



Bretagne rurale et urbaine  
pour un développement  
durable

Breizh ar maezloù ha maezkérel  
evit an diorren padus



► **Assemblée générale 2025 – retour atelier adhérent “conduite de projet”**

# Quels conseils donneriez-vous à une nouvelle équipe pour mieux passer de l'idée au projet ?

## SOMMAIRE

<b>Les conseils AVANT la mise en œuvre des projets selon les élu.es .....</b>	<b>2</b>
➤ Voir large puis prioriser .....	2
➤ Définir ses objectifs .....	2
➤ Ne pas avoir peur de s'adapter .....	3
➤ Concerner honnêtement .....	3
➤ Communiquer, mobiliser, motiver .....	3
➤ Anticiper les moyens financiers, techniques et humains .....	4
➤ Piloter le travail en équipe .....	5
<b>Les conseils PENDANT la mise en œuvre des projets selon les élu.es.....</b>	<b>6</b>
➤ Répéter, s'appuyer sur ses objectifs tout au long du projet .....	6
➤ Ne pas s'isoler .....	6
➤ Communiquer.....	6
➤ Se former.....	6
➤ S'adapter .....	6
➤ Piloter .....	6
<b>Les conseils APRES la mise en œuvre des projets, selon les élu.es.....</b>	<b>7</b>
➤ Célébrer la fin du projet, du chantier.....	7
➤ Evaluer.....	7
➤ Si le projet n'aboutit pas, expliquer.....	7
<b>10 clés (pour mieux passer de l'idée au projet) : .....</b>	<b>7</b>



# Les conseils AVANT la mise en œuvre des projets selon les élu.es

## ➤ Voir large puis prioriser

- **Prendre le temps en début de mandat**, être prudent, se former (ARIC)  
« Le temps long permet d'apporter des opportunités complémentaires ». Jean-Charles Lohé, maire de Locmalo
- **Ne pas se précipiter**, le projet s'affine en se construisant  
« Dans le 22, le binôme d'accompagnement CAUE 22 et ADAC est très bien, c'est important de prendre le temps »
- **Réfléchir sur le long terme**, voir si son projet s'inscrit bien dans la vision globale de la commune
- **S'efforcer de réfléchir au global puis prioriser**  
« Par contre, il faut deux mandats, on est obligé de se représenter »  
Michel Guernevé, maire de Locquetas (56)
- **Dézoomer, se questionner** : Comment ce projet s'intègre-t-il sur la commune ? Le territoire ? A qui s'adresse-t-il ? Le public a-t-il été associé à la réflexion ? A quel besoin répond ce projet ? La réponse existe-t-elle sur un territoire proche ? Peut-on mutualiser ?
- **Ne pas partir dans tous les sens** ou vouloir traiter l'intégralité des sujets
- **Aller au-delà des envies de chacun** (l'adjoint à la culture veut faire une médiathèque, celui à l'enfance un pôle enfance, celui aux travaux veut refaire les routes, etc...) pour construire un projet cohérent : se faire accompagner pour chiffrer les projets, les hiérarchiser, mettre en place des scénarios.
- **Accepter la complexité** / avoir une approche systémique / prendre le temps nécessaire
- **Prendre le temps quand c'est nécessaire**. Exemple d'un Copil élus / habitants pour créer une charte de l'environnement et un plan d'actions sur 2 ans à Plounéour-Menez (29)
- **Solliciter des regards extérieurs** (CAUE, étudiants géo archi, ...)
- **Faire un plan de référence** (Locquetas 56) ou **un plan-guide** (St Quay Perros, 22) puis le décliner en PPI (Aujan, 56) pour structurer la mise en œuvre des actions.
- **Equilibrer projets de long terme et actions rapides sur le mandat**
  - Prévoir de **petites réalisations** pour les projets de long terme
  - Prévoir des **projets qui vont vite**, pour montrer que ça bouge

## ➤ Définir ses objectifs

- **Ecrire la volonté politique** : idées, valeurs, enjeux
- **Ne pas partir d'une idée mais d'un besoin** des habitants
- **Définir en amont les besoins**
  - Faire appel à un programmiste pour bien connaître les besoins pour les projets de construction ou d'équipements publics.
  - Réunir tous les acteurs concernés, comme les usagers et les agents techniques  
« Pour la cour d'école, nous avons failli oublier d'associer les services techniques »,  
Manuel Combe, conseiller délégué à l'urbanisme à Porspoder (29)  
« Sur les approches globales, veiller à intégrer la totalité de l'équipe élue et agents »  
Marie-Alexy Lefeuvre, maire de Saffré (44)
  - Se questionner sur qui associer ? Habitants, associations, services techniques, acteurs économiques, institutionnels ?
- **Anticiper les usages et penser à la mutualisation des équipements pour les optimiser**  
« Par exemple pour les projets de cour d'école c'est important de penser les usages hors temps scolaires », Sarah Muller, adjointe à Concoret (56)
- **Bien écrire la question / le cahier des charges** pour que le projet se déroule au mieux ensuite

## ➤ Ne pas avoir peur de s'adapter

- **Ne pas s'arrêter aux détails**  
« Quand il y a un blocage, c'est important de revenir aux objectifs », Jérémy Dauphin, maire de Languédias (22), au sujet du projet de redynamisation du centre-bourg
- **Savoir réagir à un projet par obligation** (normes de sécurité sur un bâtiment) **mais aussi au gré des opportunités** (un bâtiment qui se vend, un porteur de projet qui se présente)
- **S'autoriser la construction d'un projet qui n'est pas forcément dans le programme** (exemple du projet agricomunal à Lanvallay, 22)

## ➤ Concerner honnêtement

- **Bien cadrer la marge de manœuvre des habitants**, être clair sur les intangibles
- **Prendre son temps pour impliquer la population** / Prendre le temps de l'échange  
« Pour le projet Territoire zéro chômeur de longue durée, nous avons contacté individuellement les habitants et les personnes à associer par porte-à-porte. Nous avons réalisé 300 entretiens, c'est beaucoup, mais nécessaire pour réaliser ce genre de projet avec un public socialement éloigné de la vie publique, pour qui l'affichage en mairie ou la classique réunion publique ne suffisent pas. » Josselin Boireau, adjoint à Saint-Thegonnec-Loc-Eguiner (29)  
« Ça prend plus de temps mais c'est la condition pour que cela fonctionne. Même si le projet n'est pas terminé à la fin du mandat, il ne pourra pas être remis en cause car il aura été collectivement réfléchi ». Hervé Le Troadec, adjoint à Combrit-Sainte-Marine (29)
- **Donner le choix**, proposer des scénarios
- **Déléguer l'animation** Exemple de l'organisation d'atelier citoyens par une équipe bénévole porteuse du projet de tiers-lieu à Saint-Quay Perros (22)

## ➤ Communiquer, mobiliser, motiver

- **Faire preuve de pédagogie**  
« Par exemple, c'est important de communiquer sur le diagnostic pour faire prendre conscience des besoins sans forcément parler de la finalité ». Emmanuel Cibert, adjoint à Plouër sur Rance (22)
- **Bien préparer la configuration des rencontres avec les habitants**  
« C'est important de privilégier les petits groupes en format table-ronde plutôt que le format conférence et se faire accompagner d'une personne neutre pour animer la rencontre », Anne-Gaud Millorit, maire de Moncontour (22)
- **S'appuyer sur un intervenant extérieur neutre** (anthropologue, gendarme, ...) pour les réunions publiques
- **Ne pas avoir peur d'aborder des sujets sensibles** : prendre à bras le corps un sujet polémique (ex : pétition contre un projet extérieur de ZAC, rumeurs sur un projet de logements sociaux, ...)
- **S'entourer d'expertises variées**, objectiver les données, poser les arguments recevables d'un côté comme de l'autre, (exemple sur le rythme scolaire à Plessé, 44)
- **Y croire**, tout au long du projet, quand on est convaincu, on est convaincant !
- **Construire avec** les usagers, les habitants, ne pas faire contre
- **Ne pas hésiter à travailler avec les opposants**
- **Savoir embarquer les parties prenantes**, motiver, impliquer, rassembler
- **Mobiliser**, associer les habitants et les usagers
- **Trouver et s'appuyer sur les porteurs de projet** qui portent et incarnent leurs projets, sont investis pour les faire aboutir  
« Ils sont importants, ils sont la preuve que c'est possible » Jacques Poulain, maire de Conquereuil (44)

## ➤ Anticiper les moyens financiers, techniques et humains

- **Faire un état des lieux financier, moral et technique de la commune**
- **Comprendre les enjeux financiers de la commune pour mener des projets** ([Augan 56](#))
- **Se doter de moyens à la hauteur de ses projets**
  - « S'assurer qu'on peut faire le projet, s'assurer de la faisabilité technique et financière du projet pour éviter toute frustration », Josselin Boireau, adjoint à Saint-Thegonnec-Loc-Eguiner (29) au sujet du projet TZDLD
- **Anticiper les moyens humains** nécessaires au fonctionnement du projet, développer un programme pluriannuel en termes de moyens
  - « C'est la condition essentielle de la pérennité du projet », Françoise You, conseillère municipale à Quessoy (22), au sujet de la formation d'un agent espace vert à l'animation d'un groupe d'enfants
- **Identifier les financements possibles** mobilisables en amont du projet
  - **Rencontrer les partenaires le plus tôt possible**
  - **Associer innovation et financement**
    - « Nous avons développé un projet spécifique autour du granit pour la redynamisation du centre bourg » Jérémy Dauphin, maire de Languédias (22)
    - « Savoir tirer les ficelles quand on pressent une thématique porteuse (ex habitat léger) même si on ne la connaît pas » Olivier Houzet, maire de Saint Quay-Perros (22)
  - **Créer une association pour aller chercher des financements privés**
    - « Pour la stérilisation des chiens et chats errants nous avons créé une association pour aller chercher les financements des associations telles que 30 millions d'amis, l'association Brigitte Bardot » Karel Van Daele, conseiller municipal à Moncontour (22)
- **Se rapprocher des communes expérimentées**, qui ont construit le même type de projet pour échanger sur les difficultés rencontrées
  - Demander des retours d'expériences, aller vers des communes d'une même strate
  - Faire appel à BRUDED, réseau d'élus qui ont déjà fait
- **Créer son réseau, solliciter de l'aide entre pairs** (AMF, les autres maires du secteur, BRUDED) dès le début du mandat, ainsi que le CAUE, FIA (22), Banque des territoires...
- **Rechercher l'ingénierie dédiée** sur les projets (ex : Petite Ville de Demain, Villages d'avenir, Volontariat Territorial Administratif)
- **S'entourer d'experts et monter en compétences**
- **Identifier les besoins de formation** (exemple sur l'éducation à l'environnement à Quessoy, 22)
- **Solliciter les partenaires** (CAUE, BRUDED, ADAC, FIA dans le 29 (Finistère Ingénierie Assistance qui propose notamment des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage), agence départementale dans le 35...) pour demander de l'aide et connaître leurs contraintes
  - « Si au départ on n'a pas bien compris ce qu'ils voulaient nous dire, 5 ans plus tard ça prend tout son sens » (au sujet d'une intervention du CAUE)
  - « Je conseille de rencontrer l'ABF le plus tôt possible pour connaître les contraintes liées au projet, en discuter avant de se lancer » Annie-Bras Denis, maire de Plouaret (22)
- **Faire attention à la temporalité de la commune et celle des partenaires financiers**, rarement alignées
- **S'appuyer sur un bon diagnostic** avant de démarrer les travaux pour les projets de rénovation
  - « Pour la réhabilitation d'un bâtiment nous avons découvert que la charpente était instable lors de la dépose de la couverture, à un stade très avancé du projet, ce qui a engendré du retard et un surcoût qui aurait pu être évités » Annie-Bras Denis, maire de Plouaret (22)

- **Connaitre les différentes étapes de montage d'un projet et ses spécificités** (ex. rénovation énergétique d'un bâtiment)
- **Comprendre les freins quant à la gestion du foncier** (acquisitions chères et/ou longues voire impossibles, s'appuyer sur l'EPF)
- **S'appuyer sur les compétences des élus**, notamment pour les sujets peu connus
  - « La culture est un domaine que les élus ne connaissent pas et qui demande des compétences spécifiques, pensez à intégrer des gens de culture dans les équipes pour développer des projets culturels » Lydie Domancich, maire de Lanmodez (22)
- **Privilégier un architecte « agile »**, qui sait s'adapter
- **Penser à l'exhaustivité des études**, environnementales notamment
- **Bien penser à associer tous les concessionnaires** en amont pour les projets de constructions (ENEDIS, SAUR, Orange...)
  - « Pour le projet du restaurant scolaire, cela nous aurait éviter du retard », Tiphaine Arbrun, maire de La Chevallerais (44)

## ➤ Piloter le travail en équipe

- **Se former et outiller l'équipe au suivi de projet**
- **Faire confiance**
  - « Pour le maire, c'est important de savoir déléguer à son équipe municipale, répartir les tâches » Thierry Nicolas adjoint à Lanvallay (22)
- **Agir par étapes**, faire un rétroplanning (Atlas de la Biodiversité Communale / Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée à Saint-Thégonnec Loc-Eguiner)
- **Mobiliser les outils d'intelligence collective et s'y former**
  - « Quand on souhaite intégrer différemment se former au fonctionnement »
- **Définir au moins un binôme d'élus** pour piloter et suivre un projet
  - « C'est important pour ne pas se retrouver seul-e sur un projet, il faut avoir du relais » Fanny Saint-Georges, adjointe à Commana (29).
- **Monter des instances de pilotage représentatifs**, qui regroupent chaque représentant, même les acteurs non décisionnaires
  - « Pour chaque projet, nous créons un « COPIL-TECH » avec la MOA/MOE/MU (maîtrise d'usage) et les partenaires dédiés », Marc Rouzic, adjoint à Saint-Martin-des-Champs (29)
  - « Pour le projet de réaménagement et végétalisation du centre-bourg, nous avons mis en place un groupe projet en amont avec l'ensemble des parties prenantes dont les habitants et les commerçants », Françoise Louapre maire de Lailé (35)
- **Assurer la continuité du pilotage**
  - « Si possible en intégrant un collectif mixte (élus / experts) », Yann Huaumé, maire à Saint-Sulpice-la-Forêt (35)
- **S'appuyer sur des agents motivés**
- **Organiser des groupes de travail avec les pétitionnaires**

# Les conseils PENDANT la mise en œuvre des projets selon les élu.es

## ➤ Répéter, s'appuyer sur ses objectifs tout au long du projet

- Être tenace, répéter les objectifs
- S'appuyer sur sa profession de foi comme plan d'actions
- Continuer à y croire !

## ➤ Ne pas s'isoler

- Se faire accompagner y compris pendant la phase travaux (ex : dans des projets réalisés en régie)
- Ne pas hésiter à demander de l'aide, ne pas rester seul.e face à ses difficultés

## ➤ Communiquer

- Faire des réunions avec les riverains pendant les travaux, après....
- Donner à voir le concret aux habitants.
  - Ex de Commana (29), qui a organisé des visites de prototypes d'habitat léger avec les enfants de l'école dans le cadre du projet de hameau léger
- Informer de manière continue dans le bulletin municipal
  - Ex de Commana (29), encart dédié au projet de projet de hameau léger avec une expression des élus ou des porteurs de projet.
- Prévoir des points d'arrêt réguliers de communication avec tous les acteurs : le planifier dès le début, même si c'est chronophage...

## ➤ Se former

- Chercher à monter en compétence (DGS/services) au gré de l'évolution de la population

## ➤ S'adapter

- Chercher à être réactif et adapter les projets au gré des opportunités, mais aussi des freins rencontrés

## ➤ Piloter

- Programmer des temps réguliers de suivi du projet
  - Ex à Plélan-Le-Grand (35) : le projet « ça bouge dans le bourg » (qui regroupe plusieurs projets de redynamisation du cœur de bourg) : un COPIL par mois avec tous les projets de la démarche regroupant tous les adjoints, DGS, DST, responsable urbanisme... qui participent quand ils sont concernés.
- Accorder de la place à d'autres acteurs que les élus (associations, habitants)
- Se positionner en médiateur auprès des acteurs privés pour y apporter l'intention politique (vendeurs de terrain/aménageur d'un lotissement)
- Proposer des réunions à un rythme soutenu mais pas trop, pour ne pas épuiser les participants (exemple à Laillé, 35)
- Ne pas hésiter à casser les codes, à faire des pas de côté

# Les conseils APRES la mise en œuvre des projets, selon les élu.es

## ➤ Célébrer la fin du projet, du chantier

- Fêter la fin du projet dans la foulée de sa réalisation
- Organiser une réunion publique pour rendre compte : parler chiffres et nouveaux usages (ex cour d'école à Porspoder, 29)
- Faire une inauguration : c'est aussi l'occasion de rassembler tous les éléments du projet, faire le point, faire le bilan du projet, rendre compte à la population
- Organiser des portes ouvertes

## ➤ Evaluer

- Le suivi du « après » : prévoir un RDV avec l'équipe de MOE 1 an après la fin (ex : des travaux, de la mise en place d'une nouvelle démarche, etc. ) en associant les agents.
- Relever les avantages / inconvénients (valorisation des agents, aspect sociologique vis-à-vis du partage de la cour)

## ➤ Si le projet n'aboutit pas, expliquer

- Savoir réagir quand un projet ne prend pas, expliquer les raisons

### ➤ 10 clés (pour mieux passer de l'idée au projet) :

- Voir large puis prioriser
- Partir d'un besoin et définir ses objectifs
- Ne pas avoir peur de s'adapter
- Concerter honnêtement
- Anticiper les moyens financiers, techniques et humains
- Piloter le travail en équipe
- Communiquer, Mobiliser, Motiver
- Répéter, s'appuyer sur ses objectifs tout au long du projet
- Célébrer la fin du projet, du chantier
- Evaluer

### CONTACT ATELIER ADHERENTS :

Anne-Laure Marchal | [al.marchal@bruded.fr](mailto:al.marchal@bruded.fr) | 06 33 04 83 06