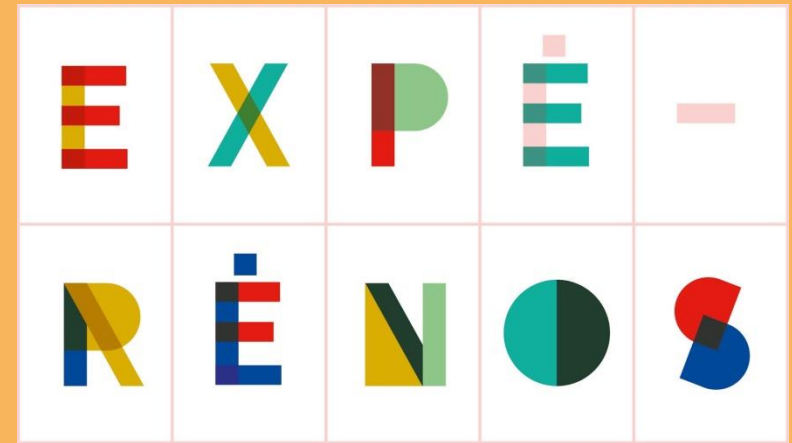
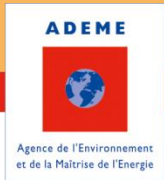


Evaluation des « ExpéRÉNOS »

*12 expérimentations
pour massifier la
rénovation énergétique*



Analyse sociologique d'un instrument
d'accompagnement de l'innovation sociale



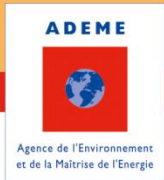
- **Avertissement au lecteur** : ce document ne vise pas à présenter les projets accompagnés dans le cadre des ExpéRENOS ou leurs résultats. Il s'agit d'une évaluation de la démarche dans son ensemble, et non pas projet par projet.

- **Le lecteur qui souhaiterait plus d'informations sur les projets peut se reporter à différents documents :**
 - Le cahier « Booster d'idées » issu d'ateliers de créativité préalable au lancement des ExpéRENOS : [URL](#)
 - L'appel à expérimenter qui a permis de sélectionner les 12 projets : [URL](#)
 - La présentation des 12 projets lors d'un point d'étape : [URL](#)
 - Le diaporama de présentation de la démarche et des 12 projets lors de la restitution finale : [URL](#)
 - Les « recettes de cuisine » et les boîtes à outils de chaque projet : *à venir en octobre 2018*

- **Les phrases figurant entre guillemets *en italique* sont des citations issues des entretiens avec les porteurs de projet.**

- **Sigles utilisés dans le rapport :**
 - PBD : Plan Bâtiment Durable
 - ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
 - GSB : Grandes Surfaces de Bricolage
 - EIE : Espace Info Energie
 - PTRE : Plateforme Territoriale de la Rénovation Energétique
 - AMI : Appel à manifestation d'intérêt
 - ALEC : Agence Locale de l'Energie et du Climat
 - ANIL : Agence Nationale d'Information sur le Logement
 - SPL : Société Publique Locale

Frise chronologique de la démarche



2016

2017 - 2018

2019

Booster
d'idées

ExpéRENOS

Déploiement
à grande
échelle

Appel à
expérimenter
23 octobre 2017

RénoCAMP 1
23 novembre 2017

Réajustement
dispositif
décembre 2017

RénoCAMP 2
2 Mars 2018

Entretiens
d'évaluation
14-18 mai 2018

Restitution
publique
29 juin 2018

Les recettes de
cuisines
octobre 2018



- Introduction
- 1. Les conditions de participation des porteurs
- 2. L'appropriation du dispositif d'accompagnement
- 3. Les pratiques d'expérimentation des porteurs
- 4. Le bilan du dispositif d'accompagnement
- 5. Les perspectives pour les projets
- Pistes d'action

Introduction

Contexte et enjeux

Approche de l'évaluation

Objectifs et enjeux de l'évaluation

Méthodologie d'évaluation





Un programme d'accompagnement qui s'appuie sur l'approche du design de services

- Les ExpÉRÉNOs est une démarche qui prend la suite d'une première étape d'ateliers de créativité « Booster d'idées » qui a permis de produire une cinquantaine d'idées nouvelles pour massifier la rénovation énergétique, en mixant des experts du domaine et ceux de domaines très éloignés de la thématique (publicité, IT...).
- La démarche des ExpÉRÉNOs vise à dépasser le stade des concepts, en expérimentant une partie des idées produites lors de ces ateliers, afin de les mettre à l'épreuve du terrain et sur la voie d'un déploiement à grande échelle. Elle a été conçue et animée par un binôme de designers, ainsi qu'une multitude d'experts aux profils divers.
- La démarche incite à une posture d'expérimentation in vivo qui ne doit pas être confondue avec l'expérimentation *in vitro* des sciences dures. Il s'agit ici de tester rapidement le concept sur le terrain, pour observer ce qui se passe, afin d'en tirer des pistes d'amélioration. Elle repose sur plusieurs principes : la souplesse des projets, accepter de commencer petit et de faire avec les moyens du bord, matérialiser sous la forme d'une maquette même dégradée, être en posture d'écoute vis-à-vis des destinataires.

Un dispositif qui soutient l'innovation sociale sur les territoires en résonnance avec les objectifs nationaux

- L'originalité des ExpÉRÉNOs est de se concentrer sur l'innovation sociale, et de mettre de côté les innovations techniques qui sont déjà soutenues par beaucoup de dispositifs d'aides publiques. Lors de l'appel à expérimenter, les projets proposant uniquement une amélioration technique n'ont pas été retenus.
- L'appel à expérimenter permet ainsi de recenser les « bonnes idées » présentes sur les territoires et d'identifier des porteurs ayant une envie et un intérêt à les développer. Il est ouvert à une diversité de porteurs à la fois déjà partenaires de l'ADEME mais aussi sans lien existant : entreprises, associations, start-ups...
- Le dispositif favorise un aller-retour constant entre le local et le national, ne serait-ce que par les acteurs qui le composent (Plan Bâtiment Durable, ADEME...). Il s'agit de tester localement des idées qui concourent à un objectif national de massification de la rénovation énergétique, en gardant une constante attention aux possibilités de déploiement à grande échelle des projets.

Un instrument d'accélération de la transition énergétique positionné entre « défi » et « incubateur ».

- On peut rapprocher ExpÉRÉNOs des concours d'économie d'énergie dans les bâtiments, dans le tertiaire comme CUBE 2020, et dans le logement avec Familles à Energie Positive. Il s'agit à chaque fois de proposer un cadre d'action pour mettre les acteurs en mouvement, en s'appuyant sur une temporalité limitée, la dynamique collective, un objectif en forme de « défi » sans enjeu matériel.
- On peut également faire l'analogie avec des programmes comme « Porteur d'idées Énergétiques » d'AG2R la Mondiale qui accompagne le développement de nouvelles solutions pour répondre à l'enjeu de réduction de la précarité énergétique. Après une phase de sélection, les lauréats sont accompagnés par un ensemble d'experts et de partenaires afin de consolider et de déployer leur projet.

Une évaluation qui vise avant tout à produire des connaissances sur le dispositif d'accompagnement

- Il ne s'agit pas ici de juger les projets et encore moins les porteurs. En effet l'objet d'étude de cette évaluation est le dispositif global des ExpÉRÉNOs c'est-à-dire l'accompagnement des expérimentations et sa réception par les porteurs de projet.
- L'évaluation vise à objectiver ce nouvel instrument de politique publique à la fois dans ses conditions de mise en œuvre, ses effets concrets sur les porteurs et leurs projets, mais aussi à pointer des pistes d'amélioration.
- L'évaluation est une démarche à part entière, séparée mais complémentaire de l'expérimentation. Elle consiste à déployer un dispositif de recueil des données et d'observation des expérimentations afin de pouvoir décrire ce qui s'y est passé, de prendre du recul et analyser, d'en tirer des enseignements et pouvoir communiquer sur la démarche au-delà de chaque projet.

Une démarche d'évaluation pragmatique et souple qui laisse la place à l'incertitude inhérente

- La présente démarche d'évaluation s'écarte d'un modèle scientifique, dit « contrefactuelle », très répandu dans l'évaluation des politiques publiques. Ce dernier consiste à mesurer, à partir d'une grille de critères déterminés a priori, les effets d'un dispositif, toutes choses égales par ailleurs, en comparant un échantillon de participants à un échantillon témoin. Une telle démarche aurait été impossible à mettre en œuvre dans un dispositif qui accueille une multitude de projets très différents de par leur contenu, leur cible, et leur porteur.
- Notre approche pragmatique de l'évaluation s'appuie sur l'épistémologie inductive de la recherche qualitative en sciences sociales. Il s'agit de s'immerger dans le dispositif sans hypothèses a priori, de recueillir des observations et de se mettre à l'écoute des acteurs, la « grille » d'évaluation s'élaborant au fur et à mesure de l'avancée du dispositif. Elle permet de faire une place au principe de sérendipité qui admet le rôle du hasard dans la recherche scientifique et donc l'importance des découvertes que l'on fait sans s'y attendre. Dans cette perspective l'enjeu est plutôt celui d'une « valuation », c'est-à-dire d'une mise en valeur des apports qui émergent au fur et à mesure des expérimentations.

Une « évaluation embarquée » qui mobilise les acteurs du dispositif

- Cette évaluation n'est pas le fait d'un intervenant extérieur au dispositif et donc « neutre ». Elle est conduite par un sociologue ayant participé à la conception du dispositif, comme à son animation auprès des porteurs de projet. Cette posture peut certes introduire des biais mais elle permet surtout d'être au cœur de l'information.
- Les porteurs de projets ont été eux-mêmes évaluateurs de leur projet dans la mesure où ils ont collecté de l'information tout au long de sa réalisation et qu'ils ont réalisé de multiples tests auprès des destinataires. Cette posture d'évaluation intégrée au projet a permis de concentrer la présente évaluation sur le dispositif global.

Objectifs et finalités de l'évaluation

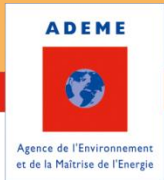


Les principaux objectifs de l'évaluation des ExpéRÉNOS sont :

- De comprendre les motivations des porteurs de projet à participer à ExpéRÉNOS
- D'analyser l'appropriation du dispositif d'accompagnement par les porteurs
- D'identifier les pratiques d'expérimentation mises en œuvre par les porteurs de projets
- De proposer un bilan des apports et des limites de l'accompagnement du point de vue des porteurs
- De dresser des perspectives sur les suites et le déploiement des projets à grande échelle
- De proposer des recommandations pour améliorer le dispositif et accompagner le déploiement

Les finalités de l'évaluation des ExpéRÉNOS pour l'ADEME sont triples :

- Etant donné qu'il s'agit d'un mode d'intervention inédit pour l'Agence, il est utile de porter un regard réflexif afin d'en faire un bilan approfondi, notamment pour réfléchir à la question des suites à donner ou en vue d'une deuxième session.
- La démarche a suscité l'intérêt de plusieurs entités de l'ADEME : Services Techniques (ex : Mobilité Transports) et Directions Régionales (ex : IDF), il est nécessaire de leur donner à voir le fonctionnement de la démarche afin qu'ils puissent statuer sur l'intérêt de la décliner et, le cas échéant, le faire en capitalisant sur les points forts.
- Compte tenu de la baisse tendancielle des budgets d'intervention de l'Agence auprès des territoires qui devrait se poursuivre dans les années à venir, l'ADEME a intérêt à explorer des nouvelles pistes de collaboration avec ses partenaires territoriaux qui ne se basent pas sur du financement. La démarche des ExpéRÉNOS peut être considérée comme un « cas d'école » puisqu'elle ne propose aucun financement aux porteurs de projets.



L'angle choisi pour l'évaluation consiste à regarder le dispositif des ExpéRENOS du point de vue de ses usagers, à savoir les porteurs de projet.

- Une limite méthodologique de cette évaluation est de ne pas avoir recueilli de manière systématique le point de vue des commanditaires et de l'équipe (référents, experts...) ce qui limite l'analyse des conditions de production du dispositif.

Les techniques de recueil des données utilisées pour réaliser cette évaluation :



12 « entretiens bilan » avec les porteurs

- Réalisation d'une campagne d'entretiens semi-directifs approfondis par téléphone auprès des 12 porteurs de projets. Les entretiens ont été réalisés environ un mois avant la restitution publique de la démarche, les porteurs étaient donc « *encore dedans* » tout en ayant passé l'essentiel des étapes de leur projet.



Observation participante en tant qu'accompagnateur, « référent » pour quatre projets

- Rôle de référent auprès de 4 projets (3 porteurs de projet) ce qui a permis de rentrer en profondeur dans la mécanique de construction des projets. Ces projets ont fait l'objet d'au moins un point téléphonique mensuel d'environ une heure, avec une prise de notes systématique des échanges, tout autant utilisée dans le cadre du suivi des projets que de l'évaluation.



Une rôle informel de conseil sur le dispositif

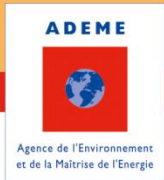
- Implication du sociologue dans toutes les étapes de conception et de pilotage du dispositif : participation à la proposition, au comité de sélection des candidats, au comité de pilotage avec les commanditaires, aux événements collectifs avec les porteurs de projet, au point de suivi des projets avec les référents. Cette participation s'est accompagnée d'une prise de notes au fur et à mesure.

Les conditions de participation des porteurs

L'appel à expérimenter
Le recrutement des porteurs
Les logiques de candidature
L'organisation des porteurs



L'appel à expérimenter : un révélateur



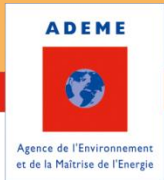
Les porteurs de projet ont été sélectionnés par le biais d'un « appel à expérimenter » qui a été un succès

- L'appel à expérimenter constitue pour l'ADEME une nouvelle forme de sollicitation des acteurs, proposant un cadre méthodologique et un accompagnement mais sans offrir de financement spécifique, faisant peser une incertitude sur l'intérêt qu'il allait susciter.
- Plus de 80 candidatures ont été reçues ce qui confirme que ce mode d'intervention correspond bien à des attentes des territoires, voire à un besoin des acteurs sur le terrain.
- 12 projets ont été sélectionnés, sur la base d'une pré-sélection effectuée par l'équipe, puis d'un jury rassemblant les institutions commanditaires. La sélection finale des projets est un moment délicat, l'approche artisanale a montré ses limites étant donné le grand nombre de candidatures reçues, et a pu conduire à quelques bugs dans le processus et dans la communication. Par exemple, un probable biais de sélection : sur les 80 candidatures reçues la moitié venaient d'acteurs privés, mais seulement 2 sur 12 ont été retenues.

Les 15 tendances de solutions de massification de la rénovation, au travers de l'analyse des 80 candidatures

- S'appuyer sur de nouveaux acteurs : experts en assurance, magasins de bricolage, fournisseurs alternatifs, agents immobiliers
- Conquérir de nouveaux lieux : parking de GSB, salon en milieu rural, stand mobile autonome...
- S'appuyer sur les dynamiques locales : effet d'imitation, *speed dating* avec des professionnels locaux, associations de quartier
- Auto-rénovation : former les professionnels du bâtiment, reconvertir les agriculteurs, proposer des parcours complets
- Faire de la rénovation groupée : en lotissement, pour les logements en centre-ville désertés, pour les copropriétés identiques
- Renouveler la communication : registre décalé, détournement sur le thème de la rénovation, s'appuyer sur les réseaux sociaux
- Améliorer les supports d'information : illustrer les devis, DPE plus complet et graphique, carnet de santé du logement
- Audit simplifiés sur les maisons individuelles : amélioration des logiciels, visite-conseil, analyse des besoins et usages...
- Offre d'accompagnement : notation des professionnels, pilote de rénovation, aide à la consultation, garantie de résultats
- Formation des professionnels : qualification des poseurs, des architectes sur la rénovation, syndicats...
- Plateformes numériques : *chatbot* pour les aides, base de connaissances, retours utilisateurs
- Applications mobiles : prise en compte du confort, *serious game* de la rénovation
- Nouveaux modes de financement : surélévation, maison dans le jardin, tiers-payant ciblé pour les ménages précaires
- Amélioration d'instruments financiers : mieux cibler les subventions, surtaxer la consommation d'énergie, moduler la taxe foncière
- Des solutions techniques ont été proposées même si cela ne rentrait pas dans le cadre de l'appel à expérimenter.

Le recrutement des porteurs de projet



Un profil majoritaire de porteurs, les structures de conseil sur l'habitat et l'énergie, et quelques profils divergents

- 10 structures publiques portées par des collectivités territoriales : 4 ADIL, 3 ALEC, 1 PTRE, 1 Maison de l'Habitat Durable
- Deux associations : locale de lutte contre la précarité énergétique, professionnelle de développement de l'auto-rénovation
- Deux entreprises : un bureau d'étude thermique (en association avec une ADIL) et une société de production / journalisme.



Le cahier « Booster » comme vecteur efficace de recrutement des porteurs de projets malgré une diffusion limitée

- La parution du cahier « Booster » semble avoir préparé le terrain auprès des structures publiques. Avant de candidater, l'intérêt des porteurs de projet a été éveillé par le cahier d'idées « Booster » qu'ils ont connu par plusieurs sources : veille internet sur la rénovation, DR ADEME, rencontres nationales EIE.
- Les profils plus divergents ont fait l'objet d'une action de démarchage spécifique par l'équipe d'animation ou par les porteurs de projets eux-mêmes. « *Le booster n'a pas été suffisamment diffusé, c'est resté dans des cercles de spécialistes, alors que ça aurait pu intéresser des collectifs d'architectes par exemple* ».
- Le cahier d'idées a très souvent joué un rôle dans la formulation des candidatures mais les porteurs en ont fait un usage souple : certains n'ont retenu que le principe de proposer des idées nouvelles pour « booster » la rénovation, d'autres « *l'ont épluché en détail* » et ont fait le rapprochement avec des idées déjà présentes dans leur structure, quand d'autres encore ont repris des idées stricto sensu.



Le format allégé du dossier de candidature explique en partie le grand nombre de candidatures reçues.

- Les porteurs sont plusieurs à souligner et apprécier le contraste entre les attendus du dossier de candidature ExpéRÉNOS (power point) et ceux qu'ils connaissent dans le cadre de dossiers de demande de subvention beaucoup plus lourds en terme de formalisme.
- Ce format léger permet une plus grande ouverture mais présente des risques. Il envoie un signe de confiance au porteur, minimise la prise de risque (temps passé) d'une candidature refusée, et permet de soumettre des esquisses de projet. Mais il autorise aussi des stratégies de candidatures multiples ou « pour voir » c'est-à-dire sans réflexion sur l'engagement.
- La participation aux ExpéRÉNOS ne suppose a priori pas d'engager de dépenses autres que du temps de travail ce qui limite les circuits de validation des dossiers de candidature. Soit les porteurs ont pu décider seuls quand ils occupent une position de management intermédiaire, soit la validation a été facile et rapide à obtenir.



La logique d'éclosion est la plus souvent mise en avant, notamment par les structures publiques.

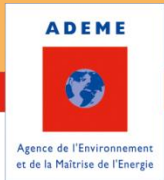
- Les ExpÉRÉNOs sont une occasion de développer une idée qui était déjà présente depuis un moment mais sans avoir atteint le stade du projet. La démarche fournit un cadre « *on a trouvé la démarche intéressante pour s'atteler à un projet que l'on avait mais on n'avait jamais pris le temps* ».
- Ces idées concernent le plus souvent le fait de toucher un public nouveau et inhabituel pour la structure : professionnels de l'immobilier, lotissements, élèves du secondaire, clients de magasin de bricolage... ce qui demande une démarche spécifique.
- D'ordinaire ces projets sont bloqués par leur caractère chronophage et donc victimes d'arbitrages en faveur de priorités plus opérationnelles, mais aussi par des freins plus symboliques. « *Le fait de travailler avec le privé, ce n'est pas bien vu par tous les conseillers car notre maître mot c'est de rester neutre* ».

La logique d'accélération est présente chez les porteurs dont les projets sont les plus aboutis.

- Les ExpÉRÉNOs donnent accès à des ressources qui laissent espérer un développement plus rapide d'un projet existant. Trois exemples : un projet dont les porteurs sont bloqués par un point précis (aspect juridique), un projet déjà prévu qui va trouver des ressources supplémentaire en terme d'accompagnement, un autre qui a besoin d'une caisse de résonance nationale dans le cadre d'une levée de fonds.
- Ces projets sont généralement portés depuis plusieurs années. L'un d'entre eux a déjà profité d'un dispositif d'accompagnement. « *On avait eu un accompagnement par AG2R Porteur d'Idées énergétiques mais ça ne nous a pas permis de lever toutes les questions* ». ExpÉRÉNOs vient prendre la suite, et sera poursuivi par l'accompagnement des [Petites Pierres](#).

La logique de prospection se retrouve davantage chez les porteurs divergents.

- Les ExpÉRÉNOs constituent un moyen pour trouver de nouveaux clients à moyen ou long terme : développer son réseau, obtenir de nouveaux contrats ou subventions, favoriser l'émergence d'une demande... « *La personne de l'ADEME m'a montré qu'elle pouvait me donner beaucoup de choses, des contacts. C'est la carotte qui fait avancer l'âne* ». Attention cette logique est rarement explicite chez les porteurs et se mêle à des préoccupations réelles pour l'intérêt général : valorisation de l'architecture, développement de l'auto-rénovation, de la rénovation énergétique...
- Elle prend des forme variées : se faire connaître de l'ADEME et du PBD pour faire reconnaître l'auto-rénovation, se positionner sur la production de nouveaux supports médiatiques, participer à la formulation d'une commande publique locale d'études de MOE... « *Il y a un enjeu financier pour ma structure si le contrat va jusqu'au bout, ce sont des commandes à la clé* ».



Se donner le temps de participer

Les porteurs qui n'ont pas pu dégager un temps de travail spécifique sont ceux dont l'expérimentation est la moins avancée et la moins riche

- Certains porteurs ont une charge de travail opérationnelle incompatible avec la participation à une expérimentation. « *On est deux pour monter une PTRE ; je suis pris par le quotidien, le suivi, les animations... Je n'ai pas eu de temps supplémentaire, c'était compliqué* »
- Certains ont été fortement contraints par la concomitance avec le lancement d'un autre projet important : candidature pour une PTRE, programme de rénovation HLM... « *Ça m'a complètement absorbé pendant 2 mois ; je devais me charger de lancer l'opération sur les 5 ans à venir, j'étais responsable* ».

Les porteurs qui consacrent du temps à l'expérimentation sont ceux qui considèrent qu'elle fait partie de leur travail, mais le mode d'intégration dans l'emploi du temps varie selon leur position professionnelle :

- Les porteurs qui travaillent sur un mode de gestion de projet, considèrent l'expérimentation comme l'un de leurs projets : « *Mon quotidien, c'est de gérer plein de projets distincts avec des interlocuteurs très distincts donc ça rentrait là-dedans* ». Il s'agit notamment de ceux qui ont un poste de management et/ou disposent d'une grande autonomie dans l'organisation de leur travail. « *On est très libre d'organisation dans nos postes, à un moment une agence immobilière est dispo je peux y aller* »
- Les porteurs avec un poste opérationnel en front-office ou de gestion de flux, ont besoin d'un temps aménagé pour l'expérimentation. « *Il y a un agenda partagé donc quand je bloque deux heures, on ne me passe plus d'appels* ». Dans certaines structures, ce type d'aménagement préexiste déjà pour d'autres projets ou le traitement des dossiers en *back office*. « *On a un temps de projet, c'est une latitude dans notre structure, ce n'est pas le cas dans tous les EIE* ».
- La plupart des porteurs travaillent également sur l'expérimentation en temps masqué c'est-à-dire en utilisant le moment du repas ou les pauses. « *On a nos bureaux qui ne sont pas très loin, on prend souvent des petits déj le matin* ». Certains porteurs ont également utilisé leur temps personnel. Ainsi l'un des porteurs dont la participation s'inscrit partiellement dans le cadre d'un engagement bénévole. « *Je suis à mi-temps. Donc j'ai du temps à côté pour mon engagement dans l'association, je n'y suis pas salarié* ».



La gestion du temps de l'expérimentation

La capacité à suivre le rythme de l'expérimentation est plus cruciale que la quantité de temps consacrée

- La quasi-totalité des porteurs ont mis 2 à 3 mois avant de véritablement réaliser les premières actions car ils ont eu besoin de ce temps de latence pour se mettre en ordre de marche. « *J'ai mis beaucoup de temps à démarrer. J'avais mon planning de travail et quand les ExpéRENOS sont arrivés il fallait que j'intègre cela dans mon planning* ».
- Une expérimentation se caractérise par l'incertitude sur son calendrier. Elle ne peut pas être considérée comme un projet classique où tout pourrait être défini à l'avance car les actions à réaliser sont redéfinies au fur et à mesure des enseignements. « *On s'est replongé dans nos cours de gestion de projet, on s'est fait un planning, les tâches qu'on avait à faire... on l'a préparé comme ça au début mais ensuite on ne l'a pas forcément suivi* ».
- Le temps consacré par les porteurs aux ExpéRENOS se caractérise par des phases d'accélération. Les porteurs ne s'y consacrent pas de manière régulière et continue. Par exemple avant les RénoCAMPS ou avant un temps fort de l'expérimentation (ex : préparer une animation). « *Ça allait crescendo. A la fin on y passait des journées entières* ». Cela pose souvent des difficultés pour l'intégrer dans un quotidien professionnel.

L'essentiel des porteurs de projets estiment avoir passé l'équivalent d'1/2 à une 1 journée par semaine

- La quantité de temps passé reste difficile à mesurer précisément, car la plupart des porteurs ne font pas de reporting précis du temps passé par tâche. De plus, certaines tâches de l'expérimentation peuvent se confondre avec l'activité principale. « *Il y a les rendez-vous qui comptent double : je fais une visite chez un particulier avec une agence, il y a des synergies avec mon activité de conseiller plateforme* ».
- Le temps consacré par les porteurs à leur expérimentation vient généralement s'intercaler dans les creux de l'activité principale. « *Je n'ai pas structuré mon temps de travail spécifiquement ; je ne me suis jamais dit que le mercredi c'est ExpéRENOS* ». Par conséquent, c'est un temps de travail, « *par petit bout* » fragmenté sur la semaine, sauf pendant les phases d'accélération. « *Le projet mûrit en permanence ; il y a des moments pour écrire sur le bloc-notes, une heure de travail par-ci par-là, et deux journées de rush* ».
- La mesure du temps passé sur les expérimentations ne se réduit pas au temps passé par un porteur car il travaille très souvent en équipe sur son projet. « *Moi j'y ai passé 5 jours, la chargé de mission 10 jours et la stagiaire, un tiers temps sur un stage de 6 mois* ». Par ailleurs deux porteurs de projets étaient impliqués sur deux projets différents ce qui démultiplie le temps passé : « *Entre Pop up et Achat Réno donc 1 à 2 jours par semaine* »



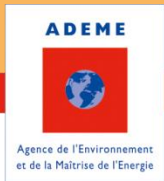
Mobiliser une équipe

La capacité du porteur à mobiliser une équipe apparaît comme une condition de réussite de l'expérimentation

- Les porteurs qui sont restés seuls sont aussi ceux qui ont éprouvé le plus de difficultés à avancer. « *On n'avait pas de ressources en interne, je devais me débrouiller seul* ». L'enjeu à monter une équipe est à la fois de dégager un temps supplémentaire pour l'expérimentation et de générer une dynamique interne.
- Au-delà du manque de ressources humaines, l'incapacité à mobiliser s'explique par le caractère solitaire de la candidature « *Les collègues je ne les avais pas mobilisés sur la candidature, donc difficile de les mobiliser en cours de route* » ; ou par la défection d'un partenaire pressenti au départ.

Les modes de mobilisation de l'équipe varient en fonction des porteurs et peuvent également se cumuler

- Les binômes de circonstances concernent les expérimentations qui ont été travaillées par deux porteurs.
 - Une partie des binômes sont simplement des collègues mais d'autres appartiennent à un même réseau ce qui a permis de créer de la transversalité. Il est intéressant de noter que l'expérimentation est parfois l'occasion d'un rapprochement entre acteurs locaux : deux associations travaillant sur un projet similaire, ou encore une PTRE et un bureau d'études. « *Ce qui est hyper intéressant c'est que de fait d'être associés sur une expérimentation ; on a eu une légitimité de s'associer entre public et privé pour développer quelque chose, là où d'habitude on ne peut pas* ».
 - Ces binômes apparaissent très dynamiques, ils se soutiennent l'un l'autre, mutualisent des contacts ou des bonnes pratiques, se répartissent des tâches... « *Il a pas mal couché les idées sur le papier, et on se revoyait ensuite pour discuter* ». A condition toutefois que les deux porteurs soient en relation directe avec l'équipe d'animation, car la participation aux ExpéRÉNOS d'un porteur « par procuration » donne des résultats limités.
- Des recrutements de stagiaires ont été en partie justifiés par la participation à l'expérimentation, même si elle n'est jamais le seul déclencheur. Il s'agit d'une ALEC qui a recruté une stagiaire, « *mais pas que sur les ExpéRÉNOS, elle avait d'autres missions sur les compteurs communicants* » ; et d'un indépendant en plein développement « *j'ai travaillé avec un stagiaire et me suis associé, ça correspond à un moment particulier de mon activité* ».
- Les contributions collectives s'avèrent plus ponctuelles mais parfois décisives. Dans les structures publiques de conseil, les porteurs ont facilement mobilisé un groupe de conseillers pour un atelier de créativité, pour construire un support ou surtout pour animer un événement. « *Mes collègues m'ont aidé sur l'évènement ; on était 3 pour la 1/2 journée de préparation et la journée animation* ». La contribution collective peut prendre appui sur un réseau des membres actifs pour une association professionnelle, par l'engagement de certains membres sur une tâche particulière en plus du porteur de l'expérimentation. « *Notre projet a impliqué pas mal de personnes, c'est notre mode de fonctionnement habituel ; mon rôle était d'activer les bonnes personnes au bon moment* ».



A la recherche de ressources complémentaires

Le déficit de ressources financières a pu être un frein pour certains porteurs de projet :

- L'absence de ressources financières a pu poser problème pour mobiliser des partenaires supplémentaires. L'un des porteurs avait contacté une technicienne pour le montage vidéo, mais il n'a pas été possible de l'intéresser autrement que via une prestation. Un autre a perdu son principal partenaire avec qui il avait monté la candidature : « *il y avait une synergie avec la Chambre des métiers, mais sans financement spécifique c'était compliqué pour eux* ».
- L'obtention de ressources financières externes se heurte au calendrier serré de l'expérimentation, notamment pour les sources de financement public. « *On a fait une réponse à un AMI du Ministère où l'on a proposé une fiche actions sur les ExpéRÉNOS pour avoir des sous pour financer les études mais on n'a pas encore la réponse* ». Toutefois certains porteurs ont réussi à mobiliser des financements innovants plus réactifs « *La plateforme de crowdfunding a aussi un fonds de dotation qui abonde les dons à hauteur de 6000 €* ».

Des porteurs sont parvenus à mobiliser des ressources humaines, souvent avec difficulté ou à minima

- Pour les porteurs travaillant dans des structures de taille importante, la collaboration des services internes ne s'obtient pas facilement car elle touche aux enjeux de la relation déjà existante. Une ALEC d'une grande ville a cherché à impliquer son service communication mais cette collaboration a été freinée par la priorité donnée aux autres dossiers en cours et la rigidité de la charte graphique. « *On a travaillé avec le service communication sur une nouvelle plaquette mais c'est plutôt connexe à ExpéRÉNOS* ».
- Plusieurs porteurs ont reçu une aide importante « en nature » des collectivités partenaires de leur structure : l'une a accepté d'embaucher et d'encadrer un stagiaire, une autre a mobilisé son chargé de communication sur la production de supports en vue d'une animation, des élus sont allés jusqu'à faire eux-mêmes le boîtage des tracts. « *Il y a eu un très bon coup de main de la Mairie sur l'animation* ». En revanche, la sollicitation financière des collectivités s'est avérée un échec que ce soit pour financer des études ou une prestation supplémentaire. « *Je m'appuyais sur un presta qui fait déjà les visites chez les locataires et je voulais qu'il fasse la visite auprès des bailleurs, mais la Métropole n'a pas voulu, c'est elle qui gère le marché* ».
- Au moins, deux porteurs de projets mentionnent la commande de prestations payantes dans le cadre des ExpéRÉNOS, afin de compléter l'expertise proposée et/ou de travailler avec leur partenaire habituel. Ces prestations sont réalisées sous forte contrainte financière. « *A la base, le comédien spécialiste en interpellation, on voulait qu'il intervienne pendant la journée d'animation, mais le budget ne permettait pas de le mobiliser donc on l'a utilisé comme formateur, on a trouvé ce compromis* ». D'autres ont pu obtenir des ressources en utilisant des budgets existants. « *On a externalisé la partie graphisme avec quelqu'un qui fait toutes les réalisations chez nous. On a un budget annuel lié à la communication fourni par l'ADEME donc on l'a intégré là-dedans* ».

L'appropriation du dispositif d'accompagnement

Un dispositif en construction et en tension

Schéma du dispositif

Les RénoCAMPS

Les usages de l'expertise

Le suivi par un référent

Le sponsoring des commanditaires

Les échanges entre porteurs





Le cadre des ExpéRÉNOS proposé aux porteurs de projet a été fabriqué au fur et à mesure du déroulement de la démarche par l'équipe et les commanditaires

- Le dispositif d'accompagnement des expérimentations est une approche novatrice pour tous ses acteurs : à la fois pour les commanditaires, l'ADEME (*versus* les études) et le PBD (*versus* les groupes de travail), mais aussi pour l'équipe elle-même ; les designers ont l'habitude de réaliser eux-mêmes les expérimentations plutôt que de les accompagner.
- Même si le cahier des charges et la réponse ont permis de dessiner une trame, le dispositif a été précisé au fur et à mesure. Il a notamment connu un réajustement important après le 1^{er} RénoCAMP avec la décision d'en organiser un second et le renforcement du rôle de référent. En quelque sorte, on peut considérer que le dispositif des ExpéRÉNOS en lui-même est la « 13^{ème} expérimentation », en plus des 12 projets.
- Cette définition du cadre « en marchant » présente l'avantage de la souplesse et de l'adaptabilité aux opportunités des projets et au rythme des expérimentations. Mais elle a pu donner aux porteurs le sentiment de « naviguer à vue » car l'équipe ne pouvait leur donner que peu de visibilité sur les étapes à venir, les mettant ainsi sous tension.

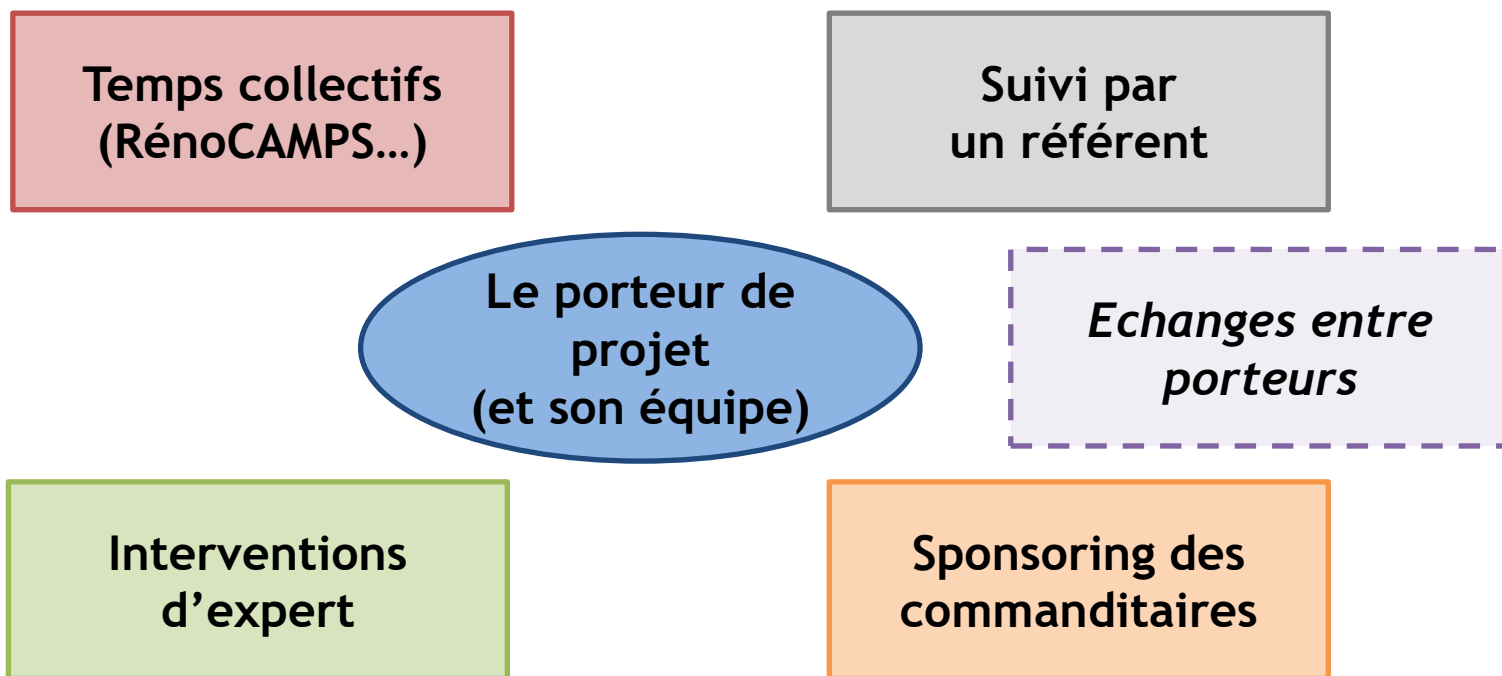
Deux types de tensions traversent la relation des porteurs au dispositif d'accompagnement proposé

- Une incompréhension de départ sur la nature de l'accompagnement proposé, certains porteurs l'ayant compris comme un « accompagnement financier ». Certains ont lu l'appel à expérimenter en diagonale, « *j'avais compris que c'était un appel à projet classique et que l'on aurait un financement pour monter une animation* ». Tandis que d'autres s'en sont tenus au discours d'un prescripteur : « *Il y avait un flou, j'imaginais que l'ADEME avait un gros budget et m'achèterait des trucs à la fin* ».
- Par ailleurs plusieurs porteurs de projets s'attendaient à bénéficier directement de ressources humaines pour mener à bien leur projet. Soit des ressources pour constituer une équipe projet. « *Je croyais qu'une équipe serait mise à ma disposition mais en réalité il fallait que je constitue une équipe au niveau local. L'appel à candidature n'était pas assez clair sur ça !* ». Soit un droit de tirage sur des prestations d'expertise dédiée, sous forme d'un forfait défini en jour/homme.
- Cependant, pour la majorité des porteurs, le contrat de participation était clair dès le début : une minorité a exprimé un décalage entre les attentes initiales et le dispositif proposé. Pour ces derniers, un moment de recalage a été nécessaire, à l'occasion du premier RénoCAMP ou lors du suivi par le référent. Globalement ces porteurs y ont trouvé d'autres intérêts à travers les apports méthodologiques. « *Quand j'ai mieux compris, je me suis dis que ça valait la peine car on est faiblard en matière de réflexion sur les modes d'animation* ».

Schéma du dispositif d'accompagnement



- Les rôles des acteurs du dispositif : les porteurs, les référents, les experts, les sponsors.
- Le cadre d'action de l'expérimentation



Ces temps collectifs sont analogues à des « cérémonies rituelles » qui ont pour fonction d'insuffler une énergie aux expérimentations via la dynamique de groupe. « *L'effet de groupe ça donne du cœur à l'ouvrage* »

- Le 1^{er} RénoCAMP (novembre) marque le véritable coup d'envoi de l'expérimentation pour les porteurs de projet. « *Ça a concrétisé le lancement car avant ça on était dans le flou* ». « *Ça m'a permis de me rendre compte de l'ampleur du truc, ça m'a fait un peu peur mais en même temps, ça m'a donné de l'énergie* ». Le 2nd RénoCAMP (mars) constitue un coup de pouce à mi-parcours permettant de relancer les expérimentations. « *Le 2^{ème} RénoCAMP, ça a tout changé ; on bloquait sur le carnet et la graphiste a sorti le concept de l'enquête policière, c'est le fil rouge qui nous manquait* ».
- Deux éléments ont joué un rôle énergisant : 1) la coprésence physique « *se voir physiquement ça permet de relancer la machine* » ; « *c'est important de rencontrer les experts ; ça facilite les contacts derrière* ». 2) l'ambiance de travail détendue instaurée par l'équipe ; « *L'ambiance était sympa, c'est le genre de projet dans lequel il est facile de s'investir* ». « *Ça n'avait rien de formel ; c'était une sorte de journée détente où l'on a bien mangé avec peut-être un peu plus d'attention sur mon projet* ».

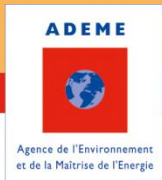
Les porteurs retiennent des RénoCAMPS des apports substantiels qui leur donnent le sentiment « d'avoir avancé », mêmes s'ils pointent aussi quelques frustrations.

- En positif : 1) des réorientations décisives de leur projet : « *Ça m'a permis de me réquestionner sur des parties du projet, de me rendre compte que l'on ne pourrait pas tout faire* ». « *On a fait un travail sur l'itinéraire de chaque outil qui nous a permis de nous poser les bonnes questions* ». 2) des apprentissages méthodologiques. « *C'était une découverte sur une approche différente d'un projet à la fois pragmatique et transversal ; c'est très différent de la culture des collectivités* ».
- En négatif : 1) un déficit de plan d'action en fin de RénoCAMP « *Je suis sorti hyper motivé mais en questionnement sur c'est quoi la suite, comment on avance, quel expert on mobilise...* » ; « *Il manquait derrière un planning de travail directement calé* ». 2) un survol trop généraliste des expertises quand les questions sont plus ciblées. « *J'ai moins aimé le passage d'une table à l'autre, j'aurais aimé creuser certaines thématiques davantage dès le départ, on devait passer voir tout le monde alors que ce n'était pas pertinent* ».

L'absence d'un porteur au RénoCAMP constitue un sérieux handicap pour l'expérimentation

- Si tous les porteurs ont pu être présents au 1^{er}, ce n'est pas le cas pour le 2^{ème} soit pour des raisons de calendrier « *ça s'est mal goupillé* », soit pour des raisons de charge de travail « *me bloquer deux jours c'était trop* ». Ils décrivent cela comme une frustration et les tentatives de participation à distance n'apparaissent pas satisfaisantes : « *via Skype je n'en ai rien retiré* ».
- Tout se passe comme si ne pas participer physiquement au RénoCAMP revenait à ne pas participer aux ExpÉRÉNOs. Les porteurs qui travaillent en équipe ont souligné l'utilité de la participation de leurs associés aux RénoCAMPS. L'un des porteurs secondaires qui n'a jamais pu venir dit que « *ça a été trop compliqué de ne pas avoir été davantage dedans* ».

Les RénoCAMPS



RenoCAMP 1



RenoCAMP 2

Les usages de l'expertise



L'accompagnement prévoyait l'intervention d'experts auprès des porteurs mais leur périmètre a beaucoup évolué :

- Les besoins en expertise étaient inconnus au moment du lancement du dispositif puisque les candidats n'avaient pas été sélectionnés. Certains expertises prévues n'ont peu ou pas été sollicitées (développement IT, fabrication, technique...) alors que d'autres ont été au contraire sur-sollicitées : juridique, graphisme, économique et dans une moindre mesure marketing. La compétence en montage vidéo n'a pas été positionnée comme une expertise alors qu'elle correspond à un vrai besoin des porteurs.
- D'autres acteurs du dispositif ont joué le rôle « d'expert » : les référents designers sont intervenus fortement sur la conception de certains outils (jeu de société, stand magasin de bricolage...), « *Le jeu de plateau c'est lui qui en a eu l'idée, il nous a tout envoyé* », le référent sociologue est intervenu sur les méthodologies d'enquête, l'ADEME et le PBD sur des mises en réseaux et le soutien d'une enquête par questionnaire. « *On a eu pas mal de relations avec l'ADEME mais je ne sais pas si ce sont des experts* ».

L'intensité d'usage de l'expertise est très variable selon les projets allant du non recours au point de fixation

- Certains porteurs ont le sentiment de ne pas avoir eu recours aux experts, même s'ils ont tous eu des échanges avec eux lors des RénoCAMPS. « *Je n'ai pas pu tester une réelle intervention d'un expert* ». D'autres considèrent l'intervention des experts comme l'apport majeur de leur participation aux ExpÉRÉNOs, en particulier pour les projets à fort contenu juridique ou économique.
- Plusieurs porteurs évoquent des difficultés pour recourir à l'expertise : incompréhension du mode de sollicitation : « *on ne savait pas qui on pouvait solliciter et à quel degré* » ; incompréhension du cadre d'expertise : « *on ne savait pas pour combien de temps on avait l'avocate, du coup j'ai été trop mordant avec elle* » ; propositions trop tardives ; « *là ils s'excitent sur nos outils, mais ils sont gentils c'est déjà fait* ».
- Le recours à l'expertise ne va pas de soi pour un porteur. D'abord, certains porteurs sont focalisés sur une expertise et découvrent tardivement que leur besoins étaient plus larges « *On était braqué sur notre problème juridique donc on n'était pas accessible mentalement pour recevoir d'autres conseils d'experts* ». Ensuite, la capacité à communiquer avec l'expert nécessite un minimum de culture commune. « *Avec l'avocate, moi j'étais limité donc ça a mis du temps à démarrer, il a fallu que je trouve quelqu'un en interne* ». Enfin, la production d'une expertise nécessite un travail de la part du porteur qu'il n'a pas toujours le temps de faire.

Les apports d'expertise ont pris des formes très différentes : entre le concret et le décalé

- De la forme plus formalisée et finalisée comme l'avocate qui a fourni plusieurs notes d'analyse et créé plusieurs modèles de documents (contrats...), jusqu'à des échanges beaucoup plus informels et ponctuels notamment avec l'experte en marketing.
- Les cadres d'expertise proposés au départ ne semblent pas toujours avoir donné satisfaction (ex : modèle économique VEFA Réno), mais les porteurs soulignent des apports essentiels en dehors de la thématique « *La graphiste m'a beaucoup aidé pour définir mon projet et trouver un fil rouge* ».

La relation avec leur référent est décrite comme fondamentale par les porteurs et remplit plusieurs fonctions :

- Une balise : en proposant des rendez-vous intermédiaires entre les temps collectifs, il pousse les porteurs à avancer : « *à chaque fois que j'avais une perspective d'échange j'avancais* ». Cette fonction est favorisée par un rythme régulier des temps d'échange (versus quand le porteur estime avoir avancé). Un tel rythme suppose un engagement du porteur, « *à chaque fois je n'avais pas assez avancé* ».
- Des encouragements qui sont loin d'être accessoires pour le porteur car ils alimentent la relation de don contre-don qui caractérise son engagement. « *C'est une reconnaissance du travail fourni qui fait du bien. Quand on est bénévole on s'essouffle, ça redonne de l'énergie* ». Il s'agit d'une relation d'accompagnement qui s'écarte du cadre marchand, « *vous avez été très bienveillant, ça change de mes clients très exigeants* », ou même managérial « *ça n'existe pas en interne, il n'y pas de subordonné, c'est assez libérateur* ».
- Une maïeutique car en donnant l'occasion au porteur de se raconter, le référent lui permet d'élaborer son expérimentation, « *tout simplement l'importance d'échanger* » et « *prendre le temps de la réflexion* ». Les réactions du référent alimentent le porteur en lui fournissant « *un regard extérieur* », en « *reformulant* », mais aussi une aide sur le plan de l'organisation en le canalisant « *on a envie de faire trop de choses* » et en rappelant les objectifs définis au départ, « *remettre sur la table des sujets que j'avais laissés tomber* ».
- Des apports méthodologiques dont la nature dépend du métier du référent. « *Dans le projet de mobiliser une cible nouvelle avec sa propre logique, l'apport du sociologue est important* ». Les designers sont valorisés pour « *leur vision très synthétique* » et la capacité « *à élargir le champs de vision* ». Nous avons déjà dit que ces apports sont parfois assimilables à des interventions d'expert.

La relation porteur - référent a pu faire l'objet de tensions qui ont nécessité des réajustements :

- Une tension autour de l'accès aux ressources prévues dans l'accompagnement dont le référent est l'intermédiaire exclusif pour le porteur. 1) le temps dont dispose le référent : « *on a mis du temps à savoir à quel point on pouvait vous solliciter* ». 2) l'accès aux interventions d'expert « *Comme ça n'avancait pas, le référent a pris les choses en main et on a eu les réponses juridiques en 15 jours* ». 3) les budgets mobilisables : « *c'est lui qui avait connaissance des contraintes budgétaires* ».
- Une tension autour de la posture de référent. D'une part sur la répartition des rôles entre porteurs et référent, le rôle de ce dernier étant parfois assimilé à celui d'expert. « *Je ne savais pas qui travaillait pour qui... est-ce qu'on lui présente nos besoins et c'est lui qui fait ou est-ce qu'on fait nous même et lui améliore ?* ». D'autre part sur la directivité concernant les orientations de l'expérimentation. « *Il a un peu dirigé le projet alors qu'à la base on était censé se débrouiller. On était porteur de projet et au final j'ai eu l'impression d'être plus apporteur d'idées* ».
- Ces tensions ne doivent pas être interprétées comme négatives à condition qu'elles ne se transforment pas en conflit, « *au final c'est une réussite !* ». En effet, elles permettent une allocation des ressources en fonction des besoins, et sont un levier pour le référent afin de maintenir une certaine pression sur la dynamique du porteur.

Le sponsoring des commanditaires



Les institutions commanditaires ont joué un rôle à part entière dans le dispositif d'accompagnement :

- L'ADEME a participé de très près au suivi des porteurs en étant présent très régulièrement lors des points de coordination des référents (environ 1/mois), et en ayant des contacts directs avec chacun des porteurs (par téléphone).
- L'ADEME et le PBD étaient intégrés dans les RenoCAMPs en tant « qu'expert ». La possibilité pour les porteurs d'avoir un temps d'échange en face-à-face et informel avec les représentants a contribué à la réussite des expérimentations. « *On a bien discuté* ».

L'ADEME et le PBD ont joué un rôle formel mais nécessaire de commanditaires responsables de la démarche :

- D'une part, informer les porteurs sur les événements et les attendus de la démarche d'expérimentation (RenoCAMPs, événement de restitution...). « *Avec l'ADEME il y a eu des contacts sur des questions d'organisation* ». Des porteurs soulignent une tonalité positive des échanges par mail et par téléphone qui s'écarte du registre officiel habituel et participe à la mise en dynamique des expérimentations. « *Des emails toujours enthousiastes qui montrent que les choses bougent* ».
- D'autre part, des demandes d'information auprès des porteurs afin d'alimenter les actions de communication externe sur la démarche. « *On m'a demandé un texte pour le rapport d'activité du PBD* ». Les demandes sont parfois plus spécifiques vis-à-vis d'un porteur, « *je leur ai relayé des choses car ils étaient intéressés par ma démarche sur les locataires* ». Les porteurs prennent aussi l'initiative de faire remonter « *quand on avait une publi dans la presse locale* ».

L'ADEME et le PBD ont aussi joué un rôle plus informel de « sponsor » apportant de l'aide aux porteurs :

- Principalement à travers des misés en contact pertinente en fonction de la nature du projet, soit en interne (ex : service Communication de l'ADEME), soit en externe (ex : un réseau d'agences immobilières). « *Au début quand j'ai sollicité ORPI le fait que le PBD fasse un mail de relance ça crédibilise la présentation que j'ai faite* ». Dans ce cas les actions locales des porteurs viennent alimenter une charte d'engagement signée au niveau national. Toutefois ces mises en contact n'ont pas toutes débouché, « *la mise en relation n'a pas donné de suite, c'est dommage* », ou n'ont pas été activées par les porteurs.
- Un relai de communication au niveau national. Les sponsors ont mené des actions de communication par mail et via Twitter, qui ont permis de faire résonner ces projets locaux, que ce soit pour la diffusion d'une enquête sur l'auto-rénovation, ou pour le financement participatif d'un projet. « *La visibilité ExpéRENOS a été un plus dans la campagne de crowdfunding, beaucoup de relais Twitter* ».
- Une information de première main sur l'évolution des politiques publiques en matière de rénovation énergétique qui peut être utile pour certains porteurs en fonction de leur métier. « *Avoir l'info à la source, ça nous permet de nous préparer à l'apparition de ces dispositifs* ». Pour d'autres, il s'agit davantage de faire évoluer la vision des institutions en intégrant leur projet comme un enjeu de la politique publique. « *Ça m'a permis de les sensibiliser globalement au sujet de l'accompagnement à l'auto-rénovation, là ou au début ils voulaient que l'on travaille juste sur l'assurance* ».

Les échanges entre porteurs



Les porteurs mettent en avant l'accompagnement horizontal comme un élément essentiel alors que le dispositif a été pensé à l'origine comme vertical :

- Les porteurs qui trouvent le plus d'intérêt aux échanges entre pairs sont les structures publiques de conseil, « *c'est très chouette de voir les autres projets et comment chaque structure fonctionne* ». C'est moins le cas pour les porteurs divergents. « *J'étais la seule entreprise, je pense que ça aurait été bien qu'il y en ait d'autres* ». Les ExpéRÉNOS leur donne l'occasion de rencontrer des structures ayant les mêmes objectifs issues d'autres régions, alors que les échanges se font habituellement au sein de leur région.
- Les RénoCAMPs ont été le cadre privilégié de ces échanges, « *l'ambiance était conviviale et sympa, ça facilite les échanges* », et l'organisation d'une seconde session a permis de maximiser ces relations pair-à-pair. « *Comme on se connaissait déjà avec les autres porteurs, on a pu facilement échanger plus d'info* ». Des porteurs considèrent même qu'il s'agit là du principal apport : « *c'est plus riche que les animations prévues, c'est plus riche d'échanger avec des gens qui ont le même problème* ».

Le dispositif a surtout favorisé les échanges entre des porteurs ayant des projets différents :

- Le principe du pitch en début de RénoCAMP a permis à chaque porteur de découvrir le projet des autres et d'y contribuer en cours de réunion. « *Ça m'a permis de trouver d'autres mots pour en parler et des pistes pour développer, il y avait eu une remarque hyper pertinente* ». Les porteurs se montrent particulièrement curieux des autres projets et envisagent parfois de les reprendre dans leur propre structure « *J'aimerais bien retravailler sur Journée du Patrimoine Ordinaire, sur Sherlock'Homes, sur Pop-up...* ».
- Le croisement des regards entre porteurs s'avère particulièrement riche, « *on a les mêmes préoccupations mais pas la même vision* » ; y compris entre des projets très différents, « *on a croisé avec les VEFA car on a la même problématique de financement que le tiers-payant* ». Au-delà des idées, les porteurs pointent des apports concrets parfois décisifs : des contacts, « *une ALEC m'a donné les coordonnées d'un EIE qui avait fait des corners en magasin de bricolage, j'ai pu l'appeler* », des supports : « *il m'a donné un bilan énergétique du collège par les collégiens ; ça nous a permis de voir ce qu'il était possible de demander à des élèves de cet âge* ».

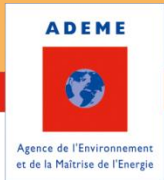
Les porteurs regrettent un déficit d'échanges entre les porteurs de projets similaires :

- Plusieurs projets se superposent sur : le concept de VEFA Réno, la cible des agents immobiliers, l'objectif de vulgarisation de la rénovation énergétique. Mais les porteurs n'ont pas le sentiment d'avoir eu véritablement l'occasion d'échanger entre eux, « *il n'y a pas eu de mise en dynamique avec les autres VEFA, c'est dommage !* », alors que ces croisements auraient pu permettre d'enrichir des projets « *avec des approches différentes* » et de mutualiser les interventions d'experts.
- Des échanges ont eu lieu mais de manière quasi-fortuite : « *j'avais juste regardé un diapo fait par Oktave qu'il avait envoyé par mail, j'avais trouvé ça intéressant avant d'aller voir mes agences immobilières* », ou très ponctuelle : « *ils nous ont envoyé des modèles de ce qu'ils faisaient : une étude personnalisée type... il faudra qu'on lui renvoie ce que l'on a fait* ». Il semble y avoir une logique de solidarité plus que de concurrence à l'œuvre entre projets similaires à condition de favoriser le contre-don.

Les pratiques d'expérimentation des porteurs de projet



Les 5 pratiques d'expérimentation



- Les cinq pratiques suivantes sont celles qui reviennent le plus souvent comme caractérisant l'activité des porteurs de projet. Elles se cumulent au sein d'un même projet. Par exemple : pour faire une animation, il faut souvent monter un partenariat et prototyper un outil « stand ».
- La participation aux ExpéRENOS amène les porteurs à développer certaines de ces pratiques inédites pour eux ou à investir, avec une nouvelle approche, des pratiques préexistantes.

Mettre en place
une animation

Monter un
partenariat

Faire une
enquête sur les
des cibles

Démarcher des
prescripteurs

Prototyper
un outil

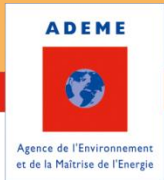
Le choix du partenaire correspond à une logique d'opportunité par rapport au capital relationnel du porteur.

- Les partenaires sollicités sont très divers, issus du secteur public comme privé : élus de collectivités locales, directeur de SPL, enseignants, musée mais aussi réseau départemental d'agences immobilières, magasin de bricolage... Bien souvent les porteurs ne peuvent pas s'appuyer sur des relations existantes entre le partenaire et la structure dont ils dépendent.
- L'identification et l'approche du partenaire se fait à partir des relations existantes du porteur plutôt que par une approche institutionnelle, objective, neutre, ou exhaustive. « *On a fait un listing de 30 communes, puis une typologie, puis on a choisi en fonction de la connaissance que l'on pouvait avoir des élus* ». Ce capital relationnel est parfois issu des relations professionnelles formelles mais aussi de rencontres plus informelles, « *c'est le pur hasard ; une personne est venue me voir sur un salon pour sa maison et elle travaillait chez Casto* », ou plus personnelles, « *la fille de notre directrice était dans un collège pas loin et s'est rappelée qu'une prof faisait des ateliers sur le développement durable* ».

Les porteurs adoptent une approche compréhensive et progressive afin d'associer le partenaire au projet, qui s'éloigne d'une posture d'autorité institutionnelle.

- La 1ère étape consiste à rencontrer le partenaire avec une approche ouverte, « *l'idée c'était de sonder un peu les interlocuteurs* ». Il s'agit de mieux comprendre la position du partenaire sur le sujet et d'identifier ses enjeux propres avant même de formuler le projet. « *Je voulais avoir une écoute d'un certain nombre d'élus pour voir comment ils abordaient la question des lotissements ; avant les ExpéRENOS j'aurais eu tendance à débouler avec mon projet* ». L'objectif est de trouver une façon de les intéresser au projet, « *voir comment leurs objectifs et nos outils peuvent converger* ».
- La 2ème étape est de formuler une demande mais aussi de comprendre leurs besoins vis-à-vis d'un engagement dans le projet. Pour le porteur, le contact avec un partenaire prend sens car ce dernier dispose de ressources indispensables dont il ne dispose pas : des bâtiments à rénover, des moyens financiers, l'accès à des agences immobilières, des élèves, un espace en magasin... Le porteur identifie le besoin du partenaire lui permettant de débloquent l'accès à ces ressources. Par exemple : écrire une lettre à la direction du collège, préparer la séance du conseil municipal qui débloquent les fonds, rassurer le partenaire en lui apportant des garanties. « *La démarche ExpéRENOS nous a aidés vis-à-vis du Maire en nous donnant une crédibilité et l'avocate a apporté des réponses à la Direction Générale des Services* ».
- La 3ème étape est de définir avec le partenaire les modalités de mise en œuvre du projet, ce qui suppose pour le porteur de s'adapter aux rites et aux rythmes de la communication du partenaire. « *Le magasin de bricolage ça a été très compliqué de les joindre par téléphone et ils ne répondent pas aux mails, donc un jour j'ai osé débarquer dans le magasin à l'improviste* ». Cela passe également par la consultation sur les choix structurants, « *on a fait un déjeuner de validation avec tout le monde autour de la table: ABF, urba, élu...* », et la validation des supports : la signature d'une charte, adoption d'un cahier des charges...

Monter un partenariat



Magasin de bricolage



Signature d'une convention avec un réseau d'agences immobilière



Réunion avec des artisans



Mettre en place une animation



Plusieurs animations originales ont été créées et testées par les porteurs dans le cadre des ExpÉRÉNOs

- Quelques exemples de ces animations qui visent à toucher de nouveaux publics et/ou à parler différemment de la rénovation énergétique : exposition décalée dans un magasin de bricolage, stand au milieu d'un lotissement, visite du patrimoine ordinaire d'un quartier, interventions dans une classe de collège, événement de signature d'une charte avec un réseau d'agences immobilières.
- Bien que l'animation fasse partie des compétences professionnelles des porteurs (EIE, journaliste...), ces expérimentations ont été pour eux l'occasion d'essayer une autre approche de l'animation « *On faisait des marchés avec la Renov'Habitat mobile, mais c'est moins complet comme démarche ; là on était plus dans le plan de communication* », et/ou une nouvelle posture. « *En tant que conseiller sur les stands on est plutôt passif : on attend que les gens viennent ; là on a testé des accroches pour les interpeller* ».

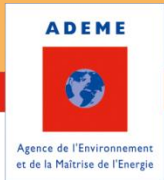
La réussite d'une animation suppose un travail qui dépasse de loin le temps passé le jour de l'animation

- La phase de préparation laisse entrevoir une longue période de maturation et de circonvolutions avant d'arrêter un concept pour l'animation, puis un temps de rush quelques jours avant, bien connu dans l'évènementiel, « *on a passé deux jours de folie avant* ».
- Une communication préalable est nécessaire afin d'annoncer l'animation et de donner envie au public de s'y rendre : « *la conseillère municipale a distribué les flyers dans les boîtes aux lettres* », « *on a fait un fléchage* », « *ils ont fait des annonces micro* ».
- La capacité à mobiliser une large équipe le jour J apparaît déterminante car il est difficile d'envisager faire une animation en solo.
- La nécessité de donner une suite à l'animation passe par la remise d'un support en vue de reprendre contact, « *la carte postale, ils étaient contents de repartir avec quelque chose* » ou de toucher les absents « *on a distribué le flyer dans les boîtes aux lettres* ».

Le premier test grandeur nature de l'animation s'avère riche d'enseignements en vue d'une 2^{ème} session

- Le concept de l'animation est remis en question par l'épreuve du réel. « *On a compris en testant l'animation ce qu'était le patrimoine ordinaire, depuis le temps qu'on en parlait !* ». L'élément décisif n'est pas nécessairement celui qui avait été projeté : « *en fait les gens passaient devant l'expo sans la voir, ce sont les conseillers qui ont capté l'attention et pas l'exposition* ».
- Le public ne se limite pas à la cible principale. En magasin de bricolage, l'animation a touché des clients mais aussi les vendeurs, « *tout au long de la journée les salariés sont venus vers nous, ce sont aussi des habitants qui peuvent avoir des projets de réno, et on compte aussi sur eux pour passer le message* ». Dans le lotissement, ce sont les élus qui étaient aussi présents que les habitants.
- Les structures proposées ne sont qu'un prétexte pour initier la relation. « *L'apéro a été apprécié mais la Renov'Habitat mobile les gens ne montaient pas trop dedans* ». « *Les gens ne venaient pas dans la cabane mais elle donne de l'envergure car on la voit* ».
- Le test permet de réfléchir à un certain nombre de recalages logistiques qui conditionnent le succès de l'animation : l'emplacement « *il vaut mieux être dans un flux de circulation* », le moment « *un vendredi soir de 17h à 20h ce n'est pas l'idéal* », les supports « *il faut que les gens puissent se référer à quelque chose* », les ressources humaines « *on s'épuise vite, pas plus d'une demi-journée* ».

Mettre en place une animation



Animation dans un lotissement



Animation dans un collège



Animation près d'un monument



Démarcher des prescripteurs



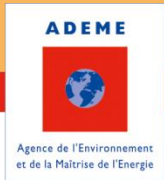
Les porteurs ont développé un nouveau mode d'approche plus directe des professionnels de l'immobilier

- Les approches institutionnelles classiques se sont révélées inopérantes pour rencontrer ces professionnels : mails aux fédérations professionnelles, courriers officiels signés du maire aux agences de la commune... « *Aucun retour sur 20 courriers !* ». Toutefois il semble nécessaire de différencier les agents immobiliers des notaires pour qui « *le passage par la Chambre reste indispensable* ».
- Les porteurs ont alors mis en place une stratégie de démarchage par le bas et plus individualisé. D'une part, en utilisant leurs réseaux personnels et professionnels (ex : « *via les syndicats MurMur dans la copropriété* ») car le porte-à-porte et le phoning ne donnent pas toujours de résultats, « *il faut avoir du culot* ». D'autre part, en jouant le client mystère, c'est-à-dire en appelant pour une annonce. « *On a commencé par appeler pour des annonces sur le Bon Coin, ça nous permettait de toucher des indépendants* ». Ces premiers contacts ont ensuite permis d'obtenir des interventions en réunion pour toucher plus collectivement les agents, soit au sein d'une agence avec tout ou partie de l'équipe, soit dans des réunions régionales de réseau (ORPI, FNAIM...).
- Cette approche a fait l'objet d'une certaine objectivation, « *Quant on appelait sur le Bon Coin on le faisait ensemble et on s'écoutait mutuellement pour s'améliorer* », voire de formalisation de la méthodologie sous la forme d'un plan de démarchage. « *Ce mode opératoire on n'avait pas l'habitude de le faire avec d'autres acteurs mais on le reproduit maintenant* ».

Les porteurs ont déployé des stratégies d'intéressement pour contourner les réticences des professionnels

- Une fois le contact établi, plusieurs porteurs se sont heurtés aux réticences des professionnels de l'immobilier sur la rénovation énergétique : « *vous ne pouvez pas imposer des travaux au gens* », « *ça va ralentir la vente* », « *les jeunes qui achètent des maisons anciennes n'ont pas le budget* ». De nombreux rendez-vous restent alors sans suite avec « *aucune sollicitation derrière* ». Dans les structures publiques, l'approche conventionnelle consiste à venir présenter leur structure et les services proposés aux particuliers, ce qu'ont fait certains porteurs sans grand succès.
- Les porteurs ont trouvé plusieurs tactiques pour contourner ces réticences : 1) solliciter les agents immobiliers pour participer à une enquête, c'est-à-dire commencer par une phase d'écoute en profondeur de leur position sur le sujet afin d'identifier les interstices possibles. « *J'ai une meilleure compréhension de leurs compétences, délais, contraintes, moteurs...* » 2) proposer à l'agent immobilier une démonstration du service proposé soit à titre personnel pour son propre patrimoine, soit pour un bien de son portefeuille. « *Je leur parle de leur maison qui est à vendre aujourd'hui et pas de la rénovation énergétique qui est ésotérique* ».
- Ces porteurs se sont ainsi constitués un réseau d'alliés parmi les professionnels, qu'ils ont associé à la conception des services ou des outils qui leur sont destinés. « *C'est parce que l'on fait quelque chose ensemble que le relationnel s'installe et pas parce qu'on passe une heure à discuter ; il faut avoir des projets concrets* ». Ces contacts répétés ou ces réunions d'échanges ont ainsi pu permettre d'imaginer conjointement de nouveaux outils adaptés à leurs besoins, « *tout ce qui est communication visuelle, notamment le bandeau ça m'est venu en parlant avec les agents immobiliers* » et d'en faire des porte-paroles vis-à-vis de leurs confrères.

Démarcher des prescripteurs



Les agences immobilières



Les magasins de bricolage



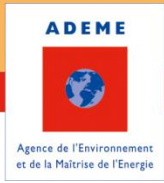
L'expérimentation amène les porteurs à dépasser le stade de l'idée pour proposer une matérialisation

- Pour le porteur, la contrainte de fabriquer un objet ou un support ouvre un nouveau champ de questionnement sur la forme de l'objet ce qui le fait avancer dans son projet : « *Au début c'était une vidéo, puis une vidéo avec 10 montages différents, puis seulement 2 montages, puis un Iphone et des bouts de ficelles, puis une vidéo + un podcast, puis seulement un podcast* ».
- La fonction de ces objets est de réaliser une « enquête par la maquette » (N. Saray Delabar), c'est-à-dire d'approfondir le concept en générant des interactions. 1) ils jouent un rôle de soutien à l'échange pour le porteur qui a ainsi quelque chose à montrer. « *Le tract, c'était le fait que j'aie au salon rencontrer les agences* ». 2) Ils permettent de faire réagir les cibles afin d'enrichir le projet. « *Ça a mis le doigt sur le caractère hétérogène des façons de travailler des agents et donc de s'approprier les outils* ».
- Le développement de l'objet s'inscrit dans un processus itératif d'échanges avec les cibles et d'amélioration continue. Ainsi l'idée même de l'objet provient souvent de ces échanges : « *On a pris des rendez-vous avec les agences et l'on s'est rendu compte que l'on manquait d'un support* ». Une fois une première version développée, elle est de nouveau confrontée aux cibles, « *on a demandé aux agents ce qu'ils trouvaient de plus pertinent ; la confrontation aux agents a permis de faire le tri* ».

La fabrication de ces prototypes s'inscrit dans l'approche du « produit minimum viable »

- Le cadre de l'expérimentation incite les porteurs à mobiliser des compétences qui ne sont pas au cœur de leur fonction professionnelle mais qui vont rendre possible la fabrication d'une maquette. Par exemple un journaliste a réalisé un podcast à partir d'une interview de proches ayant rénové leur maison. « *La vidéo était très ambitieuse et j'ai découvert le médium podcast. Le tournage a été simple car je l'ai fait entre l'apéro et une balade* ». Un porteur a retouché lui-même des photos de maison sur les annonces immobilières : « *je me dis qu'il faut faire de l'attractif pour donner envie aux gens, je suis archi de formation donc faire une simul' 3D, c'est dans mes cordes ; mais j'ai dit aux agences que ce n'était pas mon boulot, que c'est un cadre exceptionnel* ».
- Ces prototypes ne sont pas de pures inventions mais s'inspirent de modèles existants. Le prototype est parfois une version améliorée d'un outil existant avant les ExpÉRÉNOs : « *c'est une calculatrice Excel que j'ai adaptée pour faire un rendu didactique et j'ai rajouté un onglet « achat » avec simulation d'emprunt car l'info pertinente c'est la mensualité totale* ». Un autre porteur a élaboré une charte de l'accompagnement en se basant sur des travaux antérieurs, « *on a repris ce qu'ils avaient fait* » et un modèle de référentiel fourni par les sponsors : « *le référentiel RGE nous a donné une idée de comment un référentiel est fait* ».
- Le travail d'élaboration des prototypes est bien souvent un travail collectif qui mobilise toute l'équipe autour du porteur. « *On a fait le carnet à plusieurs avec nos collègues qui ont alimenté les différentes parties avec du contenu technique et ludique* ». Malgré ces mobilisations, ce travail de création requiert les compétences spécifiques des designers, à minima en pilotage. « *A chaque fois notre référent nous sortait de notre côté technique* ». Sur plusieurs projets, les « experts » designers ont pris totalement à leur charge le travail de conception-fabrication des prototypes : « *On n'a pas du tout géré la production de ces œuvres ; c'est lui qui a géré, ils nous ont fourni tout cela deux jours avant clé en main* ».

Prototyper un outil



Bandeau pour les annonces immobilières

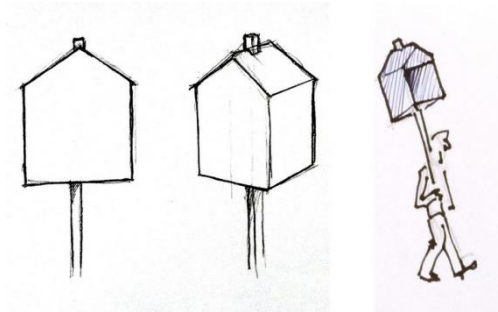


AVEC LE SOUTIEN DE
climaxion
anticiper · documenter · valoriser



Oktave, le service régional de la rénovation, vous accompagne pour tous vos travaux !
Achetez et rénovez en toute sécurité !

Exemple de totem



Carnet pour les collégiens



Formulaire de contact

On prend rendez-vous ?

Nom : _____
Prénom : _____
Téléphone : _____
Mail : _____
Commune : _____

Le plus simple pour vous c'est :

Lundi	Mardi	Mercredi
matin		
après-midi		

Une question ? Vous pouvez :

ADIL EIE 79 :
28 rue du Bas Paradis 79000
www.adil79.org / 05 49 28 28 28

Nom du conseiller rencontré : _____

EXPE RÊNO

ON EN REDISCUTE ?

Entourez ou coloriez les éléments que vous souhaitez aménager dans votre logement :

Exposition dans un magasin de bricolage



Faire une enquête sur les cibles



Le groupe des porteurs a déployé toute la palette des techniques d'enquête dans le cadre des projets

- Des interviews selon différents formats : un micro-trottoir, « on a fait un sondage dans la rue, ça m'a beaucoup aidé », des entretiens par téléphone, « j'ai rappelé 15 personnes que l'on avait accompagnées sur une accession à la propriété », jusqu'à des démarches d'entretiens semi-directifs approfondis en face-à-face, « on a fait une enquête auprès de 6 agents immobiliers ».
- Des questionnaires plus ou moins élaborés : d'un côté, des questionnaires de satisfaction à l'issue de l'expérimentation, « il y avait deux questionnaires, un pour les élèves donné à la fin du cours, et un pour les parents mis dans le carnet de correspondance » ; de l'autre, un questionnaire en ligne sur les pratiques d'accompagnement à l'auto-rénovation auprès de 124 professionnels.
- Des entretiens collectifs de type focus group, où plusieurs professionnels étaient invités en même temps pour réagir au projet et à ses outils : des agents immobiliers, des artisans du bâtiment... « Il a rassemblé plusieurs artisans avec lesquels il a l'habitude de travailler, j'ai présenté mon projet, même si ce n'est pas le même public et que l'opération n'est pas encore lancée ».

Les démarches d'enquête remplissent plusieurs fonctions pour les porteurs de projet d'expérimentation

- Une fonction d'encouragement du porteur, en le confortant dans son projet, en particulier les démarches d'enquête qui impliquent du face-à-face. « C'était rassurant car j'ai eu de bons retours des gens, ça faisait longtemps que je parlais d'eux sans jamais les avoir rencontrés, là c'était réel ».
- Une fonction d'orientation du projet. La posture d'enquête par elle-même, en s'adressant à la cible, demande au porteur de reformuler le projet, « ça a participé à définir le projet aussi bien par les questions que j'ai posées, que par les réponses ». Les réactions des enquêtés, qui aident le porteur à mieux caractériser la cible voire à la segmenter, « il faut leur proposer une palette d'outils car ils ne parlent pas tous des travaux de la même manière à leurs clients ».
- Une fonction d'association car mener une démarche d'enquête n'est pas sans effet sur la cible ; c'est déjà l'intéresser au projet. « La plupart de ceux que j'avais rencontrés en entretien sont venus lors de la réunion que j'ai organisée, le recrutement d'autres agents à été difficile ». Dans le cadre expérimental, il est ainsi essentiel de proposer une suite à l'enquête pour capitaliser sur le 1^{er} contact.

Ces enquêtes peuvent apparaître lourdes à mener pour les porteurs sans assistance ad'hoc

- Malgré sa fréquence, cette pratique est vécue comme chronophage, « l'enquête c'est le travail qui m'a pris le plus de temps », et complexe par la plupart des porteurs, « je n'ai pas de formation en SHS, je suis ingé à la base ». Très peu ont pu aller jusqu'au bout, notamment jusqu'à une analyse systématique des résultats, « j'ai fait un tableau avec les remarques mais sans faire l'exploitation ».
- Bien qu'aucune expertise spécifique n'ait été prévue dans le cadre de l'accompagnement, plusieurs solutions ont été trouvées pour soutenir les porteurs, par les référents mais aussi par les sponsors qui sont intervenus fortement sur une des enquêtes.

Faire une enquête sur les cibles



Focus group autour d'un pilote de podcast



Questionnaire en ligne sur l'auto-rénovation

E - RÉNOS

Enquête auprès des professionnels du bâtiment

*Obligatoire

Vos prestations

Les questions suivantes concernent vos pratiques lorsque vous intervenez auprès de maîtres d'ouvrage non professionnels participants activement à leur projet

1. Vos pratiques en tant que professionnel

Prestations proposées *
Vous arrive-t-il de proposer les prestations suivantes à des maîtres d'ouvrage (MOA) non professionnels (avec ou sans bénévoles extérieurs) ?

	Jamais	Rare	Fréquent
Le MOA fait (« apport de main-d'œuvre »), avec votre présence "permanente"	☐	☐	☐
Le MOA fait seul, avec			

Entretiens avec les agences immobilières



Le bilan de la démarche

Une appréciation générale très positive
Les apports méthodologiques pour les porteurs
Les apports de l'expérimentation pour les projets
Les autres apports pour les porteurs
Les limites du dispositif



Une appréciation générale très positive



Tous les porteurs se disent globalement satisfaits de la démarche, y compris ceux qui ont le moins avancé.

- Une majorité de porteurs emploient des qualificatifs « hyper positifs » à l'égard de l'expérience qu'ils ont vécue dans les ExpéRENOS : « *très enrichissant* », voire « *génialissime* » !
- La minorité qui tire un bilan plus mitigé l'attribue d'avantage aux conditions de leur participation qu'à la démarche en elle-même : « *ma participation a été laborieuse* ». Ils ne le vivent donc pas comme un échec, même quand « *on est loin d'avoir encore abouti* ».

Les porteurs ont tous le sentiment d'avoir fait progresser leur projet, malgré parfois un sentiment d'inachevé

- Soit la démarche remplit une fonction de déclenchement du passage à l'action, elle est la condition même d'existence du projet : « *sans les ExpéRENOS, je n'aurais jamais pris mon téléphone pour appeler une agence immobilière, ça a été un prétexte pour entamer une démarche qui n'était pas encore claire* » ». L'avancée du projet est jugée positive sur le simple fait d'avoir mené des actions même quand celles-ci sont loin d'avoir atteint l'objectif initial, « *on n'y est pas parfaitement arrivé mais ça a progressé* ».
- Soit la démarche leur a permis d'aller plus loin que s'ils n'avaient pas participé : « *sans les ExpéRENOS le projet aurait existé mais j'aurais beaucoup moins avancé* », sur le plan des résultats obtenus comme des différentes dimensions abordées, « *ça nous a permis de nous projeter plus loin, de donner de l'envergure* ». Même, ces porteurs peuvent considérer ne pas avoir atteint leur objectif, « *on a avancé mais ce n'est pas un projet fini car il est très ambitieux et ce n'est pas possible d'y arriver en 6 mois* ».

Les porteurs mettent en avant des résultats concrets et immédiats obtenus grâce à leur ExpéRENO

- Les porteurs ont fait la preuve de l'intérêt d'un nouveau concept, de sa faisabilité technique, juridique ou financière, « *à mon sens l'objectif était d'avoir un modèle viable, on y est presque* ». Elle est consolidée par la confrontation au terrain et à l'intérêt du public : « *on a pu faire 7 dossiers qui nous ont permis de valider ce qu'on pensait être vrai, le sécuriser avec des éléments auxquels on n'avait pas pensé* ».
- Les porteurs ont réussi à nouer des relations durables avec de nouveaux acteurs. Par exemple, des contacts entrants de ménages pour se faire conseiller par l'EIE sur un projet de rénovation, suite à l'animation dans un lotissement ou un collège : « *on a eu 3 ou 4 demandes de parents intéressés* ». Des magasins de bricolages ou des fédérations d'agents immobiliers qui sollicitent les porteurs pour des interventions : « *ils m'ont invité pour des soirées VIP clients, maintenant c'est un réflexe pour eux* ». Certains ont seulement initié ces relations, mais d'autres sont parvenus jusqu'à leur consécration (exp : signature d'un partenariat Oktave / ORPI en présence de Philippe Pelletier le 9 juillet 2018)
- Les porteurs ont mis au point des outils qui pourront être réutilisés par la suite, par eux ou par d'autres. « *En l'espace d'un temps record on a finalisé la création d'un package d'outils et d'une methodo, avec un discours à tenir à des acteurs avec lesquels on n'a pas l'habitude de travailler* »



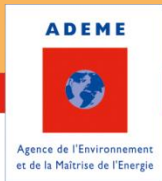
Les ExpÉRÉNOs constitue une initiation à l'approche du design : « une méthodo de travail différente »

- La démarche est vécue comme une découverte, « on ne savait même pas que le design de services existait, on en a bien vu l'intérêt », car cette approche ne fait pas partie de leurs compétences de base, « moi je suis très technique, mais dans mon métier il faut savoir s'adapter ». Deux nouveautés : 1) le croisement d'expertises multiples, « c'est hyper riche de croiser les disciplines, de discuter avec des gens avec qui tu ne discutes pas d'habitude » 2) la posture d'expérimentation : « avec l'expérimentation on ne se pose pas de faux problèmes, on avance, on fait un objet pour réfléchir, on le met sur son chemin, on en fait un autre ».
- L'approche est en rupture avec les modes de travail habituels caractérisés par le paradigme de la gestion de projet qui est « une approche contrôlée : planning, budget... où on verrouille tout à l'avance comme dans les Plans Climat ». Les ExpÉRÉNOs introduisent une souplesse dans la façon de travailler : « c'est très riche de faire un pivot, c'est-à-dire de changer le cadrage du projet en cours de route ; on avance en marchant en mode start-up » ainsi que de nouvelles techniques d'animation des réunions : « c'est très stimulant ces séances de brainstorming, on a déjà fait quelques ateliers mais pas aussi bien animés ».
- La réception reste variable selon les porteurs ; d'une part selon leur personnalité : « j'ai suivi une éducation américaine, je suis habitué à cet aspect créatif » ; et d'autre part selon leur contexte organisationnel, « c'est adapté car on est une structure associative avec pas mal de liberté mais dans une grande agglomération où tout est structuré en service s'ils ne peuvent pas faire grand-chose en 6 mois ». Dans certaines structures, les ExpÉRÉNOs alimentent un renouvellement des méthodes de travail en cours, « chez nous on a déjà quelqu'un qui est sur les méthodes de type forum ouvert », dans d'autres les porteurs se heurtent à l'incompréhension des collègues.

Les porteurs retirent des bénéfices individuels de ce « rite initiatique » au design de services

- Les apprentissages méthodologiques sont réinvestis dans le cadre de leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Que ce soit les plus généralistes : « c'était la première fois que j'avais à gérer un projet de A à Z, j'ai fait plein de nouvelles choses » ; aux plus spécifiques : « j'en tire des choses dans mon métier par exemple pour une radio thématique nocturne avec les écoles d'archi, le fait que l'on fasse un pilote si rapidement, c'est lié à l'approche expérimentation des ExpÉRÉNOs ».
- Une vision nouvelle de leur sujet de travail habituel : un journaliste spécialisé dans l'architecture intègre désormais la rénovation énergétique, « je ne me rendais pas compte que ça faisait partie de mon champ ». Une association spécialisée dans l'auto-rénovation apprend à s'adresser au grand public, « le langage interne n'est pas évident pour tout le monde, ça m'a permis de revoir mes éléments de langage ». Un agent d'une structure publique de conseil envisage différemment les partenariats, « j'ai découvert ce que ça voulait dire pour une collectivité de se confronter à des acteurs privés qui n'ont pas les mêmes objectifs ».
- La démarche contribue au développement professionnel du porteur. Elle permet de sortir de la situation ordinaire du métier ce qui apporte une diversification. « J'ai plus l'habitude de commencer les projets et de pas les mener jusqu'au bout car je les confie à quelqu'un, c'était satisfaisant ». Elle peut même jouer sur sa carrière lui permettant de faire ses preuves : « C'est valorisant pour moi, mon directeur était super content, ça me démarque de mes collègues ».

Trois autres apports pour les porteurs



Un cadrage temporel qui intensifie l'action et concentre l'énergie des porteurs : « on a fait un marathon »

- La démarche impose un délai court d'environ 8 mois aux porteurs, ce qui n'est pas courant pour eux. Ce délai vient ainsi justifier un investissement plus important que sur d'autres projets : « *le fait que ce soit en mode 6 mois a donné une légitimité vis-à-vis de l'interne ; sinon c'est difficile de bloquer une journée par semaine* ». Cela alors même que leur travail n'est pas rémunéré : « *le truc de la deadline a joué un rôle car j'ai plein de projets d'émissions que je ne monte jamais ; là je l'ai pris comme une commande* ».
- La démarche est aussi caractérisée par un rythme soutenu, « *le côté crash-test en mode start-up a accéléré notre rythme de travail* ». Il s'agit ici plus particulièrement de l'enchaînement rapide des étapes 1) collectives supposant d'arriver avec un résultat : « *les RénoCAMPs 1 & 2 faisaient accélérer le projet en amont car il fallait le présenter* », et 2) individuelles à travers la boucle itérative de l'expérimentation : « *on est plus rapide à prendre les rendez-vous, tu avances, tu analyses, la progression est rapide* ».

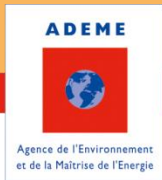
Une ouverture des réseaux relationnels qui offre de nouvelles opportunités

- La démarche permet aux porteurs d'échanger avec des experts mais aussi d'autres porteurs de projets qu'ils n'ont jamais rencontrés, « *c'est très enrichissant les échanges avec les autres structures, on le fait mais seulement au niveau des Départements ou Régions* ». Ces échanges entre pairs apportent des éléments aux porteurs qui se révèlent parfois décisifs pour la réussite de leur projet : « *l'idée de chercher des agents immobiliers via les annonces du Boin Coin, c'est la Bretagne qui me l'a soufflé* ».
- La démarche met les porteurs au contact direct d'institutions nationales (ADEME, PBD) créant une connexion avec le local. « *C'est très intéressant de rencontrer des acteurs comme le PBD car ils sont au fait de plein de trucs, Je n'aurais jamais pensé à les contacter auparavant et là je n'hésiterai pas* ». En outre, la démarche ExpÉRÉNOs fonctionne comme un label qui donne confiance aux contacts locaux des porteurs : « *il y a une certaine aura de l'ADEME, c'est très rassurant pour nos interlocuteurs. Quand on annonce qu'on a été retenu parmi 80 dossiers, ce n'est pas pareil qu'un gars qui dit : « j'ai une idée j'ai envie de la tester »* ».

Une caution morale qui donne une légitimité au projet et de la reconnaissance au porteur

- La sélection dans le cadre des ExpÉRÉNOs apparaît déjà comme une validation de principe du concept, « *L'ADEME travaille sur quelque chose et ça nous a conforté de travailler sur cette thématique, ça a confirmé que ce que l'on avait pensé à la base était une bonne idée* ». Ce renforcement est d'autant plus important que d'autres acteurs peuvent par ailleurs dénigrer les projets : « *on a du mal à faire comprendre que la rénovation globale n'est pas facile à vendre, à nos collègues de Négawatt, Biovallée...* »
- Pour les porteurs divergents, la caution des ExpÉRÉNOs apparaît encore plus importante car elle participe à la reconnaissance de structures émergentes, « *notre association est récente, dans notre histoire ça représente la possibilité d'un changement d'échelle* », voire alimente la confiance en soi de jeunes professionnels : « *ça m'a donné confiance dans mes capacités le fait de bosser avec des gens compétents qui ont l'air de savoir où ils vont* ».

Les apports de l'expérimentation pour les projets



L'expérimentation induit une posture d'écoute terrain qui bonifie la conduite des projets :

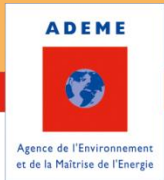
« Ce sont les agents immobiliers qui ont influencé nos choix plus que les ExpÉRÉNOs en termes d'outils à mettre en avant »

- Mieux cibler les projets, voire segmenter les projets en fonction de différentes cibles. Par exemple le concept de VEFA Réno s'est révélé avoir deux cibles différentes en zone de marché immobilier détendu : « *La collectivité est intéressée par la rénovation de l'hyper-centre car il y a de la vacance des logements, et les agents immobiliers qui sont sur la périphérie* » avec des biens qui restent parfois longtemps en portefeuille (surnommés : les « oignons » ou les « biens ventouses »).
- Mieux ajuster le projet en fonction des retours terrains. Cette confrontation anticipée permet de limiter le risque de vouloir trop en faire, et de mieux positionner le service proposé en fonction des besoins réellement exprimés. Par exemple, les projets avec les agents immobiliers ont montré qu'ils n'entendaient pas jouer le rôle d'expert de la rénovation énergétique auprès de leurs clients, « *déjà orienter les clients vers un service public ça leur suffit, donc il faut se centrer sur le partenariat plus que sur les services* ».
- Changer de posture professionnelle car le cadre d'expérimentation donne le « droit » de tester une nouvelle attitude. Ainsi dans « Pop Up Réno », les conseillers ont testé la posture d'interpellation du public alors qu'ils sont plutôt habitués à celle de l'expert retranché derrière un guichet. « *Commencer par le côté décalé pour les amener ensuite à un discours sur l'énergie, ils ont adoré* ».

L'expérimentation conduit à des projets finals souvent assez différents des projets initiaux :

- Une partie des projets proposés sont en réalité à peine plus développés que les idées du cahier « Booster » de l'ADEME, les porteurs ont donc effectué un travail de réappropriation en fonction de leurs envies et leurs ressources. « *J'ai passé beaucoup de temps à concevoir le projet qui n'était qu'une idée issue du Booster. Il fallait raconter une histoire autour de ça, ça n'allait pas de soi* ».
- Certains projets se sont rapidement heurtés à des obstacles difficilement surmontables : « *on s'est rendu compte avec les experts que ce n'était pas réaliste juridiquement et financièrement, pour une structure comme la notre, de porter un contrat VEFA Réno* », ou trop ambitieux dans le délais imparti pour les ExpÉRÉNOs. Les porteurs ont été amenés à faire bifurquer les projets sans toutefois abandonner tous les objectifs initiaux : « *on s'est rendu compte que l'on pouvait atteindre l'objectif sans faire de contrat VEFA mais en travaillant avec les agents immobiliers* », ou encore à viser des étapes intermédiaires : « *au début on devait travailler sur les assurances mais pour trouver une assurance il faut d'abord savoir de quoi on parle ; donc on est parti sur un référentiel de pratiques* »
- L'expérimentation invite à accentuer le travail sur la forme des projets qui loin de se limiter à l'apparence conduit à des profondes reformulations. « *Deux choses ont beaucoup évolué le contenu et le format idéal ; les deux ont évolué en parallèle* », explique le journaliste qui est passé de la vidéo au podcast. La forme initiale est parfois difficile à abandonner pour le porteur, « *le super héros dans le magasin de bricolage, j'ai dû faire mon deuil* », la confrontation au public est alors salutaire pour juger de sa pertinence. En effet, pour certains projets, la forme apparaît comme la clé de l'adhésion du public : « *l'obligation de changer le nom car il était déposé nous a conduits à imaginer autre chose : l'enquête policière a été un vrai succès auprès des enfants* ».

Les limites du dispositif pointées par les porteurs



Une absence totale de soutien financier qui s'avère limitante voire parfois... bloquante

- Certaines structures publiques de conseil sont prises dans un étau entre un plan de charge important et une situation financière très tendue ce qui rend impossible l'auto-financement d'un temps de travail dédié aux ExpéRENOS. « *On regrette l'accompagnement financier car on est à moins 35 % de budget en deux ans sur l'EIE, on souffre* ». Ceux qui ont pu dégager des moyens humains spécifiques reconnaissent qu'ils n'auraient pas pu avancer sans cela. « *On a pu combiner avec un stage, moi tout seul à me débattre ça n'aurait pas donné ça ; on est déjà pressé comme des citrons* ».
- La nécessité de supporter des frais, même minimes, (billets de train, impression de supports de communication...) peut créer une difficulté notamment pour les porteurs divergents. « *J'aurais dépensé moins de 1000 euros mais sur ma trésorerie c'est notable* ».
- Des projets spécifiques demandent des moyens financiers pour se concrétiser, comme les caisses d'avance pour payer des subventions. « *S'il y avait eu un budget de l'ADEME pour abonder notre fonds, ça aurait été encore mieux* ».

Un cadrage des attentes de la démarche insuffisant au démarrage qui a pu freiner certains projets ensuite

- Les porteurs ont le sentiment d'être restés dans le flou sur les ressources nécessaires pour participer à la démarche, en termes de temps comme de responsabilité « *Il faudrait clarifier au début ce que l'on doit faire, le qui fait quoi...* ». Ce déficit d'information n'a pas permis d'anticiper : « *Mon chef ne m'avait pas créé de ligne dans l'outil de gestion de mon temps ; il l'a fait début 2018* ».
- Des porteurs regrettent d'avoir mis du temps à adopter une approche globale sur leur projet, laissant de côté certaines dimensions qui se sont avérées fondamentales à l'arrivée. « *On a évacué certains sujets trop vite, on aurait pu aller plus loin, explorer d'autres possibilités comme le contrat à impact social* ».

Un accompagnement pas assez approfondi selon certains porteurs : « l'accompagnement c'était léger ! »

- Certains porteurs auraient souhaité être davantage accompagnés par l'équipe, que ce soit en terme de régularité des échanges avec les référents : « *Il faudrait plus de communication sur l'avancée du projet pour éviter de rester dans le flou et de partir dans de mauvaises directions* » ; ou d'intensité des échanges avec les experts : « *cela qui aurait été mieux d'avoir des rencontres bilatérales avec les experts sur une demi-journée, on ne se dit pas la même chose quand on se voit* ».
- La question de l'accompagnement en présentiel est posée, car en dehors des RénoCAMPs il s'est surtout fait à distance. « *Ce que j'aurais aimé c'est un coach qui vienne à mes rendez-vous avec les agents immobiliers* ». Mais cette demande vient principalement des porteurs qui sont restés isolés dans leur projet, ou qui ont suivi la démarche « par procuration », c'est-à-dire sans se rendre aux RénoCAMPs « *Je savais que ça allait être compliqué d'être à distance* ».

Les perspectives pour les projets

Les suites envisagées par les porteurs
Les conditions du changement d'échelle
Les effets sur les relations avec les
commanditaires



Les suites envisagées par les porteurs



Tous les porteurs ont l'intention de poursuivre leur projet mais dans des conditions souvent incertaines :

- Pour les porteurs dont le projet renvoie directement à leurs principales missions professionnelles, la poursuite du projet est présentée comme une évidence car il correspond aux mêmes objectifs. Le projet perd toutefois son caractère exceptionnel ; il s'agit de le réintégrer dans un quotidien professionnel, « *je vais continuer au fil de l'eau* », ce qui peut présenter un risque d'essoufflement.
- La majorité des porteurs posent des conditions à la poursuite du projet : obtenir une validation de leur hiérarchie, « *le projet n'est pas abandonné, je dois voir ma directrice mardi pour voir si elle me suit* », et/ou obtenir un financement dédié « *c'est dans ma boîte à projets, je le ferai quoi qu'il arrive, il me faut juste des moyens* ». Si certains se montrent optimistes, d'autres le sont beaucoup moins : « *ce n'est pas dans notre programme* ».
- Au moment des entretiens d'évaluation, la démarche ExpéRENOS n'étant pas encore terminée, les porteurs ont des difficultés à se projeter sur l'après et notamment à exprimer leurs attentes vis-à-vis de la démarche : « *On est encore dans le projet* ». Certains souhaitent une prolongation de l'accompagnement méthodologique, « *je suis preneur d'une phase supplémentaire, il faut que l'on construise un produit plus finalisé* » ; quand d'autres se disent déjà prêts à recommencer la démarche sur un autre projet : « *C'est possible que l'on postule à un ExpéRENOS 2, on a vraiment vu l'intérêt pour doper notre projet, merci l'accompagnement* ».

Les porteurs adoptent des positions diverses sur les suites à donner à leur projet :

- Une minorité ne sont pas prêts à le diffuser et souhaitent approfondir le travail de recherche et de conception. « *Il faut que je reprenne tout ça* ». Il s'agit des porteurs pour qui le cadre des ExpéRENOS n'a pas été suffisant pour parvenir à un résultat signifiant.
- La majorité des porteurs envisagent de tester à nouveau le projet afin d'en affiner la conception et de proposer une nouvelle version. « *On voudrait reproduire les animations en tenant compte de l'expérience* ». Il s'agit des porteurs qui ont pu tester leur projet une fois sur le terrain dans le cadre d'ExpéRENOS et qui ont besoin de se rassurer. « *Il faut que j'essaye sur une autre classe pour être sûr que ce n'était pas un coup de bol et pour affiner certains points* ». Plusieurs d'entre eux sont déjà en action, « *on est en train d'élaborer une plaquette de présentation du projet qui nous servira pour l'expliquer aux profs et aux parents* ». Leur objectif est, soit de tester dans différentes conditions afin d'augmenter la portée générale du projet : « *que l'on puisse exploiter cette idée dans d'autres magasins de bricolage, qu'on puisse l'améliorer en fonction des retours* ». Soit de tester « *grandeur nature* » quand le projet est resté sur le papier.
- Une partie seulement des porteurs envisagent de participer activement à la diffusion de leur projet. « *On va participer à la diffusion en écrivant notre REX et en donnant le plus d'éléments possible* ». Il s'agit des porteurs des projets les plus aboutis et qui se sont le plus appropriés le dispositif ExpéRENOS ; les autres n'ont pas suffisamment confiance en leur projet pour être dans une optique de diffusion à d'autres acteurs.

Les conditions de changement d'échelle (1/2)



Les porteurs envisagent trois types de stratégie de diffusion avec chacune des limites

- Partager sur un mode d'essaimage libre la méthode et les outils et avec d'autres structures similaires en espérant qu'elles s'en emparent. « *Il faut que ça circule, que nos collègues se l'approprient, qu'ils essayent avec de nouvelles œuvres d'art* ». Cette dynamique s'appuie sur la culture du partage entre les structures publiques de conseil. Elle est déjà en cours via des contacts interpersonnels, « *je reçois des coups de fil de structures qui veulent se rapprocher des agents immo, j'envoie tout* », et via des rencontres collectives au niveau local « *la réunion des EIE Centre* » et au niveau national « *les Assises de l'Energie 2019* ». Toutefois, cette diffusion restera très ciblée car l'appropriation du projet dépend du niveau de maturité des structures sur le sujet, « *on avait fait tout un travail de formation interne avant pour sortir du discours technique et passer à une posture conduite du changement* » et de la nature de leur territoire : « *c'est reproductible si on est dans les mêmes conditions de marché immobilier, mais ça ne marchera pas dans les Métropoles* ».
- L'élargissement à d'autres profils de porteurs : « *Ce n'est pas seulement les PTRE qui peuvent être intéressées mais aussi les agences immobilières* ». Une fois le projet monté, il peut aussi être repris et développé par des types d'acteurs différents que celui du porteur initial : « *une MOE pourrait aussi le mettre en place seule ou avec une agence immo, sans service public* ». Mais cette diffusion sera limitée par les jeux de pouvoir entre le porteur et les acteurs du champ, comme le montre l'exemple de l'auto-rénovation avec les tensions qui peuvent exister entre les deux principales fédérations (ANCB et FEDAC) et avec les fédérations d'artisans (FFB, CAPEB).
- Proposer un nouveau modèle mieux adapté au déploiement à grande échelle. La démultiplication du projet pose de nouveaux problèmes qui ne s'étaient pas posés dans la phase d'expérimentation ; il faut donc inventer des nouvelles solutions. Par exemple, en gestion des ressources humaines : « *Si on veut le reproduire, on ne pourra pas être partout. Les profs sont prêts à le faire eux-mêmes en se mettant à plusieurs et si on leur donne un kit clé en main* ». Ou encore juridico-financière : « *Notre modèle sur fonds propres n'est pas assez sécurisant pour les financeurs externes qui peuvent vouloir une structure séparée avec sa trésorerie* ». Toutefois les porteurs restent prudents sur la viabilité de leur projet à plus grande échelle et recommandent de ne pas aller trop vite : « *Avant de le proposer en autonomie, on veut essayer le format* », ou trop fort : « *Mon conseil, c'est de le faire à l'échelle de deux agglomérations max* ».

Les conditions de changement d'échelle (2/2)



Les porteurs expriment des besoins vis-à-vis de l'équipe pour mener à bien ces stratégies de diffusion :

- Disposer d'une méthodologie voire d'un accompagnement : « *On attend le modèle de recette de cuisine : comment faire la même chose chez vous ?* ». Mais pour permettre l'appropriation des projets par d'autres structures, la diffusion de support ne suffira pas et certains porteurs sont prêts à jouer le rôle de porte-parole de leur projet. Toutefois, il y a un risque de lassitude vis-à-vis de multiples sollicitations individuelles, certains porteurs imaginent alors qu' « *un format vidéo pourrait être intéressant pour diffuser mon ExpéRÉNO* ».
- Réaliser un travail institutionnel afin d'aider à la diffusion des projets: « *Il faut que l'ADEME se mette en relation avec le Ministère de la Culture et incite les CAUE et les EIE à se retrouver autour de ce projet* ». Les porteurs de projets n'ont pas la position et le réseau leur permettant de réaliser ce travail eux-mêmes : « *Il faudrait faire le lien avec le Ministère de l'Education Nationale, je ne sais pas s'ils seront à la restitution* ». Ils attendent tout particulièrement que les commanditaires d'ExpéRÉNOS continuent de jouer leur rôle de sponsor dans la phase de diffusion : « *Il faudrait que l'ADEME et l'ANAH se coordonnent pour porter un plan lotissement comme on a des plans copro. Est-ce que le PBD a bien pris en compte ce segment de parc ?* ».
- Des inflexions dans les orientations politiques nationales sont vues comme nécessaires pour favoriser la diffusion des projets. Quelques exemples : abandonner le dogme de la rénovation globale en une fois, « *beaucoup de PTRE sont dans une approche de l'optimum économique, nous on ne dit pas qu'on va arriver au facteur 4 par le BBC en une fois* » ; intégrer le public scolaire dans les attributions des EIE « *Sherlock Homes il faut que ça rentre dans le cadre des missions des conseillers info énergie* » ; trouver des modes de financement des actions d'animation en lotissement, en magasin de bricolage...



Les ExpÉRÉNOS modifient l'image des institutions commanditaires auprès des porteurs et sur les territoires

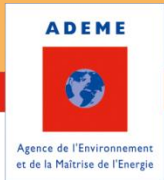
- Développent la notoriété de ces institutions auprès de certains porteurs qui ne les connaissaient pas. Par exemple, un porteur entreprise qui ne travaille pas dans le champ de l'environnement, « *L'ADEME je connaissais le nom et le logo, mais pas le champ d'action ; par les ExpÉRÉNOS il y a une volonté d'être connu plus largement* », ou un porteur local qui n'a pas une vue d'ensemble du paysage national « *le PBD je ne connaissais pas ; ce n'est pas connu, mais je vais souvent au Forum de l'Habitat Privé* ».
- Permettent une plus grande proximité avec ces institutions : pour certains porteurs qui n'avaient pas de contacts directs, notamment avec le niveau national. « *L'ADEME a pris forme humaine, ce n'est plus une grosse institution, ça me fait moins peur* ». Les ExpÉRÉNOS ont notamment permis à l'ADEME de créer des relations avec des structures proches de l'ANAH. « *On ne travaille pas régulièrement avec l'ADEME car ils sont grand public alors que nous on est sur les propriétaires précaires, c'est plus l'ANAH* ».
- Renforcent l'image de modernité de ces institutions : la démarche est perçue comme « *avant-gardiste* », ce qui a pu susciter une curiosité au départ : « *le format nous a semblé original mais on se demandait ce que ça allait donner* », tout en restant cohérente avec le rôle attendu : « *l'ADEME est là aussi pour initier de nouvelles choses, si l'ADEME est pas là pour faire ça on ne le ferait peut-être pas* ». La démarche a montré que l'institution savait se renouveler dans ses codes, « *par exemple le lieu du RénoCAMP, on n'est pas dans un bureau sans fenêtre !* », ce qui semble avoir participé à sa réussite, « *ce n'est pas que esthétique* ».

Les ExpÉRÉNOS dessinent une nouvelle relation d'entre l'ADEME et les structures publiques de conseil

- Le mode d'intervention des ExpÉRÉNOS est perçu comme une rupture avec les habitudes de l'ADEME. 1) L'Agence ne prescrit pas des modes de faire via un cahier des charges, « *l'ADEME ne sait pas forcément comment faire une PTRE !* », mais s'appuie sur les idées présentes au sein des structures elles-mêmes, « *il y a des gens sur les territoires qui ont des envies, il faut les soutenir, même si tout ne réussira pas* ». 2) « *On a une vision de l'ADEME qui est plus un financeur* » alors que les ExpÉRÉNOS proposent un accompagnement à travers de l'animation et de l'expertise, « *elle est prête à faciliter le brainstorming et l'appui en ingénierie* ». Ce mode d'intervention implique des responsabilités renforcées en terme de suivi : « *L'ADEME c'est : « je donne de l'argent et je ne m'intéresse pas », là c'était très intéressant d'avoir ce suivi, ils étaient au courant de ce que l'on faisait, c'est valorisant* ».
- Malgré l'opinion positive des porteurs, ce mode d'intervention entre en tension avec les difficultés financières des structures, et les incertitudes sur leur pérennité. Les structures sont prises en étau : elles ne parviennent pas à compenser la baisse des dotations de l'ADEME par des budgets issus des collectivités locales. « *L'ADEME distribue de moins en moins d'argent donc tout est reporté sur les collectivités qui ne peuvent pas* ». Au-delà d'un dispositif d'accompagnement, les porteurs réclament des moyens financiers supplémentaires pour leurs nouvelles missions. « *On n'a pas de temps pour travailler sur cette cible, on aimerait qu'ils nous donnent du temps de travail* ». Pour autant, certains porteurs reconnaissent que leur projet ExpÉRÉNOS a permis de légitimer l'intérêt de leur structure auprès des élus. « *Ça a mis en valeur la structure auprès des élus, ça participe à une dynamique positive qui permettrait d'aboutir à une maison de l'habitat et pas juste maintenir des postes d'EIE* ».

Pistes d'action

Pistes d'amélioration de la démarche



Vers un ExpéRENO 2 ?



Annoncer dès l'appel à expérimenter les conditions à remplir pour une expérimentation réussie

- Ex : engagement équivalent à une demi-journée par semaine, le fait de ne pas avoir de lancement d'un gros projet en parallèle, une certaine autonomie sur l'organisation de son temps pour supporter les charrettes, la participation obligatoire au RénoCAMP...
- Obtenir une validation formelle de la hiérarchie : sur l'accord de participation au projet, la possibilité de mobiliser une équipe interne, d'aller voir des structures extérieures...
- Elargir les réseaux de diffusion de l'appel à expérimenter au-delà du réseau naturel ADEME - PBD si l'on souhaite davantage de diversité dans les porteurs, par exemple en montant des partenariats presse, et/ou avec des incubateurs internes d'entreprises.
- Bien mettre en avant que la participation ne s'accompagne pas d'une « subvention » ou d'un « publicité » spécifique



Donner de la visibilité sur les rôles et les engagements réciproques sans pour autant trop formaliser

- Au départ, expliquer le rôle de référent, ce que peuvent faire les experts et comment les solliciter, l'aide possible par les commanditaires... mais aussi le déroulement de la démarche, les différentes étapes, et les livrables attendus. Tout en affichant clairement le fait que ce cadre est susceptible d'évoluer au fur et à mesure de la démarche.
- Donner dès le départ des perspectives sur l'après ExpéRENOS : une prolongation de l'accompagnement, un soutien à la communication, un budget de développement... afin de maintenir la dynamique jusqu'au bout.



Mieux distinguer le rôle de référent et de celui d'expert, et étoffer la brique « expertise »

- Insuffler dès le départ l'approche globale sur les projets surtout si les porteurs sont bloqués sur un aspect précis de leur projet
- Mieux définir le mode de recours aux expertises pour éviter l'autocensure ou les exigences démesurées
- Ajouter officiellement certaines expertises : graphisme, design, vidéo, méthodes d'enquête...



Imaginer un dispositif qui favorise davantage les échanges entre porteurs

- Lors des RénoCAMP donner plus de place aux échanges entre porteurs
- Créer un cadre d'échanges entre les RénoCAMPS pour les porteurs dont les projets se rapprochent : référent unique ? réunion Skype ?



Prévoir un budget, même réduit, pour des frais, (ex : remboursés sur justificatifs)

- Ex : déplacements, supports, voire pour des prestations externes...
- Cela permet d'inclure des porteurs divergents : indépendants, associations...

Pistes pour le déploiement à grande échelle



Accompagner la diffusion

Une phase intermédiaire « d'amplification » des projets paraît nécessaire pour les faire changer d'échelle

- Même si l'objectif de déploiement était inscrit dans les objectifs de la démarche, le temps court a conduit à ce que les porteurs se focalisent sur la conception d'un prototype testé à l'échelle locale. Le déploiement à plus grande échelle suppose une étape de « reengineering » des projets en vue de leur réappropriation par d'autres acteurs ; cette phase pourrait notamment s'appuyer sur une multiplication des tests. Ex : Comment Sherlock Homes peut être pris en charge directement par une équipe de professeurs ? Comment les Journées du Patrimoine Ordinaire peuvent être répliquées et portées par des EIE et CAUE ?
- Sélectionner les projets à fort potentiel (entre 3 et 6) : tous les projets ne sont pas prêts pour la diffusion car ils ne sont pas suffisamment avancés (ALEC St Brieuc, MHD de Lille...), d'autres semblent désormais autonomes (Oktave, ALEC Grenoble). En revanche plusieurs porteurs ont exprimé leur souhait de tester à nouveau le projet sur plusieurs terrains afin de créer une version 2.
- Le principe serait de prolonger l'accompagnement méthodologique, mais surtout de donner une aide financière aux porteurs concernés, car ils ne seraient pas prêts à s'engager à nouveau dans un cadre purement bénévole.

Un travail de relations institutionnelles est nécessaire à la diffusion des projets qui suppose l'engagement des commanditaires

- Pour beaucoup de projets, le passage à l'échelle supérieure pourrait être favorisé par le soutien de Ministères, de fédérations professionnelles, d'associations nationales... Les porteurs de projet n'ont ni le carnet d'adresses, ni la position pour effectuer ce travail de réseau, de sensibilisation, d'intéressement.
- On pourrait imaginer un rôle de « parrain » assuré par une personne ayant un niveau de responsabilité important (par exemple : parmi les membres du Bureau du PBD), notamment pour les porteurs dont l'accompagnement serait prolongé.

Aider les porteurs à répondre au mieux aux demandes d'information sur leur ExpéRENO

- Les porteurs de projets sont les meilleurs porte-paroles de leur ExpéRENO : l'enjeu du déploiement n'est pas seulement la diffusion d'un contenu, mais le transfert d'une énergie collective issue de la démarche, qu'ils sont les seuls à pouvoir incarner.
- Programmer des restitutions collectives des ExpéRENOS lors des rencontres d'EIE, du Congrès National du Bâtiment Durable dont le thème est l'innovation. Répondre aux sollicitations de restitution des ExpéRENOS en région (ex : AURA) ce qui pourrait être l'occasion de recruter pour les ExpéRENOS 2 : « et vous, quels sont vos projets ? »
- Leur proposer la réalisation de vidéos sur la base de leurs « recettes de cuisine » ou pourquoi pas l'animation de webinaires qui permettent d'avoir un temps d'échange.
- Organiser des « communautés de pratiques » au niveau national sur les différents enjeux soulevés par les ExpéRENOS : agents immobiliers, grandes surfaces de bricolage, vulgarisation rénovation énergétique... dans lesquelles les porteurs pourraient jouer un rôle.



Auteur de l'étude :
Gaëtan Brisepierre Sociologue
gbrisepierre@gmail.com

Contact ADEME :
Ariane ROZO
ariane.rozo@ademe.fr

