CONCOURS INTERNE D'INGÉNIEUR EN CHEF TERRITORIAL

SESSION 2012

Analyse d'un document

Option : Paysages, espaces verts

EPREUVE N° 13

Durée : 4 h
Coefficient : 4

SUJET :

La densification urbaine, permettant de répondre à une démographie croissante de la ville tout en limitant l'étalement urbain, entraine une demande de la population en cadre de vie qualitatif, plus vert, à une recherche de nature en ville. Ce renouvellement urbain mérite d'être accompagné pour faire adhérer à ces nouveaux enjeux de politiques publiques (PADD, PDU, PDH..) des habitants dont la participation s'essouffle dans les débats publics et qui ne touchent qu'une frange limitée de la population.

Pour renforcer l'attractivité de leur ville, des efforts considérables sont investis pour faire sortir les villes de leur anonymat, leur insuffler une image culturelle, de dynamisme de projet. Nouveaux équipements culturels de portée internationale (Guggenheim à Bilbao, Centre Pompidou de Metz, Cité de la Musique à Lyon), équipements liant culture et végétal comme les Machines de l'île à Nantes, ou totalement dévolus au végétal comme le parc Phoenix de Nice, le parc du végétal à Angers, le Biodôme de Montréal, Eden Project dans les Cornouailles anglaises, ou événements sur l'espace public événementiels comme la fête des lumières à Lyon.

De nouveaux enjeux émergent de ces croisements entre l'urbanisme, le végétal et la culture. Les artistes participent à cette mobilisation, s'invitant dans le débat participatif et communiquant sur la nature, la biodiversité, le lien social : Land art, installations artistiques en milieu urbain, comme Estuaire irrigant le territoire de la Loire de Nantes à St Nazaire, Anamorphose (François Abelant) sur le parvis de l'Hôtel de ville de Paris, La forêt suspendue de Lille (Lucie Lom), le festival des jardins et le parc de Chaumont sur Loire, la biennale d'art contemporain de Melle avec le jardin d'orties de Gilles Clément ...

Les limites se brouillent encore un peu plus et enrichissent parcs et squares mais également transforment, voire transgressent, les possibles sur l'espace public avec des résidences d'artistes introduisant la culture participative dans les quartiers. L'art dans les jardins a toujours participé à animer ces espaces, mais l'introduction de l'événementiel dans la ville peut permettre de toucher des publics indifférents, peu informés, passifs et faire rebondir le débat démocratique dans la cité. Il peut permettre de communiquer sur de nouveaux espaces, de nouvelles pratiques pour informer la population et la faire participer, renforcer l'attractivité dans les espaces publics et augmenter la fréquentation

Les services des collectivités peuvent être spectateurs de ces nouvelles promotions de leur ville, uniquement fournisseurs de services, ou partenaires, voire même initiateurs de telles pratiques...

Vous êtes responsable d'un service espaces verts d'une collectivité de 200 000 habitants. Votre service est intégré au sein de la direction de l'Environnement qui comprend le service de l'écologie urbaine, le service de la propreté et des ordures ménagères, les services de l'eau et de l'assainissement. Le territoire de la collectivité, d'une superficie de 7000 ha, bénéficie d'un grand parc de centre ville de type horticole plutôt traditionnel, de plusieurs squares de quartiers et d'une coulée verte le long d'une rivière qui relie un parc plus vaste et rustique en bordure de l'agglomération.

Un agenda 21 a été élaboré en 2000, et la collectivité souhaite communiquer sur sa réactualisation récemment effectuée. La semaine du Développement Durable parait être le bon moment pour lancer une communication sur ces nouveaux engagements, en particulier sur une des actions phare concernant l'abandon des pesticides et la gestion différenciée des espaces verts et publics. La collectivité souhaite innover en proposant un événementiel pour son lancement, et élargir l'information à un public peu enclin à se déplacer sur les habituelles expositions et conférences. Cependant, cette demande n'a pas été anticipée, et à 8 mois de l'événement, le budget sera donc contraint.

QUESTION 1

Dans cette perspective, en tant que responsable du service espaces verts, votre directeur général des services vous demande de rédiger une note d'analyse critique présentant les enjeux stratégiques d'une communication sur la politique publique environnementale de la commune notamment en lien avec la gestion durable de la biodiversité. Cette note devra donner des arguments aux élus pour opter sur une opération événementielle en faveur d'un tel événement, sans omettre les difficultés, risques et limites à lancer une telle opération et en anticipant les actions correctrices à prévoir.
Vous développerez votre argumentaire en vous appuyant sur des expériences d'autres villes, présentées dans les documents joints.
Cette démarche de Benchmarking vous permettra, en comparant les différentes possibilités d'argumenter sur votre propre projet que vous pourrez développer en 3 actions phares au maximum, et qui vous permettra d'expliquer de façon lisible et pragmatique vos enjeux.

QUESTION 2

Fort de cette expérience et au delà de ce lancement de la semaine du DD, la ville vous demande d'établir un plan d'actions sur les 3 prochaines années, vous permettant de faire connaitre les potentialités en patrimoine vert et bleu de la ville, dynamiser son image et ses services vis-à-vis des usagers, des touristes tout en motivant ses agents.

Vous rédigerez une note présentant :

- **le plan d'actions intégrant de nouveaux axes complémentaires,**
- **la méthode de pilotage pour mettre en place ce projet auprès de tous les acteurs aussi bien citoyens, associatifs, que les services concernés en interne et les partenaires en externe, afin de mobiliser les forces vives locales, vous permettant de construire un réseau et de mener ces actions avec un budget contraint,**
- **une méthode pour rassurer et sécuriser les agents qui peuvent être déroutés par ce changement, tout en organisant la prévention sur les risques aussi bien vis à vis du public que concernant les équipes et la réalisation de ces actions,**
- **des indicateurs de mesure à mettre en place pour évaluer le bilan de la performance de ces actions, à l'issue de ces trois années.**

Barème de notation :

- **Compte rendu critique de l'analyse : 8 points**
- **Orientations prospectives : 10 points**
- **Lisibilité et cohérence du document : 2 points**

DOCUMENTS JOINTS

Document n° 1	Collectif, technicités, La performance territoriale au service de la culture, janvier 2010	**Page 4**
Document n° 2	Extraits des actes du colloque AFJEVP/CNFPT Quels Management stratégique pour les espaces verts en 2009 ?	**Page 12**
Document n° 3	Guide de l'événement éco-responsable Tourisme Laval, Canada, 2011	**Page 26**
Document n° 4	Diaporama	**Page 37**

NOTA :

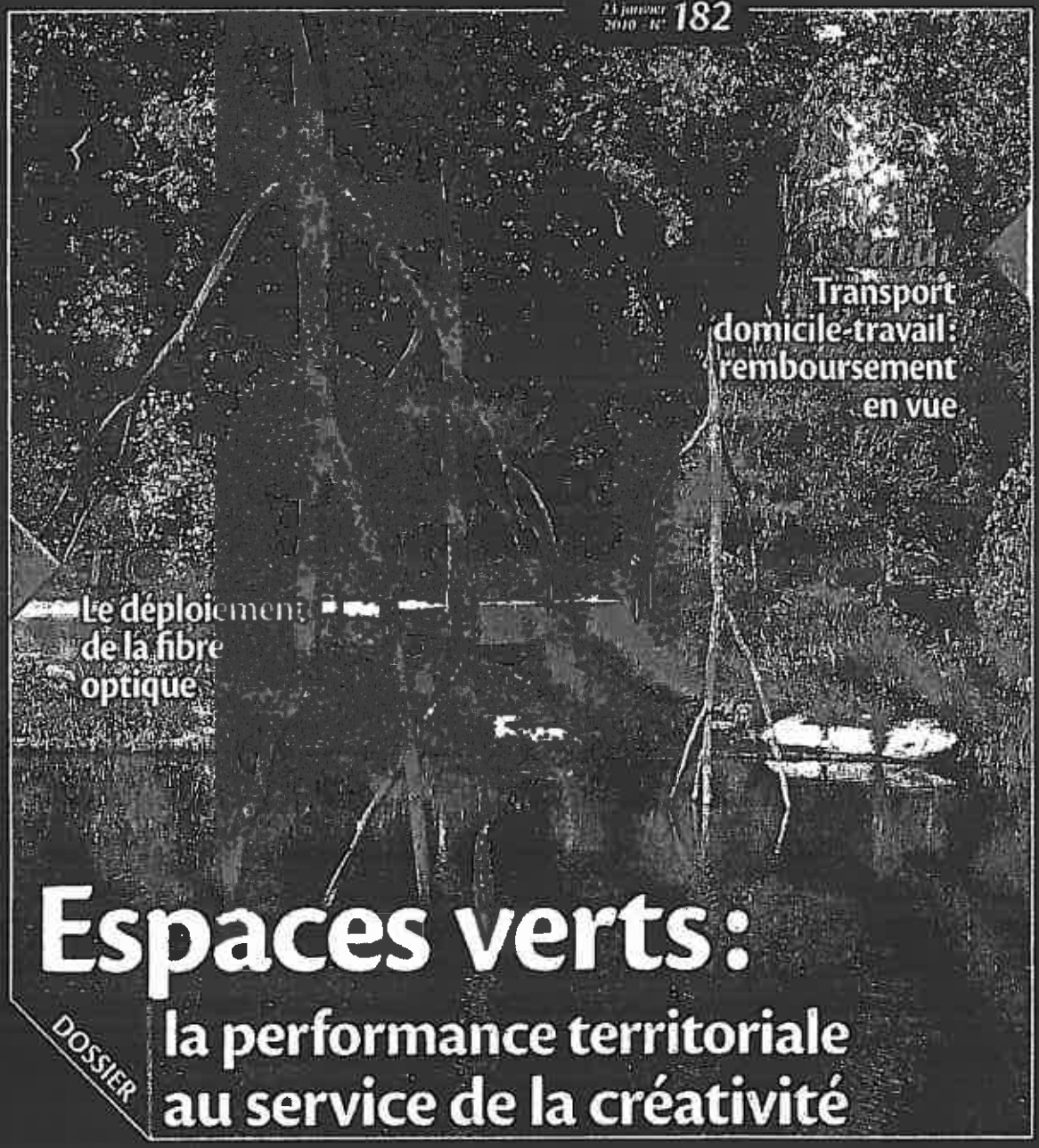
- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies** : pas de signature (signature à apposer uniquement dans le coin gommé de la copie à rabattre) ou nom, grade, même fictifs. Seuls la date du concours et le destinataire, (celui-ci est clairement identifié dans l'énoncé du sujet) sont à porter sur la copie.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

DOCUMENT n° 1 4

Techni.Cités

Le magazine des professionnels de la ville et des territoires

23 janvier 2010 - n° 182



Transport domicile-travail : remboursement en vue

Le déploiement de la fibre optique

Espaces verts :

la performance territoriale au service de la créativité

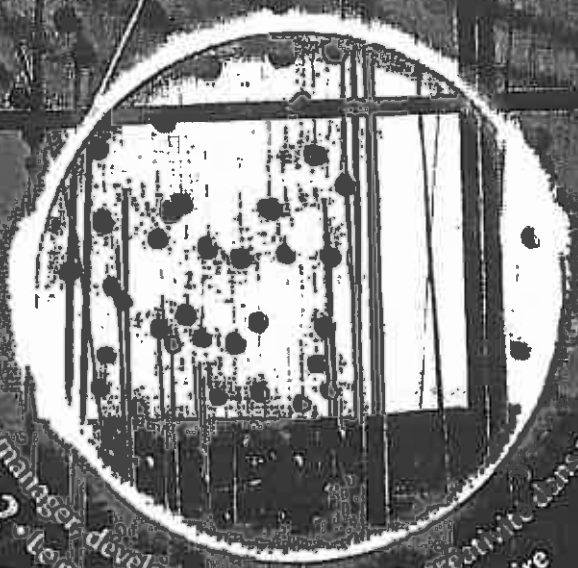
DOSSIER

DOSSIER

Coordonné par Gaëlle Aggeri
Responsable du pôle de compétences espaces verts-paysage du CNFPT, ENACT Montpellier

La performance territoriale au service de la créativité: l'exemple du management des services espaces verts

Dans le contexte de renouvellement de la gestion durable de la ville et d'une rupture de style des conceptions paysagères, quel est le mode de management le plus pertinent dans les services espaces verts ? Une recherche de performance technique rationalisée des équipes territoriales, au risque de banaliser les réalisations sur le terrain ? Ou plutôt une recherche d'innovation, de créativité permanente dans la sphère territoriale et partenariale, sans culture et planification partagée ? Le manager doit-il se positionner comme expert, coordonnateur ou visionnaire ?



1. Le manager, développeur et passeur de créativité dans son
2. Le manager, metteur en scène du territoire
3. Le manager, médiateur de son équipe et des usagers

DOSSIER

LA PERFORMANCE TERRITORIALE AU SERVICE DE LA CRÉATIVITÉ : L'EXEMPLE DU MANAGEMENT DES SERVICES ESPACES VERTS

Depuis une dizaine d'années, le secteur des espaces verts est en pleine mutation, notamment avec une évolution des pratiques sociales dans les jardins urbains, jardins partagés, parcs agricoles urbains, la définition de nouvelles politiques urbaines de biodiversité, de paysage, qui entraînent des réorganisations de missions, de services et un glissement des compétences en horticulture vers les champs disciplinaires de l'écologie, de la culture, du social... Qu'en est-il de l'impact de ces mutations sur le management des services espaces verts ?

Passion et raison

Le colloque national intitulé « Quel management stratégique pour les services espaces verts en 2009 ? Passion ou raison », organisé à Nantes les 24 et 25 septembre 2009 par le CNFPT, l'Association française des directeurs de jardins et espaces verts publics et la ville de Nantes, a montré, avec ses 300 participants et les 20 intervenants (artistes, ingénieurs territoriaux et consultants) comment les modes de management traditionnel des services avaient été enrichis par de nouvelles influences sociales, culturelles qui changeaient la donne de la motivation des équipes, de l'image des villes, des expériences sensibles des usagers.

Nous présenterons ici des expériences originales, au sein desquelles prospective territoriale et projet de service, créativité et performance des agents, passion et raison se complètent sous une nouvelle forme de pilotage des équipes, des projets, des territoires.

1 Le manager, développeur et passeur de créativité dans son équipe

Les 85 000 agents des services espaces verts des villes et agglomérations urbaines sont répartis en équipes à effectifs lourds (200-300 agents dans les grandes villes) et coordonnés par des managers, quelque peu isolés avec 1 % de cadres A et 4 % de cadres B, mais en première ligne des mutations sociales, environnementales et économiques dans l'espace public.

Référentiel de gestion, certification ou labellisation

En initiant une démarche de qualité contrôlée, évaluée et formalisée par des procédures partagées, les services espaces verts contribuent à construire une ville exemplaire pour la population dans la gestion durable des services publics : économie des ressources naturelles en eau, prévention des impacts des traitements phytosanitaires sur la santé des usagers et des agents, bilan carbone des services, gestion des temps des tâches, uniformité des prestations sur le territoire...

Selon les commandes politiques ou les modes de gestion interservices choisis par les directeurs généraux des services, les services espaces verts des villes pourront s'orienter vers des référentiels de gestion, comme le système de management environnemental (Paris, Cholet, Montpellier...), des certifications (Iso 14 000 à Lyon, Villeurbanne) ou des labellisations de sites publics. À Paris, par exemple, une labellisation par site « Espace vert en gestion écologique » a été recherchée pour les 470 jardins et bois gérés par la direction des espaces verts.

Quelle prospective territoriale ?

Avec les projets de service fondés sur une planification, une évaluation des objectifs, on est au cœur de la problématique de la recherche d'une ville équitable avec des services de qualité égaux à la population. Cependant, on peut se demander si ces formes de management sont viables, au sens de leurs plus-values économiques, sociales et environnementales, dans la

mesure où les services ont encore des difficultés dans le calcul rigoureux de leurs coûts globaux et de leurs empreintes écologiques.
On peut aussi se poser des questions sur la pertinence des politiques de satisfaction des demandes sociales de nature et de paysage en ville, en l'absence d'enquête sur les nouvelles pratiques dans les espaces verts : wifi, espaces partagés, événementiel... Comment formaliser un type de gestion sans diagnostiquer en continu les souhaits des destinataires ?
Rester en éveil sur les dernières études, recherches et obligations évoquées exige de reconnaître une mission pour chaque cadre consacrée à la veille prospective juridique, artistique, scientifique : veille sur le Grenelle de l'environnement, bench-marking des collectivités européennes pionnières, commande d'études ethnobotaniques et sociologiques sur l'évolution de la demande sociale en paysage, sur la représentation des dernières réalisations de parcs publics par les usagers, les riverains, commande d'études écologiques pointues sur le suivi de la biodiversité, calcul comp'exe de l'empreinte écologique et des coûts globaux fondés sur une approche pluridisciplinaire, etc.
Le manager-développeur devra être en capacité d'être créatif dans la façon de se projeter dans l'avenir des usages, des images, des évaluations des espaces verts, d'aborder une nouvelle problématique à défricher et de mobiliser de nouveaux partenariats locaux et nationaux. Par exemple, le Muséum national d'histoire naturelle a accompagné le service espaces verts d'Orléans dans son projet d'évaluation de la biodiversité. Plantes et Cités étudie la représentation des mauvaises herbes par les habitants dans les villes de Rennes, Nantes...

Quelle forme de communication du projet de service ?

Une fois les orientations stratégiques du service définies, concertées, formalisées sous forme de fiches, de procédures, quelle forme inventive de communication peut prendre le message de politique publique pour être lisible par les usagers et pour motiver les agents à s'impliquer ?
La ville de Paris communique ses actions environnementales dans les parcs par une foule de panneaux explicatifs : biodiversité, économie en eau, pelouse en repos, etc.
Les villes de Rennes et Nantes accompagnent chaque projet écologique des services espaces



Sauvage et cultivée, la nature en ville, c'est une ville en vie

Affiche de la campagne de communication de la direction Espaces verts environnement de la ville de Nantes.

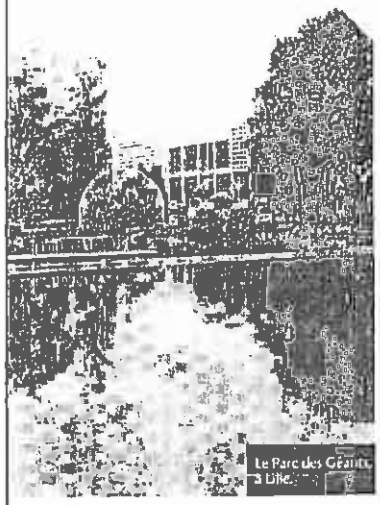
verts d'une campagne de communication grand public avec des phrases chocs et des images frappantes : à Nantes, par exemple, avec « Sauvage et cultivée, la nature en ville, c'est une ville en vie ».

À l'occasion de la biennale d'art contemporain en automne, la ville de Lyon organise une Fête des feuilles mortes au parc de la Tête d'Or pour illustrer ses politiques écologiques en faveur du cycle du milieu vivant, sous une forme événementielle, où artistes et jardiniers mêlent leur savoir-faire sous forme de sculpture de feuilles... Le service espaces verts de la ville de Cholet a été primé « lauréat du Prix de Management » pour la qualité de la communication des pratiques durables : Dominique Ronceray, directeur du service, a su développer « *en interne des ateliers thématiques, un bulletin d'information, des rencontres avec d'autres villes et en externe des demandes de prix, labels, récompenses qui ont un impact important sur les agents (fierté), la presse générale, locale et spécialisée* »



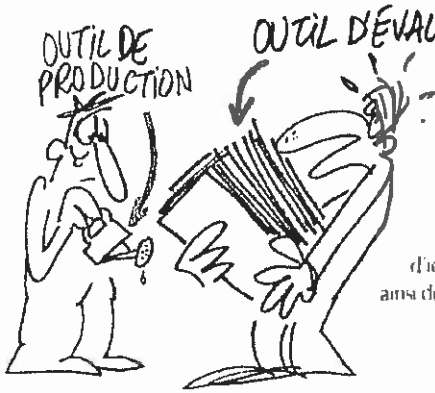
Rêve, réalisation et évaluation

Dans l'hypothèse d'un projet de service rigoureux relié à des données prospectives et à une créativité des agents, les services espaces verts contribuent à construire une ville qui transmet l'exemplarité durable par l'événementiel, l'innovation, la création d'espaces d'échanges... Et qui est capable d'évaluer l'apport de la créativité, du sensible, de la cohésion sociale et de la santé de ses projets au même titre que l'apport de l'environnemental et de l'économique.



Le Parc des Géants, à Lille.

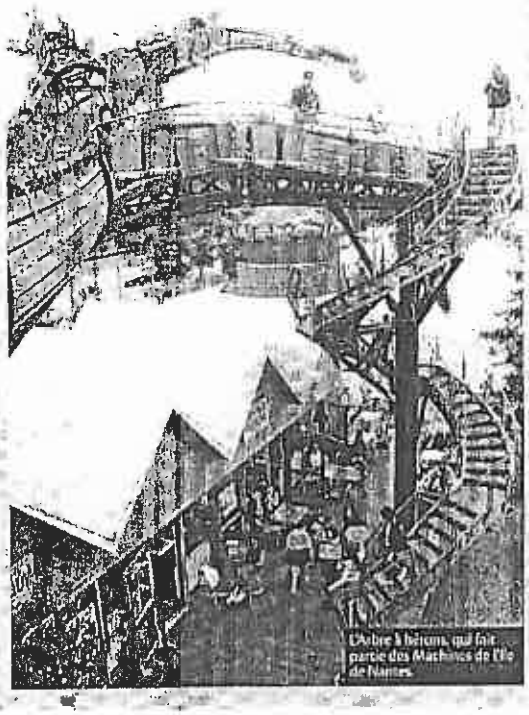
Trois espaces de construction de projets d'équipes peuvent être mis en place par le manager : l'espace de rêve, ferment de la créativité non bridée, l'espace réalisation où on met en pratique le projet de service non figé, l'espace d'évaluation nourri par les avancées et les dysfonctionnements des réalisations, qui permettent de faire les réglages en continu. Si nécessaire, le projet peut se développer, s'affiner par la recherche d'idées exprimées par l'espace de rêve et ainsi de suite..



La gestion d'un service public : des outils managériaux, une culture d'hommes

À Nantes, les objectifs formalisés du service sont fondés sur des plans d'actions, une démarche de qualité, une démarche de performance.
Le management d'un service espaces verts (SEV) est donc avant tout la recherche d'un équilibre entre passion et raison.
Redevables des deniers publics, nous devons nous assurer que l'argent du contribuable est investi au mieux de ses préoccupations. C'est pourquoi, chaque projet doit être conçu en maîtrisant son coût, en mesurant son aspect et en réfléchissant à son éventuel recyclage.
Cependant, ces contraintes ne doivent pas pour autant brider l'imagination ou la créativité.
Là où l'entreprise privée peut promouvoir la qualité ou la rapidité du travail accompli par des avantages financiers individualisés, le service public ne peut utiliser ces mêmes arguments. Le management doit donc s'appuyer sur d'autres valeurs pour développer la motivation individuelle de l'équipe. En développant la créativité, en laissant une part de l'activité consacrée aux travaux neufs, à l'événementiel ou à un chantier spécifique, il est possible de motiver les agents pour peu que ces actions soient valorisées en interne et/ou en externe.
Même si nous avons en commun la culture des jardins, le métier de responsable de SEV évolue inexorablement vers la culture des « hommes ». Il nous appartient de donner les meilleures conditions d'épanouissement à chacun, de préparer le « terreau fertile » aux initiatives de chaque agent, de chaque équipe. Sans cette volonté le risque d'« étiolement » est grand.

Jacques Soignon, directeur du service espaces verts et environnement de la ville de Nantes



L'Arbre à hérons, qui fait partie des Machines de l'île de Nantes.

2

es services espaces verts ont la chance de travailler sur un milieu vivant, un espace de rêve, moteur de poésie, d'évasion pour la population. Les sites à aménager couvrent les échelles et les contextes les plus variées, les délaissés de voirie reconvertis en jardins de poche conçus avec des artistes ou des étudiants (villeurbanne), les parcs urbains situés éventuellement sur des supports à fort enjeu comme le jardin Montparnasse sur la gare, le Parc de la vache noire sur un supermarché dans le Grand Paris qui font l'objet de concours européens de concepteurs créatifs, les vastes espaces des zones périurbaines à planifier dans les SCOT sous des formes paradoxales nouvelles « parcs agricoles urbains, trames vertes écologiques, nouveau paysage (Gilles Clément) » ... La maîtrise d'ouvrage qualifiée pour aller ouvrir les « cœur d'images et d'usages du territoire selon des cahiers des charges créées par des diagnostics écologiques, sociaux, paysagers et susciter une certaine créativité dans la réponse du projet.


Spectacle vivant, Lausanne.

La recherche de thèmes éphémères ou permanents d'animation de l'espace public

La recherche de valorisation paysagère d'un territoire pour faire évoluer de projets successifs d'espaces publics qui maillent le territoire et lui confèrent une identité forte permanente: les festivals intercommunaux « Estuaire 2007-2009 » sur l'axe urbain de la Loire, entre Nantes et Saint-Nazaire, illustrent une volonté forte d'investissement paysager et artistique d'une région par la construction d'un parcours d'œuvres artistiques, naturalistes, architecturales reliées par des circuits piétons, cyclables, routiers (lire à ce sujet *Le Jardin des cinq sens*, Kawa Maruyama).

En complément, Alain Roc, consultant en tourisme des jardins, rappelle l'importance des événements thématiques éphémères à toutes les saisons, qu'ils soient horticoles (fête des pommes, fête du magnolia) ou culturels (gastronomie et jardins, conte et jardins, etc.) « *en vue de prolonger encore la fréquentation des jardins, les jardins et parcs en Angleterre ont conçu des événements pour l'automne et l'hiver. Pour ces deux périodes, les jardins et parcs ont mis au point des illuminations et des circuits nocturnes* ».

> L'événementiel nous ouvre vers le monde de la culture, du spectacle et du théâtre de rue

L'événementiel dans l'espace public

L'événementiel nous ouvre également vers le monde de la culture, du spectacle et du théâtre de rue. La synergie avec les services espaces ▶ ▶ ▶

Lausanne, une ville-jardins en fête

Il y a quelques années, les Floralies étaient organisées à Lausanne sur un site unique et avec des règles bien définies. Aujourd'hui, la ville de Lausanne décide de mettre son territoire à disposition d'artistes qui se l'approprient comme ils l'entendent. Depuis quelques années, ce changement de paradigme se cristallise dans ce festival où la ville tout entière se laisse découvrir « côté jardin ».



Fête de clôture de Lausanne Jardins 2009.

Quatre éditions ont déjà été réalisées en 1997, 2000, 2004 et 2009. Pour chaque édition, une trentaine de jardins contemporains sont réalisés sur un parcours conceptuel spécifique, entre les mois de juin et d'octobre.

« Lausanne Jardins 2009 » a célébré l'inauguration de la seconde ligne de métro (M2), qui relie les hauts de la ville au lac Léman. Cette nouvelle connexion nord-sud modifie profondément la perception et les usages de la ville. Le choix du scénario, nommé « Jardins dessus-dessous », installe un mode de perception caractérisé par les effets de contraste, passant alternativement de l'espace souterrain du M2 au paysage ouvert sur le lac et les Alpes.

Les cent quatre-vingts équipes participantes provenaient de dix-neuf pays.

Tout projet actuel de participation porte une triple difficulté : celle de gérer la multiplicité des acteurs, porteurs chacun d'idées nouvelles, le manque d'expérience face à cette démarche nouvelle, et la difficulté d'en tirer des résultats capitalisables.

Les organisateurs donnent au personnel du service espaces verts la possibilité de participer au concours. Une équipe, bien informée depuis le début, entretient la totalité des jardins réalisés en phase d'exploitation.

Les bénéfices à plus long terme liés à la mobilisation des équipes des espaces verts sont inestimables : partage de valeurs communes, acquisition de connaissances, amélioration de l'organisation des équipes, esprit créatif permanent.

Philippe Curdy, adjoint technique délégué à la nature, service des parcs et promenades, Lausanne

▶▶▶ verts est de pure évidence, par sa capacité à offrir des émotions, de la mise en scène éphémère aux citadins.

Selon Jacques Soignon, « *Il s'agit de la justification ultime de notre activité, tournée vers la satisfaction d'un large public avide de connaissances et impliqué comme jamais dans la préservation de l'environnement. Nous pouvons à loisir transformer l'espace, le valoriser, créer des changements saisonniers, favoriser le rapprochement des gens, améliorer le quotidien et apporter parfois une touche de fantaisie.* »

Certaines réalisations impactent l'image entière de la collectivité : Le grand éléphant et l'Arbre à Hérons conçus par la Machine de l'Île de Nantes (François de la Rozière et Pierre Orefice) en concertation avec les services espaces verts, sont devenus les emblèmes de la créativité de la ville sur son portail internet.

À Lausanne, le festival bisannuel des jardins permet de faire du lien entre les artistes, les porteurs de projets durables, d'écoquartier, de biodiversité, les chargés de tourisme et développement local (voir encadré ci-contre)

3 [illegible]



À travers ces projets d'échelles multiples et de responsabilités variées, nous avons successivement souligné le rôle de directeur des équipes, tantôt expert du milieu vivant capable de commander des prestations scientifiques, techniques, paysagères selon des exigences ciblées, tantôt manager-coordonnateur du personnel à effectif important par des démarches de qualité, ou de créativité, tantôt visionnaire, capable de mettre en scène un territoire par des projets innovants, de nouer des partenariats les plus improbables, ou de donner une vision prospective et concertée de son service dans les dix prochaines années.

Le manager médiateur de la créativité des habitants

Les nouvelles demandes de jardins d'insertion sociale, d'espaces coproduits et cogérés, exigent que les managers de services espaces verts intègrent dans leurs équipes des spécialistes des régulations sociales, de l'animation, de la concertation : Nantes par exemple a recruté un cadre médiateur social des services espaces verts. Le service espaces verts de la ville de Paris a préféré désigner une ethnobotaniste externalisée, chargée de mission au sein de l'association Graine de jardins, afin de garantir l'apport d'une vision nouvelle pour la création de jardins

partagés dans les arrondissements de la capitale.

Une nouvelle génération d'espaces de nature cocréés par les services espaces verts et les habitants voit le jour : les pieds d'immeubles écologiques de Rennes sont régulés par les syndics d'immeubles selon une charte environnementale établie par le SEV. La ville de Montpellier envisage des « désaménagements » de trottoirs en ramenant des fleurs dans le bitume, à l'initiative des habitants. Enfin, Lyon valorise un nouveau type de fleurissement entretenu par les habitants.

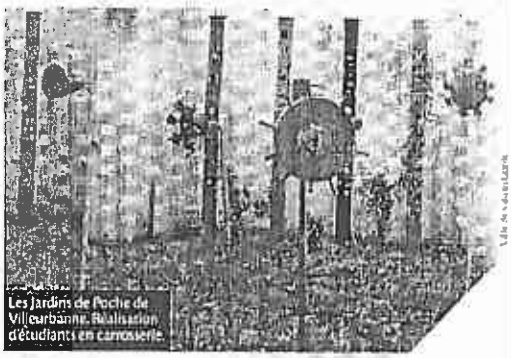
Ces pratiques questionnent le positionnement du manager : doit-il externaliser ces compétences sociales au risque de se retrouver cantonné au rôle réduit de technicien horticole, ou doit-il devenir un chef de projet toutes disciplines en acceptant les nouveaux modes de coproduction de la nature en ville ?

Des méthodes de travail à réinventer

Loin d'explorer uniquement le monde des plantes, nous avons successivement envisagé le manager chercheur centré sur la veille prospective, le conduire du changement, l'observation des évolutions de la demande sociale, le manager régulateur social, le metteur en scène d'un territoire.

Ces espaces publics de toutes échelles, ces animations d'équipes d'agents territoriaux, illustrent des projets construits selon une logique transversale de synergie entre les partenaires, les services territoriaux en charge de la conception, de la gestion, de l'animation, du tourisme, de la culture... Ils montrent des pistes éventuelles de nouvelles méthodes de travail à réinventer, à diffuser, et des nouvelles contributions pluridisciplinaires des espaces de nature dans la ville. ■

Jardins de trottoir, fleurissement participatif


Les Jardins de Poche de Villeurbanne. Réalisation d'étudiants en carrosserie.

La plupart de nos communes, qui ne disposent pas de services structurés, faut-il le rappeler, doivent se contenter, soit de faire appel à des professionnels privés, soit le plus souvent de constituer des groupes d'habitants bénévoles qui tentent de faire aussi bien que les villes structurées (et parfois mieux) par leur dévouement et leur volonté. N'avons-nous pas à apprendre de ces derniers, qui au-delà d'une apparente candeur et naïveté dans les façons de faire, sont porteurs, lorsqu'ils ne copient pas nos propres savoir-faire, d'une créativité débridée ? L'habitant ne se vit plus seulement comme un consommateur de ville, il se veut acteur. Il y a dans cette demande une louable démarche de citoyenneté, il y a aussi une volonté très présente de marquer de son empreinte le territoire habité. Comment aller contre cette demande quand on sait, qu'initiée dans les quartiers difficiles, elle a fait ses preuves comme méthode de prévention du vandalisme ! S'il ne peut prétendre remplacer le « fleurissement municipal », le « fleurissement participatif » peut en être un complément très apprécié, apportant une vie plus riche, plus imprévue, à l'ossature des travaux professionnels.

Liberté d'expression n'est pas liberté de faire n'importe quoi, mais pour nous et chacun de nos cadres de régler le curseur de la soupape de décompression au bon niveau, pour qu'elle se révèle être l'outil de la créativité interne des équipes et des habitants.

Daniel Boulens, directeur du service espaces verts de la ville de Lyon

Le responsable expert, manager, leader ?

Olivier Paul Dauphin, consultant en management (cabinet « Espace for action »), rappelle que la passion ne doit pas être opposée à la raison et doivent être associées dans les trois stades de management à pratiquer conjointement : l'expert, le manager, le leader.

	L'expert	Le manager	Le leader
Préoccupation	Quoi et comment faire ?	Quoi et comment faire faire ?	Pourquoi et pour quoi faire ?
Valeur ajoutée	Technique et contenu	Processus et organisation	Stratégie et sens
Capacité	À faire lui-même	À faire faire	À créer du sens, de la cohésion, de l'identité
Outils	Les outils du métier	Les outils d'organisation	Les outils de communication
	Pelle, pioche, calculette	Burette d'huile, bâton, carotte	HP, micro, oreille, longue vue
Image	Soliste	Chef d'orchestre	Directeur de l'opéra
	Raison	Raison	Passion

Source O. Paul Dauphin, 2009.

Pour en savoir plus

Actes numériques du colloque « *Quel management stratégique pour les services espaces verts en 2009 ?* » CNFPT/AFDJEVP, 24-25 septembre 2009, ENACT Montpellier, pôle de compétence espaces verts paysage.

DOCUMENT n° 2

Extraits des actes du colloque AFJEVP/CNFPT
Quels Management strategique pour les espaces verts en 2009 ?

12

« Cette électrisation de l'âme qui est la passion » :
Comment renouveler la fréquentation des espaces publics par l'événementiel.

Alan ROE, consultant en tourisme

Synthèse

Alan Roe jouit d'une vaste expérience dans ces domaines, acquise en particulier comme Directeur du ***Royal Horticultural Society***. Alan Roe est président fondateur de **ARA Associates Limited**. Il fournit du conseil d'affaires et de projet dans les domaines du tourisme culturel et horticole et spécifiquement les stratégies connexes de marque, et marketing, les stratégies – tourisme et réseau des jardins, les « business plans », et l'infrastructure des jardins - mercatique, accueil, et commerce en Europe.

Dans tous ses projets, il a trouvé la même chose. Il y a toujours deux vecteurs, deux moteurs, deux critères. Les deux vecteurs pour les visites, sont:

1. **La fonctionnalité** : c'est le moteur de la raison ; pour penser, pour considérer. Mais aussi c'est un vecteur négatif. Pourquoi « on ne va pas faire quelque chose ». Avec les espaces verts, les jardins, c'est, par exemple, l'infrastructure.
2. Le vecteur positif, c'est **l'émotion** : c'est le moteur de la passion ; pour décider. C'est positif. Pourquoi « on va faire quelque chose ». Avec les espaces verts vous avez les fleurs, les couleurs, l'histoire, l'âme du jardin, l'âme de l'espace vert.

En Europe, la plupart des jardins n'ont pas une fonctionnalité forte, comme en Angleterre et aux Etats-Unis. Pour l'émotion, vous avez l'histoire, mais on ne l'utilise pas suffisamment, et même vous l'avez perdu ou vendu.

Mais, en plus, il faut d'autres choses. La passion et la raison ne suffisent pas. On peut renforcer l'émotion, l'âme, avec les événements. Henri Bergson, le philosophe français, a parlé de cette « **électrisation de l'âme qui est la passion** ».

« Si l'homme s'abandonnait au mouvement de sa nature sensible, s'il n'y avait ni loi sociale ni loi morale, ces explosions de sentiments violents seraient l'ordinaire de la vie. Il est nécessaire que l'homme vive en société, et s'astreigne par conséquent à une règle.

Mais il y a des éruptions volcaniques. Et si la terre était un être vivant comme le voulait la mythologie, elle aimerait peut-être, tout en se reposant, rêver à ces explosions brusques où tout à coup elle se ressaisit dans ce qu'elle a de plus profond.

C'est un plaisir de ce genre que le drame nous procure. Ce que le dramaturge nous met sous les yeux, c'est le déroulement d'une âme, c'est une trame vivante de sentiments et d'événements. »

La vague d'intérêt en faveur des jardins, de l'horticulture et du paysage se traduit par la multiplication du nombre d'événements et par l'élargissement des publics concernés par ces manifestations. De plus en plus de propriétaires intègrent cette formule dans leur gestion. Une enquête a dégagé la composition d'animations suivante

- 70% botaniques
- 72% culturels
- 58% enfants

33% des jardins avaient plus de huit manifestations par an.

Les manifestations permettent de communiquer différemment sur un espace vert. L'événementiel lié à l'univers des jardins prend une place de plus en plus importante.

On pense peut-être à des animations pendant la saison estivale.. Mais c'est plus important de les utiliser pour prolonger les saisons. On peut les programmer de manière à faire venir les visiteurs dans les périodes où, normalement, ils sont moins susceptibles de venir et quand les jardins sont moins fréquentés, par exemple:

- ✓ Au printemps avec les journées des plantes et les manifestations liées au mois des parcs et jardins.
- ✓ En automne avec des nouvelles journées des plantes et du goût Ils en ont introduit d'autres encore en août-septembre, dont beaucoup sont des manifestations culturelles. Certains parcs, ayant des arbres, annoncent octobre comme le mois des « fruits » et des « couleurs d'automne ».

Mais en vue de prolonger encore les saisons, les jardins et parcs en Angleterre ont conçu des événements pour l'automne et l'hiver aussi. Pour ces deux périodes, les jardins et parcs ont mis au point des illuminations et des « circuits nocturnes ». Qui plus est, ils attirent les familles et un public plus jeune que le visiteur de jardin type.

Une autre type d'animation est Le Jardin éphémère. Chantal Colleu-Dumond, Directrice du Festival de Chaumont sur Loire rappelle la définition : « *Le jardin éphémère est un jardin qui ne joue pas sur la pérennité, mais qui joue sur la surprise* ». Pascal Garbe, Paysagiste et Chef de projet de la politique Jardins au Conseil Général de la Moselle considère qu'un jardin éphémère est un jardin qui vit au minimum une saison et au maximum 2 ans. « *Les réalisations végétales crées à l'occasion de manifestations ne sont plus du jardin, mais de la démonstration, du décor de théâtre, en quelque sorte* »

Florence Binesse, journaliste, conseillère et formatrice en horticulture et paysage, a identifié 4 types des jardins éphémères :

- Les Espaces Verts dans les villes: dans le cadre d'une politique d'amélioration du cadre de vie;
- Les Espaces Verts: à vocation pédagogique;
- Les festivals des Jardins: un mélange de l'art, et la créativité - une expérience ;
- Le jardin éphémère dans le cadre de la stratégie d'animation d'un jardin « pérenne », pour attirer le visiteur.

Normalement, le choix d'une thématique annuelle est essentiel pour faire surgir de nouvelles idées, et éviter à tout prix la banalisation et la standardisation. Il est moteur de créativité. L'éphémère créé la surprise et l'émotion : la passion

Nous avons les événements horticoles et les animations culturelles. Les jardins peuvent être des excellents lieux d'accueil de ces festivals: par exemple les fêtes pour l'environnent et la nature, la gastronomie et le « wellness » (la santé).

Cette convergence entre les espaces verts et ces animations, est particulière et riche, même « Unique ». Il nous faut exploiter ca. Pourquoi ? Parce qu'il y a maintenant beaucoup d' animations. Animations qui ne sont pas particulières. Aucune spécificité. Elles sont produites (sans émotion, sans une marque). Et comme toujours, le grand public va utiliser seulement 2 facteurs pour faire le choix : le prix et la commodité.

Souvent on peut utiliser l'espace vert pour une animation, comme un maçon utilise une espace pour construire un bâtiment. Puis on va perdre l'esprit du jardin, perdre l'âme de l'espace vert. C'est nécessaire d'intégrer les animations « dans » l'espace, pas avoir les animations « sur » l'espace.

Shakespeare a dit que : *« L'amour ne voit pas avec les yeux, mais avec l'âme »*. Et c'est vrai avec les jardins. On peut regarder les jardins, mais c'est avec l'âme, l'émotion. Chaque jardin, chaque espace vert, a une âme. C'est très important de maintenir cette âme. Et puis vous pouvez choisir les animations justes.

Mais premièrement, il vous faut comprendre l'âme, la spécificité de l'espace. Spécifier les particularités. Et puis d'utiliser cette spécificité pour vérifier comment on va utiliser l'espace, quel sorte d'animations. C'est exactement similaire , quand on parle d'une marque (un brand). La marque essaiera de se différencier des produits génériques.

Une marque a ses valeurs de marque. Elles doivent être formulées et tous les éléments associés à la marque doivent soit être partagés soit renforcer les valeurs de marque. Les jardins feront honneur à ces valeurs mais tous les autres aspects de la visite doivent être à l'avenant. Et aussi les animations. Il est donc capital que le marketing pour les espaces (et pour les animations) se fonde sur l'authenticité de ces jardins et mette en valeur les caractéristiques, la qualité et l'esprit propres à ces jardins et ces événements.

Le marketing doit respecter les valeurs du jardin, et de la marque. Souvent les espaces verts sont sans marketing, sans marque, sans valeurs. Même avec les animations.

Mais si on peut comprendre l'âme, et utiliser la spécificité, avec les événements on peut encourager le grand public à partager cette passion, à ressentir l'émotion. Et renouveler les visites aux espaces verts pour les événements.

Alan Roe
Directeur

ARA
Associates Limited

Ville de Lausanne, Direction de la sécurité sociale et de l'environnement, service des parcs et promenades
Juillet 2009, Lausanne

15

Curdy Philippe, adjoint technique, délégué à la nature
Ing. dipl. architecte paysagiste HES
Post grade dans le Génie de l'Environnement ENSA de Rennes (F)
Post grade en Urbanisme Durable à la Faculté de Géoscience et de l'Environnement de l'Université de Lausanne (UNIL)

« ENTRE FESTIVAL ET MOBILISATION DES EQUIPES »

Quelques années avant l'entrée dans le 21ème siècle, Lausanne fit ses premières armes dans une démarche novatrice : un festival des jardins tourné vers la ville. Au seuil de cette cinquième édition de « Lausanne Jardins», quels bénéfices cette agglomération, de bientôt 300'000 habitants, peut-elle tirer de cette expérience sur la mobilisation de ses équipes ?

Lausanne, une ville verte

Lausanne compte environ 131'344 habitants au 30 juin 2009[1]. Elle est, en importance, la cinquième ville de Suisse. Elle est essentiellement vouée au commerce et au tourisme. Ville d'études, elle possède, outre de nombreux instituts et écoles privées, une université, une école polytechnique et une école des beaux-arts. Elle est le siège du Tribunal fédéral et la capitale olympique. Située au carrefour des grands axes de communications européens, sur la ligne nord-sud Paris-Rome et est-ouest Berlin-Madrid, au bord du Lac Léman, c'est aussi, par analogie, le point de rencontre des espèces végétales d'origine nord-européenne et méditerranéenne. Le climat y est tempéré en raison de la masse stabilisante du lac, mais influencé par celui de la haute vallée du Rhône, quasi continental, chaud et sec en été, avec des froids parfois très vifs en hiver. La renommée de Lausanne, en tant que ville de verdure, se fonde sur trois facteurs essentiels: une situation géographique privilégiée sur un versant exposé au sud baigné par le lac Léman (alt. 375 m.) et culminant à 872 m.; une évolution urbanistique à taille humaine ayant su conserver des entités de verdure importantes (forêts de ravins, parcs privés ou publics), une volonté politique de préserver et développer cette place prépondérante qui est gardée aux espaces verts et publics (rives du lac par exemple). Le sol est calcaire. Il est constitué par des anciennes moraines du glacier du Rhône qui recouvraient la région aux temps préhistoriques [Ville de Lausanne : 2006*a*]. D'un point de vue historique, la ville médiévale de Lausanne, est peu dotée de surfaces vertes. Au XVIIIe des terrasses sont aménagées en dehors des remparts. Certains parcs publics lausannois sont d'anciennes propriétés privées aménagées au début du XIXe siècle dans le style paysager. Le cimetière du Bois-de-Vaux, la place de Milan et le parc de Valency ont vu le jour dans la première moitié du XXe. Les rives du lac sont aménagées vers le milieu du XXe [ICOMOS : 2003]. **Le service des parcs et promenades en chiffres**

Créé en 1956, le SPP est piloté par M. Marc Perrin, chef de service. Cette entité se rattache à la direction de la « Sécurité sociale et de l'environnement » qui est dirigée par le municipal socialiste M. Jean-Christophe Bourquin. Le SPP compte 287 employés et 16 apprentis. Lausanne abrite environ 61'700 arbres. Les espaces verts publics couvraient 77 ha en chiffres ronds, en 1940 (10 m^2 disponibles par habitant). A l'heure actuelle, lesdits espaces couvrent 328 ha, soit 25 m^2 par habitant. Outre ces surfaces publiques urbaines, notons que les habitants de l'agglomération lausannoise bénéficient d'un vaste domaine forestier de 1'900 hectares. Pour leur part, les domaines agricoles, propriétés de la ville, couvrent une surface d'environ 750 ha et 36 ha de vignobles, représentent une forme d'espace vert non négligeable à notre environnement[2].

Lausanne, une ville durable

Lausanne est au cœur d'un processus de densification urbaine. Dans le but de maintenir et d'améliorer l'attrait économique et la qualité de vie des agglomérations suisses, de maintenir et renforcer le réseau polycentrique des villes et d'encourager la densification urbaine pour limiter l'expansion urbaine, la Confédération a lancé en 2001 un appel de projets urbains intitulé *Politique des Agglomérations de la Confédération* [Confédération suisse, 2006].
Le Projet d'Agglomération Lausanne-Morges (PALM) est issu de cette réflexion. Cet ambitieux travail intercommunal et cantonal a pour but d'accueillir 40'000 nouveaux habitants et 30'000 emplois d'ici 2020. Pour cela, il se base sur plusieurs principes directeurs: développer l'agglomération vers l'intérieur en densifiant le tissu urbain, coordonner le transport et l'urbanisme pour une mobilité performante et une architecture de qualité, définir des centres moteurs de développement, et aménager un réseau vert à l'échelon de l'agglomération [PALM, 2007].

Le projet « Métamorphose » de la ville de Lausanne s'inscrit aussi dans cette dynamique de développement durable urbain. Ce concept se divise en 4 volets principaux: amélioration d'équipements sportifs, création d'un quartier durable, amélioration de la mobilité, mise en place d'une démarche participative liée [Ville de Lausanne, 2006]. Le projet « Métamorphose » est donc, comme le

[1] Ville de Lausanne (2009), Direction de la sécurité publique et sports, Evolution mensuelle du nombre des habitants.
[2] Ville de Lausanne (2009), Direction de la culture, logement et patrimoine, service des Forêts, domaines et vignobles, données du 21.02.09.

relève l'urbaniste communal M. Kolb, « le volet urbanistique d'un programme de législature » qui « s'exprime dans une continuité »[3]. Il vient à la suite d'actions déjà menées par la Municipalité et confirme la volonté de la ville à se développer selon un développement durable dans l'objectif d'une meilleure qualité de vie pour sa population ainsi que pour l'environnement. Que ce soit dans la création d'un réseau vert à l'échelle de l'agglomération ou de l'amélioration des espaces publics, le SPP se trouve dans ce processus de densification face à de nouveaux défis.

16

Lausanne, des espaces verts durables

Développé par le bureau d'étude du SPP, l'entretien différencié a été introduit à Lausanne dès 1992, principalement pour des raisons écologiques afin d'intégrer les principes d'un comportement plus respectueux de l'environnement et économiques pour faire face aux restrictions budgétaires et esthétiques afin de débanaliser les espaces verts « stérilisés » par un entretien standardisé. Le but principal du SPP est le maintien de la qualité des espaces verts de Lausanne « pour garantir leur pérennité et assurer une bonne valeur d'usage. » [Ville de Lausanne, 2006*b*]. Afin de donner des directives d'entretien à chaque équipe de jardiniers sur le terrain, le bureau d'étude a développé plusieurs outils. Le premier consiste en un plan de gestion pour chaque parc basé sur une hiérarchisation des entretiens allant du plus extensif au plus intensif. Le deuxième moyen est la mise sur pied de cours théoriques et d'ateliers pratiques à l'attention du personnel de terrain. Enfin, une information a été faite à la population. Une mise à jour a été effectuée en 2006. Les nouvelles dispositions d'entretien ont été discutées et négociées avec les responsables des secteurs d'entretien puis validées par la direction du service. Afin de rassembler les expériences acquises durant ces 16 années de pratique, un manuel d'entretien a été édité. Des scientifiques suivent annuellement le projet et valident les actions mises en place. Leur bilan après ces premières années est formel : l'entretien différencié est une des raisons de l'explosion de la biodiversité dans les parcs lausannois. Depuis juin 2006, une exposition circule dans les parcs de la ville avec des visites guidées. L'entretien différencié permet donc au SPP de faire des économies, d'intégrer la population à la démarche et de favoriser la nature en ville.

Lausanne, une ville en fête

La première édition de Lausanne Jardins, manifestation consacrée à l'art du jardin, a eu lieu en 1997. Ce festival a permis d'explorer des solutions expérimentales dans le jardinage, qui pouvaient directement interférer avec la vie quotidienne de la ville.

Lausanne Jardins offre aux architectes paysagistes de nouvelles possibilités en leur permettant de regarder au-delà de la clôture du jardin et d'approfondir le dialogue entre nature et artifice, végétal et minéral. Trois éditions ont déjà été réalisées en 1997, 2000 et 2004. La prochaine se déroule cette année. Pour chaque édition, une trentaine de jardins contemporains sont réalisés sur un parcours conceptuel spécifique, entre les mois de juin et d'octobre.

Etant donné que Lausanne Jardins fait partie de l'espace public, l'entrée à cette manifestation n'est pas payante. Les jardins sont visibles de jour comme de nuit, partiellement ou dans leur totalité, en fonction de l'envie du visiteur. La croissance progressive des fleurs et des plantes offre des variations intéressantes qui peuvent être observées durant l'entier de la période estivale. L'interaction entre les jardins et les citadins – visiteurs ou riverains – donne l'occasion d'organiser des micro événements et facilite les initiatives privées : expositions dans des galeries ou musées, fêtes, concerts, rencontres. Pour la sélection des projets de jardins, une compétition internationale est organisée l'année précédant l'événement, compétition à laquelle participent des équipes d'architectes paysagistes provenant de toute l'Europe, d'Amérique du Nord, d'Australie et d'Asie. On retrouve des auteurs de renommée internationale, comme Paolo Burgi, Gilles Clément, Françoise Crémel, Kathryn Gustafson, Setzuko Nagasawa, Frank Neau et Maria Carmen Perlingero, pour n'en nommer que quelques-uns.

« Lausanne Jardins 2009 »

La manifestation qui se tient depuis le 20 juin 2009 célèbre l'inauguration de la seconde ligne de métro de la ville de Lausanne (M2), qui relie les hauts de la ville au lac Léman. Cette nouvelle connection nord-sud modifie profondément la perception et les usages de la ville. Les projets de Lausanne Jardins se répartissent le long de quatre boucles piétonnières configurées autour de la ligne du M2. Ces quatre promenades sont rattachées aux stations de métro. Emprunté dans le sens de la montée, le métro donne accès à chaque parcours qui se découvre à pied dans le sens de la descente. Le choix du scénario, nommé « Jardins dessus dessous », installe un mode de perception caractérisé par les effets de contraste, passant alternativement de l'espace souterrain du M2 au paysage ouvert sur le lac et les Alpes.
Les cent quatre-vingts équipes participantes provenaient de dix-neuf pays. L'inauguration de Lausanne Jardins 2009 a eu lieu le 20 juin 2009. La manifestation durera jusqu'au 24 octobre 2009. [Lausanne Jardin 2009, 2009].

Un changement de paradigme

De l'entretien intensif à l'entretien différencié, de la coercition à la coproduction, une réelle révolution se met en place. « Plus aucune certitude, aucun modèle, aucune utopie, aucune vision de futur ne s'impose aujourd'hui avec l'évidence » nous rapporte le géographe et philosophe Yves Chalas dans son essai : *« La pensée faible comme refondation de l'action publique, concerter, gouverner et concevoir les espaces publics urbains »*. La globalisation des idées et du système de décision ne permettent plus de penser la ville sur des certitudes. Il y a quelques années, les floralies étaient organisées à Lausanne sur un site unique et avec des règles bien définies. Aujourd'hui, la ville de Lausanne décide de mettre son territoire à disposition d'artistes qui se l'approprient comme ils l'entendent. Depuis quelques années, ce changement de paradigme se cristallise dans ce festival des jardins où la ville tout entière se laisse découvrir « côté jardin ».

---

[3] Lors du colloque « Projets de quartiers durables: de l'intention à la réalisation » qui s'est tenu à Lausanne les 4 et 5 septembre 2008

La mobilisation des ressources

La mobilisation des ressources autour d'un festival urbain met en évidence des éléments importants: la mobilisation des acteurs, la coproduction dans les projets et la globalisation des idées.
Tout projet actuel de participation porte une triple difficulté : la difficulté de gérer la multiplicité des acteurs avec beaucoup d'idées, le manque d'expérience face à cette démarche somme toute assez nouvelle et la difficulté d'en tirer des résultats. Cette démarche s'appuie sur deux volets : l'expertise d'une problématique et le dialogue. Selon les travaux du « Sustainable Urban Development European Network » (SUDEN), la participation demande une lecture en trois dimensions : les différents niveaux de participation, le temps et le contenu [SUDEN, 2005].

Le service des parcs et promenades a développé, grâce à son expérience, un savoir-faire en matière de participation. Les organisateurs donnent au personnel du service la possibilité de participer au concours. Chaque année des projets d'un très bon niveau émergent des collaborateurs. Avant le festival, une information générale permet à tout le personnel d'être tenu au courant de l'avancement du festival. Une sensibilisation au thème global retenu motive les créateurs de passer à l'action. Une fois les règles connues, le concours interne est lancé et les projets sont évalués par un jury. Une concertation avec les lauréats finalise les projets avant leur réalisation. Les jardiniers retenus construisent eux-mêmes leur jardin en coproduction avec les responsables du festival. Une équipe, bien informée depuis le début, entretien la totalité des jardins réalisés en phase d'exploitation.

Une démarche durable

La mobilisation des ressources est une condition nécessaire au développement durable. Cette nécessité est inscrite dans les principes retenus à la conférence de Rio en 1992. Ce processus de participation demande un apprentissage et une volonté de chaque partie, afin d'aboutir à un résultat. Même si ce processus a un coût réel durant la manifestation, les bénéfices à plus long terme sur la mobilisation des équipes sont inestimables : partage de valeurs communes, acquisition de connaissance, amélioration de l'organisation des équipes. Cette démarche permet aussi de créer de la « viabilité » en harmonisation les objectifs de reproduction du capital naturel et du capital économique (produire plus avec moins de personne), de l' « efficité » en harmonisation les objectifs de reproduction du capital social et du capital économique (redistribuer le travail et les responsabilités) et enfin de la « justice sociale » en harmonisation les objectifs du capital naturel et du capital social (promouvoir la qualité du cadre de travail et de la ville).
La mobilisation des équipes par le festival est donc une réponse à l'individualisme ambiant tout en permettant une synergie entre la productivité des équipes et de maintenir la motivation personnelle.

Des jardins pour aimer la ville

En somme, sur notre planète, où bientôt un habitant sur deux sera citoyen d'une ville, Lausanne, d'un point du vu urbanistique, a misé sur la revalorisation des espaces publics par le festival « Lausanne Jardins 2009 ».
Quoi de plus élogieux, dans ce contexte de densification urbaine, de changer le regard des habitants sur la ville dans le seul but de leur faire « aimer leur ville ».

Bibliographie

Chalas, Y. (2004) *La pensée faible comme refondation de l'action publique, concerter, gouverner et concevoir les espaces publics urbains*, Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes

Charlot-Valdieu, C. SUDEN, Outrequin, P., La Calade, (2005), *Des indicateurs de développement durable pour l'évaluation des projets de renouvellement urbain : le modèle INDI-RU 2005*, Association Européenne pour le Développement Urbain Durable

Confédération Suisse (DETEC, DFE, ARE, SECO) (2006) *La Politique des agglomérations de la Confédération, Rapport intermédiaire 2006*, Bern

ICOMOS (2003) *Recensement des jardins historiques de Suisse*, canton de Vaud, Lausanne

Kolb, J.-L. (2008) *Le projet « Métamorphose » à Lausanne*, lors du colloque Projets de quartiers durables : de l'intention à la réalisation, organisé par l'Observatoire universitaire de la ville et du développement durable & l'Institut de géographie de l'Université de Lausanne, qui s'est tenu à Lausanne les 4 et 5 septembre 2008.

Lausanne Jardin 2009 (2009), http://www.lausannejardins.ch

PALM (Projet d'agglomération Lausanne-Morges) (2007) *Pour un développement équilibré à l'horizon 2020, Résumé du rapport final*, www.aglo-lausanne-morges.ch

Ville de Lausanne (2007) *Projet « Métamorphose », Rapport-préavis No 2007/19*, Lausanne

Ville de Lausanne, Service d'Urbanisme (2006*b*) *Plan Général d'Affectation*, Lausanne

Ville de Lausanne, Service des Parcs et Promenades (2004) *Gestion des espaces verts urbains et entretien différencié*, Lausanne

EMBELLIR LA VILLE, DU TERRAIN A L'IMAGE PUBLIQUE

18

Christine CHASSEGUET
Ville de Tours, Direction des Parcs et jardins

En 2008, la Ville de Tours s'est vue attribuer, à la suite de la Ville de Nancy en 2007, une médaille d'or au prix européen de l'Entente Florale. A cette occasion, ce ne sont pas tant les « fleurs » de Tours qui ont été primées mais la politique globale d'embellissement de la ville ainsi que la communication avec le public en matière d'environnement. Quelle dynamique de Ville « se cache » t-elle derrière cette distinction ? Comment cela se traduit-il au niveau du service des parcs et jardins ?

Une franche volonté politique

Au départ, il y a une forte volonté politique du Maire, signifiée dès 1996, et relayée par un de ses adjoints (au féminin) qui a en charge non seulement les Parcs et Jardins mais aussi l'urbanisme et le patrimoine et qui se voit confier la mission d'embellissement de la ville.

La cellule d'embellissement intègre dès le départ plusieurs élus, des spécialistes universitaires de la ville, le responsable du service voirie devenu directeur des services techniques, les paysagistes de la ville, le responsable du bureau d'Etudes des Services Techniques ainsi que ceux des parcs et jardins.

La première règle du jeu est simple : envisager tout aménagement dans l'optique de ce plan pluriannuel d'embellissement, pour donner une ligne, une orientation et ne pas « tomber » dans le « tout fonctionnel ».

La seconde règle est une question d'échelle : il n'y a pas de petit ou de grand projet, il y a des projets qui s'intègrent dans le plan d'embellissement et qui doivent toucher tous les quartiers et particulièrement ceux qui ne bénéficient d'aucune aide de l'Etat. Les projets vont, par exemple, de la plantation d'un arbre à un carrefour urbain au changement de statut d'une rue (semi-piétonne) ou bien encore la refonte des espaces et circulations verts d'un quartier.

La troisième règle est l'implication du personnel à tous les niveaux : concepteurs, gestionnaires et bien sûr exécutants sur le terrain…

La quatrième règle est bien sûr budgétaire : le projet au plus juste prix….

Un décloisonnement des services techniques

Douze ans pour acquérir une culture commune, douze ans pour que chaque service ne raisonne plus seul (et des piqûres de rappel sont nécessaires….) : on se concerte sur les modifications de stationnement, on prend l'avis du paysagiste pour le nivellement des bordures, on intègre l'espace vert dès la conception en évitant de faire du résiduel, on achète le mobilier en commun et on adopte un « Ral » et on, s'y tient… Tous ces détails qui font l'unité et donc la qualité.

Pour conclue de manière humoristique sur ce point : en 12 ans, ce n'est plus le service des parcs et jardins qui demande à planter des arbres, c'est le service voirie ou le bureau d'Etudes qui y pense en premier et nous interroge ! La question de « l'arbre » devient donc primordiale.

Une démocratie de proximité

Les projets sont présentés dans les quartiers. A la suite d'une réunion de présentation ouverte à tous, un groupe de pilotage ou de travail est créé pour chaque chantier. Pour ce qui concerne les espaces verts, trois niveaux de la hiérarchie sont systématiquement invités à ces rencontres avec les habitants (responsable de subdivision, de secteur et agent de maîtrise). Les cadres du service assistent donc en direct à l'évolution des projets selon les suggestions de la population. Ils répondent aux questions du public sur la gestion, souvent appréciée, de leur secteur.

Une forte implication du personnel de terrain

La ville de Tours a une forte culture d'entreprise en matière de réalisation de travaux en régie, qu'il s'agisse de voirie (pose de pavés, de bordures, etc.) ou d'espaces verts. C'est ainsi que la majeure partie des végétaux plantés dans le cadre du plan d'embellissement le sont par les jardiniers eux-mêmes et que les remplacements de végétaux défectueux se font prioritairement sur ces sites. De plus, les responsables de secteurs géographiques, au niveau le plus élevé (contrôleurs évoluant vers techniciens) sont tout à la fois responsables des travaux neufs réalisés sur leur territoire, tant à l'entreprise qu'en régie, que du bon déroulement des opérations régulières d'entretien des espaces verts. Tous travaux de rénovation portent le « label » de l'embellissement et est soutenu par l'élu qui communique à ce propos lors des rencontres.

Il faut souligner que sur tous les sites ayant fait l'objet de travaux concertés, la reprise de l'entretien se fait avec davantage de motivation. A signaler quelques cas contraires : aménagement jugé trop sophistiqué ou compliqué à entretenir par les jardiniers ou très mal respecté par certains publics (rare cas en centre ville). En général, être partie prenante en amont, garantit une bonne prise en compte de l'espace.

Le fleurissement, une liberté « sous contrôle »

La ville de Tours participe depuis de nombreuses années au concours national du fleurissement et s'il est vrai que les classements ne sont pas « une fin en soi », une perte de fleurs serait tout aussi mal perçue par le public que par les élus ou les agents du service dans leur majorité : le fleurissement représente donc un certain enjeu…

Au niveau « aménagement », c'est dans le cadre décrit précédemment que le fleurissement a pu évoluer ; les paysagistes intégrant le plus possible les nouveaux massifs dans leur conception sur les axes de circulation ou dans les jardins rénovés.

Au niveau conceptions des massifs pour les deux ou trois saisons d'une année, au fil de mon expérience, j'ai appris à connaître les passionnés en la matière et à leur confier des responsabilités partagées au niveau du service. De nombreux stages de formation ont été organisés. La définition d'un thème a vu le jour depuis 9 ans. Puis, à partir de quelques échanges informels, nous avons mis en place un groupe de travail encadré par un ingénieur chargé de relire l'ensemble des propositions des équipes (chaque chef d'équipe étant responsable de la conception des massifs de son secteur). Le groupe a atteint aujourd'hui une certaine maturité et a réclamé une autonomie que notre nouvelle adjointe a souhaité leur accorder. L'ensemble des agents passionnés par le sujet ont également souhaité une année sans thématique ni contrainte… A suivre…. Une réelle compétence partagée et une envie d'aider et de faire progresser leurs collègues est née.

Conclusion : des progrès à faire en communication

L'obtention des prix a nécessité un fort investissement de chacun a généré une motivation concrète. Le risque est de créer un service à deux vitesses et je suis régulièrement alertée par les cadres intermédiaires à ce propos.

Cependant la dynamique est enclenchée, de bonnes habitudes ou plutôt de bons réflexes sont pris avec l'ensemble des services de la ville. Il reste bien sûr beaucoup de progrès à faire dans la communication. Les années passant, les acteurs, et cela est normal, sont de plus en plus exigeants sur la qualité de la communication en amont du projet : ce qui paraissait impossible à l'origine est maintenant une évidence, chacun restant à sa place néanmoins – le concepteur ne doit pas voir son champ d'investigation réduit aux contraintes d'entretien ni les ignorer. Les jardiniers doivent s'ouvrir à une évolution des conceptions et cela est d'autant plus vrai en ces temps où les contraintes environnementales et financières sont incontournables….

A Lyon, ce sont les plantes qui font le trottoir ....

20

(Ou, comment développer un fleurissement alternatif avec les habitants et développer la créativité du service ?)

Daniel BOULENS, Directeur du Service des Espaces Verts.

Un titre « racoleur » pour vous parler de la promotion de la créativité interne des équipes, pourquoi pas, puisque dans le titre même de notre congrès, « Passion et Raison », se mêlent tant l'aspect cartésien de nos techniques que l'aspect émotionnel et affectif de ce que nous offrons comme rendu à nos concitoyens.

J'ai souhaité au travers de mes propos vous parler d'une expérimentation que nous avons engagée il y a maintenant près de 5 ans, sur une thématique que vous connaissez tous dans vos collectivités, le fleurissement.

Au travers de cette expérimentation, je souhaite aborder la question de la créativité au sein de nos équipes, tout autant que nos propres résistances au changement dans nos modes de gestion.

Au travers des photos qui vont suivre, vous verrez, sans ce que soit un modèle à copier, que nous avons développé un fleurissement participatif sur les trottoirs lyonnais, au travers d'un concept que nous appelons les MIF, les Micro Implantations Florales.

Initié par un technicien du service, très impliqué personnellement dans les réseaux associatifs et culturels, ce projet me semble intéressant par son aspect innovant.

(Photos et explications très rapides du concept).

Je pense percevoir après ces quelques vues, critiques, réticences ou approbations de certains d'entre vous...

La critique est aisée, mais l'art est difficile ... nous connaissons tous ce proverbe, et nous nous rendons compte dans notre travail que nous devons faire face aux critiques, aux remarques, qui nous font finalement progresser si nous voulons nous inscrire dans un cercle vertueux de l'amélioration continue.

Pour réduire les critiques, tant internes qu'externes dans nos structures publiques, nous nous évertuons à organiser les choses, à planifier nos emplois du temps et les tâches que nous avons à réaliser, à établir des procédures de travail... Nous essayons finalement de « factualiser », pour passer du domaine de l'affectif et de l'émotionnel au domaine du concret et du quantifiable.

Au niveau du fleurissement de nos collectivités, tant que les critères d'évaluation de la qualité d'un fleurissement sont purement **techniques**, (avec la bénédiction du CNVVF et de nos nombreux collègues membres des jurys), les choses sont claires : nos « jardiniers- fonctionnaires » excellent dans leurs pratiques et nous en sommes tous fiers, et encore plus lorsque nos communes accèdent aux labels tant convoités ... Oh, il y a bien ça et là, quelques critiques sur une douteuse association de coloris ou un brin de fantaisie provocatrice qui plait ou déplait suivant les cas ...

Les communes, qui ne disposent pas de services structurées, la plupart de nos communes françaises faut-il le rappeler, doivent se contenter soit de faire appel à des professionnels privés, soit le plus souvent de constituer des groupes d'habitants bénévoles qui tentent de faire aussi bien que les villes structurées (et parfois mieux) par leur dévouement et leur volonté...

N'avons-nous pas à apprendre de ces derniers, qui au-delà d'une apparente candeur et naïveté dans les façons de faire, sont porteurs, lorsqu'ils ne copient pas nos propres savoir faire, d'une créativité débridée ?

En matière de fleurissement et plus généralement d'espaces verts, des évolutions majeures sont en train de bouleverser nos habitudes.

La prise en compte environnementale et des contraintes économiques deviennent un fait de société où la technicité pure, nos techniques horticoles et paysagères, ne suffisent plus. Nous pouvons toujours coller à la tendance pour être plus mode que la mode.

En matière de fleurissement, la comparaison avec d'autre pays est probante : le fleurissement français ne manque pas de panache, mais en matière d'espaces verts ?

Cette « course à la tendance » trouve nécessairement ses limites dans les notions de Développement Durable qui s'imposent à nous tous. Déjà des signes d'essoufflement sont perceptibles, les plantes, matériaux de base de notre métier, sont d'abord des êtres vivants, en faire des accessoires de mode c'est forcer leur nature, voire peut-être aussi perdre leur intérêt…

L'autre grande évolution est sociologique : la demande reste très largement celle d'un beau cadre de proximité au quotidien mais, ici et là, d'autres demandes se font jour.

Des demandes d'appropriation tout d'abord : l'habitant ne se vit plus seulement comme un consommateur de ville, il se veut acteur. Il y a dans cette demande une louable démarche de citoyenneté, il y a aussi une volonté très présente de marquer de son empreinte le territoire habité. Comment aller contre cette demande quand on sait, qu'initiée dans les quartiers difficiles, elle a fait ses preuves comme méthode de prévention du vandalisme !

Demande de lien social local ensuite. Le plus beau compliment que l'on puisse faire au quartier d'une ville est « C'est un vrai village ». Dans l'imaginaire urbain cela veut dire qu'on y connaît ses voisins, qu'on s'y salue et entraide, qu'on y cultive un « esprit de quartier », bien entendu inimitable.

Or, de plus en plus, la plante et sa culture sont vécues comme créatrices de lien : c'est l'expérience des jardins partagés, jardins d'insertion, inter-générationnels et multi-culturels tel qu'elle se développe actuellement.

Le travail de la terre n'y est plus perçu comme la trace d'une antique malédiction, mais tout au contraire comme un passage presque incontournable vers l'épanouissent individuel et comme le ciment des relations interindividuelles.

Le fleurissement participatif a tout les atouts pour répondre à cette évolution des mentalités : marquage de territoire et source de charme ; il permet rencontres et échanges toujours renouvelés

S'il ne peut prétendre à remplacer le « fleurissement municipal », le « fleurissement participatif » peut en être un complément très apprécié, apportant une vie plus riche, plus imprévue, à l'ossature des travaux professionnels.

Vous vous demandez, au fil de mes propos, si je n'ai pas perdu le thème de l'exposé ? Pas du tout, au travers de ces analyses de l'évolution, c'est bien de l'évolution de nos propres structures dont je veux vous parler et terminer ma présentation.

Ainsi, comment répondre à ces évolutions avec des structures comme les nôtres, organisées, hiérarchisées, parfois engoncées dans des modes de fonctionnement que l'on pérennise à l'ennui ?

Je crois qu'effectivement, nous avons une introspection à faire dans nos services, dans nos organisations. Nous avons cherché, comme je le disais en introduction, à structurer nos services et à factualiser nos organisations et

nos procédures. Nous avons établi des listes de métiers, des fiches de postes, des activités principales et secondaires pour chaque métier, et nous œuvrons pour que chaque agent dans nos services puisse être le plus efficient possible ... Nous avons mis en place des systèmes d'évaluation, de notations, par rapport à des référentiels. Ne nous voilons pas la face, les référentiels en question ne sont-ils pas des « moules » où nous définissons les bons agents ... des moins bons ?

Nous avons tous dans nos services, des agents « moins bons », souvent parce qu'ils ne rentrent pas dans les critères de productivité que nous avons définis ou encore parce qu'ils ont une vision de nos modes de fonctionnement bien différente de celle de nos visions et standards habituels.

Sans démotiver nos forces vives et nos leaders internes, nous devons avoir un regard nouveau sur ces possibilités internes, sur ces ressources insoupçonnées, en leur donnant un espace de liberté d'expression.

Liberté d'expression n'est pas liberté de faire n'importe quoi, mais à nous et à chacun de nos cadres de régler le curseur de la soupape de décompression au bon niveau, pour qu'elle se révèle être l'outil de la créativité interne des équipes et des agents de nos collectivités.

Jacques SOIGNON
Directeur service espaces verts et environnement, Ville de Nantes
La Synergie entre la performance et la créativité

23

Cultures de jardins, culture d'hommes

I. Plans d'actions, démarches qualité, démarche performance : des nouveaux outils managériaux – la RAISON

II. Le management d'un SEV : la PASSION

A. La gestion d'un service public : culture d'hommes
B. La gestion de projets : culture de jardins
C. La construction du lien : cultures partagées

Les nouveaux outils managériaux à Nantes : la RAISON

- **Les plans d'actions**

  Nés en 2002, les plans d'actions sont nés de la volonté croisée de la municipalité de mieux structurer les politiques publiques et de celle du SEVE de définir un cadre commun d'activités entre tous les agents.

  Sous l'appellation « Nantes Service Public XXI », puis « Nantes S'Engage », chaque service a bâti son plan d'actions décliné en objectifs opérationnels et en actions individuelles tournées vers le service rendu au « citoyen usager ».

  52 actions ont ainsi été déterminées, travail réalisé en commun par la quarantaine de cadres du SEVE avec l'appui d'un consultant externe. Cette trame organise aujourd'hui toute l'activité, et sert également de base à la construction budgétaire. Chaque équipe du SEVE décline ce plan à l'échelle de son territoire ou de son activité. La construction de ce plan doit être concertée entre tous les agents, et implique également une transversalité entre les autres services de la Ville et de Nantes Métropole ; cela permet une cohérence de l'ensemble des actions et une meilleure lisibilité auprès des élus. Chaque année une restitution est effectuée par les agents de maîtrise en réunion bilan, et les principales actions sont valorisées au sein du journal interne (SEVE INFO).

- **La démarche qualité :** lancée en 2008, cette initiative du SEVE, visait à mesurer l'avancement de chacun des objectifs. C'est ainsi qu'une visite systématique des 1000 sites du SEVE a été effectuée à vélo. Des groupes composés de 4 à 5 agents administratifs et d'un technicien d'un autre secteur ont ainsi arpenté parcs et coulées vertes, donnant l'occasion pour les personnes travaillant dans les bureaux de mieux connaître le patrimoine géré par le SEVE. Les informations recueillies suivent le cadre du plan d'actions. Ces visites font ensuite l'objet de restitution dans chacune des équipes et permettent, non seulement, de confronter des « yeux neufs » aux difficultés de terrain, mais également de « brasser » les services entre eux.

  A partir de ces informations, il est aussi possible de donner une image instantanée des progrès accomplis et du service rendu à la population rejoignant en cela la démarche performance.

- **La démarche performance :** initiée par la mairie en 2007, cette démarche vise à mieux mesurer la performance des services. La base de travail s'effectue à partir du relevé des temps de travaux et de la mise à jour du SIG. L'intervention du Cabinet EGIDE a permis de réactiver cette saisie de données et d'aider à l'interprétation des résultats et à la nécessaire restitution et animation au sein des équipes.
  Aux résultats chiffrés s'ajoutent, également, des indicateurs de qualité pour prendre en compte l'ensemble des missions du Service.

A. La gestion d'un service public : une culture d'hommes

Là où l'entreprise privée peut promouvoir la qualité ou la rapidité du travail accompli par des avantages financiers individualisés, le service public ne peut utiliser ces mêmes arguments. Statut de la fonction publique, avancement à l'ancienneté, autant de spécificités qui malgré les systèmes régulièrement revisités de notation, ne s'inscrivent pas dans la même logique. Le management doit donc s'appuyer sur d'autres valeurs pour développer la motivation individuelle de l'équipe. En développant la créativité, en laissant une part de l'activité consacrée aux travaux neufs, évènementiel ou chantier spécifique, il est possible de motiver les agents pour peu que ces actions soient valorisées en interne ou en externe.

Même si nous avons en commun la culture des jardins, le métier de responsable de SEV évolue inexorablement vers la culture des « hommes ». Il nous appartient de donner les meilleures conditions d' « épanouissement » à chacun, de préparer le « terreau fertile » aux initiatives de chaque agent, de chaque équipe. Sans cette volonté le risque d' « étiolement » est grand, l'encadrement joue un rôle primordial et plus particulièrement les cadres de proximité qui doivent être choisis sur leurs capacités managériales en complément de leurs qualités techniques, et non pas l'inverse.

B. La gestion de projets : culture de jardins

Les SEV ont la chance de partager ensemble un métier de passion. Pour la plupart, nos agents ont choisi cette orientation, ils jouissent d'une formation spécifique reconnue du grand public. Les connaissances, au-delà du jardinage, touchent l'ensemble du monde vivant. On peut parler désormais de « jardiniers de la biodiversité ». Les possibilités d'aménagement sont multiples, l'animation des espaces revêt des milliers de possibilités. Il nous appartient de recueillir les idées et d'orienter les choix. A Nantes, depuis 2002, un thème est choisi chaque année ; il est décliné ensuite sur l'ensemble du territoire, au choix des équipes. Le thème doit offrir des possibilités variées et inviter à la découverte de nouveaux partenaires. Dans ce contexte, l'addition des passions se révèle démultiplicatrice d'idées et de projets.

Le meilleur exemple peut être donné avec la 1ère année à thème dénommée « Année du matin calme et du soleil levant ». Pendant la Coupe du Monde de football en Asie, Corée et Japon ont été à l'honneur dans la ville. Animations et décors se sont succédés avec pour point d'orgue la Folie des Plantes au parc du Grand Blottereau. De nombreux contacts ont été noués et des liens d'amitié se sont créés. Depuis un jardin coréen a été réalisé à Nantes au parc du Grand Blottereau en 2006, et en ce moment un jardin de Nantes est réalisé en Corée dans la ville de Suncheon, avec la participation active des agents du SEVE. Voilà des fruits précieux et inattendus d'une année démarrée à l'époque avec des ambitions plus mesurées.

Le « pouvoir des fleurs », thème des dernières floralies internationales et thème de l'année du SEVE, s'avère donc étonnant puisqu'il permet là le rapprochement entre deux villes, entre deux cultures. La circulation des idées, la comparaison des pratiques, le « benchmarking » entre services effectué au sein de notre association est un moteur inépuisable pour la motivation et le développement de notre activité.

Le réseau doit rester ouvert sur l'extérieur, en prise directe avec l'activité économique locale. Roland JANCEL, avec l'invention et la diffusion du SIFU en 1992, avait montré l'exemple en aidant le développement d'une entreprise choletaise. De la même façon, « Magnolia de Nantes » et bientôt « roses parfumées de Nantes » valorisent nos collections et favorisent le lien avec les pépiniéristes locaux.

L'évènementiel nous ouvre également vers le monde de la culture, du spectacle et du théâtre de rue. Cette synergie est évidente si l'on considère qu'une bonne partie de notre activité est de même nature. Nos massifs de fleurs, nos décorations sont aussi des spectacles éphémères. Depuis 2004, nous travaillons étroitement avec des artistes ou des producteurs de spectacles. Avec « Art Massif » le Jardin des Plantes accueille chaque année un nouveau plasticien, le travail effectué en relation étroite avec l'équipe de jardiniers est stimulant et innovant.

Avec les équipes de Manaüs et de la Machine, un pallier a été franchi, « port Feydeau » en 2004, ou les « jardins à quai », cette année n'auraient pas eu le même succès sans leur précieuse intervention. La fusion des idées a généré des projets plus ambitieux reconnus par l'ensemble des nantais.

Il s'agit de la justification ultime de notre activité, tournée vers la satisfaction d'un large public avide de connaissances et impliqué comme jamais dans la préservation de l'environnement.
Nous pouvons à loisir transformer l'espace, le valoriser, créer des changements saisonniers, favoriser le rapprochement des gens, améliorer le quotidien et apporter parfois une touche de fantaisie.

Ce lien avec le public est ainsi tissé année après année, garant de la continuité de notre action et d'une culture partagée avec les nantais.

Le management d'un SEV est donc avant tout la recherche d'un **équilibre entre passion et raison**. Redevable des deniers publics, nous devons nous assurer que l'argent du contribuable est investi au mieux de ses préoccupations. C'est pourquoi, chaque projet doit être conçu en maîtrisant son coût, en mesurant son aspect et en réfléchissant à son éventuel recyclage.

Cependant, ces contraintes ne doivent pas pour autant brider l'imagination ou la créativité. Aspirations artistiques ou poétiques doivent continuer à inspirer nos réalisations.



Guide pratique pour l'organisation
d'un événement écoresponsable

TOURISME
LAVAL

TOURISME LAVAL PENSE VERT!

Le présent guide s'inscrit dans la mission de Tourisme Laval au plan du développement durable. Au moment de l'élaboration de sa planification stratégique 2007-2012, Tourisme Laval s'est donné comme objectifs de relever les enjeux en développement durable et de devenir le chef de file de l'industrie touristique lavalloise en la matière.

C'est dans cette optique que Tourisme Laval a préparé le présent Guide de l'événement vert à l'intention des organisateurs de congrès, d'événements et de réunions. Le but de ce guide est de les aider à planifier des événements dans une perspective d'écoresponsabilité.

Le Guide de l'événement vert de Tourisme Laval replace les enjeux écologiques dans une approche concrète et propose des conseils pratiques, des trucs et astuces simples mais importants pour contribuer à l'effort collectif de réduction de l'empreinte écologique de l'homme sur la planète.



Table des matières

Pourquoi choisir d'organiser un événement écoresponsable ? .....
Connaître les 3 R-V et en appliquer le principe .....
Qu'est-ce qu'un événement zéro déchet ? .....
Qu'est-ce qu'un événement zéro carbone (ou carboneutre) ? .....
L'organisation de votre événement écoresponsable, étape par étape ...
Les symboles et termes du recyclage .....
Qu'est-ce que la certification forestière ? .....
De quoi est constitué le papier recyclé ? .....
Bibliographie. .....

POURQUOI CHOISIR D'ORGANISER UN ÉVÉNEMENT ÉCORESPONSABLE ?

En 2008, l'organisation d'un événement dans le souci de la récupération des matières résiduelles et de la réduction des gaz à effet de serre (GES) devient de plus en plus une prérogative, compte tenu de l'ampleur des enjeux écologiques et sociaux qui y sont rattachés.

Une entreprise ou une organisation qui contribue à réduire l'empreinte écologique des humains dans ses actions…

- Démontre un souci de la protection de l'environnement dont bénéficieront les générations futures.
- Contribue concrètement à l'amélioration de la qualité de vie de tous et chacun – participants, clients, visiteurs, spectateurs, population en général.
- Fait preuve de conscientisation sociale et d'écoresponsabilité par une participation à un effort planétaire.
- Proclame haut et fort qu'elle assume son rôle de bon citoyen corporatif et augmente ainsi son capital de sympathie.

CONNAITRE LES 3 R-V ET EN APPLIQUER LE PRINCIPE

Les 3 R-V sont les quatre premières lettres d'une stratégie qui nous permet de repenser nos modes de consommation. Le respect de ces quatre composantes constitue la base d'un événement écoresponsable réussi.

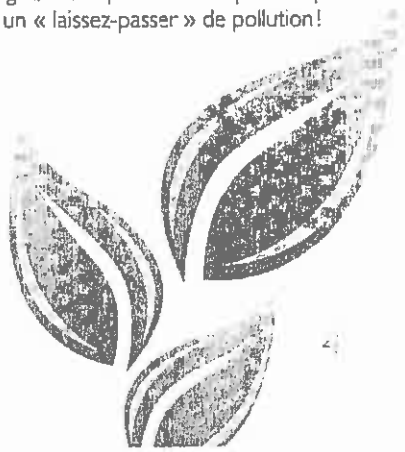
- Réduire à la source en réévaluant l'utilisation du matériel, les besoins en déplacement, etc.
- Réutiliser les biens en ne jetant rien qui pourrait servir de nouveau ou à d'autres fins.
- Recycler les matières résiduelles.
- Valoriser les matières résiduelles en faisant du compost, par exemple.

QU'EST-CE QU'UN ÉVÉNEMENT ZÉRO DÉCHET ?

Un événement dont la planification et la gestion des matières résiduelles sont réalisées selon les principes des 3 R-V, en privilégiant la réduction à la source des produits de consommation ainsi que la récupération des matières résiduelles pour lesquelles il existe une filière de récupération (matières recyclables, matières organiques, produits dangereux, etc.).

QU'EST-CE QU'UN ÉVÉNEMENT ZÉRO CARBONE (OU CARBONEUTRE) ?

Un événement qui préconise la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et dont la gestion permet d'établir le niveau de réduction réalisée. Comme il est difficile d'éviter la totalité de la production des gaz, la compensation est possible par la plantation d'arbres ou l'achat de crédits de carbone, ce qui ne constitue en aucun cas un « laissez-passer » de pollution !



L'ORGANISATION DE VOTRE ÉVÉNEMENT ÉCORESPONSABLE, ÉTAPE PAR ÉTAPE

Premier conseil pour vous simplifier la vie : faites appel à la personne-ressource en organisation d'événements écoresponsables de Tourisme Laval qui vous secondera et vous conseillera tout au long du processus.

EN PRÉPARATION À L'ÉVÉNEMENT

- Nommer au sein du comité organisateur un responsable des éléments « verts » de l'événement, qui travaillera de concert avec les spécialistes et fournisseurs pour assurer le succès de la démarche.
- Sensibiliser l'ensemble de votre personnel à la tenue prochaine d'un événement écoresponsable.
- Élaborer un plan dans lequel seront détaillés les objectifs et les moyens qui seront mis en place pour la réalisation d'un événement écoresponsable. On y trouvera, entre autres, une planification écoresponsable des menus et des achats nécessaires, la grille de calcul des GES et la définition de critères de performance tels que la pesée des matières résiduelles.
- Éviter les déplacements inutiles des membres du comité organisateur, des fournisseurs et autres intervenants en privilégiant les conférences téléphoniques et les échanges par courriel.
- Lorsque les déplacements sont nécessaires, pratiquer le covoiturage ou utiliser le transport en commun lorsque cela est possible.
- Opter pour le mode d'inscription en ligne et faire parvenir toute l'information relative au prochain événement par courriel, en attachant des documents en format PDF, ce qui en évitera l'impression. Utiliser aussi les différents éléments de promotion d'événement de la **boîte à outils** de Tourisme Laval.

CHOIX DU SITE, DE L'HÉBERGEMENT ET DES FOURNISSEURS

- Si possible, organiser les activités à un même endroit pour diminuer les déplacements.
- Si possible, choisir un site d'événement et un établissement hôtelier à proximité.
- Choisir des fournisseurs écoresponsables qui pourront faire équipe avec vous et seront en mesure de répondre à vos exigences au plan écologique. À cette fin, consulter la liste des **fournisseurs écoresponsables** membres de Tourisme Laval.

TRANSPORT ET DÉPLACEMENTS

- Encourager les participants à pratiquer le covoiturage pour se rendre et revenir de l'événement. Favoriser cette pratique en ajoutant dans le site de votre événement une section covoiturage pour que les participants puissent se jumeler. Cette initiative peut aussi se faire par courriel.
- Dans la documentation, mentionner les possibilités de transport en commun. Préparer une carte sur laquelle sera indiqué l'emplacement de la station de métro la plus proche et des lignes d'autobus s'y rendant.
- Pendant l'événement, offrir un service de navettes pour les déplacements vers les différentes activités durant la journée, en soirée et autres.

L'ACCUEIL ET SERVICES AUX PARTICIPANTS ET EXPOSANTS

- Dès l'accueil, rappeler à chaque participant que l'événement est écoresponsable.
- Remettre l'information sur clé USB ou en donner l'accès en ligne.
- Au lieu des habituelles pochettes, remettre aux participants des sacs en tissu fabriqués au Canada qui seront utiles pour transporter, par exemple, le verre et la tasse qui leur seront remis (voir section Repas et pauses-café). Les utiliser pour apposer le logo de l'organisation, de l'événement et souligner que ce dernier est écoresponsable.
- Profitez du kiosque d'information touristique animé par Tourisme Laval, plutôt que de remettre de l'information papier.
- Demander aux participants de rapporter les cocardes porte-noms pour réutilisation future. Placer à cette fin des bacs à la sortie de l'événement dans lesquels pourront être déposés les cocardes ainsi que les documents dont on voudrait se départir.
- Une bonne idée sera d'affecter une équipe « verte » bien identifiée qui assurera, tout au long de l'événement, le respect des pratiques environnementales.

SIGNALISATION ET AMÉNAGEMENT SUR LE LIEU DE L'ÉVÉNEMENT

- Pour la signalisation sur le lieu de l'événement, choisir des affiches fabriquées à partir de carton recyclé et recyclable, ou prévoir des possibilités de réutilisation.
- Installer des îlots de récupération (verre, plastique, métal, papier, matières organiques) aux endroits stratégiques sur le site ou dans les salles et en indiquer l'emplacement aux participants au début de chaque fonction.
- Prévoir des kiosques, estrades, décors qui permettront une utilisation raisonnable de l'éclairage et de l'électricité.
- Privilégier la conception de stands d'exposition, kiosques d'information, décors ou autres éléments visuels qui pourront être récupérés et servir à d'autres fins (envoyés dans des écoles, remis à des organismes à but non lucratif, etc.).

REPAS ET PAUSES-CAFÉ

- Privilégier l'achat de produits locaux, de saison, bios et équitables autant que possible, et planifier avec le plus de précision possible la quantité de nourriture.
- Récupérer les surplus alimentaires et s'associer à un organisme comme la **Tablée des chefs** qui se chargera d'acheminer la nourriture en surplus à des organismes de charité de la région.
- S'assurer que le lieu où se tient l'événement assure la collecte des matières résiduelles recyclables.
- Au moment de l'inscription au congrès, à l'événement ou à la réunion, remettre aux participants une tasse pour le café et un verre réutilisable pour l'eau et les jus. C'est là un excellent moyen d'établir d'entrée de jeu la nature écoresponsable de l'événement.
- Servir l'eau dans des pichets au lieu de distribuer des bouteilles d'eau individuelles. S'assurer aussi qu'il y a des fontaines distributrices d'eau un peu partout sur le site de l'événement.
- Acheter et servir lait, crème, jus, sucre, beurre, sel et poivre en vrac au lieu des contenants individuels.
- Éviter les produits suremballés (pailles, biscuits, muffin, pains, etc.).
- Utiliser des bâtonnets de café en bois ou un spaghetti à la place des bâtonnets en plastique.
- Offrir un choix de menus sans viande moins énergivores et servir du thé et du café équitables.
- Utiliser de la vaisselle, des ustensiles et des serviettes de table durables. Sinon, utiliser de la vaisselle et des ustensiles recyclables ou compostables.

OBJETS PROMOTIONNELS

- Offrir des produits locaux, québécois, canadiens ou équitables. En ce sens, faire appel aux **fournisseurs écoresponsables** membres de Tourisme Laval ou demander à la personne-ressource en écocongrès de vous guider dans vos choix.
- Choisir des objets fabriqués de produits recyclés et recyclables.
- Éviter le suremballage.

COMMUNICATIONS ET PROMOTION

- Annoncer aux médias par voie de communiqué ou autres la tenue prochaine de l'événement écoresponsable. Cette stratégie renforcera la crédibilité de l'initiative et confirmera votre position de bon citoyen corporatif sensibilisé aux enjeux du développement durable.
- Informer les participants du caractère écologique de l'événement.
- Communiquer le plus d'information en ligne. En ce sens, utiliser les éléments de la **boîte à outils** de Tourisme Laval (cartes, itinéraires, cartes postales électroniques pour les invitations, les rappels, etc.).
- Rappeler aux participants de n'imprimer que ce qui est nécessaire et leur demander d'apporter leur propre cahier de notes, crayon et cartes d'affaires pour insérer dans les cocardes de l'événement.
- Utiliser du papier recyclé ou certifié FSC pour les documents qui doivent absolument être imprimés. Calculer soigneusement le nombre d'exemplaires à produire pour éviter le gaspillage.
- À l'interne, utiliser du papier recyclé et l'utiliser au recto et au verso. S'échanger le papier déjà imprimé d'un côté entre services évite la confusion et permet d'identifier facilement les textes pertinents.
- Recycler les cartouches d'encre et les piles.
- Lorsque c'est possible, numériser (« scanner ») les documents reçus des fournisseurs. Vous pourrez ainsi les distribuer par courriel et éviter d'avoir à faire des photocopies.
- Ajouter au bas de chaque courriel une note rappelant au destinataire de ne pas l'imprimer à moins que cela ne soit absolument nécessaire.

AU COURS DE L'ÉVÉNEMENT

- Rappeler aux participants les objectifs d'écoresponsabilité de l'événement en mentionnant que le succès dépendra en grande partie de leur collaboration.
- Au début de chaque session, identifier l'emplacement des îlots de recyclage et si cela s'applique, rappeler les moyens de transport mis en place pour réduire les GES (service de navettes, covoiturage, transport en commun).

APRÈS L'ÉVÉNEMENT

- Utiliser la carte postale électronique de la **boîte à outils** de Tourisme Laval pour remercier les gens de leur participation.
- Communiquer aux participants les résultats de l'événement écoresponsable en faisant parvenir un courriel relatant certains efforts pour diminuer l'empreinte écologique (contribution pour compenser les GES, quantité de nourriture récupérée et quantité de matières résiduelles détournées du site d'enfouissement.).

LES SYMBOLES ET TERMES DU RECYCLAGE



L'anneau de Moebius est le symbole du recyclage selon la norme internationale ISO 14021. Chaque flèche du triangle, formé au centre du ruban à trois demi-tours, représente un élément constituant du développement durable, soit l'équité sociale, la protection de l'environnement et l'efficacité économique.

Lorsque le symbole n'est **pas accompagné de pourcentage au centre,** cela signifie que le produit ou l'emballage est techniquement recyclable par l'entremise de filières de collecte et de valorisation.

Accompagné d'un **pourcentage au centre**, le symbole signifie que le produit ou l'emballage contient le pourcentage indiqué de matières recyclées.

Accompagné d'un **chiffre au centre**, le chiffre signifie le type de plastique utilisé. À Laval, nous recyclons les plastiques numérotés de 1 à 5 inclusivement.



L'Éco-Logo est une marque déposée d'Environnement Canada pouvant uniquement être employée pour des produits et des services ayant reçu l'homologation. Ce sigle nous assure que la fabrication du produit acheté est conforme aux normes environnementales canadiennes. Il s'agit d'une bonne façon de réduire l'impact de nos achats sur l'environnement.

QU'EST-CE QUE LA CERTIFICATION FORESTIÈRE ?



Forest Stewardship Council (FSC)
Certification de bonne gestion forestière et chaîne de traçabilité

Le « Forest Stewarship Council (FSC) » est un organisme de promotion de la certification qui porte son nom et des principes de l'aménagement forestier durable et responsable, basé sur des considérations écologiques, sociales et économiques. En d'autres mots, le but visé par cette certification est de minimiser l'impact négatif des activités reliées à l'exploitation des forêts sur l'environnement en gérant mieux nos ressources.

Les normes du FSC s'appuient sur 10 principes de gestion forestière et 57 critères, qui traitent de différentes questions touchant la gestion forestière, des problèmes juridiques et droits des Premières nations et des travailleurs ainsi que les répercussions sur l'environnement. Ces principes doivent être respectés tout au long du processus de transformation de la matière brute, de l'arbre au produit fini qu'est l'imprimé.

La certification FSC se distingue du fait qu'elle préconise une gestion responsable à toutes les étapes de la chaîne de traçabilité, de la forêt à la porte des consommateurs. Ainsi, lorsque le logo FSC est affiché sur une pièce imprimée, cela certifie que chaque aspect de la chaîne a été respecté.



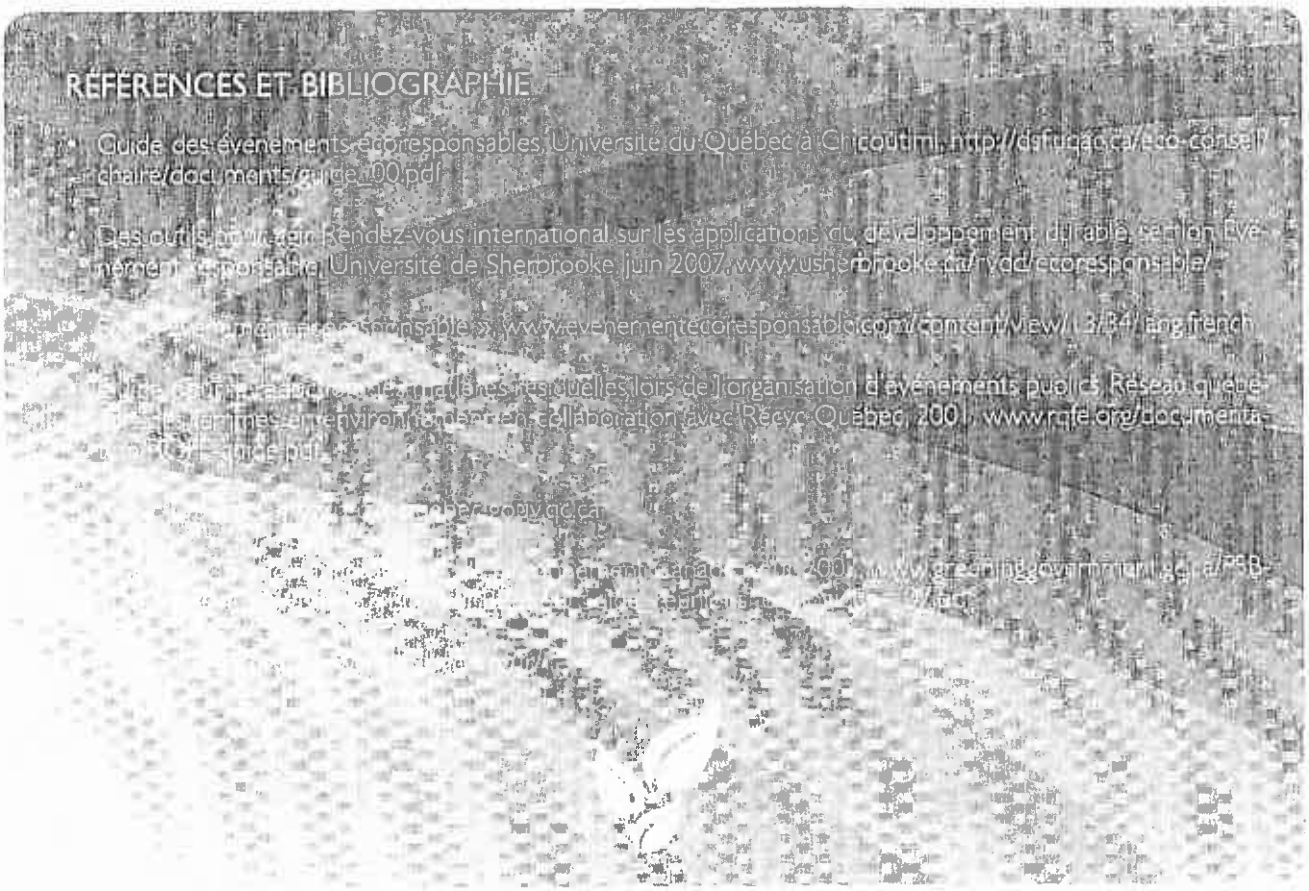
DE QUOI EST CONSTITUÉ LE PAPIER RECYCLÉ ?

Des distinctions importantes s'imposent lorsque l'on parle de fibres recyclées. En général, on les répertorie en trois catégories :

Rebuts de fabrication (papier recyclé, papier recyclé post-industriel ou post-moulin)
Ce sont des casses de papier et rejets de rouleaux jugés non conformes qui sont réintroduits directement dans le processus de fabrication des papetières. Signifie qu'aucun nouvel arbre n'a été coupé pour produire ce papier.

Préconsommation
Ces fibres sont des rebuts non imprimés, des coupes de papier ou des stocks non vendus. Elles proviennent des convertisseurs qui transforment les rouleaux en feuilles.

Postconsommation
La matière première provient de nos maisons et de nos entreprises (journaux, magazines, papier pour imprimantes, carton, etc.). Le papier ainsi récupéré est acheminé vers une usine de désencrage. Les fibres de ce type de papier peuvent être recyclées de cinq à sept fois, après quoi elles deviennent trop courtes et trop faibles pour la fabrication de papier et de carton.



RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

- Guide des événements écoresponsables, Université du Québec à Chicoutimi, http://dsf.uqac.ca/eco-conseil/chaire/documents/guide_00.pdf

- Des outils pour agir, Rendez-vous international sur les applications du développement durable, section Événement écoresponsable, Université de Sherbrooke, juin 2007, www.usherbrooke.ca/rvdd/ecoresponsable/

- « Événement écoresponsable », www.evenementecoresponsable.com/content/view/13/34/lang,french

- [illegible] lignes directrices pour quelques lots de l'organisation d'événements publics, Réseau québécois des femmes en environnement en collaboration avec Recyc-Québec, 200[illegible], www.rqfe.org/documents/[illegible].pdf

- [illegible]ebec.gouv.qc.ca

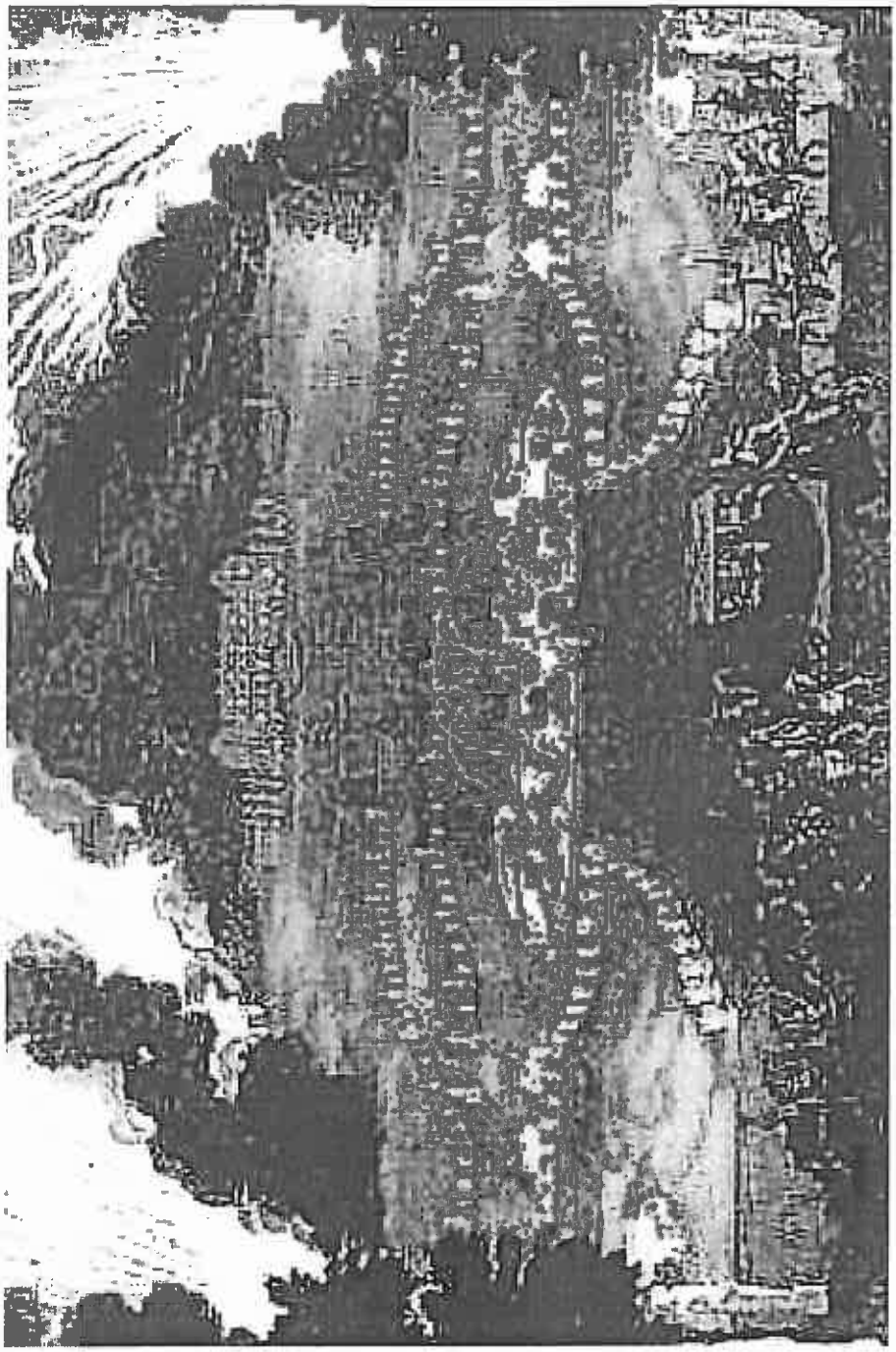
- [illegible] 200[illegible], www.[illegible].gc.ca/[illegible]

TOURISME LAVAL

2900, boulevard Saint-Martin Ouest, Laval (Québec) Canada H7T 2Z2
Tel : 450 682-5522 1 877 465-2825 Telec : 450 682-7304

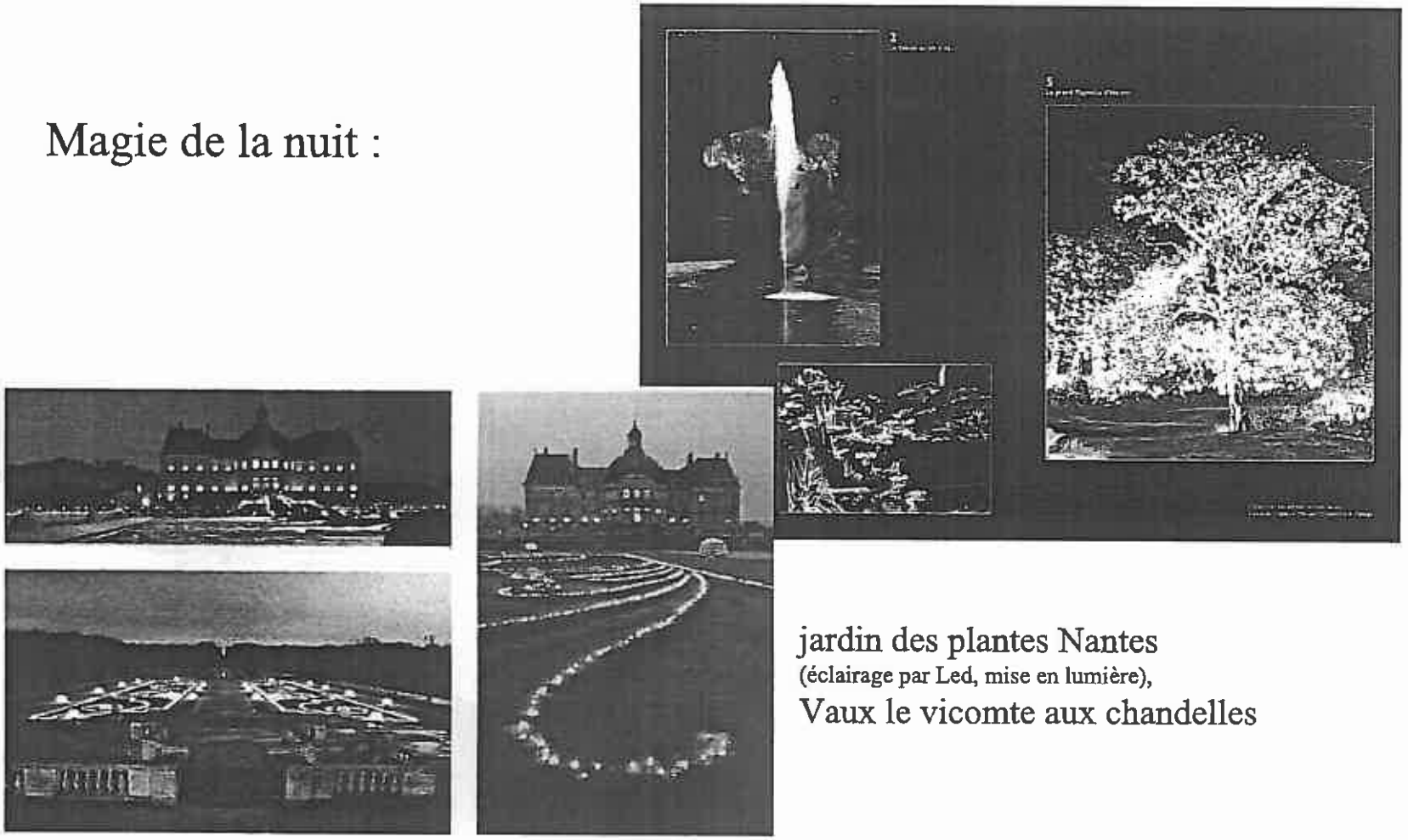
[illegible]@tourismelaval.com

DOCUMENT n° 4



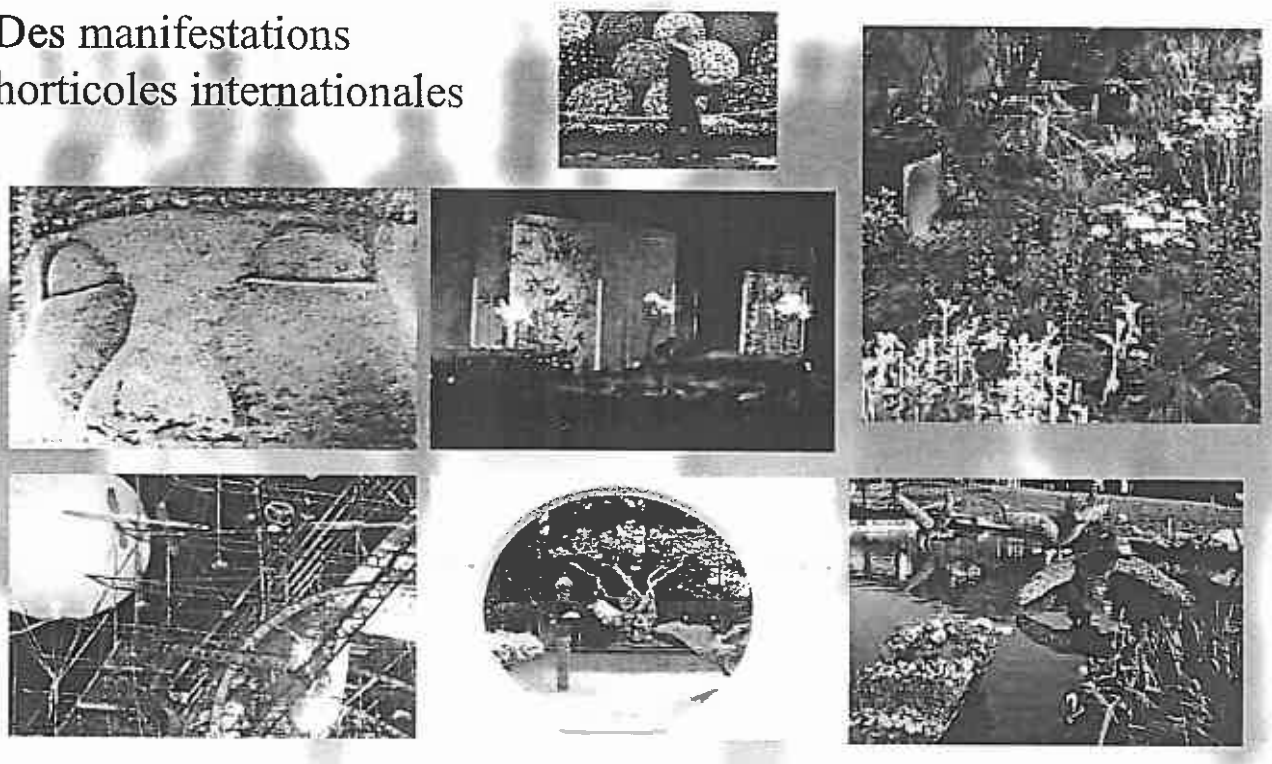
Les fêtes de Versailles sous Louis 14

Magie de la nuit :



jardin des plantes Nantes
(éclairage par Led, mise en lumière),
Vaux le vicomte aux chandelles

Des manifestations horticoles internationales



Floralies, Floriades, Dijon, Genève, Gênes, Tuileries, Chelsea…

Fêtes des plantes

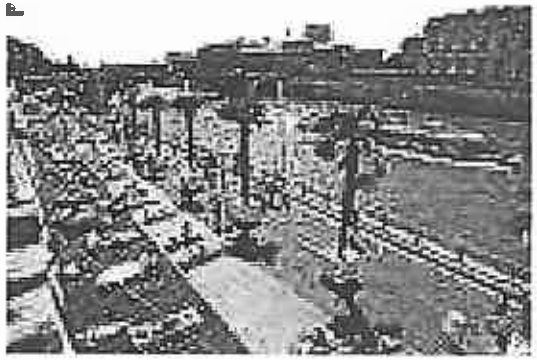








Paris plage





Lausanne Jardins









Cahors - Les jardins de pots



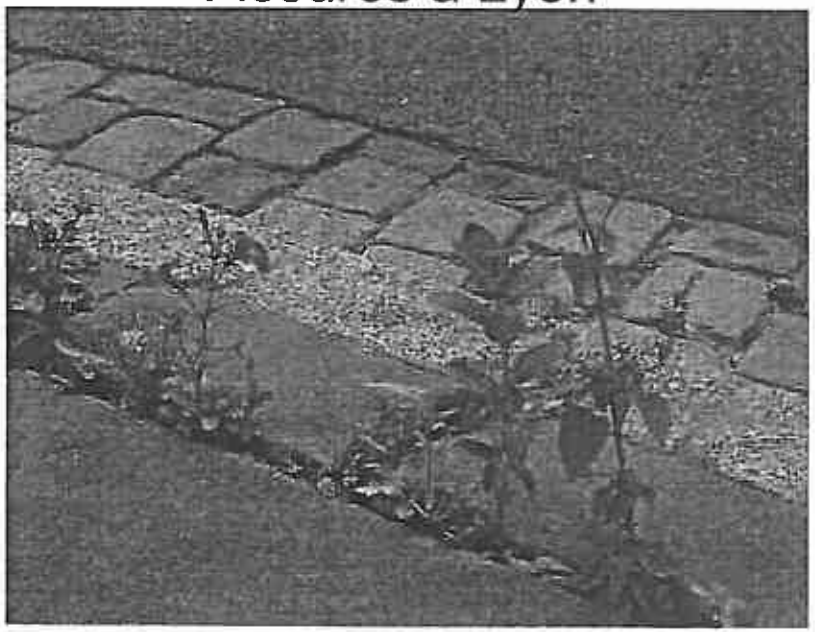
Marans







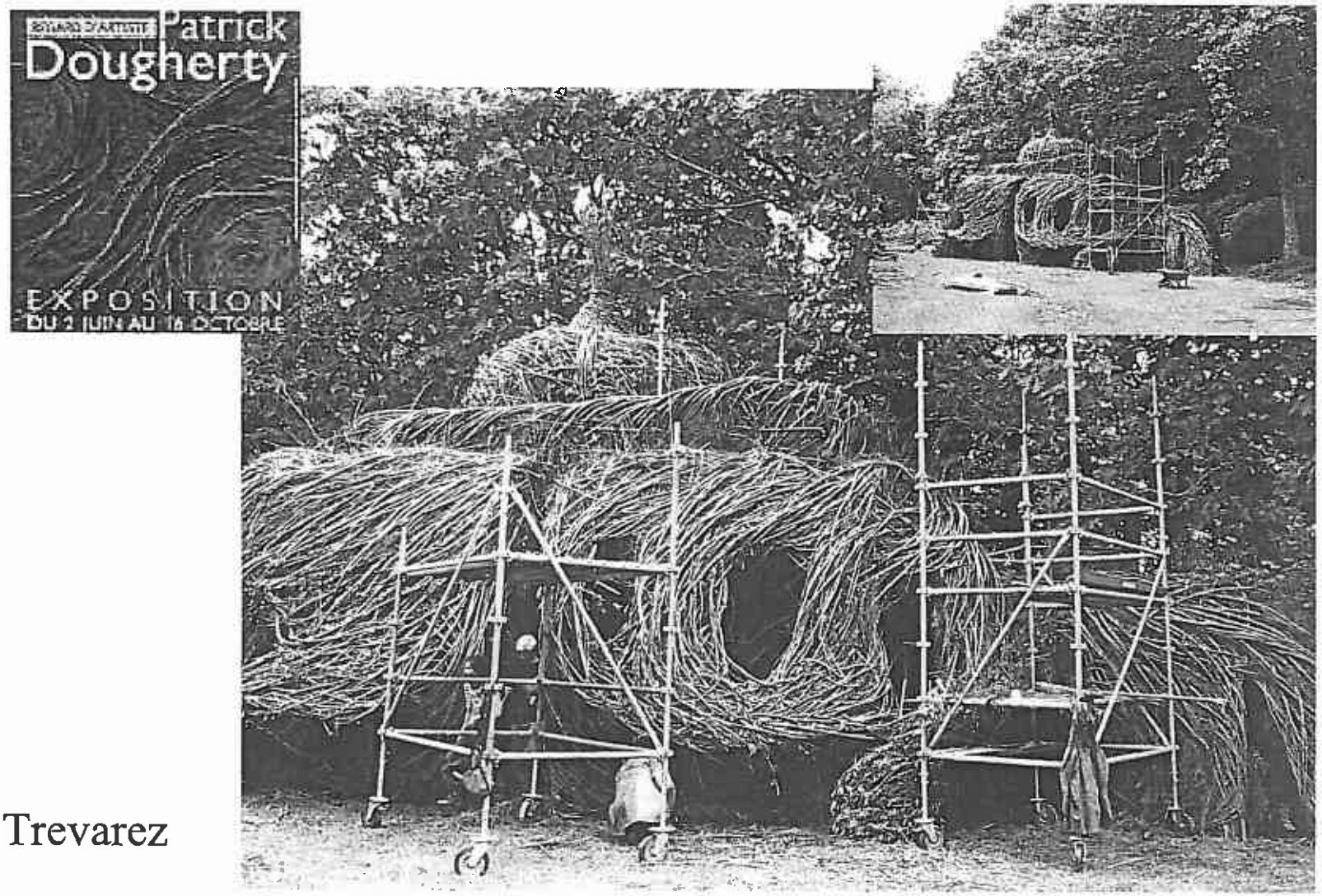
Fissures à Lyon





Boulogne sur Mer

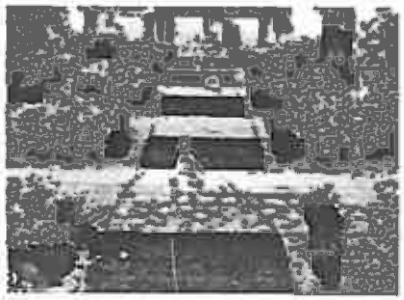


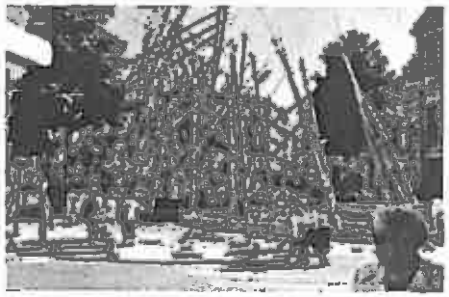


Trevarez

Angers - Accroche Coeur







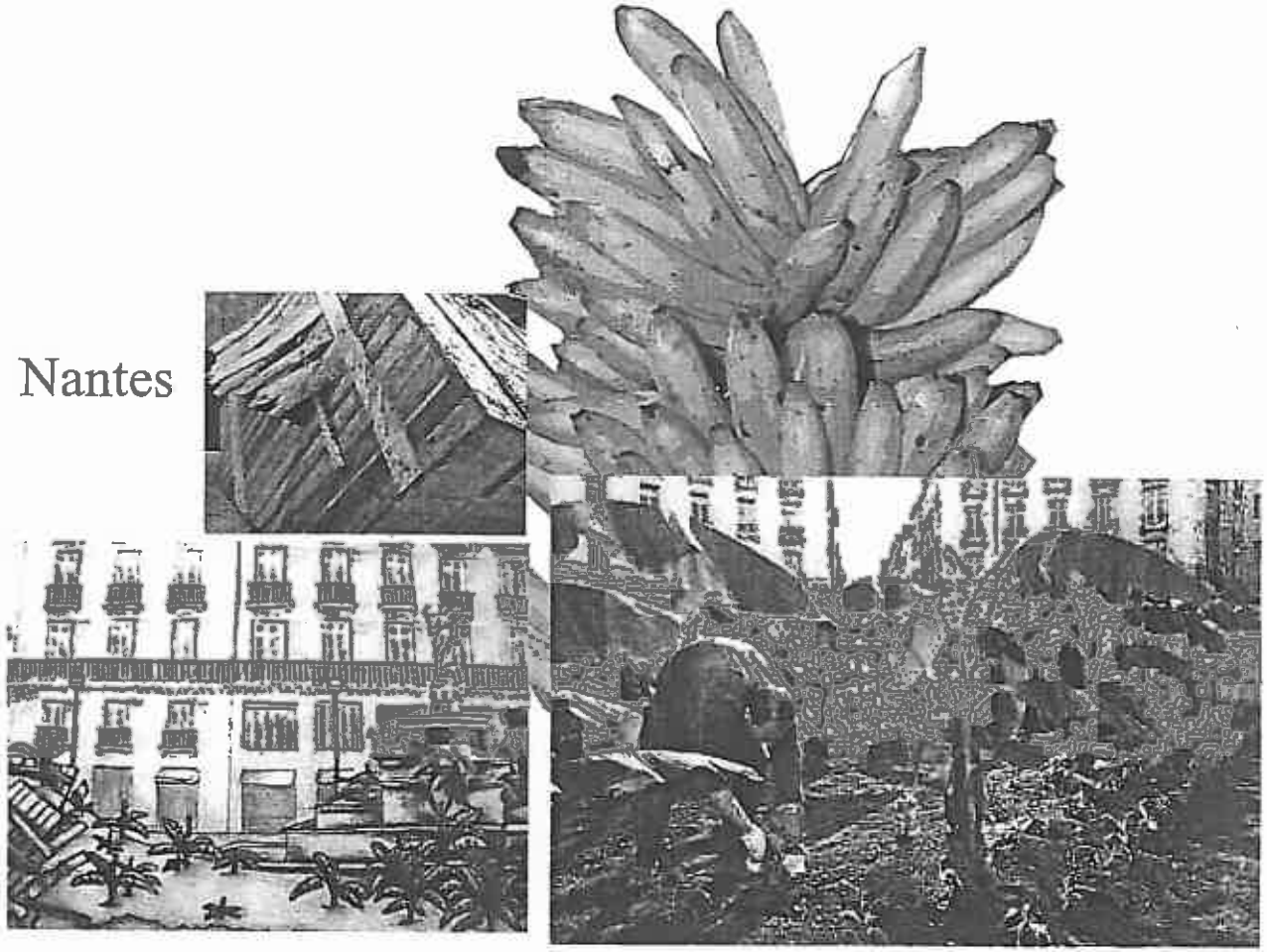
Nantes



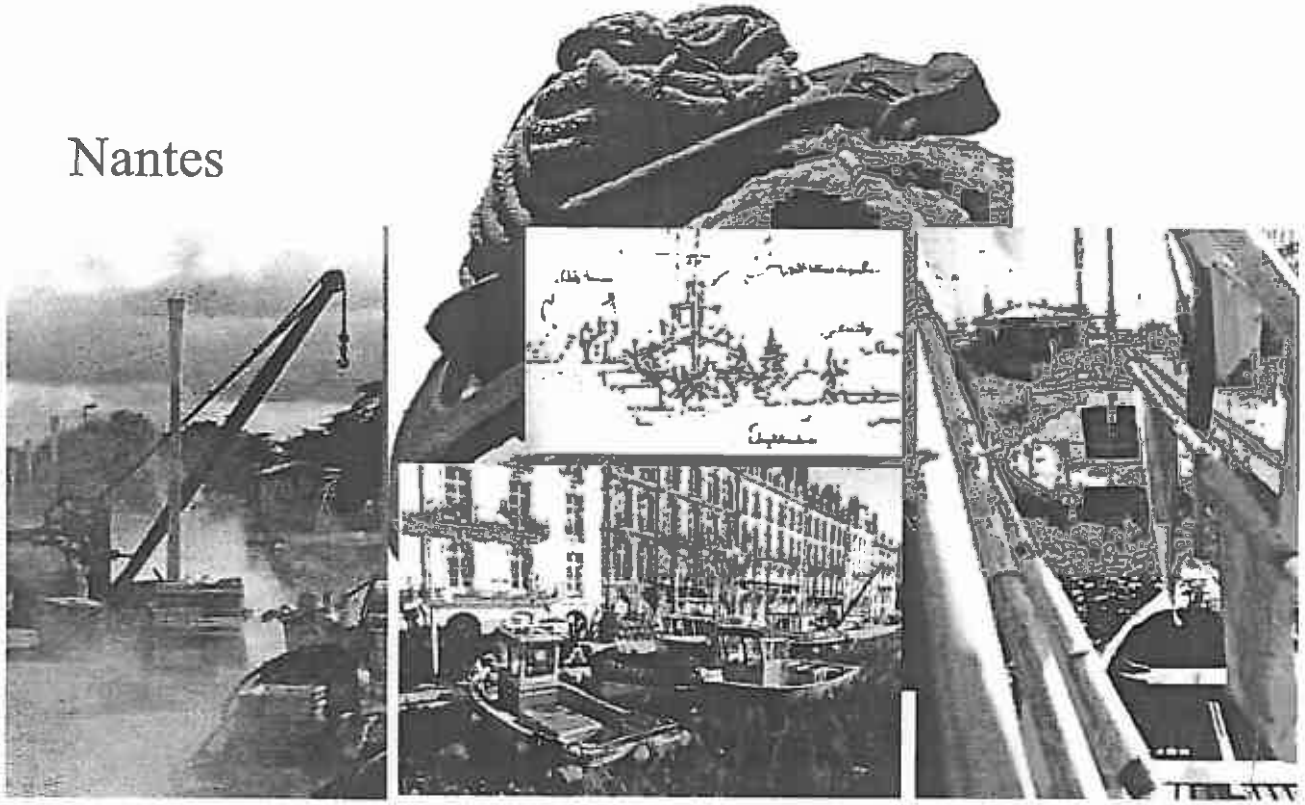




Nantes



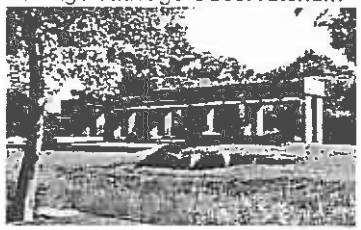
Nantes





Nantes square Schwob
Lunar Tree Mrzyk et Moriceau

Petite Amazonie Nantes
Péage sauvage Observatorium





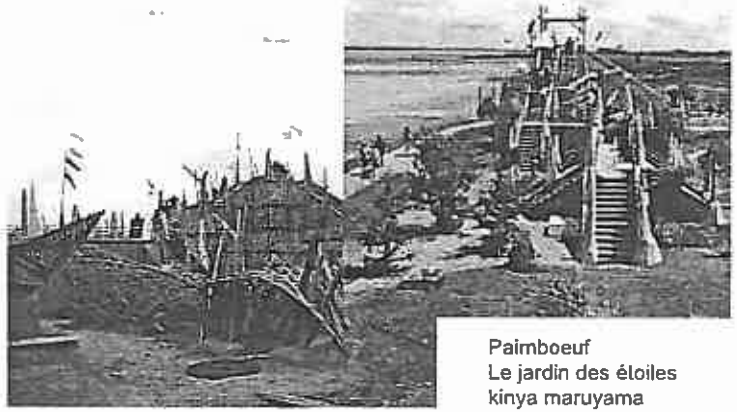
La Base St Nazaire
La base tremble et le jardin des orpins
Gilles Clément

ESTUAIRE 2007 NANTES <> SAINT-NAZAIRE

ST-NAZAIRE

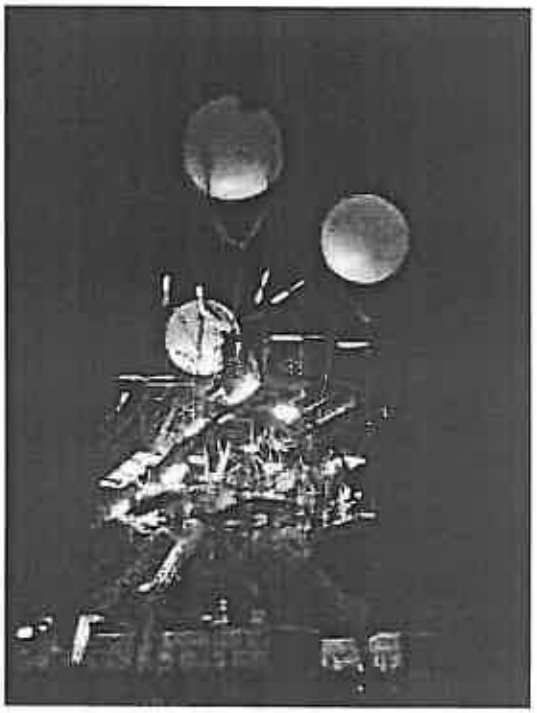


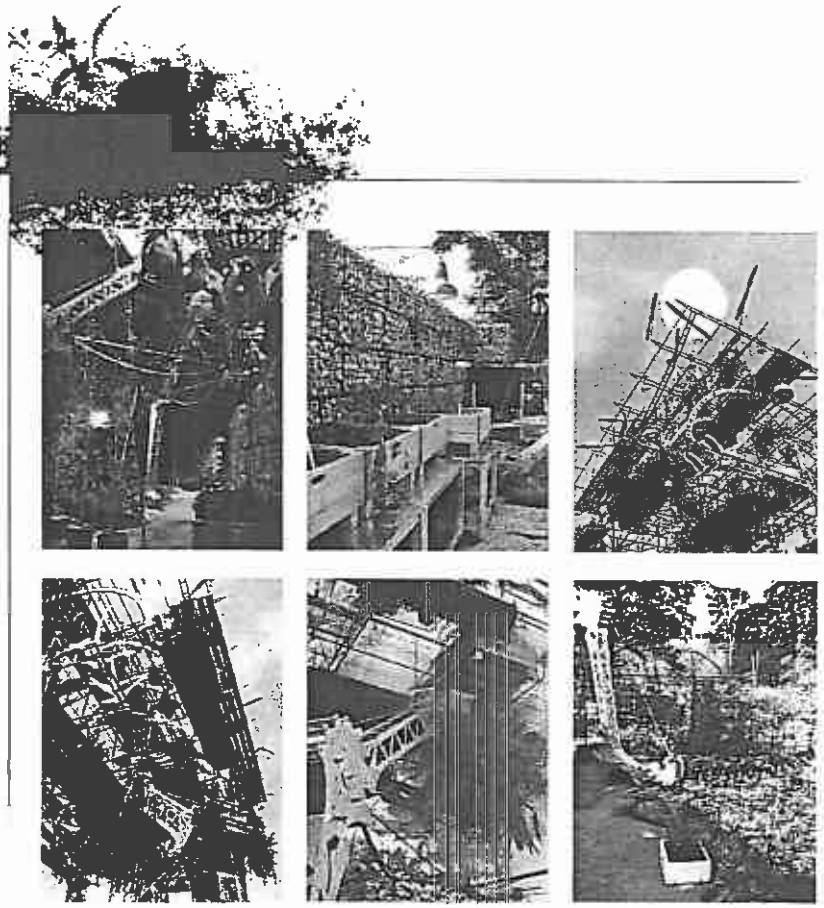
Nantes canal St Félix
Fabrice Hyber



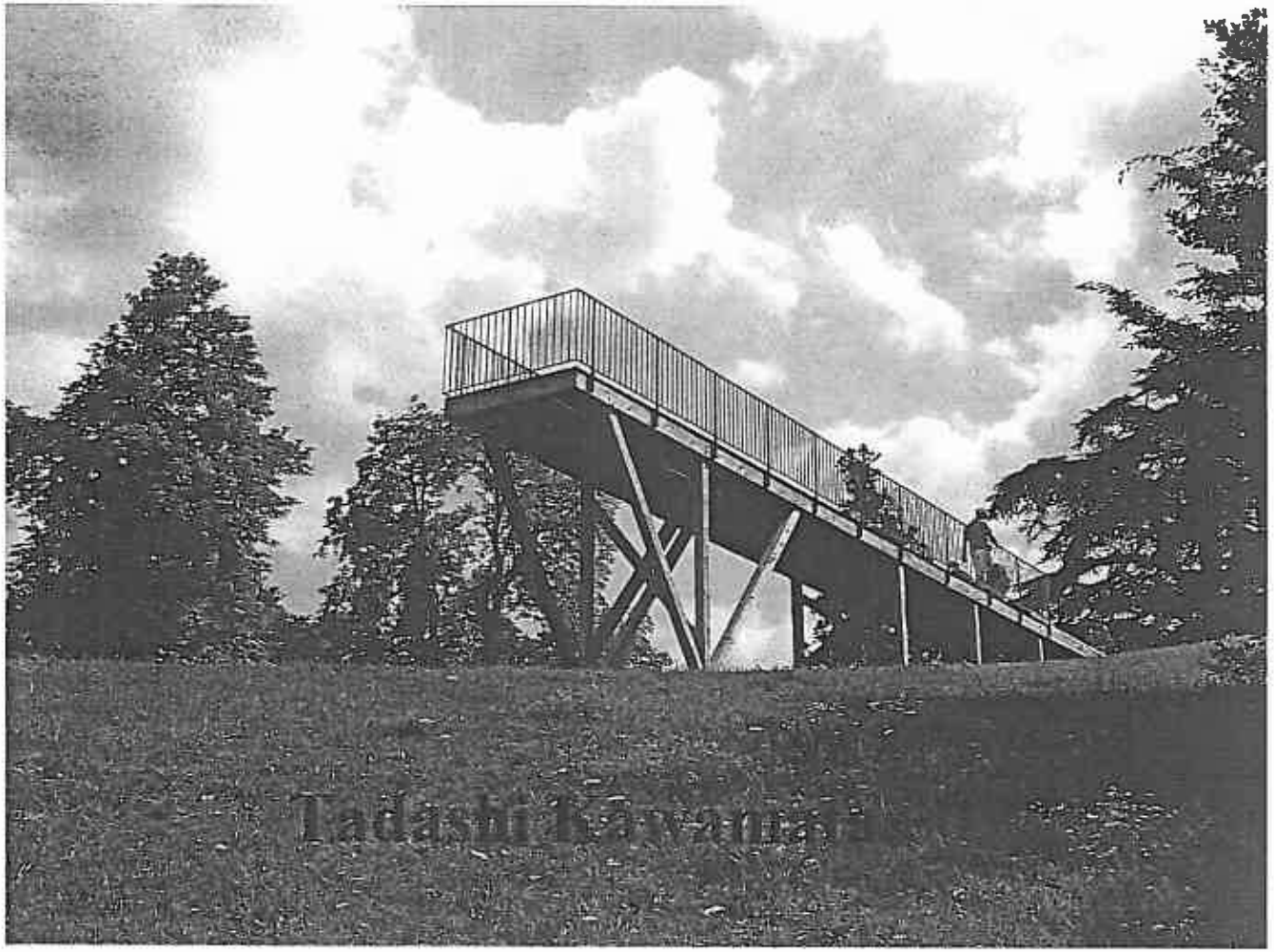
Paimboeuf
Le jardin des éloiles
kinya maruyama

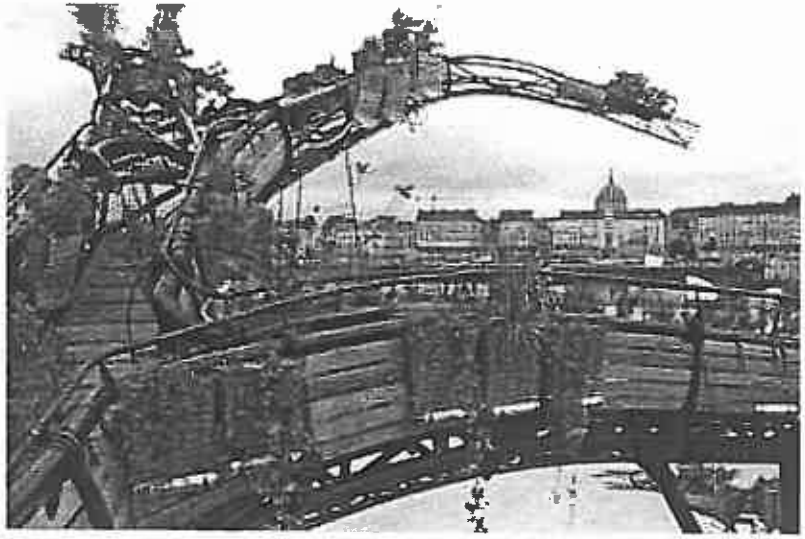
Chaumont sur Loire





Land art Chaumont sur Loire





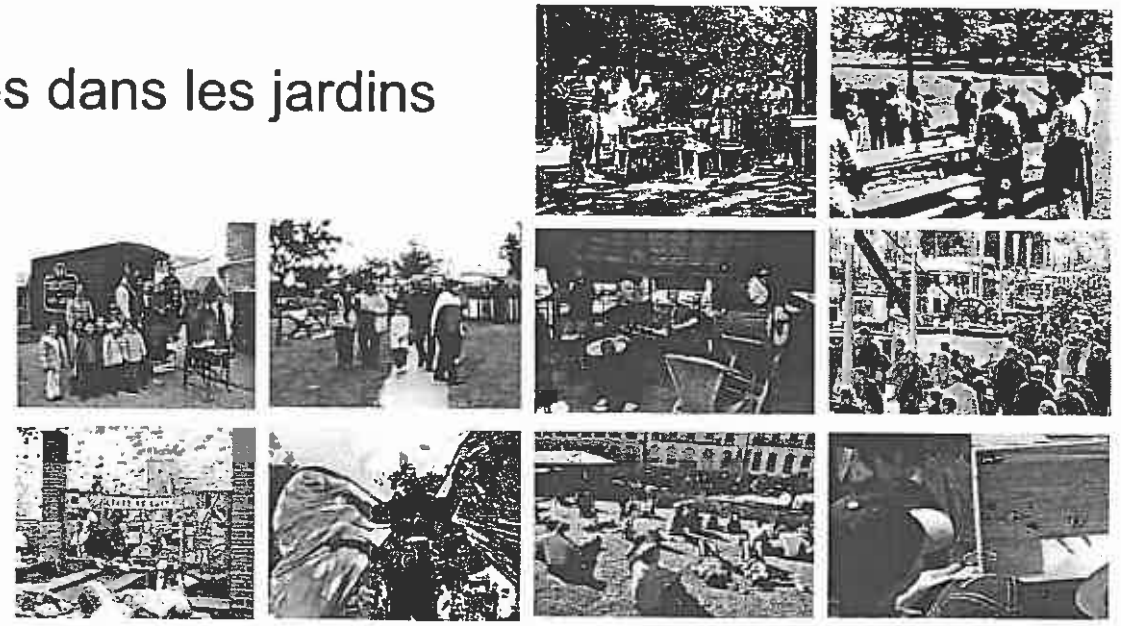


Libération.fr

pour **tisser du lien social** sur les friches industrielles de l'île de Nantes, riche territoire de 5 km2 presqu'au cœur de la ville, la municipalité a choisi d'y libérer un **grand éléphant mécanique**, qui sillonnera les rues. D'y monter un **énorme manège peuplé de créatures marines** animées, que l'on pourra visiter dans deux ans comme un roman de Jules Verne. Et d'y ériger peut-être, vers 2011, un gigantesque **Arbre aux hérons de près de 30 mètres de haut pour 45 de diamètre**, que l'on parcourra comme un grand jardin suspendu, et au sommet duquel des oiseaux mécaniques battront des ailes.



Fêtes dans les jardins



Participation
Coloco

