portant sur la transversalité avec des caractéristiques proches.

Une première étude, parue en 2017, analyse l'évolution du ministère de l'environnement français et de son administration. L'intégration du développement durable dès les années 70 a été l'occasion d'accorder la priorité à la coordination entre directions et départements qui « *s'ignoraient* ». L'équipe interuniversitaire de Paris, Rennes et Lyon expose que le désir de transversalité, fondateur du ministère de l'environnement, a abouti à une fusion de différentes directions. Ces dernières partagent désormais des moyens logistiques communs et des services transversaux mais conservent tout de même des traits structurels antérieurs en ce qui concerne les entités des métiers et certains secteurs « verticaux ». Face aux réformes visant cette transversalité, les différents acteurs engagés ne présentaient pas les mêmes objectifs. Certains portaient avec enthousiasme le changement de fonctionnement des politiques publiques, tandis que d'autres s'efforçaient de préserver les fonctions et les compétences sur lesquelles ils ont bâti leurs carrières. Parallèlement, l'approche-même du développement durable s'est vue appropriée différemment par les acteurs. Ainsi, il était tantôt considéré comme un nouveau cadre de référence pour les politiques publiques à venir, tantôt comme le simple prétexte d'une tentative de concrétisation (parfois insuffisante) d'ambitions antérieures de mise en coordination de différentes politiques. Les chercheurs s'interrogent encore pour déterminer si cette transversalité « *difficilement conquise* » a réellement donné lieu à de nouvelles façons de définir et mettre en œuvre l'action publique (Bonnaud et al., 2017).

² Selon la sociologie politique constructiviste, les politiques participent à la construction et à la mise à l'agenda politique des « problèmes publiques » qu'ils se font mission de traiter. Ce courant sociologique a été profondément théorisé par les travaux de M. Joseph Gusfield au tournant des années 2000. (E. Henry, 2020)

Une étude antérieure réalisée par Maryse Carmes, chercheuse en sociologie des sciences et techniques et professeure en sciences de l'information et de la communication, porte sur un sujet très proche de notre cas d'étude. Cette étude de 2009 traite en effet spécifiquement de l'examen complexe entre une injonction institutionnelle à la transversalité et ses modes d'incarnation au sein d'une organisation. Toutefois, cette injonction de transversalité ne concerne pas une problématique environnementale mais plutôt l'intégration de l'e-organisation et notamment la mise en place d'un réseau intranet au sein de collectivités territoriales en France. Dans cette étude, le « script » numérique est traité comme un actant des politiques et pratiques organisationnelles qui soutient l'idée générale suivante : la transversalité renverrait à des exigences de coopération collective, de partage des biens informationnels et des savoirs, de socialisation numérique et augmentée (le social software faisant son apparition récente). « *Les nouvelles politiques rattachées aux activités de contributions en organisation se présenteraient donc comme une des expressions / traductions de ces ingénieries info-communicationnelles, qui tendraient à imposer l'idée d'un salarié-contributeur devenu un acteur direct des transformations de l'entreprise, un acteur de la transversalité.* » (Carmes, 2009).

Cette étude explore aussi brièvement le rôle du « correspondant info », désigné comme l'acteur de cette transversalité. Cette nouvelle fonction assure le lien permanent entre l'enrichissement de l'intranet, l'extension de la numérisation des documents et la nécessité de se donner des indicateurs permettant une évaluation continue de la politique publique du numérique au sein des collectivités. Ces correspondants doivent « donner chair » à la visée transversale et correspondent à la traduction (dans le sens développé par Callon) de cet impératif (Carmes, 2009).

2.2. Figures de l'entrepreneur social :

Ces premiers éléments théoriques nous ont poussé à investiguer une seconde notion empruntée à la sociologie de l'innovation, à savoir la figure de l'entrepreneur. Les retours d'expérience et les études de cas de la pratique et de la mise en place de la transversalité à l'échelle locale exposés ci-dessus ont plusieurs fois souligné l'instauration de nouvelles fonctions de « référent » ou de « correspondant ». Ces nouvelles fonctions ont pour objectif d'assurer la mise en œuvre des politiques porteuses de transversalité. Il a donc été jugé pertinent d'ouvrir le cadre théorique de ce travail et d'investiguer l'apport de la figure de l'entrepreneur dans cette étude de la transversalité au sein du programme POLLEC.

2.2.1. Définition de « l'entrepreneur » :

Si aujourd'hui la figure de l'entrepreneur fait davantage penser à un actant économique grâce aux travaux de Schumpeter et Weber, qui en ont fait le centre de leur analyse, il serait maladroit de négliger la figure de l'entrepreneur dans la sociologie des mouvements sociaux, la sociologie de l'action publique, la sociologie des organisations ou encore finalement dans la sociologie des sciences. Pour chacun de ces embranchements de la discipline, le terme a été quelque peu remanié : on parlera d'entrepreneur de morale selon Becker, d'entrepreneur de politique publique selon Kingdon ou encore d'entrepreneur institutionnel selon Eisenstadt et DiMaggio... (Bergeron et al., 2013). Parmi ces nombreuses interprétations et utilisations de la figure de l'entrepreneur, il est possible de mettre en évidence des éléments communs pour une première définition générique (Bergeron et al., 2013) :

- Premièrement, l'entrepreneur est porteur d'innovation. Cette innovation n'est innovante que par rapport au cadre existant dans lequel l'entrepreneur s'efforce de l'introduire. Il peut s'agir d'un nouveau procédé de fabrication, d'un mode inédit d'échange ou encore d'une nouvelle forme organisationnelle, d'une nouvelle méthode sur l'agenda public ou bien de nouvelles règles institutionnelles au sein d'une organisation.
- Deuxièmement, la figure de l'entrepreneur est pensée comme un perturbateur de l'ordre social établi. Qu'il agisse seul ou qu'il soit la résultante d'un collectif, le perturbateur bouscule les espaces sur lesquels il intervient, que ce soit en brisant les routines, en modifiant les rapports de pouvoir institués ou encore en questionnant les hiérarchies établies.

Il faut ici entendre que l'entrepreneur se distingue des autres actants par la volonté de réalisation de son intérêt (son innovation) au travers de la transformation de l'espace dans lequel il évolue, plutôt que par sa simple reproduction.

2.2.2. Les différentes figures de l'entrepreneur social :

En sociologie des sciences plus spécifiquement, sur base de cette première définition, il est possible d'identifier trois figures distinctes d'entrepreneur social :

- L'entrepreneur « Traducteur » (Callon)
- L'entrepreneur « Passeur » (Callon)
- L'entrepreneur « Frontière » (Bergeron)

2.2.2.1. L'entrepreneur « Traducteur » :

Cette première figure entrepreneuriale est directement tirée de la théorie de l'acteur-réseau, ou sociologie de la traduction, développée, entre autres, par Michel Callon, Bruno Latour, et Madeleine Akrich au début des années 80. Cette approche se distingue des théories classiques de sociologie de l'environnement par l'intégration dans leur analyse des entités « non-humaines » comme les objets, les outils, les dispositifs, les vivants non-humains. La « Traduction » développée dans cette approche représente le processus par lequel des actants différents issus de territoires (définis par des normes, valeurs, logiques institutionnelles) différents sont amenés à devoir négocier, se mobiliser, se convaincre mutuellement pour entrer en dialogue autour d'un problème commun. Cette mise en relation entre ces différents acteurs aboutit au développement d'une innovation qui concrétise le processus complexe de construction collective aux dimensions sociales et techniques. Le succès des innovations repose donc sur la réussite d'une association inédite entre des acteurs multiples et différents au sein d'un réseau socio-technique nouvellement construit (Meier, 2020).

Au travers des textes fondateurs de la Sociologie de la traduction (Akrich et al., 2006), (Latour, 1986), B.Latour et M.Callon décrivent les processus de cette « traduction » en différentes étapes :

- La première étape de cette traduction du réseau et de sa transformation est la « **problématisation** » qui consiste en la formulation du problème et en la proposition de solutions. Cette étape gravite autour d'un objet minimum et provisoire, à savoir le « point de passage obligé ». Cet objet englobe les intérêts de chacune des entités impliquées.
- La seconde étape, « **l'intéressement** » consiste en l'acceptation par les actants identifiés de la problématisation formulée par le traducteur. Cette acceptation scelle

autour du point de passage obligé de nouvelles relations entre actants (et parfois la rupture d'autres relations antérieures). Cette phase implique également la négociation, la reformulation des points de vue des différents actants en fonction de leur logique propre. Un intéressement réussi valide la problématisation initiale.

- La troisième étape, appelée « **enrôlement** », implique la définition et l'attribution de fonctions, de rôles aux différentes parties impliquées. Ces rôles doivent ensuite bien entendu être acceptés. Les actants construisent leur rôle comme une sorte de division des tâches autour du projet commun. Cette étape renforce le réseau socio-technique.
- Finalement, la « **mobilisation** » clôture le processus de traduction. Cette dernière étape concrétise le réseau socio-technique déployé. Chaque actant y est représenté par un porte-parole et va progressivement s'allier et « faire masse » pour rendre crédible et indiscutable l'innovation par rapport à la controverse. La mobilisation est atteinte lorsque le réseau socio-technique fédère l'ensemble des actants. Ceux-ci participent au projet et contribuent à la diffusion de l'innovation.

L'entrepreneur « traducteur » est donc la/les personnes ou l'organisme porteur du projet d'innovation qui entreprend le processus de traduction.

2.2.2.2. L'entrepreneur « Passeur » :

Également issue des travaux de Callon et Latour sur la théorie de l'acteur réseau, la figure de l'entrepreneur « Passeur » est un acteur qui facilite les interactions et les communications au sein des réseaux socio-techniques. Bien que cette figure puisse être endossée par la même personne, groupe de personnes ou organisme que le traducteur, il est impératif de comprendre leurs rôles respectifs. Si comme son nom l'indique, le traducteur effectue la « traduction », le passeur, quant à lui, ne procède à aucune modification des identités des actants dont il fait circuler les informations, ni à aucune recombinaison de ces informations. Le passeur peut toutefois être amené à devoir reformuler les préoccupations d'un acteur afin qu'elles soient compréhensibles et acceptables pour un autre, sans pour autant négocier ou modifier les points de vue. Le « passeur » est vu comme un acteur « opérationnel » facilitateur à la traduction. Il crée et entretient les relations entre les différentes entités et assure la fluidité dans les flux d'informations, de ressources et d'influences à travers le réseau socio-technique. Dans la littérature, la figure du passeur au sens de Callon est parfois reprise sous le simple nom d'« intermédiaire », ou encore de « médiateur » au sens premier du terme (Akrich et al., 2006).

L'entrepreneur « passeur » est donc la figure qui assure la circulation des ressources entre des univers gouvernés par des valeurs, des normes et des logiques institutionnelles différentes sans modifier la nature de ce qui circule ni celle des territoires entre lesquels ces objets circulent (Bergeron et al., 2013)

2.2.2.3. L'entrepreneur « Frontière » :

Cette figure entrepreneuriale a été avancée pour la première fois en 2013 par les travaux d'Henri Bergeron, Patrick Castel et Étienne Nouguez portant sur l'analyse de la genèse et de la diffusion du programme « *Ensemble Prévenons l'Obésité des Enfants* » (EPODE) au sein de quatre grandes villes françaises (Bergeron et al., 2013). Le travail réalisé s'est concentré sur les deux figures

porteuses du programme et sur la manière dont ces acteurs ont évolué pour assurer la réussite du programme. L'équipe de chercheur a ainsi abouti à une première piste de théorisation de la figure de « *l'entrepreneur frontière* ».

Cette figure de « *l'entrepreneur frontière* » est emprunte du concept « *d'objet-frontière* » développé par Star et Griesemer à la toute fin des années 80 (Trompette & Vinck, 2009). L'objet-frontière ainsi développé permet d'appréhender comment des acteurs animés par des logiques et intérêts différents, voire conflictuels, peuvent se coordonner lors d'une action collective tout en conservant leur propre logique et identité. Le cas d'étude utilisé par Star et Griesemer porte sur les mécanismes de coordination du travail scientifique au sein d'un musée d'histoire naturelle. L'équipe de Bergeron a repris cette idée « *d'objet-frontière* » comme élément qui conserve la pluralité des points de vue, des enjeux et des identités des acteurs tout en assurant la compréhension mutuelle de ceux-ci et le travail collectif pour l'appliquer à la figure de l'entrepreneur.

Bergeron et associés défendent ainsi l'idée que les entrepreneurs peuvent être amenés à manipuler leur identité et tendre à se présenter comme un « *objet-frontière* » afin de relier des univers sociaux hétérogènes, sans prétendre modifier les logiques régulant chacun de ces univers, ni les identités des acteurs qui les composent. La stratégie entrepreneuriale de l'entrepreneur-frontière reposerait ainsi sur le multipositionnement et sur la multivocalité de ses promoteurs :

- Le terme multipositionnement est ici utilisé pour décrire le positionnement, l'appartenance multiple des entrepreneurs, à la jonction de plusieurs univers isolés, parfois en conflit. Ces univers sont composés de valeurs, de normes, de logiques institutionnelles diverses. Autrement dit, l'entrepreneur frontière jouerait sur ces éléments de sorte à ne pas s'exclure des univers qu'il tente de rapprocher.
- Le concept de multivocalité doit ici être interprété comme la résistance des entrepreneurs à toute tentative de réduction de leurs motivations à une seule logique d'action dans la défense de leurs programmes. Ce point a particulièrement été démontré dans le cas d'étude de Bergeron où les deux promoteurs du programme EPODE n'ont pas cherché à isoler, que ce soit vis-à-vis des sociologues ou des autres intervenants, le « bon » motif parmi tous ceux qui ont pu être soulevés à différents moments dans les différents univers. Cette multivocalité serait ici nécessaire pour assurer le multipositionnement de l'entrepreneur frontière.

Cette stratégie entrepreneuriale alimente l'ambiguïté qui semble caractéristique à la figure de l'entrepreneur frontière. Parallèlement, l'équipe de sociologues de Bergeron instaure des différences fondamentales par rapport aux figures de l'entrepreneur selon Callon, exposées précédemment :

- L'entrepreneur « *frontière* » se distingue de l'entrepreneur « *porteur* » par sa capacité à transformer les entités qu'il fait sélectivement circuler et à adapter celles-ci aux territoires institutionnels.
- L'entrepreneur « *frontière* » se distingue de l'entrepreneur « *traducteur* » dans le sens où il n'y a pas de « *traduction* » telle que décrite par Callon, qui conduirait à une

transformation plus ou moins radicale des frontières et des territoires entre lesquels l'entrepreneur « frontière » se positionne.

2.3. Le Programme POLLEC :

Cette section du travail a pour objet d'exposer les différents éléments et aspects de la Politique Locale Energie et Climat. Les éléments ici-repris ont notamment servi à la construction de la problématique et des guides d'entretiens des acteurs sélectionnés (cfr 4.2 Approche méthodologique :)

2.3.1. Trajectoire de la Politique Locale Energie et Climat : POLLEC

2.3.1.1. *Point de départ, la création de la Convention des Maires*

En janvier 2008, la Commission européenne crée une nouvelle convention à l'attention des autorités locales et régionales, à engagement volontaire. Celle-ci a pour but de contribuer à atteindre (voir dépasser) les objectifs fixés dans le paquet européen Energie-Climat « 3 x 20 » en 2020 (Duquesne, 2010). Le paquet européen Energie-Climat, adopté également en janvier 2008, prévoyait de réduire de 20 % la consommation d'énergie, diminuer de 20 % les émissions de gaz à effet de serre et produire 20 % d'énergie à partir de sources renouvelables à l'horizon 2020 (Gaillard, 2021).

L'engagement à la Convention des maires implique, en plus de la signature de la convention et de la mise en place d'une équipe de suivi :

- la réalisation d'un inventaire des émissions de gaz à effet de serre produites sur le territoire ;
- l'élaboration d'un plan d'actions en faveur de l'énergie durable avec les divers acteurs locaux.

Dès sa création la Convention des Maires remporte un franc succès et gagne en signataires rapidement. En février 2012, parmi les 3400 signataires, s'illustrent 10 entités belges dont deux communes wallonnes à savoir Liège et Sivry-Rance (Duquesne, 2017).

En 2014, la Commission européenne à l'Action pour le climat initie, en parallèle à la Convention des maires, une nouvelle convention intitulée « *Mayors adapt* », établie sur le même modèle volontaire. « *Mayors adapt* » se concentre principalement sur l'évaluation des risques et de la vulnérabilité aux changements climatiques. Cette convention demande à ses signataires l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi d'une stratégie d'adaptation. Finalement, en octobre 2015, la Commission européenne fusionne les deux initiatives sous un nom commun : la Nouvelle Convention des Maires pour le Climat et l'Energie (toujours plus souvent désignée par son homonyme de 2008, plus simplement La Convention des Maires). Cette nouvelle convention prévoit cette fois-ci des objectifs d'atténuation des changements climatiques, des objectifs d'adaptabilité du territoire aux impacts inévitables et des objectifs d'accès à une énergie sûre, durable et abordable pour le citoyen de 2050. Dès la fin de l'année 2015, les nouveaux signataires de la Convention des Maires s'engagent à remplir un objectif « renforcé » de 40% de réduction des

émissions de gaz à effet de serre³ et à adopter une « *approche intégrée visant à atténuer le changement climatique et s’y adapter* » (Duquesne, 2016).

Concrètement, en comparaison avec la Convention des Maires de 2008, la Nouvelle Convention des Maires pour le Climat et l’Energie impose, en plus du bilan des émissions de gaz à effet de serre, une évaluation des risques et de la vulnérabilité au changement climatique du territoire concerné. De plus, le « Plan d’action » initialement demandé dans la version de 2008 évolue également et change de nom pour devenir le Plan d’Action en faveur de l’Energie Durable et du Climat (PAEDC).

2.3.1.2. Naissance de la Politique Locale Energie et Climat :

Dès janvier 2009, l’Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) appuie l’initiative européenne de la Convention des Maires auprès des communes wallonnes en publiant sur le sujet. Cependant, l’engagement en Wallonie peine à démarrer. Le coup de réalisation de l’inventaire des émissions de gaz à effet de serre et du plan d’actions est alors pointé du doigt. A cette période, seulement deux communes belges adhèrent à la Convention des Maires : Liège et Sivry-Rance (signatures respectives en novembre 2008 et en octobre 2009) (Duquesne, 2017).

Début 2012, l’Association de Promotion des Energies renouvelables (aujourd’hui renommée RenOuveller) avec l’appui de l’UVCW, interpelle les Ministres du Gouvernement Wallon des Pouvoirs Locaux, de l’Environnement et de l’Energie de l’époque (dans l’ordre : Paul Furlan, Philippe Henry et Jean-Marc Nollet). En mars 2012, les ministres interpellés s’associent et inaugurent la première campagne de la Politique Locale Energie et Climat : **POLLEC 1** (Duquesne, 2017).

Cette première campagne proposait un soutien financier et méthodologique aux communes désireuses de rejoindre la Convention des Maires. Ce soutien comprenait un subventionnement à hauteur de 50% des coûts d’accompagnement externe pour la réalisation de l’état des lieux et du plan d’actions ainsi que la mise à disposition d’une « boîte à outils » pour orienter les autorités communales. Cette boîte à outils comprenait dans sa première édition un modèle de cahier des charges pour le marché de consultance, les données de consommation énergétique du territoire communal pour l’année de référence 2006 ainsi qu’un calculateur d’émissions de gaz à effet de serre. Dix-sept communes wallonnes ont bénéficié de l’aide de la campagne POLLEC 1 et ont adhéré à la Convention des Maires.

Convaincu par le retour d’expérience de la première campagne POLLEC et par la plus-value que les collectivités peuvent apporter aux projets énergétiques, M. Paul Furlan, alors ministre des Pouvoirs locaux et de l’énergie, annonce en 2015 une deuxième campagne POLLEC : **POLLEC 2**. Celle-ci a pour ambition de continuer à encourager les communes à développer une stratégie énergétique à l’échelle de leur territoire et d’entretenir la dynamique de la Convention des Maires. POLLEC 2 prévoit toutefois quelques nouveautés : désormais le programme POLLEC ne s’adresse plus exclusivement aux communes mais également aux structures supra-communales qui encadrent des communes partenaires de la convention. L’objectif est clair : promouvoir une gouvernance multi-niveaux afin de déployer des stratégies énergétiques sur une

³ Objectif renforcé aligné avec le cadre européen pour le climat et l’énergie à l’horizon 2030 (Gaillard, 2021)

échelle plus large que celle de la commune. De nouveaux éléments sont intégrés à la « boîte à outils POLLEC 1 » afin de renforcer l'accompagnement des communes et des nouveaux coordinateurs supra-communaux. Des ateliers sont également organisés afin de familiariser chaque type d'acteurs avec ces nouveautés (Duquesne, 2017).

En novembre 2016, une troisième campagne POLLEC est lancée par la Wallonie : **POLLEC 3**. Cette campagne a pour objectif d'inciter une fois encore les communes à rejoindre la dynamique de planification énergétique du territoire sous la bannière de la Convention des Maires pour le Climat et l'Energie. Cette campagne s'adresse, tout comme la campagne précédente, aux communes et aux structures supra-communales qui fédèrent plusieurs communes comme les GAL, les intercommunales ou encore les provinces.

Comme exposé précédemment (cfr. point précédent), cette période correspond à l'arrivée de la Nouvelle Convention des Maires pour le Climat et l'Energie. POLLEC 3 est donc l'occasion pour les communes engagées sur base de la version précédente de la Convention des Maires de renouveler leur engagement et revoir leurs objectifs 2020 pour l'horizon 2030. Il est donc question d'adapter leur premier plan d'actions en Plan d'Actions en faveur de l'Energie Durable et du Climat (PAEDC) en y intégrant des objectifs d'adaptation aux changements climatiques (Duquesne, 2017).

A partir de 2019, le programme POLLEC évolue et oriente ses appels à projets non plus directement sur la recherche de nouveaux engagements de la part des communes, mais sur l'accompagnement méthodologique des communes et structures signataires pour initier et mettre en œuvre leur PAEDC. C'est ainsi que la campagne **POLLEC 2019** a introduit de nouveaux outils à la « boîte à outils » existante comme par exemples, un guide pratique et des modèles de cahier des charges et de convention. De plus, de nouveaux ateliers thématiques ont été organisés pour les communes (Duquesne, 2020).

Les campagnes **POLLEC 2020 et 2021** se sont quant-à-elles concentrées sur la réalisation, la mise en œuvre et le suivi des PAEDC au moyen d'aides financières pour l'engagement d'un coordinateur PAEDC (également appelé Coordinateur POLLEC Communal) et pour la concrétisation de projets d'investissement (Duquesne, 2023) .

Sur proposition de l'actuel ministre de l'Energie, M. Philippe Henry, le Gouvernement a validé le dernier appel à projet POLLEC en date, **POLLEC 2022**, qui vise à soutenir financièrement, une fois encore, les communes pour l'engagement et la pérennisation des coordinateurs POLLEC communaux (subvention des postes de CPC prévue jusque 2026 au plus tard) (SPW Energie, 2022) .

Pour l'année 2023 jusqu'à aujourd'hui (août 2024) , le programme POLLEC n'a pas inclus d'appel à projet et a continué de dispenser des formations pour les communes engagées dans le programme (SPW Energie, 2023).

2.3.2. Appel à projet POLLEC 2022 en quelques chiffres :

L'appel à projet POLLEC 2022 se résume en une enveloppe de 32 millions d'euros répartis entre les 171 communes sélectionnées et 9 coordinateurs territoriaux. Le calcul des subsides POLLEC 2022 est différent en fonction de l'engagement ou non des communes dans les campagnes

précédentes. Globalement, les montants accordés par commune ont été calculés de sorte que l'ensemble des communes bénéficient d'un soutien financier équivalent à un ETP (équivalent temps plein) pendant une durée de 36 mois, réparti au travers des campagnes POLLEC 2020,2021 et 2022. Ainsi, pour les communes n'ayant pas participé à la campagne 2020-2021, le montant des subsides octroyé s'est élevé à 192 000 euros. Pour les communes ayant déjà reçu de subsides précédemment, les subsides accordés pour l'appel à projet 2022 ont été calculés en retirant de ce subside maximal de 192 000 euros les aides déjà perçues pour les campagnes 2020-2021 (P. Henry, 2023).

Concernant les 9 structures supra-communales retenues pour POLLEC 2022, un montant total de 4 032 000 euros leur a été accordé afin d'assurer la coordination territoriale des communes de leur territoire (P. Henry, 2023).

2.3.3. Les Plans d'Actions pour l'Energie durable et le Climat : PAEDC

Chaque commune signataire de la Convention des Maires s'engage à adopter un Plan d'Actions pour l'Energie Durable et le Climat. Le PAEDC est un document clef qui décrit les mesures qui vont être prises pour atteindre les objectifs et définit un calendrier de réalisation (actions clefs et autres actions, déclinées en fiches projet). Les PAEDC doivent être approuvés par le conseil communal et transmis à la Convention des Maires dans l'année qui suit l'adhésion formelle (Duquesne, 2023).

« Le PAEDC définit un ou plusieurs objectifs d'atténuation et d'adaptation et se fonde sur un Inventaire de référence des émissions et une Évaluation des risques et vulnérabilités, fournissant une analyse de la situation à une date spécifique. Ces éléments servent de bases pour définir un ensemble complet d'actions que les signataires prévoient d'entreprendre pour atteindre leurs objectifs et réduire la précarité énergétique.

[...]

Celui-ci couvre l'ensemble du territoire de l'autorité de la commune. C'est pourquoi, le PAEDC comprend des actions destinées aussi bien au secteur public que privé. L'autorité locale est appelée à jouer un rôle exemplaire et à prendre des mesures de premier plan pour les bâtiments, les équipements et le parc automobile, etc. qui lui appartiennent. Les principaux secteurs visés sont le bâtiment, les équipements, les installations, et les transports urbains. Le PAEDC peut également inclure des actions touchant la production locale d'énergie. De plus, le PAEDC devrait couvrir des domaines où les autorités locales peuvent influencer sur la consommation d'énergie à long terme (comme l'aménagement du territoire), encourager la mise sur le marché de produits et services performants du point de vue énergétique (marchés publics) et les changements des modes de consommation (en travaillant avec les parties prenantes et les citoyens).

Pour l'adaptation aux impacts du changement climatique, le PAEDC devrait inclure des actions dans les secteurs et zones susceptibles d'être les plus vulnérables au changement climatique dans une commune (ex. : bâtiments, transports, énergie, eau, déchets, aménagement du territoire, environnement & biodiversité, agriculture & sylviculture, santé, protection civile & urgence, tourisme) qui peuvent varier considérablement d'une commune à l'autre. »

Extrait de l'annexe 2 de l'arrêté ministériel relatif à l'octroi d'une subvention concernant la mise en place d'une politique locale énergie-climat, volet ressources humaines

2.3.4. Niveaux de Coordination au sein du Programme POLLEC :

Bien qu'initialement destinée aux entités locales, l'application de la Nouvelle Convention des Maires au travers du programme POLLEC s'organise en trois niveaux d'échelle distincts : la coordination régionale, la coordination territoriale ou supra-communale et la coordination communale. Cette hiérarchisation « verticale » au sein du programme a été conçue pour encourager une gouvernance multi-niveaux, et ce particulièrement depuis l'ouverture du programme POLLEC aux entités supra-communales depuis la campagne POLLEC 2 (Duquesne, 2017).

Brièvement, la gouvernance multi-niveaux telle que promue par l'Union Européenne au travers de la CM tend davantage à une coopération entre les différents niveaux de gouvernance plutôt qu'à la production de règles de répartition de compétences exclusives entre les différents niveaux décisionnels (Calame, 2013).

2.3.4.1. *Coordination Régionale de la CM / Coordination POLLEC Régional*

Entre l'adhésion des premières structures wallonnes à la CM dès 2008 jusque mi-2017, aucune coordination régionale n'était alors reconnue, même si la plupart des tâches correspondantes à ce rôle étaient réalisées par la Région Wallonne. Pour rappel, pendant cette période, l'UVCW s'était déjà portée comme « promotrice » de la convention, tandis que des intercommunales et certaines provinces assuraient déjà une « coordination locale ». Avec la création du Programme POLLEC et le lancement de sa première campagne en 2012, ce rôle de coordination régional est alors confirmé. Il faudra tout de même attendre jusque juin 2017 pour que le Gouvernement Wallon, alors saisi par les ministres régionaux de l'époque Christophe LACROIX (ministre du Budget, de la Fonction publique, de la simplification administrative et de l'Énergie) et Pierre-Yves DERMAGNE (ministre des Pouvoirs locaux, de la Ville, du Logement et des Infrastructures sportives), se porte officiellement comme Coordinateur Régional de la CM. Cette reconnaissance officielle de la Wallonie a notamment permis de valoriser les actions déjà réalisées par celle-ci dans le cadre du programme POLLEC. Ceci a également permis, entre autres, de renforcer les méthodologies utilisées pour chiffrer les efforts réalisés et d'optimiser les outils, les moyens et les démarches mis en œuvre dans le cadre de programme (Lacroix & Dermagne, 2017).

Aujourd'hui, le rôle de Coordinateur de la CM endossé par la RW implique de :

- Promouvoir l'adhésion à la Convention des Maires auprès des communes wallonnes et fournir soutien et coordination aux communes signataires
- Fournir une assistance technique et stratégique aux communes désireuses de rejoindre la CM mais auxquelles il manque les ressources nécessaires à la préparation d'un Plan d'actions en faveur de l'énergie durable et du climat
- Fournir aux communes un soutien financier et des opportunités pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan d'actions en faveur de l'énergie durable et du climat
- Aider à l'organisation des Journées locales de l'énergie dans le cadre de la sensibilisation du public

- Rendre régulièrement compte à la Commission des résultats obtenus et participer à la mise en œuvre stratégique de la Convention

Chacune des fonctions citées ci-dessus sont aujourd'hui couvertes par la Politique Locale Energie et Climat (POLLEC).

2.3.4.2. Coordination POLLEC Territoriale

Instaurés depuis la campagne POLLEC 2 en 2015, les coordinateurs POLLEC territoriaux, supra-communaux, ou plus simplement appelé « les supra » renforcent et assistent les communes qu'ils encadrent dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de leur Plan d'Action Energie Durable et Climat. Concrètement, les coordinateurs supra accompagnent les Coordinateurs Pollec Communaux dans leurs missions de coordination et de suivi du PAEDC en répondant à leurs interrogations, en les assistant dans les démarches administratives et techniques, en proposant de formations et ateliers adaptés à leurs besoins et en instaurant une dynamique de groupe entre CPC au travers de moments de rencontre et d'échanges.

L'arrêté ministériel de la campagne POLLEC 2022 relatif à l'octroi d'une subvention concernant la mise en place d'une politique locale énergie-climat volet investissement supra-communal énumère les engagements suivants :

« Les structures supra communales signataires de la convention des maires s'engagent à :

- Promouvoir l'adhésion à la Convention des Maires
- Fournir une assistance technique et stratégique aux communes accompagnées
- Fournir un soutien financier direct ou via l'allocation de ressources humaines,
- Travailler en partenariat avec les autres coordinateurs nationaux
- Participer aux actions de la Convention des maires
- Transmettre des rapports, au moins tous les deux ans, au bureau de la Convention des Maires (la Région) concernant les activités mises en œuvre pour soutenir les signataires. »

L'annexe 1^{er} du même arrêté détaille ces engagements comme suivant :

« Mission du CPT :

1. Mettre en place un groupe de coordination des CPC sur le territoire coordonné
 - a. Ce groupe de coordination a pour rôle : Créer et maintenir dans le temps la dynamique POLLEC au sein du territoire coordonné ;
 - b. Faire remonter des bonnes pratiques mais aussi des opportunités à partager au sein du groupe de CPT et à la CPR ;
 - c. Trouver des solutions aux problèmes transversaux, notamment, grâce à l'intelligence collective du groupe ;
 - d. Mettre en réseau les différents acteurs du territoire coordonné.
2. Accompagner les CPC dans l'élaboration, la mise en œuvre et le monitoring de leur PAEDC
 - a. L'accueil des nouveaux CPC au sein du territoire est organisé par le CPT ;
 - b. Le CPT joue le rôle de première ligne pour les demandes des CPC ;

- c. *Il s'agit d'appuyer les CPC de manière individuelle ou collective dans les tâches leur incombant lors des phases d'organisation interne, de diagnostic, de planification, de mise en œuvre et suivi annuel liées au processus PAEDC*
- d. *le CPT analyse les besoins des coordinateurs POLLEC dans le cadre de l'exécution de leurs tâches. À la suite des résultats de cette analyse, il propose et implémente des solutions (exemple : outils, méthodologie, marché-cadre...) qui répondent aux besoins communs des communes sous sa coordination ;*
- e. *Le CPT propose des mesures-types pertinentes pour le territoire, accompagnées d'indicateurs, qui peuvent être reprises dans un PAEDC ;*
- f. *Le CPT peut, selon la réalité de la coordination, proposer des projets supra communaux concourant à l'atteinte des objectifs des PAEDC ;*
- g. *Le coordinateur organise des ateliers ou visites de terrain visant à activer la mise en œuvre des PAEDC des communes sous sa coordination ;*
- h. *Il mettra aussi à leur disposition des ressources et réseaux d'acteurs susceptibles d'apporter un appui dans la mise en œuvre des PAEDC ;*
- i. *Il appuie le CPC dans ses missions de communication. »*

2.3.4.3. **Coordination POLLEC Communale**

Le coordinateur POLLEC communal est l'acteur du programme POLLEC principal en lien direct avec la réalité de terrain. Son objectif premier est la coordination du PAEDC de la commune. Il accompagne la commune dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et le pilotage du Plan d'Actions en faveur de l'Energie Durable et du Climat de la commune. Son rôle est donc d'orchestrer, de coordonner les différentes tâches « *sans devoir tout assumer pour autant* ». Pour ce faire, le CPC doit mobiliser les forces et les ressources de la commune ainsi que les acteurs du territoire concerné. Le CPC s'appuie donc, entre autres, sur les services communaux, l'Équipe POLLEC et bien entendu, sur le Comité de Pilotage (RW, 2022). L'équipe POLLEC et le comité de pilotage sont décrits au chapitre suivant.

Comme exposé ci-avant, le rôle du CPC est d'accompagner l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et le pilotage du PAEDC. Chacun de ces éléments est décrit dans l'annexe II de l'arrêté ministériel des subventions POLLEC 20-21-22 . Dans un souci de clarté et compte tenu du contexte d'étude sélectionné (cfr chapitre méthodologie : chaque commune sélectionnée dispose déjà d'un PAEDC validé par le collège), ne sont décrites ici que les descriptions des missions de mise en œuvre, suivi et pilotage.

Les fonctions du Coordinateur POLLEC Communale consistent donc à :

- Animer
 - o Animer l'équipe POLLEC interne – comité de pilotage interne
 - o Animer le comité de pilotage externe
 - o Animer d'autres réunions et processus participatifs. Le CPC reste à l'écoute du citoyen et peut, avec l'accord du collège, animer d'autres processus participatifs en fonction des demandes.
- Coordonner
 - o Piloter le PAEDC

Concrétiser les actions avec l'appui de l'équipe POLLEC interne, le CPC :

- S'informe sur les appuis et subsides disponibles pour mener les projets communaux
 - Se tient informé des appels à projets en lien à l'énergie et le climat et y répond en fonction des priorités définies par la commune au travers du PAEDC
 - Soutient directement la mise en œuvre de certaines actions
 - S'inspire des bonnes pratiques d'autres territoires pour de nouvelles réalisations
- Mettre en œuvre le plan de communication
 - Le CPC soutient et assure la communication générale autour du PAEDC et la communication relative aux fiches actions mises en œuvre
- Monitorer le PAEDC. Cette fonction s'inscrit dans le suivi annuel qui permet d'établir un état des lieux de l'avancement de la commune en fonction des délais préalablement fixés.
 - Monitoring annuel auprès de la Région
 - Vérifier l'état d'avancement des objectifs du PAEDC via l'inventaire des émissions de GES le plus récent.
 - Vérifier l'état d'avancement de chaque action du PAEDC : Réaliser le suivi de l'ensemble des actions (indicateur de réalisation) via les différentes personnes et services communaux responsables des actions mises en œuvre et via le Comité de Pilotage
 - Compiler les indicateurs de suivi récoltés et mettre à jour l'outil de suivi utilisé (Outil POLLEC ou canevas de rapportage)
 - Présenter l'état d'avancement du PAEDC :
 - Au comité de Pilotage et/ou à l'équipe POLLEC interne pour récupérer leur avis (ajouts, modifications)
 - Au conseil communal
 - Sur le site internet/réseaux sociaux de la commune
 - Monitoring bisannuel auprès de la CM
 - Identifier les nouvelles opportunités et les nouveaux enjeux éventuels, et apporter d'éventuelles adaptations au PAEDC en collaboration avec le Comité de Pilotage
 - Encoder le monitoring annuel pour la Région sur la plateforme européenne de la Convention des Maires après validation par le Conseil communal.
- Se former, réseauter, inspirer
 - Réseauter avec les autres communes – cfr.28Transversalité et Coordination POLLEC Communal
 - Participer aux ateliers
 - organisés par la Région Wallonne afin d'acquérir de nouvelles compétences et d'étendre son réseau (participation obligatoire)
 - organisés par les coordinateurs supra-communaux (participation non-obligatoire). Ces ateliers permettent de répondre à des besoins spécifiques et de renforcer le réseau des CPC à l'échelle du territoire.

- organisés par l'UE/Convention des Maires (webinaires et rencontres entre communes engagées)
- Guider
 - Orienter les personnes internes et externes à l'administration vers les sources d'informations adéquates et les personnes ressources (guichet énergie, SPW, ...)
- Communiquer
 - en interne, à l'équipe POLLEC et aux politiques : le CPC vulgarise le *reporting* annuel
 - en externe
 - sur le site communal : soutien et/ou réalisation d'une page de présentation du PAEDC ainsi que de son monitoring sur le site Web communal. Cette page a un objectif de vulgarisation.
 - actions de communication : réalisation ou soutien d'au minimum une action de communication par an lors de l'adoption du PAEDC, lors de la réalisation de chaque action-clé mise en place par la commune, lors de la réalisation d'actions portées par des acteurs de son territoire. Le CPC choisit le moyen de communication le plus adapté au contenu de sa communication (via des newsletters, bulletin d'information, internet, journaux, réseaux sociaux, etc.)
 - Evènement annuel : organisation d'un évènement annuel autour du PAEDC donc l'objectif est de sensibiliser et interpeller les citoyens sur la thématique de l'énergie et du climat.

2.3.5. Etude du plan Énergie-Climat 2020 de la ville de Namur (Belleflamme, 2022)

Le sujet du programme POLLEC, bien que relativement récent, a déjà fait l'objet d'un premier mémoire réalisé par Elodie Belleflamme dans le cadre de l'obtention de son diplôme de Master en administration publique (2020). Ce mémoire s'est concentré sur l'implémentation du plan Énergie-Climat de la Ville de Namur, adopté en 2015, visant à réduire les émissions de CO₂ de 20% d'ici 2020. L'objectif de ce travail était de mettre en évidence les facteurs à l'origine de l'écart entre les objectifs du plan et les résultats obtenus, en cherchant à identifier les obstacles, difficultés, périodes critiques et facteurs facilitants. La question de recherche posée était : « *Quels facteurs expliquent l'écart entre les objectifs du plan Énergie-Climat (2015) de Namur et les résultats de la mise en œuvre ?* »

Cette étude est arrivée à la conclusion que ces éléments peuvent être regroupés en trois axes distincts : les dispositions des acteurs, les ressources humaines et financières et les facteurs contextuels.

- L'axe « disposition des acteurs » reprend les attitudes et perceptions des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du plan. Le niveau d'engagement et la motivation des acteurs à tous les niveaux de l'administration influencent la priorité accordée aux mesures du plan. Si les acteurs sont convaincus de la pertinence et de l'urgence des

objectifs, ils sont plus enclins à mettre en œuvre les mesures de manière efficace. La présence d'un leadership fort et d'une coordination efficace de la part des coordinateurs communaux est également essentielle, bien que ce rôle central manque souvent de légitimité et d'autorité pour impliquer tous les services concernés de manière optimale.

- L'axe « ressources humaines et financières » souligne le manque de personnel qualifié et la charge de travail croissante des services communaux comme obstacle majeur. Le financement des mesures prévues par le plan est également insuffisant et mal adapté, notamment par rapport aux appels à projets de la région.
- L'axe « facteurs contextuels » souligne la structure administrative actuelle qui tend à fonctionner en silos, ce qui complique la collaboration et la coordination pourtant nécessaires aux projets multidisciplinaires comme ceux du plan Energie-Climat. De plus, les politiques et règlements au niveau régional influencent eux aussi la mise en œuvre du plan. Des incohérences ou des manques de coordination entre les différents niveaux de gouvernance peuvent créer des obstacles additionnels. Par exemple, des projets initiés au niveau régional peuvent entrer en conflit avec les priorités locales ou ne pas fournir le soutien nécessaire aux initiatives communales.

Ce travail propose les recommandations suivantes :

- Le décloisonnement des services afin d'assurer une meilleure coopération entre les services de l'administration communale, avec un rôle plus légitime pour le CPC.
- Le renforcement des ressources humaines pour mieux répondre aux missions variées
- Le financement souple et durable qui consiste en une révision des modalités des subsides POLLEC pour une vision à long terme et une meilleure cohérence entre les projets des communes.

2.4. Transversalité et Coordination POLLEC Communal

Ce présent chapitre consiste en un exposé succinct de la description du poste de Coordinateur POLLEC Communal, utilisée par les communes pour le recrutement d'un coordinateur (RW, 2022). Cette description est le seul document officiel (annexe II de l'arrêté ministériel de subvention POLLEC 20-21-22) qui décrit les compétences et missions du CPC et qui introduit la notion de transversalité pour la fonction. Sont donc repris ici les éléments de transversalité tels que décrits dans le document.

2.4.1. Place du CPC dans l'organigramme communal

Comme exposé précédemment, le PAEDC intègre plusieurs compétences communales comme le budget, la mobilité, l'environnement, la régie foncière, ... qui relèvent de différentes personnes et services. En tant que premier responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et du pilotage de celui-ci, il est nécessaire que le CPC s'appuie sur les ressources existantes réunies au sein d'une Équipe POLLEC. Ainsi :

« Pour une réelle appropriation [du PAEDC], le CPC doit avoir un poste lui permettant de se consacrer pleinement à sa mission et de **travailler en transversalité et de manière légitime avec les autres services**. C'est donc pour cette raison qu'il est fortement recommandé que le CPC occupe une **position transversale dans l'organigramme communal** de façon à légitimer et rendre visible son rôle auprès des différents services susceptibles de participer au PAEDC »

Grâce à **sa position transversale** au sein de l'administration communale, l'avis du CPC est crucial lors de la phase d'élaboration d'autres projets communaux :

- Les Collèges et Conseils communaux
- Les différents services de l'Administration communale »

Consulter le coordinateur POLLEC devrait devenir un réflexe afin que **chaque démarche de la commune/Ville soit pensée dans son ensemble et de manière cohérente** en veillant à limiter ses impacts sur le réchauffement climatique ou contribuer aux objectifs de diminution des émissions de CO₂.

Pour ce faire, le coordinateur devrait idéalement s'insérer dans un service orienté transition et qui a une vision transversale de la politique communale. »

Extrait de la description de la fonction de CPC – chapitre 3 (RW, 2022)

La description de la place du CPC dans l'organigramme communal n'est pas plus approfondie.

2.4.2. Comité interne / équipe POLLEC :

Le coordinateur POLLEC communal met en place au sein de l'administration une « Equipe Pollec ». Celle-ci comprend du personnel communal (interservices) et/ou des chefs de service issus des services en lien avec les secteurs couverts par le PAEDC et éventuellement des politiques en invités. Le rôle de cette équipe est de « faciliter la mise en œuvre d'actions en interne et **prendre en compte la transversalité inhérente** au processus du PAEDC », ainsi que de rapporter au CPC les résultats obtenus lors des monitorings. L'équipe POLLEC est également conviée à participer aux réunions du Comité de Pilotage externe selon l'ordre du jour. (Extrait de la description de la fonction de CPC – chapitre 3 (RW, 2022).

2.4.3. Comité de pilotage externe / COPIL :

Le comité de pilotage externe, également désigné « COPIL », participe à la co-construction (avec le CPC) des phases de diagnostic, de planification et de mise en œuvre du PAEDC. Le CPC est l'élément central du COPIL et assure son fonctionnement et son animation. Cette co-construction s'oriente principalement sur la production de grandes orientations stratégiques :

- Dans la phase de l'élaboration du PAEDC : le COPIL valide les différentes étapes du PAEDC et s'intéresse à un ensemble d'actions reprenant les projets communaux et les actions citoyennes ;
- Dans la phase de mise en œuvre et de suivi du PAEDC : le COPIL priorise les actions à développer, valide le monitoring du PAEDC et propose éventuellement de nouvelles actions.

En termes de composition, la description de la fonction de CPC précise que ce dernier met en place le comité de pilotage externe. Il peut s'appuyer sur un comité existant si celui-ci est jugé pertinent. Toutefois, l'idée fondatrice du COPIL est qu'il soit composé de l'Équipe POLLEC/comité interne et des acteurs du territoire (interne et externe à l'administration communale : associations, entreprises, agriculteurs...). Cet agencement tend à ce que le COPIL présente une composition comparable à « un conseil d'administration » du PAEDC.

En termes de fonctionnement, le CPC et le COPIL établissent de commun accord le degré de participation attendu du COPIL dans le processus du PAEDC. Le COPIL peut donc se limiter à une instance consultative ou de concertation, aller à une co-production et co-décision ou encore jusqu'à une co-gestion complète ou partielle du PAEDC. Le fonctionnement du COPIL est décrit dans une charte à laquelle adhère l'ensemble des participants.

2.4.4. Réseautage :

Le réseautage fait partie intégrante de la fonction de coordinateur communal. Bien qu'elles ne soient pas toujours au même stade d'avancement dans la réalisation de leur PAEDC, beaucoup de communes partagent des réalités identiques (taille de la population, caractère urbain/rural, type d'activité économique en place...). L'objectif poursuivi par la RW d'insister sur le réseautage permet d'améliorer la connaissance des structures locales et régionales potentiellement mobilisables par plusieurs coordinateurs (administrations, autres communes, associations, experts, consultants, ...) et de découvrir des projets en cours dans d'autres communes afin de s'en inspirer. Ce réseautage, grandement possible grâce aux ateliers organisés par la Région et les coordinateurs territoriaux, assure une circulation des bonnes pratiques et des « pièges » à éviter dans la poursuite des objectifs des PAEDC. (RW, 2022)

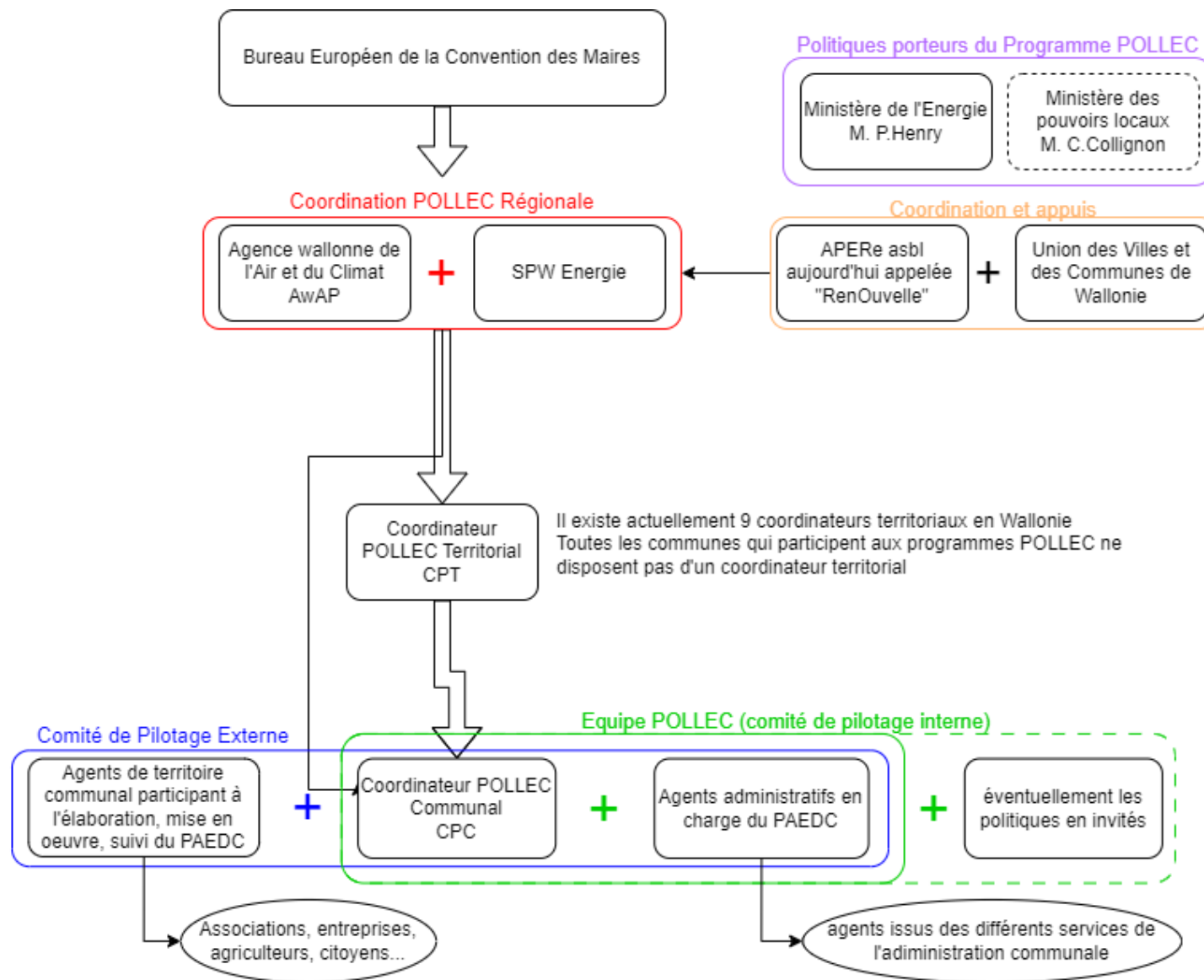


Figure 3 : Représentation schématique du programme POLLEC - acteurs et structures

2.5. Plan Stratégique Transversal communal

Le programme POLLEC n'est cependant pas la première tentative de gouvernance locale de la Région Wallonne d'implémenter une forme de transversalité au sein de l'espace politico-administratif communal. En effet, depuis la législature 2012-2018, à chaque renouvellement de mandature, les communes doivent élaborer dans les 6 mois un Plan Stratégique Transversal communal (Bollen, 2023).

Comme défini dans le décret du 19 juillet 2018 (M.B., 28.8.2018) :

*« Le programme stratégique transversal est un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le collège communal pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. Cette stratégie se traduit par le choix d'objectifs opérationnels, de projets et d'actions, définis notamment au regard des moyens humains et financiers à disposition. **Le programme stratégique transversal repose sur une collaboration entre le collège communal et l'administration** »*

En d'autres termes, le Plan Stratégique Transversal définit des objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels et en actions. Ces objectifs couvrent des thématiques vastes comme la cohésion sociale, l'économie d'énergie, le développement de la nature, l'attractivité de la commune, le logement, ... Cette stratégie implique dès lors une priorisation des objectifs et des actions en s'appuyant sur les moyens humains (on parle de « pilotes » dans l'administration qui vont réaliser les actions souhaitées) et financiers de la commune (fonds propres, subsides, partenariats, ...). Le PST a également été pensé pour fédérer les autres programmes, schémas ou plans. Les communes sont par ailleurs invitées à intégrer les actions et objectifs de ces plans dans leur PST (Bollen, 2023).

2.5.1. Intégration du PAEDC du programme POLLEC dans le PST

Dès début 2019, la Commission des Pouvoirs locaux, du logement et des infrastructures sportives du Parlement de Wallonie (commission porteuse du programme POLLEC) a émis une proposition de décret visant à intégrer dans le programme transversal des communes un chapitre exclusivement dédié au Plan d'action en faveur de l'énergie durable et du climat (PAEDC). Cette proposition avait pour objectif d'accélérer la transition énergétique des communes et d'assurer une vision plus claire en matière d'économie d'énergie et de climat en garantissant, au travers des objectifs du PST, les moyens financiers et humains nécessaires (Duquesne, 2019).

L'UVCW a été sollicité pour rendre un avis sur cette proposition de décret. Consciente de la nécessité d'amplifier les efforts en matière de politique climatique et de transition énergétique, l'UVCW n'a toutefois pas donné son accord pour cette proposition dans le sens où celle-ci dénature la démarche du PST. Le PST est en effet un évolutif à canevas « souple » dont la structure repose sur une méthodologie mais dont le contenu n'est pas imposé. Celui-ci est déjà jugé suffisamment souple pour intégrer les objectifs du PAEDC si les communes sont désireuses de le faire (Duquesne, 2019).

A ce jour, cette proposition n'est plus d'actualité.

3. Problématique et question de recherche :

Comme exposé précédemment, le concept de « transversalité » dans les institutions et les structures politico-administratives consiste en l'introduction d'un nouvel élément au sein de l'organisation bureaucratique. Cet élément défie la décomposition du travail en activités distinctes et la reconstitution de l'ouvrage par coordination pour se concentrer sur la fonction de coordination. L'organisation initiale de la structure est généralement jugée obsolète par son manque de flexibilité et son incapacité à répondre à de nouveaux enjeux. Très brièvement, deux catégories distinctes de transversalité ont été exposées dans ce travail : « l'intersectorialité » et la « transectorialité ».

Cette seconde catégorie de transversalité, la « transectorialité », et la manière dont celle-ci peut impliquer la création de postes de « référents » à l'échelle locale chargée d'assurer la diffusion des enjeux transversaux, a poussé les réflexions autour de la figure de l'entrepreneur social. Trois figures de l'entrepreneur social ont été développées : l'entrepreneur « passeur » et l'entrepreneur « traducteur » qui repose sur les travaux de Gallon, et la figure de l'entrepreneur « frontières » nouvellement théorisée par Bergeron.

En raison du manque de recul sur la pratique de la transversalité et sur la figure de l'entrepreneur « frontières » au niveau local, et compte tenu de la nouvelle fonction de coordinateur POLLEC communal dans la phase de mise en œuvre des objectifs du PAEDC, ce mémoire a pour objet l'investigation de la pratique de la transversalité par les Coordinateurs POLLEC Communaux au sein de l'administration communale. Ceci peut être repris sous la question de recherche globale :

« Comment les coordinateurs POLLEC communaux pratiquent la transversalité au sein des administrations communales ? »

Pour répondre à cette question de recherche, deux hypothèses de départ ont été formulées. Chacune d'entre elles comporte plusieurs sous-questions permettant d'approfondir le raisonnement :

- **Hypothèse 1 : le coordinateur POLLEC communal correspond à un entrepreneur social au sein de l'administration**
 - Si oui, quelles figures de l'entrepreneur sont présentes ? Quand ? Quels éléments favorisent ou limitent ces figures ?
- **Hypothèse 2 : La transversalité décrite dans la fonction de CPC est différente de celle pratiquée sur le terrain**
 - Si oui, en quoi diffèrent-elles ? Quels liens existent avec les figures de l'entrepreneur social ?

La suite de ce travail propose d'investiguer cette question générale et d'infirmier ou confirmer les hypothèses de départ. Il se structure par un chapitre consacré à la méthodologie, suivi d'un chapitre dédié aux résultats, avant d'entamer la partie discussion.

4. Méthodologie :

4.1. Contexte d'étude :

Afin de pouvoir répondre à la question générale « *de transversalité au sein du programme POLLEC au niveau communal* », deux pistes méthodologiques ont été envisagées :

- La piste « diversité » consiste à travailler sur des communes dispersées sur l'ensemble de la Wallonie qui ont des profils similaires en termes de caractère urbain ou rural, de densité d'habitants, de localisation ou encore en fonction de leur année d'entrée dans la Convention des Maires. L'objectif de cette approche est de sélectionner un échantillon suffisamment représentatif de l'ensemble de la Wallonie. Toutefois, la sélection des communes et surtout la justification de cette sélection peut s'avérer complexe.
- La piste « territoire » consiste à investiguer un territoire « fonctionnel » constitué de plusieurs communes assistées par une structure supra-locale comme un GAL, un parc naturel ou encore une intercommunale. Cette piste présente l'avantage théorique qu'un tel ensemble de communes pratique déjà une certaine forme de « transversalité » sur certaines compétences ou thématiques.

Après consultation de la liste des signataires de la Convention des Maires en 2018 (SPW Energie, 2024) et de la liste des communes et structures sélectionnées pour l'appel à projet POLLEC 2022 (P. Henry, 2023), l'ensemble territorial que constituent les communes faisant partie du GAL Pays de Famenne a été retenu.

En quoi le cas du « Pays de Famenne » permet de répondre à la question de recherche ?

L'ASBL « Pays de Famenne » a été créée en 2007, à l'initiative des six Bourgmestres des communes de **Durbuy, Hotton, Marche-en-Famenne, Nassogne, Rochefort et Somme-Leuze** avec l'idée de rassembler toutes les énergies au sein d'un même bassin de vie en un seul et même centre de réflexions. Autrement dit, ces six communes exprimaient déjà la volonté de réflexion sur la compétence énergétique à l'échelle de leur territoire réuni quelques années avant l'arrivée de la Convention des Maires et du Programme POLLEC. Le Pays de Famenne est également à l'initiative et coordonne "Famenne Energie", qui consiste en l'association des 6 CPAS du Pays de Famenne. Elle octroie et gère des travaux économiseurs d'énergie (Pays de Famenne, 2021).

Dans la liste des signataires de la Convention des Maires de 2018, Le GAL « Pays de Famenne » désigné comme Coordinateur POLLEC Territorial (CPT) pour les communes de Marche-en-Famenne, Rochefort et Sommes-Leuze réalise, avec l'appui de la Province de Luxembourg, du Bureau Economique de la Province de Namur BEPT et du PEP's Lux, le PAEDC Pays de Famenne pour l'objectif 2030 de la Convention des Maires. Les communes de Nassogne et d'Hotton étaient alors sous la coordination territoriale de la Province de Luxembourg. Durbuy, quant-à-elle, fonctionnait indépendamment (Conrotte, 2019).

Cependant, ce PAEDC de 2018 ne porte que sur les communes de **Marche-en-Famenne, Rochefort et Somme-Leuze**. Les communes de Nassogne et de Hotton avaient en effet déjà

rendu un plan d’actions objectif 2020 lors de la campagne POLLEC précédente et la commune de Durbuy avait pour objectif de signer la Nouvelle Convention des Maires et d’enregistrer un premier PAEDC en solo avec l’appui du GAL pays de l’Ourthe. L’année 2021 était alors désignée pour la fusion des différents plans d’actions en un seul PAEDC commun pour le Pays de Famenne (Conrotte, 2019).

Aujourd’hui, au regard des communes et structures supra-communales sélectionnées pour la campagne POLLEC 2022 et des informations disponibles sur les sites internet des communes du Pays de Famenne :

- Le GAL Pays de Famenne n’a pas été sélectionné dans la campagne 2022 ((P. Henry, 2023). En revanche, la province de Luxembourg et le BEP sont repris ;
- Durbuy a en effet signé la Convention des Maires (2017) et réalisé son PAEDC avec l’assistance du GAL Pays de l’Ourthe en juin 2018 (Commune de Durbuy, 2024) ;
- Aucune trace ne permet d’affirmer la fusion ou l’intention de fusion des PAEDC existants pour le territoire du Pays de Famenne.

Le choix du Pays de Famenne comme « terrain » pour investiguer la question de la Transversalité communale au travers du Programme POLLEC se justifie donc par :

- la volonté initiale des 6 communes faisant parti du GAL de porter une réflexion concernant l’énergie sur l’ensemble du territoire avant la signature de la Convention des Maires. Cette compétence est déjà en partie mutualisée au travers de l’asbl « Famenne-Energie » (au travers des CPAS).
- La coordination territoriale actuelle réalisée par deux structures supra-communales différentes à savoir le BEP pour les communes de Marche-en-Famenne, Rochefort et Somme-Leuze et la Province de Luxembourg pour les communes de Nassogne et d’Hotton, tout en considérant la volonté d’autonomie de Durbuy.
- La non-concrétisation de la fusion des PAEDC respectifs des communes



Figure 4 : Pays de Famenne – communes (Pays de Famenne asbl, 2024)

4.2. Approche méthodologique :

Afin de répondre aux questions de recherche sur le territoire sélectionné du Pays de Famenne, l'approche qualitative a été retenue. Cette approche est en effet judicieusement développée et mobilisable pour collecter des informations comme les pratiques, les expériences, ou encore les ressentis, les croyances et même les ambitions des témoins cibles. Cette démarche permet « *la compréhension d'un phénomène en tenant compte du contexte et de l'environnement culturel vécu par les individus concernés par l'étude.* » (Sawadogo, 2021)

L'approche méthodologique s'appuie également fortement sur une analyse de la description de la fonction de coordinateur POLLEC communal, déjà en partie exposée (cfr. Chapitre Coordination POLLEC Communale).

4.2.1. Collecte des données : l'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif est une technique d'investigation qualitative largement mobilisée dans le cadre de recherche en sciences sociales. Celle-ci se distingue fondamentalement des enquêtes réalisées aux moyens de questionnaires. Au lieu de produire des données standardisées analysables par traitement statistique au moyen d'un questionnaire, la pratique de l'entretien permet de produire des données qui capturent au mieux la singularité des expériences, des relations et plus largement des phénomènes sociaux entre individus, groupes d'individus et institutions. Cette approche qualitative peut aboutir à la production de connaissances avec un certain degré de généralisation en procédant par études de cas et « idéaux-types » (Pin, 2023).

Concrètement, l'entretien semi-directif consiste en une interaction verbale, un « entretien », où la personne enquêtée est considérée comme détentrice des informations et savoirs qui font l'objet de l'intérêt de la personne qui réalise l'entretien, appelée la personne enquêtrice. Le caractère « semi-directif » de l'entretien décrit la manière donc la personne enquêtrice interagit avec la personne enquêtée au moyen d'une grille de questions organisée, appelé le guide d'entretien. L'objectif de l'entretien est d'interagir avec la personne enquêtée de sorte que celle-ci endosse, pour ainsi dire, son rôle d'informatrice, au travers de l'entretien qui prend alors la forme d'une conversation plutôt que d'un interrogatoire. Le guide d'entretien sert à la personne enquêtrice de support papier pour naviguer entre les thématiques qu'elle souhaite investiguer au fil de la conversation (Pin, 2023).

Dans le cadre d'une démarche d'évaluation centrée sur les moyens et l'application d'une politique publique, l'utilisation de l'entretien semi-directif comme moyen de collecte de données permet de saisir les pratiques d'adaptation de la règle à la diversité des situations et des publics rencontrés (Pin, 2023).

La technique de l'entretien semi-directif comporte deux limites majeures. Premièrement, la qualité de l'entretien et des informations collectées sont sensiblement dépendantes des qualités d'empathie et d'écoute attentive de la personne enquêtrice. Pour réduire cette subjectivité, les approches qui mobilisent l'entretien semi-directif peuvent être complétées par d'autres méthodes comme l'observation et l'analyse de documents. Deuxièmement, cette technique

d'investigation ne permet pas la production de données quantitatives, généralement utiles pour cadrer une évaluation qualitative (Pin, 2023).

4.2.2. Choix des acteurs :

Comme exposé dans le chapitre précédent, le programme POLLEC s'articule en différents niveaux de coordination. Ces niveaux reportés au cadre du contexte d'étude, le Pays de Famenne, met en évidence des acteurs incontournables pour répondre à la question de recherche.

Tout d'abord, sont donc sélectionnés en acteurs de « premier rang » les coordinateurs POLLEC communaux des six communes du Pays de Famenne, à savoir les CPC des communes de Marche en Famenne, Somme-Leuze, Rochefort, Durbuy, Hotton et Nassogne.

En second rang, pour leur vision plus généraliste et pour les retours d'expérience qu'ils accumulent au travers de leur fonction de coordination supra communale, sont repris la Province de Luxembourg, qui encadre les communes de Hotton, Durbuy et Nassogne, ainsi que le Bureau Economique de la Province de Namur (le BEP), qui coordonne les communes de Marche en Famenne, Rochefort et Somme-Leuze.

1 ^{er} rang	CPC Marche en Famenne	CPC Somme- Leuze	CPC Rochefort	CPC Durbuy	CPC Nassogne	CPC Hotton
2 ^e rang	CPT Province de Luxembourg			CPT Bureau Economique de la Province de Namur		

Figure 5 : Tableau acteurs 1er et 2e rang

Finalement, dans un principe de libre association des acteurs entre eux, une troisième catégorie d'acteurs a été ouverte. Celle-ci regroupe les acteurs qui ont été recommandés par les acteurs de premier et second rang pendant leur entretien. Cette catégorie est prédestinée à accueillir quelques acteurs politiques comme les échevins en charge du programme POLLEC dans leur commune.

4.2.3. Construction des guides d'entretien par type d'acteur :

Comme énoncé précédemment, les guides d'entretien servent de support lors de l'entretien semi-directif et ancre les points principaux à parcourir. Le fait que les guides d'entretien soient relativement succincts constitue un choix délibéré. Tout l'objectif de l'entretien semi-directif est en effet d'entretenir une conversation qui va au-delà des points ici exposés, en prolongeant les échanges au fil des réponses et des nouveaux points abordés par la personne interviewée.

Par type d'acteur (CPC, CPT et autres), un guide d'entretien « de base » a été développé. Ceux-ci ont pu être très légèrement modifiés en raison des réponses et discussions survenues au cours des entretiens.

Le guide d'entretien utilisé pour les coordinateurs communaux parcourt en premier la question de leur parcours et des circonstances qui les ont amenés à occuper cette fonction. Leur place dans l'organigramme communal est ensuite investiguée afin de déterminer leur supérieur direct éventuel et leur positionnement par rapport aux différents services de l'administration. Les points suivants abordent la construction du PAEDC, sur son avancée et sur la manière dont le CPC participe à la priorisation des actions à mettre en œuvre. La construction de l'équipe

POLLEC interne ainsi que celle du comité de pilotage externe sont ensuite également abordées dans le but de comprendre la manière dont ceux-ci sont mobilisés. Finalement, la question de la « supra-communalité » clôt le guide. Ce point interroge les relations entre les CPC et la manière dont ceux-ci interagissent avec les coordinateurs territoriaux. Un dernier point, qui ne figure pas sur le guide d'entretien, a toutefois été abordé durant les discussions. Ce dernier portait sur les perspectives des CPC, aussi bien personnelles que celles du programme POLLEC en général, en vue des élections régionales et communales. Le guide d'entretien de base pour les CPC est repris en annexe.

Concernant le guide d'entretien à destination des coordinateurs territoriaux, ce dernier a été élaboré sur la base des réponses récoltées lors des entretiens avec les coordinateurs communaux. Ce guide avait donc pour objectif de soulever des points plus spécifiques et d'éclairer ou de croiser les informations préalablement collectées. Ce guide CPT commence avec une présentation globale des organismes interrogés (le Province et le BEP) et interroge leurs rôles, leurs obligations envers les autres acteurs et sur la manière dont ils assurent la mise en réseau des CPC qu'ils coordonnent. Le point suivant de ce guide s'intéresse aux retours d'expérience et aux ateliers que le CPT organise. Finalement, la question de l'avenir du programme POLLEC a également été intégrée. Le guide d'entretien pour le CPT est également repris en annexe.

Concernant le dernier type d'acteurs issus de la classe politique, le guide d'entretien a été conçu en retour des éléments récupérés auprès du CPC en lien direct avec l'acteur interrogé (acteur de la même commune). Dans un souci de respect de l'anonymisation des acteurs et pour éviter tout recroisement d'informations qui permettrait d'identifier un acteur de manière précise, ce guide d'entretien n'est pas repris en annexe. Cependant, son contenu comporte : une présentation de la fonction de l'acteur interrogé, des questions portant sur la vie de la commune et les raisons pour lesquelles celle-ci a adhéré à la convention des maires et au programme POLLEC, tout comme des questions sur les liens entre cet acteur et le coordinateur communal (manière de fonctionner, nature des échanges, ...). Finalement, le guide conclut en investiguant aussi les perspectives du programme.

4.2.4. Anonymisation

Compte tenu du territoire circonscrit que représente le Pays de Famenne, du nombre réduit d'acteurs occupant le même poste, et de la volonté de préserver l'intégrité et un certain anonymat des personnes interviewées, les retranscriptions des entretiens réalisés ne figurent pas en annexe de ce travail. Celles-ci sont reprises dans un volume séparé et non-diffusé.

5. Résultats :

Sur les six communes du Pays de Famenne sélectionnées comme contexte d'étude (cfr point précédent), 5 des coordinateurs POLLEC communaux ont accepté de répondre à l'entretien. Le coordinateur de la commune de Nassogne n'a pas désiré participer à ce travail. De même, sur les deux échevin.e.s sélectionné.e.s, seulement un seul interlocuteur/trice a été rencontré. Les deux structures assurant la coordination supra-communale de ce territoire ont toutes deux répondu présentes pour les entretiens.

Les informations relatives aux entretiens sont reprises dans le tableau suivant. Pour assurer l'anonymat des interlocuteurs sur un territoire aussi circonscrit comme celui du Pays de Famenne, seule la fonction des acteurs est spécifiée. Les noms des communes et des organismes ne sont pas associés aux fonctions.

Organismes rencontrés	
Communes	Durbuy, Hotton, Marche en Famenne, Rochefort, Somme-Leuze
Structures supra-communales	Bureau Economique de la Province de Namur (BEP) Province de Luxembourg

Figure 6 : Tableau récapitulatif des entretiens 1/2

Nom Anonymisation	Fonctions	Date	Durée de l'entretien
Pat	CP communal	26/03/24	01:04:28
Tom	CP communal	27/03/24	01:09:32
Sam	CP communal	28/04/24	01:13:07
Joe	CP communal	28/04/24	01:23:15
Dan	CP communal	03/04/24	01:25:48
Eli	CP supra-communal	12/04/24	01:03:00
Leo Luc	CP supra-communal (deux interlocuteurs rencontrés pour cette même structure)	17/04/24	01:19:09
Mia	Echevin(e) dont les compétences reprennent le Programme POLLEC, de la même commune que Joe	23/04/24	00:53:59

Figure 7 : Tableau récapitulatif des entretiens 2/2

Sur base des entretiens, les éléments pertinents du corpus commun à plusieurs acteurs ont été classés par thèmes ou catégories. Ces thématiques tendent à expliquer la manière dont les acteurs pratiquent la transversalité. Ce chapitre fournit une lecture à la fois originale et objective du corpus des entretiens.

5.1. Profil des Coordinateurs POLLEC Communaux

Il est tout d'abord essentiel de s'intéresser au profil des coordinateurs communaux rencontrés. Bien que les territoires auxquels se rattachent ces coordinateurs présentent des caractéristiques socio-économiques différentes⁴, les profils des coordinateurs communaux présentent des similitudes.

Tout d'abord, quatre des coordinateurs sur les cinq ont vécu une situation semblable à une reconversion professionnelle. En effet, ces quatre personnes travaillaient autrefois dans le secteur privé. Le cinquième coordinateur, Sam, est le seul coordinateur rencontré qui a été engagé en interne à la commune. Sam était en effet anciennement gestionnaire de projet pour le service environnement.

Si ces reconversions professionnelles résultent d'un ensemble de motivations propres à chaque individu (volonté de se rapprocher du domicile, de sa famille, ...) et non d'une seule et même raison, ces acteurs décrivent tous globalement une volonté d'être utile, de faire sens au travers du domaine de l'énergie et de l'environnement plus globalement, et ce, indépendamment des avantages et traitements inclus dans leurs anciens emplois dans le privé. Cette volonté est également décrite par Sam qui travaillait donc déjà pour le service environnement et elle est même attestée par l'acteur politique rencontré Mia :

« ... et [Joe], il est venu du privé. D'ailleurs Je pense qu'il fait pas ça pour l'argent en tout cas. Et donc il a, il a postulé ici. Mais c'est parce que [Joe] c'est vraiment quelqu'un de conviction quoi. Et lui, il est, il est en fond dedans. »
Entretien Mia (00:11:51)

« Et puis c'est très prenant quoi, on ne fait pas ça... C'est pas un job alimentaire quoi, je pense. Enfin pour en parler avec beaucoup d'autres coordinateurs, c'est... c'est quelque chose qu'on a en nous, c'est des valeurs qu'on porte, ... »
Entretien Sam (00:53:40)

Il est également pertinent de souligner que tous les coordinateurs communaux rencontrés sont en fonction depuis une période relativement courte, même très courte pour certains. Le plus ancien en place est Joe qui a commencé il y a un peu plus d'un an tandis que le plus récent, « Tom », est entré en fonction le 1^{er} janvier 2024, soit depuis un peu moins de quatre mois au moment de l'entretien.

5.2. Intégration des CPC au sein de l'administration communale

Comme chaque classe d'oiseau fait son nid d'une manière qui lui est propre et signifie par sa forme et les matériaux qu'il emploie qui il est, les communes sont libres de positionner les CPC selon leur moyens et besoins. Cette métaphore animale est simplement utilisée pour rappeler que les communes ne sont nullement contraintes à devoir intégrer le CPC à une position précise dans l'organigramme communal. En effet, la seule indication relative à ce point (cfr. Chapitre Coordination POLLEC Communale) recommande que le CPC occupe une position transversale dans l'organigramme communal et intègre idéalement un service orienté transition.

⁴ Marche-en-Famenne représente la centralité du territoire du pays de Famenne, Durbuy est particulièrement orientée vers le tourisme, Hotton est la moins peuplée des six communes, ...

Selon les communes rencontrées, les CPC sont soit complètement indépendants de tous services et ne dépendent « hiérarchiquement » que de la Direction Générale (comme c'est le cas pour Pat et Joe), soit ils sont repris au sein d'un service de l'administration aux compétences partagées avec le programme POLLEC mais ils y travaillent de manière complètement autonome, sans supervision directe. C'est notamment le cas pour Tom au sein du service « Développement Durable » et de Dan au service « Energie ». Une seule des communes rencontrées disposait déjà d'un service « transversal » au sens propre. Il s'agissait d'un service transversal essentiellement orienté sur la transition numérique de la commune. Ce service a ensuite intégré la fonction POLLEC et est ainsi devenu le service transition numérique et écologique (Entretien Sam).

« Je suis chef de service de moi-même, j'aime bien dire ça. Quand on regarde dans l'organigramme, je suis donc, ... c'est déjà bien ça, c'est au niveau transversal vous voyez, c'est que je suis rattaché directement sous la direction générale. » Entretien Joe (00:08:04)

Cette libre organisation de la place du CPC au sein des communes se traduit également au travers de la localisation des bureaux et lieux de travail des coordinateurs. Contre intuitivement, pour un poste aussi transversal que celui de coordinateur, l'idéal serait que les CPC disposent de bureaux au cœur actif de l'administration. Or, les coordinateurs rencontrés sont majoritairement isolés du reste de l'administration. Si Dan et Sam disposent d'un bureau partagé avec d'autres membres du personnel, Tom, Joe et Dan travaillent dans un bureau isolé, parfois même dans un autre bâtiment que le reste de l'administration. Cette situation s'est révélée être parfois source de difficultés.

« ...mon collègue de l'énergie se trouve dans le bureau là-bas, donc on n'est pas dans le même bureau, ce qui est un peu un non-sens. » Entretien Pat (00:09:50)

5.3. Comité interne / équipe POLLEC

Concernant l'équipe POLLEC communale (comité interne) sensée assister le coordinateur, les différences de profils entre les coordinateurs et l'organisation des communes ne permet pas de faire ressortir un modèle type de comité. Toutefois, si l'analyse est portée sur les coordinateurs les plus en place en termes d'ancienneté, des équipes POLLEC ont pris forme. Que ce soit seuls ou via l'intermédiaire des chefs de services et/ou de l'échevin compétents, ces coordinateurs ont sélectionné différentes personnes relais au sein des autres services de la commune. Ces personnes relais, comme le nom l'indique, assurent le relais des informations tant du coordinateur vers les services, que des services vers le coordinateur. L'utilité de ce comité serait dès lors, principalement, de faire rayonner les idées et objectifs du coordinateur et du PAEDC, plutôt que de réellement servir d'équipe d'assistance au coordinateur. Ces comités semblent également être flexibles concernant leurs membres, en fonction des actions et projets entrepris par le CPC dans le temps. Si des personnes relais, comme la personne chargée des marchés publics ou une personne du service énergie (si celui-ci existe), semblent être des acteurs récurrents de ces comités, d'autres intervenants peuvent être sollicités ponctuellement en fonction des actions développées :

« Enfin en soit l'équipe, l'équipe POLLEC interne elle est pas figée non plus. Ça peut dépendre aussi des thématiques, des volontés politiques. Donc il y a peut-être un moment donné où on décidera de se trouver, de mettre le focus sur un certain projet et à ce moment-là bah par exemple mes collègues de l'ADL donc c'est l'Agence de développement local qui eux ont vraiment un lien

avec les entreprises du territoire. Bah peut être qu'à ce moment-là je devrais faire une synergie avec eux parce que on aura un projet qui sera plus axé entreprises quoi.»
Entretien Sam (00:31:44)

« [en parlant du comité interne] Et par contre il y avait des actions que je dois faire au niveau de la sensibilisation et toucher un public précarisé. Ben justement j'ai essayé d'avoir des personnes de l'administration communale qui sont associées bah au PCS, mais aussi par exemple à l'ADL qui touche aussi avec les entreprises »
Entretien Joe (00:18:58)

L'expérience du coordinateur le plus récemment entré en fonction, Tom, est particulièrement intéressante. L'équipe POLLEC de cette commune n'est en effet pas encore constituée. Lorsqu'interrogé sur la construction de ce comité et sur la manière dont il pense mobiliser cette équipe, le coordinateur insiste sur l'importance de sensibiliser l'administration à son rôle et aux objectifs poursuivis au travers du PAEDC comme moyen de légitimer ce comité :

« Donc ici, d'abord moi j'ai, je me suis présenté au collège, j'ai présenté ce que je viens de faire, j'ai présenté, décliné tout ce qui est parce qu'ils ont signé un engagement, donc je leur ai présenté tout ce que moi je compte faire à ce moment-là. J'ai demandé à tous les chefs de service qui étaient présents de solliciter un membre de leur personnel pour participer à cette équipe. »
Entretien Tom (00:10:42)

« Donc ici, moi là, le mois prochain par exemple, j'aurais une première réunion avec l'équipe POLLEC de l'administration communale et comme ça je vais expliquer moi mon rôle, les fiches actions qui existent, les actions que moi j'ai déjà entamé et comment est-ce qu'on peut travailler ensemble pour qu'eux aussi... [comprendre] comment est-ce que ils ont le regard sur cette politique énergie-climat. »
Entretien Tom (00:09:40)

5.3.1. Place du politique

Pour rappel, la composition du comité interne reprise dans la description de la fonction de CPC (cfr. Chapitre Coordination POLLEC Communale) précise que les équipes POLLEC internes peuvent comprendre « éventuellement des politiques en invités » (RW, 2022). Cette place dédiée aux politiques est ici interprétée au travers du degré d'implication des échevins responsables du programme POLLEC dans les comités internes respectifs. Deux cas de figure se sont clairement mis en évidence.

Le premier cas de figure reprend les situations où le programme POLLEC ne figure pas parmi les priorités actuelles du collège⁵. Toutefois, la dualité du PAEDC (et des objectifs de la Convention des Maires en général) de porter à la fois des objectifs tournés vers l'énergie et à la fois en faveur du climat, tend à diminuer l'intérêt du programme. Si l'intérêt financier des économies d'énergie est pratiquement toujours mis en avant pour la régie foncière communale, l'intérêt environnemental des actions en faveur de la biodiversité des PAEDC n'est pas pour autant toujours acquis d'avance.

⁵ Pour clarifier toute ambiguïté : les thématiques environnementales et énergétiques ne sont pas pour autant négligées.

« [...] même si POLLEC c'est quelque chose d'organisé et que la commune a signé le truc pour le PAEDC et cetera, qu'on doit le faire, ça parfois, ça dépend aussi un peu des ... » [phrase inachevée] Entretien Mia (00:26:24)

« Bah typiquement, les mares, les haies, qu'est-ce qu'il y a d'autres enfin... des projets vraiment environnementaux au sens Biodiversité et cetera. Ça parle moins. Ici par exemple, à mes collègues du coup. C'est bien parce que c'est à la mode quoi. Ça oui, ils l'ont déjà dit ça, c'est oui les trucs de l'environnement c'est à la mode... [...] Je ne leur en veux pas non plus, mais tout ce qui touche à l'énergie, ben ça touche aussi forcément au côté financier et ça c'est y a une attention qui est plus accrue. Parce qu'évidemment Ben on est une commune propriétaire de plein de bâtiments et donc on a des dépenses énergétiques folles et donc tout ce qui va toucher à la rénovation énergétique... des trucs comme ça, ben ça va, y aura pas besoin de défendre le truc quoi. » Entretien Mia (00:29:26)

Ces cas de figure s'expliquent également par le fait que d'autres thématiques sont d'avantage mise en avant en fonction des caractéristiques économiques ou patrimoniales de la commune, comme le tourisme, la chasse ou encore le logement... plus simplement les tendances politiques de la majorité communale.

Dans ce cas-là, le coordinateur entretient un échange particulier avec l'échevin en charge. Le coordinateur est plus libre de naviguer entre les différents objectifs du PAEDC et de proposer de nouvelles actions. Ces nouvelles initiatives et la priorisation des actions émanent principalement du coordinateur (seul ou en concertation avec le comité externe quand celui-ci est opérationnel) et sont discutées avec l'échevin. L'échevin se charge alors de convaincre le collègue pour faire aboutir les actions.

« Donc pour la plupart des projets, bah en fait je demande à mon échevin qui, voilà, ce qu'il en pense, si c'est un truc que je dois creuser ou abandonner parce que ça n'intéressera personne ou c'est de toute façon beaucoup trop cher » Entretien Pat (00:34:38)

Le deuxième cas de figure correspond inversement à une implication plus importante des objectifs du PAEDC dans la vie politique communale. L'intérêt, une fois encore, de la dimension énergie du programme POLLEC implique les politiques : les objectifs du PAEDC en faveur du climat et de la biodiversité ne semblent pas cette fois-ci dissociables des autres objectifs.

La dynamique des échanges est également inversée. Le ou les échevins s'adressent dès lors bien évidemment directement au coordinateur mais également à l'ensemble de l'équipe POLLEC interne (si celle-ci est clairement identifiée ou par défaut, aux services impliqués). Les démarches à entreprendre, comme le choix des appels à projet auxquels répondre ainsi que la priorisation des actions à mettre en œuvre, émanent de la sphère politique communale et sont ensuite exécutées par le comité interne. Cette dynamique questionne en partie les accords déjà entérinés dans les PAEDC, comme si cette phase de planification était en partie de nouveau ouverte à la discussion au sein des acteurs politiques.

« [Soupir amusé] Ça veut dire qu'on va, on va suivre la politique mise en place et les souhaits au niveau des projets. Donc voilà, s'il y a des choses sur lesquelles l'échevine ou même enfin le collègue de manière plus générale, parce que c'est pas elle non plus qui prend les décisions de manière unanime. [...] Et puis au fur et à mesure des projets, Ben on fait des réunions, on lui

communiqué l'état d'avancement. On voit si elle veut qu'on travaille plus dans une certaine direction, dans une autre, si c'est OK de continuer comme ça [...] On va dire que là, en période préélectorale, c'est beaucoup la politique qui vient vers nous avec des idées ».

Entretien Sam (00:13:24)

5.3.2. Coordinateur ou gestionnaire de projet ?

Si la dénomination de la fonction de Coordinateur POLLEC Communal est, semble-t-il, plutôt explicite, la réalité de terrain au sein du Pays de Famenne et les retours des coordinateurs supra-communaux ont montré que l'intitulé de la fonction de coordinateur n'était pas pour autant performatif. Pour le dire autrement, il ne suffit pas de se présenter comme coordinateur pour en être véritablement un.

« Comme j'ai dit, chaque commune s'est engagée dans la Convention des maires et donc met en place un plan climat, donc le fameux PAEDC. Ben ce PAEDC Ben il faut bien quelqu'un pour le coordonner et surtout ... on parlait de transversalités, c'est le coordinateur qui va contacter, qui prend contact avec tous les autres services. Et donc la plus-value. Oui, elle est réelle parce que avant comme je l'ai dit, la seule position, je m'avance un peu, mais l'une des seules positions qui était très transversale dans une commune, c'était le DG. Mais le DG, il a autre chose à faire. Il y a de la gestion du personnel ici. Maintenant on a quelqu'un qui va prendre l'information dans chaque département, qui les fait travailler ensemble sur certaines actions »

Entretien Luc (00:33:18)

« Quand on regarde sa mission, son descriptif de fonction, c'est de la coordination donc ça doit s'assurer d'avoir une équipe qui travaille dans chaque action suivie. Et lui n'effectue que le suivi entre guillemets. »

Entretien Leo (00:36:42)

La transversalité décrite par la fonction POLLEC communale reposerait donc sur la capacité du coordinateur à « coordonner ». En d'autres termes, il s'agit de la capacité du CPC à mettre en contact des services distincts pour les amener à collaborer (« ... travailler ensemble ») et surtout, sa capacité à déléguer des tâches (« **faire travailler ensemble** ») aux membres de l'équipe POLLEC interne, de sorte qu'il puisse exercer une fonction d'ensemble comparable, tout du moins pour les domaines couverts par le PAEDC, à celle du Directeur Général.

Néanmoins, comme exposé ci-avant, le comité interne, l'équipe POLLEC communale, si constituée soit-elle, est majoritairement utilisée comme moyen de faire « rayonner » (dans le sens de sensibiliser le personnel communal aux enjeux du PAEDC) et comme canal d'échange d'informations. L'idée de pouvoir déléguer des tâches, des missions, n'est, en soi, pas encore concrétisée.

« Bah ce sont des services. Je veux dire, ce sont des services autonomes qui n'ont, qui ont toujours fonctionné sans un CPC et donc... Si du jour au lendemain, on commence par travailler ensemble où il faut ne pas s'empiéter sur l'autre, le pied de l'autre, donc c'est un peu délicat. [...] Bien sûr que ça se ressent ça maintenant où leur priorité n'est pas ma priorité et ma priorité n'est pas forcément la leur. Donc à un moment donné, il faut jouer et essayer de voir aussi. Ils ont beaucoup de charges de travail, comme moi aussi donc. Pour les solliciter il faut savoir quand être patient et tout ça en même temps ».

Entretien Tom (00:31:15)

Différentes raisons, présentes dans le cadre du Pays de Famenne, et de manière plus globale à l'ensemble des CPC, peuvent être mises en évidence pour expliquer cette difficulté à faire fonctionner le comité interne comme décrit ci-dessus :

- Incompréhension, non-volonté, des services à s'impliquer ;
 - Charge de travail trop importante / manque de ressources humaines à consacrer à la tâche au sein des services concernés ;
 - Prise en main lente, entrée en fonction retardée, découragement de la part du CPC, en partie justifiée par l'absence de retour de la part de la Région quant au reporting des campagnes POLLEC précédentes ;
 - Attribution de tâches au CPC normalement non reprises dans sa fonction, ce qui impacte sa productivité en tant que coordinateur. En fonction du service dans lequel le CPC est intégré et à cause de ressources humaines manquantes, le CPC est amené, dans certains cas, à devoir endosser des missions qui ne lui sont normalement pas destinées, comme la gestion du patrimoine communal, l'inspection sur site, des travaux en tout genre,...
 - Implication excessive du CPC à vouloir porter un projet lui-même (le CPC endosse en quelque sorte volontairement le rôle de gestionnaire pour de trop nombreux projets).
- (Liste non exhaustive)

5.4. Comité externe / COPIL

Pour rappel (cfr. chapitre Comité de pilotage externe / COPIL :), le comité de pilotage externe, également appelé COPIL, est composé d'acteurs du territoire communal et a pour objectif, dans la phase de mise en œuvre du PAEDC, de participer à la priorisation des actions à développer, à la validation du monitoring du PAEDC et peut éventuellement proposer de nouvelles actions. Le fonctionnement du COPIL est décrit de sorte que chaque commune puisse choisir le degré d'implication du comité externe (de la simple consultation à la co-construction si souhaité).

Cette grande liberté d'interprétation et d'utilisation du COPIL s'est ressentie au travers des coordinateurs rencontrés. Les CPC ont réussi, ou tout du moins essayé, soit de « réactiver » l'ancien COPIL constitué par leur prédécesseur lors de la campagne POLLEC 2021, soit de mobiliser un comité déjà existant, soit d'en constituer un de toute pièce. Il est pertinent de souligner qu'aucun acteur privé, comme les industries présentes sur la commune ou autres, n'a répondu à ces comités. Ceux-ci sont dès lors assimilables, tant pour les CPC que pour la sphère politique communale, à un comité de citoyens. La constitution des COPIL s'est avérée extrêmement chronophage et l'organisation des premières réunions de celui-ci encore plus. Compte tenu de l'arrivée relativement récente des CPC sélectionnés, les comités externes sont encore trop peu « mûres » que pour pouvoir vraiment déterminer une tendance claire de leur utilité pour la mise en œuvre des objectifs du PAEDC.

Toutefois, le CPC Pat anime un COPIL extrêmement actif qui aboutit à de nouvelles idées d'actions. Le CPC, avec l'aide de son coordinateur supra, organise même une visite de terrain à laquelle l'échevin en charge du programme POLLEC désire participer. Inversement, un CPC s'est trouvé bridé dans ses objectifs : le COPIL n'a pas été jugé nécessaire par l'échevin l'encadrant.

« [en parlant de la mise en œuvre du PAEDC] *Donc maintenant on va le faire, quelque chose qui tient vraiment la route. Mais pour ça normalement on devrait le faire avec un COPIL, sauf que moi*

je n'ai pas de COPIL. On en a parlé, mais voilà, avec l'échevin faudrait quand même essayer de constituer faire un appel citoyen [...] Il me fait « tu sais c'est dur, parce qu'on a déjà fait des appels à candidatures vers les citoyens. A part les pensionnés qui ont envie de couper les cheveux en quatre c'est compliqué de trouver les bonnes personnes. [Le CPC insiste]. Ouais ouais ouais, enfin bon on va voir parce que « citoyens » [fait un grimace] » Entretien Dan (00:36:30)

« Aujourd'hui j'ai pas de COPIL, j'ai pas d'équipe POLLEC, sur papier. Conceptuellement parlant, bien sûr que le COPIL c'est l'échevin, c'est moi et c'est un peu tout le monde qui me remonte des problématiques généralistes. J'essaie d'en tirer l'essence pour pouvoir le traduire ou le comprendre ou l'interpréter dans le PAEDC. » Entretien Dan (00:38:26)

5.5. Réseautage

Les coordinateurs POLLEC communaux des cinq communes étudiées ne sont pas particulièrement réunis en un réseau délimité à l'échelle du Pays de Famenne. Cette ambition semble s'être éteinte avec la fin des initiatives du GAL Pays de Famenne en tant que coordinateur territorial aux alentours de 2018. Actuellement, les coordinateurs communaux tendent à travailler en réseau principalement avec les communes relevant des mêmes coordinateurs territoriaux. Il arrive cependant que certains CPC sollicitent des coordinateurs de communes beaucoup plus éloignées, rencontrés lors des ateliers organisés par la Région, pour s'inspirer de projets déjà réalisés. Malgré l'absence d'un réseau « structuré » à l'échelle du Pays de Famenne, il s'est avéré plutôt curieux que chaque coordinateur rencontré sache plus au moins quels autres coordinateurs avaient été sollicités pour les entretiens, sans pour autant tous se connaître entre eux. Ceci souligne l'importance des échanges au sein des réseaux organisés par les coordinateurs supra-communaux.

Qu'en retenir ?

Les coordinateurs communaux, bien que travaillant dans des territoires aux caractéristiques socio-économiques variées, partagent des profils similaires. Quatre sur cinq ont effectué une reconversion professionnelle depuis le secteur privé. Leur motivation commune est de contribuer significativement aux domaines de l'énergie et de l'environnement. Tous sont en poste depuis peu, le plus ancien étant Joe et le plus récent, Tom, en fonction depuis le 1er janvier 2024.

Dans l'organigramme communal, les CPC peuvent être « indépendants » et ne relever que de la Direction Générale, ou être intégrés dans un service administratif, travaillant alors de manière autonome. Une seule commune avait un service transversal orienté initialement sur la transition numérique, l'intégration du CPC dans ce service a étendu ce service transversal aux problématiques écologiques. Les bureaux des CPC sont souvent isolés du reste de l'administration, ce qui ne facilite pas leur intégration et leur travail.

Les différents profils des coordinateurs ainsi que l'organisation des communes ne permet pas de définir un modèle type pour les équipes POLLEC communales. Cependant, des équipes ont émergé chez les coordinateurs les plus anciens, souvent composées de personnes relais au sein des différents services communaux. Ces relais, choisis par les coordinateurs avec l'aide de chefs de services ou d'échevins, diffusent les idées et objectifs du coordinateur et du PAEDC. La composition de ces équipes est flexible, variant selon les projets. Des acteurs récurrents incluent souvent la personne chargée des marchés publics ou du service énergie, tandis que d'autres membres peuvent être ajoutés ponctuellement en fonction des besoins.

L'implication de la sphère politique communale dans le programme POLLEC varie selon les communes. Deux cas se distinguent. Lorsque le programme POLLEC n'est pas une priorité, le coordinateur a plus de libertés pour proposer et prioriser les actions du PAEDC, en concertation avec l'échevin responsable, qui ensuite convainc le collège communal. Dans les communes où les objectifs du PAEDC sont intégrés dans la vie politique, l'échevin et le collège jouent un rôle actif dans la direction et la priorisation des projets, avec des initiatives qui émanent de la sphère politique vers le CPC.

Le rôle de coordinateur va au-delà du simple titre : il exige de diriger activement les services pour les faire collaborer, ce qui revient à une tâche similaire à celle du Directeur Général pour le PST. Toutefois, l'équipe POLLEC interne est souvent utilisée principalement pour sensibiliser et échanger des informations, plutôt que pour déléguer des tâches concrètes. De ce fait, le coordinateur est amené à devoir endosser le rôle de gestionnaire de projets pour la mise en œuvre des fiches actions.

Le comité de pilotage externe (COPIL), composé d'acteurs locaux, doit aider à prioriser, valider et éventuellement proposer de nouvelles actions. Chaque commune peut choisir le niveau d'implication du COPIL, allant de la simple consultation à la co-construction. Les coordinateurs rencontrés ont soit réactivé d'anciens COPIL, mobilisé des comités existants, ou en ont créé de nouveaux. Néanmoins, ces comités, souvent composés principalement de citoyens, ont rencontré des difficultés à inclure des acteurs privés et leur mise en place est très souvent longue et complexe. Les COPIL en sont encore à un stade préliminaire, avec des résultats variés.

Finalement, les coordinateurs POLLEC des cinq communes étudiées ne sont pas intégrés dans un réseau structuré au niveau du Pays de Famenne depuis la fin des initiatives du GAL Pays de Famenne en 2018. Actuellement, ils collaborent surtout avec les communes relevant des mêmes coordinateurs territoriaux, mais peuvent aussi solliciter des collègues éloignés rencontrés lors d'ateliers régionaux pour des inspirations.

6. Discussion :

Ce présent chapitre vise à établir des liens entre les concepts théoriques exposés dans le chapitre 2 « Etat de l'art :» et les résultats obtenus au cours des entretiens. En confrontant ainsi les données empiriques aux éléments théoriques, ce chapitre tente de dégager une interprétation novatrice et originale en vue d'enrichir les connaissances tant conceptuelles qu'opérationnelles. Ce chapitre a surtout pour vocation d'exposer le raisonnement visant à valider ou infirmer les hypothèses de départ du chapitre « Problématique et question de recherche :» mais aussi de proposer de nouvelles pistes de réflexion et perspectives. Pour rappel, les hypothèses de départ de ce travail sont :

- H1 le coordinateur POLLEC communal se comporte comme un entrepreneur social au sein de l'administration communale
- H2 il existe un décalage entre la transversalité décrite pour la fonction de coordinateur POLLEC communal et la pratique réelle de celles-ci par les coordinateurs sur le terrain.

6.1. Limites du travail :

Ce travail, bien que réalisé avec soin et rigueur, ne peut être considéré comme représentatif de l'ensemble des dynamiques et diversités de configuration entre l'administration, les CPC et le programme POLLEC en Wallonie. Afin de prévenir toute généralisation abusive des éléments exposés ci-après, il est nécessaire d'être conscient des limites de ce travail.

Tout d'abord, ce travail est sensiblement circonscrit au contexte d'étude que représente le Pays de Famenne. Le nombre limité de communes rencontrées (au travers des CPC) ne représente en effet pas un échantillon suffisant pour être représentatif des 262 communes de Wallonie. De plus, la situation passée et présente des six communes du Pays de Famenne est difficilement transposable à d'autres communes sur le territoire. Rares sont les communes qui ont par le passé manifesté la volonté de mutualiser des réflexions sur l'énergie durable avant le programme POLLEC et de PAEDC commun par la suite (idées qui n'ont pas abouti), pour finalement être réparties entre deux coordinateurs supra-communales aux dynamiques et stratégies différentes. Parallèlement, les conclusions de ce travail sont sensiblement limitées dans le temps. Pour rappel, les entretiens ont été réalisés en avril 2024, donc avant les élections régionales et fédérales de juin 2024 et avant les élections communales d'octobre 2024. L'effervescence de la classe politique en période pré-électorale est particulièrement singulière et les résultats obtenus sont dès lors fortement imprégnés par cette dynamique. Des résultats collectés en période de mi-mandat auraient très certainement été encore différents.

Par ailleurs, indépendamment de la subjectivité relative et inhérente à la méthode de collecte des données que représente l'entretien semi-directif, le choix des acteurs est sensiblement asymétrique. Cette asymétrie est un choix méthodologique assumé. Les acteurs rencontrés sont directement impliqués dans le programme POLLEC, ceux-ci avaient été identifiés comme étant les plus pertinents pour pouvoir décrire les expériences internes à la poursuite de ses objectifs. Toutefois, intégrer des acteurs indirects comme les chefs de service, invités par les CPC à prendre part au programme, ou encore les membres de la Direction Générale des communes aurait peut-être pu enrichir les informations collectées et apporter des nuances supplémentaires.

6.2. Retour aux hypothèses initiales

6.2.1. Clarification des « territoires » impliqués

Pour pouvoir développer le moindre raisonnement, il est nécessaire pour tout un chacun de clarifier les territoires prenant part à la problématique de la coordination POLLEC communale. Comme exposé dans l'état de l'art, la notion de « territoire » correspond à des espaces sociaux construits et définis par des normes, des valeurs et des logiques institutionnelles. Trois territoires distincts peuvent être mis en évidence dans le cas présent : le territoire de l'administration communale, le territoire du programme POLLEC et le territoire politique communal. L'objectif premier de ce travail n'est pas d'investiguer de manière exhaustive les normes, valeurs et logiques institutionnelles de chacun d'entre eux. Cependant, pour assurer la compréhension des raisonnements avancés ci-après, quelques éléments caractéristiques issus des entretiens peuvent être mis en évidence pour chaque territoire.

Il est possible, sans trop prendre de risque, de souligner deux des valeurs du territoire de l'administration communale à savoir : la continuité des services fournis et le respect de la hiérarchie. Le mode de fonctionnement de ce territoire est méticuleusement organisé en différents niveaux de pouvoir et de responsabilité allant de l'agent de service, au chef de service, au chef de direction (dans le cas des plus grosses communes), à la direction générale. La ligne directrice pour ce territoire est donnée par le Plan Stratégique Transversal communal qui émane du territoire de la vie politique.

Le territoire du programme POLLEC est certainement le territoire le mieux décrit dans le cadre de ce travail. Ses valeurs sont, en résumé, la mise en œuvre et la poursuite des objectifs de réduction des émissions de dioxyde de carbone et de promotion de l'énergie durable en faveur du climat. Sa logique de fonctionnement et ses normes sont précisément reprises au travers des chapitre Le Programme POLLEC :

En revanche, le territoire de la vie politique est le territoire le moins investigué dans le cadre de ce travail. Celui-ci présente un ascendant certain sur le territoire de l'administration communale. Si ses normes et son mode de fonctionnement officiels sont décrits dans la littérature, ses valeurs sont propres à la couleur de la majorité et de l'opposition au sein du collège et du conseil. Celles-ci sont amenées à évoluer dans le temps.

6.2.2. H1: le coordinateur POLLEC communal est un entrepreneur social au sein de l'administration

La revue de la littérature exposée au chapitre définit la figure de l'entrepreneur social comme un porteur d'innovation et un perturbateur de l'ordre social établi.

Concernant l'innovation qu'il apporte, celle-ci est fondamentalement dépendante du contexte dans lequel elle est introduite. La Convention des Maires et le Programme POLLEC dans sa globalité constituent une innovation en soi. Cette implication du pouvoir local pour la poursuite d'objectifs en faveur de l'énergie durable et du climat est en effet novatrice dans le domaine de la gestion de l'environnement. Toutefois, rapportée à notre contexte d'études, ces deux programmes ne sont pas pour autant étrangers à l'administration communale. Toutes les communes rencontrées sont en effet signataires de la Convention des Maires déjà depuis plusieurs années, elles disposent déjà toutes d'un PAEDC validé par le collège et elles ont déjà

répondu aux appels à projet antérieurs du programme POLLEC. L'innovation présente apportée par les Coordinateurs communaux s'inscrit dans la continuité de cette démarche et cible dès lors précisément la mise en œuvre du Plan d'Actions en faveur de l'Energie Durable et du Climat. Cette innovation de mise en œuvre est composée de deux éléments distincts nouveaux pour l'administration communale.

Premièrement, la mise en œuvre du PAEDC implique l'accomplissement d'objectifs chiffrés pour des dates précises, à savoir l'aube de 2030 et de 2050. Ces objectifs, bien que relativement lointains, sont annuellement remis en avant par la mission de *reporting* du coordinateur communal qui, comme exposé au chapitre 2.3.4.3 exposant les missions du CPC, est amené à demander aux services communaux un état d'avancement, parfois chiffré sous forme d'indices, des différentes actions qui leur ont été déléguées. Cette manière de fonctionner est nouvelle pour la plupart des services qui fonctionnent le plus souvent en « flow continu » et traitent des dossiers et affaires au fur et à mesure que ceux-ci leur sont amenés. Les services « environnement » et « urbanisme »⁶ sont des services potentiellement un peu plus rodés à l'exercice de projets. Cependant, ceux-ci sont rarement confrontés à des objectifs chiffrés d'une telle ampleur. Il s'agit davantage de projets « one shot » où des fonds sont débloqués pour la réalisation de projets qui, une fois concrétisés, n'apparaissent plus parmi leurs préoccupations quotidiennes.

« [...] c'est un peu comme je disais dans une commune, on a pas l'habitude de fonctionner de manière... rigoureuse si évidemment, mais il faut de manière plutôt... Tu vois avec des... d'avoir des obligations de résultats comme je disais, des indicateurs, des trucs, et donc le programme POLLEC qui l'impose un peu cette bah, cette bonne gestion, cette bon, ce bon suivi qui est pas... qui n'est pas à la portée de tout le monde, pas dans ce sens-là, mais que tout le monde ne connaît pas. »

Entretien Mia (00:12:41)

Deuxièmement, la mise en œuvre du PAEDC implique une collaboration inédite entre services, collaboration dès lors assurée par les CPC. L'injonction de transversalité formulée par la Région Wallonne est inhérente à la fonction de CPC. C'est donc cette fameuse transversalité qui est l'innovation principale portée par les coordinateurs communaux au niveau de l'administration. Au sein de l'administration, le seul poste transversal décrit tant par la littérature grise que par les entretiens réalisés, est la fonction de Direction Générale de l'administration. Si cette fonction se concentre sur, cette fois-ci, la mise en œuvre du Plan Stratégique Transversal de la commune et sur la gestion de l'ensemble des ressources humaines de l'administration, elle n'est pas pour autant « transverse ». La fonction de DG coordonne certes l'ensemble des services mais de manière « verticale », autrement dit de manière descendante unilatérale : la DG distribue les missions et les services s'exécutent. Celle-ci instaure la hiérarchie, l'organigramme communal qui est justement mis à mal par la transversalité du programme POLLEC. La transversalité du programme POLLEC, traduite au travers du Comité POLLEC interne et du Comité de pilotage externe, tend au contraire à rendre les échanges entre services et coordinateur, et entre citoyens et administration, plus bilatéraux, plus ambivalents. Le DG et le CPC partagent tous deux une vision transversale au travers de leur programme respectif qui implique les différents services et

⁶ La dénomination des services peut varier d'une commune à l'autre.

ressources communales. Leur mode de fonctionnement et la mise en œuvre de leur programme, sont, par conséquent, sensiblement antagonistes.

La seconde caractéristique de la figure de l'entrepreneur social est son qualificatif de perturbateur de l'ordre social établi. L'entrepreneur social est donc un élément qui bouscule les espaces dans lequel il évolue en « brisant les routines », en modifiant les rapports de pouvoirs ou encore, en questionnant la hiérarchie instituée. L'idée principale est que l'entrepreneur, au travers de la poursuite de son intérêt, de son innovation, transforme l'espace dans lequel il évolue plutôt que de simplement reproduire le modèle, les modes de fonctionnement déjà en place.

Concernant le cas des coordinateurs POLLEC en général, l'innovation d'objectifs chiffrés et de transversalité décrite ci-avant représente précisément une perturbation majeure de la routine procédurale de l'administration. De nouveaux objectifs viennent perturber les calendriers et le quotidien des services. De nouvelles « structures », comme l'équipe POLLEC interne et le comité de pilotage externe, voient le jour et imposent leur mode de fonctionnement. Ce résonnement peut également être développé pour le « questionnement de la hiérarchie instituée ». Ce nouvel agent, le CPC, est amené à imposer de nouvelles tâches, dans son intérêt propre, pour la poursuite de ses propres objectifs, et ce, en se positionnant malgré lui comme une nouvelle forme d'autorité hiérarchique, située entre le chef de service et la DG (en fonction des communes).

Cette caractéristique de perturbateur de l'ordre social est toutefois à nuancer dans le contexte d'étude du Pays de Famenne. Tous les coordinateurs communaux rencontrés ne représentent pas le même « degré » de perturbation. Ceci s'explique en grande partie par l'ancienneté des coordinateurs : les coordinateurs les plus anciennement entrés en fonction ont eu plus de temps pour faire aboutir les comités internes et externes et ont déjà pu éprouver leurs modes de fonctionnement dans la poursuite de leurs objectifs. Les CPC les plus récents sont, quant à eux, encore en train d'amorcer ces processus. Le cas du CPC Sam, qui a intégré un service orienté « transition » déjà existant, est peut-être bien l'un des CPC rencontrés les plus « contraints » dans son mode de fonctionnement. En effet, un tel service dispose déjà d'un processus propre pour solliciter et mobiliser les ressources de la commune, ainsi que de son propre arbre hiérarchique. Ceci n'a pas pour autant empêché ce CPC de mettre en place une équipe POLLEC interne nouvelle et sa dynamique d'objectifs chiffrés.

Pour répondre à la première hypothèse de départ, le coordinateur POLLEC communal peut être associé à la figure de l'entrepreneur social. Celui-ci est porteur d'une innovation double au travers de la mise en œuvre des objectifs du PAEDC, à savoir : l'introduction d'objectifs chiffrés avec un agenda limité dans le temps, qui dénote avec la gestion des tâches habituelles des services communaux, et l'introduction d'un nouveau mode de fonctionnement transversal qui remet en question les hiérarchies instituées et échanges entre services.

Cette première conclusion soulève dès lors de nouvelles interrogations. Comme exposé au chapitre 2.2.2, trois figures entrepreneuriales ont été développées : l'entrepreneur « passeur », l'entrepreneur « traducteur » et l'entrepreneur « frontières ». Il est dès lors pertinent de se demander quelles sont les figures entrepreneuriales présentes. Le sont-elles en même temps ? Selon une chronologie précise ? Quels sont les éléments qui permettent d'attester leur présence

et lesquels manquent ? ... La suite du raisonnement ici exposé tend à répondre à ces nouvelles questions.

6.2.3. Quelles sont les figures de l'entrepreneur présentes ?

6.2.3.1. *Les coordinateurs comme figure de passeur*

Pour rappel (cfr chapitre 2.2.2.2), l'entrepreneur « passeur » est un acteur qui facilite les interactions et qui assure la circulation des ressources entre des territoires différents, sans pour autant modifier la nature de ces éléments, ni les normes, valeurs et logiques institutionnelles des territoires entre lesquels ces ressources circulent.

Purement sur base de la littérature reprise dans l'état de l'art, et plus précisément sur la description de la fonction de Coordinateur POLLEC Communal, il est possible de pointer du doigt plusieurs missions clefs qui traduisent une circulation de ressources sans modification de celles-ci ou des territoires qu'elles traversent. Sa fonction « guider », qui consiste à orienter les personnes tant internes qu'externes au territoire de l'administration communale vers d'autres personnes ressources ou sources d'informations (comme le SPW, le guichet énergie,...), assure les interactions et renforce le réseau construit autour du CPC, et ce, tout en respectant les logiques institutionnelles du territoire communal et du territoire cible⁷. La fonction « communiquer », et notamment la vulgarisation du reporting annuel tant en interne qu'en externe, peut également être assimilée à ce rôle de passeur. D'autres ressources, cette fois-ci préalablement « modifiées » ou « construites » sont également amenées à circuler grâce aux CPC sans altération ultérieure. C'est notamment le cas pour les nouvelles initiatives qui émanent du comité de pilotage externe à destination du politique, et inversement. Le rôle de passeur serait donc inhérent à la fonction de coordinateur POLLEC communal.

Au regard des informations récoltées pendant les entretiens, la figure du passeur semble être la première posture adoptée par les CPC lors de leur entrée en fonction. Dans un premier temps, ceux-ci commencent par se présenter au collège en rappelant les engagements qu'ils ont pris au travers de leur implication dans la Convention des Maires et dans leur participation à l'appel à projet POLLEC 2022. Ils se présentent ensuite à l'ensemble de l'administration communale et sensibilisent brièvement sur les grands objectifs de la Convention des Maires, du programme POLLEC et sur leur rôle propre dans la réalisation de ceux-ci. Finalement, le CPC prend connaissance de manière approfondie de son outil de travail premier, à savoir le PAEDC de la commune⁸. Cette séquence de « légitimation » du CPC au sein de la commune assure des échanges entre le territoire politique, le territoire administratif communal et le territoire du programme POLLEC.

Les entretiens ont également mis en évidence un autre type d'acteur pouvant être associé à la figure de passeur. Les Coordinateurs POLLEC Territoriaux, ou supra-communaux, assurent également, par définition, la mise en réseau des coordinateurs communaux. Au travers des ateliers qu'ils organisent, les « supra » entretiennent la circulation de ressources comme les

⁷ au travers du respect des modalités de contact et de demande d'informations

⁸ Pour rappel, les PAEDC des communes du Pays de Famenne ont été réalisés pendant les campagnes POLLEC précédentes et les CPC engagés dans la campagne 2023 ont pour mission la mise en œuvre de ceux-ci.

« bonnes pratiques » au sein du réseau de coordinateurs communaux qu'ils encadrent. Ces échanges, bien qu'internes à la « sphère POLLEC », ont lieu entre des coordinateurs qui représentent des communes différentes aux spécificités propres, tant sur le plan politique, qu'administratif. Les expériences collectées au travers des entretiens ont également prouvé ce rôle de passeur assuré par les coordinateurs supra-communaux. Ceci s'est particulièrement bien illustré avec le cas des deux coordinateurs supra Léo & Luc qui n'hésitent pas à être présents lors de l'entrée en fonction des nouveaux coordinateurs communaux des communes qu'ils encadrent. Ceux-ci viennent asseoir auprès du collège la légitimité du nouveau CPC en insistant encore sur leur engagement auprès de la CM et sur la mise en œuvre de leur PAEDC. Ce tour de force de la part des Coordinateurs Supra-communaux s'avère être un avantage certain à l'arrivée du CPC.

En fin de compte, les Coordinateurs communaux et les Coordinateurs supra-communaux endosseraient, dans le cadre de leurs missions respectives, le rôle de passeur afin d'entretenir et développer leurs réseaux. Ce rôle de passeur s'illustre particulièrement lors de l'arrivée en fonction d'un nouveau CPC pour mettre en œuvre les objectifs du PAEDC de la commune. Afin de légitimer sa fonction, le CPC doit, avec l'aide du CPT, rappeler les engagements pris par le collège et les transmettre à l'administration qu'il intègre.

Pour poursuivre notre analyse, il est essentiel de rappeler que la figure du "passeur" n'est pas uniquement définie par sa capacité à mettre en réseau et à assurer la circulation d'objets mais également par son rôle crucial de facilitateur à la "traduction". Dans cette optique, il est pertinent de se demander si, et dans quelle mesure, les coordinateurs communaux arrivent à mettre en place le processus de traduction autour de la mise en œuvre des objectifs des PAEDC. Ainsi, la suite du chapitre se consacre à une investigation approfondie de cette dimension traductive, en explorant les mécanismes, les défis et les implications rencontrés par les CPC.

6.2.3.2. Les coordinateurs communaux en quête de traduction

La description de la fonction de coordinateur POLLEC communal comporte plusieurs éléments qui alimentent l'idée d'une traduction de la part du CPC. Pour assurer une analyse méthodique et la compréhension de tous, ce raisonnement reprend séparément chaque point du processus de traduction et en discute au regard de la description théorique de la fonction de CPC et des expériences collectées lors des entretiens. Pour rappel, la traduction est le processus par lequel des actants différents issus de territoires différents sont amenés à devoir négocier, se mobiliser, se convaincre mutuellement pour entrer en dialogue autour d'un problème commun. Cette mise en relation entre ces différents acteurs aboutit au développement d'une innovation qui concrétise le processus complexe de construction collective.

Une problématisation tacite :

La première étape du processus de traduction est la problématisation qui consiste en la formulation du problème par le traducteur et en la proposition de solutions qui englobent les intérêts de chacune des entités impliquées. Concernant la mise en œuvre stricte du PAEDC, il est difficile de retrouver un « problème » au sens défini par Callon et Latour. Certes, plusieurs incertitudes sont présentes concernant l'une ou l'autre des actions (comme le budget réel, l'efficacité finale, ou encore les ressources humaines à investir dedans) mais aucune controverse scientifique ne prend place au sein de la commune pour cette mise en œuvre. Il est toutefois possible de mettre en évidence des « forces contraires » à l'innovation double portée

par le CPC dans la poursuite de cet objectif. Les réticences, par forcément volontaires, tant de la part des acteurs impliqués que du système administratif-même, à la perturbation que représente le nouveau mode de fonctionnement proposé par le CPC alimente les difficultés de mise en œuvre et en quelque sorte le « problème ».

Une première problématisation sous-jacente a déjà fait l'objet d'une traduction antérieure qui a conduit les communes à s'engager dans la réduction de leur émission de CO₂ et dans la promotion de l'énergie durable en faveur du climat. Cette première traduction s'est concrétisée par la création et la signature des communes à la Convention des Maires et par leur réponse positive aux appels aux campagnes POLLEC. La construction des PAEDC des communes engagées en est, pour ainsi dire, la conséquence. La mise en œuvre de ceux-ci vient justement mettre à l'épreuve les précédents engagements des communes envers la CM.

Intéressement et points de passage « forcés » ?

L'intéressement consiste en l'acceptation par les actants identifiés de la problématisation formulée par le traducteur. Cette acceptation se scelle autour d'un point de passage obligé. Le point de passage obligé est un objet physique, un lieu, ou un énoncé qui se révèle être incontournable à la résolution du problème. Celui-ci permet la convergence des actants sur des points d'accord.

Dans le cas de notre contexte d'étude, deux points de passage obligés interfèrent. Le premier point de passage obligé peut être assimilé au PAEDC de la commune. Celui-ci est la résultante des accords antérieurs de la commune envers la Convention des Maires et le programme POLLEC. Il est important de souligner que les PAEDC des communes du Pays de Famenne ont tous été réalisés lors des campagnes POLLEC précédentes par des CPC différents que ceux en fonction aujourd'hui. Ces PAEDC ont donc déjà fait l'objet de négociations entre le territoire du programme POLLEC et celui de la classe politique communale, pour finalement être entérinés par le collège. Ce premier point de passage que représente les PAEDC, issus d'une précédente traduction, se retrouve dans les mains d'un nouveau CPC qui doit, à son tour, impliquer l'administration communale. L'administration communale était restée jusque-là relativement en dehors des préoccupations du programme POLLEC. Son implication se limitait à la fourniture de données pour permettre aux CPC des campagnes POLLEC précédentes de réaliser la phase de « diagnostic » des PAEDC.

Si les CPC actuels ont une marge de manœuvre plus ou moins étendue en fonction de l'implication de la sphère politique dans l'appropriation et la mise en œuvre des PAEDC, l'administration ne dispose en revanche que de très peu de moyens pour renégocier ceux-ci. Cette dernière se retrouve donc à devoir prendre en charge un point de passage formulé par son collège sans avoir réalisée elle-même le processus d'intéressement. L'administration se retrouve en quelque sorte impliquée de force dans le programme POLLEC sans avoir préalablement pu confronter ses intérêts et ses attentes. De plus, ce premier point de passage que sont les PAEDC ont été réalisés, pour certains, il y a plusieurs années. L'enchaînement des campagnes POLLEC précédentes ont quelque peu fragilisé ces accords au point que la sphère politique communale en arrive, dans certains cas, à se « désintéresser » en partie du programme. Ce désintéressement accentue l'incohérence et l'incompréhension autour des CPC de la part de l'administration communale qui se retrouve à devoir participer à la mise en œuvre d'un programme qu'elle n'a pas négocié.

Concernant la mise en œuvre stricte du PAEDC par les CPC actuels, un second point de passage obligé est en cours de développement. Celui-ci correspond à l'équipe POLLEC interne à la commune. Ce comité doit, par définition, assister le CPC dans la mise en œuvre des actions et « *prendre en compte la transversalité inhérente au processus du PAEDC* ». Ce comité, à la différence du comité de pilotage externe, n'a pas pour vocation d'être un comité participatif en tant que tel. Ce dernier sert théoriquement de comité opérationnel et permet au CPC de déléguer une part de son travail afin d'exercer sa fonction de « coordinateur ». Une fois encore, cette absence d'opportunité de négociation en faveur de l'administration entretient l'incompréhension envers les objectifs et les intérêts des CPC. L'administration se retrouve « impliquée de force » dans un nouveau comité au mode de fonctionnement transversal. En d'autres termes, l'administration n'a pas encore eu l'occasion d'entamer le processus d'intéressement, qu'il lui est déjà demandé d'être opérationnelle dans la mise en œuvre du PAEDC. Il n'est pas étonnant alors de rencontrer des difficultés de constitution et de fonctionnement de ces équipes POLLEC comme ceux exposés dans les résultats au point 5.3.2. Cette situation demande un effort supplémentaire de la part des CPC, notamment concernant la sensibilisation et la légitimation de sa place au sein de l'administration.

Enrôlement au travers des comités

L'étape d'enrôlement consiste en la définition et l'attribution de fonctions, de rôles, entre les différents actants impliqués. Il s'agit, d'une certaine façon, de la répartition des tâches autour d'un projet commun. Dans le cas de notre contexte d'étude, cette division des tâches fait directement référence aux comités internes et externes coordonnés par le CPC. Comme exposé ci-avant, ces deux comités remplissent théoriquement des rôles distincts : l'équipe POLLEC interne comme comité opérationnel à l'appui du CPC et le comité de pilotage externe comme outil participatif et couloir de communication orienté vers le citoyen. La réalité de terrain ne permet pas pour le moment d'affirmer ou d'écarter complètement le processus d'enrôlement mené par les CPC. Les différents CPC au sein du Pays de Famenne sont à des stades différents dans la constitution et la mobilisation de ces comités. Il est toutefois certain que ceux-ci ne sont effectifs qu'à partir du moment où la phase d'intéressement est acquise et que les actants composants ces comités sont désireux de participer. Ce volontarisme de la part de l'administration est également dépendant de facteurs organisationnels, comme la charge de travail déjà conséquente attribuée aux différents services ou le manque de ressources humaines disponibles pour la tâche. L'ensemble de ces éléments ne permet pas d'établir une définition claire des rôles et de l'utilité opérationnelle du comité interne, ce qui accentue en partie la dualité de missions entre « gestionnaire de projets et coordinateur » rencontrée par les CPC.

Concernant les comités externes, l'intéressement est généralement plus facilement réalisable ou déjà acquis (dans le cas où le CPC mobilise un comité citoyen déjà existant). De plus, ces comités n'ont à travailler qu'avec une des deux parties de l'innovation double portée par le CPC, à savoir l'innovation d'objectifs chiffrés. L'innovation de transversalité se substitue ici à la dimension participative inhérente aux comités. C'est alors au CPC, avec l'aval du collège, de définir l'enrôlement de ces comités en regard du niveau de participation (référence à l'échelle de participation de Arnstein) qu'ils souhaitent appliquer.

Mobilisation, et prospection

La mobilisation est l'étape qui « clôture » le processus de traduction. Compte tenu de l'absence de controverse claire dans le contexte d'étude, cette étape peut être considérée atteinte quand

le réseau socio-technique construit autour du PAEDC et des comités interne et externe fédère l'ensemble des actants. Ces actants participent dès lors pleinement au projet et contribuent à la diffusion de l'innovation.

En raison de l'état d'avancement des CPC du Pays de Famenne dans la constitution de leur comité interne et de leur comité externe, il n'est pas possible de parler de mobilisation à ce stade. Une mobilisation réussie reviendrait tout d'abord à une validation, même partielle, de l'étape d'intéressement. Au moment des entretiens, seulement un CPC disposait d'une équipe POLLEC interne et d'un comité de pilotage externe constitués (ce CPC a « réactivé » des comités déjà existants). Pour aller jusqu'à la mobilisation, il faudrait également un enrôlement, même en partie réussi. Cela se traduirait par une répartition suffisante des tâches au sein de l'équipe interne et un emploi suffisant du comité externe, ce qui permettrait au CPC d'endosser pleinement son rôle de coordinateur sans devoir se substituer à un gestionnaire de projet. Si dans le cas du CPC Pat, ces conditions sont en partie présentes, ou du moins sur la bonne voie, il est encore toutefois difficile de parler de mobilisation.

Une mobilisation atteinte se traduirait par une implication complète des membres de l'équipe POLLEC interne, à tel point que ceux-ci se comporteraient comme des porte-paroles dans leur service respectif. Ceux-ci défendraient ainsi le programme POLLEC en soi, mais surtout les innovations d'objectifs chiffrés et de transversalité inhérentes. On pourrait ainsi imaginer, de manière purement prospective, que la promotion de ces innovations soient à la source de nouvelles initiatives au sein d'autres services « potentiellement transversaux », comme le service travaux ou le service communication. Bien qu'aucun acteur des services impliqués dans les équipes POLLEC des communes n'ait été rencontré dans le cadre de ce travail pour en discuter, il semble très peu probable que de telles initiatives voient le jour au regard de l'avancement du programme POLLEC actuellement.

En guise de conclusion de milieu de raisonnement, le poste de Coordinateur POLLEC Communal aurait été imaginé dans une perspective de traduction. Il serait destiné à jouer le rôle de traducteur en fédérant les services autour de l'équipe POLLEC interne. Cette configuration suppose également que l'engagement de la sphère politique communale autour du PAEDC est toujours présent. A ce stade (avril 2024), au sein du Pays de Famenne, les CPC entament le processus de traduction, ce qui fait d'eux des traducteurs « en devenir », comme l'entend la description de la fonction de CPC. Toutefois, ce processus n'en est qu'à ses prémices pour la plupart des CPC. Les étapes d'intéressement et d'enrôlement rencontrent encore beaucoup d'obstacles. De plus, dans le cas des plus avancés, l'étape de mobilisation semble être a priori peu réaliste. Une traduction complète de la part du CPC reviendrait à une modification significative du fonctionnement hiérarchique « en silo » de l'administration communale.

6.2.3.3. *Coordinateur « frontières » ou traduction incomplète ?*

Une dernière figure entrepreneuriale est exposée dans le chapitre « état de l'art ». Il s'agit de l'entrepreneur « frontières ». Cette figure théorisée par l'équipe de M.Bergeron, docteur en sociologie de l'action publique, des mouvements sociaux et des organisations, se positionne en parallèle de la figure de l'entrepreneur « traducteur » et s'en différencie en plusieurs points. La différence principale réside dans l'absence de « traduction » telle que décrite par Callon, dont l'action conduirait à une transformation plus ou moins radicale des frontières et des territoires entre lesquels l'entrepreneur « frontières » se positionne. Il importe dès lors de savoir si cette

troisième figure est présente dans le cas des coordinateurs POLLEC communaux ou s'il s'agit simplement de l'incomplétude du processus de traduction exposé ci-dessus.

La figure de l'entrepreneur « frontières » emprunte à « l'objet-frontière », défini par Star et Griesemer à la fin des années 80, sa capacité à conserver la pluralité des points de vue, des enjeux et des identités des acteurs, tout en assurant la compréhension mutuelle des acteurs et le travail collectif. La stratégie entrepreneuriale de l'entrepreneur « frontières » repose donc sur ce que l'équipe de Bergeron a appelé « multipositionnement » et la « multivocalité ».

Le multipositionnement décrit le positionnement, l'appartenance multiple des entrepreneurs, à la jonction de plusieurs territoires. Autrement dit, l'entrepreneur « frontières » jouerait donc sur les normes, les valeurs et les logiques institutionnelles de ces territoires de sorte à ne pas s'exclure des territoires qu'il tente de rapprocher. Si l'appartenance du coordinateur POLLEC communal au territoire du programme POLLEC n'est pas à démontrer, l'appartenance du CPC à l'administration communale semble moins évidente.

Tout d'abord, le CPC peut être amené à partager des valeurs et des normes avec différents services communaux. Les objectifs en faveur de l'énergie et du climat au cœur du programme POLLEC peuvent trouver écho dans les services aux valeurs environnementales fortes ou auprès d'agents sensibilisés. Les normes sont également relativement communes aux autres services, notamment par rapport aux procédures de marché public, de demande de permis, de validation devant le collège pour la poursuite des fiches actions des PAEDC. Le sentiment d'appartenance à la commune n'en est pas pour autant garanti. Certains CPC ont le sentiment de faire partie intégrante de l'administration, tandis que d'autres expriment toujours des difficultés à faire comprendre à leurs collègues leur place et fonctions. La disposition de leur lieu de travail (leur bureau) matérialise certainement ce sentiment d'appartenance ou d'exclusion.

Concernant les logiques institutionnelles, il est important de souligner l'antagonisme, l'incompatibilité apparente, entre l'innovation de transversalité portée par le CPC et le fonctionnement hiérarchique en silo de l'administration. La volonté de transversalité, autrement dit cette volonté d'impliquer des services différents dans la poursuite d'objectifs communs, met précisément à mal la répartition des disciplines et des tâches prévue au sein de l'administration.

Néanmoins, les CPC se sont illustrés plusieurs fois par leur capacité à choisir entre des logiques institutionnelles appartenant au territoire de l'administration communale et d'autres, propres au territoire du programme POLLEC. Dans le cas où l'équipe POLLEC interne (logique institutionnelle appartenant au programme POLLEC) tarde à prendre forme ou que celle-ci n'est pas fonctionnelle dans son rôle d'assistance du coordinateur, certains CPC ont été amenés à emprunter l'arbre hiérarchique de l'administration communale. En effet, ils ont parfois dû saisir les chefs de services pour faire percoler leur demande. L'implication des échevins en lien avec le programme POLLEC est également un moyen à disposition des CPC pour accéder à leurs demandes. Dans le cas précis du CPC Dan, qui n'a pas reçu l'aval pour constituer son comité de pilotage externe (ce qui traduit un refus d'une des logiques du programme POLLEC), celui-ci a développé une parade pour parvenir à récupérer les retours et avis des citoyens. En effet, Dan mobilise davantage son échevin et la proximité que ce dernier a avec les citoyens, de même « *qu'un peu tout le monde de la commune* », pour faire remonter des problématiques générales qui alimentent sa priorisation des objectifs du PAEDC. Dans ces cas de figures, il apparaît

clairement que les CPC viennent à emprunter les logiques institutionnelles de l'administration communale quand ceux-ci se trouvent bridés dans l'exercice de leur fonction, comme attendu dans la description de leur poste.

Le second élément caractéristique de l'entrepreneur « frontières », comme défini par Bergeron, est la multivocalité. La multivocalité traduit la résistance des entrepreneurs aux tentatives de réduction de leur motivation à une seule logique de défense de leur programme. Dans le cas d'étude de l'équipe de Bergeron, ce concept s'est illustré par la résistance des entrepreneurs du programme EPODE à ne pas se limiter à un seul « motif » parmi tous ceux qui avaient été avancés entre les différents territoires.

Un premier retour d'expérience s'apparente à cette multivocalité. Celui-ci n'a pas particulièrement été attesté par les CPC du Pays de Famenne actuels mais provient des coordinateurs supra-communaux, au sujet des campagnes POLLEC précédentes, un peu partout sur le territoire qu'elles encadrent. Il est arrivé à plusieurs reprises que des CPC se voient assimiler par l'administration communale à un « agent » dans les services dans lesquels ils étaient intégrés. Ceux-ci se sont, par exemple, retrouvés à remplir des demandes de permis, à aller sur place vérifier l'épaisseur d'isolant dans des bâtiments communaux ou encore à endosser le rôle de conseiller en énergie à temps plein, sous prétexte qu'il existait un lien avec l'énergie dans ses missions. Ce genre de cas est aujourd'hui devenu extrêmement rare. Le travail de sensibilisation réalisé par les coordinateurs territoriaux a fortement épaulé les CPC dans l'affirmation de leur identité et de leurs missions propres.

Dans le cas actuel du contexte d'étude ici exploré, la multivocalité peut être assimilée à la résistance des CPC à réduire la mise en œuvre de leur PAEDC uniquement à la dimension « Énergie ». Si la sensibilité des coordinateurs s'est avérée être partie prenante dans l'impulsion de nouvelles initiatives⁹, ceux-ci n'ont en rien tronqué leur programme en fonction des interlocuteurs cibles. Si la dimension « énergie » reste la plus facile à communiquer (parler en kW/h ou en euros économisés suffit), les CPC n'ont pas pour autant négligé l'aspect « climat ». Certes, cet aspect demeure moins facilement quantifiable et démontrable tant celui-ci peut se retrouver dans des actions en faveur de la biodiversité que de la mobilité.

De cette dernière sous-question, il apparaît donc que les coordinateurs POLLEC communaux sont amenés, par moment, à devoir jouer sur leur position ambiguë, à cheval entre le territoire de l'administration communale et le territoire propre du programme POLLEC. Il est important de souligner que ce mode de fonctionnement ne relève pas d'une stratégie volontaire et toujours consciente de leur part. Il s'agit plutôt d'un mécanisme par défaut, d'un plan B, lorsque le mode de fonctionnement transversal attendu dans la fonction de CPC (au travers des comités interne et externe) rencontre des difficultés.

Pour revenir sur les exemples de « multipositionnement » exposés ci-avant, l'utilisation par le CPC de la logique institutionnelle hiérarchique de l'administration communale revient en quelques sortes à un aveux d'échec. Un tel fonctionnement n'est agréable ni pour les services

⁹ Les préférences ou la non-affinité personnelle des CPC pour les disciplines reprises dans les PAEDC, comme la mobilité, la production d'énergie, la biodiversité, ou encore l'isolation des maisons, orientent les nouvelles actions.

cibles, qui sont pris en défaut, ni pour le CPC lui-même, qui constate la faiblesse de l'intéressement de son équipe POLLEC (quand celle-ci existe) et son manque d'autorité et de légitimité. Plus important encore, le fait de faire appel à l'arbre hiérarchique de l'administration communale de la sorte, ou de devoir pallier par un moyen ou un autre à l'équipe POLLEC interne en endossant le rôle de gestionnaire de projet, constitue une entorse à l'innovation de transversalité que le CPC défend. Il semble donc que le respect des objectifs chiffrés prime sur le besoin de transversalité dans la mise en œuvre des objectifs des PAEDC.

6.2.4. H2 : La transversalité décrite dans la fonction de CPC est différente de celle pratiquée sur le terrain

La seconde hypothèse de ce travail formulée au chapitre 3 est que la transversalité, telle que reprise dans la description de la fonction de coordinateur POLLEC communal, diffère de la transversalité pratiquée par les CPC au sein de leur commune. Les questions relatives aux figures de l'entrepreneur social étant explorées ci-avant, cette dernière hypothèse représente l'opportunité d'intégrer ces concepts pour proposer un éclairage nouveau autour de la notion de transversalité.

Pour rappel, la définition de la transversalité retenue dans le cadre de ce travail traduit l'idée d'un nouvel élément qui traverse l'organisation bureaucratique et qui repose sur une décomposition rationnelle de la fonction de l'administration par une division du travail en activités distinctes. Cette transversalité détourne la priorité de la division claire et précise du travail pour se concentrer sur l'enjeu de coordination. Très brièvement, deux catégories distinctes de transversalité ont été exposées dans ce travail :

- La première catégorie, appelée « **intersectorialité** », consiste en la mise en commun d'enjeux initialement traités par des secteurs différents au travers d'une politique publique unique.
- La seconde catégorie, la « **transectorialité** », consiste à intégrer un ou plusieurs nouveaux enjeux à l'ensemble des secteurs d'actions publiques. Ce type de transversalité a par ailleurs déjà impliqué la création de postes de « référents » sensés assurer la diffusion de l'enjeu à l'échelle locale.

6.2.4.1. La transversalité décrite dans la fonction de CPC

Premièrement, la Convention des Maires, ainsi que le programme POLLEC mis en place pour assister la réalisation des engagements de la convention, s'apparentent à de la « transectorialité ». L'idée fondamentale de ces engagements consiste à intégrer des préoccupations environnementales, certes « moyennement nouvelles », dans des institutions locales qui ne disposaient alors que de peu de moyens pour y répondre. La Convention des Maires formulée par l'Union Européenne reproduit ici le schéma de la transectorialité avec le mot « -sectorialité » surtout dans le sens du mot « échelle » (trans-échelle).

A l'échelle de l'administration communale, objet principal d'étude de ce travail, plusieurs éléments rejoignent la définition de la « transectorialité ». Tout d'abord, l'avis du coordinateur POLLEC communal, selon la description de sa fonction (annexe II de l'arrêté ministériel des subventions POLLEC 20-21-22, cfr chapitre 2.3.4.3), devrait être « *crucial lors de la phase d'élaboration d'autres projets communaux* » tant de la part du « Collège et Conseil communal »

que de la part « des différents services de l'Administration communale ». « Consulter le coordinateur POLLEC devrait devenir un réflexe afin que chaque démarche de la commune/Ville soit pensée dans son ensemble et de manière cohérente ».

L'idée soutenue serait donc que les objectifs de réduction des impacts de la commune sur le réchauffement climatique et la diminution de ses émissions de CO₂ transparaissent dans l'ensemble de la vie communale, aussi bien dans son administration qu'au niveau de sa sphère politique. Le coordinateur POLLEC communal est dès lors désigné comme la personne référente qui assure la cohésion de ces idées à l'ensemble de la commune. Cette perspective, ramenée aux notions théoriques des figures de l'entrepreneur social, démontre au minimum la figure de passeur du coordinateur communal mais surtout un intéressement et un enrôlement complet de la part de l'ensemble de l'administration communale et de la sphère politique communale. Dans le cas présent, il semblerait donc possible de faire un lien entre la transectorialité attendue au niveau communal et la figure de l'entrepreneur traducteur, dès lors endossée par le coordinateur POLLEC communal.

L'éventualité d'un processus de traduction complet de la part du CPC au niveau de l'administration communale a déjà été discuté au point 6.2.3.2 pour finalement être considérée peu réalisable pour le moment. La volonté de transectorialité, telle que reprise dans la description de fonction du coordinateur POLLEC communal, semble donc en partie compromise.

6.2.4.2. La transversalité pratiquée par les CPC du Pays de Famenne

Les préoccupations environnementales de limitation de l'impact sur le changement climatique et de réduction des émissions de CO₂ sont de plus en plus amenées à l'agenda politique. Bien que des controverses persistent, ces sujets tendent aujourd'hui à se retrouver dans une large gamme de domaines. Les difficultés rencontrées par les CPC dans la mise en œuvre des objectifs des PAEDC suggèrent une vision encore fortement sectorielle de ces préoccupations. Il ne s'agit pas là de scepticisme climatique mais plutôt, encore, d'une conception fort « catégorisée » de ces objectifs. Dans cette vision, le PAEDC ne devrait concerner que les services orientés « écologie », comme le service environnement et le service énergie. Ceci s'est illustré par la manière dont les CPC composent leur équipe POLLEC interne. En fonction des possibilités et des intérêts des différentes personnes et services sollicités, les CPC ont eu tendance à mobiliser cette équipe interne comme un comité aux limites floues et flexibles. En effet, l'équipe interne intègre et exclut des services en fonction des actions poursuivies à un moment donné (cfr. 5.3), et n'est pas une équipe représentative de l'ensemble de la commune à chaque instant. La mise en œuvre du PAEDC reposerait donc sur une approche « intersectorielle » qui mobiliserait des services précis de l'administration communale en fonction des fiches actions et des actions clefs du PAEDC poursuivies.

Cette « sectorialité » se ressent également au niveau de la vie politique communale, dans la manière où, bien que le PAEDC ait été signé au nom de l'ensemble du collège (au même titre que le Plan Stratégique Transversal), celui-ci est encore majoritairement défendu uniquement par l'échevin en charge de l'environnement. Il apparaît donc une disparité entre la volonté de transectorialité, qui prône une intégration des objectifs du PAEDC ainsi que de la place du CPC au cœur de la dynamique de la vie politico-administrative de la commune, et la mise en œuvre

réelle du PAEDC qui se concrétise par une approche sélective et sectorielle des ressources administratives et politiques de la commune.

6.3. Réflexions sur l'avenir du programme POLLEC à l'échelle communale

L'évolution du programme POLLEC à l'échelle communale et particulièrement l'évolution de la fonction de coordinateur POLLEC communal demeurent incertaines et encore pleines d'opportunités.

Concernant l'innovation de transversalité portée par les coordinateurs POLLEC communaux, il peut être utile de revenir sur les travaux de M. Ménégos, docteur en sociologie, repris dans l'état de l'art. Selon lui, la « transversalité » est foncièrement dépendante « *de l'existant qu'elle traverse* ». Les conclusions de ses travaux sur l'intégration de la transversalité en entreprise conduisent à une cohabitation entre l'ancienne et la nouvelle organisation (avec transversalité) et entraîne un dédoublement de l'entreprise en deux dimensions : un axe vertical hiérarchique qui définit la stratégie et la planification, et un axe horizontal (entre services de même niveau) qui remplit le rôle de soutien d'expertise, de compétence. Reporté à notre contexte d'étude, ce constat permet d'envisager un profil d'avenir pour le programme POLLEC au niveau communal. Pour le moment, les avancées des coordinateurs POLLEC communaux du Pays de Famenne dans la mise en œuvre de leur PAEDC ne permet pas de parler d'une cohabitation proprement dite. Afin de répondre aux difficultés d'intéressement et de légitimation que les CPC rencontrent, il serait envisageable (malgré les réticences formulées par l'UVCW cfr. Chapitre 2.5.1) de fusionner le Plan Stratégique Transversal communal et le Plan d'Actions en faveur de l'Energie Durable et du Climat. La fusion des deux plans reviendrait à assurer l'appui politique complet des enjeux énergétiques et climatiques du PAEDC de la part du collège communal. La vision stratégique et la planification du PAEDC seraient ainsi déléguées à la Direction Générale et le CPC serait dès lors plus à l'aise pour mobiliser son équipe interne (composée des différents services) sur la réalisation des actions du PAEDC. Toutefois, cette configuration représente une charge de travail supplémentaire conséquente pour la Direction Générale.

Ce dernier point est également l'occasion d'intégrer les actualités politiques. Bien que les entretiens de ce travail aient été réalisés avant les élections régionales de juin 2024, celui-ci ne peut rester indifférent face aux propositions politiques récentes concernant le financement des programmes régionaux. Le renouvellement de la classe politique régionale et du changement de couleur du Parlement Wallon est susceptible de questionner le financement du programme POLLEC. En effet, les présidents des partis majoritaires ont laissé sous-entendre une révision des financements des politiques publiques (Lambert, 2024). Ceci n'est pas particulièrement de bon augure pour le programme POLLEC dont l'efficacité n'a toujours pas été évaluée concernant les dernières campagnes. Dans l'éventualité où les subsides accordés à la fonction de coordinateur POLLEC communal ne sont pas continués ou fortement réduits après 2026 (fin du financement accordé pour la campagne 2022), les communes désireuses d'entretenir ce poste devront l'assumer en partie ou en totalité en fonds propres. Ceci signerait très certainement le retrait de nombreuses communes, par faute de moyens, de leur engagement dans la mise en œuvre de leur PAEDC. Cette éventualité entraînerait : au mieux, une mise en pause des engagements de la

Convention des Maires ; au pire, un retrait des communes de la convention. Toutefois, cette perspective pessimiste est peu probable compte tenu de la dynamique et de l'appui financier directs de l'UE auprès de la Région pour ce programme. En revanche, un changement de nom du programme POLLEC et une nouvelle répartition des fonds accordés, entre communes et structures supra-communales, est tout à fait envisageable. Un transfert de compétences appartenant aux coordinateurs communaux vers les coordinateurs territoriaux est une éventualité qui mériterait de faire l'objet d'une enquête à elle seule.

6.4. Réflexivité :

Tout travail qui demande du temps et de l'investissement personnel représente l'opportunité de réaliser un travail introspectif concernant les différentes étapes et compétences mobilisées. Pour cet exercice, la proposition d'un très court entretien, où l'enquêteur et l'enquêté sont la même personne, a été retenue. Cette forme, plutôt originale pour une conclusion réflexive, permet une lecture plus légère et singulière des pensées et considérations qui ont émergé tout au long du travail.

Début de l'entretien : Maximien Calixte

Comment évalueriez-vous votre phase d'enquête ? Que reprenez-vous comme apprentissages de la réalisation des entretiens ?

« et bien je pense ne pas trop mal m'en être sorti. J'ai surtout fait attention à intégrer les premières remarques que j'avais déjà eu l'occasion de recevoir et de formuler dans d'autres conclusions réflexives, dans d'autres... pour d'autres entretiens. Donc cette fois-ci, j'ai vraiment bien fait attention à gonfler un peu plus mes guides d'entretien. Peut-être que ça n'apparaît pas dans la version écrite des guides d'entretien mais je les ai quand même bien mieux travaillés pour pouvoir jongler entre les différentes..., les différents éléments plus facilement.

Par contre, cette fois-ci j'ai... pas pour tous les intervenants mais... j'ai eu peut-être la prétention à un moment de penser que mes questions étaient plus importantes, peut-être pas plus importantes, mais aussi importantes que les réponses que je voulais recevoir. Ça s'est surtout manifesté face à des acteurs comme la province ou le BEP, qui réellement m'intimidaient un peu et donc du coup je voulais montrer que j'avais quand même bien travaillé mon sujet avant. Et donc du coup je voulais vraiment avoir des questions... j'ai quand même posé quelques questions très précises pour montrer que je maîtrise un peu le sujet or qu'au final, c'était pas vraiment des éléments pertinents que je devais récupérer. Donc ça, j'essayerai d'y faire un peu plus attention pour l'avenir mais ça c'est quand même très bien passé.

Un autre point peut-être, si je peux me permettre, c'est que par moment j'étais un peu mal à l'aise de pas pouvoir fournir, ... de ne pas échanger pleinement avec la personne que j'interviewais comme dans une conversation. Il y a des moments où la personne que j'interviewais me partageait vraiment des expériences de sa vie professionnelle et de sa vie privée, presque de l'ordre de l'intime en fait, et moi j'étais un peu mal à l'aise de pas avoir d'informations, d'éléments comparables à pouvoir fournir dans l'autre sens tout en faisant attention à ne pas donner non plus des informations que j'avais récoltées chez d'autres acteurs en fait pour garder l'anonymisation de tous mes acteurs. C'était un peu difficile de pas donner un exemple que j'avais déjà reçu par exemple avec quelqu'un d'autre. »

Concernant le cadre théorique, comment qualifieriez-vous la manière dont vous l'avez mobilisé ?

« Alors c'est vraiment le point qui m'a donné le plus de mal parce qu'au début, je n'avais vraiment pas saisi ce qu'on demandait même au travers de l'enjeu scientifique du mémoire en général. Alors j'espère y avoir plus ou moins bien répondu mais euh ... [rire] ...ça a été un peu difficile. Pas difficile, mais ça a pris un peu plus de temps que ce que je pensais de trouver le cadre théorique qui collerait le mieux au terrain et à ce que je voulais en faire. Surtout que, dans le cadre de ce travail, c'est vraiment le cadre théorique qui m'a permis de faire le lien toujours avec la dimension

environnement du master. Parce que voilà la thématique, ça reste quand même très tourné sur l'organisation administrative et politique des communes, donc ça s'écartait un peu des thématiques environnement au sens strict donc j'ai vraiment essayé de choisir ...bah... mon étude de cas, mon terrain qui est vraiment tourné sur une problématique environnementale, POLLEC, et de mobiliser des cadres théoriques de l'environnement. En fait bon ça m'a quand même amené à investiguer des nouveaux points théoriques qu'on n'avait pas vu bah typiquement la figure de l'entrepreneur social mais je pense avoir quand même bien réussi la petite acrobatie pour rattacher ça à l'ANT quoi. »

Finalement, concernant la réalisation vraiment du mémoire et de ses codes bien précis, que pouvez-vous en dire ?

« Et bien éprouvant, demandeur tant sur le plan mental que sur le plan physique... [rire] non, plus sérieusement c'était quand même une épreuve sur la longueur en termes de rigueur de travail et de constance dans la rédaction.

Maintenant sur le fonctionnement même du mémoire... je pense avoir sollicité mon promoteur pour des occasions utiles. Je veux dire, sur des points que j'avais préparés à l'avance parce que voilà je suis conscient qu'une réunion c'est du temps et donc du coup il faut que cette réunion soit productive voilà.

Concernant la forme du mémoire proprement dit, j'ai essayé un maximum de respecter les différences de contenus entre la partie résultat et la partie discussion, par rapport aux liens avec les notions théoriques... et surtout de limiter, d'essayer au maximum, dans les limites du possible de ne pas trop présenter d'éléments nouveaux dans la discussion dont je n'aurais pas parlé dans les résultats ... ça c'est quand même produit mais bon, ça aurait toujours pu être bien pire [rire]

Et au final, je suis quand même content de ma production. Alors oui, il y a sûrement des éléments qui sont pas tout à fait justes, il y a des choses fausses aussi peut-être, il y a quelques biais... maintenant quand j'ai relu tout mon travail pour faire la conclusion générale, j'ai trouvé que mon raisonnement était logique, que tous les éléments se tenaient en fait et pour ça au moins je suis satisfait d'avoir réussi.... réussi ce sera pas à moi de le dire maisd'avoir couché sur le papier ce que je voulais dire vraiment en fait. Maintenant, j'espère qu'on arrive à me suivre. »

7. Conclusion :

Dans le cadre de ce travail, les concepts théoriques de « transversalité » et de « figure de l'entrepreneur social » ont tout d'abord été explorés.

Le concept de « transversalité » dans les institutions et les structures politico-administratives consiste en l'introduction d'un nouvel élément au sein de l'organisation bureaucratique. Cet élément défie la décomposition du travail en activités distinctes et la reconstitution de l'ouvrage par coordination pour se concentrer sur la fonction de coordination. L'organisation initiale de la structure est généralement jugée obsolète par son manque de flexibilité et son incapacité à répondre à de nouveaux enjeux. Deux catégories distinctes de transversalité ont été abordées dans ce travail : « l'intersectorialité » et la « transectorialité ».

L'« intersectorialité » est mobilisée afin de répondre à un besoin de meilleure articulation entre différents domaines de l'action publique. Elle se caractérise par une approche généralement localisée, c'est-à-dire focalisée sur un territoire dans lequel l'action publique porte sur un ensemble d'enjeux désormais traités conjointement. Ces enjeux relevaient initialement de politiques sectorielles indépendantes. La « transectorialité » renvoie quant à elle aux politiques « d'approche intégrée ». Elle vise à intégrer un ou plusieurs nouveaux enjeux dans l'ensemble des secteurs d'actions publiques. Cette seconde catégorie de transversalité, la « transectorialité », et la manière dont celle-ci peut impliquer la création de postes de « référents » à l'échelle locale chargée d'assurer la diffusion des enjeux transversaux, a poussé les réflexions autour de la figure de l'entrepreneur social.

La définition de l'entrepreneur social retenue et exploitée dans ce travail repose sur deux éléments. Premièrement, l'entrepreneur social est, avant tout, porteur d'innovation. Cette innovation n'est innovante que par rapport au cadre existant dans lequel l'entrepreneur s'efforce de l'introduire. Il peut s'agir, entre autres, d'une nouvelle forme organisationnelle, d'une nouvelle méthode sur l'agenda public ou bien de nouvelles règles institutionnelles au sein d'une organisation. Deuxièmement, la figure de l'entrepreneur est pensée comme un perturbateur de l'ordre social établi. Elle bouscule les espaces sur lesquels elle intervient, que ce soit en brisant les routines, en modifiant les rapports de pouvoir institués ou encore en questionnant les hiérarchies établies. Il faut ici entendre que l'entrepreneur se distingue des autres actants par la volonté de réalisation de son intérêt (son innovation) au travers de la transformation de l'espace dans lequel il évolue, plutôt que par sa simple reproduction.

Trois figures de l'entrepreneur social ont été décrites dans ce travail : l'entrepreneur « passeur » et l'entrepreneur « traducteur » issus des travaux de Callon, et la figure de l'entrepreneur « frontières » nouvellement théorisée par Bergeron.

L'entrepreneur « traducteur » est la/les personnes ou le collectif qui entreprend le processus de traduction pour assurer le succès de l'innovation dont il est porteur. Le processus de traduction, selon Callon, peut être résumé en quatre étapes : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. Chacune de ces étapes construit puis renforce le réseau socio-technique déployé par le traducteur et les actants impliqués.

L'entrepreneur « passeur » est la figure qui assure la circulation des ressources entre des univers gouvernés par des valeurs, des normes et des logiques institutionnelles différentes sans modifier

la nature de ce qui circule, ni celle des territoires entre lesquels ces objets circulent. Il est vu comme un acteur opérationnel facilitateur à la traduction.

L'entrepreneur « frontières » est défini comme un entrepreneur qui manipule son identité et qui se présente comme un « objet-frontière » au sens développé par Star et Griesemer, de sorte à relier des univers sociaux hétérogènes, sans prétendre modifier les logiques régulant chacun de ces univers, ni les identités des acteurs qui les composent. La stratégie entrepreneuriale de l'entrepreneur-frontière reposerait ainsi sur le multipositionnement et sur la multivocalité de ses promoteurs. Le terme multipositionnement décrit la manière dont l'entrepreneur frontière utilise les valeurs, les normes et les logiques institutionnelles afin de ne pas s'exclure des univers qu'il tente de rapprocher. Le concept de multivocalité doit ici être interprété comme la résistance des entrepreneurs à toute tentative de réduction de leurs motivations à une seule logique d'action dans la défense de leurs programmes. L'entrepreneur « frontières » se distingue de l'entrepreneur « passeur » par sa capacité à transformer les entités qu'il fait sélectivement circuler et à adapter celles-ci aux territoires institutionnels. Il se distingue également de l'entrepreneur « traducteur » dans le sens où il n'y a pas de « traduction » telle que décrite par Callon.

En raison du manque de recul sur la pratique de la transversalité et sur la figure de l'entrepreneur « frontières » au niveau local, et compte tenu de la nouvelle fonction de coordinateur POLLEC communal dans la phase de mise en œuvre des objectifs du PAEDC, ce mémoire a pour objet l'investigation de la pratique de la transversalité par les Coordinateurs POLLEC Communaux au sein de l'administration communale. Ceci peut être repris sous la question de recherche globale :

« Comment les coordinateurs POLLEC communaux pratiquent la transversalité au sein des administrations communales ? »

Deux hypothèses de départ ont été formulées. Chacune d'entre elles comporte plusieurs sous-questions permettant d'approfondir le raisonnement : **(H1) le coordinateur POLLEC communal correspond à un entrepreneur social au sein de l'administration** et **(H2) La transversalité décrite dans la fonction de CPC est différente de celle pratiquée sur le terrain.**

Le cas d'étude retenu pour répondre à ces interrogations est le territoire du Pays de Famenne. Ce choix s'explique par la volonté initiale des 6 communes faisant partie du GAL « Pays de Famenne » à porter une réflexion concernant l'énergie sur l'ensemble du territoire avant la signature de la Convention des Maires. La coordination de ce territoire réalisée par deux structures supra-communales différentes, à savoir le BEP et la Province de Luxembourg, est également un argument qui conforte ce choix de cas d'étude.

La méthodologie utilisée consiste en des entretiens qualitatifs semi-directifs et en une analyse de la description de la fonction de coordinateur POLLEC communal, reprise en annexe II de l'arrêté ministériel de subventions POLLEC 20-21-22. Les acteurs de premier rang sélectionnés sont les coordinateurs POLLEC communaux des six communes du Pays de Famenne, à savoir les CPC des communes de Marche en Famenne, Somme-Leuze, Rochefort, Durbuy, Hotton et Nassogne. En second rang, les coordinateurs territoriaux qui encadrent ces communes, la Province de Luxembourg et la Bureau Economique de la Province de Namur ont également été sélectionnés. Finalement, dans un principe de libre association, une troisième catégorie d'acteurs a été ouverte. Celle-ci regroupe les acteurs qui ont été recommandés par les acteurs de premier et second rang pendant les entretiens. Cette catégorie était prédestinée à accueillir

quelques acteurs politiques comme les échevins en charge du programme POLLEC dans leur commune.

Sur les six communes du Pays de Famenne sélectionnées comme contexte d'étude, 5 des coordinateurs POLLEC communaux ont accepté de répondre à l'entretien. Le coordinateur de la commune de Nassogne n'a pas désiré participer à ce travail. De même, sur les deux échevins recommandés, seulement un seul interlocuteur/trice a été rencontré. Les deux structures assurant la coordination supra-communale de ce territoire ont toutes deux répondu présentes pour les entretiens.

De ces entretiens, plusieurs éléments communs ont été mis en évidence. Tout d'abord, quatre des coordinateurs sur les cinq ont vécu une situation semblable à une reconversion professionnelle. Si ces reconversions professionnelles résultent d'un ensemble de motivations propres à chaque individu, ces acteurs décrivent tous globalement une volonté d'être utile, de faire sens au travers du domaine de l'énergie et de l'environnement plus globalement, et ce, indépendamment des avantages et traitements inclus dans leurs anciens emplois dans le privé.

Selon les communes rencontrées, les CPC sont soit complètement indépendants de tous services et ne dépendent « hiérarchiquement » que de la Direction Générale, soit repris au sein d'un service de l'administration aux compétences partagées avec le programme POLLEC tout en y travaillant de manière complètement autonome, sans supervision directe. Contre intuitivement, pour un poste aussi transversal que celui de coordinateur, l'idéal serait que les CPC disposent de bureaux situés au cœur actif de l'administration. Or, les coordinateurs rencontrés sont majoritairement isolés du reste de l'administration.

Les résultats portent également sur l'équipe POLLEC interne. Son utilité serait principalement de faire rayonner les idées et objectifs du coordinateur et du PAEDC, plutôt que de réellement servir d'équipe d'assistance au coordinateur. Ces comités semblent également être flexibles concernant leurs membres, en fonction des actions et projets entrepris par le CPC dans le temps.

L'implication de la sphère politique communale dans le programme POLLEC varie selon les communes. Deux cas se distinguent. Lorsque le programme POLLEC n'est pas une priorité, le coordinateur a plus de libertés pour proposer et prioriser les actions du PAEDC, en concertation avec l'échevin responsable, qui ensuite convainc le collège communal. Dans les communes où les objectifs du PAEDC sont intégrés dans la vie politique, l'échevin et le collège jouent un rôle actif dans la direction et la priorisation des projets, avec des initiatives qui émanent de la sphère politique vers le CPC.

Le rôle de coordinateur va au-delà du simple titre : il requiert de diriger activement les services pour les faire collaborer, ce qui revient à une tâche similaire à celle du Directeur Général pour le PST. Toutefois, l'équipe POLLEC interne est bien plus souvent utilisée pour sensibiliser et échanger des informations, que pour déléguer des tâches concrètes. De ce fait, le coordinateur est amené à devoir endosser le rôle de gestionnaire de projets pour la mise en œuvre des fiches actions.

Le comité de pilotage externe (COPIL), composé d'acteurs locaux, doit aider à prioriser, valider les projets en cours et éventuellement proposer de nouvelles actions. Chaque commune peut choisir le niveau d'implication du COPIL, allant de la simple consultation à la co-construction.

Les coordinateurs rencontrés ont réactivé d'anciens COPIL, mobilisé des comités existants, ou en ont créé de nouveaux. Néanmoins, ces comités, souvent composés majoritairement de citoyens, ont rencontré des difficultés à inclure des acteurs privés et leur mise en place est très souvent longue et complexe. Les COPIL en sont encore à un stade préliminaire, avec des résultats variés.

Finalement, les coordinateurs POLLEC des cinq communes étudiées ne sont pas intégrés dans un réseau structuré au niveau du Pays de Famenne depuis la fin des initiatives du GAL Pays de Famenne, en 2018. Actuellement, ils collaborent surtout avec les communes relevant des mêmes coordinateurs territoriaux, mais peuvent aussi solliciter des collègues éloignés rencontrés lors d'ateliers régionaux pour s'inspirer.

Compte tenu de ces résultats, il a ensuite été possible de revenir sur les hypothèses de départ.

Pour répondre à la **première hypothèse** de départ, le coordinateur POLLEC communal peut être associé à la figure de l'entrepreneur social. Celui-ci est porteur d'une innovation double au travers de la mise en œuvre des objectifs du PAEDC, à savoir : l'introduction d'objectifs chiffrés avec un agenda limité dans le temps, qui dénote avec la gestion des tâches habituelles des services communaux, et l'introduction d'un nouveau mode de fonctionnement transversal qui remet en question les hiérarchies instituées et échanges entre services.

Cette première conclusion soulève dès lors de nouvelles interrogations. Il est pertinent de se demander quelles sont les figures entrepreneuriales présentes. Les Coordinateurs communaux et les Coordinateurs supra-communaux endosseraient, dans le cadre de leurs missions respectives, le rôle de passeur afin d'entretenir et développer leurs réseaux. Ce rôle de passeur s'illustre particulièrement lors de l'arrivée en fonction d'un nouveau CPC pour mettre en œuvre les objectifs du PAEDC de la commune. Afin de légitimer sa fonction, le CPC doit, avec l'aide du CPT, rappeler les engagements pris par le collège et les transmettre à l'administration qu'il intègre.

Le poste de Coordinateur POLLEC Communal aurait été imaginé dans une perspective de traduction. Il serait destiné à jouer le rôle de traducteur en fédérant les services autour de l'équipe POLLEC interne. Cette configuration suppose également que l'engagement de la sphère politique communale autour du PAEDC est toujours présent. A ce stade (avril 2024), au sein du Pays de Famenne, les CPC entament le processus de traduction, ce qui fait d'eux des traducteurs « en devenir », comme l'entend la description de la fonction de CPC. Toutefois, ce processus n'en est qu'à ses prémices pour la plupart des CPC. Les étapes d'intéressement et d'enrôlement rencontrent encore beaucoup d'obstacles. De plus, dans le cas des plus avancés, l'étape de mobilisation semble être à priori peu réaliste. Une traduction complète de la part du CPC reviendrait à une modification significative du fonctionnement hiérarchique « en silo » de l'administration communale.

Il apparaît également que les coordinateurs POLLEC communaux sont amenés, par moment, à se comporter comme des entrepreneurs « frontières » et à devoir jouer sur leur position ambiguë, à cheval entre le territoire de l'administration communale et le territoire propre du programme POLLEC. Il est important de souligner que ce mode de fonctionnement ne relève pas d'une stratégie volontaire et toujours consciente de leur part. Il s'agit plutôt d'un mécanisme par

défaut, d'un plan B, lorsque le mode de fonctionnement transversal attendu dans la fonction de CPC (au travers des comités interne et externe) rencontre des difficultés. Un tel fonctionnement revient en quelques sortes à un aveu d'échec. Cette méthode n'est agréable ni pour les services cibles, qui sont pris en défaut, ni pour le CPC lui-même, qui constate la faiblesse de l'intéressement de son équipe POLLEC (quand celle-ci existe) et son manque d'autorité et de légitimité. Plus important encore, le fait de faire appel à l'arbre hiérarchique de l'administration communale de la sorte, ou de devoir pallier par un moyen ou un autre à l'équipe POLLEC interne en endossant le rôle de gestionnaire de projet, constitue une entorse à l'innovation de transversalité que le CPC défend. Il semble donc que le respect des objectifs chiffrés prime sur le besoin de transversalité dans la mise en œuvre des objectifs des PAEDC.

Concernant la deuxième hypothèse de départ, la transversalité « théorique » portée par le CPC telle que reprise dans la description de fonction, s'apparenterait à de la « transectorialité ». L'idée soutenue serait donc que les objectifs de réduction des impacts de la commune sur le réchauffement climatique et de diminution de ses émissions de CO₂ transparaissent dans l'ensemble de la vie communale, aussi bien dans son administration qu'au niveau de sa sphère politique. Le coordinateur POLLEC communal est dès lors désigné comme la personne référente qui assure la cohésion de ces idées à l'ensemble de la commune. Cette perspective, ramenée aux notions théoriques des figures de l'entrepreneur social, démontre au minimum la figure de passeur du coordinateur communal mais surtout un intéressement et un enrôlement complet de la part de l'ensemble de l'administration communale et de la sphère politique communale. Dans le cas présent, il semblerait donc possible de faire un lien entre la transectorialité attendue au niveau communal et la figure de l'entrepreneur traducteur, dès lors endossée par le coordinateur POLLEC communal.

La transversalité pratiquée par les coordinateurs communaux au sein du Pays de Famenne diffère de celle décrite dans l'arrêté. Les difficultés rencontrées par les CPC dans la mise en œuvre des objectifs des PAEDC suggèrent une vision encore fortement sectorielle de ces préoccupations. Il ne s'agit pas là de scepticisme climatique mais plutôt, encore, d'une conception fort « catégorisée » de ces objectifs. Dans cette vision, le PAEDC ne devrait concerner que les services orientés « écologie », comme le service environnement et le service énergie. La mise en œuvre du PAEDC reposerait donc sur une approche « intersectorielle » qui mobiliserait des services précis de l'administration communale en fonction des fiches actions et des actions clefs du PAEDC poursuivies. Cette « sectorialité » se ressent également au niveau de la vie politique communale, dans la manière où, bien que le PAEDC ait été signé au nom de l'ensemble du collège, ce plan est encore majoritairement défendu uniquement par l'échevin en charge de l'environnement. Il apparaît donc une disparité entre la volonté de transectorialité, qui prône une intégration des objectifs du PAEDC ainsi que de la place du CPC au cœur de la dynamique de la vie politico-administrative de la commune, et la mise en œuvre réelle du PAEDC qui se concrétise par une approche sélective et sectorielle des ressources administratives et politiques de la commune.

Pour répondre à la question de recherche globale « Comment les coordinateurs POLLEC communaux pratiquent la transversalité au sein des administrations communales ? » :

Les coordinateurs POLLEC communaux s'efforceraient de mettre en pratique la transversalité telle que décrite dans la description de leur fonction. Ils essaient de mettre en œuvre les objectifs des Plan d'Actions en faveur de l'Énergie Durable et du Climat au travers de l'ensemble des activités de l'administration communale. Leur rôle, tel qu'il est défini, est de dépasser les silos traditionnels et de promouvoir une collaboration interservices pour atteindre les objectifs climatiques de la commune. Ainsi en tant qu'entrepreneur « traducteur » en devenir, ils tentent d'assurer la coordination entre services, mais également entre la sphère politique, qui a adopté le PAEDC, et les divers services administratifs qui doivent assister sa mise en œuvre. Dans cette optique, les coordinateurs cherchent à fédérer les services autour de la vision globale du PAEDC, en rappelant les engagements pris par le collège communal. Leur mission consiste à décloisonner l'administration et à promouvoir une approche transversale où les considérations climatiques ne sont pas limitées à quelques services spécifiques, mais imprègnent l'ensemble de la gestion communale.

Cependant, la réalité de terrain au sein du Pays de Famenne montre que cette transversalité se heurte à de nombreux obstacles. Bien que les coordinateurs POLLEC aient pour ambition d'assurer la transversalité entre les services, ils se trouvent confrontés à une administration encore fortement sectorisée. Les objectifs du PAEDC seraient encore perçus comme relevant principalement des services dédiés, tels que l'environnement ou l'énergie, ce qui limite leur portée transversale. Cette perception restreinte serait également partagée par la sphère politique, où, bien que le PAEDC ait été formellement adopté par l'ensemble du collège, sa mise en œuvre est souvent défendue de manière sectorielle, principalement par l'échevin en charge de l'environnement.

En conséquence, les coordinateurs POLLEC en sont réduits à une forme « d'intersectorialité ». Cette approche, moins ambitieuse que celle initialement envisagée, se manifeste par une mobilisation intersectorielle des services en fonction des actions spécifiques du PAEDC, sans une véritable intégration de ces objectifs dans l'ensemble des activités administratives et politiques de la commune. Cela conduit à une disparité entre les aspirations de « transectorialité », qui visent à intégrer pleinement les objectifs climatiques dans tous les aspects de la vie communale, et la réalité de leur mise en œuvre qui, elle, reste partiellement sectorielle et dépendante des priorités de certains services ou acteurs spécifiques.

Ainsi, bien que les coordinateurs POLLEC communaux jouent un rôle crucial dans la promotion des objectifs du PAEDC, leur capacité à pratiquer une transversalité comme attendue est limitée par les structures et les mentalités encore en place. Leurs efforts pour décloisonner l'administration et intégrer les préoccupations climatiques à tous les niveaux se heurtent à des résistances, ce qui les contraint parfois à adopter des stratégies alternatives, comme celles de l'entrepreneur « frontières », pour atteindre leurs objectifs.

7.1 Limites et perspectives :

Ce dernier chapitre a pour objectif de mettre en lumière les limites rencontrées au cours de cette étude, qu'elles soient méthodologiques ou contextuelles, afin d'en examiner l'impact sur les conclusions obtenues. En parallèle, ce chapitre propose des pistes méthodologiques pour pallier ces limites dans de futures recherches, en suggérant des améliorations et des ajustements qui permettraient d'affiner l'analyse du rôle des coordinateurs POLLEC communaux et de leur pratique de la transversalité au sein de l'administration.

Tout d'abord, l'approche qualitative ici développée aurait tout à gagner à être complétée d'un angle quantitatif. Cette contribution quantitative, même minime, pourrait consister en un simple questionnaire en début d'entretien. Celui-ci permettrait de récupérer des informations « factuelles quantifiables » comme l'année d'entrée en fonction des CPC, le nombre de fiches actions réalisées, l'année de création du PAEDC... Ceci assurerait une collecte plus facile et systématique de ce genre d'éléments afin d'ancrer davantage l'approche qualitative, ce qui reviendrait dès lors à une approche mixte.

Comme exposé précédemment, ce travail est sensiblement circonscrit dans l'espace. Le nombre limité de communes rencontrées (au travers des CPC) ne représente en effet pas un échantillon suffisant pour être représentatif des 262 communes de Wallonie. De plus, la situation passée et présente des six communes du Pays de Famenne est difficilement transposable à d'autres communes sur le territoire. Parallèlement, les conclusions de ce travail sont sensiblement limitées dans le temps. Pour rappel, les entretiens ont été réalisés en avril 2024, donc avant les élections régionales et fédérales de juin 2024 et les élections communales d'octobre 2024. L'effervescence de la classe politique en période pré-électorale est particulièrement singulière et les résultats obtenus sont dès lors fortement imprégnés par cette dynamique. Des résultats collectés en période de mi-mandat auraient très certainement été encore différents. La reconduction de ce travail après le renouvellement de la classe politique fédérale, régionale, communale et même européenne, permettrait très certainement de confirmer davantage les tendances dégagées dans ce mémoire.

Par ailleurs, indépendamment de la subjectivité relative et inhérente à la méthode de collecte des données que représente l'entretien semi-directif, le choix des acteurs est sensiblement asymétrique. Cette asymétrie est un choix méthodologique assumé. Les acteurs rencontrés sont directement impliqués dans le programme POLLEC, ceux-ci avaient été identifiés comme étant les plus pertinents pour pouvoir décrire les expériences internes à la poursuite des objectifs du programme. Toutefois, intégrer des acteurs indirects comme les chefs de service, invités par les CPC à prendre part au programme, ou encore les membres de la Direction Générale des communes, aurait peut-être pu enrichir les informations collectées et apporter des nuances supplémentaires.

Finalement, certaines dimensions soulevées dans ce travail mériteraient de faire l'objet d'une approche complète à part entière et égale. Bien que l'implication de la sphère politique a ici été en partie amorcée, les subtilités et jeux de pouvoir au regard des couleurs politiques des majorités et oppositions n'ont pas pour autant été saisies. La diversité des profils et des visions de ce qu'est la coordination territoriale serait également un sujet extrêmement riche à développer. Si dans le cadre de ce travail, seulement deux coordinateurs « supra » ont été

rencontrés, ceux-ci envisageaient déjà le programme POLLEC et sa coordination de manière radicalement différente. Ce sujet avait par ailleurs été brièvement envisagé aux prémices de ce mémoire.

8. Bibliographie :

- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction, textes fondateurs* (Presses des Mines).
- Belleflamme, E. (2022). *La mise en œuvre des politiques climatiques au niveau local : Une étude du plan Énergie-Climat à l'horizon 2020 de la ville de Namur*. UCLouvain.
- Bergeron, H., Castel, P., & Nouguez, É. (2013). Éléments pour une sociologie de l'entrepreneur-frontière. Genèse et diffusion d'un programme de prévention de l'obésité. *Revue française de sociologie*, 54(2), 263-302. <https://doi.org/10.3917/rfs.542.0263>
- Bollen, S. (2023, novembre 1). *Le PST : Programme stratégique transversal communal*. Union des Villes et Communes de Wallonie / Fédération des CPAS. <https://www.uvcw.be/fonctionnement/focus/art-2464>
- Bonnaud, L., Le Bourhis, J.-P., & Martinais, E. (2017). En quête de transversalité. Fusionner pour administrer le développement durable. *Congrès AFSP 2017*, 16 p. <https://hal.science/hal-01596624>
- Calame, P. (2013). *La gouvernance à multi-niveaux*. https://www.citego.org/bdf_fiche-document-204_fr.html
- Carmes, M. (2009). Les activités de contribution dans la politique intranet d'un Conseil Général : De l'injonction à une sémio-politique de la « transversalité » en organisation. *Études de communication. langages, information, médiations*, 33, Article 33. <https://doi.org/10.4000/edc.1105>
- Commune de Durbuy. (2024, mars 3). *La Politique locale Énergie Climat (POLLEC) – Site officiel de la Commune de Durbuy*. <https://www.durbuy.be/vivre-a-durbuy/pollec/>
- Conrotte, D. (2019, mars 13). *Plan d'actions énergie durable—CLIMAT PAYS DE FAMENNE*. https://mycovenant.eumayors.eu/storage/web/mc_covenant/documents/8/s6JuxKPKyVX08eJ42-8u0Bwedlhs4ts-.pdf

- Douillet, A.-C., Lebrou, V., & Sigalo Santos, L. (2023). Franchir les frontières bureaucratiques. (Dé)sectorisation et transversalité dans l'action publique. *Gouvernement et action publique*, VOL. 12(1), 9-26. <https://doi.org/10.3917/gap.231.0009>
- Duquesne, M. (2010, juillet). *Convention des Maires : L'échelon local au coeur de l'action pour un avenir énergétique durable*. Union des Villes et Communes de Wallonie / Fédération des CPAS. <https://www.uvcw.be/energie/articles/art-1572>
- Duquesne, M. (2016, décembre 2). *La nouvelle Convention des Maires pour le climat et l'énergie*. Union des Villes et Communes de Wallonie / Fédération des CPAS. <https://www.uvcw.be/energie/articles/art-1453>
- Duquesne, M. (2017). *Bientôt, les trois quarts des communes wallonnes seront engagées dans la Convention des Maires. Que de chemin parcouru depuis 2008 ! Cette nouvelle progression du nombre de signataires wallons résultera de la 3e campagne POLLEC lancée par la Région en 2016-2017. De plus, la Wallonie va devenir Coordinateur de la Convention des maires*.
- Duquesne, M. (2019, mai 22). *Proposition de décret - Intégration du PAEDC dans le PST : L'UVCW plaide pour un outil souple*. Union des Villes et Communes de Wallonie / Fédération des CPAS. <https://www.uvcw.be/energie/actus/art-950>
- Duquesne, M. (2020, septembre). *Convention des Maires—POLLEC, une année riche en activités*. Union des Villes et Communes de Wallonie / Fédération des CPAS. <https://www.uvcw.be/energie/articles/art-3575>
- Duquesne, M. (2023, novembre 1). *La Convention des Maires*. Union des Villes et Communes de Wallonie / Fédération des CPAS. <https://www.uvcw.be/energie/focus/art-2312>
- Gaillard, B. (2021, juillet 16). *Emissions de CO2, marché carbone, transports... comment l'Union européenne lutte contre le changement climatique*. Touteurope.eu. <https://www.touteurope.eu/environnement/emissions-de-co2-marche-carbone-transport-comment-l-union-europeenne-lutte-contre-le-changement/>

- Henry, E. (2020). Construction des problèmes publics. In *Dictionnaire des mouvements sociaux: Vol. 2e éd.* (p. 152-158). Presses de Sciences Po.
<https://doi.org/10.3917/scpo.filli.2020.01.0152>
- Henry, P. (2023, juin 8). *Communiqué de presse : Climat-Energie : 171 communes bénéficiaires de l'appel POLLEC 2022—Philippe HENRY*. Philippe HENRY - Vice-Président et Ministre du Climat, de l'Énergie, de la Mobilité et des Infrastructures.
<http://henry.wallonie.be/cms/render/live/fr/sites/gw-henry/home/communiques-de-presse/presses/climat-energie--171-communes-beneficiaires-de-lappel-pollec-2022.html>
- Lacroix, C., & Dermagne, P.-Y. (2017). *Note au Gouvernement Wallon*.
https://lampspw.wallonie.be/dgo4/conventiondesmaires/assets/documents/content/Coordination%20régionale/PDF-NGW%20Coordination%20CdM_09062017.pdf
- Lambert, X. (2024, juillet 11). « *Retour à l'équilibre budgétaire wallon en 10 ans* », avec 'la plus grosse baisse d'impôt jamais enregistrée': Bouchez et Prévot s'expliquent. RTBF.
<https://www.rtf.be/article/retour-a-l-equilibre-budgetaire-wallon-en-10-ans-avec-la-plus-grosse-baisse-d-impot-jamais-enregistree-bouchez-et-prevot-s-expliquent-11403572>
- Latour, B. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. *L'année sociologique*, 36, 169-208.
- Meier, O. (2020, mars 5). *Michel Callon et la sociologie de la traduction*. RSE Magazine.
https://www.rse-magazine.com/Michel-Callon-et-la-sociologie-de-la-traduction_a3432.html
- Ménégoz, L. (2003). *La transversalité, une utopie organisationnelle contemporaine, le cas France Télécom* [Phdthesis, Université Pierre Mendès-France - Grenoble II].
<https://theses.hal.science/tel-00423751>

- O'Flynn, J., Blackman, D., & Halligan, J. (Éds.). (2013). *Crossing Boundaries in Public Management and Policy: The International Experience*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203106907>
- ONU. (2022, juillet). *Énergies renouvelables – pour un avenir plus sûr | Nations Unies*. United Nations; United Nations. <https://www.un.org/fr/climatechange/raising-ambition/renewable-energy>
- Pain, J. (2019). Transversalité. (Transversality – transversalidad). In *Dictionnaire de sociologie clinique* (p. 663-666). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.vande.2019.01.0663>
- Pays de Famenne. (2021, octobre). *Le Pays de Famenne est un bassin de vie de 6 communes*.
<http://www.paysdefamenne.be/presentation-1>
- Pays de Famenne asbl. (2024, juillet 5). *Bienvenue sur le site Web du Pays de Famenne*.
<http://www.paysdefamenne.be/>
- Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. *Fiche méthodologique*, 3.
- RW. (2022). *Annexe 2 Mission CPC POLLEC 2022*.
- Sawadogo, H. P. (2021). L'approche qualitative et ses principales stratégies d'enquête. In *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche sociale et humaines* (Editions science et bien commun).
<https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/chapter/methodes-qualitatives-de-recherche/>
- SPW Energie. (2022, octobre 11). *APPEL A CANDIDATURES POLLEC 2022*.
<https://lampspw.wallonie.be/dgo4/conventiondesmaires/appel-a-candidatures-pollec-2022>
- SPW Energie. (2023, mai 31). *Programme et inscriptions aux ateliers POLLEC 2023*.
<https://lampspw.wallonie.be/dgo4/conventiondesmaires/programme-et-inscriptions-aux-ateliers-pollec-2023>

SPW Energie. (2024). *L'Énergie et le Climat dans ma commune*.

<https://lampspw.wallonie.be/dgo4/conventiondesmaires/les-signataires>

Trompette, P., & Vinck, D. (2009). Retour sur la notion d'objet-frontière. *Revue d'anthropologie*

des connaissances, 3, 1(1), 5-27. <https://doi.org/10.3917/rac.006.0005>

9. Annexes :

9.1. Guide d'entretien CPC :

Parcours :

- Comment êtes-vous arrivé à devenir coordinateur POLLEC communal, depuis quand ?
- Comment votre expérience professionnelle vous aide dans votre tâche ?

Organigramme communal :

- De quel service dépendez-vous ?
- Qui est votre référent +1 ?
- Comment se passe vos interactions avec le conseil et le collège concernant les autres projets de la commune ? (comité interne)

PAEDC :

- Qui l'a fait
- Quel objectif clef, comment mise en œuvre et suivi

Comité interne / équipe POLLEC :

- Comment est composé l'équipe interne, qui comprend-elle, par qui ?
- Comment vous assurez la cohésion, la participation, la mobilisation (motivation, intéressement) ?

Comité externe :

- Comment est composé l'équipe externe, qui comprend-elle, par qui ?
- Comment vous assurez la cohésion, la participation, la mobilisation (motivation, intéressement) ?

Dimension supra-communale :

- Comment interagissez-vous avec votre coordinateur supra-communal ?
- Interagissez-vous avec d'autres CPC, lesquels, quand, pourquoi, comment ?
- Que pouvez-vous me dire concernant l'ambition passée de regrouper les différents PAEDC des communes du Pays de Famenne ?

9.2. Guide CPT

Présentation :

- Du rôle du [...] comme coordinateur POLLEC Territorial
- Obligation et engagement en tant que CPT, quel document légal reprend ça ?
- De leur rôle à eux au sein de la Province, ce qu'ils font
- Comment mettre les CPC en réseau, comment ça se passe ? au travers de quoi ?
- Obligation et engagement en temps que CPT, quel document légal reprend ça ?

Ateliers / Retour d'expérience sur les CPC :

- Comment décrieriez-vous la fonction des CPC ?
- Comment choisissez-vous les thématiques des ateliers ?
- Quels sont les éléments qu'on vous rapporte le plus concernant les difficultés des CPC ?
- Nouveaux arrivants ? Turn-over rapide ?

Futur :

- Comment imaginez-vous l'avenir du programme POLLEC, après la fin de financement des CPC (2026) ?

