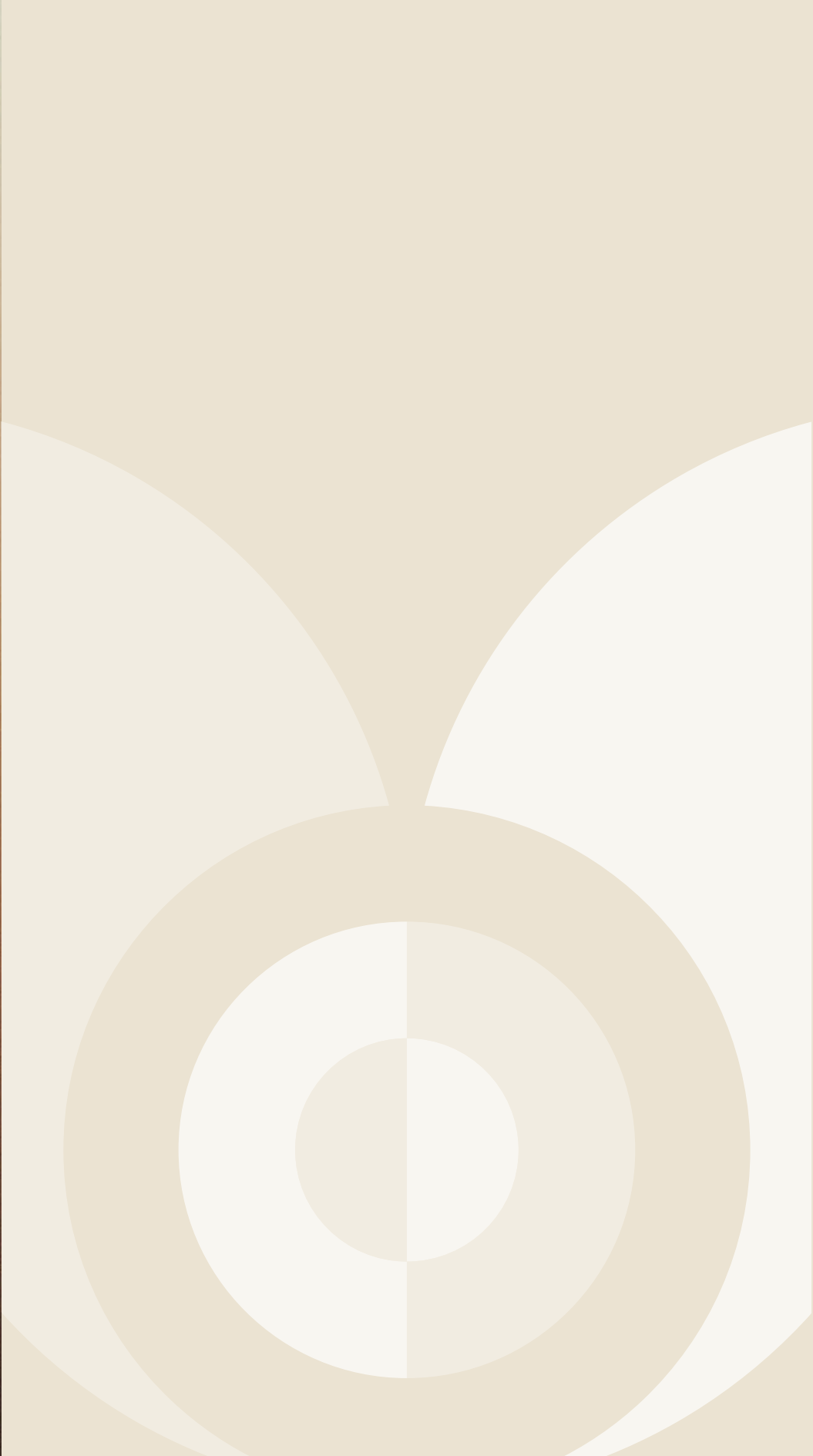


# **Le projet pilote**



# Le projet pilote

Fiche technique

## LA DÉFINITION DU PROJET PILOTE

Le choix de ce projet est une manière d'attraper le "système" : commencer par un projet en apparence "petit" dont on tire les fils et qui devient un projet phare, incarnant la vision de la transition et mettant en mouvement son territoire.

Par exemple :

- D'un "simple" projet de pose de panneaux photovoltaïques sur une église par exemple, à un plan solaire sur les toitures d'écoles publiques et la création d'une société de production territoriale... (Loos-en-Gohelle).
- D'un "simple" projet de réaménagement d'un parking d'école à la refonte du projet d'éco-quartier (Meys, Mont du Lyonnais).
- D'un "simple" projet sur le bio dans les cantines à une vision systémique de l'alimentation et du foncier (Mouans Sartoux).

Mais le choix de ce projet, la définition de sa stratégie, de son pilotage, ses objectifs et ses effets attendus ne vont pas de soi !

En identifiant et en produisant ce projet transactionnel, il va s'agir de mobiliser les connaissances acquises (autant sur les contenus thématiques que sur les nouvelles méthodes de travail et d'organisation) et de créer de nouvelles alliances. Au-delà de l'objectif de rentrer dans le concret, l'enjeu est de :

- Développer des compétences individuelles et collectives.
- Maîtriser les différentes étapes de production d'un projet.
- Apprendre à travailler en coopération.
- Soutenir le projet de transition par la production de « preuves » de transformation.
- Si le projet porte une dimension sym-

bolique et totem, son pouvoir de transformation est renforcé.

Il s'agira donc d'aider à qualifier votre projet en fournissant trois livrables (présentés dans cette fiche technique) :

- Livrable 1 - la note d'intention : valider l'approche collective dans le choix du projet.
- Livrable 2 - la note de cadrage : préciser les objectifs du projet.
- Livrable 3 - la note de faisabilité : définir la stratégie de mise en œuvre du projet.

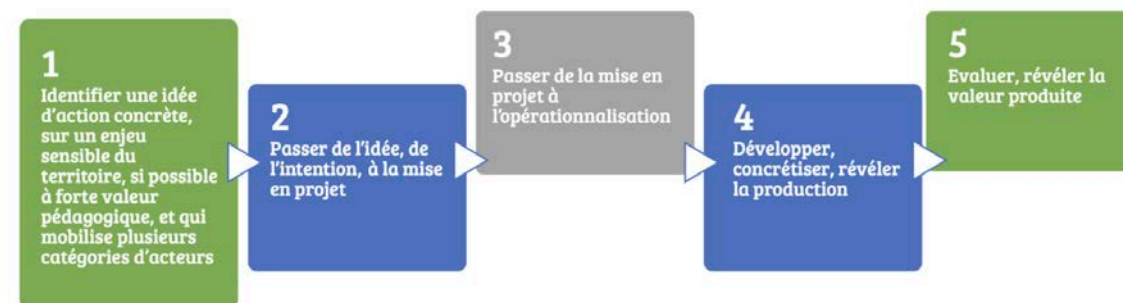
### QU'EST-CE QU'UN PROJET PILOTE ?

- Le projet répond à un besoin ponctuel et spécifique dans un contexte donné (mode projet vs mode gestion), en vue d'atteindre un but particulier.
- Il implique d'identifier les résultats attendus, pour quelle cible (qui seront les acteurs impactés, en termes de bénéfices comme d'impacts négatifs).
- Le cheminement pour atteindre le résultat n'est pas écrit d'avance.
- Il suppose de coordonner et de maîtriser des activités différentes.
- Il va devoir mobiliser des ressources variées (moyens à la fois financiers, matériels et humains) adaptés à l'objectif recherché.

### COMMENT CONDUIRE LE PROJET ?

#### 1. COMMENT CHOISIR SON PROJET PILOTE ?

- Il doit y avoir un enjeu stratégique, et non pas anecdotique.



- Cet enjeu doit mobiliser plusieurs acteurs, interroger les nouvelles manières de coopérer, et vise donc à être partagé.
- Il doit être à portée systémique (surtout pas exclusivement technique).
- Ses contours doivent être lisibles, pour favoriser sa portée pédagogique.
- Le projet test est un des premiers « cailloux blancs » de la démarche de transition systémique.

Exemples :

- Le projet peut comporter une dimension très matérielle (un équipement sportif, une piste cyclable) mais il peut aussi concerner une démarche collective (un festival de musique), ou encore mettre au point une méthode (de coopération, élaborer des indicateurs, mettre en place une commande publique favorisant des choix « durables »).
- Il peut s'agir de profiter d'une opportunité de financement, d'un événement extérieur...
- Il peut aussi s'agir d'un projet ancien avorté, ou qui n'a pas répondu aux attentes, l'objectif étant de le reprendre avec de nouvelles approches.

#### 2. DE L'IDÉE AU PROJET (VERS LA NOTE DE CADRAGE)

- Avoir une idée, une intention, ce n'est pas se mettre en projet. Il va falloir :
- Définir le plus précisément les objectifs

poursuivis (fil rouge, priorités).

- Analyser les conditions de réussite, les blocages.
- Identifier ce qui existe déjà ou a déjà été réalisé.
- Définir l'écosystème concerné et à mobiliser.

La note de cadrage devra être pensée en co-construction avec les principaux acteurs du projet en mettant l'utilisateur final au cœur du dispositif dès la phase de réflexion.

Ce qui suppose de mener un repérage des parties prenantes : directes (bénéficiaires directs) et celles impactées dans le territoire. Et aussi identifier les biens communs impactés.

#### 3. DE L'IDÉE AU PROJET (VERS LA NOTE DE FAISABILITÉ)

Pour porter à bien le projet, il va falloir en amont identifier les compétences, besoins et moyens, c'est à dire faire une « note de faisabilité » qui :

- Identifie les compétences requises (technique, juridique, financière, managériale, capacité à entreprendre en univers non balisé, capacité à la prise de risque, etc.).
- Décrit les moyens à mobiliser pour un résultat concret (humains, techniques et financiers) .
- Estime les délais envisagés pour réali-

ser le projet (planning prévisionnel des actions à engager, qui fait quoi, et avec quelle temporalité...).

- Précise les modalités et structures de pilotage du projet.

L'étude de faisabilité peut conduire à décrire plusieurs scénarii présentant le coût et les avantages de chaque scénario.

## DE L'ORGANISATION ET DU RÔLE DES ACTEURS

- Les différents rôles ne s'inscrivent pas nécessairement dans l'organigramme administratif existant.
- Cela justifie souvent de la nomination d'un chef de projet, qui va agir de manière transversale et qui aura besoin d'autonomie.
- Il faut donner une légitimité au chef de projet, mais aussi préciser ses limites.
- Dans un projet d'ampleur, les rôles des uns et des autres doivent être formalisés et connus.
- Leur coordination nécessite la mise en place d'une gouvernance adaptée précisant les périmètres décisionnaires de chacun.
- Les enjeux de communication entre acteurs sont clefs (nécessité de tableaux de bord, de fixation d'étapes pour faire le point et recadrer le dispositif).

## LE RÔLE SPÉCIFIQUE DU CHEF DE PROJET (OU RÉFÉRENT)

- Il est responsable du déroulement du projet, et de l'utilisation optimale des ressources qui lui sont allouées.
- Il effectue un rendu régulier au commanditaire (au travers d'un tableau de bord d'avancement du projet) et tient

informé sa hiérarchie pour le bon fonctionnement de son service.

- Il anime son équipe projet si la taille du projet le justifie. Dans une équipe projet constituée de profils variés et diversifiés, il coordonne les expertises et anime le collectif projet.
- Cela suppose une capacité à prendre du recul : le chef de projet n'est pas dans une position de spécialiste ou d'expert mais dans une posture valorisant les compétences de chacun pour mener à bien le projet.

## LE RÔLE DU COMMANDITAIRE

Il joue un rôle essentiel dans sa réussite : il doit être le communicant emportant l'adhésion, le décisionnaire avisé et surtout le porteur de la vision stratégique.

Son engagement et son implication constante tout au long du projet sont un facteur clé de réussite.

Il garantit au chef de projet que les ressources identifiées lors du lancement et nécessaires à la bonne réalisation du projet sont disponibles.

Il négocie avec les responsables hiérarchiques des membres de l'équipe projet pressentis par le chef de projet, leur participation et leur disponibilité (temps de travail consacré au projet) à la réalisation du dit projet jusqu'à son terme.

Il arbitre et/ou valide toutes décisions relatives au projet qui modifient, complètent ou précisent le périmètre et enjeux du projet.

## NE PAS OUBLIER D'ÉVALUER, DE RÉVÉLER LA VALEUR PRODUITE

Sur des projets très « matérialistes », cette question ne se pose quasiment pas. Le résultat est évident, sous les yeux (par exemple, la production d'un terrain de sport...). Mais certains projets sont moins faciles à percevoir d'emblée surtout s'il s'agit de production de services, ou de dimension immatérielle.

*Par exemple, en démarche de transition, comment révéler des choix low-tech plutôt que high-tech, révéler des coûts de fonctionnement faible, une adaptabilité potentielle du projet dans le temps ? Encore plus compliqué : comment inaugurer la sobriété, le vivre ensemble ?*

Dans tous les cas, il y a un impact évident, immédiat. Mais il y a aussi intérêt à révéler l'ensemble des impacts produits, des externalités. Ils peuvent être négatifs ou positifs. Révéler les impacts négatifs est important pour un processus d'amélioration continu du projet. Révéler les impacts positifs, c'est enrichir la perception du projet, renforcer sa capacité d'adhésion. En ce sens, le projet

est un élément majeur du processus d'embarquement pour la suite de la démarche de transition.

## EN CONCLUSION

- La bonne réussite de ce projet est une façon de :
- Construire des compétences collectives, notamment autour de la coopération.
- Valoriser les différents acteurs qui se sont engagés (chacun a un bout de la réussite).
- Conforter une démarche de mise en mouvement face aux inerties et aux sceptiques.
- Faire apparaître des talents, des leaderships nouveaux.
- Potentiellement, incarner votre projet de transition dans un projet "totem".

## LES 4 FONDAMENTAUX

Pour trouver un projet pilote, vous pouvez vous appuyer sur *Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique*, les principes directeurs repérés dans les territoires pionniers pour engager, coopérer, piloter et révéler la valeur des transitions (voir la publication dédiée).

### LES KATAS DE L'ENGAGEMENT

- Susciter le désir, l'envie d'agir.
- Agir sur les imaginaires et les représentations.
- Valoriser le patrimoine culturel et immatériel.
- Partir de là où il y a déjà de l'engagement.
- Reconnaître celles et ceux qui s'engagent.
- Soutenir l'engagement dans la durée, en préservant la santé.
- Reconnaître l'engagement à travers la subjectivité et la légitimité.
- Organiser des temps réflexifs.
- Entretenir la dynamique sur le temps long en s'inspirant et en décentrant son regard.

### LES KATAS DE LA COOPÉRATION

- Prendre en charge la complexité en intégrant la pluralité des récits.
- Sortir de la rivalité et mettre les conflits au travail.
- Se représenter la coopération en 3D : horizontale, verticale et transversale.
- « Faire avec » en favorisant l'inter-connaissance et la confiance.
- Dépasser la coordination en sortant des logiques cloisonnées.
- Faire appel à des facilitateurs et créer de l'intéressement par la co-construction.
- Créer des espaces transversaux pour sortir des silos, s'appuyer sur les groupes de pairs.
- Assumer le coût de la coopération, sans l'exagérer.

- Intégrer la coopération dans le pilotage en transformant le cadre
- organisationnel, juridique et économique.
- Sécuriser la prise de risque en affirmant le droit à l'erreur et la co-responsabilité.

### LES KATAS DE LA SYSTÉMIE ET DE L'IMPLICATION DES ACTEURS

- Prendre en compte plusieurs niveaux d'enjeux inter-reliés.
- Tisser des liens en élargissant le périmètre des acteurs impliqués et en intégrant leurs points de vue.
- Intégrer de nouveaux enjeux en s'intéressant aux effets produits.
- Impliquer à travers un processus transparent et prendre les parties prenantes au sérieux.
- Choisir les acteurs à impliquer.
- Choisir des sujets d'implication qui ne sont pas forcément les vôtres, en laissant la place aux récits alternatifs.
- S'appuyer sur la mise en récits.
- Proposer un portage et un pilotage partagé en impliquant les fonctions support.
- Inscire l'action dans une logique multi-échelles sur le temps long.

### LES KATAS DE L'ÉVALUATION

- Repenser l'évaluation : sortir de l'évaluation-contrôle pour une évaluation-soutien.
- Évaluer à travers un processus en plusieurs étapes : définir, apprécier, délibérer.
- Définir ce qui compte vraiment : considérer la valeur ajoutée au-delà de la valeur monétaire, en racontant ce qui ne se compte pas toujours.
- Adopter une posture évaluative en transformant les espaces existants et en célébrant !

## LIVRABLE 1 : LA NOTE D'INTENTION

### VALIDER L'APPROCHE COLLECTIVE DANS LE CHOIX DU PROJET

1. Nature du projet et thèmes associés :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Enjeux sur le territoire : qu'est-ce qui se joue sur le territoire derrière ce projet au niveau politique, économique, social, en termes de coopération, de transition, etc. ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Le projet correspond-il à une recommandation émise lors du diagnostic ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. En quoi ce projet sert-il la transition du territoire ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## LIVRABLE 2 : LA NOTE DE CADRAGE

### PRÉCISER LES OBJECTIFS DU PROJET

1. Quelles sont les parties prenantes directes et indirectes ?

.....  
.....  
.....  
.....

2. Quels sont les principaux objectifs poursuivis (quantitatifs et qualitatifs) ?

.....  
.....  
.....  
.....

3. Quelles sont les conditions qui permettront ou faciliteront l'atteinte des objectifs ? (facteurs clefs de succès du projet) ?

.....  
.....  
.....  
.....

4. Sur quels critères la réussite du projet sera-t-elle appréciée ?

.....  
.....  
.....  
.....

5. Quels sont les atouts et les freins/blocages/difficultés à anticiper déjà identifiés à ce stade ?

.....  
.....  
.....  
.....

## LIVRABLE 3 : LA NOTE DE FAISABILITÉ

### DÉFINIR LA STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

1. Quels sont les moyens humains, techniques et financiers à mobiliser en interne ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Quels sont les moyens humains, techniques et financiers à solliciter en externe ?

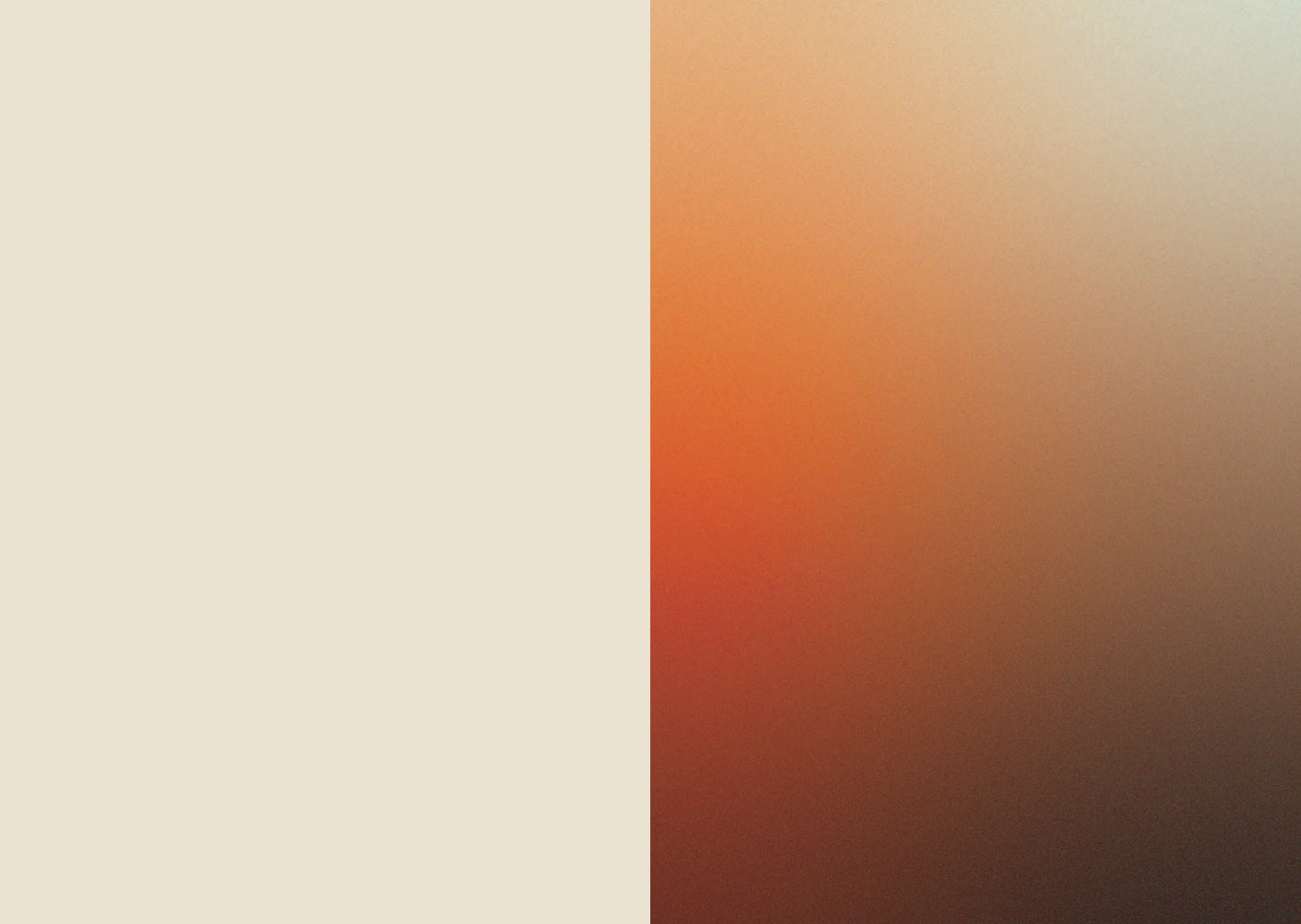
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Quels sont les principales étapes et livrables du projet ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. Quels sont les rôles et responsabilités des parties prenantes mobilisées pour la réalisation du projet ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....





**La Fabrique des transitions anime une alliance transpartisane de territoires et de réseaux d'acteur·ices qui renouvellent la manière de conduire les transitions, à travers une approche systémique.**

**Née de la mutualisation d'expériences de territoires pionniers des transitions en France, elle réunit plus de 400 organisations publiques et privées et 1000 personnes : collectivités territoriales, réseaux d'acteur·ices, associations, entreprises, ONG, médias, universités, etc.**

**Ensemble, les allié·es forment une communauté à la fois de partage d'expériences et d'accompagnement de territoires, pour favoriser le développement de dynamiques territoriales de transition et leur changement d'échelle.**

Avec le soutien de l'ADEME

**DIRECTION  
DE PUBLICATION :**  
Julian Perdrigeat

**RÉDACTION**  
Anne-Louise Nègre  
en lien avec les allié·es

**RELECTURE ET  
MISE EN PAGE :**  
Irwina Marchal

**IMPRESSION :**  
Tanghe Printing

