

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche,
de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de
l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juillet 2008)

**RECONQUÉRIR LES ESPACES VERTS
POUR RELANCER LA VILLE**

par

Pierre DHÉNIN

Directeur d'Espace Naturel Lille Métropole

Séance du 7 mai 2008

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Dans les années 1990, avec quinze mètres carrés d'espaces verts par habitant, la métropole lilloise était l'une des moins vertes de France, à quoi s'ajoutaient des friches industrielles ou des canaux en déshérence. Pierre Mauroy, président de la communauté urbaine et maire de Lille, a alors lancé un chantier aux dimensions politiques, administratives et techniques audacieuses qui aboutit en 2002 à la création d'une compétence nouvelle à la communauté urbaine de Lille (espace naturel, valorisation du paysage) et d'un outil dédié : un syndicat mixte Espace Naturel Lille Métropole. Sur deux mille hectares, le syndicat a su développer une gestion soucieuse de la préservation d'un milieu naturel fragile tout en faisant droit aux aspirations des visiteurs à la liberté, ainsi qu'aux exigences des agriculteurs. Le grand prix national du paysage 2006, décerné au parc de la Deûle, est venu sanctionner cette réussite.

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Pierre DHÉNIN

Je suis journaliste de formation mais, par goût, j'ai également fait des études de naturaliste, comme on appelait dans les années 1970 ce qui est devenu aujourd'hui le domaine de l'écologie et du développement durable. Journaliste puis directeur de la communication pour le conseil général, j'ai été appelé en 1992 à l'Agence d'urbanisme de Lille par le maire de l'époque, Pierre Mauroy, pour m'occuper de ce déficit en espaces naturels. Au cours des années suivantes, l'agence a construit un outil de gestion dédié aux espaces verts de la communauté urbaine (CU), l'Espace Naturel Lille Métropole, qui a été formellement créé il y a cinq ans. J'en suis le directeur depuis l'origine.

La prise de conscience du déficit d'espaces verts

À partir des années 1980 jusqu'au début des années 1990, le grand sujet d'aménagement du territoire autour de Lille a concerné la construction d'infrastructures de transport et d'affaires : c'était le croisement des TGV et la création du centre d'affaires Euralille. Cela a eu une conséquence dynamisante importante pour la région, mais les responsables politiques et économiques se sont rendu compte que cela ne suffisait pas à la rendre véritablement attractive : elle avait un problème d'image que ces constructions ne résolvaient pas. En simplifiant, on peut dire que ces constructions satisfaisaient les maris qui devaient y travailler mais pas leurs épouses qui étaient plus attirées par le cadre de vie des autres grandes métropoles comme Lyon.

Pour améliorer la qualité de vie, il est vite apparu qu'il serait bon d'accroître la quantité d'espaces naturels locaux. Les comparaisons des taux d'espaces verts publics par habitant étaient en effet édifiantes : La Haye disposait de 79 m² d'espaces verts par habitant, Cologne de 70, Amsterdam de 60, Essen de 44, Bruxelles de 28, et le district de Lille seulement de 15. Même par rapport à des villes très similaires socialement, économiquement et climatiquement, comme les villes allemandes de Cologne ou Essen dans la Ruhr, la métropole lilloise était en très mauvaise position.

Pour cela, il fallait concevoir un projet d'espace naturel, mettre en place la structure administrative et trouver les moyens d'associer toutes les parties prenantes pour mener à bien la réalisation.

Des années 1960 jusqu'aux années 2000

L'observation d'une carte du sud-ouest de la région lilloise met facilement en évidence l'existence de deux agglomérations particulièrement denses, celle de Lille et celle de l'ancien bassin minier, séparées par une bande d'une vingtaine de kilomètres plus agricole et moins peuplée autour de la rivière Deûle. Cette bande s'imposait assez naturellement pour devenir le lieu d'un grand espace vert à proximité de Lille.

L'échec managérial des années 1960

Depuis les années 1960, elle avait d'ailleurs été repérée comme devant faire l'objet d'une attention écologique particulière. En effet, elle était un réservoir important d'alimentation en eau pour les agglomérations mais fragile et facilement polluée par les activités humaines car les nappes phréatiques étaient à faible profondeur. À cette époque, la préfecture avait songé à en faire une zone naturelle protégée, mais n'avait pas réussi à concrétiser son projet pour des motifs managériaux.

En ce temps-là, la méthode utilisée par les préfets consistait à faire appel à des cabinets d'experts qui émettaient des conclusions scientifiques, lesquelles étaient alors présentées aux responsables locaux avec l'idée que la rationalité des arguments les conduirait à s'incliner automatiquement. Je ne sais pas si cette méthode a eu beaucoup de succès ailleurs, mais elle n'en a pas eu ici. Devant des résultats qui imposaient l'arrêt d'un certain nombre d'activités

économiques, les maires et les divers groupes de pression avaient protesté et avaient trouvé les moyens de faire de la résistance. Piégé dans ce face à face pendant une dizaine d'années, le projet avait fini par s'éteindre.

Un redémarrage au début des années 1990

Au début des années 1990, l'Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole, préoccupée par le bon aménagement de ce territoire, s'est concentrée sur le sujet. En 1995, elle a lancé un concours international, financé par le contrat d'agglomération, portant sur la question suivante : comment l'idée du parc de la Deûle, imaginée dans les années 1968, pourrait-elle être aujourd'hui concrétisée ? Quatre équipes ont répondu ; le projet de l'une d'entre elles, menée par les architectes paysagistes français et belge Jacques Simon et Jean-Noël Capart, a été sélectionné.

Un ensemble, deux espaces, trois aménagements

Ce projet distingue deux types d'espaces et définit trois thèmes d'aménagement. Le premier type d'espace est celui qui doit être maîtrisé et aménagé par la puissance publique ; le second préserve les propriétés privées, agricoles notamment, mais demande à ce qu'elles soient intégrées au premier espace par le biais d'améliorations paysagères. Les trois thèmes sont ceux de la nature retrouvée, qui s'applique à la restauration de la nature là où il y a des friches industrielles, de la nature domestiquée, celle qui est travaillée par les agriculteurs, et de la nature comme les gens la rêvent, c'est-à-dire qui montre une diversité botanique et zoologique tout en offrant des espaces d'accueil et de services commerciaux. Au final, c'est un territoire de deux mille hectares qui est ainsi conceptualisé en un seul ensemble.

La mise en place administrative du projet

En 1995, la communauté urbaine de Lille ne disposait pas de la compétence de gestion des espaces naturels ; en fait, dans la région lilloise, aucune entité administrative n'avait clairement cette compétence. Au début, la gestion des espaces verts a donc connu quelques péripéties administratives. En revanche, la phase de réalisation s'est déroulée particulièrement sagement.

Tribulations administratives initiales

Pour contourner le fait que personne ne disposait de compétences officielles et pour faire avancer le projet, Pierre Mauroy a décidé de s'appuyer sur les compétences intercommunales existantes en les tirant vers la gestion des espaces naturels. C'était parfois à la limite de la légalité. Par exemple, la communauté urbaine disposait d'une compétence sur la ressource en eau contenue dans le parc de la Deûle. Au motif de protéger cette ressource, nous avons considéré qu'elle pouvait financer, au travers d'un syndicat ad hoc, des plantations d'arbres sur ce secteur. Entre 1995 et 2002, sept syndicats, adossés sur de nombreuses mais petites communes (une quarantaine), ont finalement vu le jour et ont permis de mieux conceptualiser les projets que nous voulions mener.

Malheureusement, ce système a trouvé sa limite au moment du passage à la réalisation car les syndicats manquaient de moyens financiers ; dans la région lilloise, seule la CU disposait d'importantes ressources financières. Pour sortir de cette impasse, Pierre Mauroy a pris une nouvelle initiative en saisissant la réforme des répartitions de compétences entraînée par les lois Chevènement de 1999 pour attacher à la CU la compétence "espaces naturels métropolitains et valorisation du paysage" en septembre 2002 – à ma connaissance, c'était la première fois en France qu'une collectivité prenait une compétence de valorisation du paysage. Le mois suivant, appuyée sur une certaine unanimité politique, la CU a regroupé les sept syndicats, a pris la tutelle de l'ensemble, l'a nommé Espace Naturel Lille Métropole, et

l'a doté d'un budget à la hauteur de ses ambitions : seize millions d'euros, alors que le cumul des budgets de tous les précédents syndicats s'élevait à quatre millions¹.

Une conjonction opportune

Contrairement à la phase précédente, la réalisation s'est effectuée de manière particulièrement facile sur le plan administratif. En effet, l'aboutissement des réflexions sur le manque d'espaces naturels et la mise en place du projet pour y remédier, menée au sein de l'Agence d'urbanisme et des syndicats mixtes, sont entrés en conjonction avec le développement d'un nouveau schéma directeur pour l'arrondissement de Lille. Cela a permis d'inscrire le résultat sur les espaces naturels dans le nouveau schéma dès le début, ce qui constitue, selon mon expérience, un élément massif de "facilitation" administrative.

Sur le plan technique, une carte des espaces naturels à valoriser a été inscrite dans le SDAU, ancêtre du SCOT (Schéma de cohérence territoriale) avec les objectifs suivants : accroître la surface forestière, augmenter les espaces de nature, valoriser la dimension paysagère, construire des continuités écologiques, promouvoir les déplacements doux liés à cette trame verte, gérer et restaurer les espaces de nature.

Dans les mois qui ont suivi, la CU a réussi à entraîner l'État, la région et le département sur ces objectifs. En 2004, ces quatre grands acteurs territoriaux ont signé une charte commune. Dès lors, les questions politiques et administratives principales ont été définitivement résolues.

Réaliser le parc avec les gens qui s'y trouvent

Un enjeu de la réalisation du parc était de réussir à créer une unité et à susciter l'adhésion de toutes les parties prenantes en dépit de leur diversité et de celle des espaces à transformer. Pour cela, nous avons mis en œuvre des projets et des dispositifs adaptés à chacun des intervenants, qu'ils soient les agriculteurs possédant une exploitation à l'intérieur du territoire, les visiteurs issus des ensembles urbains avoisinants, ou le personnel d'Espace Naturel Lille Métropole.

Un partenariat proposé aux agriculteurs

Pour construire un ensemble paysager de qualité, il était indispensable que les agriculteurs installés sur le territoire acceptassent d'intégrer leur exploitation dans cette dynamique. Nous leur avons proposé un accord fondé sur le volontariat. S'ils étaient intéressés par l'insertion paysagère, nous leur offrions un premier stage de sensibilisation de cinq jours avec des paysagistes. S'ils continuaient à être intéressés, nous mettions à leur disposition pendant trois jours un paysagiste dont la mission était de leur proposer des projets d'enrichissement paysager de leur exploitation tout en respectant la contrainte de ne pas entraver leur activité professionnelle. Finalement, s'ils acceptaient ces projets, nous signions avec eux un contrat par lequel nous nous engageons à leur verser pour deux mille euros de fournitures (par exemple des arbres à planter) trois fois pendant cinq ans ainsi que les modes d'emploi pour réaliser les travaux nécessaires.

À ce sujet, j'ai eu la surprise de constater que les jeunes agriculteurs d'aujourd'hui ne savent plus forcément planter une haie. Une anecdote l'illustre. Nous avons livré des arbres de différentes espèces et de différentes tailles à l'un d'entre eux pour lui permettre de faire une haie plaisamment hétérogène. Quand, quelques jours après, je suis passé voir le résultat, j'ai constaté qu'il les avait plantés en les regroupant par espèce et par taille, comme on les trouve dans les rayons des magasins spécialisés ! Il a fallu lui expliquer plus précisément quel était

¹ Le budget actuel de fonctionnement est stabilisé autour de dix millions d'euros, dont 7,2 millions proviennent de la CU (soit à peu près 1,2 % du budget de cette dernière), sept cent cinquante mille des autres communes. Le complément est apporté par les activités payantes du parc et diverses petites prestations. La communauté urbaine investit par ailleurs 6 millions par an dans le foncier et les chantiers.

l'objectif paysager et refaire tout le travail. Depuis, nous précisons avec beaucoup d'attention le résultat attendu.

Au final, la plupart des agriculteurs ont accepté d'entrer dans la dynamique paysagère. Cela s'explique parce que l'aide que nous leur apportions était bien adaptée, mais aussi parce que la pression de la population était forte. Ils se rendaient compte qu'ils ne pouvaient pas se comporter comme s'ils étaient isolés du reste de la vie collective de la région. Pour continuer à être acceptés et reconnus, ils se devaient de s'intégrer positivement, d'une manière ou d'une autre, dans la construction de l'espace naturel commun.

Plus généralement, pour les intégrer dans la dynamique du parc, nous avons mis en place des activités dans lesquelles ils pouvaient avoir un intérêt économique. Ainsi, nous leur avons proposé d'effectuer des prestations payantes de promenade en calèche à destination des visiteurs. Nous finançons l'investissement de la calèche, et ils finançaient celui des chevaux ainsi que les frais d'entretien. Cinq d'entre eux exercent maintenant cette activité. De même, nous avons proposé à ceux qui avaient des champs avec des emplacements appropriés de leur louer pour en faire des espaces paysagers spécifiques. De nouveau cinq agriculteurs ont répondu favorablement.

Mosaïc, le jardin des origines

Lors de la structuration du projet, nous avons prévu de transformer un territoire d'une centaine d'hectares situé au milieu d'un ensemble d'étangs très pollués, en un jardin où les familles citadines de la région lilloise auraient plaisir à venir et à faire découvrir la nature à leurs enfants. Pour que ces citadins s'approprient cet espace, nous avons cherché à le concevoir autour d'un thème identitaire. Après avoir beaucoup discuté sous la conduite d'une sociologue spécialisée (qui est devenue par la suite la directrice du jardin) on s'est rendu compte qu'une caractéristique forte de la région était d'être une terre d'immigration tous azimuts, c'est-à-dire venant aussi bien des pays du Nord, de l'Est, ou du Sud ; concrètement, on y trouve les communautés italienne, polonaise, maghrébine, britannique, asiatique, belge, etc. Nous nous sommes dit que tous ces habitants portaient peut-être en eux des souvenirs jardiniers ou potagers de leurs origines culturelles et territoriales et qu'ils auraient plaisir à les retrouver dans un jardin contemporain. Au travers d'associations représentatives, nous avons alors proposé à chaque groupe identitaire de concevoir son propre jardin à l'intérieur d'un ensemble commun.

Les populations se sont effectivement emparées du sujet et ont construit des jardins à l'image des souvenirs ou des rêves qu'ils avaient des pays de leurs ancêtres : les Polonais ont demandé un kiosque à musique, du lilas blanc et du cumin, les Maghrébins, un figuier et un jeu de dames, les Asiatiques se sont montrés très exigeants sur les espèces de plantes – nous avons été les chercher directement au Viêt-Nam ou au Laos –, les Italiens ont porté leur attention sur le fait que tous les produits des plantes de leur jardin soient comestibles, etc.

Rendre le personnel compétent pour informer le public

Il nous a semblé important que le personnel d'entretien du parc soit capable d'entrer en relation avec le public car c'est à l'origine d'un grand confort pour chacun. C'est valorisant pour les premiers de pouvoir expliquer ce qu'ils font et quel est leur rôle dans l'écosystème, et c'est agréable pour les seconds de pouvoir poser les questions qui leur viennent à l'esprit au cours de leur promenade. En plus, cela évite aux premiers de voir les seconds uniquement comme étant les producteurs des dégradations qu'ils doivent réparer et cela conduit les seconds à contrôler spontanément leurs comportements par respect pour les premiers.

Nous avons donc formé la soixantaine de membres de notre personnel qui travaillent sur le terrain pour qu'ils puissent répondre aux questions des visiteurs sur leur métier, son incidence dans la vie du parc, et sur le parc en général. Nous avons aussi institué dix "éco-gardes", c'est-à-dire des personnes de niveau bac+4 dont le rôle est de veiller spécifiquement à la dimension écologique du parc ; un tiers de leur emploi du temps est consacré à l'éducation, un

autre tiers est réservé à la sécurité du parc, et un autre aux actions écologiques comme le suivi des migrations animales ou de la constitution des haies.

Outre l'augmentation du confort de chacun, la présence d'un personnel capable d'entrer en relation avec les visiteurs a aussi eu la conséquence de faire notablement baisser le sentiment d'insécurité. En 2002, seulement 50 % des gens déclaraient se sentir pleinement en sécurité dans le parc. Aujourd'hui, le taux s'élève à 81 %.

Agréable/désagréable *versus* permis/interdit

Une fois que l'on a constitué une offre attractive d'espaces naturels, un défi majeur consiste à canaliser étroitement les visiteurs car, même à pied et sans mauvaise intention, ils ont une puissance considérable de destruction sur la faune et la flore. Le gestionnaire de l'espace est donc confronté à un paradoxe : il lui faut préserver les sentiments de liberté et de fraîcheur qui attirent les gens vers la nature, et les empêcher de s'ébattre n'importe comment et n'importe où. Notre solution consiste à ne pas formuler d'interdictions mais à rendre désagréables les endroits où l'on ne souhaite pas que les gens aillent et, simultanément, à rendre attirants ceux où on les espère.

Nous avons tiré cette solution de l'expérience d'autres parcs et des études d'anthropologues. En simplifiant, on peut dire qu'à l'heure actuelle le Français est rebelle mais paresseux. S'il voit un interdit, il aura envie de l'enfreindre, mais si tout lui est ouvert, il ira automatiquement là où c'est le plus facile. Si, en plus, c'est un endroit agréable, il ne pensera même pas à aller ailleurs !

Concrètement, nous n'interdisons jamais de sortir des sentiers pour aller vers les champs. En revanche, quand nous ne voulons pas que cela se produise, nous faisons de larges bordures herbeuses, puis une haie d'aubépine assortie d'un léger fossé. Le promeneur a alors le sentiment que l'espace est ouvert, mais l'effort qu'il aurait à faire pour aller dans le champ le retient de sortir de son chemin. Au maximum, il ira sur la bordure et finira par s'y asseoir. Le prix à payer de cette forme de contrôle en douceur consiste à entretenir une trentaine de mètres de large pour un chemin qui en mesure quatre. Mais le résultat est beau et efficace.

Des sites aménagés et payants

Certains sites ont fait l'objet d'une attention particulière envers les besoins familiaux qui concourt à une meilleure maîtrise des flux. Dans le jardin Mosaïc par exemple, nous proposons une offre zoologique, en plus de l'offre botanique. En effet, les enfants ne s'intéressent pas aux plantes alors qu'ils sont fascinés par les animaux. Ils peuvent donc y voir des lapins, des chèvres, des pigeons et bien d'autres espèces en rapport avec chacune des identités culturelles que j'ai déjà évoquées. Nous avons prévu également des ensembles ludiques qui permettent de jouer en famille, des petites voitures électriques pour se déplacer à l'intérieur d'un certain périmètre, ou encore des transats pour se reposer ou pour lire des livres mis à disposition dans une petite bibliothèque !

Après plusieurs débats au cours de la mise au point du projet, il a été décidé que l'entrée dans ces sites serait payante. À titre indicatif, l'entrée au tarif plein dans le jardin Mosaïc coûte six euros et celle au tarif réduit (dont on peut facilement bénéficier), coûte quatre euros. Comme ces sites comportent de nombreuses prestations gratuites une fois qu'on est entré et qu'ils bénéficient d'un entretien permanent, ce caractère payant n'a pas rencontré d'opposition forte de la part des visiteurs. En pratique, je reçois souvent des lettres de remerciement et les abonnements sont en hausse.

Une offre de proximité qui plaît

Un objectif majeur du parc était d'offrir aux gens de la métropole lilloise de nouveaux espaces verts de proximité qui leur conviennent. Sur ce plan, le résultat paraît atteint : bien que nous n'ayons pas un comptage global précis au-delà des sites payants (qui ont accueilli

trois cent quatre-vingt mille personnes l'an dernier), on peut estimer que deux à trois millions de personnes s'y promènent chaque année, dont 65 % résident à moins de cinq ou six kilomètres. Sur le plan médiatique, le succès est impressionnant, entraînant la satisfaction des élus : depuis son ouverture, plus de sept cents articles sont parus dans la presse locale ou régionale et même nationale. Le parc de la Deûle a même obtenu une récompense d'experts, en se voyant décerner par le ministère de l'Écologie et du Développement durable le grand prix national du paysage 2006.

Ces résultats encouragent naturellement à continuer conformément au projet initial : le parc de la Deûle avait vocation à n'en être que la première opération. Il était l'ensemble dédié à la découverte de la nature. D'ores et déjà, nous avons développé le site des Prés du Hem centré sur l'eau et les usages de l'eau, ou le musée de plein air de Villeneuve d'Ascq centré sur le patrimoine. Actuellement, nous finalisons la constitution du parc de la Lys, un vaste territoire le long de la Lys à la frontière franco-belge.

DÉBAT

Un intervenant : *Vous développez un espace que vous appelez naturel. Mais de quelle nature s'agit-il ? Cela semble être une nature très travaillée par l'homme. Y a-t-il une nature sauvage et cherchez-vous à la faire connaître aux visiteurs ?*

Pierre Dhénin : Il y a un effet de distorsion dû à mon exposé qui a mis en avant les espaces les plus travaillés mais ceux-ci ne couvrent en réalité que 10 % du territoire. Le parc contient une part importante de nature sauvage. Par sauvage, je ne veux pas dire extraordinaire : on n'y trouve pas de grands fauves, simplement des merles et des mulots. Mais ce sont des réalités auxquelles nous n'avons plus l'habitude de prendre garde. Pour les connaître, nous proposons des promenades dans les champs le dimanche à sept heures du matin, qui attirent une centaine de personnes, ce qui est remarquable compte tenu du jour et de l'horaire. De même, nous proposons des parcours de nuit pour observer les chauves-souris et les écouter avec des appareils à ultrasons. Ces soirées rencontrent aussi un véritable succès.

La gestion des envies des visiteurs

Int. : *Si on les laisse faire, les visiteurs des jardins publics français ont vite fait d'emporter toutes les fleurs... Quelle politique avez-vous à l'égard de la cueillette ?*

P. D. : Comme pour les promenades, nous évitons de procéder par interdiction. Certaines balades sont organisées de telle manière qu'elles finissent près d'un lieu que nous rendons attractif pour la cueillette en replantant sans cesse de belles fleurs. Nous rendons même obligatoire la cueillette en fin de parcours... sur des sites spécialement cultivés pour cela. Comme, en plus, c'est plus pratique de se faire un bouquet à la fin de la promenade juste avant de rentrer chez soi, les promeneurs délaissent spontanément les fleurs qu'ils croisent ailleurs. Si on favorise là, on peut interdire ailleurs.

Int. : *Les Français glorifient volontiers les espaces verts et le bon air, mais n'imaginent pas se déplacer autrement qu'en voiture. Comment les gens se rendent-ils à votre parc et comment se déplacent-ils à l'intérieur ?*

P. D. : Les Français sont effectivement parfois paradoxaux. Il y a quatre ans, un sondage a montré que ce que les visiteurs aimaient le moins rencontrer au cours de leurs promenades à près de 90 %, était les voitures, mais qu'ils ne concevaient pas de se déplacer autrement pour se rendre de leur domicile au parc ! Cependant, il faut reconnaître que nous ne leur offrons guère d'autres possibilités car le système des transports en commun n'était pas adapté. Depuis, nous avons fait des progrès : une ligne de bus provenance de Lille devrait bientôt être ouverte. Nous avons également développé des chemins de verdure qui relient des gares de banlieue et le parc. On peut donc venir en train et enchaîner immédiatement à pied.

Pour accroître la distance psychologique avec les voitures, nous avons aussi travaillé sur les parkings. Nous avons notamment utilisé les canaux en plaçant d'un côté les parkings, et de l'autre le parc, les gens étant conduits à franchir un pont et des haies pour passer de l'un à l'autre. Ainsi, une fois dans le parc, ils ne peuvent plus voir les voitures, et en plus, ils ont fait un acte de séparation qui leur a permis de les oublier.

À l'intérieur du parc, le mode de déplacement privilégié est la marche à pied. Nous avons fait de gros efforts pour relier l'ensemble des villages par des chemins agréables et bien signalisés. Grâce à la réhabilitation de nombreux canaux et la mise en place de navettes fluviales, il est aussi possible de se déplacer par bateaux sur des distances importantes – quarante-deux mille personnes les ont empruntés l'an dernier. Enfin, à l'intérieur de certains espaces particuliers, il existe des transports spécifiques, comme les voitures électriques du jardin Mosaïc.

Int. : *Mon expérience de promeneur porte mon attention sur les chiens et leurs déjections. Ce sont des nuisances considérables. Quelle est votre réponse ?*

P. D. : Du point de vue des visiteurs qui n'ont pas de chien, ce sont effectivement des grandes nuisances. Le problème des chiens, c'est d'abord qu'ils sont très nombreux ; en moyenne un visiteur sur cinq vient avec un chien. Même si la majorité d'entre eux sait tenir son animal et accepte d'entrer dans les exigences liées au respect de tous, il reste encore beaucoup de maîtres promenés par leur chien qui fait n'importe quoi ! Pour le moment, nous n'avons pas trouvé la solution. Nous cherchons. Cet été, nous tenterons d'offrir à ces faux maîtres des temps de formation d'une demi-heure avec des animateurs canins que nous emploierons.

Int. : *Une autre nuisance est causée par les utilisateurs d'engins mécaniques qui circulent sur les chemins comme sur un terrain de jeu.*

P. D. : Les jeux à moto sont très pénibles, mais les motards sont relativement peu nombreux et il y a des éléments pour négocier : on peut leur proposer par exemple de les laisser tranquilles sur certains espaces à certaines heures, s'ils se modèrent dans les autres circonstances. En pratique, ils sont un peu plus faciles à gérer que les chiens et leurs maîtres !

Int. : *Non loin de la région lilloise, il y a la vaste et superbe région naturelle de la Côte d'Opale. Elle doit être particulièrement attirante pour votre public. Comment placez-vous votre offre d'espaces naturels par rapport à celle de cette région ?*

P. D. : Tout d'abord, notre offre est caractérisée par une grande proximité. Or, on constate que ce caractère correspond à une demande croissante de la part de la population, et on peut penser que cela continuera compte tenu de la hausse des prix des carburants. Notre offre a aussi la particularité d'allier la préservation d'une haute qualité écologique avec l'accueil d'un grand nombre de visiteurs toute l'année. Ce n'est pas facile car la nature est une réalité fragile qui demande beaucoup d'attention. Il faut disposer d'une forte capacité de gestion et d'entretien. La Côte d'Opale n'en a les moyens que pendant l'été grâce au travail de nombreux saisonniers. Mais quand, par hasard, un week-end de beau temps arrive en hiver ou au printemps et que les Lillois s'y précipitent en masse, ses espaces naturels sont dévastés. Au regard des capacités d'absorption des visiteurs par la nature, il serait donc pertinent que les habitants de l'agglomération prennent l'habitude de venir normalement dans nos parcs et de se déplacer vers la Côte d'Opale uniquement lors des périodes de vacances.

Identité locale et histoire singulière

Int. : *Le jardin Mosaïc illustre idéalement un renversement des mentalités françaises que je constate dans bien d'autres domaines. Il y a quarante ans, ce qui apparaissait comme un progrès, c'était de faire des réalisations valables pour tous les hommes indépendamment de leurs particularités. C'était par exemple le triomphe de l'architecture fonctionnelle. Ce jardin montre que les mentalités d'aujourd'hui se retrouvent au contraire beaucoup mieux dans les univers qui portent les histoires des communautés singulières dont elles sont héritières. On*

peut également trouver une preuve de cette sensibilité dans l'énorme succès du film Bienvenue chez les Ch'tis, un film particulièrement ancré dans les réalités locales.

P. D. : Je n'ai pas votre longue perspective, mais sur une échelle de temps plus petite, je fais un constat qui va dans le même sens : le fort développement d'une mentalité familiale et d'une envie de s'impliquer localement. Il y a un retour des gens sur des entités sociales et culturelles de taille réduite.

Int. : *Vous nous avez raconté l'histoire de la constitution du jardin mais pas celui de son nom. Comment avez-vous choisi de le nommer Mosaïc ?*

P. D. : Au début du projet, il n'avait pas de nom particulier. Puis, quand son ouverture officielle s'est approchée, nous l'avons spontanément appelé le jardin des communautés, puisqu'il portait la marque des communautés qui l'avaient constitué. Lors de la conférence de lancement, Pierre Mauroy l'a donc présenté ainsi. Mais un journaliste l'a titillé sur le thème du communautarisme, thème politiquement dangereux. Sur le moment, Pierre Mauroy a assumé la réalité qui était derrière ce nom en faisant remarquer qu'il voulait un jardin bigarré à l'image de la population qu'il voyait dans les rues de Lille. Néanmoins, juste après cette conférence de presse, il m'a averti qu'il faudrait en changer. Quelques semaines plus tard, il a opté pour Mosaïc.

Générer des idées

Int. : *Vous avez un grand souci de vous adapter en finesse aux particularités de vos visiteurs. Pour cela il faut probablement trouver sans cesse de nouvelles idées appropriées. Comment faites-vous ?*

P. D. : Nous n'hésitons pas à nous inspirer des idées qui fonctionnent chez les autres. L'organisation de la cueillette des fleurs dont j'ai parlé provient par exemple d'une observation au parc de l'Arche de la nature près du Mans ; le jardin Mosaïc est inspiré pour partie du jardin Albert Khan de Boulogne-Billancourt ; d'une idée tirée d'un jardin danois, nous sommes en train de concevoir un arbre à "totoche", c'est-à-dire un arbre en croissance auquel les enfants pourront accrocher leur tétine quand ils décideront qu'ils n'ont plus l'âge de la sucer et qu'ils pourront ensuite voir s'élever au fur et à mesure que l'arbre grandira. Pour repérer des idées intéressantes, nous avons mis en place un groupe de travail dénommé "Ailleurs", composé de plusieurs volontaires parmi les membres du personnel qui a pour but d'observer ce qui se fait ailleurs. Plus largement, nous avons constitué huit groupes de travail (dont le précédent) pour réfléchir trois jours par an aux améliorations à faire sur les thèmes suivants : animaux domestiques, animaux sauvages, paysage, sécurité des visiteurs, développement durable, communication, animation. Comme les cent neuf membres doivent s'engager dans l'un des groupes, quelle que soit leur fonction dans l'organisation, il y a un échange des points de vue très riche. De plus, tous les membres du personnel qui ont apporté une innovation décisive dans l'année sont remerciés par un voyage d'étude dans un parc réputé à l'étranger. Toujours dans l'objectif de susciter l'énergie du personnel et de ressourcer sa motivation, nous sommes en train de mettre en place un management dans lequel tous les cadres changeront radicalement de fonction tous les trois ans.

Présentation de l'orateur :

Pierre Dhénin : sorti de l'École supérieure de Journalisme de Lille en 1972 ; reporter de 1972 à 1982 ; directeur de la communication au conseil général du Nord (1982-1992) ; chargé de mission puis directeur général adjoint et directeur général de l'Agence de développement et d'urbanisme du Lille Métropole (1992-2002) ; depuis 2002, directeur général du syndicat mixte espace Naturel Lille Métropole ; nombreux engagements associatifs.

Diffusion juillet 2008