

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

organisé grâce aux parrains

de l'École de Paris :

Accenture

Air Liquide¹

Algoé²

ANRT

Caisse des Dépôts et Consignations

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

Chambre de Commerce et d'Industrie

de Reims et d'Épernay³

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

DARPMI³

Deloitte & Touche

DiGITIP

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

IBM

IDRH

IdVectoR¹

Lafarge

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

SNCF

THALES

TotalFinaElf

Usinor

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

³ pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} février 2003)

**LES PASSIONS ET AVENTURES
D'UN AMÉNAGEUR PICARD**

par

Jean-Christian CORNETTE

Directeur du Syndicat mixte pour l'aménagement de la côte picarde

Séance du 4 décembre 2002 (12^{ème} séance)

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

La région de la baie de Somme, assez peu peuplée, se caractérisait par une activité économique particulièrement réduite. L'urbanisation ne s'est guère développée sur ce territoire apparemment dépourvu de ressources permettant un développement durable, et du coup la nature y a été préservée. C'est ce qui permet aujourd'hui de dynamiser l'économie locale. Grâce à la ténacité du syndicat mixte pour l'aménagement de la côte picarde, le tourisme s'y est finalement développé, au point que des débouchés nouveaux s'offrent à la population, et qu'il faut maintenant réglementer l'urbanisation pour préserver la nature, source de cette nouvelle richesse. Mais faut-il pour autant empêcher à grands frais la mer d'éroder les falaises, et de gagner sur les terres ?

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

EXPOSÉ de Jean-Christian CORNETTE

Je suis originaire de la ville d'Arras, proche de la Picardie. Lors de mes études à Sciences Po de Paris, j'ai pu me spécialiser dans les problématiques d'aménagement du territoire. Recruté en 1980 comme responsable du cabinet du Président du conseil général de l'Oise, j'ai eu à mettre en œuvre les premières étapes de la décentralisation. Ce fut une extraordinaire occasion de me confronter à l'organisation administrative française. La perte de la majorité, suite à une élection partielle entraîna une cohabitation politique. La maîtrise des décisions était alors irrémédiablement compromise ; j'ai donc quitté ce poste pour m'investir dans une structure développant des projets de rénovation immobilière. En 1987, j'ai été coopté pour diriger le Syndicat mixte pour l'aménagement de la côte Picarde, un assez vaste territoire dont l'épicentre est la baie de Somme.

La côte picarde

Il y a dans cette région une très grande diversité géomorphologique. Les falaises du pays de Caux viennent mourir en baie de Somme, vaste estuaire de 7 000 hectares offrant des paysages pratiquement uniques en France ; mais ce débouché sur la mer n'a jamais pu être valorisé par l'homme : sept cent mille tonnes de sédiments s'y déposent annuellement, ce qui anéantit au cours des siècles toute activité portuaire. Au nord de l'estuaire, d'immenses dunes de sable s'étendent, sur près de trois mille hectares, jusqu'à la baie d'Authie. Le linéaire côtier représente près de soixante-dix kilomètres.

Le Syndicat mixte pour l'aménagement de la côte picarde

Le Syndicat mixte pour l'aménagement de la côte picarde, fondé en 1974, est une émanation des politiques de l'État articulées autour d'organismes déconcentrés de la DATAR : les Organismes régionaux d'étude et d'aménagement (OREAM) chargés de réfléchir à l'aménagement du territoire dans les années 1970. C'est à l'échelle de la côte picarde, toutes proportions gardées, ce qu'a pu être la mission Racine en Languedoc-Roussillon ou la Miaca sur la côte d'Aquitaine.

L'impulsion donnée par l'État

En 1974, ce sont donc les services de l'État (OREAP) qui tentent de définir une politique de développement de cet espace relativement préservé : soixante-dix kilomètres de côte, une vingtaine de kilomètres en profondeur ; Abbeville, seule agglomération importante, compte vingt-trois mille habitants ; le reste du territoire est peuplé d'environ vingt mille habitants permanents. Cette zone est relativement isolée ; le seul moyen de communication d'importance est la ligne de chemin de fer Paris-Boulogne.

Quelle peut être la valeur d'un tel territoire composé de zones naturelles et d'estuaires où les habitants vivent encore d'une économie de cueillette ? Ces immenses espaces verts à moins de deux heures de Paris par le train et trois heures par la route avaient un potentiel d'attraction réel. Ils devaient être préservés, parce qu'ils pouvaient constituer un endroit de respiration pour les grandes agglomérations françaises (Lille, Paris) – les notions européennes étaient encore un peu floues – ; à l'époque on ne parlait pas encore d'environnement, mais de zone récréative. Dans ces conditions, la meilleure formule pour aménager et développer la région était... de ne surtout pas y toucher.

Dès les premières années, une très forte politique de maîtrise foncière sur les zones naturelles et un encadrement strict de l'urbanisme sur l'ensemble du littoral ont été mis en place. Cette première étape a suscité beaucoup d'incompréhension de la part des élus locaux : ils ont crié au scandale lorsqu'ils ont vu arriver les premières procédures de classement de sites ; selon eux, tout développement était bloqué, on allait les faire mourir.

Un organisme politiquement solide

Le syndicat mixte, structure qui n'était pas voulue au départ par les collectivités locales, imposait ainsi des schémas ou des visions tout autres que celles de la réalité quotidienne de ces populations. Son président, Max Lejeune, véritable homme d'État, ministre sous la quatrième République, avait toujours su ce qu'était le pouvoir, avec ou sans décentralisation ; l'idée de protéger cet espace lui plaisait bien, et sa personnalité a permis de crédibiliser politiquement le discours : les règles étaient connues et la contestation sur ces idées, assez novatrices pour l'époque, ne s'est pas exprimée très violemment. Toutes les actions qui ont été menées sur la côte picarde ont mis cette région en situation de précurseur : la préservation des sites s'est par la suite avérée une théorie assez forte, pour être admise par les collectivités de base.

Une mission et des moyens

Cela dit, il était souhaitable de proposer d'autres activités aux personnes qui viendraient admirer ces paysages. Il fallait donc rendre opérationnelle la structure syndicale pour développer des activités touristiques dans des zones bien délimitées et mettre des moyens financiers adaptés à sa disposition. En 1980, quelques fonctionnaires de l'OREAP ont constitué la première structure, avec pour mission de proposer un développement touristique nouveau pour cette région. Ils purent disposer dès le départ de cinquante millions de francs octroyés par l'État (CIAT – 1982).

Le syndicat opérateur

Le syndicat mixte est ainsi devenu "opérateur" mais, sans capacités opérationnelles, il ne pouvait être maître d'ouvrage. Ce n'était qu'un organisme de proposition, les communes devant réaliser les opérations.

Une des idées maîtresses a été de faire surgir au milieu des dunes une immense piscine à vagues, de construire autour des hébergements de plusieurs centaines de lits au nord de la baie de Somme et de réaliser des structures d'accueil de tourisme dit social (quatre cents lits) au sud de la baie. À cette époque on se préoccupait peu de l'équilibre financier des équipements. On allait, parmi d'autres choses, créer un musée sur le thème de l'oiseau, et un jardin botanique ; l'ensemble devant se répartir sur soixante-dix kilomètres de côtes. L'intention était de proposer une offre touristique diversifiée.

La temps de la réalisation

De 1980 à 1985, le syndicat mixte a monté des plans de financement et développé des projets avec différents maîtres d'œuvre. Ce fut la période de réalisation. Construire un parc aquatique, entre deux communes de moins de mille habitants en hiver, dans une région sans aucune voie de communication, il fallait quand même oser ! Center Park avait déjà réalisé en Hollande un premier parc avec piscine à vagues, mais nous avons décidé de faire – pourquoi pas – encore mieux, avec mille trois cents mètres carrés de bassins, et trente-cinq millions de francs d'investissements. L'État avait donné cinquante millions, mais le département autant, ainsi que la région : cent cinquante millions d'investissements, c'est peu comparé à des projets routiers, mais sur un territoire où il ne se passait rien, cela a permis de faire surgir pas mal de choses.

En 1985, nous étions un peu éloignés du terrain : nous ne vendions pas encore la baie de Somme, mais les palmiers au milieu des dunes ; nous rêvions à une forme nouvelle de tourisme, et nous construisions hors normes.

La période euphorique

Le syndicat mixte s'est cependant bien gardé de s'occuper lui-même des nouvelles installations. Il s'est associé à des partenaires privés, en l'occurrence la société Aqualand – à

l'époque filiale de Paribas, du Crédit agricole et de la Générale des Eaux –, à qui il a confié le devenir du parc aquatique. On construit, on ouvre, ça marche : cent trente mille personnes la première année, les gens sont contents, tout se passe bien.

Dans cette euphorie, on a commencé à projeter des développements immobiliers pour attirer la clientèle. Nous avons déjà sept stations balnéaires dont l'offre était obsolète. Les élus décidèrent d'en créer une huitième avec une offre "moderne" qui puisse répondre à la demande ; elle fut nommée Arcadie, un nom qui évoque un pays où tout va bien ; en termes d'urbanisme, on pouvait y noter une certaine dispersion de l'habitat ! C'était en 1985.

La désillusion

Les installations, faute de marché ont commencé à connaître des problèmes d'exploitation. Cette structure, qui n'était pas vraiment enracinée dans les collectivités de base mais qui était portée par le conseil général, s'est retrouvée dans une situation difficile : le gestionnaire du parc aquatique menaçait d'un prochain dépôt de bilan ; même discours pour les villages de vacances et pour le jardin botanique. Finalement on se retrouve avec un rêve qui s'effondre et des élus un peu seuls au milieu du désert ; aucune voie nouvelle de communication n'a été créée, il y a peu d'échanges internationaux, les fonds européens n'existent pas encore : tout est bien compliqué.

Recruté en 1987, je commence à rendre visite aux maires. Ils sont étonnés de me voir car ils pensaient que le syndicat allait fermer. Si l'ambiance reste sympathique et assez folklorique, le Conseil général commence à considérer que la situation est quelque peu problématique. En 1989, la région de Picardie estime qu'il est temps de se retirer du syndicat mixte, entrevoyant une possible catastrophe. Il nous restait cependant plusieurs centaines d'hectares de zones naturelles protégées. Qu'allions-nous en faire ?

Un nouveau départ

Interviewé en direct à la télévision régionale, une question aussi brutale qu'inattendue m'a été posée : « *Aqualand coule ! Que comptez-vous faire ?* » Je m'en suis assez bien tiré sur le moment, mais en sortant de là, j'étais perplexe. On peut chercher à justifier la perte de cent cinquante millions d'investissements publics parce que l'essai n'a pas été concluant, mais on peut aussi assumer la situation. Quelques élus, et Max Lejeune en particulier, ne voulaient pas envisager de fermetures. L'idée d'une gestion directe commença à émerger.

Mais gérer une piscine à vagues, un village de vacances, un musée... à travers une personne morale de droit public, était une idée qui faisait beaucoup sourire : si les entreprises privées avaient failli, nous n'avions aucune chance de réussir.

Malgré cela, le risque fut pris. Nous avons créé au sein du syndicat mixte une régie d'exploitation industrielle et commerciale sans personnalité morale, mais avec autonomie financière, et totalement intégrée à la collectivité, pour assurer une mission d'exploitation.

La réforme des statuts

Jusqu'en 1989, nous faisons porter nos investissements par les communes. Le parc aquatique avait été construit par un syndicat regroupant les villes de Quend et Fort-Mahon-Plage. La composition du Comité syndical ne nous permettait pas, en cas de maîtrise d'ouvrage, de récupérer la TVA. En 1989, nous avons fait une petite révolution de palais – quitte à faire des bêtises, autant les assumer totalement – : nous avons réformé notre statut, et sommes devenus une collectivité locale à part entière.

Vis-à-vis des communes littorales et du département de la Somme, nous restions gardiens des espaces naturels ; mais devenions un aménageur autonome, et un exploitant des infrastructures touristiques nouvellement créées.

Nous étions près d'une dizaine en 1987. Nous sommes près de deux cents aujourd'hui. Nous avons réussi à rééquilibrer les comptes, en payant de notre personne ; certes nous avons utilisé quelques artifices : au départ les coûts salariaux n'étaient pas totalement imputés sur les exploitations, on se débrouillait avec les personnels que nous avions sous la main ; d'un côté un établissement public à caractère administratif, de l'autre une régie industrielle et commerciale, avec de temps en temps des passerelles ; moi-même, j'ai toujours été bénévole dans cette structure. Nous avons finalement réussi à devenir crédibles après avoir joué à quitte ou double en restant convaincus que la protection de la nature était une chose pertinente.

Le site de Belle Dune

L'opération Belle Dune résume assez bien notre philosophie. Elle s'est déroulée sur le massif dunaire de Marquenterre dont la superficie avoisine les trois mille hectares, avec un linéaire de dunes d'environ sept kilomètres, et seulement deux stations de bord de mer, Fort-Mahon-Plage, et Quend-Plage. Pour créer la huitième station balnéaire évoquée précédemment, nous avons exproprié la totalité des terrains qui se trouvaient entre ces deux stations, soit deux cent cinquante hectares.

Une station loin de la mer

Dès les années 1980, le discours sur la protection des littoraux et sur le nécessaire recul par rapport au trait de côte a été très présent. La logique en termes de produit commercial aurait pourtant voulu qu'on bâtisse un beau front de mer entre les deux stations existantes, ce qui aurait été très porteur sur le plan commercial. Contre toute attente, la décision a été prise de construire la nouvelle station balnéaire loin de la mer ! Et pour s'assurer qu'aucun esprit mercantile ne vienne casser ce rêve, la bande de terrain de cent hectares où il aurait été possible de construire un éventuel front de mer a été immédiatement revendue au conservatoire du littoral, désormais classée dans son domaine propre, donc inaliénable, incessible et imprescriptible. Maintenant, aux aménageurs de se débrouiller dans une bande centrale à l'intérieur des terres.

La direction départementale de l'Équipement est entrée en scène, et on s'est retrouvé avec un carré de cent cinquante hectares, à l'intérieur des terres, à mi-chemin entre Quend et Fort-Mahon-Plage. Deux routes perpendiculaires ont été construites, leur intersection étant située au beau milieu de ce carré, là où la piscine à vagues a été édifiée. Dès lors notre espace était structuré : on a tiré des tuyaux, mis en place des réseaux, construit une station d'épuration, puis nous avons attendu les investisseurs.

Un projet repensé

On sait que la piscine à vagues a failli déposer son bilan ; du coup, le projet d'essaimer quatre cents chalets dans les dunes s'évanouit et en 1989 il faut tout reprendre à zéro. Urbaniste de formation, je trouvais choquant qu'on n'ait pas choisi de densifier, d'aménager, ou de revaloriser l'existant ; cette idée de créer quelque chose ex nihilo me heurtait. Quoi qu'il en soit, il a bien fallu repenser le projet, et on s'est demandé comment éviter de construire un immense lotissement au milieu des dunes et préserver ainsi leur caractère exceptionnel. L'idée d'une ceinture verte s'est imposée : nous avons opté pour la mise en place d'un golf avec un centre très dense, idée que des urbanistes et des professionnels du paysage ont commencé à formaliser et concrétiser.

La construction du golf a débuté en 1989 ; on l'a ouvert quatre ans plus tard. Pour l'ensemble du projet nous avons mis au point un cahier des charges architectural solide et verrouillé, en s'inspirant des très sympathiques chalets du début du siècle : c'est un ancien relais de chasse qui a servi de modèle. Les futurs promoteurs devaient se conformer à cette architecture évoquant davantage les loisirs que la vie quotidienne. Nos installations devaient vivre tout au long de l'année. Il fallait une opération d'ensemble, des lits touristiques, un design de qualité, le tout dans un espace préservé en tenant compte à la fois d'une nature exceptionnelle et d'un parcours de golf qui commençait à être renommé.

Un opérateur global

Après avoir réuni les éléments techniques et administratifs, il nous fallait un opérateur global.

En 1993, j'ai eu la chance de rencontrer Gérard Brémont, président de Pierre et Vacances ; après plusieurs contacts, il s'est approprié le projet contre parfois l'avis de son entourage ; il était en effet convaincu que l'autoroute A16 qui venait d'être inaugurée amènerait des clients de la région parisienne et serait une ouverture à l'Europe du Nord, c'est-à-dire à un marché de plusieurs dizaines de millions d'habitants, dans des régions totalement urbanisées où la nature n'existe plus. Un protocole d'accord a été signé en 1994 avec Pierre et Vacances.

Un produit élargi

Notre idée n'était pas d'aménager une station autonome, fermée, vivant sur elle-même. Nous souhaitions faire en sorte que les communes avoisinantes dont l'espace public devait être requalifié adoptent le même style architectural. Vu de l'extérieur, c'est finalement un produit "Quend – Belle Dune – Fort-Mahon" qui se développe de façon harmonieuse.

Mais construire une station balnéaire sans voir la mer restait quand même un problème : il fallait ramener la mer à Belle Dune ! L'idée était loin d'être incongrue. Finalement nous avons bâti un ensemble de lacs artificiels de près de cinq hectares.

L'objectif atteint

Le site appelé Belle Dune a ouvert en 1998. Avec aujourd'hui trois cent cinquante logements et un taux d'occupation de 74 % sur dix-huit mois, on peut être satisfait. Une nouvelle tranche de cent cinquante logements est lancée. Ce que nous avons imaginé il y a dix ou quinze ans est en train de se réaliser, sans jamais perdre de vue notre objectif de base : la protection d'un environnement exceptionnel.

Certes en aménageant cent cinquante hectares nous avons détruit un patrimoine naturel assez intéressant – on a beaucoup joué du bulldozer –, mais c'est finalement peu de chose à côté du véritable enjeu : la protection de trois mille hectares. Sans notre intervention, nous aurions subi des expansions urbaines au sud et au nord, un front de mer, et un développement sauvage de l'hôtellerie de plein air. On a bouleversé cent cinquante hectares, on y a consacré des moyens publics importants, mais on a créé un produit dont l'image et l'attractivité soient pérennes. En revanche, tout le reste est protégé. Finalement, dans le catalogue hiver 2002-2003 de Pierre et Vacances, il y a quatre pages sur la baie de Somme. Quel est le produit d'appel ? Ce sont les trois mille hectares de dunes vierges et les sept mille hectares de l'estuaire.

Même si les gens de Pierre et Vacances sont extrêmement difficiles en affaires, sans eux nous ne serions pas là. Même si, à un moment donné, nous avons mis des fonds publics dans un partenariat qui n'est pas toujours lisible – on va sûrement nous le reprocher, la Cour des comptes jugera –, le résultat est là, qui confirme l'étrange idée que nous avons émise en 1974 : cette nature vierge a une valeur économique forte, en particulier par rapport à un bassin de quarante à quarante cinq millions d'habitants qui ont soif de nature.

Pierre et Vacances propose ce produit aux six millions d'européens qui constituent leur fichier clients ; c'est un de leurs meilleurs produits. Mais nous sommes restés partenaires de ce groupe sur le plan commercial : quand vous achetez le séjour, vous achetez en même temps une prestation d'un établissement public, car nous sommes les gestionnaires du golf et du parc aquatique qui sont forfaitisés. Nous restons ainsi totalement collés à la réalité puisque nous devons apprécier les résultats commerciaux et la satisfaction des clients. Après avoir été des protecteurs, puis des aménageurs, nous sommes devenus aussi des gestionnaires.

L'aspect financier

Les politiques d'aménagement cumulées du syndicat mixte font l'objet, en termes d'infrastructures, d'un rythme d'investissements d'environ quinze à dix-huit millions d'euros par an, et en exploitation commerciale, nous avons dépassé en 2002 six millions d'euros, ce qui couvre totalement nos frais d'exploitation et même une part du renouvellement. Il est vrai qu'une grande partie des immobilisations correspondent à des capitaux publics non amortis. À la limite, j'ai le sentiment de travailler comme un entrepreneur qui investit des fonds propres, lesquels sont rémunérés par l'activité. Nous n'avons pas d'endettement, et c'est tant mieux.

Pour la collectivité, Belle Dune représente cent trente emplois. C'est loin d'être négligeable, en termes d'effet de levier, pour ces deux bourgs de mille habitants où ils ont été créés dès 1980. Le syndicat mixte est aussi devenu le premier employeur touristique de la région, avec ses deux cents salariés.

Belle Dune est un village de mille huit cents habitants : si nous avions mis en œuvre les moyens habituellement pratiqués pour un village de ce type, nous aurions quinze employés municipaux, trois camions, deux brosses à roulettes, etc. En fait l'entretien des espaces verts publics ne nous coûte rien. Certes, la première année, les jardiniers de Pierre et Vacances avaient passé du désherbant sur les plantes sauvages qui poussaient sur les pelouses, en considérant qu'il s'agissait de mauvaises herbes. Nous leur avons expliqué qu'il suffisait de demander aux clients de ne surtout pas marcher sur les pelouses parce qu'il y poussait des plantes rares. Nous avons fait de même pour la dune qui sépare les maisons du golf. Finalement personne n'ose toucher aux plantations : Belle Dune est un endroit où on ne saccage pas.

Le parc ornithologique

Après Belle Dune, voici un autre exemple : le parc ornithologique du Marquenterre, qui est à l'opposé de Nausicaa ou du Futuroscope, comme l'est du reste la baie de Somme dans son ensemble.

Vendre la nature

Confrontés que nous sommes à la réalité quotidienne, nous devons aussi nous projeter dans l'avenir car nous avons des salariés à payer chaque mois. Nous veillons donc à ce que notre activité soit fondée sur des éléments laissant espérer un développement durable ; le parc du Marquenterre est de ce point de vue particulièrement intéressant parce que nous y vendons des choses que la nature nous offre. Mais pour continuer à les vendre, il faut les respecter, c'est-à-dire faire en sorte que les visiteurs se limitent à les toucher du regard, sans les altérer. Ces biens ont alors un caractère renouvelable.

Prenons l'exemple de Nausicaa : ce sont d'abord des requins qui ont été présentés, puis des otaries ; il faudrait que ce soit la prochaine fois des baleines... puisqu'il faut toujours surprendre. Notre stratégie peut être différente parce que nous sommes heureusement gâtés par la nature : nous vendons l'observation d'oiseaux qui vont nicher en Sibérie et passer l'hiver en Afrique. Pendant qu'ils font halte chez nous, on fait payer neuf euros l'entrée du parc, et ça marche très bien : cent quarante mille visiteurs par an. Dans notre jardin botanique, que vendons-nous ? les écorces l'hiver, les bulbes au printemps, les roses en été et les feuillages en automne. Du coup les gens viennent quatre fois, et ce qu'ils voient est toujours différent...

Tenir toute l'année

Bien que la saisonnalité soit une des fortes contraintes du développement touristique, presque toutes nos installations fonctionnent pratiquement sans interruption, même la piscine, puisque le village de Belle Dune est le seul village de Pierre et Vacances qui soit ouvert toute l'année.

Mais vendre de la nature, c'est vendre du plein air, et comme les conditions météorologiques ne sont pas toujours favorables, nous devons faire preuve d'imagination pour rester attractifs.

Par exemple, le parc ornithologique n'est actuellement ouvert que d'avril à novembre ; nous voudrions l'ouvrir toute l'année ; pour maintenir l'intérêt des visiteurs, nous envisageons de nous appuyer sur l'audiovisuel, ce qui permettra de les garder un peu à l'intérieur si le temps n'est vraiment pas clément, mais aussi de satisfaire une clientèle qui, quelle que soit la saison, veut aussi se faire une idée de ce qu'il est possible de voir tout au long de l'année.

Un nouveau concept : des visites en trois temps

Nous proposerons des visites qui se dérouleront en trois temps : d'abord montrer des images, en particulier des scènes que les visiteurs ont peu de chances d'observer en direct, par exemple comment les coques se déplacent sous l'eau. Ensuite il y aura un temps d'échange, pour parler des oiseaux, des coquillages, des moutons de pré-salé, avec des gens dont c'est la spécialité : un berger s'exprimera bien mieux sur son métier qu'un guide qui se contenterait de débiter un commentaire pré-rédigé. Cela dit, nous formerons sans doute des groupes par nationalité, et un interprète parfaitement bilingue respectera toute la spontanéité et les subtilités du discours de l'exposant. Le troisième temps sera bien sûr le contact avec le réel – l'oiseau vu sur l'image, le mouton qui gambadait à l'écran – pour une observation directe, dans des sites tout proches, sous la conduite de la personne de terrain avec qui les visiteurs auront pu échanger.

Pour aller dans ce sens, nous allons :

- produire nous-mêmes nos images, aménager des salles de projection, et utiliser de plus en plus l'internet ;
- structurer une offre avec l'intervention d'acteurs locaux, des pêcheurs, des bergers, des chasseurs, pour passer de la notion de tourisme d'occupation à celle de tourisme de partage et d'échange : les visiteurs sont passionnés par ces personnes qui parlent de leur vécu.

Face à l'érosion marine

Notre région est au contact de la mer. Tout géographe sait que les côtes s'érodent et que les estuaires se comblent, mais il semble que les politiques ne lisent pas les livres de géographie, car leurs décisions vont souvent à contre-courant : il faut faire en sorte que les côtes cessent de s'éroder, et les estuaires de se combler, ce qui relève d'un mauvais raisonnement, et s'avère très onéreux pour la communauté.

Les galets

L'érosion des falaises produit des galets qui posent de sérieux problèmes. La nature a créé un système de transit sud-nord des galets. Or la ville du Tréport, située au sud de la baie de Somme, a construit un épi majeur pour bloquer le cheminement des galets qui encombraient son port, et dès lors seulement deux mille tonnes de galets parviennent jusqu'à notre région, contre plus de trente mille tonnes auparavant. Il fallait s'attendre à ce que notre poulier de galets s'affaiblisse ; le cordon de galets bordant la côte a fini par céder en 1990, provoquant l'inondation par la mer des trois mille hectares qu'il protégeait. Le président Mitterrand, venu sur les lieux, a déclaré insupportable que le trait de côte recule, et il a bien fallu reconstruire cette flèche de galets, longue de sept kilomètres. Le syndicat mixte a été évidemment mis à contribution.

La technique a été simple : après avoir construit soixante-dix-sept épis tout le long de la côte pour ralentir la progression sud-nord des galets, on a prélevé ceux qui arrivaient au nord pour les ramener au sud. On en a transporté ainsi cinq cent mille mètres cubes par la route. Une fois le chantier terminé et le dispositif de transport mis en place, on était rassuré, la mer n'inonderait plus les champs. Oublié le problème du réchauffement de la planète, et l'inéluctable montée du niveau des océans.

Autre détail piquant : ces travaux ont coûté cent vingt-cinq millions de francs, mais personne ne s'est posé la question de la valeur de ce qu'on voulait protéger... Cela dit, bien plus préoccupant est le sort de la ville de Cayeux-sur-Mer qui, au nord, est juste à la limite de la zone protégée par les épis, et qui du coup risque elle aussi d'être inondée. On projette donc de compléter le dispositif pour la protéger, ce qui évidemment va coûter cher. Les services de l'État, et ceux de l'Europe, qui ont payé sans sourcilier le précédent chantier pour protéger des champs sans valeur, demandent maintenant de justifier les coûts supplémentaires pour protéger une ville de trois mille habitants...

Une situation insoutenable

L'érosion marine, mais surtout le réchauffement de la planète nous mettent de toute évidence dans une situation insoutenable en termes de développement durable. On annonce que la mer va monter de cinquante à quatre-vingt centimètres, et cela commence à s'observer : nous travaillons donc sur des hauteurs d'eau déjà obsolètes. Les Hollandais sont en train de remonter de cinquante centimètres toutes leurs digues, et pour eux c'est logique, car 63 % de leur PNB est produit sous le niveau de la mer. Bien que nous n'ayons pas à défendre un tel enjeu, nous dépensons quand même beaucoup d'argent.

Plutôt que d'empêcher à grand prix les falaises de s'écrouler et la mer de gagner sur les terres, ne serait-il pas préférable de laisser la nature accomplir son œuvre et de s'en accommoder ? Certes un tel discours est tout à fait dissonant, mais il est grand temps de prendre conscience que les phénomènes naturels sont d'une telle ampleur qu'ils ne peuvent être indéfiniment domptés.

DÉBAT

Un intervenant : *Comment avez-vous sauvé la piscine à vagues ?*

Jean-Christian Cornette : Pour commencer, une bonne partie du temps que nous y avons consacré n'a pas été rémunérée. De plus, nous avons supprimé toutes les dépenses superflues, en particulier les frais de publicité, ce qui nous a permis de dégager des marges importantes. Nous avons malgré tout connu des moments difficiles. Mais nos coûts d'exploitation sont bien maîtrisés maintenant, et nous profitons de la publicité de Pierre et Vacances. Quand nous avons construit le golf, la Caisse des dépôts s'attendait à trois millions de francs de pertes par an ; en fait nous avons atteint deux millions cinq cent mille francs de résultat net. Nous avons bien fait d'écouter nos consultants belges qui nous avaient conseillé de construire un golf ambitieux et "délirant" : son succès a été tel qu'il est devenu notre tirelire.

Des comptes à rendre

Int. : *Vous protégez un espace naturel, mais vous êtes sans cesse préoccupé d'en vendre la visite. À qui rendez-vous des comptes ?*

J.-C. C. : Nous rendons compte à un conseil d'administration d'élus, composé de vingt personnes représentant toutes les sensibilités ; nous sommes probablement la seule structure en France qui traite avec deux conseillers généraux représentant le mouvement CPNT (Chasse pêche nature tradition) et qui voulaient tout arrêter à leur arrivée. Ils sont maintenant parmi nos meilleurs supporters. Comme nous avons le soutien du président du conseil général, le débat est essentiellement centré sur nos pratiques opérationnelles.

Démontrer et convaincre

Int. : *Un syndicat mixte ne peut imposer ses solutions aux communes. Comment procédez-vous ?*

J.-C. C. : Nous ne sommes ni prestataire de service, ni bureau d'études, ni structure intercommunale. Nous avons des concepts, nous les défendons, mais ne pouvons en effet rien imposer. L'important est de démontrer notre compétence. Nous mettons en évidence que ce que nous faisons rencontre un certain succès, et nous demandons aux maires s'ils sont prêts à nous faire confiance et travailler avec nous. Sur les dix-huit communes de la côte, il en est certaines qui ont refusé. Cela dit, politiquement, cela tient depuis vingt-cinq ans, et statistiquement, les maires qui travaillent avec nous sont réélus et les autres battus ! Notre compétence est finalement suffisamment reconnue pour que notre influence soit réelle sur le devenir des communes.

Des réseaux d'échanges

Int. : *Avez-vous des relations et des échanges avec d'autres entrepreneurs du paysage et de la nature, en France ou à l'étranger, pour élaborer votre réflexion prospective et stratégique ?*

J.-C. C. : Cette dimension européenne et internationale me passionne de plus en plus. Nous sommes intégrés au réseau Eurosite qui est celui de tous les gestionnaires des grands sites naturels européens et qui constitue une ouverture fondamentale sur le monde extérieur. Nous sommes aussi dans le club des "Plus belles baies du monde" qui nous offre la chance de regarder ce qui se passe sur les littoraux du monde entier. 50 % de la population mondiale habite près des mers, et ce pourcentage va significativement augmenter. Finalement ce n'est pas nous qui attirons les gens, mais le très puissant tropisme du littoral. Avec le télétravail, un grand nombre de Belges, d'Anglais et de Hollandais achètent à Saint-Valéry et au Crotoy. On ne peut donc rien concevoir sans regarder ce qui se passe chez nos visiteurs étrangers ; par exemple pour notre plan "vélo", nous sommes allés voir ce que les Hollandais avaient fait

chez eux. Nous les avons imités, étant sûrs ainsi de satisfaire notre clientèle composée en grande partie de Hollandais. Le besoin d'échanges est permanent.

La protection de la nature

Int. : *Protégez-vous la nature en délimitant un parc naturel régional, et que protégez-vous au juste ?*

J.-C. C. : Nous n'avons pas de parc naturel régional, mais c'est effectivement un débat depuis vingt-cinq ans. Le conseil général étudie actuellement cette question en constant toutefois que sa politique aboutit de fait à la conservation de la nature sans heurts avec la population.

Qu'il s'agisse de faune ou de flore, nous prenons toutes les mesures nécessaires pour protéger les espèces de valeur remarquable vivant sur les terrains dont nous sommes propriétaires. Nous gérons aussi les propriétés de l'Office national de la chasse ainsi que la Réserve naturelle de la baie de Somme, dont les règlements sont très stricts, avec un suivi scientifique très poussé. De nombreuses communes nous confient également la gestion de leurs terrains parce qu'elles font confiance à notre expertise. Nous gérons cinq mille hectares en tout.

Abandonner sa voiture

Nous avons atteint la quasi-saturation de nos sites. Cependant, nous ne pouvons supporter une charge de population trop importante sans mettre en péril notre patrimoine naturel. Nous cherchons donc à améliorer la marge – pas le chiffre d'affaires –, et à mieux utiliser l'espace. Mais comment faire partager des espaces de cette qualité à des gens qui ne se déplacent qu'en voiture ? En leur offrant d'autres solutions.

C'est pourquoi nous développons cent vingt kilomètres de pistes cyclables ; en partenariat avec EDF, nous projetons de mettre à la disposition des visiteurs redoutant l'effort physique, des vélos assistés électriquement. Autre projet : nous voulons ériger en service public notre train à vapeur, aujourd'hui instrument de loisirs circulant dans la baie de Somme. Maintenir cet espace vierge est essentiel pour qu'il soit durablement profitable : la gestion des flux devient donc notre première préoccupation.

Qu'en pense le berger ?

Int. : *Quel est, par exemple, le sentiment du berger à propos de votre action ?*

J.-C. C. : Finalement, notre premier objectif est que les gens de la région puissent continuer à y vivre. L'extraction de galets fossiles fait vivre actuellement quatre cents personnes, mais dans quinze ans cette activité cessera, car le gisement sera épuisé. La pêche est tombée, l'agriculture se concentre. Nous devons créer de la richesse et rechercher dès maintenant une économie de substitution : le tourisme est un secteur d'activité comme un autre, sauf que nous bénéficions d'un avantage fort pour le développer. Les bergers de la baie de Somme survivaient difficilement ; ils ont récemment découvert que le mouton de pré-salé se vend deux fois plus cher, or leurs moutons en baie de Somme se nourrissent d'herbe salée : ils n'arrivent plus à satisfaire la demande. Les producteurs de moules écoulent maintenant 70 % de leur production dans les restaurants. Les gens se sentent interpellés parce que la richesse arrive et est redistribuée. Finalement tous les acteurs se sentent concernés par l'activité touristique : le berger, après sa visite guidée, vendra à coup sûr des terrines de pré-salé.

Les rapports avec le secteur privé

Int. : *Quels sont vos rapports avec les sociétés civiles ?*

J.-C. C. : J'ai déjà parlé de nos rapports avec Pierre et Vacances. Nous avons aussi des relations avec les carriers qui exploitent les gisements de galets : non seulement nous sommes concernés par leur activité actuelle, mais aussi par ce qu'ils nous laisseront dans quinze ans lorsqu'ils fermeront le site. Notre option est : zéro urbanisation, hors périmètre urbain. Il y a

quelques années, certains maires voulaient organiser les plans d'eau laissés par l'exploitation des granulats. Il a donc fallu s'expliquer. Nous menons actuellement un partenariat avec le groupe GSM qui prépare sa sortie d'exploitation, sachant que le produit laissé sera en conformité avec notre concept de valorisation de la nature.

Int. : *N'allez-vous pas être amenés à confier la gestion des équipements au secteur privé pour permettre des économies d'échelle et un recentrage de vos activités ?*

J.-C. C. : Certes l'hôtellerie sera reprise à terme par le secteur privé. En revanche, nous ne lâcherons pas l'exploitation du golf dont le revenu nous est indispensable. C'est donc en fonction des opportunités que nous agissons.

Des enseignements

Int. : *Est-il possible de réfléchir à l'investissement public qui a été nécessaire comparé à la valeur ajoutée qui en a découlé ? Quelles conséquences peut-on tirer d'un exemple si particulier sur d'autres opérations, les stations de "volets clos" par exemple, dont les difficultés sont connues ? Tout cela tiendrait-il sans les fonds européens et la clientèle européenne ?*

J.-C. C. : J'ai récemment demandé aux collectivités de me donner des moyens pour évaluer nos politiques. Ils m'ont été refusés, considérant que c'était sans intérêt. Cela dit, l'impôt a une fonction redistributive : je trouve normal de prendre de l'argent là où il est en excédent pour l'utiliser là où il manque, et ainsi parvenir à un développement harmonieux, charge aux bénéficiaires de cesser le plus vite possible d'en être dépendants. Socialement c'est efficace – chez nous la misère n'existe pas –, économiquement c'est plutôt bon, et politiquement cela permet de durer. En tout cas notre expérience fait école : par exemple, j'anime aussi aujourd'hui une séance sur le développement durable pour des cadres de l'EDF intéressés par notre expérience et susceptibles de s'en inspirer.

Nous avons nous-mêmes tenu compte d'échecs avérés, en particulier en évitant délibérément la politique des "volets clos", ces résidences vendues par appartement à des touristes qui ne viennent que quinze jours par an. Toutes les stations sont confrontées aux problèmes qui en découlent : l'obligation d'entretenir en permanence les réseaux, des charges trop lourdes de copropriété, etc.

Nous avons aussi la chance d'intéresser un bassin de quarante-cinq millions d'habitants : Londres, Bruxelles, Amsterdam, Paris... Et après les attentats du 11 septembre 2001, ce marché s'est même amélioré, puisqu'on peut venir jouer au golf chez nous sans avoir à prendre l'avion. Il est vrai que les fonds européens nous ont largement aidés, et que notre clientèle est majoritairement européenne.

Int. : *D'une certaine façon vous faites de la gestion déléguée, tout en restant dans une position d'autonomie. Peut-on décalquer ce modèle ?*

J.-C. C. : Dans le code des communes, il est dit que le syndicat mixte a droit à l'expérimentation. Il y aurait bien sûr beaucoup d'enseignements à tirer de notre aventure. Mais il y a une notion rejetée à la fois par ceux qui rédigent les textes et ceux qui les appliquent : la prise de risque. Or il arrive fréquemment qu'il faille se jeter à l'eau. Cet exemple n'est reproductible qu'à cette condition.

La transparence

Int. : *La population elle-même n'aurait-elle pas été capable de faire émerger ce projet-là, puisqu'il est porteur du bien commun ? N'aurait-il pas été préférable de la faire participer davantage aux décisions prises ?*

J.-C. C. : Il est vrai que nous avons fait passer le projet Belle Dune au forceps. Pourquoi ? On avait investi cent millions d'argent public quasiment irrécupérables : il n'était plus temps de débattre, bien que nous ayons de nombreux détracteurs. Mais aujourd'hui nous employons des

dizaines de personnes pratiquement toutes nées là, et qui sont des agents de promotion extraordinaires... Les agriculteurs me disent qu'ils ont maintenant compris notre démarche : leur revenu d'appoint est fondamental pour leurs exploitations.

Après Belle Dune, le débat est devenu permanent, dans un esprit d'ouverture ; le levier associatif existe bel et bien. Notre site web¹ est un outil de transparence : toutes les propositions, toutes les décisions sont à la disposition des citoyens. Nous observons entre trois cents et cinq cents connexions par jour, dont beaucoup sont locales, et pour rendre plus convivial le dispositif, nous organisons des réunions d'information. On ne réaliserait pas cette avalanche de projets s'il n'y avait pas une vraie communication avec la population.

Au service d'une passion

Int. : *Il y a des entrepreneurs qui sont prêts à tout raser pour faire des revenus, mais vous, vous cherchez autre chose, vous êtes au service d'une passion. Les Cisterciens ont défriché l'Europe au XII^e siècle, développé des industries de métallurgie et de textile, et ils étaient des moines. Y a-t-il un rapport avec vous ?*

J.-C. C. : Un rapport direct puisque nous gérons les jardins de... l'abbaye cistercienne ! Certes je suis passionné, mais quoi de plus beau qu'une passion ? Bien que cela puisse paraître invraisemblable, il y a des gens désintéressés et j'espère en faire partie. Songez que tous les matins je vois la mer, et le jour se lever sur les falaises et sur la baie de Somme : c'est la plus belle des rémunérations. Si j'ai envie de jouer au golf, c'est juste à côté. Je vis un rêve, et j'assume ce rêve. Tant mieux si le temps que je passe sur cette planète peut servir à aider d'autres personnes.

Présentation de l'orateur :

Jean-Christian Cornette : directeur du Syndicat mixte pour l'aménagement de la côte picarde.
Site web : www.baiedesomme.org
Mail : smacopi@baiedesomme.org

Diffusion février 2003

¹ www.baiedesomme.org