Développement d'une stratégie de mise en cohérence du fleurissement de la ville de Nantes

Maëlle Bossy

▶ **To cite this version:**

Maëlle Bossy. Développement d'une stratégie de mise en cohérence du fleurissement de la ville de Nantes. Sciences agricoles. 2016. dumas-01381253

HAL Id: dumas-01381253

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01381253

Submitted on 14 Oct 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

AGROCAMPUS OUEST

VILLE DE NANTES

☑ **CFR Angers** ☐ **CFR Rennes**

Année universitaire : 2015 - 2016

Spécialité : **PAYSAGE**

Spécialisation (et option éventuelle) :

INGENIERIE DES TERRITOIRES

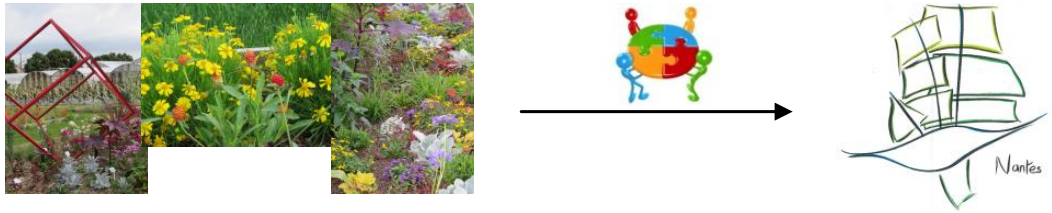
Mémoire de Fin d'Études

☑ d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage

☐ de Master de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage

☐ d'un autre établissement (étudiant arrivé en M2)

Développement d'une stratégie de mise en cohérence du fleurissement de la ville de Nantes



Par : Maëlle BOSSY

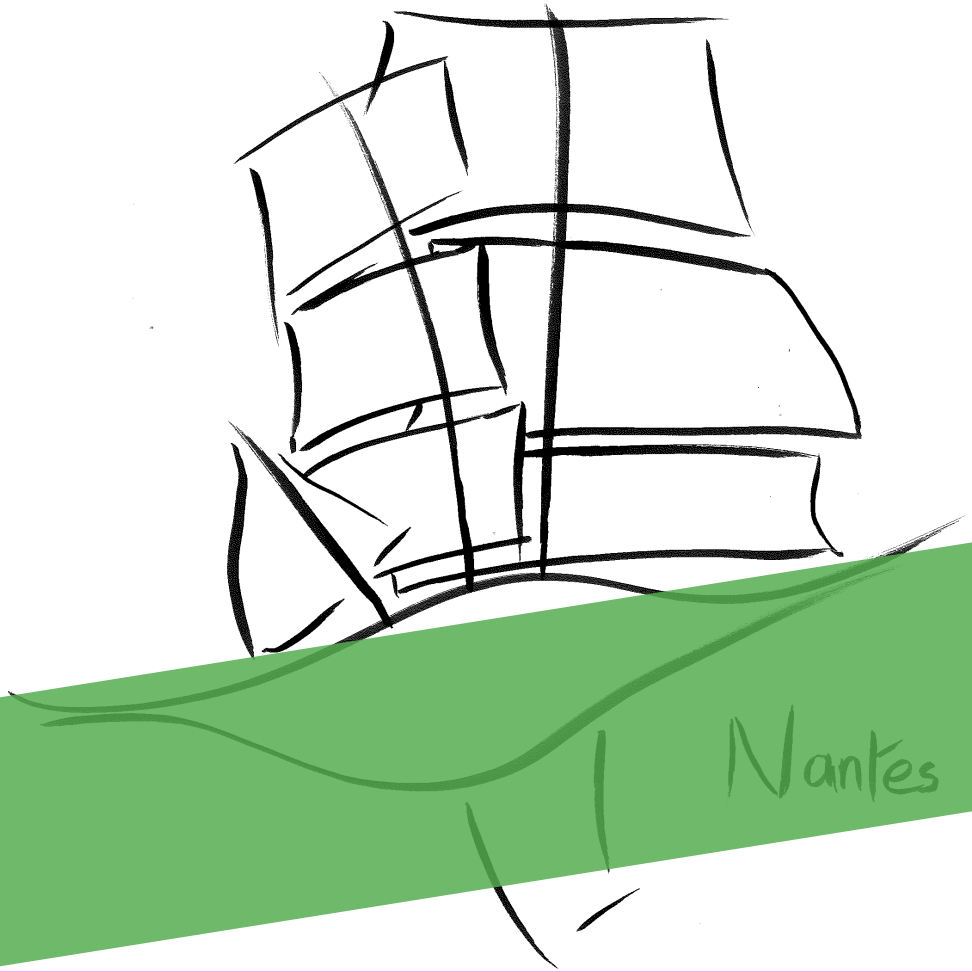
Soutenu à Angers, le 20 septembre 2016

Devant le jury composé de :
Président : Sébastien CAILLAULT
Maître de stage : Leire ARBELBIDE - LETE
Enseignant référent : Vincent BOUVIER

Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent que la responsabilité de son auteur et non celle d'Agrocampus Ouest

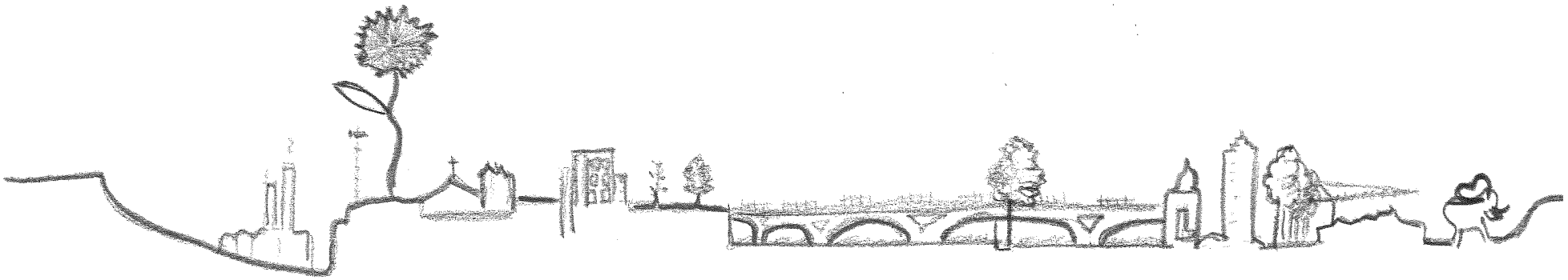
Développement d'une stratégie pour la cohérence végétale de la ville de Nantes

La Commission Fleurissement & Paysage



Maëlle Bossy, Agrocampus-Ouest, 2016

« Je sais que je ne sais pas tout mais j’observe. Puis je propose des leviers éventuels, des expérimentations possibles, pour tenter une amélioration ».



Préambule

Ce stage soulève la problématique suivante : où on végétalise et comment ? L'approche technique et méthodologique sera en même temps associée à de l'apport en matière managériale. La ville de Nantes se pose les questions de la végétalisation de la ville depuis 2 ans déjà et c'est pourquoi je suis la deuxième étudiante accompagnée de la formation Agrocampus Ouest qui travaille sur la problématique. Mon mémoire vient donc dans la continuité de celui de Sarah Delorme qui a travaillé sur un cas d'étude dans les stratégies de végétalisation des quartiers Nord. Nous avons donc travaillé pour affiner encore les orientations du service en matière de végétalisation. De plus, ce travail a été réalisé dans le cadre du lancement de la Commission Fleurissement et Paysage qui porte tout son dynamisme dans sa transversalité. De fait, ce mémoire repose sur de nombreuses références à des stagiaires en production horticole : Gwendoline Pageau, Isabelle Wignolle, et en ressources humaines : psychologie du travail et cellule de gestion ressources humaines par le biais des travaux respectifs de Charlène Bourse et d'Alice Arnaud.
Ce document présente l'aboutissement de ma dernière approche en tant qu'étudiante. J'ai effectué un stage de fin d'étude, d'une durée de 6 mois au sein du Service Espaces Verts et Environnement de la ville de Nantes, dans la partie Bureau d'études. J'ai ainsi appréhendé le fonctionnement du service public, vers lequel je souhaite me tourner à l'avenir, avec l'approche du « bien commun ». Il existe des questionnements forts autour du végétal : les villes sont de plus en plus denses mais parallèlement, les habitants ont de plus en plus besoin et envie d'espaces de respiration, de pause, de détente, des parenthèses vertes et fleuries dans une vie rythmée et souvent bétonnée. Les Nantais possèdent une culture horticole et paysagère exceptionnelle et la volonté de la mairie et des services techniques de la ville est de la conserver, la mettre en valeur et la développer.

Remerciements

Au crépuscule de mon stage de 6 mois au sein du Services Espaces Verts et Environnement de la ville de Nantes, je tiens très sincèrement à remercier toute l'équipe de la ville. Tout d'abord mon maître de stage, Leire Arbelbide-Lete, accompagnée de Françoise Barret et de Pascal Naud avec lesquels j'ai eu des échanges professionnels privilégiés. Mais je souhaite exprimer aussi mes vifs remerciements à Monsieur le directeur du SEVE, M. Jacques Soignon, qui m'a donné ma chance lors de mon entretien et qui a veillé au bon déroulement de mon stage malgré son emploi du temps très chargé. Je vais sûrement devoir oublier des personnes de l'équipe mais encore un grand merci à Camille ma voisine de bureau et première confidente du service, Gwendoline, Stéphane, Simon, Jean-François, Michèle qui a toujours été là pour me « tirer les cartes »…. de la ville de Nantes et Kevin, mon ami, qui a su m'orienter dans les moments où je me sentais perdue. Avec Joshua, ils formaient mes acolytes de la minute café de 9h. Mes remerciements vont également à l'ensemble des équipes sur le terrain pour leur patience, leur attention et leur collaboration. J'ai découvert ici un service où l'on se salue le matin, où l'aide est donnée très volontiers et où tout simplement, il fait bon travailler et vivre.
J'en viens ensuite à mon accompagnement par l'équipe de l'école, Agrocampus-Ouest. Merci à Brigitte et Béatrice pour leur présence et leur aide systématique et souriante pour toute question administrative et parfois autre. De même, merci à l'équipe d'enseignants toujours présente pour répondre à nos interrogations durant notre belle et longue formation à l'école. Je souligne bien évidemment particulièrement l'encadrement sans fausse note de Vincent Bouvier, le référent de ce mémoire. Il m'a accompagné tout au long de mon stage de Master 1 et a eu le courage de recommencer l'aventure pour mon stage de fin d'études. Je tiens d'ailleurs à souligner l'aide qu'il a su m'apporter dans les moments de doute, ainsi que le soutien technique et moral lors des nombreuses remises en question de ce travail.
Enfin, je souhaiterais remercier les personnes qui m'ont supportée au quotidien durant ma formation de paysagiste : ma mère, mon compagnon, mes frères et tous ceux qui me sont proches. Merci de donner du sens à mon travail et à ma vie.

Je dédie en dernier lieu ce mémoire à ma grand-mère disparue il y a quelques années déjà, mais à qui j'aurais tellement aimé montrer mon accomplissement professionnel et personnel.

Glossaire

Relatif aux espaces verts

Annuelles : Les plantes qui ne vivent qu'une seule année. Elles disparaissent en hiver, ne laissant derrière elles que des graines. Les bisannuelles en revanche effectuent leur cycle végétatif la première année et leur cycle génératif la deuxième (Charoy, 2016).

Biodiversité : Ce terme désigne l'ensemble des milieux naturels et des formes de vie ainsi que de toutes les relations et les interactions qui existent, d'une part entre les organismes vivants eux-mêmes, et d'autre part entre ces organismes et leurs milieux de vie (Delorme, 2015 ; [1])

Cité Verte : C'est une démarche citoyenne européenne qui vise à faire de la cité, entendue comme lieu de vie, un espace de mieux vivre, où le végétal, l'aménagement du paysage et la nature en ville assurent aux citoyens des bienfaits en termes de qualité de vie, de bien-être, de développement du lien social et de protection environnementale (Val'Hor, 2016 ; [2]).

Coulée verte : Aussi appelée promenade plantée, c'est un espace vert mais à caractère naturel développé et mis en valeur dans le cadre d'un plan d'urbanisation. Elle est de forme linéaire et aménagée le plus souvent le long d'un cours d'eau, à vocation de fonction écologique et récréative. La coulée s'inscrit en parallèle dans un schéma de déplacements doux. L'ensemble de ces trames rattaché aux cours des fleuves constituent les Trames Vertes et Bleues (TVB) (SEVE, 2015).

Effleurage : N'hésitez pas à couper les hampes défleuries : enlever les fleurs fanées contribue à donner un aspect soigné à votre massif. De plus, certaines plantes ont besoin de cet entretien pour refleurir à nouveau ; c'est le cas notamment de vos vivaces printanières (Bossy, 2016).

Emprunt végétal : Ce sont les apports paysagers que peuvent constituer les espaces privés ou à initiative privée sur l'espace public. Ils ne peuvent pas faire partie des Espaces Boisés Classés (EBC), mais ils concourent fortement aux ambiances vertes des quartiers. Il existe deux types d'emprunts : les emprunts visuels, qui se font uniquement par des vues sur les espaces privés depuis la voie publique et les emprunts physiques, qui se font où le végétal est en contact physique avec l'espace public (il déborde de l'emprise foncière privée) (Bossy, 2016 d'après Delorme, 2015).

Espace vert : Il correspond à des espaces végétalisés, arborés ou non, qui prennent place dans le tissu urbain. Il est ouvert ou fermé aux habitants, public ou privé. Les espaces agricoles ou naturels ne sont pas compris dans la dénomination d'espace vert, mais en revanche les parcs et jardins, ainsi que les terrains cultivés et sportifs urbains en font partie. C'est un « site paysager » pour le paysagiste, un « espace à aménager » pour l'urbaniste, un « espace non bâti » pour le promoteur et une « zone d'intérêt faunistique et floristique » pour le biologiste (Certu, 2001).

Gestion optimisée : La gestion différenciée dite optimisée à Nantes, est un mode d'entretien des espaces verts qui varie selon l'ambiance du site et les besoins des usagers. Elle permet ainsi à la biodiversité de s'exprimer tout en dimi¬nuant l'emploi des produits phytosanitaires et de l'eau. Elle tient compte des trois axes du développement durable (environnement, social et économie). La particularité nantaise est de rajouter un axe culturel, qui consiste à conserver et mettre en valeur le patrimoine végétal et historique (SEVE, 2015).

Jardin Sec : C'est un jardin qui utilise des plantes très résistantes à la sécheresse. Ce jardin n'a de fait, besoin d'aucun arrosage supplémentaire en dehors de la pluie naturelle lorsque les plantations se sont bien adaptées à leur environnement. Ce qui sous-entend qu'il est nécessaire d'apporter de l'eau à la plantation (M. BOSSY, 2016).

Mycorhize : C'est une association, une symbiose entre un champignon microscopique et les racines du végétal. La plante assimile ainsi plus facilement les éléments minéraux et l'eau du sol et les champignons eux, récupèrent de l'énergie et de la sève élaborée issue de la photosynthèse (Charoy, 2016).

Un mix de massif : Mélange pour massif de plantes annuelles bisannuelles et vivaces. Ceci permet d'intégrer petit à petit les vivaces dans les plans de plantation et avoir ainsi moins de soins réguliers à apporter tout en conservant l'intérêt des plantes saisonnières (Goulfier, 2016 ; [3]).

Nature en ville : L'expression de «nature en ville» comprend deux termes paradoxaux, puisque la nature désigne au sens strict tout ce qui n'est pas la ville. Aussi, la nature en ville n'en est pas vraiment une : elle est une composante de la ville, et englobe tout ce qui est vivant dans une aire urbaine, par opposition aux composantes minérales de l'espace urbain. Par opposition à la Nature au sens strict, tout ce qui est nature en ville est issu d'une commercialisation du vivant. Elle est en effet conditionnée par certains filtres de gestion, certains critères de santé, d'affectivité, d'esthétique, d'utilité répondant à des besoins spécifiques de la population. Aussi cette expression se définit aussi par les enjeux qu'elle porte, les services qu'elle rend, et les besoins qu'elle exprime (MEDDE, 2011 ; [4]).

Permaculture : C'est un modèle de développement qui propose une pérennité de nos sociétés humaines face à la crise globale qui impacte notre système de production et de gestion des ressources. Ce dernier propose l'efficacité scientifique d'une production locale et le respect ethique du sol ainsi que des hommes qui l'exploite (Bossy, 2016 issu de Permaculture sans frontières [5]

Pincement : Pincer une plante c'est couper l'extrémité de la pousse pour arrêter son allongement et ramifier la tige. Cette action provoque un meilleur étalement de la souche si elle est faible, un décalage de la mise à fleur et limite un étalement des vivaces assez encombrantes (évite le tuteurage) (Parc floral de la source, 2013 ; [6]).

Plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur : C'est un document d'urbanisme s'appliquant dans un secteur sauvegardé (secteur présentant un caractère historique, esthétique ou de nature à justifier la conservation, la restauration et la mise en valeur de tout ou partie d'un ensemble d'immeubles). Le PSMV est un instrument de gestion des quartiers anciens. Il indique notamment les immeubles dont la démolition, la modification ou l'altération sont interdites, ainsi que les immeubles ou parties d'immeubles dont la modification ou la démolition pourront être imposées à l'occasion d'opérations d'aménagement publiques ou privées. Il contient des dispositions réglementaires régissant tous les travaux intervenant dans le périmètre du secteur sauvegardé, tant sur les bâtiments (constructions ou aménagements extérieurs ou intérieurs) que sur l'aménagement des espaces libres, publics ou privés (CDU, 2003 ; [7]).

Réservoir de biodiversité : Un réservoir est une tache d'habitat riche en biodiversité, où les espèces peuvent effectuer tout ou partie de leur cycle de vie (Clergeau et Blanc, 2012).

Trame Verte et Bleue (TVB) : C'est une mesure de conservation, protection, valorisation du Grenelle de l'Environnement qui s'inscrit contre la perte de biodiversité. Cette dernière cherche à maintenir ou à créer un réseau écologique cohérent de l'échelle du territoire national jusqu'à la parcelle. Il faut permettre que le territoire soit constitué de réservoirs de biodiversité et de corridors pour permettre la reproduction, la survie et le déplacement des espèces (Delorme, 2015 ; [1]).

.

Urbanisation induite : Urbaniser, cela pourrait être simplifier dans une certain mesure par le fait de développer la ville en transformant l'espace dit rural en espace urbain. Ceci se traduit par une concentration des Hommes et des activités autour d'un tissu urbain qui se densifie de plus en plus. Cela entraîne un changement des modes de vie et aussi des phénomènes induits : réchauffement climatique et GES (Gaz à effets de serre), artificialisation des sols, augmentation du stress… (Bossy, 2016 d'après CERTU 2010).

Végétation spontanée (synonymes parfois : adventice / mauvaise herbe / indésirables / herbes folles / belles des champs) : Se dit d'une végétation qui croît naturellement sans être cultivée (Travail étudiant ACO pour les Accroche-Cœurs, IDP Agrocampus-Ouest, 2015).

Vivaces : C'est une plante qui vit plus de deux ans en opposition aux annuelles/bisannuelles. On distingue les vivaces caduques dont la partie aérienne disparaît en hiver et se reforme au printemps chaque année, les vivaces persistantes dont la partie aérienne croît continuellement et souvent de fait se lignifie (Charoy, 2016).

Glossaire

Relatif au management projet

Adhocratie : C'est une organisation flexible, adaptable selon les besoins et les contraintes des tâches à accomplir, le plus souvent complexes et qui s'inscrit dans des environnements dynamiques. Dans ce type de situation, le mode de coordination privilégié est celui de l'ajustement mutuel. Cette configuration comporte deux variantes : l'adhocratie administrative et l'adhocratie d'exploitation. La première entreprend des projets pour elle-même et la partie essentielle de l'organisation est constituée par les fonctionnels de support. La seconde travaille pour des clients, comme c'est le cas par exemple d'un cabinet de conseil ; le centre opérationnel et les fonctionnels de support constituent les composants les plus importants [8].

Atelier collaboratif : groupe de travail, qui fait se rencontrer souvent des acteurs avec des visions transversales, pour chercher des solutions pertinentes qui seront acceptées par tous car construites de manière collégiale (M. BOSSY, 2016).

L'attente : C'est une demande de satisfaction des besoins (AFNOR, 2004).

L'attitude : C'est l'état d'esprit d'une personne ou d'un groupe, qui est issu de différentes opinions recueillies (AFNOR, 2004).

La bureaucratie : C'est un ancien mode d'organisation du travail et souvent critiqué. Elle représente l'ensemble des éléments d'un service public dont la tâche professionnelle est spécifique, claire, sectorisée et souvent répétitive (M. BOSSY, 2016).

La charte des forces : C'est une cartographie des acteurs concernés par le projet (Maders, 2005).

La charte d'équipe : Elle renferme les éléments suivants : Moyens et modes de communication, les modes d'opération, les processus de résolution des conflits, documents autres à rédiger (Lalonde, 2008).

La charte de projet : Elle renferme les éléments suivants : Identification, définition, contexte, but et objectifs du projet, contenu et stratégie, les acteurs, les bénéfices, les risques (Lalonde, 2008).

La cible : Ensemble de clients qu'une entreprise a décidé d'atteindre pour satisfaire leurs attentes. (PMBoK, 2008)

Le comité de pilotage : C'est un groupe d'acteurs qui est en charge de la conduite du projet. Il doit assurer le rappel des objectifs, animer les réunions pour conserver une bonne dynamique, coordonner l'échange entre les acteurs impliqués. Dans le cas du stage, il contient aussi les éléments du comité directeur qui valident les étapes du projet (M. BOSSY, 2016).

Le commanditaire : C'est une personne ou un groupe qui finance le projet en capitaux ou en nature (PMBoK, 2008).

La communication informelle : C'est l'art de communiquer de manière non officielle, avec une communication qui se réalise souvent dans le cadre du travail mais hors des codes établis dans les relations de travail. Cette communication a pour but d'échanger et de souder les personnes autour de repères communs et d'augmenter la proximité des uns et des autres (relation plus spontanée). Les dirigeants peuvent, en utilisant ce procédé, augmenter considérablement leur capital sympathie (M. Bossy, 2016 ; [9]).

Une étude qualitative : C'est une étude ayant pour objet d'analyser les attitudes, les motivations profondes des individus et leurs pratiques, ce qui ne produit donc pas des résultats statistiques. Elle se fonde souvent sur une analyse du discours des interviewés. C'est une phase préliminaire à une étude quantitative (AFNOR, 2004).

Une étude quantitative : Elle a pour objet d'analyser des phénomènes mesurables grâce à des méthodes statistiques en référence à une population. C'est un sondage par échantillon représentatif puis généralisation sont souvent employés (AFNOR, 2004).

L'expérimentation : C'est une mise à petite échelle d'un projet ou d'un plan d'action pour en mesurer l'effet et puis l'analyser (AFNOR, 2004).

Un expert : C'est une personne qui a acquis une grande connaissance par l'expérience et la pratique (Maders, 2005).

Formuler une stratégie : Cela consiste à décrire, à partir d'une analyse de l'environnement de l'entreprise, les objectifs qu'elle assigne et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. La stratégie se décline en plusieurs volets qui précisent les objectifs de chaque direction ou service. Cette formalisation est utile en interne et en externe car elle permet de se focaliser sur ce qui est important pour l'organisation en traçant une vision de l'avenir et la place que l'organisation aspire à tenir. La stratégie est un outil fédérateur qui permet de mobiliser les énergies autour d'un projet (AFNOR, 2004).

Gestion de projet : Cela correspond à l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques liés aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences (PMBoK, 2008).

Le management : C'est l'ensemble des techniques d'organisation qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité (LAOUKILI, Abdelaâli, 2009).

Le management de projet : Il peut se définir comme la transformation progressive de projets en opérations (GAREL, 2011).

Le projet : C'est une création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande (Ecosip, 1993).

Une réunion professionnelle : C'est un groupe formel dont les membres sont convoqués à une date fixée pour communiquer [10].

Le but d'une réunion d'information : C'est d'informer de manière ascendante ou plus généralement descendante les participants en retransmettant des éléments reçus d'une autre réunion, d'un autre groupe de travail. [10].

La réunion d'évolution : Elle permet d'informer des actions en cours et d'améliorer le climat de travail par une réflexion sur ces mêmes actions. Elle repose sur l'implication des acteurs plus que sur les projets soulevés [10].

Sérendipité : C'est le fait de découvrir par le hasard. Les « bonnes » méthodes ne sont pas celles auxquelles on pense en premier lieu, mais celles qui en découlent, parfois de manière complètement fortuite (M. BOSSY, 2016).

Service public : Il est constitué de deux éléments principaux : la mission d'intérêt général et le mode d'organisation en service pour permettre de prendre un charge cette mission par des personnes publiques (État, Collectivités territoriales, établissements publics etc.) Ce service remplit quatre fonctions principales : l'ordre et la régulation, la protection sanitaire et sociale, l'éducation et le développement culturel, la gestion économique des ressources partagées. Ce service est continu, en accès libre à tous (M. BOSSY, 2016 [11]).

Une stratégie : C'est l'art de faire évoluer l'organisation dans un environnement donné pour la rendre la plus efficace possible dans le but de l'accomplissement de ses missions (AFNOR, 2004).

Tableau de bord : C'est un outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs. Il est l'outil indispensable pour le suivi des objectifs et la mise en œuvre d'actions correctives (AFNOR, 2004).

Abréviations

AVP AVant-Projet

AITF Association des Ingénieurs Territoriaux de France

CBNB Conservatoire Botanique National de Brest

CEN Conservatoire des Espaces Naturels

COPIL COmité de PILotage

CPA Concession Publique d'Aménagement

DCE Dossier de Consultation des Entreprises

DD Développement Durable

EBC Espace Boisé Classé

ELAN Espaces Locaux d'Activités Novatrices

ENS Espace Naturel Sensible

EV Espaces Verts

GD Gestion Différenciée

HQE Haute Qualité Environnementale

PADD Plan d'Aménagement et de Développement Durable

PC Permis de Construire

POS Plan d'Occupation des Sols

PLUm Plan Local d'Urbanisme métropolitain

PSMV Plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur

RNIP Rencontres Nationales de l'Ingénierie Publique

SAGE Schéma d'Aménagement et de Gestion de l'Eau

SCOT Schéma de COhérence Territoriale

SDAGE Schéma Départemental d'Aménagement et de Gestion de l'Eau

SEM Société d'Économie Mixte

SEVE Services Espaces Verts et Environnement

SRCE Schéma Régional de Cohérence Écologique

SRU Loi de Solidarité et de Renouvellement Urbain

TVB Trame Verte et Bleue

TVU Trame Verte Urbaine

UNEP Union Nationale des Entreprises du Paysage

ZAC Zone d'Aménagement Concerté

ZAD Zone d'Aménagement Différé

ZNIEFF Zone Naturelle d'Intérêt Ecologique Faunistique et Floristique

ZPS Zone de Protection Spéciale

ZSC Zone Spéciale de Conservation

SOMMAIRE

Préambule....p4
Remerciements....p4
Glossaire....p5-9
Abréviations....p9

Introduction....p15

I Partie 1 : Le fleurissement dans la ville de Nantes : diagnostic de compétences à la fois techniques et humaines....p16-35

A. À propos du fleurissement en ville, approche globale et locale....p16

a. Évolution significative de la sémantique liée au végétal en ville....p16-18
b. Évolution des formes végétales et du fleurissement dans la ville : repères historiques....p18-21
c. Le fleurissement comme moyen de reconquérir et/ou valoriser certains espaces urbains....p21-24
d. Cas spécifique de la palette végétale nantaise : un besoin de cohérence....p24-25

B. Qu'est-ce qu'une stratégie de végétalisation ? Présentation de la ville de Nantes et fonctionnement du bureau d'études au sein du SEVE....p25

a. Nantes, genèse de son histoire liée aux espaces verts reposant sur des caractéristiques géomorphologiques....p25-26
b. Organisation du SEVE et plus spécifiquement le bureau d'études : une hiérarchie ascendante et segmentée de service public....p26-30
c. Missions du bureau d'étude qui s'inscrivent dans la continuité des orientations politiques de l'Étoile Verte Nantaise....p30

C. Approche méthodologique du fleurissement de la ville de Nantes aujourd'hui ? La Commission Fleurissement et Paysage....p30

a. Définition, objectifs et déclinaison d'outils théoriques des Commissions....p30-32
b. Des éléments en place qui sont en attente d'être développés....p32-34
c. Une communication directe et indirecte à améliorer entre agents du SEVE....p34
d. Ce qui impacte la végétalisation en termes de cohérence : vers une priorisation des objectifs....p34-35

Partie 2 : Proposition d'actions pour une mise en cohérence du végétal par la coordination des nombreux acteurs.....p36-53

A. La méthodologie de projets des Commissions Paysage & Fleurissement : basée sur de l'existant et sur des changements prometteurs.....p36

a. Explication et déroulé de la méthodologie de projet.....p36-39
b. Choix de projets pilotes qui recherchent des continuités végétale.....p39
c. De l'innovation en termes de fleurissement : expérimentations de carrés d'essais en production interne du SEVE.....p40-41
d. Vers une palette végétale partagée et adaptée à chaque ambiance du site en gestion.....p41-42

B. Une nette progression de l'acceptabilité de la démarche par les agents.....p42

a. Une structuration de la communication individuelle.....p42-44
b. Une systématisation de la communication collective.....p44
c. Création d'un référentiel commun et méthode de mise en valeur des compétences.....p45

C. Vers un savoir-faire nantais en matière de stratégie de fleurissement dans les aménagements de la ville.....p45

a. Calendrier prospectif de la stratégie de mise en cohérence du fleurissement.....p45-48
b. Une réflexion profonde du site de production et une recherche d'optimisation.....p48-49
c. Un point d'étape nécessaire pour une mise en valeur du travail de la Commission et pour la suite à donner.....p49-53

Conclusion.....p54
Bibliographie/sitographie.....p55-56

Annexes.....p56-77

Illustrations

Figures

Figure 1 : Emboîtement d'échelle et lexique de l'évolution de la végétalisation (Bossy, 2016).....p17
Figure 2 : Photographies cimetière La Bouteillerie, Nantes (Bossy, 2016).....p18
Figure 3 : Historique de l'évolution du végétal en ville (K. Gounant, 2015).....p18
Figure 4 : Chronologie du fleurissement (M. BOSSY, 2016).....p19
Figure 5 : Noue plantée dans le quartier de la Bottière, Nantes (Bossy, 2016).....p19
Figure 6 : Lit de sedum sur le toit de la maison de quartier de la Noë Mitrie, Nantes quartier Est (Bossy, 2016).....p19
Figure 7 : Vaches Highland dans l'espace Natura 2000 préservé de la Petite Amazonie (E.J. BELLEC, 2016).....p19
Figure 8 : Fleurisseme,t Mercoeur, 1962 (Carte Postale).....p20
Figure 9 : Jardin des Plantes (Bossy 2016).....p20
Figure 10 : Nuancier (SEVE, 2015).....p20
Figure 11 : Emboîtement d'échelle, concours VVF, 2016.....p22
Figure 12 : Typologie Espaces Verts AITF (Lofti, 2004).....p23
Figure 13 : Emprunt visuel (Rue Lamoricière Nantes, C. Alleau, 2015).....p23
Figure 14 : Emprunt physique (Rue du Poitou Nantes, C. Alleau, 2015).....p23
Figure 15 : Diagnostic Bd Einstein (SEVE, 2015).....p24
Figure 16 : Fleurissement présenté au concours VVF (SEVE, 2015).....p25
Figure 17 : Carte de la France, pointée, la ville de Nantes (SEVE, 2015).....p25
Figure 18 : Magnolia et Camélia, emblématiques de Nantes (SEVE, 2015).....p26
Figure 19 : Missions variées du SEVE, 2015.....p27
Figure 20 : Tryptique Développement Durable (Bossy, 2015).....p27
Figure 21 : Carte des territoires et des secteurs qui découpent les équipes (SEVE, 2015).....p28
Figure 22 : Mapping du tryptique compétences d'un bon manager, (GRSP Bourgogne, 2008).....p28
Figure 23 : Diagramme des besoins du travailleur, modèle RPS (Karasek).....p29
Figure 24 : Carte des continuités vertes et bleues nantaise et logo de l'étoile Verte (SEVE, 2015).....p30
Figure 25 : Typologie des sites en gestion optimisées (SEVE, 2015).....p30
Figure 26 : Schéma des orientations fleurissement dans la métropole (Bossy, 2016).....p31
Figure 27 : Carte des ambiances paysagères Nantes (Pannetier, 2015).....p32
Figure 28 : Flux de communication entre les agents du SEVE (Bossy, 2016).....p34

Figure 29 : Entonnoir des objectifs principaux et les méthodes de la Commission (Bossy, 2016).....p34
Figure 30 : Méthode gestion de projet (Eurogroupe Consulting, 2008).....p38
Figure 31 : Schéma possible pour mesurer le dégré d'implication des acteurs (Eurogroupe Consulting, 2008) p38
Figure 32 : Photographie aérienne et calques de travail, lecture Route de Paris (Bossy, 2016).....p39
Figure 33 : Fiche suivi des Carrés d'essai (Bossy, 2016).....p40
Figure 34 : Photo des Carrés d'essai en juin (Bossy, 2016).....p41
Figure 35 : Gabarit de fiche palette végétale par ambiance (Bossy, 2016).....p42
Figure 36 : Pyramide de Maslow.....p42
Figure 37 : Illustration d'un management «pâtissier» (MPM, 2016).....p43
Figure 38 : Fiche résumé du fonctionnement perçu du service (Bossy, 2016).....p44
Figure 39 : Cartographie spatialisée des compétences (Bourse, 2016).....p45
Figure 40 : Calendrier prospectif pour la suite de la Commission (Bossy, 2016).....p46
Figure 41 : Calendrier détaillé de l'ensemble des projets qui donnent du sens à la Commission (Bossy, 2016).....p46
Figure 42 : Statistiques sur les achats en végétaux et la production en interne du service (SEVE, 2015).....p49
Figure 43 : Dessin logo illustrant l'objectif de la Commission F&P (Bossy, 2016).....p49
Figure 44 : Cartographie de la découpe du territoire nantais par équipe (Zepel, 2016).....p49
Figure 45 : Nouvelle structuration de la Commission (Bossy, 2016).....p50
Figure 46 : Axes structurants dans Nantes associés à des ambiances paysagères (SEVE, 2015).....p51
Figure 47 : Charte des acteurs (Bossy, 2016).....p52
Figure 48 : Charte des méthodes/outils de la Commission (Bossy, 2016).....p53

Tableaux

Tableau 1 : État des lieux de la Commission (Bossy, 2016).....p33
Tableau 2 : Les configurations organisationnelles de H. Mintzberg.....p36
Tableau 3 : Les 7 grands types de réunions (Arnaud, 2016).....p44
Tableau 4 : Note technique de comité de pilotage de la Commission Fleurissement et Paysage (Bossy, 2016).....p47-48

Introduction

Nantes, la Venise de l'Ouest, le port du Commerce Triangulaire, la ville aux 100 jardins, etc. La Capitale ligérienne devient la ville dans un jardin depuis 2015 et la volonté politique s'affirme pour se maintenir et se développer comme une ville consciente et respectueuse de son environnement. Dans ce cadre, le Service Espaces Verts et Environnement (SEVE) travaille à renforcer le lien entre la ville et la nature (vœux du Maire J. Rolland, 2015, Nantes Passion).

Nantes est la capitale administrative de la région Pays de la Loire. À une échelle plus large, on peut noter que l'agglomération nantaise compte 24 communes qui sont sous la responsabilité de Nantes Métropole Aménagement : C'est la métropole du Grand Ouest (SEVE, 2012). La ville accueille environ 3500 nouveaux habitants par an et doit supporter une démographie en augmentation forte, ce qui contraint la place du végétal en ville. Mais c'est aussi ce qui rend le défi intéressant et d'importance. Les bienfaits du végétal en ville sont multiples. Une étude poussée de Plante & Cité en 2010 a été réalisée et présente les résultats suivants : la présence de végétal en ville augmente sensiblement le bien être des habitants par l'activité physique et l'offre de loisirs en extérieur. Elle diminue le stress, augmente la cohésion sociale en créant des espaces de partage, mais aussi de rencontre. Elle permet aussi de faire participer la population à la création de son cadre de vie, en mettant l'accent sur les valeurs écologiques et économiques de la ville. À ce besoin d'aménagements du quotidien vient s'associer la question du végétal « événementiel » à Nantes. Les thématiques chaque année changent : elles sont autour de la musique, de l'environnement, du capital arboré, des stations gourmandes etc. Les savoir-faire des services des jardins de Nantes reposent sur un véritable passé horticole. Ils sont reconnus dans de nombreuses villes de France. Associé à la ville d'Angers, ce bassin nantais du végétal est de taille. Dans des villes notamment du sud de la France, les ingénieurs territoriaux du SEVE se déplaçant, remarquent bien à quel point nous avons des connaissances en termes de reconnaissance végétale, d'innovation, de développement durable, de qualité des espaces verts en général (J.F. Cesbron, 2016). Nous sommes à Nantes sur une météo clémente en termes de douceur. Les écarts de température entre l'hiver et l'été sont faibles (amplitude de 8°C à 17°C de moyenne) et les précipitations abondantes (819 mm/an avec 119j de pluie). La géologie du site n'est pourtant pas nécessairement favorable. Nous nous situons sur la queue du Massif Armoricain qui vient mourir au pied de l'estuaire ligérien. Les sols sont mica-schisteux et minces, juchés sur un épais socle de granite. Cependant, la couche fertile, bien que mince, est bonne, fraîche humide et légèrement acide.

D'un point de vue global, on peut planter sans trop de difficultés et de pertes (J.F. Cesbron, 2016). Le réseau fluvial nantais fût très étendu mais désormais beaucoup d'espaces ont été comblés (de nombreux bras de la Loire sont aujourd'hui construit en surface). La ville a, dès lors, perdu l'image de « Nantes, la Venise de l'Ouest » pour cependant récupérer en 2013 le label « Capitale Verte Européenne » pour sa qualité végétale et son cadre de vie. Le cadre de vie y est très important et soigné (ville réputée où il fait bon vivre après la ville de Montpellier - étude Les Ecchos, 07/15). Ce qui a également promu la ville de Nantes au rang de « ville verte et fleurie », c'est la présence d'espèces emblématiques : Le Magnolia et le Camélia pour ne pas les citer. D'autres essences, plus exotiques encore, se trouvent au Jardin des Plantes. Ce dernier a vu le jour en 1688 sous le nom de jardin des Apothicaires. Les plantes servaient, à l'époque, aux jeunes pharmaciens en formation, pour en expérimenter les vertus médicinales. Il existe dans la ville pas moins de 1000 ha d'espaces verts aujourd'hui. Des espaces qui prennent des formes diverses : parcs, squares, jardins, accompagnement de voirie ou de bâti... Pourtant, les budgets des collectivités diminuent de manière aussi certaine que la quantité d'espaces verts augmente. La ville souhaite rentrer pleinement dans le « 0-phyto » d'ici l'année prochaine. Les services de la ville opèrent, sur son territoire, la gestion optimisée, l'équivalent de la gestion différenciée. La végétalisation dans Nantes est le résultat de superpositions d'actions au fil des siècles. L'ensemble de ces projets crée une diversité végétale remarquable mais, en même temps, cela provoque une incohérence et une hétérogénéité dans l'aménagement des massifs, notamment le long de grands axes structurants. La volonté du service espaces verts de la ville est de développer une stratégie de végétalisation, terme nouveau préféré à celui du fleurissement. Et cela est réalisé dans le but d'améliorer la lecture du paysage dans des endroits stratégiques. Ces enjeux sont ceux, entre autres, de la Commission Fleurissement et Paysage, qui cherche à amener de la transversalité de compétences et de regards sur le visage végétal nantais. J'ai compis le besoin du service comme étant un besoin d'animation et de relance de la Commission. Cette dernière serait un point supplémentaire dans l'argument de l'image «verte» de la ville. J'ai donc cherché à proposer des évolutions et des détails pour les méthodes de végétalisation dans la ville. Par la formalisation des méthodes, par le biais de documents de communication adaptés, on peut clarifier le prochain plan d'action pour cette Commission. Ainsi, j'ai creusé la question suivante : **quelle stratégie de végétalisation pour la mise en cohérence du fleurissement dans la ville de Nantes ? État des lieux et pistes d'action.**

Le fleurissement est important dans tous les lieux de respiration verte qui composent la ville. Les espaces naturels préservés ou aménagés, les bords de la Loire, mais aussi les jardins privés ou publics, les parcs, les squares, les ronds-points, les places, les axes de circulation pour les véhicules et les déplacements doux, les cimetières, les terrains sportifs, les toitures, les murs, l'intérieur des logements, etc. Tous ces lieux sont concernés par un besoin de végétalisation. La gestion optimisée implique cependant que tous les espaces ne soient pas traités de la même manière en termes d'entretien. Certains pieds d'arbres sont dès lors laissés en gestion libre avec simplement une tonte par an ou une fauche. L'acceptation de la végétation spontanée est donc un levier fort pour la transition durable des modes de gestion en espaces verts. D'un point de vue humain, cette gestion différenciée n'est pas toujours intégrée. Depuis 2005, on parle au SEVE de l'image du « jardiner écologique » mais tout n'est pas gagné. Le travail difficile de l'arrachage mécanique provoque un frein important dans la transition vers du massif durable. Le service réalise aujourd'hui un mix d'annuelles et de vivaces qui tend à devenir du 100% vivaces. Mais est-ce vraiment souhaitable ? (Sophie Garreau, 2016) Est-ce une unique contrainte de gestion ou bien est-ce véritablement important aux yeux des habitants, les premiers concernés par la qualité de l'espace public ? Les bulbes marquent les saisons, le retour du soleil, ils sont colorés et éphémères et ajoutent donc un grain de folie chromatique dans les massifs, parfois monotones. Cependant les jardiniers, certainement par manque de connaissances sur la vague du « nouveau fleurissement », continuent à jardiner « à l'ancienne ». Nous avons de fait, au sein du service, des différences considérables en termes de rendu de massifs : de l'hétérogénéité, du manque de coordination. Ceci se traduit sur certains secteurs plus que d'autres. Nous devons donc réaliser une priorisation des lieux où le fleurissement doit être uniforme et cohérent. Pour ce faire, un vrai diagnostic et un état des lieux sont nécessaires et de réels, profonds et réguliers échanges entre le BE et les agents de maîtrise se doivent d'être mis en place. Une stratégie favorisera l'articulation entre ces acteurs et formalisera les méthodes opérationnelles pour développer les projets pilotes qui soutiennent et dynamisent l'action de la Commission Fleurissement et Paysage. Je détaillerai donc dans un premier temps un diagnostic de compétences techniques et humaines qui présente l'état des lieux et les plans d'actions déjà mis en oeuvre pour la cohérence du végétal en ville. Dans un second, étant donné la demande concernant ma mission, j'ai proposé des leviers d'actions, dans la continuité des projets en route par la Commission.

Partie 1 : Le fleurissement dans la ville de Nantes : diagnostic de compétences à la fois technique et humaine.

A. À propos du fleurissement en ville, approche globale et locale

Dans ce mémoire, je mélangerai sciemment les termes de fleurissement et de végétalisation. Nous verrons, par la suite, comment il est possible de les définir. Ces termes s'inscrivent dans des époques et des démarches politiques différentes. Même si l'on tend à vouloir effacer le terme de « fleurissement » au profit de « végétalisation », il n'en demeure pas moins que les habitudes et les automatismes sont ancrés. Dans la mesure où l'on se situe à l'interface de ces dénominations, qui selon moi se rejoignent, j'emploierai les deux termes indifféremment. Il me reste à souligner quand même qu'ils ne sont pas aujourd'hui utilisés et acceptés de manière collégiale. Fleurir et végétaliser demeurent des concepts aux définitions distinctes.

a. Évolution significative de la sémantique liée au végétal en ville et ses conséquences directes sur les savoir-faire

Question de vocabulaire

Pour échanger, il faut parler la même langue. Dans une même langue, et la langue de Molière n'y échappe pas, de nombreuses subtilités existent pour des mêmes concepts. Nous sommes tous conditionnés par notre éducation/formation, nous avons tous des « codes ». Pour échanger ensemble, surtout dans nos domaines de compétences, notamment professionnelles, ce n'est pas toujours simple. Pour faciliter la lecture, j'ai placé dans cette optique le glossaire en début de mémoire, car il me semble important de la consulter avant de poursuivre. Pour les lecteurs ayant eu la tentation de « sauter » cette étape, un retour en arrière est toujours possible. Les termes d'espaces verts, de végétation spontanée, de gestion optimisée, de réservoir de biodiversité, de vivaces, d'annuelles, de nature en ville sont notamment utilisés par la suite.
Pour travailler en équipe, de manière transversale et efficace, il faudrait que chaque agent du service se comprenne. Le service des espaces verts dans lequel j'ai travaillé n'échappe pas à la règle. La commande politique parle un langage qui sera nécessairement différent de celui de l'ingénieur, de celui du technicien, ou encore celui de l'agent jardinier.

L'organisation des services permet parfois de faire du lien entre les manières de parler des uns et des autres. Le langage traduit pourtant certaines réalités sociales : on parle ici encore parfois de manière informelle de « col blanc » pour les agents des administrations parfois peu connectés au terrain et on parle de « col bleu » pour les agents de la production, des ateliers ou les jardiniers de secteurs. Le millefeuille hiérarchique propose pourtant des « ponts » entre les différents acteurs. On détermine un niveau hiérarchique par un N et ensuite on qualifie le niveau supérieur de N+1. Ainsi, les niveaux N et N+1 savent se comprendre, se parler, alors que souvent les N et N+2 ou N+3 beaucoup moins. Nous étudierons dans la suite ce que cela implique en matière de management.

Question de représentations

Venant d'écoles spécialisées dans les domaines du paysage et de l'environnement, on se rend bien vite compte de la polysémie des jargons que chaque corps de métier utilise. Les mauvaises herbes des uns seront la flore spontanée des autres, l'arbre pourra se renommer le sujet, le nom vernaculaire commun sera préféré au nom pourtant dit universel latin.
La sensibilisation au grand public permet d'orienter les vocables des habitants vers une compréhension des enjeux globaux de « préservation de la biodiversité », de « développement durable », de « démarches éco-citoyennes ». On transforme ainsi la flore spontanée en « herbes folles », on la met en scène aussi pour la faire accepter. L'appel à projet né en 2015, sous le nom de « Ma rue en fleurs », propose aux Nantais de planter les bords de rues et des maisons individuelles avec des sacs de graines distribués par la mairie. C'est en soi, un premier pas vers l'appropriation d'une flore plus libre.
L'art permet aussi de faire évoluer les mentalités, d'où l'importance que prend la partie événementiel du service des espaces verts qui artialise et joue de manière ponctuelle avec le végétal. Les professionnels du végétal que nous sommes, devons aussi pousser les habitants à regarder autrement les espaces végétalisés pour mieux faire accepter les nouvelles manières de planter et de gérer le vivant.

Du fleurissement à la végétalisation

Avant, le jardinier maîtrisait son massif et il concevait l'espace comme un décor avec une ambiance horticole. Au fur et à mesure du temps, les politiques publiques se sont emparées de la question du végétal en ville et elles ont opéré un recul de l'échelle d'analyse : du quartier aux continuités végétales, en passant par les grands axes. C'est de cette étude globale d'un territoire et pour donner une image de «nature en ville» qu'est né le terme «végétalisation».

Ceci a été schématisé dans la figure 1, pour montrer l'évolution des mots clés autour de la question du fleurissement et de la végétalisation, avec l'emboîtement d'échelles qu'il inclut.

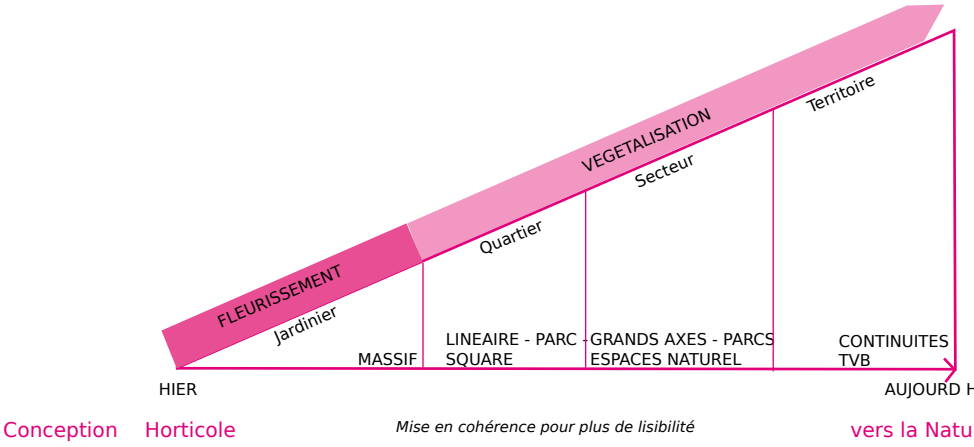


Figure 1 : Emboîtement d'échelle et lexique de l'évolution du fleurissement à la végétalisation, M. Bossy, 2016)

Mais pourquoi ce changement ?

Depuis les années 90, les villes sont confrontées à de multiples problèmes environnementaux : pollution de l'air, gaz à effet de serre, pollution de l'eau, emploi de produits phytosanitaires etc. Cette prise de conscience a pris la forme d'une lutte permanente dans l'aménagement du cadre de vie. Ceci impacte donc directement le travail du service des espaces verts. On emploie de moins en moins de produits chimiques dans le désherbage (jusqu'à complètement le supprimer dans les proches années à venir même pour les particuliers à l'horizon 2020). De fait, on plante de manière à optimiser la gestion ultérieure en préconisant des plantes adaptées au milieu de plantation, qui qualifient l'ambiance naturelle du site. Ce qui se traduit parfois par une ambiance végétale plus « champêtre et libre » qu'avant. Les habitants sont donc en droit de se poser la question du « pourquoi ? »

Lors d'entretiens individuels et collectifs que j'ai réalisé auprès d'agents du terrain, j'ai entendu souligner que les collectivités ont un budget qui ne fait que diminuer tandis que le nombre d'espaces verts augmentent contamment. L'agent gère aujourd'hui 3 fois plus de surface qu'il y a 40 ans. Pour pouvoir respecter les contraintes budgétaire, les professionnels du paysage cherche à faire évoluer les regards oour plus de souplesse dans la gestion.

Sur la figure 2 ci-dessous, j'ai par exemple cherché à mettre en scène la gestion douce du cimetière de la Bouteillerie à Nantes (fleurissement des inter-tombes par du semis). Ces photos ont servi par la suite à une publication sur la nature en ville dans une revue d'association.

Figure 2 : (M. BOSSY, La Bouteillerie, Nantes 2016)

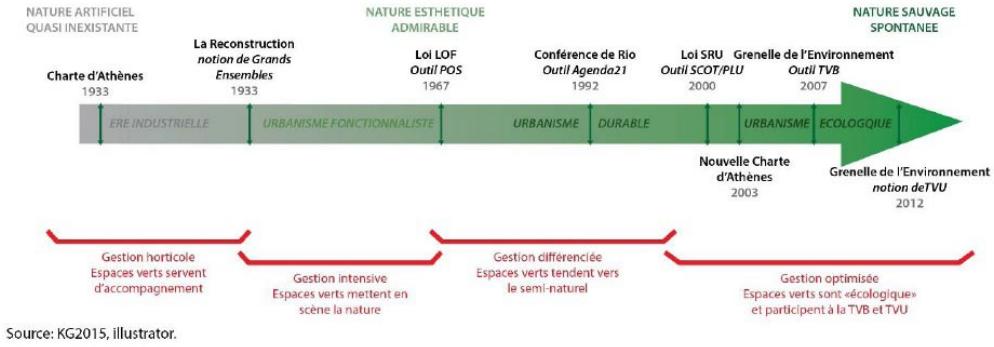
Comment rendre opérationnelle aujourd'hui cette évolution ?

En lien étroit avec une étudiante en psychologie du travail, j'ai pu profiter du résultat de ses enquêtes sur les compétences des jardiniers et leur valorisation. Il en ressort que la transition entre le « jardinier horticole » et le « jardinier écologique » est enclenchée mais loin d'être terminée. Les jardiniers ont encore et toujours l'impression d'avoir souffert du passage au 0-phyto. Selon eux, aucune alternative satisfaisante n'a été développée et cela impacte directement leur travail au quotidien. Au lieu de favoriser leur créativité, cela les cantonne à un métier ressenti comme rébarbatif, peu gratifiant. Ces changements sont à l'origine de clivage entre les équipes et entre les différents niveaux hiérarchiques car les connaissances sont inégales dans le domaine de la transition du végétal en ville. Il faudrait donc faire ressortir des données qualitatives et/ou quantitatives quant à l'appropriation de ces éléments par les jardiniers. Nous pourrions dès lors donner des causes de l'incompréhension et de la différence de langage entre les multiples acteurs de la gestion des espaces verts.

Les sujets de divergence sont nombreux comme nous l'avons vu et c'est la question du vocabulaire partagé qui est l'enjeu numéro 1 d'un groupement d'acteurs qui travaille ensemble pour créer de la cohérence. Après avoir vu le vocabulaire dont nous allons nous servir, voyons maintenant les formes, les représentations du fleurissement et de la végétalisation qui évoluent.

b. Évolution des formes végétales et du fleurissement dans la ville : Comment on fleurit en France ?

Figure n°5 : Evolution de la perception des espaces de nature dans les pratiques urbanistiques.



Source: KG2015, illustrator.

Figure 3 : Historique de l'évolution du végétal en ville (K. Gounant, 2015)

Du latin, « hortus », l'art de jardiner, un jardin c'est un espace clos où on cultive. Il a donc un rôle productif et ornemental essentiel. Puis est venu l'ère des Parcs et jardins, en premier lieu très horticoles, puis associés à l'idée de l'hygiène pour la circulation de l'air que cela peut permettre. Enfin, la notion de bien-être, en plus de l'esthétisme, est venue se greffer après les années 70 où l'explosion de la démographie (le Baby-Boom d'après guerre), avait fait se développer l'analyse fonctionnelle d'un paysage et une demande en accompagnement de voirie, de bâti. On peut qualifier cet urbanisme comme «fonctionnelle» (fig. 3). Dans le courant suivant de l'urbanisme durable, on peut citer quelques précurseurs en France, J.N. Forestier, et aux EU, F.L. Olmsted. Ces références sont encore de grands modèles des nouveaux parcs et jardins. Le modèle des cités jardins est, aujourd'hui, révélé par l'agriculture périurbaine qui prend un essor considérable. Cette agriculture de proximité n'aura de cesse de croître étant donné l'impact des transports de nos denrées à travers le monde sur notre environnement. Non seulement, la pollution engendrée est alarmante mais la fragmentation des habitats de certaines espèces autochtones provoque une perte de richesse en biodiversité.

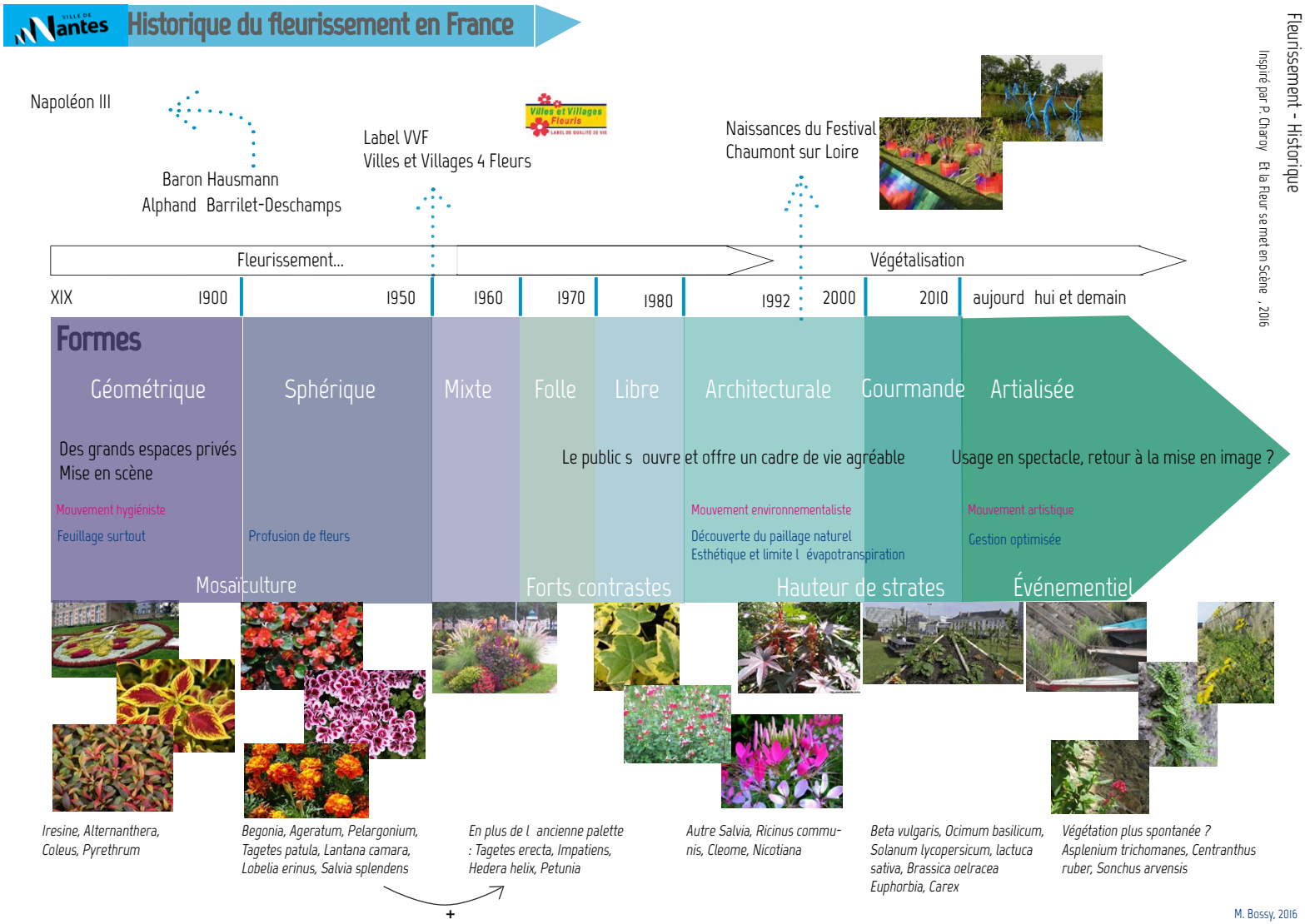


Figure 4 : Chronologie du fleurissement (M. BOSSY, 2016)

Synthèse de l'évolution des formes végétales en ville

Ajoutons aux formations végétales du schéma ci-dessus, une réflexion sur les nouvelles manières de jardiner (les définitions sont présentées dans le glossaire, s'y reporter si besoin). On réalise des aménagements de végétaux appelés jardins secs, noues plantées (fig. 5), toitures végétalisées (fig.6), sous forme de micro-fleurissement et/ou de flore spontanée. Pour aller plus loin, les gestionnaires du végétal en ville pensent passages à faune et voie verte, continuité écologique, permaculture et production locale.

Figure 5 :
Noue plantée dans le quartier de la Bottière, Nantes (Bossy, 2016)

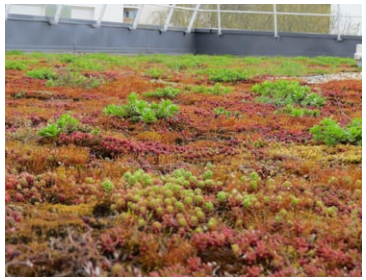


Figure 6 :
Lit de sedum sur le toit de la maison de quartier de la Noë Mitrie, Nantes quartier Est (Bossy, 2016)

NB : À ces manières d'aménager s'attachent aussi les méthodes de gestion associées : pour limiter l'évapotranspiration, on utilise le paillage végétal, pour passer du désherbage chimique au désherbage mécanique, on cherche à ramener pâturage même en zone urbaine sous réserve de ne pas être en contact avec le public pour des risques sanitaires. C'est le cas de l'espace préservé de la Petite amazonie (fig. 7).

Figure 7 : Vaches Highland dans l'espace Natura 2000 préservé de la Petite Amazonie, (E.J. BELLEC, 2016)

Des innovations en fleurissement issues de la recherche

J'ai été personnellement marquée par ailleurs, par l'utilisation de très nombreuses annuelles par les agents des services des espaces verts dans les massifs de la ville. J'étais naïvement pourtant persuadée que nous ne plantions quasiment uniquement des vivaces désormais dans les nouveaux massifs de la ville. Notons que l'on tend aujourd'hui tout de même à intégrer de plus en plus de vivaces avec les annuelles, pour obtenir une sorte de mix. «Ceci permet d'avoir un étalement de la floraison sur les quatre saisons sans perdre pour autant le « coup d'éclat »» (S. Garreau, 2016) donné par les annuelles et qui marquent l'entrée dans les beaux jours. Il est intéressant d'avoir de fait la vision des chercheurs autour des questions du végétal en ville afin d'opérer une veille permanente dans les savoirs et les manière de travailler pour le cadre de vie. Ma réflexion aurait pu être appuyée sur des exemples de communes qui intègrent 100% de vivaces dans les massifs. C'est le cas de la commune de Gélaucourt (http://gelaucourt-village-jardin.fr/fleurissement-de-lete/).

Sur les figures 8 et 9, un demi siècle les séparent mais ces deux formes fleuries présentent beaucoup d'annuelles et une fonction de décor majoritaire pour la fleur, pour des espaces de «prestige» du centre-ville.

Figure 8 : Fleurissement du square Mercoeur, Nantes, 1962

Figure 9 : Plantation d'annuelles au Jardin des Plantes, Nantes (Bossy 2016).

Pourtant, le fleurissement est tout un art qui répond à des savoir-faire particuliers. Nous avons cherché à décrypter la manière dont les massifs pouvaient être composés pour rechercher de l'harmonie.

L'harmonie des couleurs

Parlons donc à présent de l'art de la composition florale. D'après P. Charoy dans son ouvrage «Et la fleur se met en scène», il faut avant tout une harmonie des couleurs.

La composition doit « parler à tous » et avoir une portée quasiment « universelle ». Le but est de jouer sur la nuance en associant les couleurs pures (sans blanc, ni noir, ni gris) et en les atténuant avec ces mêmes couleurs pour « reposer » l'œil. C'est le principe de la saturation de niveau de gris. Plus la clarté est élevée, plus c'est lumineux et léger (les sombres alourdissent). Donc il faut veiller à savoir doser la lumière. Le contraste est souvent intéressant, des contrastes nets noir/blanc, des chauds/froids, des associations de couleurs complémentaires ou opposées. Concernant la couleur, on réalise de la monochromie ou un dégradé, des camaïeux etc.

L'usage d'un nuancier dans les équipes est fortement conseillé. Les associations de couleur y sont éprouvées. Les agents m'ont révélé au cours d'entretiens qu'ils souhaiteraient en posséder dans leurs locaux d'équipes (fig. 10).

Figure 10 : Nuancier (SEVE, 2015)

Les couleurs chaudes : jaune, rouge, orange, rose, pourpre
Les couleurs froides : bleu, vert, violet, noir, blanc, gris

Dans un endroit peu éclairé, je propose pourquoi pas des associations de marine, de vert anis, de violine qui se marient bien selon moi. Dans un endroit découvert, pourquoi ne pas tenter des couleurs puissantes comme le jaune et le rouge (mais attention à savoir doser). Pour davantage de sécurité, j'apprécie aussi dans les endroits lumineux, des nuances sombres pour «calmer» la quantité de lumière. Pour le confort de l'œil, on recherche systématiquement l'équilibre dans la colorimétrie, les opposés se conjuguent harmonieusement le rouge avec le vert, le jaune avec le violet, l'orange avec le bleu. Les accords monochromes fonctionnent bien aussi car les tonalités possibles déclinées sont multiples.

Le ressenti par la couleur est important. L'expérience sensible chromatique est visuelle mais elle impacte de nombreux autres sens par le biais de l'histoire qu'elle peut créer : entre association aux souvenirs et évocation de métaphores. C'est une sensation, perceptible mais intangible. Elle n'a pas de réalité en soi, mais elle agit directement sur nos émotions.

E. Delacroix disait « La couleur est, par excellence, la partie de l'art qui détient le don du magique. Alors que le sujet, la forme, la ligne s'adressent d'abord à la pensée, la couleur n'a aucun sens pour l'intelligence mais elle a tous les pouvoirs sur la sensibilité ». Cela signifie qu'elle est donc à la portée de tous et se doit ainsi d'être soignée. Ceci peut être relativisé en revanche par la description des neurosciences vis-à-vis du facteur physique dans notre perception des couleurs.

On pense le fleurissement selon la hauteur, le port, le volume, la transparence, la texture et le graphisme du feuillage, la durée de floraison, etc.

En termes de volume

Hauteur :
1) de 5 à 20 cm strate basse
2) de 25 à 50 cm strate intermédiaire
3) de 55 à 1 m, trame haute
4) >1m strate d'élévation

Port :
1) en boule
2) vaporeux
3) rond en capitules
4) en ombelles
5) érigé
6) en trompette

On définit ainsi des volumes de strates :

- La strate arborée donne du rythme à la voirie si les élagages sont peu fréquents et concerne le fleurissement (les petit fruitiers fréquents sur Nantes et certains espèces sont emblématiques et très florifères comme le Magnolia et le Camélia).
- La strate arbustive donne une composition des quatre saisons, permet la réduction de la densité de plantations, s'associe en croissance basitones et acrotones pour une production dense avec essentiellement des vivaces.
- Enfin, la strate herbacée est plus «plastique» que les autres strates et permet donc plus de créativité pour les agents. Cette dernière mêle comme il a été dit des annuelles pour donner aussi du rythme aux saisons et des vivaces dans le cadre d'un développement du végétal en ville plus «soutenable».

Le fleurissement et ses nouvelles formes ont un coût cependant : si on calcule le coût horaire de l'agent, plus le coût du fleurissement, cela donne environ 3.90€/m2 pour les grandes villes. Ce qui est une partie importante du budget du service (I Wignolle, 2015) et il est donc intéressant pour un service de posséder une production en interne du service : pour la réduction des coûts de commande chez des intermédiaires grossistes. Mais d'un autre côté, cela peut constituer une «solution de secours» pour les agents n'ayant pas mis en production leurs plantes à temps.

Sachant que cela demande une anticipation, il faut prévoir la commande de plantes environ un an avant sa plantation sur site : huit mois avant pour la commande des graines puis deux mois plus tard pour la mise en culture. C'est pourquoi le service production travaille sur l'anticipation des commandes avec des topos de commandes informatisés aujourd'hui (G. Pageau, 2016).

Il est bon enfin de rappeler la cible ultime de tous ces apports végétaux et de couleurs dans nos villes, sous quelque forme que ce soit : l'habitant, pour son bien être, pour son cadre de vie. La participation du public aux réflexions d'aménagement est une évolution à prendre en compte, surtout dans nos pratiques et même en amont des projets.

c. Le fleurissement comme moyen de reconquérir et/ou valoriser certains espaces urbains : Pourquoi on fleurit ?

Les apports du fleurissement à la ville

Quels sont les objectifs à atteindre pour une meilleure végétalisation des villes ? Ce sont ces questions auxquelles il faut désormais répondre.
Le fleurissement est aujourd'hui associé à trois dimensions :

Écologique : pour préserver les ressources (eau et énergie), augmenter la biodiversité, mieux intégrer les plantes locales, renforcer l'intérêt vis-à-vis de la faune, améliorer les sols, respecter les cycles biologiques, offrir un cadre de vie plus naturel, intégrer des zones périphériques au cœur actif des villes.
Économique : pour attirer par le « tourisme vert », lisser les pics d'activités associés, être moins saisonniers que d'autres activités et donc plus durables, optimiser la gestion des éléments végétaux et donc diminuer le coût de la main d'œuvre.
Sociale : pour améliorer globalement de la qualité des espaces de vie.

Nous pouvons distinguer les bienfaits apportés par le végétal (selon une étude de l'organisme de Plantes & Cités en 2010 et 2013), vis-à-vis de l'homme, de l'environnement et de l'économie. Le végétal apporte santé morale et physique par son offre en activité physique, en espace de rencontres, de ressourcement.

Les villes cherchent à attirer une population de manière permanente ou temporaire par des cadres de vie soignés. La végétalisation des espaces urbains fait partie des critères de plus en plus souhaités par les citadins (5 critères à l'installation dont le second est la proximité immédiate d'un espace vert). D'après un sondage national sur la Nature en ville de 2015, l'espace vert est un choix de priorité pour 6 Français sur 10. 8/10 déclarent que ceci est important dans leur choix de logement. Lorsque l'on parle de ville futuriste, ressortent systématiquement les mots clés « végétal » et « écologique ». Pourtant 1/3 des Français n'a pas de jardin (c'est un luxe d'en avoir au vue de la pression foncière) et le budget des EV n'est que 1.2% du budget général des services publics (UNEP & IFOP, 2015).
Cette demande forte génère une économie productive (bassin de production végétale comme Angers ou Nantes), une économie touristique, une économie de valorisation foncière. Cela crée du lien social en proposant des aménités urbaines agréables aux citadins et ce, de manière égalitaire. Les parcs sont des lieux ouverts à tous et où les rencontres multi-sociales et culturelles sont possibles. Cela favorise aussi l'activité sportive, les activités de loisirs et diminue le stress des usagers.

En termes de volume de fleurs, nous réfléchissons à l'intégration du végétal dans son environnement, pour au moins un aspect «naturel» et surtout pour une gestion adaptée à son site d'implantation.

*Le label **V**illes et **V**illages **F**leuris*

Il existe dans les villes, des indicateurs du fleurissement. Le label que nous allons présenter est ancien, manque parfois de modernité mais demeure une référence pour les collectivités. Je détaille donc ci-dessous, toutes les conditions de candidature pour conquérir à ce label, toujours référence en termes de qualité de fleurissement pour les collectivités. Ce descriptif révèle comment le label est attribué et on peut de fait, montrer l'intérêt de ce dernier, ainsi que ses limites.

Pour accentuer les effets de végétalisation, il existe un label des Villes et Villages Fleuris, qui veille à récompenser les communes qui font des efforts sur le travail de leur patrimoine végétal. Ainsi, chaque commune qui passe l'examen du jury reçoit un label correspondant à sa qualité de fleurissement. L'évaluation concerne le patrimoine végétal et la stratégie de fleurissement, la gestion environnementale des espaces verts et la qualité globale du cadre de vie. Ce label est symbolisé d'abord par 1 à 5 pétales puis de 1 à 4 fleurs sur les panneaux des entrées de ville.

Ce label, considéré comme moins environnementaliste que d'autres (Terre Saine ou EcoJardin), a souffert d'un vieillissement de son concept. Mais le fleurissement végétal des nouveaux massifs cherchent à ne plus ressembler à ceux des années phares de la mosaïculture où l'on « plantait les fleurs au kilo » (P. CHAROY, Et la fleur se met en scène, 2016). Pendant 50 ans, il a été présenté davantage comme un concours plutôt qu'un label. Les nouvelles grilles d'évaluation sont très différentes de celles des années 2000. La notion de la biodiversité et de la prise en compte du développement durable est accentuée ainsi que la qualité d'accueil, de cadre de vie général et de préservation du lien social. De manière opérationnelle, on peut noter les nouveaux critères sur les connaissances du sol et de ses ressources en eau entre autres, de la maîtrise des intrants (aujourd'hui presque en quantité nulle), de la richesse et la diversité botanique, sur les réductions des énergies fossiles associées, choix des plantations par rapport au site etc.

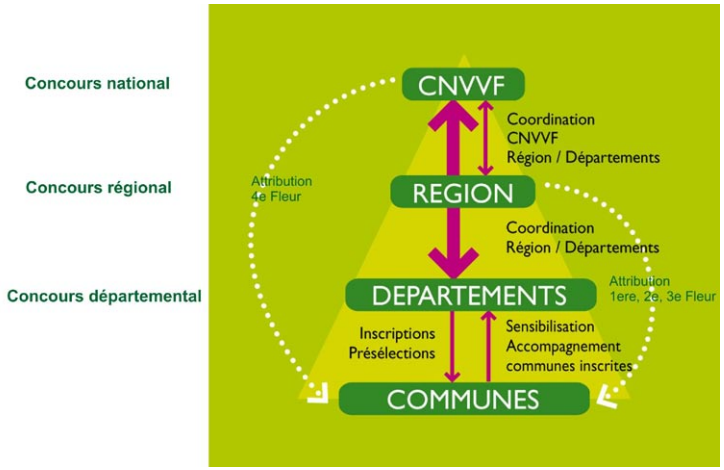


Figure 11 : Emboîtement d'échelle, concours VVF, 2016

Conditions de candidatures

Conditions de candidatures

Il existe une trame indicative pour former le dossier de candidature mais elle est relativement libre. La charge revient aux communes de mettre en avant leurs atouts sous la forme qui leur semble adaptée. Dans un premier temps, une petite présentation de la commune est demandée avec les caractéristiques géographiques, culturelles, économiques et sociales du lieu. Un accent particulier doit être mis sur le contexte paysager et l'accroche de la ville à son environnement plus large. Plus la commune présente la démarche de valorisation en place et les acteurs associés mobilisés, plus cela est valorisé dans la note finale.

Il faut appuyer aussi sur l'animation de cette mise en valeur du patrimoine végétal, car c'est ce qui donne vie au projet de fleurissement après la phase de conception.
Suivant l'échelle du concours, on ne se voit pas attribuer la même quantité de pétales ou de fleurs. Le jury est toujours constitué d'un mélange d'élus et de professionnels du paysage, horticulture, environnement, urbanisme, tourisme. Cette pluridisciplinarité permet d'avoir une vision croisée des attentes en matière de végétalisation des villes.

Les lieux concernés par la végétalisation aujourd'hui

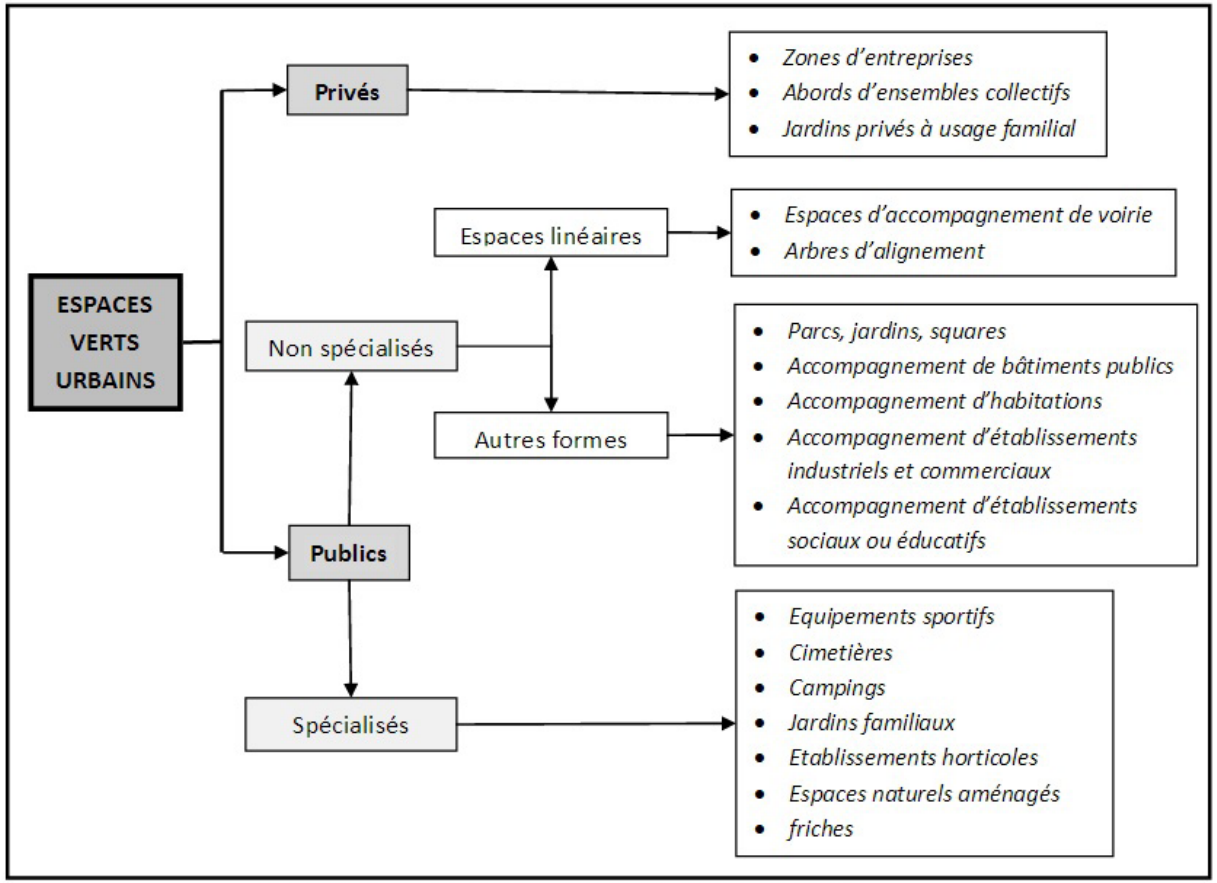


Figure 12 : Typologie des espaces verts selon l'AITF (Lotfi, 2004)

Ces espaces sont ceux habituellement visés par les gestionnaires de l'espace public en termes d'espaces verts. Mais il est intéressant et original aussi de se poser la question de l'apport parfois très riche des jardins privés sur les façades nantaises : de manière physique par le débordement des végétaux privés sur l'espace public et par emprunt visuel, avec des percées qui enrichissent le patrimoine vert public (C. Alleau, 2015). Suivant l'époque de construction des habitations, le recul résidentiel est différent et cela participe à une certaine mixité des formes végétales au sein de la ville. L'emprunt végétal et son intégration dans la végétalisation de l'espace public est donc un axe d'étude à prendre en compte dans le développement d'une « stratégie verte » des villes comme celle de Nantes notamment.

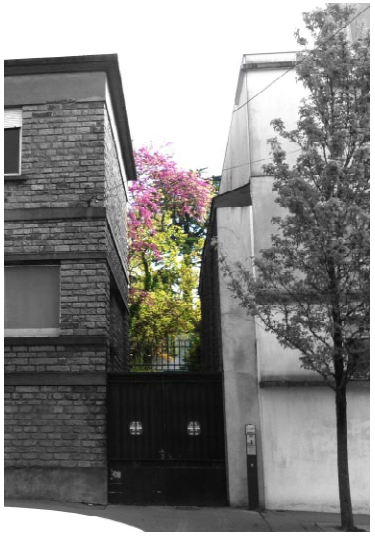


Figure 13 : Emprunt visuel (Rue Lamoricière Nantes, C. Alleau, 2015)

Figure 14 : Emprunt physique (Rue du Poitou Nantes, C. Alleau, 2015)

À noter aussi que les friches urbaines sont des lieux considérés comme des « dents creuses » pour certains et comme des espaces de « respiration libre » pour d'autres. De tous les points de vue, ce qui est sûr, c'est que ces espaces « en devenir » sont des espaces potentiels de davantage de présence du végétal, de possibilité de végétalisation ou de laissé à développement de la biodiversité. Ils sont inscrits dans une certaine ambiance (naturelle, industrielle, urbaine etc.) et se devront d'être aménagés, si aménagement il y a, de manière à respecter les caractéristiques du site. Ces espaces de mises en attente sont une forte référence patrimoniale dans certains cas et à la dimension naturaliste de la gestion s'ajoute indéniablement, la dimension culturelle.

Cette multiplicité des typologies d'espace végétal constitue un enjeu majeur dans la ville de Nantes car on perd ici la lisibilité du paysage. Pour lire les continuités, il faut que les continuités soient visibles et claires. Aujourd'hui, de part les plantations hétéroclites et les gestions diverses, le SEVE a posé un diagnostic de manque de cohérence dans la végétalisation de la ville.

d. Cas spécifique de la palette végétale nantaise : un besoin de cohérence à retrouver

Un premier diagnostic Boulevard Einstein

Des éléments végétaux qui n'ont rien à voir avec l'ambiance paysagère de bocage du site et des gestions diverses et variées amènent à un manque de lisibilité et à une incohérence ont été relevés.

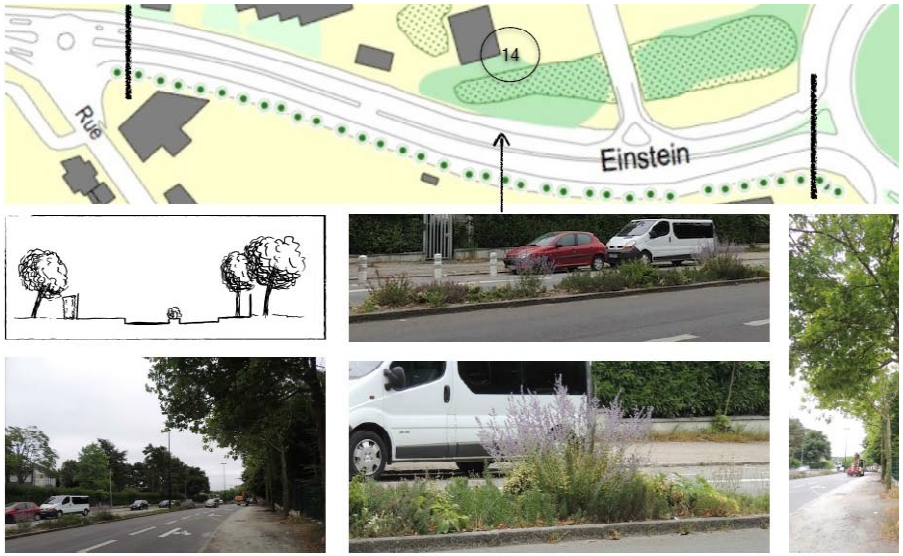


Figure 15 : Diagnostic Bd Einstein (SEVE, 2015)

L'étude de ce grand linéaire a montré que les essences végétales utilisées par les nombreux agents responsables de ce dernier n'étaient pas adaptées dans le sens où on retrouve des graminées, des plantes grasses, des plantes tropicales et des fleurs des champs sur ce même axe. D'autres axes ont donc été soumis à l'étude pour faire état d'autres analyses paysagères sur la ville de Nantes car le SEVE a souligné que c'était un levier de développement prépondérant pour la lisibilité du paysage nantais.

De même, pour valoriser l'image verte de la ville de Nantes, le SEVE a un fil rouge porteur : l'événementiel. Gilles Clément fait figure de proue dans l'élaboration des chemins de la biodiversité et Claude Ponti laisse libre cours à sa créativité : il installe des structures éphémères, poussins et autres bêtes oniriques dans les jardins et parcs nantais.

Contexte et synthèse du patrimoine nantais végétal existant

Le contexte pédologique et climatique est favorable à une facilité de plantation. Les richesses paysagères sont nombreuses avec une mention spéciale pour le patrimoine arboré (notamment la collection remarquable de Magnolia et de Camélia). Le tissu social est dense, c'est une terre d'accueil des entreprises.
Depuis 2013, Nantes est le Green Capitale. Cette valorisation de la nature en ville est portée politiquement par cinq élus : l'adjointe aux Parcs et Jardins, l'adjointe des Plans paysage et patrimoine, le conseiller délégué à l'Agenda 21 ainsi que d'autres conseillers délégués comme à l'écotourisme et au parcours de la biodiversité.
La mise en œuvre de ce programme repose sur des chiffres clés qui synthétisent l'offre en espace vert dans la ville : 37m2/hab, 100 parcs et jardins, un square à 500m de chez soi, un espace vert à 300m, 728 ha d'espaces publics, 340 d'EBC, 1239 ha de zones naturelles inscrites dans le POS, un PLUm qui est une spécificité nantaise et un PADD en cours de rédaction.
Le fleurissement est intégré au cahier des charges métropolitain de l'aménagement et de la gestion de l'espace public. En effet, le point 2 concerne la cohérence du fleurissement pour un paysage urbain plus lisible et identitaire (SEVE, 2015)/

La Commission pour le fleurissement de la ville

« La commission « paysage et fleurissement » a été présenté dans le chapitre introductif sur les motivations de la ville à s'inscrire dans une image de ville verte en travaillant les points suivants :

- renforcer l'attractivité et l'image verte et fleurie de la ville de Nantes. La compétence en paysage sera apportée par la présence du bureau d'études à cette commission.
- gommer les ruptures de fleurissement par la cohérence, les thèmes, la gamme florale et végétale, en travaillant sur la base de parcours et de grands axes, viaires ou plus piétons-loisirs liés à l'Etoile Verte des Vallées Nantaises.
- développer l'offre avec le public à l'exemple des opérations « Ma rue en fleurs » ou « 1000 couss'poussins » avec Ponti, voire les appels à projets participatifs de type « friches vertes » ou jardines collectifs, tables gourmandes urbaines fleuries. »

(SEVE, 2015)

Figure 16 : Fleurissement présenté au concours VVF (SEVE, 2015)

Sur la figure 16 sont présentés certains massifs appréciés du jury 4 fleurs. Pour aller plus loin dans la qualité du fleurissement nantais, le service pourrait s'inspirer de la palette végétale de nos voisins comme à la Haye Fouassière (80% de vivaces et 50 % de production en interne). La course à la fleur d'or pourrait permettre de faire améliorer encore la qualité de végétalisation (Annexe 2)

Nous avons vu à quel point la problématique du fleurissement était majeure pour le service. Cependant, la dimension technique des plantations et leur entretien ne sont pas suffisants pour expliciter la problématique du SEVE. Cette dernière est traduite en parallèle aussi par des questionnements liés aux éléments existants culturels nantais et en termes de méthodes de management dans le service public. Cela pourrait devenir un véritable levier pour ces questions de mise en cohérence végétale.

B. Qu'est-ce qu'une stratégie de végétalisation ? Présentation de la ville de Nantes et fonctionnement du bureau d'études au sein du SEVE.

Il me semble tout d'abord opportun là encore, de définir rapidement en amont ce que peut être une stratégie. C'est, d'après l'AFNOR (2004), un art pour faire évoluer l'organisation d'un environnement, pour la rendre la plus efficace possible, dans le but de l'accomplissement de ses missions.

a. Nantes, genèse de son histoire liée aux espaces verts reposant sur quelques caractéristiques géomorphologiques

Le climat et le relief sont plutôt doux dans ce territoire. La façade atlantique proche d'environ 40 km permet de rafraîchir avec une brise marine en apportant suffisamment de précipitation fréquentes mais peu intenses, une bonne qualité de l'air, un hiver doux mais pas d'épisodes caniculaires (localisation sur la figure 17 à droite).

Figure 17 : Profil de la carte de France et pointée la ville de Nantes avec une influence sur le grand Ouest (Bossy, 2016)

Forte de sa tradition et ses connaissances botaniques, la Venise de l'Ouest possède une histoire tournée essentiellement autour de ses caractéristiques portuaires. Comme la grande majorité des métropoles aujourd'hui, la ville puise ses racines au cœur du Moyen-âge, au 13ième siècle environ. De très nombreuses activités commerciales ont fleuri grâce à la position de Nantes. Les réseaux fluviaux ont permis à la ville de se positionner comme porte d'entrée depuis la façade Atlantique et comme carrefour pour rejoindre l'intérieur des terres via la Loire.

C'est ce qui lui a valu sa qualité de port de commerce et d'échange. D'échanges notamment humains, car la ville de Nantes est tristement connue aussi pour son passé négrier. Cependant, de cette malheureuse historique, ressort l'opportunité aux colons de rapporter des essences exotiques, rares et inconnues en ces lieux. Le Jardin des Apothicaires (nouvelles Serres Tropicales) de l'actuel Jardins des Plantes, permettait d'accueillir ces espèces venues d'ailleurs et de les acclimater. Ces expérimentations ont souvent été une réussite, ce qui a permis de développer le patrimoine végétal et aussi médical de la ville. En effet, les Apothicaires de l'époque apprenaient ainsi à « maîtriser » les vertus médicinales des végétaux. C'est ainsi que des essences, aujourd'hui devenues symbole identitaire de Nantes, sont implantées partout dans la ville aux 100 Jardins : ce sont les exemple du magnolia et du camélia qui sont les plus représentatifs (Fig. 18).

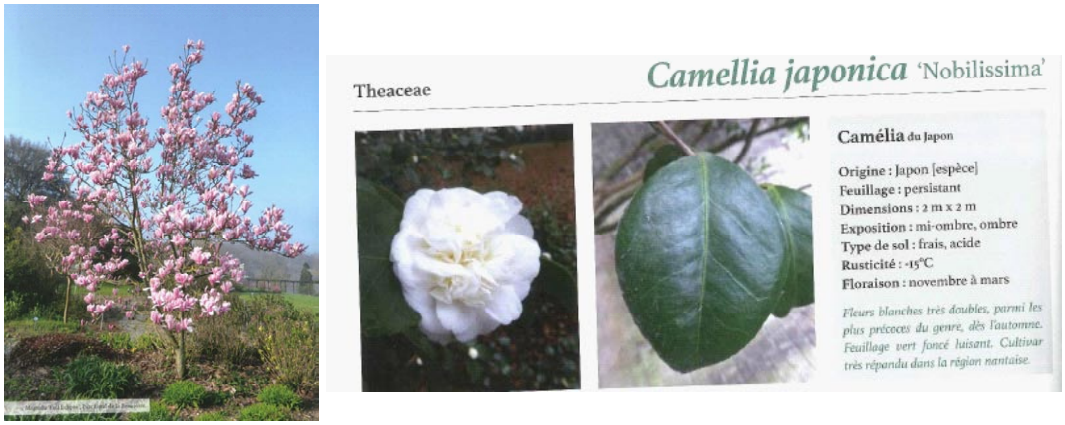


Figure 18 : Magnolia et Camélia, emblématiques de Nantes (SEVE, 2015)

Aujourd'hui, elle est le chef-lieu de la région Pays de la Loire mais elle a été chef-lieu de la Bretagne historique et elle s'inscrit comme la ville la plus dynamique du Grand Ouest avec Bordeaux (Gounant, 2015).

Nantes, ville fluviale et océane, au carrefour de la Bretagne, de l'Anjou et du pays de Retz. Le sol nantais est mica-schisteux et granitique, composant un socle cristallin datant de 240 Millions d'années environ. Vient par le nord ouest la queue du sillon de Bretagne et du vieux massif Armoricain. Les sols sont acidophiles à tendance argileuse. Les ambiances perçues là-bas en termes paysager sont plutôt celles du bocage et d'anciens espaces de maraîchage. À l'ouest, c'est davantage une ambiance granitique. Dans le centre historique en revanche, la terre y est complètement remaniée et elle est constituée d'éléments de remblais (datant du 17ième siècle), parfois en couche mince parfois pas (jusqu'à 10m de couche rapportée). Elle est constituée majoritairement de l'alternance de plaines et de plateaux au relief plutôt doux. La ville est façonnée par de plus ou moins larges vallées fluviales : Loire, Erdre, Sèvre, Gesvres, Cens. Les fleuves cités par ordre de taille décroissante découpent en étoile le territoire et créent de véritables coulées vertes. Nous détaillerons l'importance de ces trames vertes et bleues dans la politique publique de la ville de Nantes. L'Erdre qui traverse du Nord au centre et la Loire d'Est en Ouest sont des axes forts qui participent largement à toute la structure de la ville et à la matrice naturelle du site. Les fleuves sont couture du territoire et en même temps ils imposent une fragmentation des habitats et un aménagement du territoire en conséquence.

Nantes possède un patrimoine naturel remarquable, une variété paysagère et biologique. Elle est un « déversoir de biodiversité » (G. Clément) et une région particulièrement favorable à des continuités écologiques car elle est ceinturée d'espaces naturels de qualité. Il y a la préservation de la petite Amazonie, qui sert notamment de puits de carbone et il y a aussi la présence de nombreuses prairies naturelles qui permettent l'absorption des crues (notamment au niveau des marais de Mazerolles), ou bien encore l'existence du Lac de Grand Lieu. Ces espaces de poumons verts permettent en partie l'absorption des gaz et la diminution des îlots de chaleur urbaine. À ce titre, la ville est sacrée **Capitale Verte Européenne en 2013** pour les raisons évoquées dans le paragraphe ci-dessus.

b. Organisation du SEVE et plus spécifiquement le bureau d'études : une hiérarchie ascendante et segmentée

Le SEVE est un des pôles des services de la mairie de Nantes. Les bureaux des agents de la ville sont répartis sur l'ensemble du territoire. Ils travaillent en étroite collaboration avec les services mutualisés de Nantes Métropole et du Pôle aménagement de la SEM Nantes Habitat. Ces derniers réalisent les programmations métropolitaines. Le SEVE, lui, demeure simple gestionnaire des espaces végétalisés.
Le SEVE s'occupe de la gestion des espaces verts de l'espace public (parcs, jardins, squares et autres cités précédemment dans la définition des espaces verts). Il est composé de plusieurs sous-services qui forment le SEVE : la partie **Bureau d'études** composé par le côté **événementiel** et le côté **aménagements et paysages**, des ingénieurs responsables et des techniciens principaux, des infographistes, des cartographes qui travaillent ensemble en « open space » pour la plupart. À l'étage du dessous, se trouvent la **partie administrative**, **comptabilité**, **ressources humaines**, **direction** et les **bureaux des ingénieurs territoriaux**. Sur le site du Grand Blottereau, il y a toute la **partie production** (serres, bureaux des responsables, les plantations de plein air, les locaux des jardiniers, les ateliers internes qui maîtrisent le métal, le bois, la peinture etc.) ainsi que les bureaux des services logistiques. La partie production en interne des végétaux et des structures 3D de l'événementiel, permet de réaliser des réductions de frais par rapport à un appel à des entreprises extérieures. Cette capacité de production est primordiale pour le développement stratégique de la ville sous contrainte de réductions budgétaires. Nous prendrons le temps d'en reparler à la fin de ce mémoire pour chercher à optimiser son fonctionnement. Sur un troisième site, se trouvent les agents responsables du **Jardin des Plantes** qui est un jardin emblématique de la ville et autour duquel s'animent beaucoup d'événements. Répartis sur toute la ville, il y a les **bureaux des techniciens de secteur et par quartier des agents de maîtrise** ainsi que les locaux des jardiniers (voir la figure 21 cartographiant les équipes territoire et en annexe 4 l'organigramme du SEVE).

On peut spécifiquement noter que le service de production prépare les décorations florales pour les réceptions officielles, pour les décors des établissements municipaux et la location des plantes vertes pour des associations, des manifestations. Le service animation, quant à lui, propose des événements ludiques et de sensibilisation, comme les Dimanches à la ferme de la Chantrerie, de nombreuses animations à la maison de l'Erdre, des expositions commentées à l'île Versailles, des visites guidées aux serres du Grand Blottereau et du Jardin des Plantes.

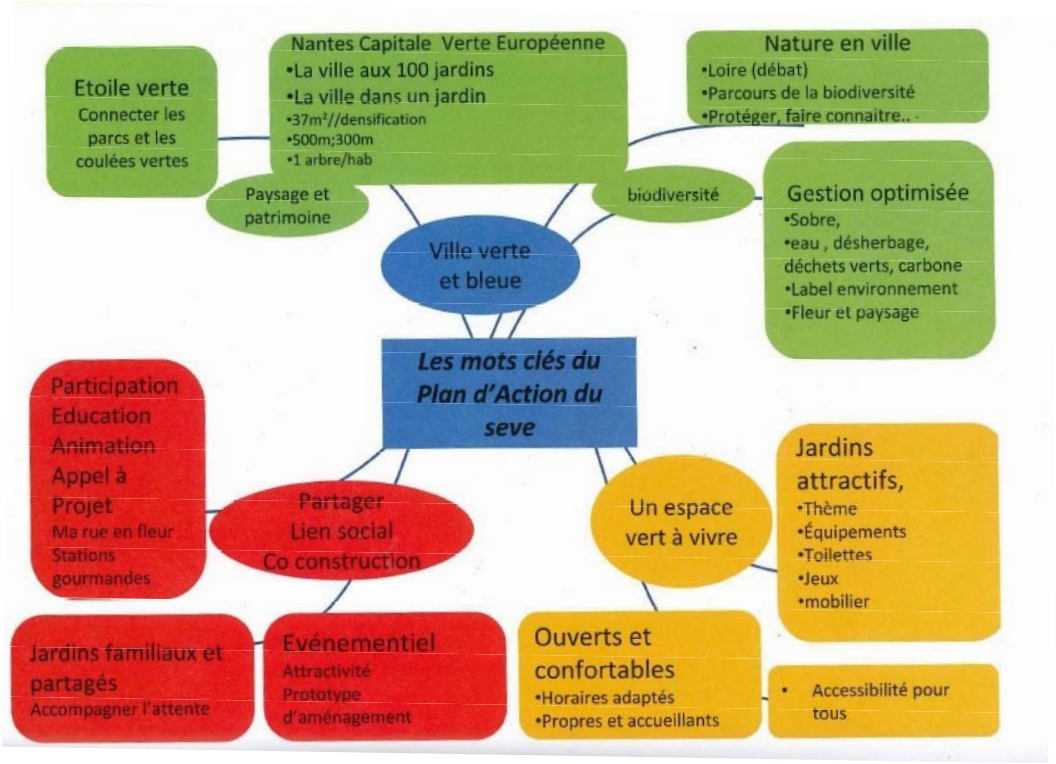


Figure 19 : Missions variées du SEVE, 2015

Les missions du SEVE sont réparties en 3 domaines qui font écho aux 3 piliers du développement durable : création de lien social avec des Jardins familiaux, des animations dans les parcs, des appels à projet participatifs, création d'une économie autour d'un cadre de vie et d'espaces à vivre (consommation par l'usager), enfin, développement de la ville verte et de la richesse de son patrimoine naturel (coulées vertes et la politique de l'étoile, projet «ville aux 100 jardins», application de la gestion optimisée) (Fig. 19).

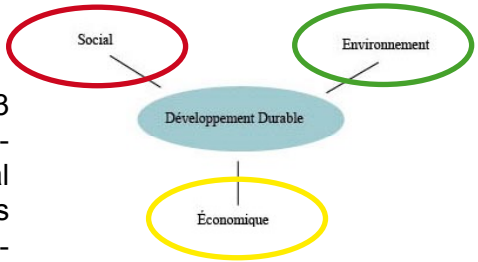


Figure 20 : Tryptique Développement Durable (Bossy, 2015)

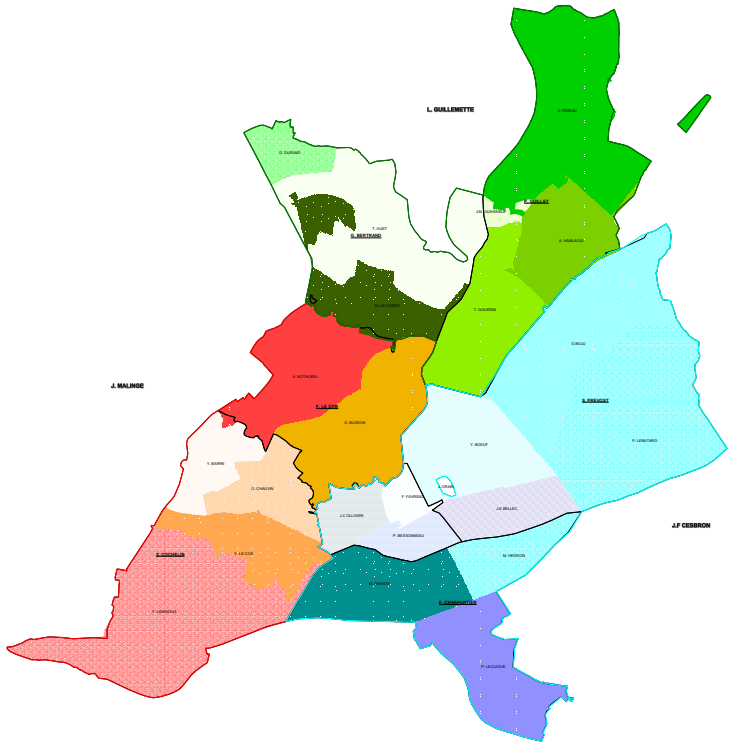


Figure 21 : Carte des territoires et des secteurs qui découpent les équipes du SEVE (Zepel, 2015)

Comme on peut le comprendre aisément sur la figure 21, la multiplicité des acteurs (470 agents) et leur localisation répartie sur le territoire (24 équipes de jardiniers) impactent la coordination des équipes. Cela impose un ***besoin de communication des informations performante et structurée***.

Les valeurs défendues par le service public

Le SEVE est un service public et il répond naturellement aux critères du bien commun, de l'égalité d'accès, de gratuité. En résumé, il se doit de répondre, de porter et de diffuser les valeurs du service public.

De manière exhaustive, on compte parmi ces valeurs : l'égalité, la neutralité, la laïcité, la continuité, l'exemplarité, la légalité, l'intégrité, le désintéressement, le respect de la diversité, la sécurité, l'efficience, l'efficacité, la solidarité, l'intérêt général, la loyauté, l'adaptabilité, la qualité. Ces valeurs essentielles prennent tout leur intérêt si elles sont traduites en actes.

La fonction publique est composée de trois fonctions distinctes : la fonction publique d'état, la fonction publique hospitalière et celle qui nous concerne plus particulièrement, la fonction publique territoriale. Cette dernière a été créée au moment de la décentralisation pour que chaque agent ait le même statut entre les nombreuses communes. Ceci avait aussi pour but la mobilité des agents en interne de la fonction sur tout le territoire français. À la différence de la fonction publique hospitalière, qui recherche avant tout la qualité de service pour les patients, la fonction publique d'état recherche l'efficience. La fonction publique territoriale, quant à elle, recherche l'échange et la transmission intergénérationnelle (Le petit Livre Blanc de la Fonction Publique, 2015). En effet, la compréhension entre l'ancienne génération d'agents du SEVE et la nouvelle est difficile car elle ne répond pas du tout aux mêmes codes du même métier pourtant. Comme il a été vu au paragraphe 1A, la mise en place d'un vocabulaire et de nouveaux codes communs est un levier principal pour le développement d'une stratégie de végétalisation efficace et de qualité. Malgré une Charte des Services Publics de 1992 et une profonde remise en question du service depuis 2007, une certaine critique est avancée quant à l'efficience de ce service pourtant phare du fonctionnement administratif et technique à l'échelle nationale. C'est pourquoi, il nous a semblé intéressant de comparer les qualités d'un service d'espaces verts public à une entreprise de services travaillant pour les espaces verts mais privée.

Les qualités d'un bon manager
Vers la recherche de bon leader pour les services publics

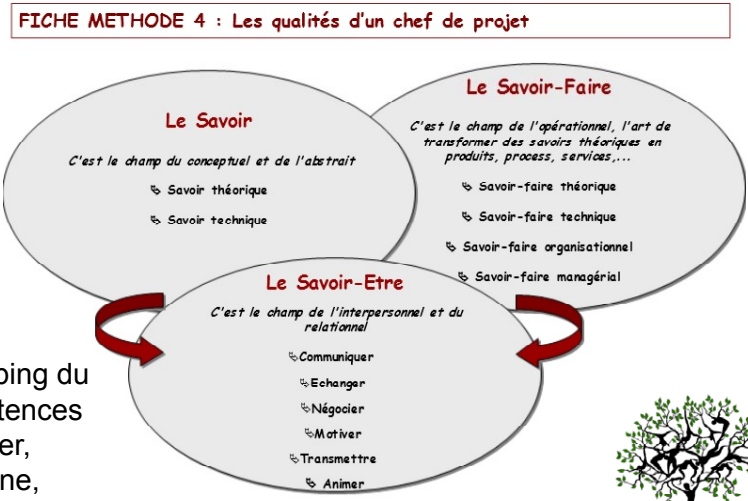
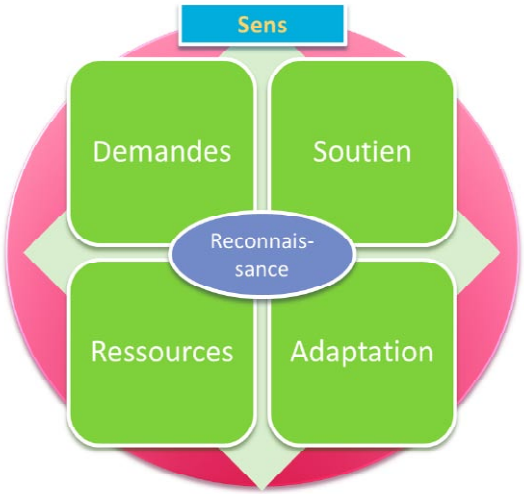


Figure 22 : Mapping du tryptique compétences d'un bon manager, (GRSP Bourgogne, 2008)

Un manager doit posséder certaines qualités incontournables d'un bon chef de projet « Le management c'est une **main de fer dans un gant de velours**. Cela demande **pugnacité et écoute** » (Pavy, 2016). Dans un rapport, j'ai lu qu'un chef de projet c'est un ingénieur aux « **valeurs humaines** » avant tout (Berger, 2016). Le directeur du SEVE m'a octroyé un entretien où il a pris le temps de répondre à mes questions sur le management et il me semblait intéressant d'avoir son opinion quant à sa gestion des équipes. Cet entretien m'a aussi nourri dans mon approche naissante du management d'équipe de cette envergure. Pour lui, « le management c'est une aptitude naturelle, c'est une fibre dans la génétique à développer, soigner, tailler, faire croître : l'image d'un arbre qui pousse en somme » (Soignon, 2016).
« Les remises en question doivent être permanentes car c'est un **art délicat** de « conduire » l'humain vers des objectifs techniques. Il n'existe pas de version parfaite du manager. Il faut tâcher de **se glisser dans la peau des autres** pour comprendre leurs motivations, leurs problèmes rencontrés dans le cadre professionnel, afin de chercher la **compréhension** et la **confiance** aussi. Face aux problèmes humains, nous sommes vites poussés dans nos retranchements, et c'est ce qui permet de découvrir nos limites. Savoir ce que l'on ne sait pas permet de demander de manière pertinente aux autres de venir s'associer à nous pour combler nos lacunes. Rechercher la proximité pour un directeur, c'est permettre à l'agent de réaliser son travail pour satisfaire les exigences de son supérieur. Il est bien connu que l'on fait les choses sans difficulté auprès des personnes en qui on a confiance ou pour des objectifs de bien commun qui nous parlent. Analyser, c'est l'activité principale de l'ingénieur » (Soignon, 2016). Et **analyser les besoins de l'humain** cela peut se résumer aux éléments suivants : se développer personnellement, s'**adapter**, puiser dans ses ressources, se **sentir soutenu** par son chef et aussi reconnu (modèle RPS éprouvé de Karasek en figure 23).

Figure 23 : Diagramme des besoins du travailleur, modèle RPS (Karasek, 1979)



Il est de même très important de savoir déléguer pour un manager. C'est dire à autrui ce qu'on souhaite obtenir comme résultat final. Il faut de la diplomatie mais de la pédagogie aussi. Le chef de projet doit faire confiance à ses collaborateurs pour qu'ils se sentent dignes de la tâche à réaliser, donner l'envie d'être responsable afin que les agents donnent le meilleur d'eux-mêmes. À ne pas confondre donc avec le verbe « assigner » qui ordonne simplement sans donner véritablement les rênes de la responsabilité du projet.

Ne pas faire l'unanimité est de même monnaie courante en tant que dirigeant. Il n'en demeure pas moins que les décisions doivent être prises. Cependant, le positivisme est de rigueur : rester dynamique pour être la tête de la locomotive, de l'équipe de foot, de l'équipage du bateau etc.
« C'est une véritable équipe qui doit être constituée et guidée. La motivation au travail est le point d'orgue d'un bon relationnel agent/directeur car, avec l'envie, on réalise les tâches de façon beaucoup plus efficace. L'équilibre personnel impacte l'équilibre de son jugement. Il faut faire ressentir de la stabilité à ses agents, c'est là encore, une question de mise en confiance. L'ouverture d'esprit est une caractéristique en outre majeure d'un bon chef de projet : elle permet de récupérer les bonnes idées ici et là et de développer un réseau conséquent. Cela ouvre des portes considérables lorsque l'on sait à qui s'adresser pour obtenir tel résultat et ce, de manière très rapide, efficace. Il possède toujours une « longueur d'avance » et souhaite avoir comme leitmotiv « Ordo ab chao », l'ordre naît du chaos : il faut un foisonnement d'idées, sans censure, pour ensuite l'ordonner, voilà ce qui fait toute la richesse de son management » (Soignon, 2016).
Son management n'est pas suffisant à lui seul pour mener le service. Ce qui lui semble plus opportun encore, c'est de s'entourer de personnes « ceinture de sécurité » qui seront à l'opposé de sa manière d'être et de faire, pour obtenir ainsi l'équilibre stable d'un service de qualité.

Globalement, ce que l'on peut retenir d'un bon manager de service public
Le manager doit veiller
- à ce que l'organisation perdure avec des évolutions bien sûr possibles pour garder du sens
- à gérer l'économie de la structure pour que cela reste viable
- à conduire les études techniques et de faisabilité
- à gérer les interactions et les relations sociales

c. Missions du bureau d'étude qui s'inscrivent dans la continuité des orientations politiques de l'Étoile Verte Nantaise

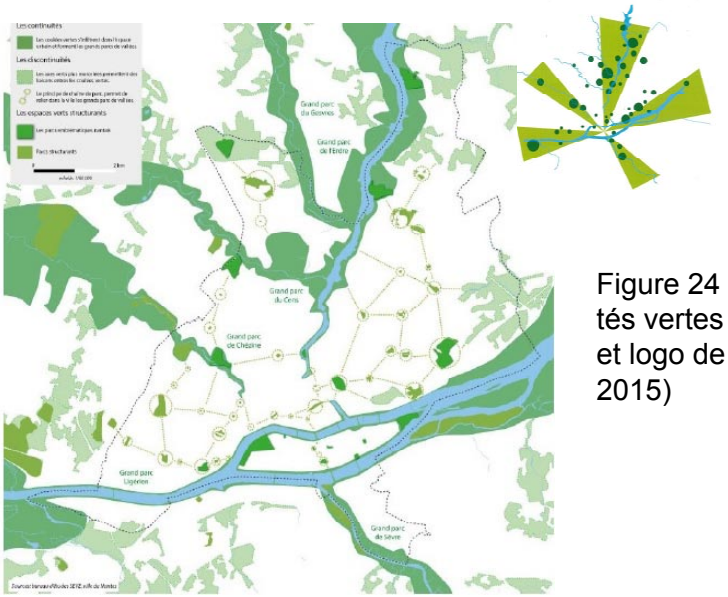


Figure 24 : Carte des continuités vertes et bleues nantaise et logo de l'étoile Verte (SEVE, 2015)

Politique publique tenue par la ville

« Nantes est la ville « ouverte et active » où l'emploi est prioritaire. Nantes, une ville plus juste et citoyenne, solidaire où l'égalité d'accès aux aménités urbaines se veut une réalité. Nantes, une ville facile, pour tous, accessible à tous. Enfin Nantes, une ville sobre et durable où la qualité du cadre de vie et de l'environnement se doivent d'être au mieux » (SEVE, 2015). Trois orientations stratégiques et onze objectifs opérationnels ont été déclinés dans le plan d'action pour le service des espaces verts.

Notamment, il y a la protection du patrimoine public et privé, l'entretien des espaces verts avec la gestion optimisée (ce qui inclut de ne plus utiliser de produits phytosanitaires), d'identifier et de valoriser la richesse faunistique de la ville, ainsi que le paysage nantais dans son ensemble par le biais d'axes et de continuités verts (Fig. 24), qui créent des ponts entre les différents espaces végétalisés, de renforcer l'attractivité des parcs et jardins, et enfin d'optimiser le fleurissement public.

Une Commission a vu le jour en 2010 pour amener les questions transversales de fleurissement/production autour d'acteurs qui s'impliquent dans l'optimisation des méthodes du service. Depuis 2014, on cherche à donner un second souffle à ce groupe technique et opérationnel d'acteurs. Il existe déjà des méthodes en place, nous avons donc réalisé un diagnostic de l'existant. Des projets demeurent en suspens ou ont été abandonnés par manque de temps, ou d'envie de les faire vivre. Il a donc été demandé à la Commission fleurissement et paysage de formaliser un état des lieux et un méthodologie de projets.

C. Approche méthodologique du fleurissement de la ville de Nantes aujourd'hui : La Commission Fleurissement et Paysage

a. Définition, objectifs et déclinaison d'outils théoriques des Commissions

Pour le traitement fleuri des espaces verts, le SEVE répond aux exigences de l'utilisation d'aucun produit chimique, produits phytosanitaires pour la gestion optimisée de leurs espaces. On applique une gestion adaptée à l'ambiance déterminée du site.

Figure 25 : Typologie des sites en gestion optimisées (SEVE, 2015)

État des lieux et diagnostic de la Commission

Elle a vu le jour au SEVE en 2014. Elle comprend une vingtaine de jardiniers et cadres du service, et se propose d'interroger la stratégie du SEVE en matière de fleurissement et de paysage, tant en bilan qu'en évolution de la **palette végétale**, en partage d'expériences, et tout en développant une vision du paysage et une cohérence végétal dans la ville. C'est un vaste défi comme il apparaît ainsi et c'est un véritable challenge comme tous les acteurs associés peuvent le constater aujourd'hui. La cohérence du végétal en ville repose sur de l'initiative publique avec des actions du SEVE en tant que gestionnaires et des actions coordonnées avec les élus et Nantes Métropole

Des carrés d'essais pour le fleurissement, des plans de plantations partagés et co-construits, des lectures du paysage sur site, des partages de photos, des repérages sur la ville… sont autant d'actions déjà engagées pour 2016 et 2017.

Cette démarche a pour objectif d'harmoniser les choix de plantations à l'échelle de la ville, qui sont actuellement menés par de nombreux acteurs différents : jardiniers et agents du SEVE, bailleurs sociaux ou privés, maîtres d'œuvres lors de la réalisation de projets urbains. Même les habitants ont un impact sur cette végétalisation dans le cadre d'initiative du privé ayant un impact sur l'espace public. L'appel à projet « Ma ville dans un jardin » aussi appelé, « ma Rue en Fleurs », une végétalisation des pieds de murs, de trottoirs et de pieds d'arbres est en cours. les services de la ville proposent des sachets de graines par quartier pour fleurir les espaces qu'ils ne peuvent pas gérer et qu'ils proposent de végétaliser tout de même.

Les actions détaillées pour la mise en place d'un fleurissement cohérent de ville sont :

- L'établissement d'un plan cohérent lié aux axes des entrées de ville, permettant une lecture des itinéraires de la ville, des nœuds significatifs et des points de repères
- La mise en scène des équipements du centre-ville, des nœuds significatifs et des éléments du patrimoine
- Un accompagnement des quartiers pour donner une lisibilité et une présentation équitable du fleurissement sur la ville.

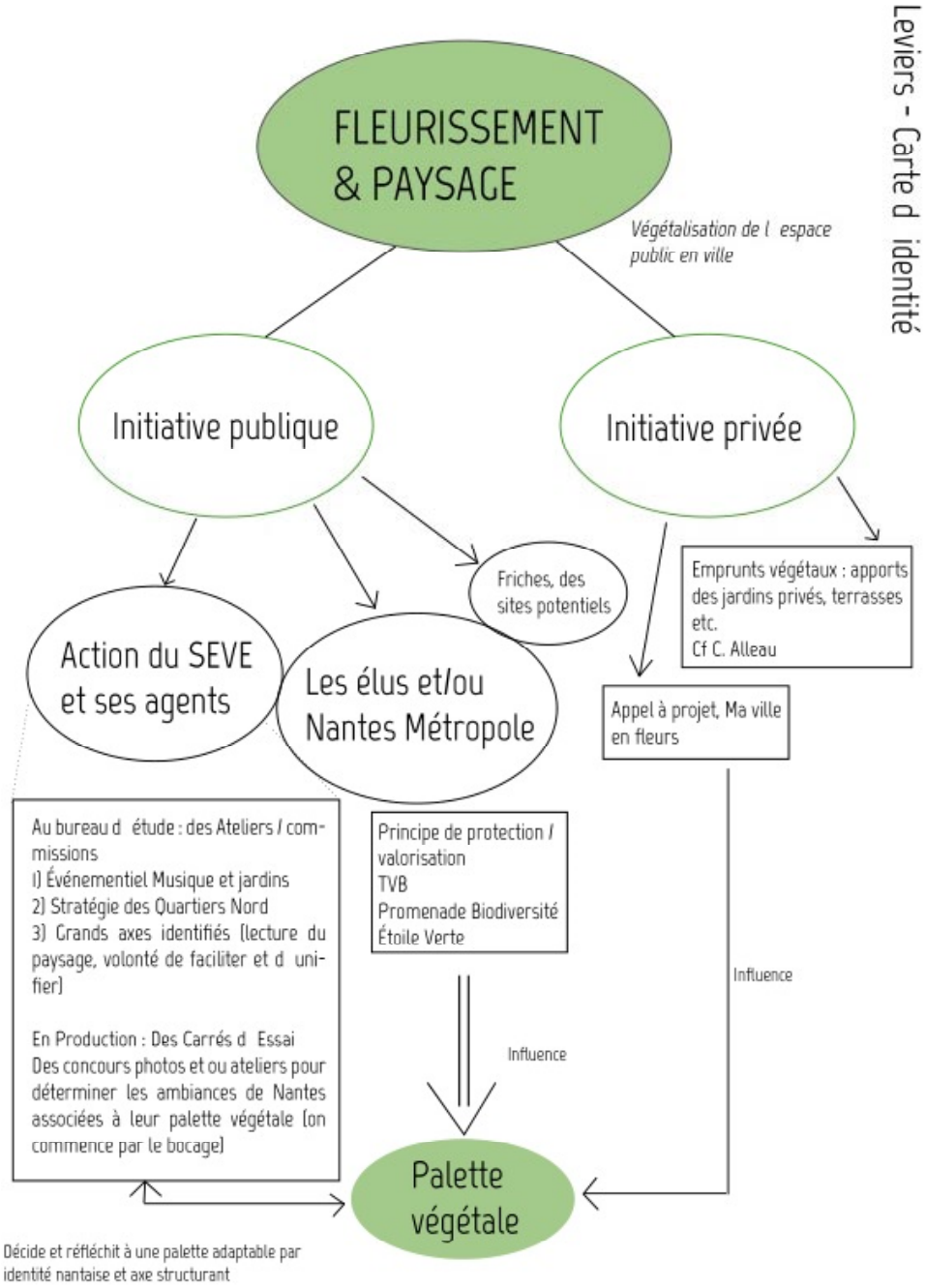


Figure 26 : Schéma des orientations de la Commission pour le fleurissement dans la métropole nantaise (Bossy, 2016)

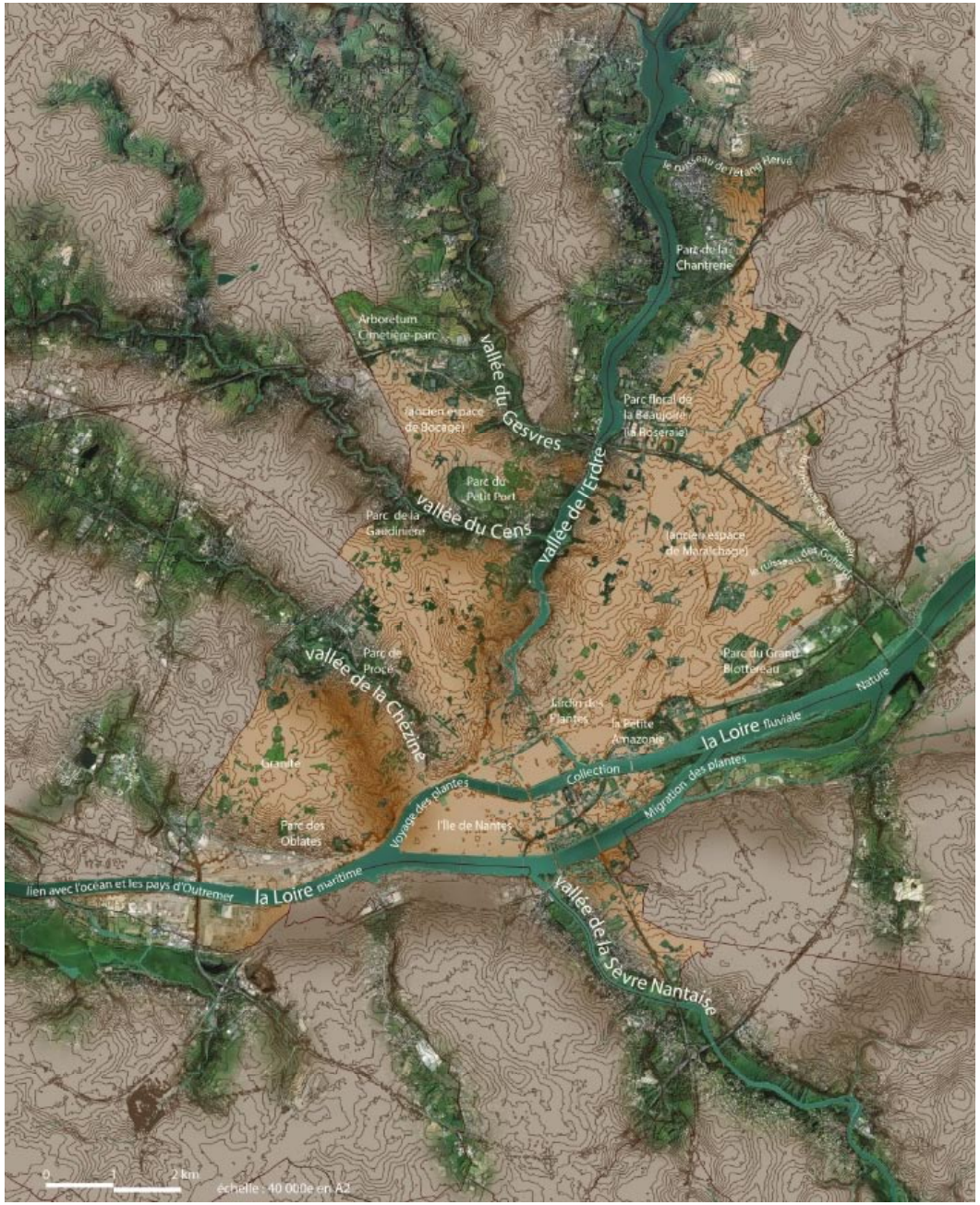


Figure 27 : Carte des ambiances paysagères Nantes (Pannetier, 2015)

Différentes méthodes en place

Pour créer de la cohérence végétale dans la ville, des ambiances paysagères ont été cartographiées (Fig. 27). Ces ambiances ont été diagnostiquées par rapport à la végétation existante. De manière non exhaustive, on retrouve les ambiances suivantes :

Loire maritime, Loire fluviale, Bocage, Maraîchage, Collection de plante, Parc de Procé, Roseraie, Arboretum cimetière parc, ect.

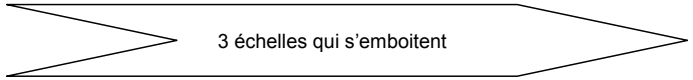
Il existe aujourd'hui une palette végétale « boîte à outils » définie par ambiance et qui est distribuée sous forme de sachet de graine dans un premier temps aux habitants qui participent à l'appel à projet « Ma Ville dans un Jardin ». Ceci constitue un début dans la cohérence végétale des quartiers.

On cherche à anticiper la demande des jardiniers en plantes afin que ces derniers aient véritablement le choix de leurs essences (en cohérence et accord avec les trames de palette végétale déterminées pour leurs espaces de travail).
Pour ce faire, on a lancé des carrés d'essais. Ces carrés cherchent à introduire des espèces que l'on ne verra pas partout et qui seront en lien avec le paysage environnant. des associations nouvelles en termes de volume, de hauteur, de composition de manière générale sont étudiées.
L'intégration dans un paysage plus large est primordiale pour apporter de la cohérence et c'est pourquoi cette Commission travaille de manière très transversale avec une multiplicité d'acteurs.

Pour permettre aux agents de s'approprier le SEVE Info et d'échanger sur leurs goûts, leur travail, nous cherchons à réaliser un encart simple dans le journal. Chaque mois, un agent de maîtrise doit faire remonter de son équipe une image référence d'un aménagement qu'elle apprécie, avec l'évolution du massif suivant la saison.

b. Des éléments en place qui sont en attente d'être développés

État des lieux de la commission fleurissement & paysage
10/05/16



Commissions	Carrés d'essais	Massifs fleuris et cohérence globale au sein du paysage nantais	Ville arboretum
Définition	Expérimentation de nouveaux végétaux, originaux, innovants, faciles en production et en gestion	Mise en cohérence du fleurissement et du paysage le long d'axes structurants et identitaires	Projection sur l'avenir de Nantes, mise en lumière des aménagements
Méthodologie	Expérimentation de plantations par les équipes techniques sur le site du Grand Blottereau Élaboration de plans de gestion	Photos et visites croisées avec les responsables d'équipes et des membres de la commission pour étudier l'évolution Des échanges réguliers avec les équipes afin de croiser les regards du bureau d'étude et des équipes Faire connaitre la carte de synthèse du fleurissement et partager les identités par territoire faire sortir les parcs, jardins de leurs murs et établir des continuités paysagères Amorcer la lecture de "la ville dans un jardin", un fleurissement plus participatif, plus stratégique, pas uniquement basé sur le fleurissement traditionnel horticole mais faire évoluer la gamme et les méthodes Faire la transition avec l'appel à projet "ma ville est un jardin" et faire connaitre les enjeux de cette participation Outils : illustration carte du fleurissement suivant les axes, nouvelle gamme végétale de vivaces en fonction des structures urbaines et paysagères)	Observatoire photo et suivi dans le SEVE Info d'aménagements qui plaisent pour chaque équipe technique
Objectifs	Donner à lire le paysage nantais de manière originale et s'y retrouver en terme de production Conserver la touche colorée et liée aux saisons des fleurissements d'annuelles mais associés à des vivaces	Revoir le positionnement des massifs de fleurissement dans la ville : quelle pertinence et visibilité ? Pour qui ? piétons, riverains, touristes ? et quel résultat ? Partager un même regard, reprendre le contexte et donner une cohérence globale par axe (ligérien, de la roseraie, ...) : le paysage participe à la lecture de la ville Faire adhérer à une identité thématique et une continuité paysagère à travers les différentes équipes et territoires	Anticiper les thèmes de demain (congrès camélia de 2018, future année collections et communiquer sur le label 4 fleurs renouvelé ; attractivité tourisme) Promouvoir les nouveau fleurissements par bulbes, arbres fleuris et vivaces et se détacher de la méthode horticole traditionnelle de fleurissement avec annuelles bisannuelles...

Tableau 1 : État des lieux de la Commission (Bossy, 2016)

La Commission travaille aujourd'hui sur sa transversalité et l'emboîtement d'échelle qu'elle prend en compte pour végétaliser la ville par de nouvelles méthodes mises en mots et mises en formes pour les partager à travers tout le territoire. Elle cherche aussi à questionner de manière globale et par l'exemple la transition du fleurissement à la végétalisation. Ceci permet de « parler » aux jardiniers qui apprécient de fleurir les Carrés d'Essais en laissant libre cours à leur créativité, en même temps que remplir les demandes de la politique publique en cours qui souhaite penser la ville à des échelles plus larges.

c. Une communication directe et indirecte à fluidifier entre agents

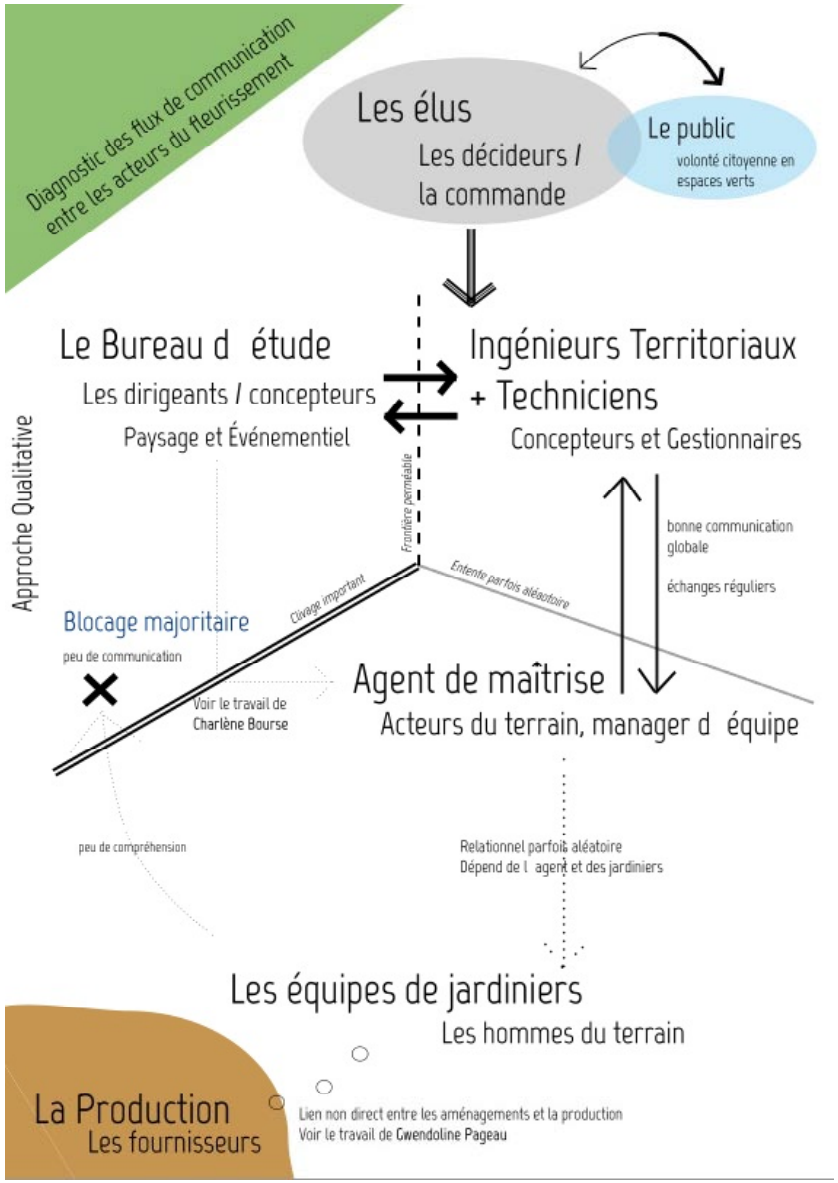


Figure 28 : Flux de communication entre les agents du SEVE (Bossy, 2016)

Sur une base de questionnaires individuels d'agents de chaque niveau, j'ai cherché à connecter les différentes niveaux hiérachiques du service et quantifier les degrés de communication entre chaque entité (Fig. 28). Le but est de présenter les leviers majoritaires à améliorer entre l'approche conceptuelle du bureau d'études et l'approche du terrain par les agents jardiniers. La partie production est déconnectée géographiquement et un effort particulier est à apporter pour les rapprocher dans le processus global de végétalisation afin d'anticiper les commandes.

d. Ce qui impacte la végétalisation en termes de cohérence : vers une priorisation des objectifs

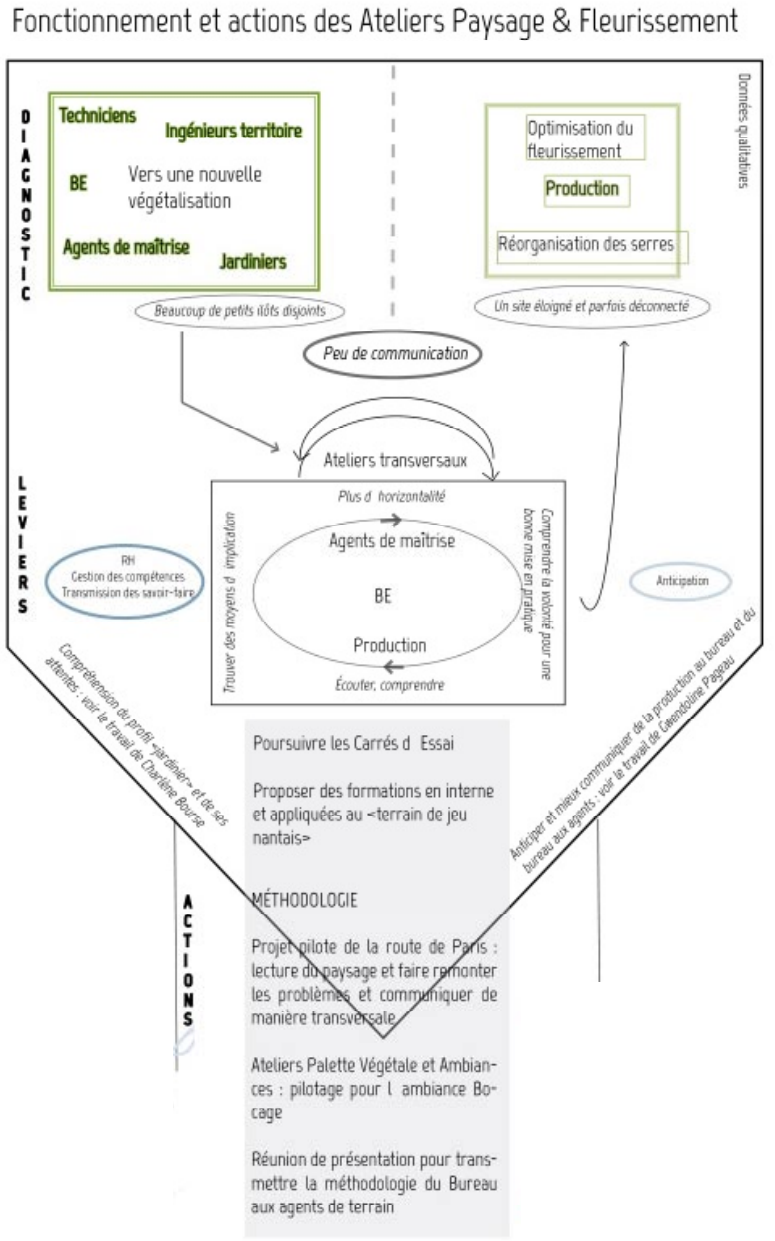


Figure 29 : Entonnoir des objectifs principaux et les méthodes de la Commission (Bossy, 2016)

De ces nombreuses actions portées par le service, un effet entonnoir pourrait être appliquer pour mener vers des orientations concertées et validées ainsi que portées à connaissance pour et par tous les acteurs

Tendons-nous vers moins de fleurissement ?

Les blocages

Aujourd'hui il existe de nombreuses raisons qui font que le fleurissement est restreint dans nos aménagements urbains. Même si bon nombre d'aspect énoncés semblent théoriques, ces réflexions concernent la vie du SEVE de manière pragmatique.

1) Valorisation du Savoir-Faire avec du Savoir-Être

- L'image du jardinier est parfois peu mise en lumière et les groupes/ateliers de travail concerté sont encore insuffisants (sans tomber dans le «tout concerté», les hommes des terrains ont la connaissance très précises de leur site).

2) Répercussion et contrainte économiques de la production

- Les budgets des collectivités diminuent et les services des espaces verts cherchent à réduire les coûts de production et d'aménagement. L'entretien se fait désormais sans produits phytosanitaires essentiellement donc le travail mécanique et l'entretien prennent plus de temps et coûtent de fait davantage. De plus, les services municipaux, et le SEVE de même, n'arrivent pas à prévoir en amont les commandes de plantes pour les faire croître depuis la mini-motte dans leurs serres de production.

3) Une image de ville fleurie à redynamiser

- L'image des labels fleuris (notamment VVF) commence à s'essouffler et devient vieillissante. Elle n'est plus forcément gage de qualité florale mais d'investissements publics et de notoriété politique de la ville. Le fleurissement au sein de Nantes manque de cohérence entre les équipes et ne possède pas de spécificité nantaise alors que le service des espaces verts développe cette <**nantaise green touch**> dans une optique d'image verte de la ville et de développement durable.

Les capacités de leviers

On confond souvent Végétalisation des villes et fleurissement de massifs avec des annuelles. Il faut définir ce cadre et le communiquer pour changer cette vision aujourd'hui dépassée.

1) - L'image du jardinier est en passe de changer. Depuis 2005 et l'arrêt des traitements phytosanitaires dans la majorité des EV, les évolutions sont notables en termes de palette et d'acceptabilité des agents, à la condition qu'un dispositif de formation et d'accompagnement au changement soit efficace. Ce changement ne se fait pas tout seul lorsqu'on considère l'ampleur de compréhension qu'il nécessite. Cela demande du travail plus pénible et supplémentaire à donc prendre en compte. Le travail aujourd'hui n'est pas fini, il demande encore une bonne communication autour de cette transition durable. Les jardiniers ont besoin d'un nouveau souffle de motivation et d'un sentiment de reconnaissance et de confiance vis à vis de la hiérarchie. Ils ne se sentent pas toujours écoutés ou consultés. En revalorisant leur travail (Annexe 16), nous pouvons prétendre à une amélioration de l'écoute afin de respecter leur créativité tout en guidant ces agents vers du nouveau fleurissement : c'est le rôle d'accompagnement du Bureau d'Étude dans une démarche plus horizontale.

2) - Il y a en parallèle de l'élaboration de la palette, une prise en considération des demandes de chaque site en termes de production à la pépinière et de fait une optimisation du fonctionnement (Annexe 17).

3) - Il y a un réel besoin de saisonnalité pour les habitants, de <peps> et de dynamisme dans le fleurissement. Nous pouvons marquer les grands linéaires, grands giratoires et entrées de ville pour créer des continuités qui s'achèvent seulement vers le centre ville (rayonnement de Nantes jusqu'en son centre, schéma de l'Étoile verte). Nous laissons donc plus de liberté pour d'autres aménagements (ceci évite de la frustration). La palette évolue, devient du massif mixte avec des bulbes et des vivaces et se raccroche aux identités nantaises (Annexe 12).

Nous avons établi un diagnostic, par croisement des regards et mise en mot des actions portées par le service, qui soulève des points de blocages (Fig. 28) dans le déroulement des méthodes de végétalisation de la ville à la fois sur les aspects techniques des méthodes, les outils associés mais aussi l'acceptation de ces méthodes par des agents. La communication de multiples acteurs comme au service espaces verts demande systématisation, rigueur, diplomatie et formalisation des acquis pour aller de l'avant. Voyons donc désormais le panel d'outils, de méthode, d'acteurs qui travaillent de manière concertée pour structurer encore davantage la Commission Fleurissement et Paysage.

Partie 2 : Repenser la gouvernance et les modes d'échanges des acteurs du fleurissement pour une mise en cohérence du végétal

A. La méthodologie de projets des Commissions Paysage & Fleurissement : basée sur de l'existant mais surtout sur des changements prometteurs

a. Explication et déroulé de la méthodologie de projet théorique

De la bureaucratie à l'adhocratie

J'ai ressenti rapidement le besoin de détailler le changement aujourd'hui des méthodes managériales des entreprises et organismes : vers plus de souplesse et d'adaptabilité. C'est ce qu'on appelle dans le monde managérial, le modèle **adhocratique. C'est une organisation qui doit regrouper des experts de différentes disciplines qui, ensemble, conjuguent leurs compétences pour réaliser un projet « innovant ».**

Toffler déjà en 1971 le soulignait en proposant de créer notamment des structures temporaires, une spécialisation des tâches et des regroupements par unités fonctionnelles.

Le tableau 2 ci-après résume les principales caractéristiques de ces 5 configurations organisationnelles. Ceci permet de mettre des caractéristiques déterminantes de l'organisme d'étude. Suivant les forces et les défauts de l'organisme mis à l'épreuve par ce tableau, on peut ajuster son organisation en créant des ponts ou des transitions entres les différents modèles. La tableau propose une évolution de gauche à droite pour gagner en efficience (Mintzberg, 2015).

	Structure simple	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle	Forme divisionnelle	Adhocratie
Elément clé de l'organisation	Sommet stratégique	Technostructure	Centre opérationnel	Ligne hiérarchique	Fonctionnel de support (avec le centre opérationnel dans le cas d'une adhocratie d'exploitation)
Mode principal de coordination	Supervision directe	Standardisation des tâches	Standardisation des compétences	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel
Age et taille de l'organisation	Organisation plutôt jeune et de petite taille	Organisation généralement ancienne et de grande taille	Variables	Organisation généralement ancienne et de grande taille	Organisation le plus souvent jeune ; taille variable
Environnement	Simple et dynamique	Simple et stable	Complexe et stable	Relativement simple et stable	Complexe et dynamique
Système technique	Simple	Peu complexe	D'ordinaire peu complexe	Variable selon les divisions	Le plus souvent complexe

Tableau 2 : Les configurations organisationnelles selon Mintzberg, 2015

Définition d'un projet

Le projet c'est :

- Une activité
- Visant un but global
- Des ressources, acteurs, méthodes à mobiliser dépendant des expériences passées (convergence vers le « mieux »)
- Un élément singulier donc pas forcément répétitif, unique mais qui peut être habilement systématisé
- Soumis à l'incertitude, donc qui évolue et correspond à une réalité à venir (soumis à des variables exogènes, système ouvert influencé par l'environnement)
- Pluridisciplinaire, qui mesure de l'ensemble de la valeur du projet
- Temporaire ayant donc un début et une fin mais continue dans le renouvellement et l'amélioration
- Demandant un besoin d'anticipation maximum

« Tout management articule une fonction d'organisation (nous l'appellerons par la suite le COMITE de Pilotage qui divise et coordonne l'activité) et une fonction d'instrumentation (pour la Commission, ce seront les ATELIERS qui agissent et évaluent) »

Le projet a une vie propre et se doit de respecter un ordre dans son développement

1. Définir les grandes orientations
2. Phase de gel qui verrouille une option concertée
3. Phase de développement, projet pilote

(Besoin de jalons réguliers collectivement validés)

Le management à « l'épreuve » des collectivités

Les collectivités font évoluer leur mode de fonctionnement.

La logique plus anciennement partagée est procédurale et recherche l'efficacité immédiate alors qu'il est présupposé aujourd'hui qu'il faut prendre plus de temps dans des réflexions globales et qui cherchent à anticipier la réaction de tous les acteurs face aux projets

.

Nous avons cherché à décrypter le système bureaucratique (le plus rentable et efficient) en vigueur parfois dans les services publics pour aller vers ce qu'il a appelé le système adhocratique. L'impersonnalité des règles du premier n'était pas en réalité un gage d'impartialité efficace. Selon lui, il faut revenir vers plus d'empirisme, d'expérience. Pour qu'une organisation fonctionne, il faut conserver un certain flou, qui doit se transformer en marge de liberté (principe de sérendipité), si chère à nos agents du SEVE et qui se perd aujourd'hui selon eux. Cette liberté permet d'atteindre ses propres objectifs et de se les approprier pleinement.

Le système bureaucratique manque d'adaptabilité (logique critiquée du service public, dit « ankylosé » parfois car reposant sur ces valeurs repères et symboliques). L'approche de l'adhocratie n'est plus particulaire et ponctuelle mais elle s'attèle à traiter les difficultés d'une approche globale, longue, lente, touchant à des valeurs très ancrées mais qui se met au diapason des systèmes en vigueur dans le monde. Ceci doit se faire simplement dans l'objectif de demeurer opérationnel, compétitif et pour se faire reconnaître comme un service public rendu aux habitants qui soit de qualité.

Les NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication) sont très prisées dans le monde de l'industrie mais ne fonctionnent pas la plupart du temps dans les collectivités où se concentrent des enjeux multiples : divers acteurs, cultures et stratégies se côtoient.

Si on réalise une analogie avec la description d'un système dit « dans un état initial insatisfaisant » (Palmade, 2015), nous pouvons dire qu'aujourd'hui la Commission Fleurissement et Paysage ne sait plus exactement où elle va, elle manque de formalisation de grandes lignes directrices. Quels sont les buts intermédiaires à fixer ? Quels sont les éléments sur lesquels on peut agir véritablement de manière aisée ? Quelles sont les contraintes ? Quels sont les éléments qui agissent contre la réduction du chemin qui mène au but ? Ce sont toutes ces questions que la théorie du management de projet soulève. De plus, la théorie du projet se confronte à des problèmes d'intériorité liés aux émotions, l'affectivité, les représentations et les motivations des acteurs. Alors que les problèmes d'extériorité liés aux techniques, à l'économie et le matériel sont moins complexes à prendre en compte et à décrypter. Croire que l'on peut tout objectiver et rationaliser, qu'il suffirait aux acteurs d'appliquer « la bonne méthode » n'est pas réaliste. La subjectivité et les flous, la concertation viendraient fausser les capacités de jugement.

Depuis 1990, l'approche et résolution des problèmes se font de manière particulaire et ponctuelle, fragmentée par peur et difficulté d'approche globalisée, longue, lente et touchant à des valeurs parfois profondément ancrées.

On touche sensiblement au SEVE, à des questions sur deux plans qui sont, à leur manière, sensibles.

Côté politique

- Il manque une reconnaissance claire du rôle politique qui possède le « dernier mot » dans la plupart des projets.
- La démarche participative du grand public est très intéressante mais difficile à organiser et à en faire ressortir des éléments opérationnels. Il y a des envies et des enjeux politiques fort sous-jacents. Cependant, c'est la clé d'une bonne réflexion de territoire.

Côté social et psychologique

- Les variables dites irrationnelles, affectives sont difficiles à prendre en compte : elles relèvent de la subjectivité mais elles doivent être intégrées à une stratégie de végétalisation. Les difficultés ne doivent pas être niées par peur de l'incertitude car de toute manière, au quotidien, tous les agents y seront confrontés.

« Nous cherchons ici à faire d'avantage de technocratique mais cela n'est pas forcément bénéfique. Il faut savoir aussi laisser une marge d'erreur qui fera parfois toute la « valeur ajoutée » d'un projet. Savoir que l'on ne sait pas tout comme disait Aristote. L'incertitude est source d'amélioration car qui n'a pas souvenir de la découverte de la pesanteur, de la transmission des virus par les insectes piqueurs, des bienfaits des écorces de saule qui contenaient de l'acide acétylsalicylique, d'un vin pétillant, fleuron de la Champagne etc. » (Réflexion partagée avec Pascal Naud, 2016)

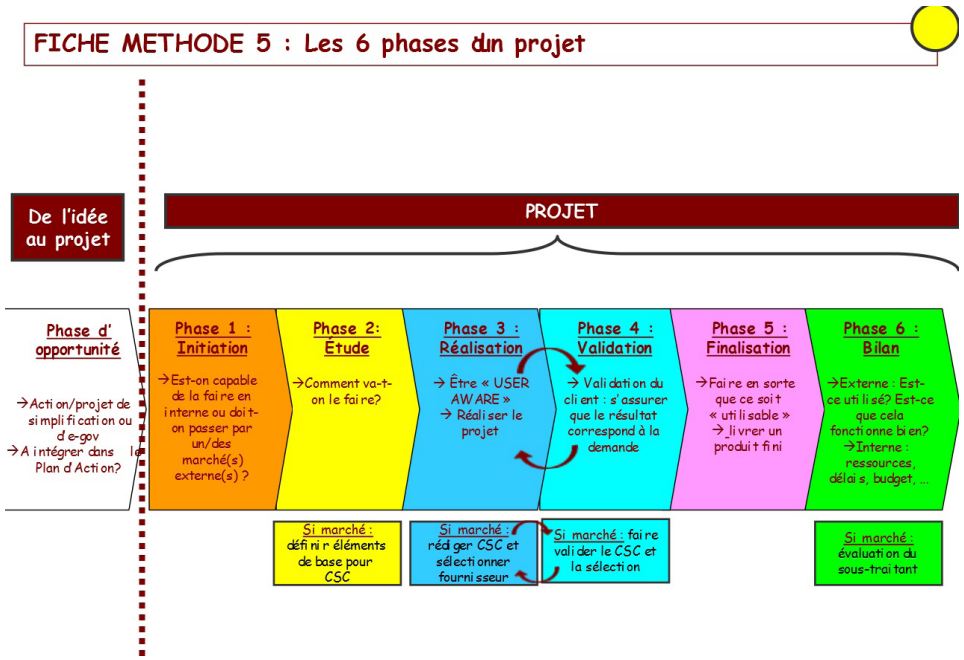
Définition de ce qu'est justement une stratégie

Il faut bien penser à définir là encore, de manière générale, ce qu'est une formulation de stratégie. Cela consiste à décrire, à partir d'une analyse de l'environnement de l'entreprise, les objectifs qu'elle assigne et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Prendre le temps pour la description est prioritaire, vient ensuite une analyse pertinente et dénuée de contraintes de la mise en action. Cela constitue l'orientation programmatique principale. On la décline ensuite en plusieurs volets précisant les sous-objectifs de chaque service (Fig. 30). L'importance du classement et de la priorisation dans les démarches projet aujourd'hui est plus qu'essentielle. Par manque de temps, les agents du service se retrouvent vite surchargés de travail et pourtant il faut dérouler la méthode à partir du début. Donc dans l'objectif de remplir à bien la mission, il faut clairement l'exprimer. La stratégie est un outil fédérateur qui permet ainsi de mobiliser les énergies autour du projet commun. Comme nous l'avons vu, la Commission Fleurissement et Paysage n'est en réalité pas récente mais elle semble parfois s'essouffler alors qu'elle soulève et traite de questions très importantes pour la végétalisation de la ville.

Il faut évaluer aussi le degré d'implication des acteurs (méthode de la figure 31) en vue d'une possible restructuration si en l'état, cela ne correspond plus à la demande du projet.

Une évaluation est nécessaire après chaque projet, pour faire le bilan des forces actives, des éléments mis en place et les premiers jets de résultats obtenus.

Figure 30 : Méthode gestion de projet (Eurogroupe Consulting, 2008)



FICHE METHODE 10 : Acteurs, comités et degré d'implication

	Opportunité	φ1 Initiation	φ2 Etude	φ3 Réalisation	φ4 Validation	φ5 Finalisation	φ6 Bilan
Cabinet	+++	+++					+++
Demandeur	+++	+++	+++	+	+++	+ (*)	+++
Comité d'accompagnement		+++	+++	+	+++	+	+++
Commissaire	+++	+++	++	+	++	+	+++
Comité de projet			(+)	+++	+++	+++	++
Chef de projet			+++	+++	+++	+++	+++
Équipe projet			(+)	+++	+++	+++	++
Autres intervenants	(++)	(++)	(++)	(++)	(++)	(++)	(++)

Légende :
+ : Degré d'implication faible
++ : Degré d'implication moyen
+++ : Degré d'implication fort
(*) : +++ pour la gestion du changement chez eux

Figure 31 : Schéma possible pour mesurer le dégré d'implication des acteurs (Eurogroupe Consulting, 2008)

Structuration de la commande pour quantifier le degré d'implication des acteurs

Il faut un demandeur : la ville de Nantes
Puis un comité d'accompagnement : un Comité de pilotage de Commission
Une équipe de projet qui mène à bien le projet : Les ateliers associés au Copil qui animent les premiers projets pilotes

b. Choix de projets pilotes qui recherchent des continuités végétale

La première méthodologie appliquée par la Commission était d'élaborer et de porter des projets innovants en termes de méthodologie de lecture paysagère notamment ici des grands axes structurants avec des prises de décisions.

Un tableau de lecture paysagère a été donc pensé pour décrire le paysage dans chaque équipe, de manière systématique. Ce projet a été complètement élaboré par les deux équipes qui gèrent le site de la Route de Paris et j'ai apporté l'animation en bureau d'études de ce projet.

Il traite de l'aspect sécurité et vitesse/percée visuelle, de la structure végétale (visuel, bruit, odeur, hauteur…), de la fonction de l'espace, des qualités et des points négatifs flagrants repérés, ainsi qu'une ébauche de plan de gestion/d'action avec des éléments à préserver, valoriser, à supprimer (détail en annexe 10).

Méthode des continuités paysagères

Exemple sur site 1
1) Visite terrain avec équipe (agent de maîtrise + technicien) pour remplir le tableau rapidement.
2) Travail sur le tableau plus approfondi en salle avec l'équipe, l'agent de maîtrise et le technicien (travail sur photographie arienne et effet de calques comme en figure 32).
3) Retour sur le terrain avec le tableau complété pour :
- Mise en accord
- Validation
- Plan de gestion : plans des travaux / Palette végétale / avec le N + 1 retour sur les travaux en guide de suivi

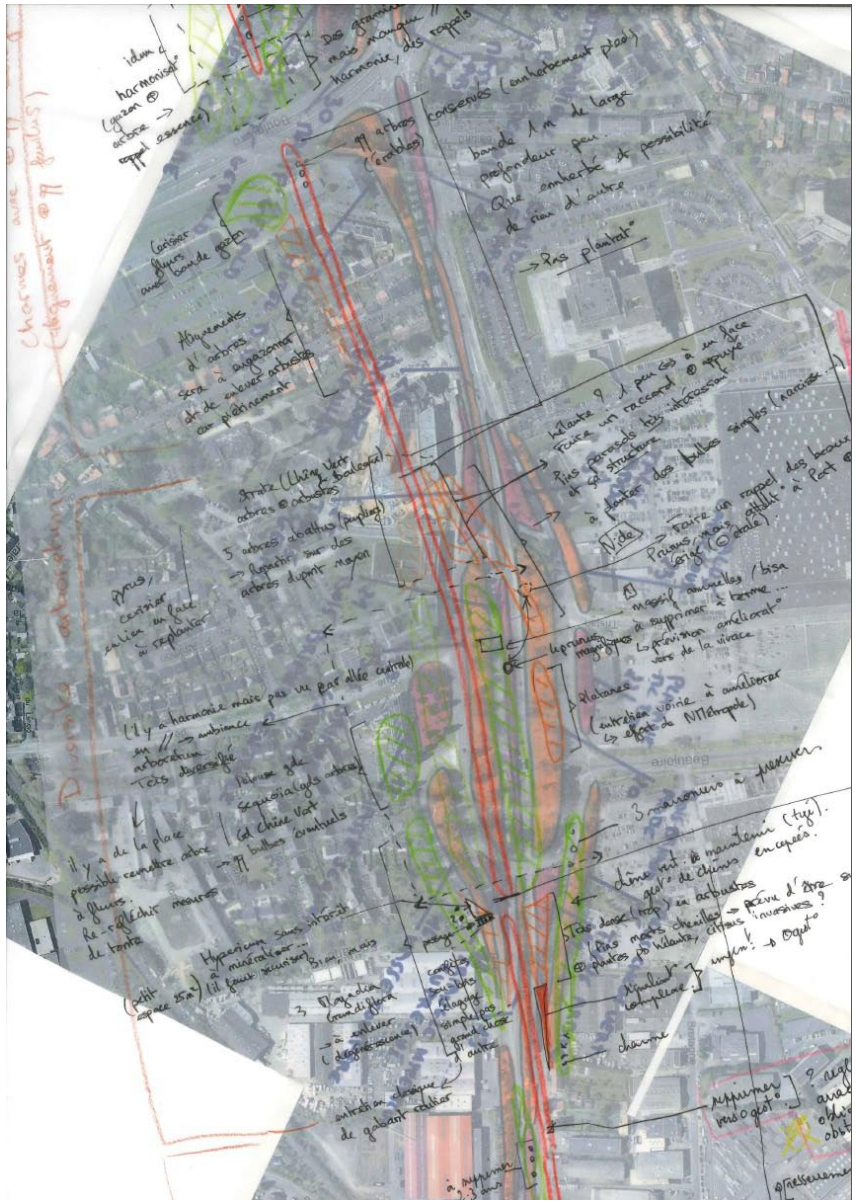


Figure 32 : Photographie aérienne et calques de travail, lecture Route de Paris (Bossy, 2016)

Nous avons travaillé sur photographie aérienne avec un calque concernant le degré de facilité de gestion et la sécurité autour de cette dernière.
Sur un autre effet de calque, on note les éléments d'actions avec des espèces à arracher, tel type de plante emblématique présente à souligner ou à replanter plus loin etc.

c. De l'innovation en termes de fleurissement : expérimentations de carrés d'essais en production interne du SEVE

Figure 33 : fiche suivi des Carrés d'essai (Bossy, 2016)

Suivi des Carrés d'Essai

À remplir par l'agent responsable du Carré

Photo vue d'ensemble
Indiquer l'échelle

Carré N°

Équipe .....

Liste Palette végétale connue :

Plante	**Type** *(annuelle, vivace, grimpante, arbustive, potagère, aromatique, fleuri...)*	**Hauteur**	**% Volume** (ce qui se démarque du linéaire)	**Surface massif**

Plan de plantation et structure/architecture :

Tapissante (<5cm)
Basse (5 à 20cm)
Intermédiaire (25 à 50cm)
Haute (plus de 50cm)

2 Photos qui présentent le volume
Ou croquis rapide

J'ai rélisé cette fiche de suivi des carrés d'essais afin d'avoir une trace photographiques mais aussi descriptives du travail réalisé pour cette méthode. ce besoin de traces écrites que l'on conserve en archives est primordial car c'est ce qui permet aussi de réaliser l'évolution des démarches (et dans un souci d'amélioration) ainsi que pour présenter le travail au reste du service et la valoriser de fait.
Elle est à remplir par les agents courant du mois de juin de l'année lorsque les carrés ont poussé suffisamment. Cette fiche a été élaborée en collaboration avec le service de la production qui possède toutes les clés de cette méthode.

Couleur : .....
Ton : *dégradé, homogène, camaïeu*
Contraste : *sombre, clair, tranché, homogène, nuances*
Texture : feuillage et morphologie

Feuille simple ou composée .....
Limbe lacéré ou denté .....
Pileux, glabre, mate ou brillant .....
Avec du relief ou lisse .....

Durée de la floraison *(préciser la couleur en cochant)* **:**

J F M A M J J A S O N D

Durée du feuillage *(préciser la couleur en cochant)* **:**

J F M A M J J A S O N D

Visuel sur les 4 saisons

Printemps	Été
Automne	Hiver

Type paillage : Coloris, matériau

Pourquoi ce choix ? (raisons listées)

- .....
- .....
- .....
- .....

Ce massif se suffit-il à lui-même ? Ou bien est-il plutôt adapté à un accompagnement de l'existant ? (Expliquer brièvement)

.....
.....
.....
.....
.....

Observations des agents (A si constitue un avantage et I un inconvénient)	A	I	Observations ouvertes *Partie réservée à Sophie*
○ Gestion (quantité interventions)	☐	☐	
○ Pénibilité des travaux	☐	☐	
○	☐	☐	
○	☐	☐	
○	☐	☐	

Autres remarques :

.....
.....
.....
.....
.....

Ne pas hésiter à transmettre aux techniciens de secteur concernés et à toutes autres personnes pour relecture ou précisions

Figure 34 : Photo des Carrés d'essai en juin (Bossy, 2016)

Ces Carrés d'essai sont pour le moment le projet le plus abouti de la Commission et de nouvelles améliorations sont en cours pour l'année prochaine.

d. Vers une palette végétale partagée et adaptée à chaque ambiance du site en gestion

Le SEVE a répertorié d'ores et déjà 15 ambiances paysagères, identitaires de Nantes. Parmi celles-ci, l'ambiance bocage est celle sur laquelle le service a travaillé en priorité car c'est celle que l'on retrouve sur la route de Paris (projet pilote en expérimentation pour les continuités paysagères). De fait, nous avons cherché à créer des ateliers partagés autour de « Ce qu'est le Bocage » pour et par les agents du service. Cela passe par une recherche théorique des caractéristiques de cette ambiance, puis d'une élaboration type de palette végétale associée à cette dernière (Annexe 11).

Ce qui peut être un frein à l'évolution de ce type d'atelier collaboratif et de co-construction, ce sont les écarts de perception vis-à-vis du nouveau fleurissement.

Pour orienter cet atelier de recherche de palette végétale par ambiance, le service a questionné les membres en charges de l'appel à projet « Ma rue en fleurs ». Ceci peut être un appui à la réflexion d'une palette végétale pour l'ambiance bocage recherchée (Annexe 12).

Figure 35 : Gabarit de fiche palette végétale par ambiance (Bossy, 2016)

La figure 35 correspond à une de fiches « gabarit ». La palette végétale présentée est issue de celle réfléchie par ambiance de quartier pour l'appel à projet « Ma ville dans un jardin ». Cette dernière pourrait être inspirante pour créer des ponts continus entre les palettes végétales des initiatives privées avec les aménagements de l'espace public.

B. Une nette progression de l'acceptabilité de la démarche par les agents

a. Une structuration de la communication individuelle

Les besoins individuels

La communication individuelle repose sur les demandes d'épanouissement de l'être humain. Chaque humain aura des besoins parfois différents (cf la pyramide de Maslow).

Figure 36 : Pyramide de Maslow

Cependant, un des besoins majoritaire chez les agents du SEVE est le besoin d'estime. C'est le quatrième besoin de la pyramide. Pour arriver à l'accomplissement de soi plus poussé chez les agents surtout de terrain, il faudra passer par des moyens de reconnaissance plus marqués afin que les agents sachent pourquoi ils sont utiles et ce que cela a comme conséquence sur leur quotidien. Les services des espaces verts sont des services publics comme nous l'avons vu, qui réalisent et œuvrent pour le bien commun. On leur doit un beau cadre de vie. Et cela, ils semblent parfois l'oublier. Faire des rappels en ce sens ne sera jamais perte de temps. La communication individuelle passe aujourd'hui beaucoup par de la communication informelle dans des occasions d'échanges et de partages.

Le capital sympathie

Suivant le degré d'affinité qu'un agent peut avoir avec un autre, il y aura rétention de plus ou moins d'informations. Or ces dernières sont parfois extrêmement utiles pour faire avancer un projet plus vite ou simplement pour aller chercher les compétences d'acteurs nécessaires au déroulé du projet. Cela est normal dans des rapports humains que d'aller spontanément et préférentiellement vers quelqu'un qu'on estime plutôt que quelqu'un d'inconnu ou de différent de soi. Les préconisations possibles de fait pour un fonctionnement de service plus ouvert et convivial serait de pousser les agents à se réunir. Les pauses café, bien que perte de temps pour certains, sont la base de cette communication extra-professionnelle mais qui traite toujours de sujets liés au travail. Jacques Soignon, le directeur des espaces verts a suggéré le nom de « management pâtissier » (Fig. 37 et la manager opéra) la manière que j'ai pu avoir de réunir les agents du SEVE dans l'immeuble Axeo autour d'une pause café sucrée. Cela peut là encore sembler une perte de temps mais à mon sens, il est très important de créer l'émulation affective (celle ici du plaisir par la séduction gustative) pour partager. Le partage d'une part de gâteau peut être le premier pas vers le partage d'informations, de savoir-faire, de compétences, plus communément appelés des « coups de main ». Suite à cette approche plus affective et sensible, il est intéressant de tirer sur cette fibre de savoir-être courtois pour développer dans les sentiments des agents une bienveillance et une relative confiance des ceux qui sont considérés comme « les supérieurs hiérarchiques », ceux qui « donnent les ordres ».

Le manager Opéra

« Cette année nous devons mettre en musique sur le terrain notre nouvelle stratégie pour atteindre nos objectifs'
« Chante beau Merle... chante !'

Figure 37 : Illustration d'un management «pâtissier» (MPM, 2016)

Suite à ce lien qui augmente le capital sympathie de tous, il est plus aisé de demander aux agents de faire confiance aux supérieurs quant à leur méthodologie de projet. Des réunions de travail en atelier seraient selon moi véritablement un plus dans l'acceptation des méthodes de végétalisation. La communication informelle déjà présente dans le service, si elle est poussée à son paroxisme peut aussi viser à agrandir ses « cercles d'acteurs moteurs » autour de moments conviviaux. Ceci pourra se structurer autour des ateliers en créant des déjeuners par exemple conviviaux après la phase de travail commun. Ces moments de travail collégial souderont les équipes sur le plan professionnel grâce à un désenclavement par l'affect de mon point de vue.

Une citation métaphorique qui m'a interpelée sur le site web du Management Post-Moderne :
« L'entreprise masculine classique, virile est chasseresse et conquérante alors que l'entreprise émergente sera féminine et végétale préférant une prolifération douce. Et la synergie, s'inscrivant dans des niches étroites plutôt que dans de vastes territoires. Une nouvelle écologie des entreprises métamorphosera complètement le monde économique et cette écologie sera plus végétale qu'animale, etc. » Je laisse à réflexion cette citation qui peut venir appuyer les nouvelles manières de communiquer aux individus dans un organisme, un service, une entreprise.

Je parle ici de la communication individuelle mais elle s'articule évidemment pour former un tout, un consensus collectif de service public pas toujours simple à coordonner et à mettre en mouvement.

Le document suivant (Fig. 38) résume la perception que j'ai pu avoir sur les modes de fonctionnement du service : avec ses qualités, ses défauts, ses blocages et ses leviers. Il peut sembler être un document critique qu'il ne faudrait pas prendre en tant que tel mais il m'a semblé important pour une prise en compte évocatrice et parfois caricaturale. Cela représente une perception d'une stagiaire étrangère au fonctionnement établi du service.

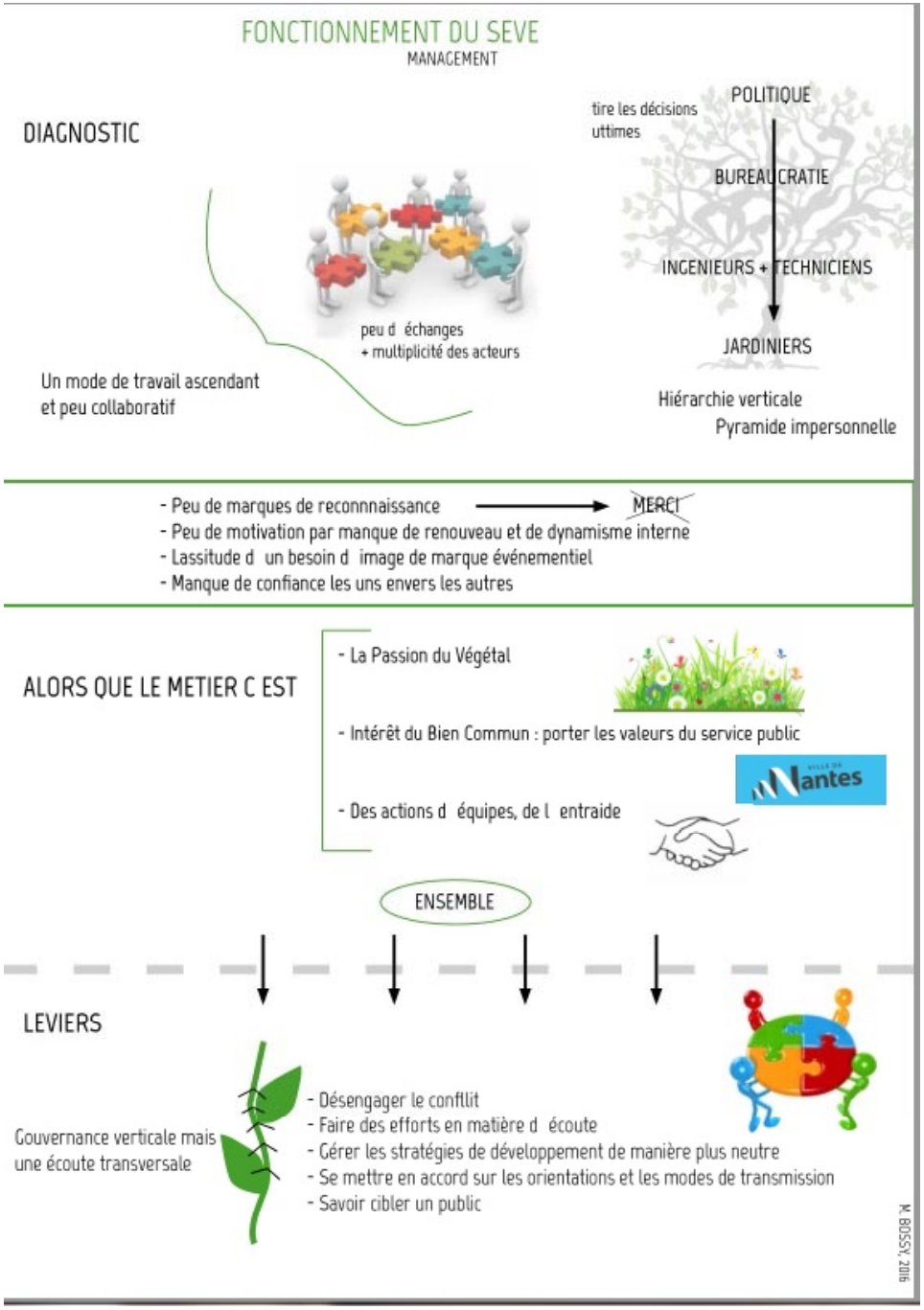


Figure 38 : Fiche résumé du fonctionnement perçu du service (Bossy, 2016)

b. Une systématisation de la communication collective

A été établi par le service, un modèle systématique de compte-rendu. Ce suivi résumé pourra être automatiquement réalisé après une réunion de la Commission (ayant pour modèle la note technique établie en p47 ci-après.)

L'outil indispensable mais qui doit être maîtrisé : la réunion

La réunion fait partie des outils incontournables d'une communication collective. Mais si elle est mal préparée, elle est assimilée à une perte de temps, très mal perçue et mal vécue par les équipes (perception d'une « réunionite »). Le responsable se doit donc d'appliquer une extrême rigueur et un choix dans les personnes conviées, dans la préparation de l'ordre du jour en ayant fait remonter les remarques de la réunion ou de projets précédents. La prise de décision à la suite de cette réunion est souvent consensuelle et participative au SEVE, donc la circulation de l'information doit être très forte sans augmenter la fréquence de ces réunions. On peut déléguer un collaborateur pour des réunions qui ne nécessitent pas expressément notre présence. Ceci permettra une prise de responsabilité et marquera la confiance dans les uns et les autres.

TYPE DE RÉUNION	DESCRIPTION
Les réunions d'information	Tenues régulièrement et destinées à faire circuler l'information
Les réunions de planification	Échange sur les axes stratégiques, les initiatives à venir
Les réunions récurrentes	Régulières, individuelles, routinières
Les réunions de résolution de problèmes	Ponctuelles, abordent un sujet particulier et organisées à cause d'une situation précise
Les réunions bilan	Ce qu'il faut retenir et/ou faire évoluer par rapport à une situation particulière
Les réunions de prise de décision	Prise de décision(s) à l'issue de la réunion
Les réunions de présentation	Présentation ou communication de résultats

Tableau 3 : Les 7 grands types de réunions (Arnaud, 2016)

c. Création d'un référentiel commun et d'une méthode de mise en valeur des compétences

Référentiel de compétences et reconnaissances des savoirs jardiniers

Un référentiel des compétences et des savoir-faire a été réalisé par une étudiante en psychologie du travail. Il m'a semblé important de rattacher cet élément à mon mémoire car la reconnaissance du travail est un levier puissant pour recoudre la communication entre les agents de terrain et les agents du bureau.
(Annexe 27)

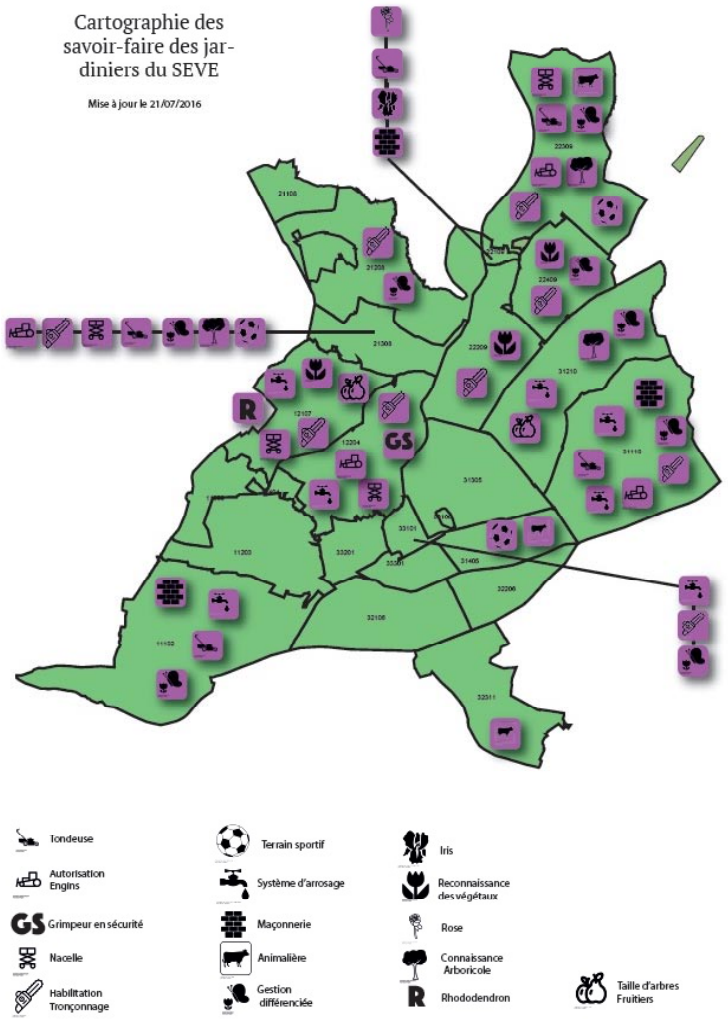


Figure 39 : Cartographie spatialisée des compétences (Bourse, 2016)

Une cartographie des savoir-faire semblait aussi indispensable à l'étudiante en Master 2 de Psychologie du travail Charlène Bourse. Bien souvent, les compétences ne manquent pas dans le service des Espaces Verts de Nantes. Cependant, c'est la coordination et même la connaissance de ces compétences qui sont en cause. Qui fait quoi ? Comment je peux le contacter ? Dans quel secteur travaille-t-il ? Autant de questions qui sont récurrentes pour le développement de nombreux projets. C'est l'avantage et le désavantage en parallèle des grandes structures. Mettre 470 agents au diapason n'est pas chose facile. À ce stade, la méthode va consister à présenter. des exemples notables et ensuite dépasser ces exemples pour les systématiser à l'ensemble du territoire. Le service possède en gestion un terrain sportif de très grande qualité, le stade Marcel Saupin. Le responsable de cet espace, de gestion très difficile, est très compétent. De même dans les espaces naturels avec du pâturage par des vaches highlands, l'agent responsable possède une coloration professionnelle bien spécifique. Enfin un dernier exemple, celui de la gestion des rosiers au Parc de la Roseraie par l'équipe concernée est techniquement irréprochable. Ces rosiers sont d'ailleurs très reconnus car ils font l'objet de la biennale de la Rose tous les deux ans.

Outre cette cartographie, comme nous l'avons dit précédemment, la communication informelle est aussi importante à ce niveau : elle permet aux agents de se connaître et d'échanger. Lorsqu'ils auront besoin par la suite les uns des autres, cela sera beaucoup plus efficient de s'adresser directement à la bonne personne.

C. Vers un savoir-faire nantais en matière de stratégie de fleurissement dans les aménagements de la ville

a. Calendrier prospectif de la stratégie de mise en cohérence du fleurissement

C. Vers un savoir-faire nantais en matière de stratégie de fleurissement dans les aménagements de la ville

a. Calendrier prospectif de la stratégie de mise en cohérence du fleurissement

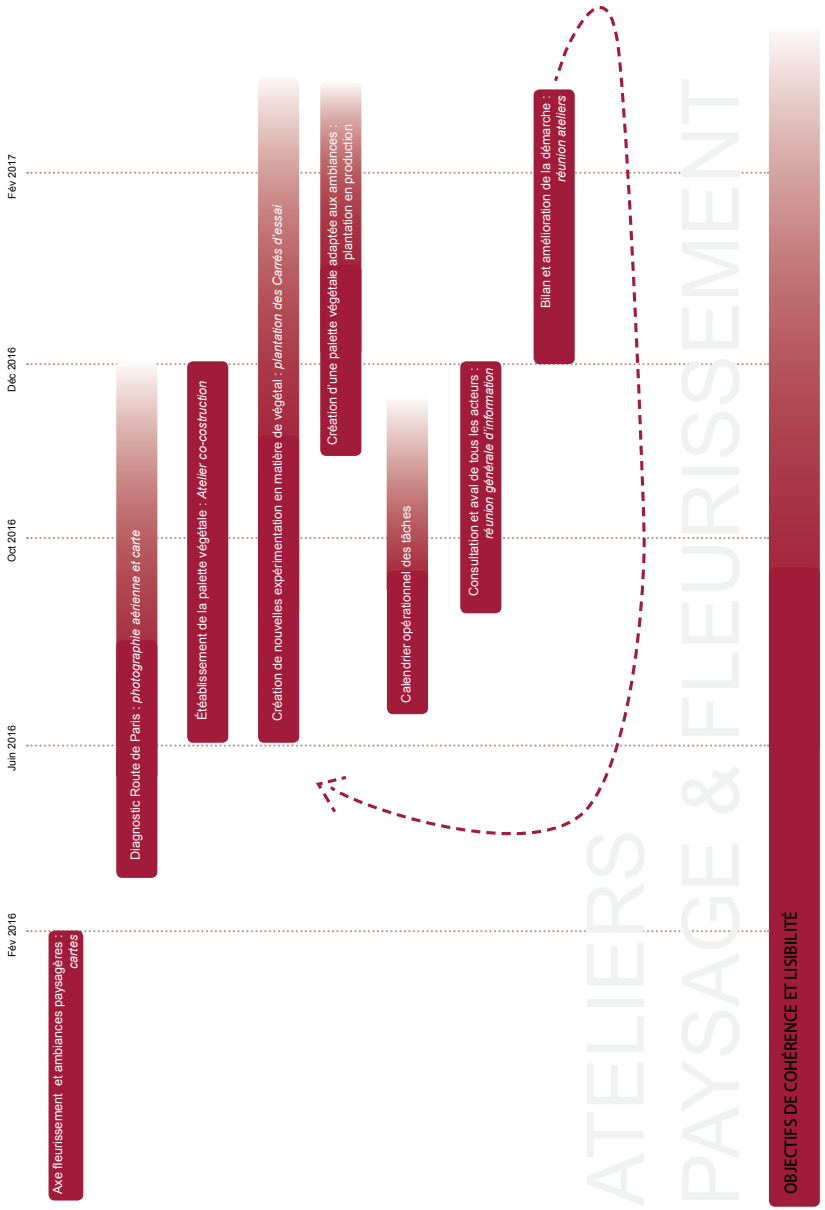


Figure 40 : Calendrier prospectif pour la suite de la Commission (Bossy, 2016)

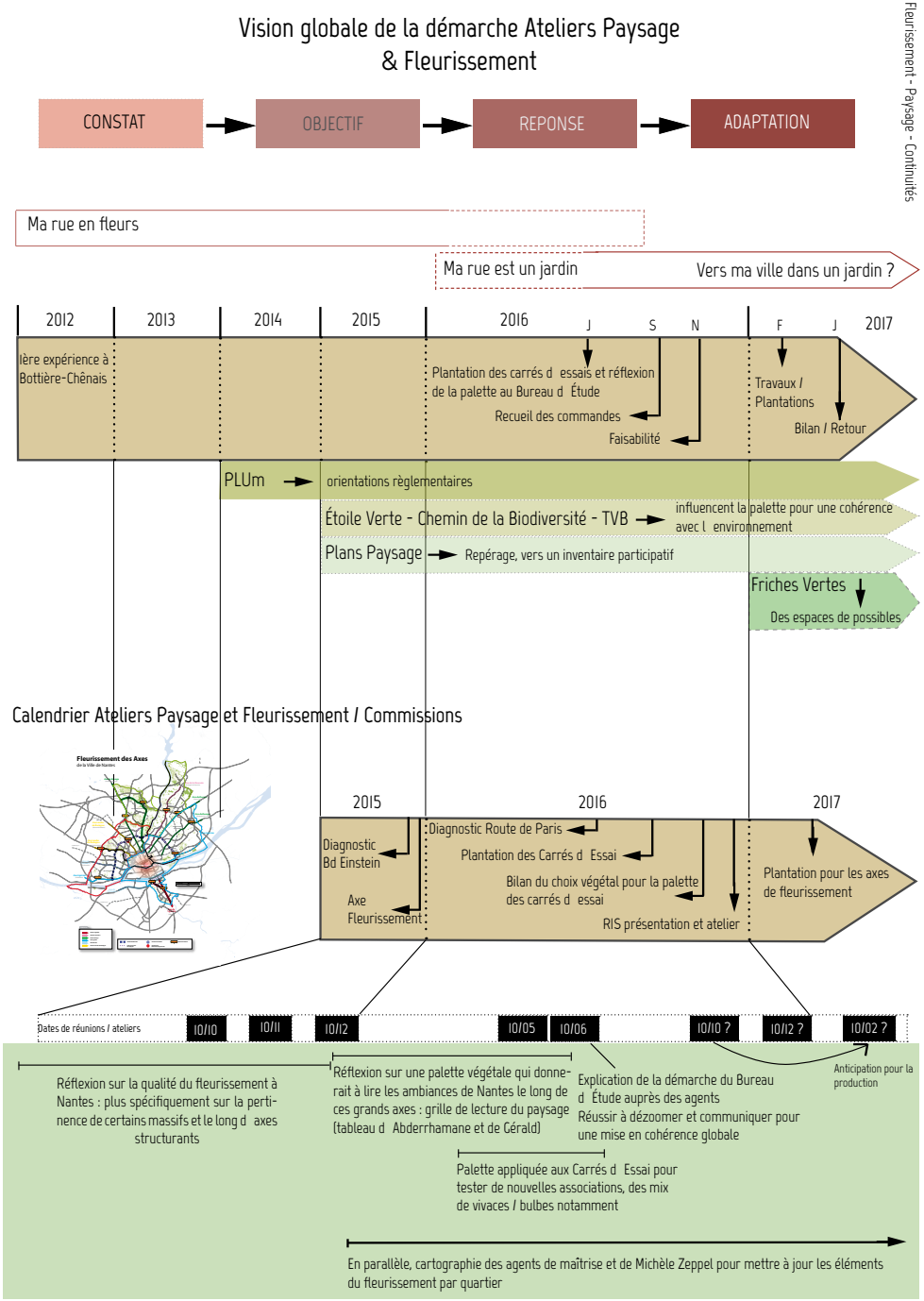


Figure 41 : Calendrier détaillé de l'ensemble des projets qui donnent du sens à la Commission (Bossy, 2016)

J'ai cherché à noter les points d'étapes de la Commission avec élaboration de calendrier aux niveaux de détails divers pour adapter suivant le public devant lequel il sera présenté (La figure 40 pour un public large lors d'une **R**éunion **I**nter-**SE**rvice (RIS) par exemple et pour présentations aux membres de la Commission et à la direction avec celui de la figure 41).

Pour établir un mini bilan de cette Commission, il est important de souligner que tous ces projets avancent. Dans la volonté de s'exécuter rapidement, le SEVE s'est lancé dans une démarche empirique : on essaie d'abord des projets pilotes avant d'établir une formalisation de la méthode. Cela permet d'ajuster directement le déroulé du projet avant de l'écrire sur le papier et de la diffuser auprès d'autres équipes, pour d'autres projets mais suivant la même méthode et donc de manière cohérente. La prochaine grande étape se tiendra le 13/09/16 pour une validation des avancées de la Commission par tous les membres et une présentation des projets par les équipes pilotes. Par la suite, devront être mises en place, les ateliers « pour des palettes végétales concertées » si cela semble pertinent au SEVE de poursuivre l'idée (recherche de davantage d'acceptation de la part des agents et de plus de participation des jardiniers à l'élaboration des palettes). Une validation des chartes d'acteurs et de projet/outil par la direction serait opportune à la RISE (Réunion Inter Service Élargie) de décembre, appelée aussi la « grande messe de fin d'année ». Il serait bien, en effet, d'acter ces démarches pour les développer sur d'autres secteurs et amener petit à petit, de la cohérence et de la nouveauté ainsi que de l'anticipation dans le fleurissement nantais de demain. Un retour sur expérience sera toujours appréciable afin de valider ou de faire évoluer, toujours dans le bon sens, les démarches.

Note technique

Objet de la réunion : Validation des orientations de la Commission Fleurissement & Paysage et des ateliers

Date de la réunion : 19/07/2016

Participants, membres de la Commission : Leire Arbelbide-Lete, Catherine Billiou, Franck Coutant,
Stagiaires production et bureau d'études : Gwendoline Pageau, Maëlle Bossy

Absent et excusé : Pascal Naud

Diffusion : **membres de la Commission**
Futurs membres de la Commission : P. Férard, E.-J. Bellec, A. Bothorel, G. Bertrand

Pour information
J. Soignon, J.P. Mauduit, F. Barret, J.-F. Cesbron, L. Guillemette, J. Malinge, R. Perrocheau, X. Cochelin, P. Guillet, S. Prévost, P. Charpentier, C. Enyenge, F. Leminoux, F. Le Cos, S. Garreau, A. Hamlaoui, G. Boju (à remplacer par P. Fretillet pour la prochaine réunion)

Date, heure et lieu de la prochaine réunion : 13/09/2016 à 9h30, immeuble Axeo, salle de réunion puis suivi d'un déjeuner possible.

Relevé de décisions / Étapes	Personnes responsables
➢ **1) Structuration du Comité technique de pilotage** La Commission comprend un Comité technique de pilotage dont les acteurs sont les 8 membres permanents de la Commission. Ils définissent les grandes orientations de cette dernière, les font valider auprès de la direction et animent les ateliers de travail. Ces ateliers sont au nombre de 4 aujourd'hui (cf en annexe les cercles des acteurs et des outils de la Commission). Ils ont pour objectif de permettre une mise en cohérence de la végétalisation dans la ville de Nantes : - un atelier Carrés d'Essai au GB - un atelier diagnostic végétal par quartier - un atelier travaillant sur les continuités végétales des grands axes nantais - un atelier d'échange et de partage pour favoriser la communication entre les agents (valorisation du savoir-faire) Ces ateliers font travailler ensemble les équipes et les différents niveaux hiérarchiques nécessaires à la mise en commun des compétences et à l'aboutissement de chaque projet. Chaque atelier est aujourd'hui lancé mais possède des niveaux d'avancement divers. D'où l'intérêt de poursuivre les démarches des projets pilotes en parallèle de la formalisation de la méthode.	- La Commission et les membres du CTP Comité Technique de Pilotage (représentation du BE, de la production, des territoires, de la biodiversité/Nature en Ville) - les Ateliers Fleurissement et paysage lorsqu'ils sont concernés : - Les carrés d'essai au Grand Blottereau sous la responsabilité de Sophie Garreau et de Pascal Naud - Le diagnostic végétal animé par les 3 territoires - Les continuités des axes par les agents de la route de Paris et Maëlle Bossy du BE.
➢ **2) Les différentes visions des acteurs, comment les concilier ?** - Constat des membres qu'il faut tous avoir le même message alors que nous avons parfois des langages différents (« on parle tous des langues différentes » C. Billiou.) - Réussir à obtenir une vision des axes commune avec une lecture de paysage qui soit unifiée - Valider les objectifs et la méthode de la Commission avec les territoires et J. Soignon Pour ce faire, il faut : - Questionner la place du végétal en ville, l'évolution du fleurissement de la ville (massif) à la végétalisation du territoire selon des continuités et des trames liées à l'environnement et au paysage. - Questionner l'approche globale d'une échelle territoire et métropolitaine et l'approche méthodologique. - Confronter l'approche des objectifs de la Commission pour rassembler les orientations sur un document synthèse - Eclaircir les objectifs, fonctions et rôles - Etablir un calendrier des actions par les 8 membres du comité et par les agents pour anticiper les commandes - Présenter les autres ateliers NB : Penser à écrire des articles dans le SEVE Info pour communiquer, échanger	Le Comité Technique de pilotage Fiche méthode en cours d'élaboration par le stage de Maëlle Bossy ainsi que la rédaction d'un mémoire sur la stratégie de végétalisation de la ville de Nantes.

Relevé de décisions / Étapes	Personnes responsables
➢ **3) Un atelier exemple parmi les 4 : sur les continuités végétales** Le dossier du fleurissement pour le jury 4 fleurs présentait la cartographie des axes structurants pour la mise en cohérence du fleurissement de la ville de Nantes (approche par le paysage). Des fiches expliquant la méthode de manière détaillée sont en cours d'élaboration : diagnostic, où, comment on végétalise ? (Avec un inventaire photo à l'appui) **Fonctionnement** : Temps 0 : 10 axes structurants à l'étude (cartographie en annexe et publiée dans le SEVE Info). 2 sites ont été sélectionnés en tant que prototype. Un premier diagnostic a été élaboré pour le Bd Einstein et la route de Paris. Les acteurs ont élaboré une vision d'ensemble : - équipe Bd Einstein avec les équipes de M. Lecointe / T. Huet et les stagiaires en BTS aménagement paysage Clément et Victor : aujourd'hui, le projet est en attente. - équipe route de Paris avec les équipes de A. Hamlaoui / G. Boju et la stagiaire BE Maëlle : aujourd'hui, le projet est arrivé à la phase opérationnelle du calendrier des travaux. Temps 1 : La Commission a accompagné les 2 équipes de la route de Paris dans le diagnostic lecture de paysage sur site (vision d'ensemble) avec l'apport des cartes en photographie aérienne. Temps 2 : Un travail de diagnostic précis et un plan de synthèse ont été réalisés : gestion / travaux / calendrier encore à prévoir. Temps 3 : Un retour dans les équipes et proposition d'une palette/méthode pour les prochains projets le long des axes.	La Commission Fleurissement et Paysage Maëlle Bossy dans la préparation des fiches et du tableau/grille de lecture paysagère des axes Retour prévu vers les équipes courant septembre après la réunion du CTP le 13/09/16
➢ **4) Suite à donner** Faire un point sur : Des questions de fond qui concernent toutes les équipes : - la place de l'événementiel et son importance dans son approche expérimentale avec la mise en place de prototypes innovants (durée courte de mise en œuvre et échelle réduite, bonnes dispositions pour de l'expérimentation à échelle plus large et sur du long terme par la suite). - La formation en fleurissement et les nouvelles méthodes de végétalisation Concernant des ateliers en particulier : - Carrés d'Essai : les annuelles et les topos en place sur les massifs de l'année prochaine (mix vivaces annuelles à mettre en place avec le nouveau catalogue, ainsi qu'une anticipation de la commande : voir le travail de Gwendoline Pageau). - Diagnostic carte des éléments existants pour le végétal à l'échelle du quartier : voir le travail de cartographie de Michèle Zepel et des agents de maîtrise. - Les ateliers de partage et d'échange : - atelier en co-construction pour définir un lexique commun des ambiances paysagères nantaises (vision BE et de terrain) - journée d'échanges régulières, autour d'un management ressenti comme plus horizontal - **Ordre du jour pour la prochaine réunion** - Faire valider les éléments du présent CR par tous les membres du CTP (dont les nouveaux membres) - Faire un retour avec Maëlle et Sophie sur les Carrés d'Essais fin août, élaboration en parallèle d'une fiche de suivi normalisée - Reprendre les éléments de l'étude du diagnostic Bd Einstein par Clément et Victor (BTS Paysager) - Obtenir les éléments d'observation des déambulations des Bords de Loire et déambulation photo (à récupérer avec la liste des personnes présentes avec Muriel Marsac et Pascal Naud)	Le CTP et la direction pour validation Toute la Commission et les Territoires (ingénieurs, techniciens, agents de maîtrise, jardiniers) pour l'échange et le partage de savoir-faire La formation par le réseau interne du SEVE Gwendoline Pageau et Pascal Naud pour l'optimisation de la production et l'anticipation des commandes Les territoires et Michèle Zepel pour la cartographie du végétal sous SIG par quartiers

Tableau 4 : Note technique faisant le bilan pour le comité de pilotage, donnant aussi l'ordre de jour de la réunion de présentation de septembre, Bossy, 2016

b. Une réflexion profonde du site de production et une recherche d'optimisation

{Ce paragraphe a été réfléchi après lecture des mémoires d'Isabelle Wignolle et de Gwendoline Pageau, qui ont travaillé toutes les deux sur l'optimisation du site de production en interne des végétaux au Grand Blottereau.}

Une évolution du fleurissement a été prise en compte par les services mais en parallèle, on diminue les budgets et le temps à consacrer pour gérer cette démarche novatrice et la coordination du plan d'actions qui lui est liée. La partie production avait demandé à Isabelle Wignolle, étudiante en M2 Horticulture Valorisation des productions horticoles, de se pencher sur le chiffrage de la production pour trouver des pistes afin d'en réduire les coûts tout en conservant voire en améliorant, le service de qualité. La pépinière produit les arbres d'alignement, les arbustes, les vivaces, les rosiers (du parc de la Beaujoire entre autres). Cela représente tout de même 1800 arbres, 39000 arbustes et 22000 vivaces. Le budget du SEVE ne représente que 4.5% du budget de la ville qui s'élèvait à 22 047 067€ pour l'année 2015.

Et pourtant, le budget de la production doit encore être réduit par rapport aux années passées. Certains leviers d'action ont été développés par la production pour réagir face à ces contraintes de budget (Wignolles, 2015). Suivant l'état de la plante lors de la mise en culture, on gagne sur les coûts de production. Une plante qu'on prend le temps de faire croître depuis son état germinatif sous forme de graine coûtera moins à terme, qu'une plante achetée à des pépinières extérieures en mini motte ou godet. Plus le temps de croissance des plantes sera dans les serres de production en interne et plus les coûts seront réduits. « Il faut compter un an d'anticipation pour pourvoir à la commande de végétal l'année suivante » (Naud, 2016). D'où l'intérêt d'anticiper au maximum les commandes des plantes pour les différentes végétalisations de la ville, les appels à projets participatifs comme Ma rue en Fleurs, les événements liés au végétal comme La Folie des Plantes qui se tient chaque année. On chauffe au minimum les serres pour préférer les tunnels à froid. Aujourd'hui, on préférera aussi planter des vivaces aux annuelles par milliers pour des évidents coûts budgétaires sur le long terme (même si les vivaces demandent de l'entretien, avec le principe de gestion différenciée, les équipes s'y retrouvent quant aux coûts de main d'œuvre).

Quantité de plantes produites par la commune en 2014 :	
Plantes annuelles et bisannuelles :	742 800
Plantes vivaces :	285 000
Arbustes et plantes arborées :	32 411
Arbres d'ornement et d'alignement :	741

Quantité de plantes achetées par la commune en 2014 :	
Plantes annuelles et bisannuelles :	120 000
Plantes vivaces :	2 000
Arbustes et plantes arborées :	20 000
Arbres d'ornement et d'alignement :	100

Figure 42 : Statistiques sur les achats en végétaux et la production en interne du service (SEVE, 2015)

Le service de la production a développé de plus, un espace numérique sur l'intranet de la ville où les agents passent leur bon de commande de manière dématérialisée. Cela règlera sûrement de nombreux problèmes de pertes des bons ou bien de manque de réactivité entre la commande et les stocks disponibles en pépinières. En effet, grâce à la mise à jour systématique sur le site, l'agent qui fait une commande voit le reste des stocks disponibles et peut donc adapter sa demande à la proposition de stock. Si les commandes sont anticipées, les demandes seront davantage exaucées.

De plus, toute une réorganisation des espaces de production a été repensée pour gagner de la place, mettre plus de plantes en croissance, mais aussi pour faciliter le repérage pour l'entretien des végétaux et la prise des commandes par les équipes. Enfin, un état des lieux a fait soulever les difficultés relationnels que les agents des équipes territoires ressentent envers les agents responsables de secteur à événementiel fréquent. De fait, l'événementiel prend une part énorme des budgets liés au SEVE (cf mémoire d'I. Wignolle) et cela crée un déséquilibre dans l'utilité qu'on porte aux espaces. Si tout passe pour l'événementiel alors pourquoi continuer à végétaliser le reste de la ville ? Lors d'entretiens individuels diagnostiquant les conditions de travail des agents jardiniers et agents de maîtrise, cette question est revenue 9 fois sur 10. Les supérieurs hiérarchiques devront donc bien veiller à reconnaître les efforts de végétalisation de quartiers moins mis en lumière d'habitude et à l'exprimer de manière simple et concrète.

c. Un point d'étape nécessaire pour une mise en valeur du travail de la Commission et pour la suite à donner.

Figure 43 : Dessin logo illustrant l'objectif de la Commission F&P (Bossy, 2016)

Figure 44 : Cartographie de la découpe du territoire nantais par équipe (Zepel, 2016)

(Fig. 43) C'est l'illustration que j'ai souhaité créée qui donne du sens et du dynamisme selon moi pour les actions de la Commission, une sorte de logo fédérateur.

Descritption du logo

Nantes, l'ancienne Venise de l'ouest, repose sur un système viaire qui n'a cessé d'être remanié, parfois même malmené. Cependant, le socle de notre territoire demeure lié à l'eau est c'est pourquoi on peut représenter la structure géographique par ses cours d'eau : la Loire qui forme le fond du navire, et dans l'ordre la Chézine, le Cens et puis l'Erdre qui sont symbolisés par le mât principal du Belem puis le second et le troisième. Ce logo reprend l'image du blason nantais et de sa caravelle. Cette structure viaire implique des caractéristiques de sols et des ambiances paysagères particulières : entre ancien lit maritime, port d'art et d'histoire, espace et zones humides, bocage. Les équipes du SEVE, quant à elles, sont découpées de manière territoriale. Territoire Ouest, Nord et Sud/Est/Centre. Chaque territoire est ensuite découpé en secteur représentés chacun par une voile. Cette métaphore du Belem pourrait ainsi permettre de croiser le regard territorial du service du SEVE en termes de gestion et le regard territorial des caractéristiques paysagères de la ville. La Commission Fleurissement et Paysage a pour objectif de réunir de manière transversale ces regards : fleurir les axes structurants nantais suivant les ambiances et amener ainsi de la cohérence dans la gestion de ces espaces. Cette métaphore pourrait être reprise par le SEVE en infographie pour donner un logo, un symbole à cette Commission. Ceci peut avoir pour effet d'identifier directement ses actions et de lui donner un côté attrayant et dynamique.

Structure proposée à la Commission

Un **Commission** est composée d'un organe de pilotage et de direction ici ne formant qu'un seul et même **Comité de Pilotage.** Celui-ci est composé de toutes les approches du service : celles du bureau d'études, de la production, du territoire. Ce comité donne et fait valider les orientations à la direction. Suite à ces validations, on peut décliner les méthodes sous forme d'atliers concertés qui font intervenir de plus en plus les agents du terrain coordonnés par des agents de bureau. Ces atliers ont déjà été appelés sous la forme de projets pilotes qui sont en cours de développement.

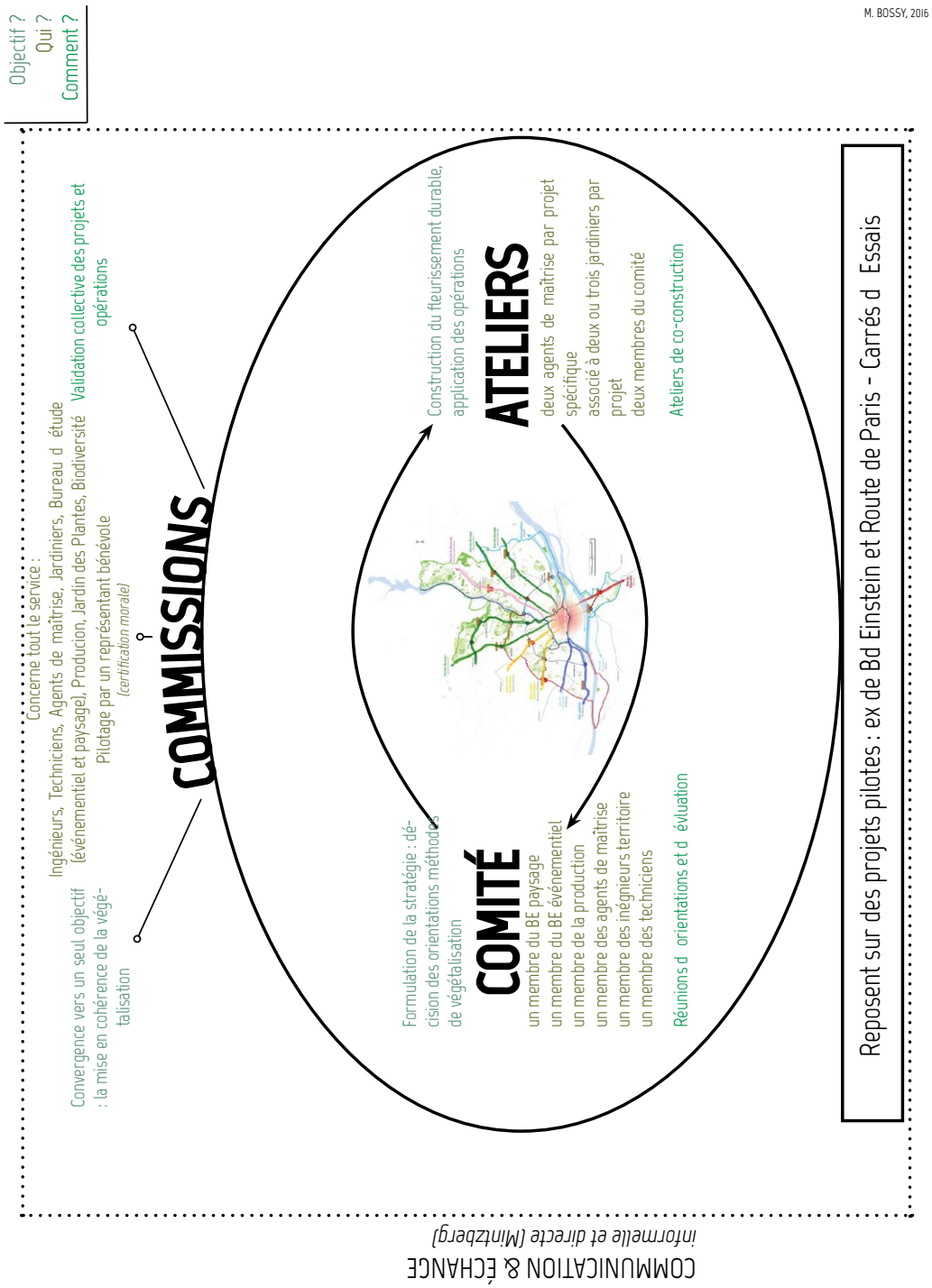


Figure 45 : Nouvelle structuration de la Commission, clairement définie (Bossy, 2016)

Des axes structurants à porter à connaissance

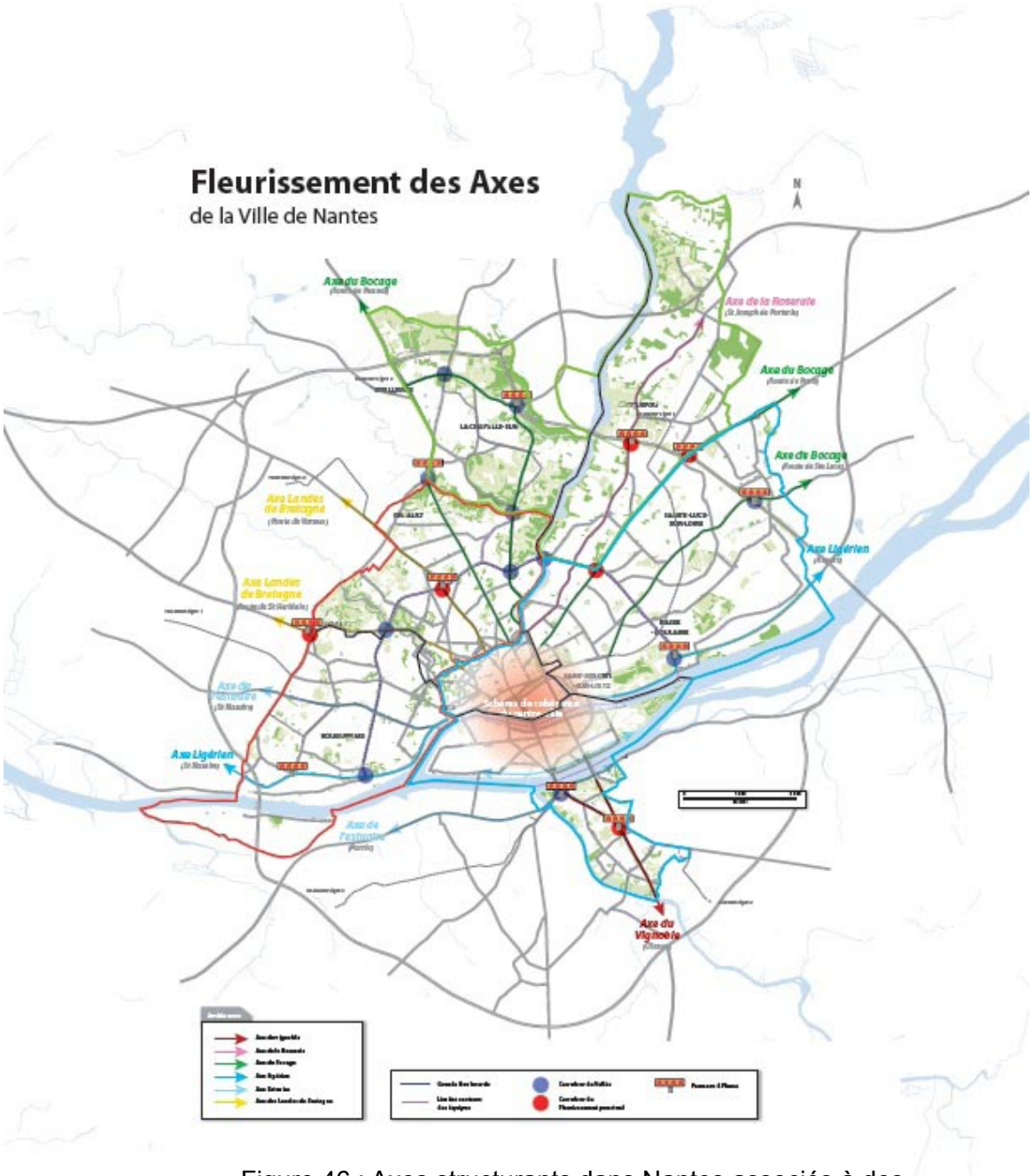


Figure 46 : Axes structurants dans Nantes associés à des ambiances paysagères (SEVE, 2015)

Les axes structurants de la ville de Nantes ont été mis en exergue pour faire ressortir les continuités paysagères que l'on pouvait créer. En y associant une palette végétale adaptée à l'ambiance du site, on dézoome la vue opérationnel et particulaire des équipes pour aller chercher de la cohérence.

En référence à la réunion du 13/09/2016, il est important de souligner que ce document n'a pas encore été présenté aux équipes. Il faudrait donc pouvoir le faire prochainement pour acter tous ensemble, des orientations majeures à donner.

Des chartes d'acteurs et d'outils à valider

Une **Charte des acteurs et des outils**, formalisée et validée prochainement en réunion de direction, est jointe ci-après. La figure 47 découpe les acteurs en deux parties : acteurs internes au service et donc à faire coordonner majoritairement pour la végétalisation de la ville. Ces derniers reposent sur le tryptique le **Bureau d'études, la Production et les Territoires**. À noter que le SEVE souhaite appuyer l'amélioration de la végétalisation de la ville par de la formation en interne. La seconde partie soulève les acteurs externes au service mais qui ont un rôle prépondérant : le **côté participatif des citoyens**, qui formulent des voeux qui sont ensuite portés par **les élus.** L'évaluation de la qualité végétale est assurée par le **label VVF**. La direction est à l'interface des deux pour valider et diffuser à une large échelle les actions du service.

Les outils sont ensuite déclinés sous le forme d'un cercle là encore pour montrer l'**évolution progressive** des méthodes en termes de **fleurissement jusqu'à de la végétalisation** (Fig. 48). 5 axes de travail sont répertoriés pour être présentés et validés par la direction. Ces outils cherchent à questionner et à répondre aux interrogations sur l'ensemble du processus de végétalisation de la ville de Nantes demain.

Figure 47 : Charte des acteurs
(Bossy, 2016)

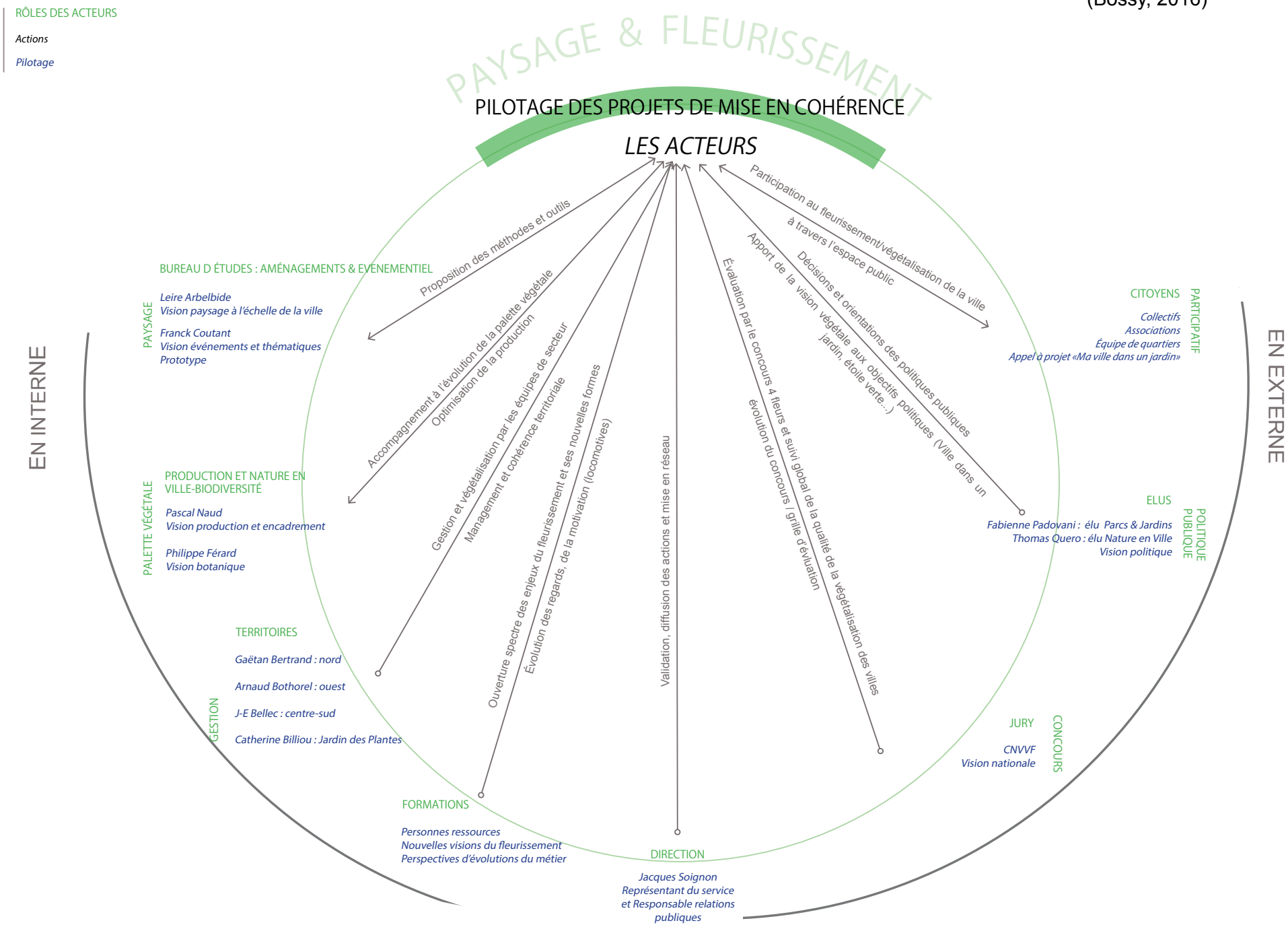
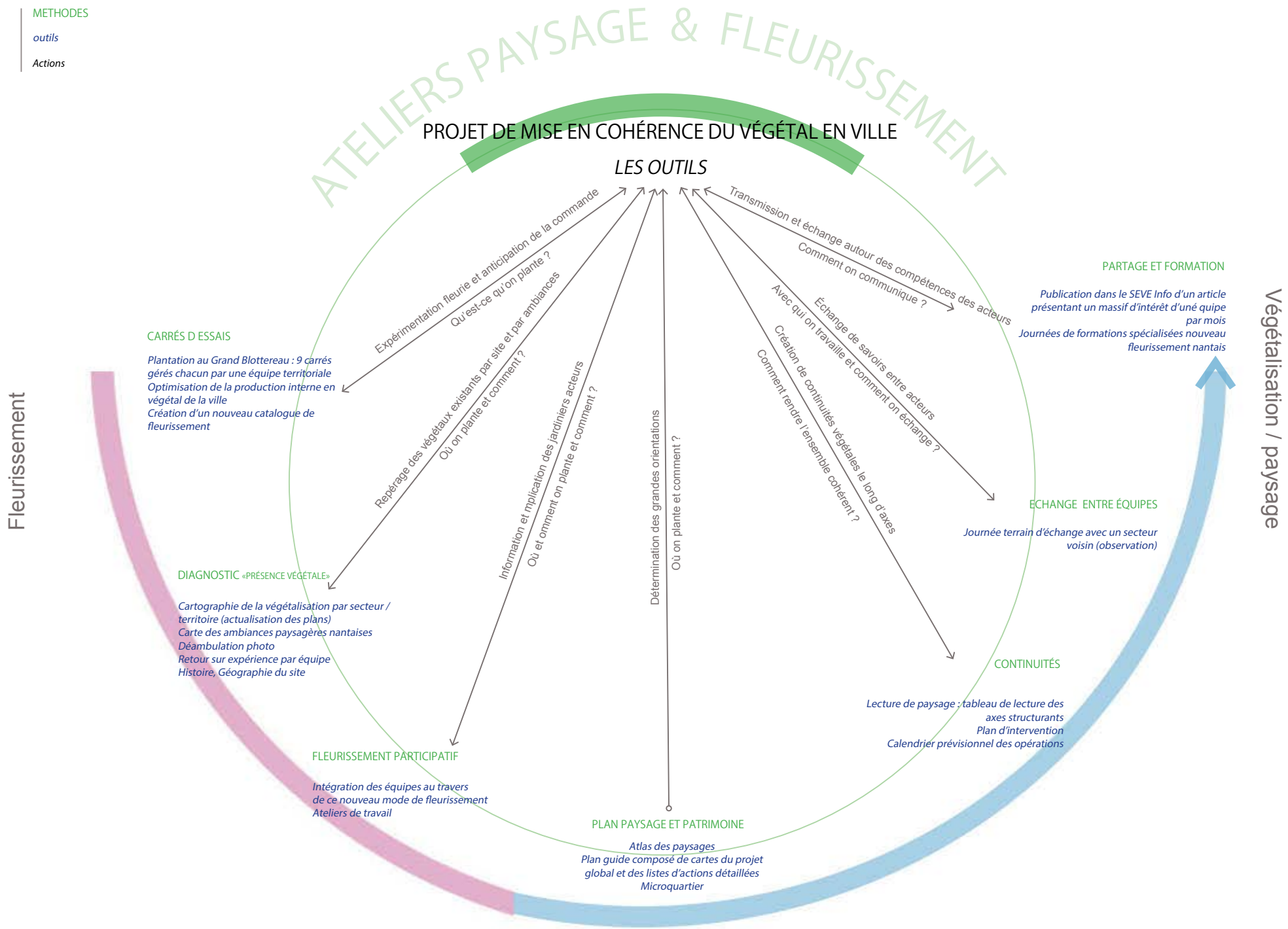


Figure 48 : Charte des méthodes/outils de la Commission (Bossy, 2016)



CONCLUSION

La qualité de végétalisation d'une ville dépend de plusieurs facteurs et il n'est pas toujours aisé de présenter aux usagers un service de qualité. Le cadre de vie et les espaces verts qui y participent fortement, sont des critères de premier plan dans le choix d'habitation des urbains. Les bienfaits des végétaux sur la santé physique et mentale sont reconnus. Les apports de la végétalisation en termes économiques sont multiples. Ce qui parle aujourd'hui encore aux usagers, ce sont la note fleurie des massifs, les alignements d'arbres, les parcs et jardins etc. La ville de Nantes possède ces atouts en quantité et en qualité. Il n'en demeure pas moins l'existence de points à améliorer. Le cahier des charges de la politique publique parle de mise en valeur et de création de continuités végétales pour ramener de la cohérence dans les massifs et les équipes d'agents. Ce sont les objectifs de la Commission Fleurissement & Paysage qui s'organise, se structure, s'anime à la ville de Nantes depuis 2014. Cependant, outre les questions techniques végétales, ce sont celles liées à la coordination et la gestion de l'humain qui sont plus délicates. Mener le « bateau nantais au diapason du patrimoine végétal d'exception à travers les flots de massifs aujourd'hui, manquants de cohérence ». Mais comment assurer cette cohérence fonctionnelle avec des unités d'agents qui n'ont pas toujours les moyens de communiquer de manière optimale ? Comment partager les pratiques et se rappeler les valeurs de notre objectif commun qui anime les services de la ville ?

J'ai cherché à décortiquer les évolutions en termes de formes végétales, d'association, de palette végétale pour faire un état des lieux de la présence du végétal en ville et en particulier à Nantes, mon terrain d'études. De même, j'ai cherché à analyser en parallèle des techniques de fleurissement, les modes d'échanges et les manières de manager dans ce service. Cette analyse n'a pas toujours été fructueuse du fait de la sensibilité de la question. Ceci n'est pas chose facile lorsqu'on voit la multiplicité d'acteurs, le nombre d'hommes qui ont des codes de compréhension divers. Seules des pistes d'actions sont donc données dans la seconde partie. Et il est important de noter que ce stage d'une durée de 6 mois n'est pas suffisant pour une analyse surtout quantitative. Cela peut cependant permettre de donner des clés pour poursuivre le travail de la Commission du SEVE et permettre d'être une Commission pilote au niveau national.
J'ai cherché à clarifier une structure claire de Commission, un COPIL associé à des ateliers opérationnels, des validations de la direction. j'ai soulevé l'importance de la communication formelle ou non, qui permet d'échanger et de garder des traces.

Enfin, j'ai cherché à continuer le développement et l'animation des projets pilotes. Ces derniers reposent sur des équipes motrices qui donnent du sens et l'envie d'avancer. C'est tout ce que j'ai voulu apporter à la stratégie de végétalisation de la ville de Nantes.
Je ne doute pas que ces éléments pourront servir à d'autres communes comme source d'inspiration. Le SEVE est un grand service, fourmillant de compétences et qui demeure un terreau fertile qui poursuit sans cesse la quête d'amélioration du cadre de vie des Nantais.

Ouverture : transformer les outils tirés de l'événementiel en pérenne ?

À la charge aujourd'hui des services des espaces verts de transformer certains événements qui ont été les prototypes, les projets pilotes réussis en des aménagements qui soient adaptés et urables. Ce sera à mon sens, le défi du service dans les prochaines années : faire accepter l'événementiel au cœur des espaces verts du côté de la création/conception et de le métamorphoser en aménagement durable et pérenne. Attention à ne pas perdre « l'esprit » festif d'un événement et de savoir mettre les atouts, pour les politiques et en parallèle le grand public, de ces créations ponctuelles tout en « piochant » les bonnes idées pour les équipes de secteurs. Attention de même à ne pas faire véhiculer l'idée que l'événementiel prend toute la place et que les budgets de la ville ne sont placés que pour satisfaire cette demande. Les jardiniers des secteurs et quartiers se sentiraient, à juste titre, encore plus blessés qu'ils ne le sont (enquête qualitative sur les ressentis personnels des jardiniers, (C. Bourse, 2016).
En parlant d'ailleurs souvent d'événementiel dans les stratégies de végétalisation, on peut noter que le thème du 26ième Festival international des jardins de Chaumont-sur-Loire est le « pouvoir des fleurs ». La question du fleurissement et implicitement compris par le sens plus global de végétalisation de la ville est omniprésente. Dans l'imaginaire, la fleur est autant éphémère qu'éternelle, délicate que puissante, horticole que sauvage (selon l'Avis de Consultation de dépôt des dossiers pour le festival, 2016). Les lieux d'implantation et les noms que l'on donne à ces aménagements, ainsi que la palette végétale évolue avec les modes. Mais la fleur, « la cerise sur le gâteau » (P. Naud, 2016), même si elle se doit d'être adaptée à son milieu, de ne pas demander beaucoup d'entretien et si elle n'est plus cantonnée à la fonction de décor, demeure un besoin vital fleuri qui symbolise la nature, le mouvement, le temps qui passe, le cycle de la vie dans son plus simple appareil.

Bibliographie

ALLEAU, Constance, 2015. La contribution végétale privée au paysage nantais : comment les habitants participent-ils au paysage de leur ville ? Mémoire de fin d'études. Nantes : Agrocampus-Ouest CFR Angers.

ASENSIO, Francisco, 2006. Atlas des Paysagistes. Aubanel. Monde. ISBN 2-7006-0448-2.

BOUTEFEU, Emmanuel, 2007. La nature en ville : des enjeux paysagers et sociétaux. [en ligne]. 28 avril 2007. [Consulté le 21 juillet 2016]. Disponible à l'adresse : http://geoconfluences.ens-lyon.fr/doc/transv/paysage/PaysageViv.htm

CENTRE DES PRATIQUES DE LA COOPÉRATION, 2015. Guide pour concevoir / animer des réunions et ateliers créatifs [en ligne]. Guide de conception d'ateliers. [Consulté le 23 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://cpcoop.fr/wp-content/uploads/2015/01/GuideAteliersCreatifs.pdf

CERTU et MINISTÈRE DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE L'ENVIRONNEMENT, 2001. Composer avec la nature en ville. Références. France. ISBN 1263-3313.

Médiathèque île de France

CHAROY, Patrick, 2016. Et la fleur se met en scène - Fleurir aujourd'hui et demain. Les éditions de Bionnay. France. ISBN 978-2-917465-37-0.

CHEVETZOFF, Philippe, [sans date]. Méthodologie de conduite de groupe dans la perspective de l'ARIP/transition. . N° 104, pp. 34.

DELORME, Sarah, 2015. Nantes, la ville dans un jardin : quelle stratégie de végétalisation pour servir la qualité du paysage urbain ? Mémoire de fin d'études. Nantes : Agrocampus-Ouest CFR Angers.

CFR Angers Agrocampus-Ouest

GAREL, Gilles, 2011. Qu'est-ce que le management de projet ? Caisse nationale d'allocations familiales « Informations sociales ». mai 2011. N° 167, pp. p 72-80.

GARNETT, James, 2016. Nantes, ville Arboretum - Guide Photographique d'arbustes en climat tempéré. D'ORBESTIER. Nantes. ISBN 978-2-84238-212-4.

GOUNANT, Kévin, 2014. Comment le projet d'étoile verte nantaise constitue une initiative forte d'ouverture entre l'espace urbain et les espaces naturels ? Rapport de stage de M2. Nantes : Université de Lorraine.

GRSP BOURGOGNE, Groupement régional de Santé Publique, 2008. Guide et outils du Conseil Méthodologique [en ligne]. Guide méthodologique. Côte d'or/Bourgogne : GRSP Bourgogne. [Consulté le 28 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://episante-bourgogne.org/sites/episante-bourgogne.org/files/document_synthese/pdf/guide-methodo-projet.pdf

INRA et AGROCAMPUS-OUEST, 2015. Ville à haute intensité écologique : la place du végétal. In : Ville à haute intensité écologique. Angers. 30 septembre 2015. pp. 107.

LAÏLLE, Pauline, PROVENDIER, Damien, COLSON, François et SALANIE, Julien, 2014. Les bienfaits du végétal en ville, Cité Verte. Plante et Cité. février 2014. pp. 32.

LAOUKILI, Abdelaâli, 2009. 2009/1-91: Les Collectivités Territoriales à l'épreuve du Management [en ligne]. ERES-Cairn Info. [Consulté le 24 juin 2016]. Connexions. Disponible à l'adresse : http://www.cairn.info/revue-connexions-2009-1-page-103.htm

ISSN 0337-3126 / ISBN 9782749210780

LES PÉPINIÈRES LEPAGE, 2014. Le guide des plantes vivaces. Angers

MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS ET DE LA FONCTION PUBLIQUE et RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 2007. Le Livre Blanc de la Fonction Publique [en ligne]. 20 septembre 2007. [Consulté le 29 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000231.pdf
MISSION BOCAGE et CONSERVATOIRE RÉGIONAL DES RIVES DE LA LOIRE ET DE SES AFFLUENTS, 1997. La Loire et son Bocage [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2016]. Disponible à l'adresse : http://missionbocage.fr/document/La%20Loire%20et%20son%20Bocage.pdf
MOLLIE, Caroline, 2009. Des arbres dans la ville. Acte Sud, Cité Verte. France. ISBN 978-2-7427-8579-7.
SEVE de Nantes
TERRIN, Jean-Jacques, 2013. Jardins en ville - Gardens in the city. Parenthèses. Toulouse / Berlin. ISBN 978-2-86364.
VILLE DE NANTES, PARCS ET JARDINS, 07/15. Nantes, la ville dans un jardin - Politique publique des Espaces Verts. . 07/15. pp. 115.
VILLE DE NANTES, 2011. La biodiversité à Nantes. . novembre 2011. pp. 136.
VILLE DE NANTES, 2015b. Atlas, l'étoile verte des vallées nantaises. Nantes : Direction des Parcs et Jardins.
WIGNOLLE, Isabelle, 2015. Optimisation économique du fleurissement de la ville de Nantes [en ligne]. Mémoire de fin d'études. Angers : Agrocampus-Ouest CFR Angers. [Consulté le 31 mai 2016]. Disponible à l'adresse : http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01203065/document
CDR Angers, Agrocampus Ouest
WORMS, Jean-Pierre, 2006. Le management sauvera-t-il le service public ? ERES « Empan ». janvier 2006. N° 61, pp. p 12-19. DOI 10.3917/empan.061.19.

Sitographie

[1] DELORME, Sarah, 2015. Nantes, la ville dans un jardin : quelle stratégie de végétalisation pour servir la qualité du paysage urbain ? Mémoire de fin d'études. Nantes : Agrocampus-Ouest CFR Angers.
[2] Val'Hor, 2016, http://www.valhor.fr/promotion-evenements/cite-verte/la-demarche-cite-verte/)
[3] GOULFIER, Guylaine, 2016. 18 plantes stars pour massifs. [en ligne]. mars 2016. [Consulté le 10 mai 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.rustica.fr/articles-jardin/18-plantes-stars-pour-massifs-increvables,2241.html
[4] MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI, 2009. Villes et Villages fleuris, mode d'organisation du concours et du label [en ligne]. Guide méthodologique. Paris : Ministère de l'Économie de l'Industrie et de l'Emploi. [Consulté le 20 juillet 2015]. Disponible à l'adresse : http://www.s-pass.org/SPASSDATA/ALGEDIM/QOKQWR/D219/D21924.pdf
[5] http://www.permaculture-sans-frontieres.org/fr/synthese-definitions-permaculture
[6] http://www.parcfloraldelasource.com/fr/134/Les_plantes_vivaces.html
[7] (CDU 2003, http://www.muleta.org/muleta2/rechercheTerme.do?critere=&pays=fra&typeRecherche=1&pager.offset=180&fi_id=691)
[8] (http://bricks.univ-lille1.fr/M19/cours/co/chap02_03_03.html)
[9] http://www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers/communication/la-communication-informelle-quest-ce-que-cest-et-comment-lutiliser/)
[10] (http://www.jybaudot.fr/Management/reunions.html)
[11] http://www.vie-publique.fr/decouverteinstitutions/institutions/approfondissements/notion-service-public.html)

Annexe 1

LES 10 BIENFAITS DU VÉGÉTAL EN VILLE

Étude Plante & Cité «Les bienfaits du végétal en ville sur le bien-être et la santé humaine», dans le rapport Environnement et société, réalisé en 2010 par Sandrine Manusset.

1. Augmentation de l'activité physique des plus fragiles
2. Valorisation de l'usage des déplacements doux au quotidien par les citadins
3. Réponse aux attentes de loisirs, de détente et de nature des habitants
4. Diminution de l'état de stress et d'angoisse des citadins
5. Soutien à la cohésion sociale et à la rencontre des habitants
6. Régulation et apaisement des relations entre les personnes
7. Augmentation de l'attractivité et de la qualité du cadre de vie
8. Augmentation de la valeur du foncier et de l'immobilier
9. Éducation à la biodiversité
10. Participation à la lutte contre le réchauffement climatique et la pollution de l'air

CATÉGORIE	BIENFAIT	TANGIBILITÉ, ROBUSTESSE
Pour l'homme	Santé physique	Forte
	Santé psychologique	Modérée
	Lien social	Faible[1]
Pour les équilibres naturels	Biodiversité	Forte
	Régulation thermique	Modérée à forte
	Qualité de l'air	Faible à modérée
	Écoulement des eaux	Faible
Pour l'économie	Valorisation du bâti	Modérée à forte
	Tourisme et attractivité	Faible[2]

(1) *Études à compléter*
(2) *Étude 'Nature en ville et tourisme' en cours par Atout France*

LÉGENDE
- LIEN FORT
- LIEN MODÉRÉ À FORT
- LIEN MODÉRÉ
- LIEN FAIBLE À MODÉRÉ
- LIEN FAIBLE

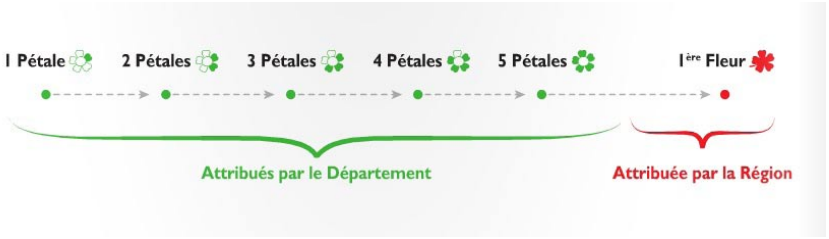
Tangibilité et robustesse des arguments scientifiques sur la contribution du végétal aux différents bienfaits (d'après Konijnendijk, CC, et al. 2013)

		AXES D'ETUDE				
LES BIENFAITS (classés par catégorie et selon leur tangibilité, voir page 8)		Aménagements fonctionnels et esthétiques	Accessibilité des espaces verts publics	Quantité de surfaces végétalisées	Capacités de régulation environnementale	Équilibres écologiques
Pour l'homme	Santé et bien-être					
	Lien social et identité					
Pour les équilibres naturels	Biodiversité					
	Régulation thermique					
	Qualité de l'air					
	Ecoul. des eaux et prot. des sols					
Pour l'économie	Valorisation du bati					
	Attractivité du territoire					
	Valorisation de déchets vég.					
	Agriculture urbaine					

Études Plantes & Cités, 2010
Les bienfaits du végétal en ville

Annexe 2

La fleur d'or est le degré ultime de qualité de végétalisation selon les critères du label. La Ville de Nantes cherche de fait à l'obtenir.



Label VVF
Grille d'évlauation
2015

Label Villes et Villages Fleuris

CRITÈRES D'ÉVALUATION

1 / LA DÉMARCHE DE VALORISATION

	inexistant	initié	réalisé	confirmé
Présentation des motivations pour l'obtention du label par le maire				
Connaissance et prise en compte des exigences du label			○/●●	●●●/●●●●
Connaissance et prise en compte du contexte local (culturel, économique, social, environnemental...)		○	●●/●●●	●●●●
Stratégie d'aménagement paysager et de fleurissement				
Cohérence entre le projet municipal, sa réalisation et sa gestion		○	●●/●●●	●●●●
Prise en compte du paysage dans le projet d'aménagement	○	●●	●●●/●●●●	
Présence du végétal toute l'année		○/●●	●●●	●●●●
Stratégie de gestion				
Présence et cohérence de modes de gestion	○	●●	●●●	●●●●
Pertinence de la gestion en fonction des lieux	○	●●	●●●/●●●●	

2 / ANIMATION ET PROMOTION DE LA DÉMARCHE

	inexistant	initié	réalisé	confirmé
Actions vers la population				
Information		○	●●/●●●	●●●●
Concertation	○/●●	●●●	●●●●	
Animation		○/●●	●●●/●●●●	
Promotion du label	○	●●	●●●	●●●●
critères spécifiques **Actions vers les touristes**				
Information / animation		○/●●	●●●/●●●●	
Promotion du label	○	●●	●●●	●●●●
Actions vers les services municipaux				
Information / concertation / coproduction		○	●●/●●●	●●●●
Actions vers les autres gestionnaires de l'espace public				
Information / concertation / coproduction	○	●●	●●●/●●●●	

3 / PATRIMOINE VÉGÉTAL ET FLEURISSEMENT

	inexistant	initié	réalisé	confirmé
Arbres				
Diversité botanique	○	●●	●●●/●●●●	
Pertinence des plantations (choix des variétés et des techniques) en fonction des lieux		○/●●	●●●	●●●●
Qualité d'entretien et mesures de protection		○/●●	●●●/●●●●	
Renouvellement	○	●●	●●●/●●●●	
Arbustes, plantes grimpantes				
Diversité botanique	○	●●	●●●/●●●●	
Pertinence des plantations (choix des variétés et des techniques) en fonction des lieux		○/●●	●●●	●●●●
Qualité d'entretien (taille notamment)		○/●●	●●●/●●●●	
Renouvellement	○	●●/●●●	●●●●	
Pelouses, prairies, couvre-sols...				
Pertinence des plantations (choix des variétés) en fonction des lieux	○	●●/●●●	●●●●	
Qualité d'entretien		○/●●	●●●/●●●●	
Fleurissement				
Diversité botanique		○	●●/●●●	●●●●
Pertinence des compositions (choix des variétés et des techniques) en fonction des lieux		○/●●	●●●	●●●●
Créativité	○	●●	●●●/●●●●	
Harmonie des compositions (association végétale, couleurs, volume)		○/●●	●●●	●●●●
Qualité d'entretien	○	●●/●●●	●●●●	

Villes et Villages Fleuris

4 / GESTION ENVIRONNEMENTALE ET QUALITÉ DE L'ESPACE PUBLIC

	inexistant	initié	réalisé	confirmé
Actions en faveur de la biodiversité				
Connaissance et inventaire		○/●●	●●●/●●●●	
Protection		○/●●	●●●/●●●●	
Amélioration	○	●●/●●●	●●●●	
Sensibilisation		○/●●	●●●/●●●●	
Actions en faveur des ressources naturelles				
Sol (connaissance, protection, valorisation)	○	●●/●●●	●●●●	
Eau (origine et économie de la ressource)		○/●●	●●●	●●●●
Intrants (réduction des produits de synthèse et solutions alternatives)		○/●●	●●●	●●●●
Déchets verts (limitation et valorisation)		○/●●	●●●/●●●●	
Énergie (réduction des consommations et solutions alternatives)	○	●●/●●●	●●●●	
Actions en faveur de la qualité de l'espace public				
Maîtrise de la publicité et des enseignes		○/●●	●●●	●●●●
Rénovation et entretien des façades	○	●●	●●●/●●●●	
Effacement des réseaux	○	●●	●●●/●●●●	
Intégration du mobilier urbain		○	●●/●●●	●●●●
Qualité de la voirie et des circulations		○	●●/●●●	●●●●
Propreté		○	●●/●●●	●●●●

5 / ANALYSE PAR ESPACE

	inexistant	initié	réalisé	confirmé
Pertinence de l'aménagement paysager et de la gestion				
Entrées de commune		○	●●/●●●	●●●●
Centre de commune			○/●●	●●●/●●●●
Quartiers d'habitation		○	●●/●●●	●●●●
critères spécifiques **Pertinence de l'aménagement paysager et de la gestion**				
Parcs et jardins			○/●●	●●●/●●●●
Jardins à vocation sociale et pédagogique	○/●●	●●●	●●●●	
Abords d'établissements publics		○	●●/●●●	●●●●
Cimetières	○/●●	●●●	●●●●	
Espaces sportifs	○/●●	●●●	●●●●	
Zones d'activité		○/●●	●●●/●●●●	
Espaces naturels		○	●●/●●●	●●●●
Maillages et coulées vertes	○/●●	●●●	●●●●	
Infrastructures de déplacement	○	●●	●●●/●●●●	
Autre espace				

6 / LA VISITE DU JURY

	inexistant	initié	réalisé	confirmé
Présence d'un binôme élu et technicien			○/●●	●●●/●●●●
Organisation de la visite		○	●●/●●●	●●●●
Pertinence du circuit		○	●●/●●●	●●●●

critères spécifiques : critères à apprécier uniquement si la commune est concernée. ✱

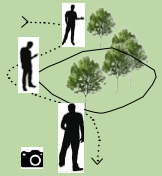
Pour plus d'information :
www.villes-et-villages-fleuris.com

Ces critères d'évaluation ont été établis en concertation avec les communes et le réseau à travers les enquêtes menées par le CNWF entre 2009 et 2011. Ils ont été formalisés par un groupe de travail qui a associé des représentants des communes, des départements, des régions et du CNWF.

© CNWF

Annexe 3

Fiche déambulation des Bords de Loire



Zoom I : Lecture de paysage à vélo sur l axe Loire

Déambulation I

Qui ?

Pilotage de Leire Arbelbide / Pascal Naud
Organisation de Muriel Marsac

II/06/I5
Départ d Axeo à 8h30
Une déambulation à pieds et vélo

- Commission : Leire Arbelbide,
- Production : Sophie Garreau, Christophe Jaunay
- Territoire Ouest : Franck Leminoux, Yannick Barré, Olivier Chauvin,
- Territoire Nord : Mickaël Le Cointe
- Territoire Est : Alain Renaud, Yann Bœuf, Gaëlle Degiorgio,
- Territoire Sud : Patrick Leclesve
- Maxime Derval, Josselin Froger, Norah Heun, Anne Retière, Miguel Gicquiaud, Aurélien Renaud, Maxime Baumier

Bilan aujourd hui / état des lieux

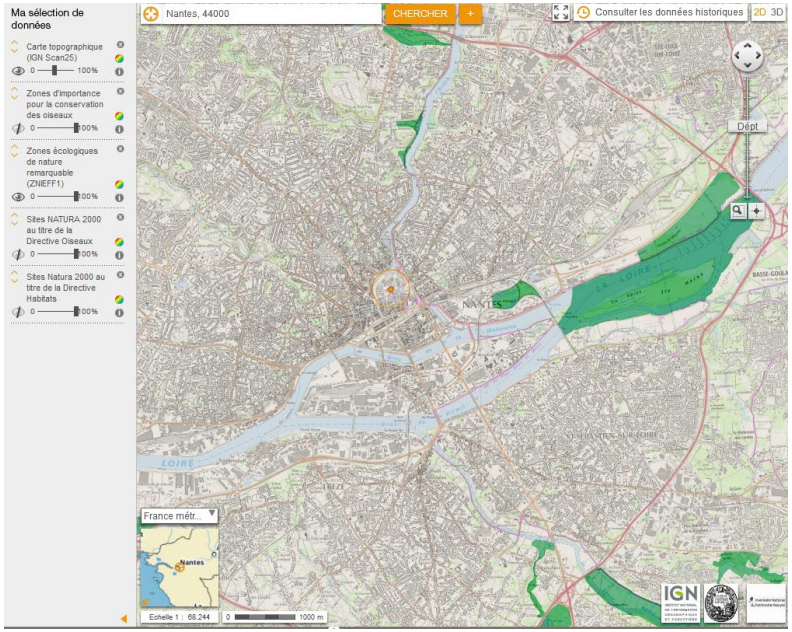
Sortie avec les agents qui étaient très nombreux ce qui n a pas facilité la prise de parole de tous
Démarche de choix du site ?
 Des agents des territoires pas toujours présents sur leur territoire lorsqu ils ont été traversés
Cela a semblé fonctionner d un point de vu pratique mais il manque aujourd hui des traces. Besoin ressenti de systématisation de la démarche
Le partage de regards est intéressant sur ce que j aime et que je n aime pas en tant qu agent de terrain sur les massifs en gestion
L apport de regards divers sur des sites communs
Quelle gestion sur quel site ?
Quelle est la place du végétal dans ces espaces ?
Discussion de l influence de l apport privé sur le public (pieds d immeuble)
Questionnement de comment transmettre l information aux acteurs du SEVE ?

Prochaine visite à suivre : les bords de l Erdre.

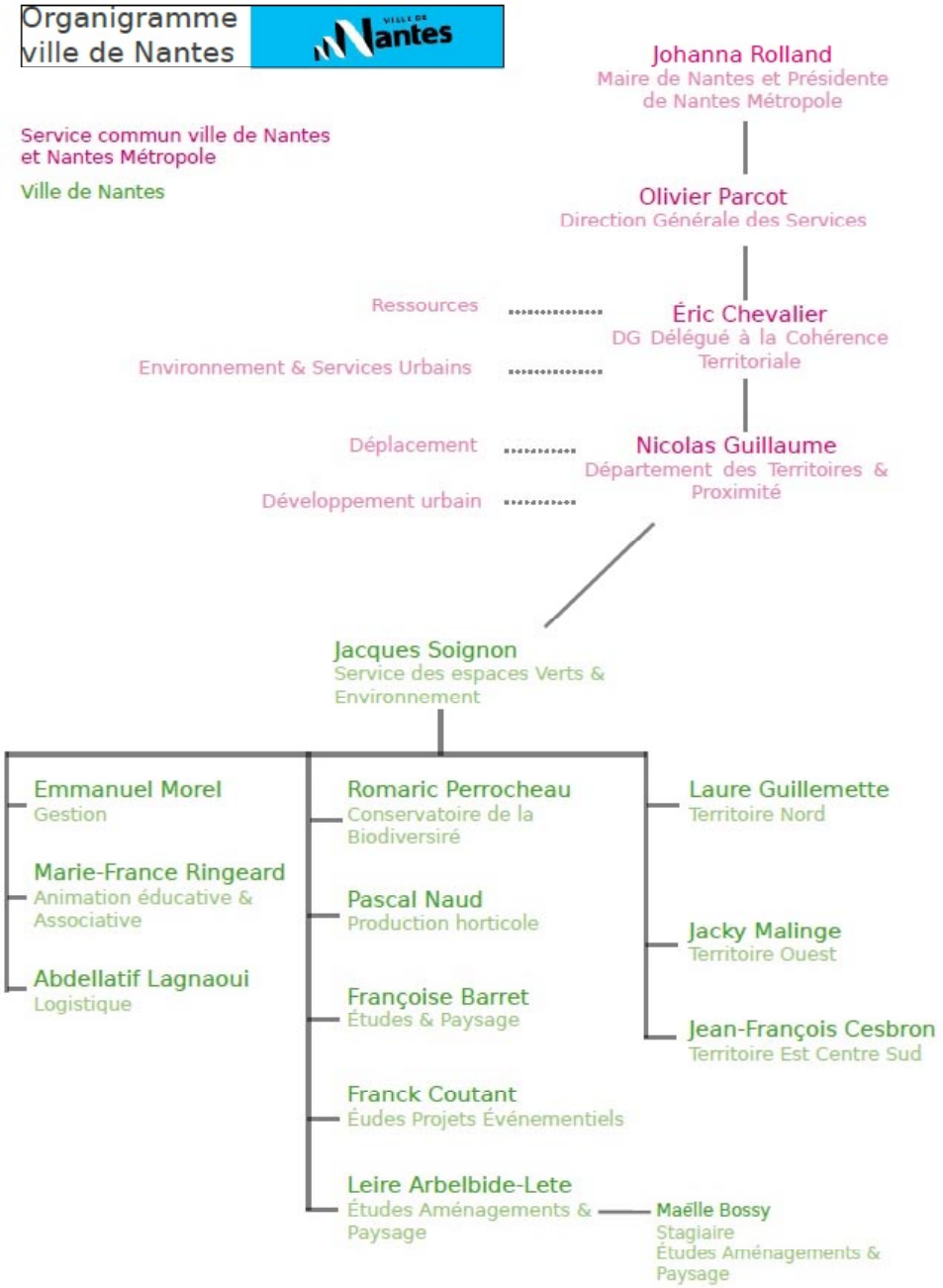
La Loire à travers la France

Figure 1 : Localisation de la ville de Nantes (S.Delorme).

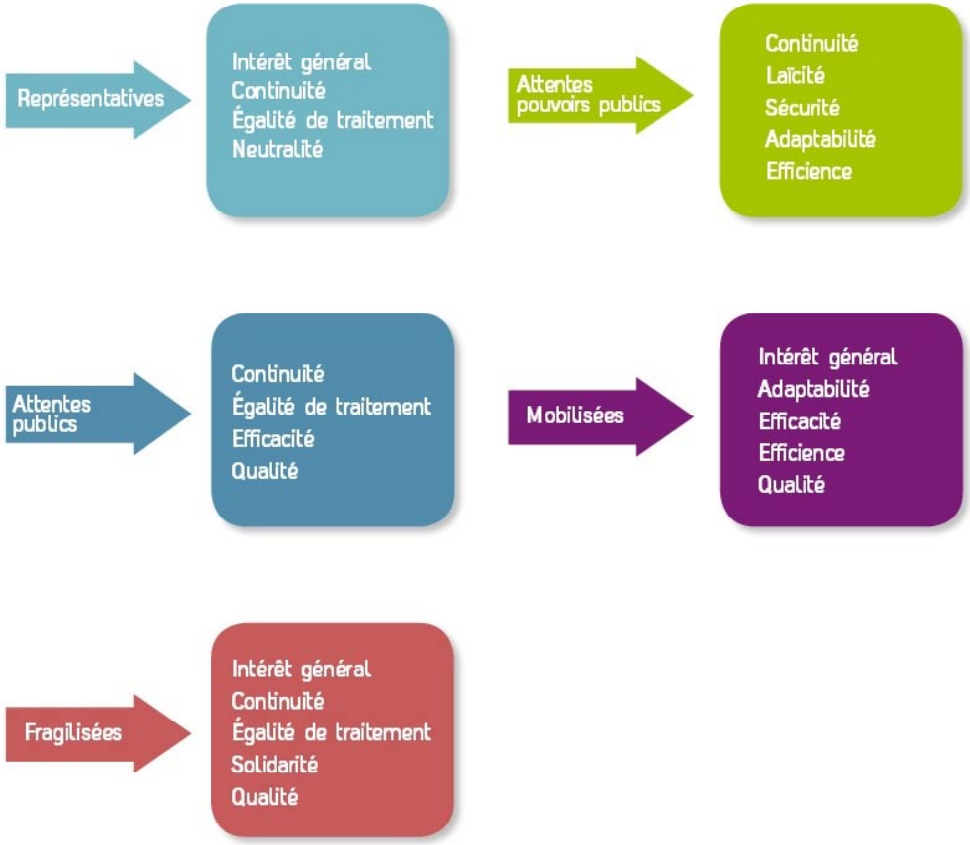
La petite Amazonie est un espace en Natura 2000, de ZNIEFF 1 et protégés par la Directive Habitat et Oiseaux.



Annexe 4



Les valeurs phares du service public (Le petit Livre Blanc de la Fonction Publique, 2015)



Annexe 5

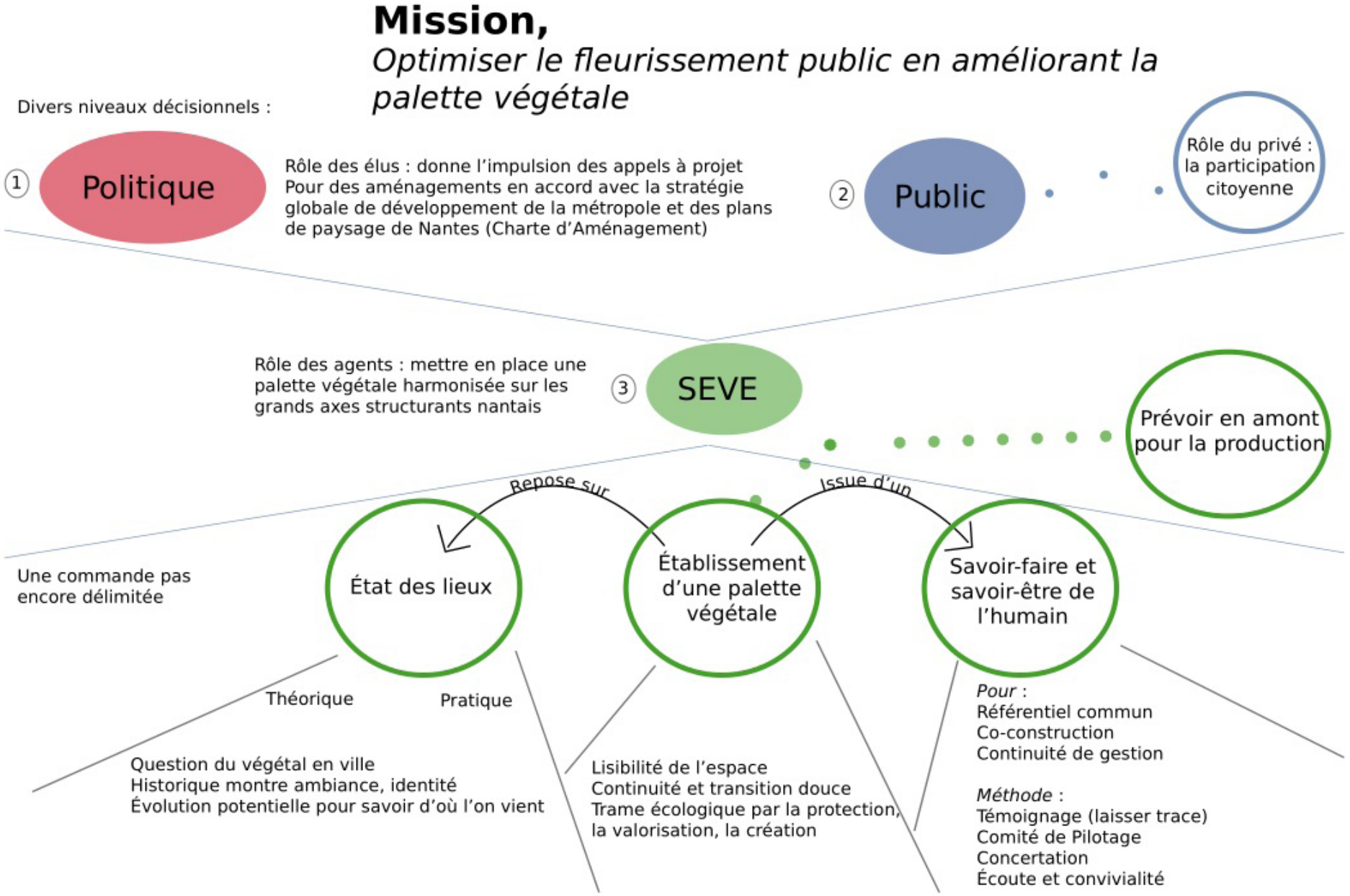
Tableau comparatif des manières de travailler public / privé orienté Espaces Verts

	Entreprise privée	Entreprise publique
Autonomie	Grande même, si en contrepartie, la pression des éléments de hiérarchie supérieure peut être élevée	Faible de manière globale car les agents se sentent « contraints » par de longues procédures avant acceptation/réalisation
Confiance dans ses collaborateurs	Dépend des salariés Formation de groupe de travail et de confiance	Cela devrait être le cas car le travail est dans un objectif commun sans question de rendement ou de peur de perdre « sa place ». Un rappel des valeurs et compétences des uns et des autres peut être opportun
En contact direct avec le public	Dépend du domaine d'activité dans des entreprises traitant du végétal	Souvent car répond à la commande publique Besoin de savoir ce que la ville fait pour ses habitants Reconnaissance de l'argent public Très apprécié par certains agents de pouvoir être facilement proche des habitants et lorsqu'il y a un problème, le responsable n+1 ou le service prévention des risques et RH prend le relais = sécurité accrue pour les agents
Échange du savoir-faire	Dépend de la confiance justement entre collaborateurs Si la taille de l'entreprise est petite, l'échange est facilité	Il se réalise mais pas systématiquement et pas forcément entre les personnes qui devraient travailler ensemble Communication entre groupe de confiance beaucoup plus aisée Des tensions vis-à-vis de la hiérarchie et coupure entre les hommes du terrain et de bureau Notable : un berceau de compétence, un terreau très fertile ! Des mises en réseaux parfois évidentes et riches
Qualité et proximité des relations, des échanges informels	Souvent les échanges sont moins perçus comme formels et la proximité des petits groupes est évidente. Ce qui n'est pas vrai en revanche pour des plus grandes entreprises	Échanges formels mais aussi informels nombreux, parfois perçus comme trop nombreux Qualité du respect des uns et des autres Mais proximité des relations plus complexes du fait du nombre d'agents là encore
	Les groupes créés entre collègues peuvent être solides	
Capacité d'anticipation	De nombreuses études sont menées régulièrement sur les capacités de l'entreprise pour des questions de rendement et de fait, ces organismes ont les moyens d'anticiper et des indicateurs d'amélioration	La réduction des budgets publics en baisse impose une difficulté de prise de temps et de recul L'urgence des actions est perçue comme un manque d'anticipation Il faudrait peut être gagner en efficacité pour gagner du temps et permettre la prise de conscience des évolutions pour aller encore plus vers de l'amélioration et de l'anticipation
Évolution du salaire	Peut être très large, salaire de début plus faible mais en fin de carrière parfois plus élevé, évolution variable	Se réfère à une grille normée et passage dans les catégories n+1 sur concours interne
Impression de liberté	Grande même si toujours de la pression du rendement	Plus de liberté ressentie car aujourd'hui le travail de désherbage est contraignant
Avancement et impression d'aller de l'avant	Possibilité d'évolution et flexibilité des procédures Attente d'un résultat mais pas d'analyse du moyen si le résultat est là	Avancement règlementé mais position sûre d'emploi Impression de ne pas être mobile et de perdre du savoir-faire Des valeurs encore qui se partagent et un travail pour le bien commun Un honneur de travailler pour la ville
Taille, gabarit des équipes	Varie mais souvent de moindre taille que dans les services publics ou bien en mutualisation.	A Nantes par exemple 200 agents du SEVE Equipes de 8 à 12 jardiniers 24 agents de maîtrise 400 agents du SEVE environ Des services mutualisés

Issus d'entretiens individuels d'agents du SEVE tous niveaux confondus
Ce tableau cherche à mettre l'accent sur les éléments d'importance pour la mise en cohérence du fleurissement. Il faudrait les transformer afin de gagner en efficacité, bien être et optimisation du service. Il ne donne en revanche pas de réelles pistes d'action pour résoudre ces éléments de diagnostic

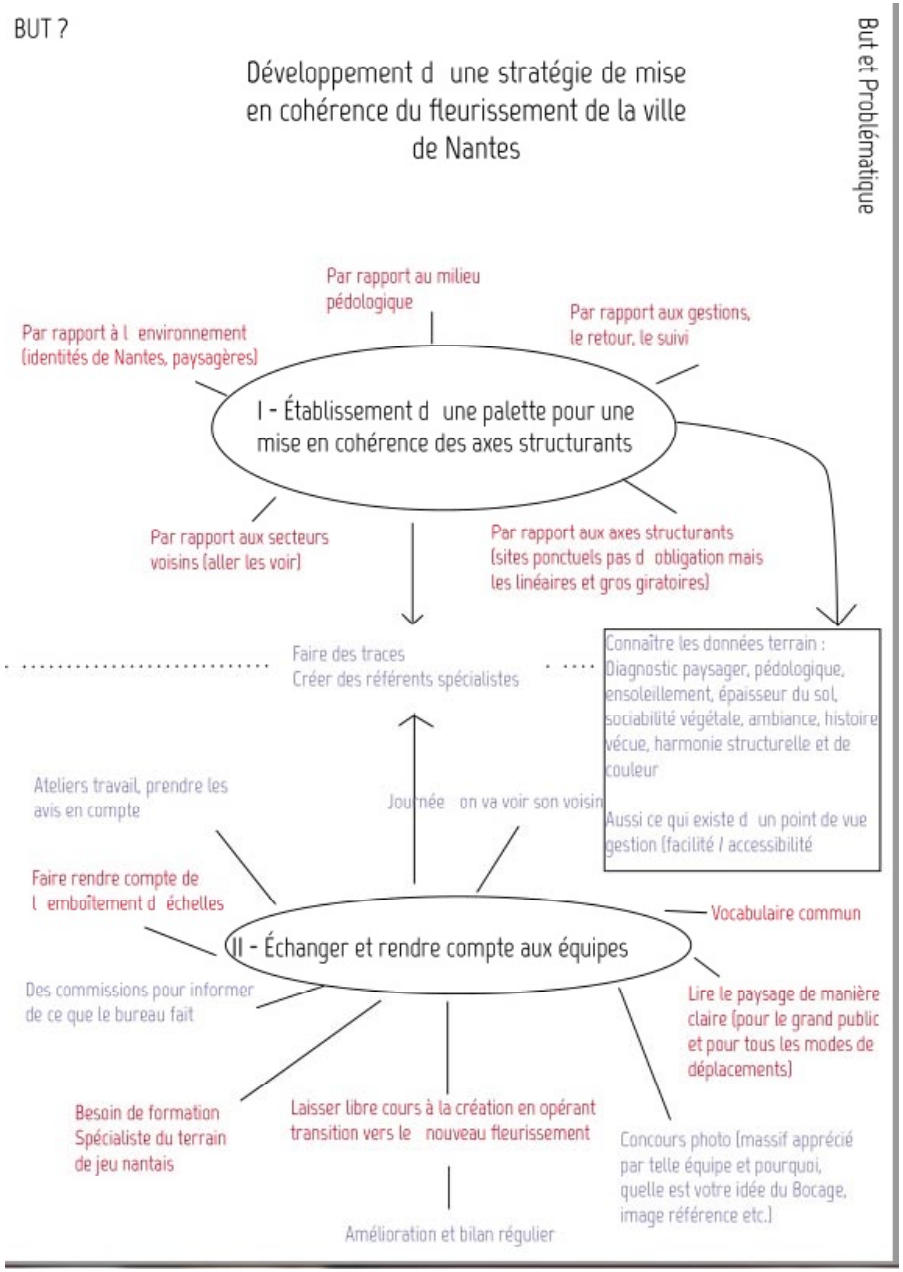
Annexe 6

Au début du stage... Diagnostic initial, prise de la commande du SEVE



M Bossy, 2016

Annexe 7

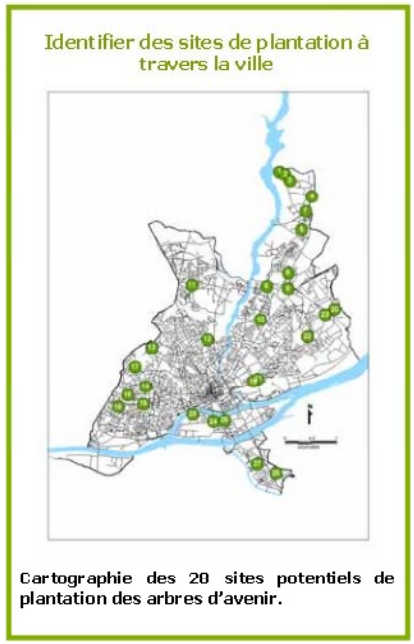


Buts de la Commission

Il doit aussi s'appuyer sur la mobilisation de tous les agents municipaux sur les questions de développement durable, la transversalité et la systématisation de l'action et enfin l'évaluation quantitative et qualitative des politiques menées.

Dans ce cadre, les outils internes de communication auront un rôle important (exemplarité et transversalité). Une vraie stratégie de communication interne devra être définie.

(Citation de l'Agenda 21)



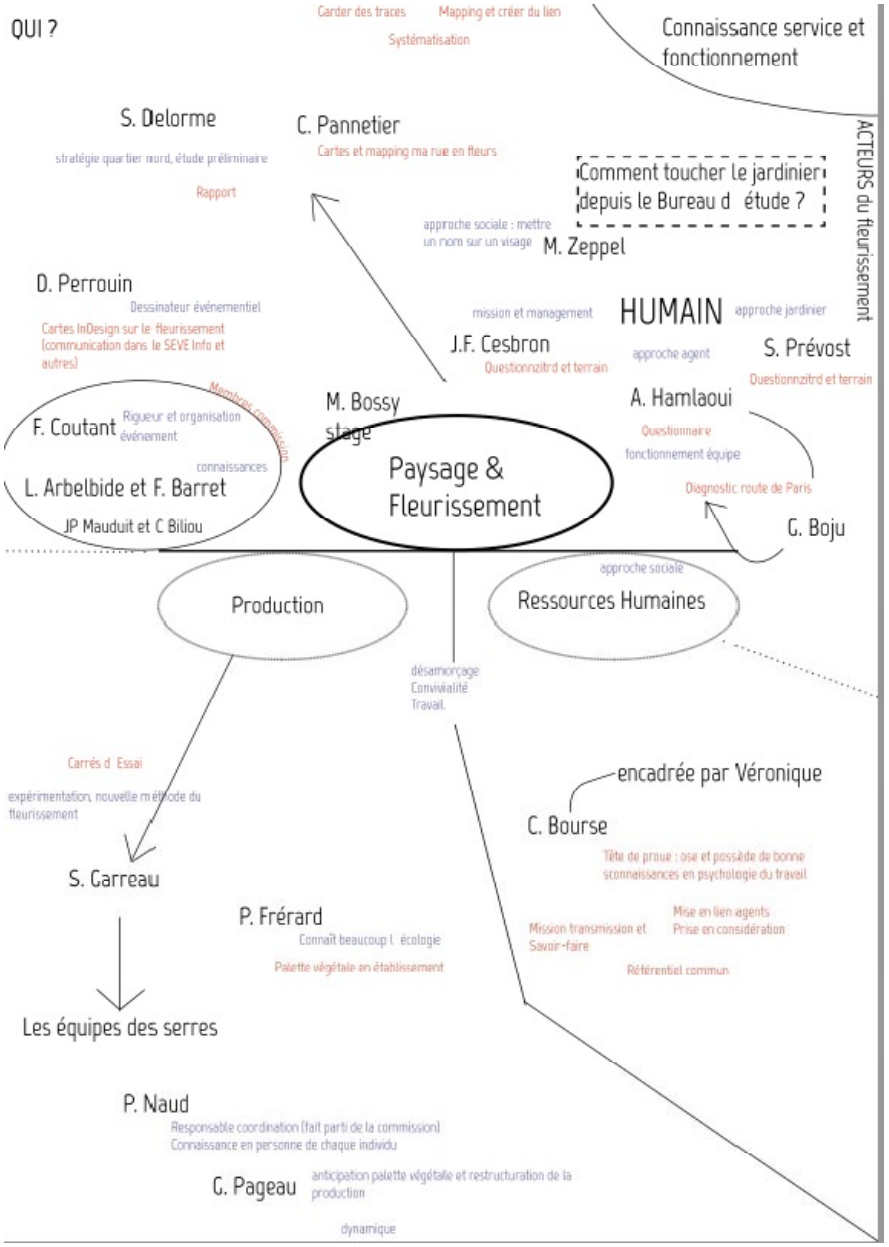
Cartographie des 20 sites potentiels de plantation des arbres d'avenir.

Flore associée au chêne pédonculé en milieu forestier qui pourrait être implanté au pied du chêne arbre d'avenir

SEVE, 2015

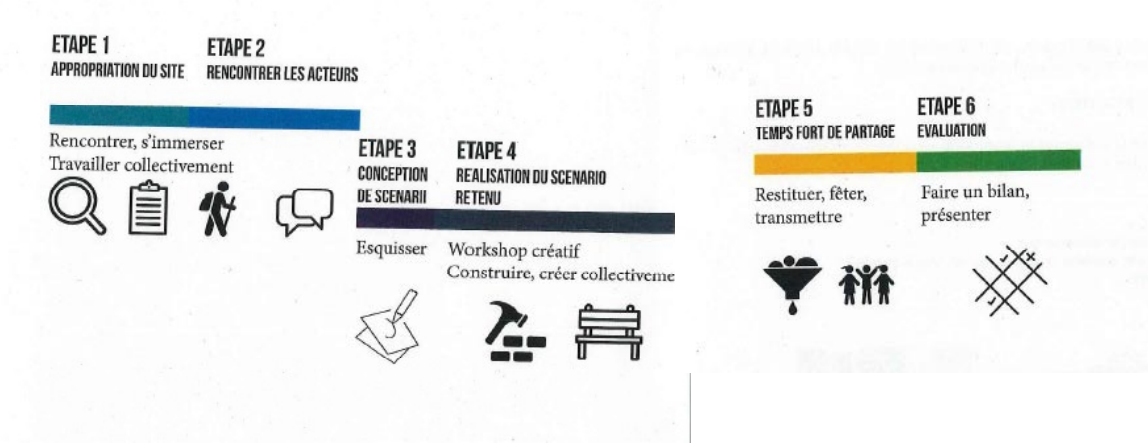
Une certaine cartographie d'espaces spécifiques à Nantes constitue une palette végétale nantaise mais celle-ci est incomplète. Nous n'avons ici que l'association d'espèce avec un chêne.

Annexe 8

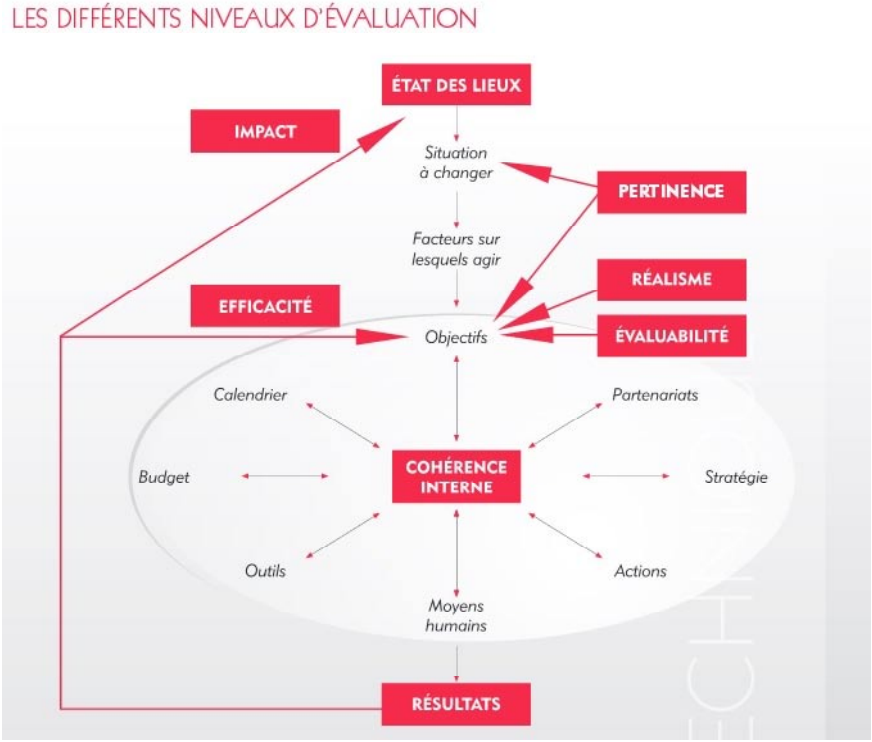


Acteurs multiples concernés par la Commission

Déroulé du projet,
GRSP, 2015)



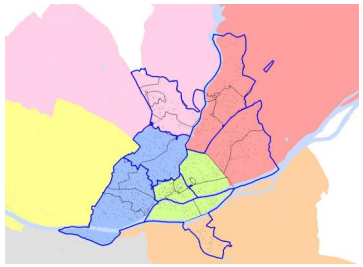
Différents niveaux d'évaluation



Annexe 8

Lecture paysagère selon des axes
Diagnostic et pistes d'action

À remplir par des agents des équipes
Concernées par l'axe d'études



(Situer sur la carte le lieu d'étude)

Date .....

Équipes (+ N° référence sur la photo aérienne) .....

Site d'études .....

I. Diagnostic du site

a. Descriptif de l'axe d'étude

Gabarit route *Route – boulevard – rue – ruelle*

Pistes piétonnes & cyclables O ☐ N ☐

Linéaire (environ) : ..... ml

Vitesse de déplacement : ..... km/h

Entrée de ville O ☐ N ☐

Arrêt (feux, rond-point, stationnement...) O ☐ N ☐

Flux piéton Faible ☐ Moyen ☐ Fort ☐

b. Aux alentours...

Urbain :

- Habitat (à entourer)

Maison individuelle — Petit collectif — Grand ensemble — Zone industrielle

- Couleur dominante aux alentours .....

Ambiance aux alentours : .....
(Zone commerciale, centre-ville, espace résidentiel etc.)

- Commerces O ☐ N ☐ Préciser .....
- Écoles, terrains sportifs, équipements publics O ☐ N ☐
- Zone de stationnement O ☐ N ☐
- Axe particulier O ☐ N ☐
(Voie de bus centrale, tram, grande voie piétonne centrale etc.)

Préciser .....

Végétal :

- Espace Vert à proximité O ☐ N ☐ Préciser .....
(Parc – square – voie verte – jardins...)

c. Descriptif végétal

Forme : *linéaire / massif*

Fonction : *d'accompagnement de voirie, pied de bâti, en décor, pour la sécurité*

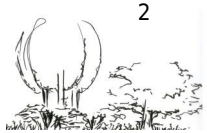
.....

Volume :

Tapissante (<5cm) 1

Intermédiaire (25 à 50cm) 2

Basse (5 à 20cm) 3

Haute (plus de 50cm)  4

(Numéro à reporter sur la photographie aérienne)

Annexe 9

Liste Palette végétale dominante :

Plante	**Type** *(annuelle, vivace, grimpante, arbustive, potagère, aromatique, fleuri…)*	**Saison** (caduc, persistant)
……	……	……
……	……	……
……	……	……

Couleur dominante du végétal :
(Entourer la nuance)

Coupe de l'axe (vue d'en face) **:**

II. Gestion

a. **Sécurité :** aisée ☐ compliquée ☐ dangereuse ☐

(Code couleur à reporter sur la photo aérienne)

b. Gestion existante

	Par le SEVE	Entreprise extérieure	Rythme entretien
- Tonte	☐	☐	☐
- Fauche	☐	☐	☐
- Entretien massif	☐	☐	☐
- Élagage	☐	☐	☐
- ……			
- ……			

III. Pistes d'actions

Des premières pistes d'actions :

- Site à valoriser/préserver :
  ……
  ……
- Site à supprimer/atténuer (liste les problèmes et quantifier les actions possibles)
  Ex : 3 arbres morts à supprimer
  ……
  ……
- Autres pistes pour des phases ultérieures
  ……
  ……

Annexe 10

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1		**Lecture paysagère - diagnostic de l'entrée de Nantes par la route de Paris**							date: 05/04/2016					
2	**N°**	***SEQUENCE***	**Vitesse déplacement (piéton, 2 roues, voiture)**	**Ambiance (visuel, bruit, odeur, etc)**	**Eléments structurants (végétal, architecture, voirie, etc)**	**Fonctions (déplacement, recherche directions, carrefours, école commerces, etc)**	**POINT POSITIFS**	**Qualité paysage**	**Qualité végétale**	**Qualité biodiversité**	**POINT NEGATIFS**	**ELEMENT A PRESERVER**	**ELEMENT A METTRE EN VALEUR**	**ELEMENT A SUPPRIMER**
3	**1**	***PEUPLIER MORT***	VOITURE	AXE AUTOROUTE		SECURITE								PB SECURITE ARBRE MORT
4	**2**	***MASSE COTONEASTER***	VOITURE	AXE AUTOROUTE		SECURITE		PLATANE / BOUEE COTONEASTER			PB ECLAIRAGE LAMPADAIRE SOUS			MASSE ELEAGNUS/LAURIER PALME/PEUP
5	**3**	***ZONE DEGAGEE***	VOITURE AU FEUX	AXE AUTOROUTE		VISIBILITE SECURITE					4 PETITS ARBUSTES SANS INTERET			4 PETITS ARBUSTES SANS INTERET
6	**4**	***ZONE DE PINUS***	VOITURE AU FEUX					PINS PARASOL						
7	**5**	***3 PLATANE DEGAGES***	VOITURE AU FEUX								ROSIERS SANS INTERET			ROSIERS SANS INTERET
8	**6**	***MASSE COTONEASTER***	VOITURE	AXE AUTOROUTE		SECURITE			COTONEASTER					PEUPLIERDS LAMPADAIRE
9	**7**	***ZONE FOUILLI***	VOITURE	AXE AUTOROUTE		SECURITE		CHENE A SURVEILLER				CHENE MISE EN VALEUR		ARBUSTES ISOLE/RONCE/PINS
10	**8**	***CHEMIN DE FER***	VOITURE	AXE AUTOROUTE	CLOTURE BETON SANS INTERET	TRES OUVERT								
11	**9**	***ZONE CHENE DES MARAIS***	VOITURE	AXE AUTOROUTE		INTERSECTION LAISSER DEGAGER VISIBILITE		LES 2 ARBRES						
12	**10**	***ZONE EUONYMUS/COTO/BOULEAU***	VOITURE	AXE AUTOROUTE		SECURITE			COTONEASTER					PEUPLIER/BOULEAU/EUONYMUS
13	**11**	***GAZON***	VOITURE	AXE AUTOROUTE		SECURITE		POSITIF						

Première version du tableau Lecture Paysagère de grands axes

Annexe 11

AMBIANCE BOCAGE

http://www.oya-vacances.com/29-aux-alentours/40-marais-poitevin-et-marais-vendeen.html

http://www.espace-sciences.org/archives/science/19243.html

Connaissance du bocage

Définition : « Un paysage de prés et de champs, enclos de haies et de talus. Cela crée un reseau interconnecté de haies et de prairies d'élevage entre autres, alternant avec des parcelles cultivées
http://www.espace-sciences.org/archives/science/19243.

http://www.carnetsderando.net/bocage-normand-la-vallee-de-la-souleuvre/

I) Géologie

Sols peu épais, des micaschistes mais un socle épais de granite
Des nappes en surface
Nous sommes sur la queue du Sillon de Bretagne
On subit le vent et le ruissellement

II) Structure végétale, éléments distinctifs du paysage

Strate arborée, arbustive et herbacée importantes à conserver toutes les trois. Hauteur de 1 à 20m
Plantée en rupture de pente grâce au système racinaire, cela fait tenir les talus

À l'origine, les haies et talus séparaient les espaces d'élevage de ceux dédiés à la culture.
Petits enclos permet gestion de proximité
Plantée en rupture de pente grâce au système racinaire, cela fait tenir les talus

Orientation des haies : perpendiculaires à l'écoulement des crues

Palette végétale usuelle : acanthus anchusa / anemone / asphodelus ramosus / aster / aquilegia / allium / carex / chêne / prunus / salix / cornus / euonymus

Des plantes hygrophiles (epilobium hirsutum, Lythrum hyssopifolia, Lycopus europaeus, Montia fontana, Juncus Mentha pulegium etc.)

Couleur dominante : du vert, du blanc et des touches de jaune

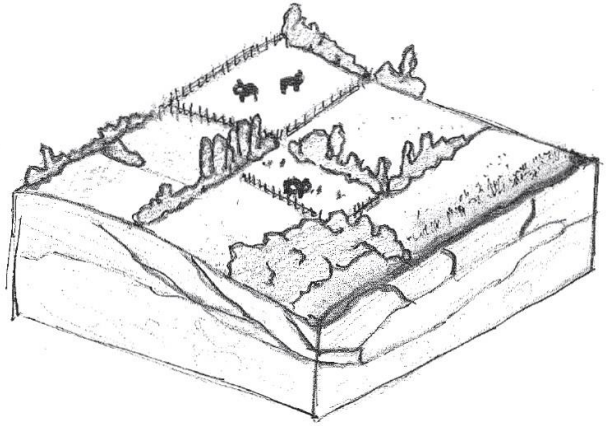


Fig 4.Bloc Diagramme de la structure aérienne et souterraine d'une zone de bocage (M. Bossy, 2016)

Plessage / Tressage : Technique pour réhabiliter de vieilles haies bocagères qui consiste à tresser les taillis des espèces qui peuplent le bocage. Il suffit d'entrelacer les branches vivantes pour former un rempart végétal qui permet de stabiliser les berges le long des cours d'eau.

Alternance avec les communs : vastes surfaces prairiales sans ligneux

III) Fonction et usage d'hier & aujourd'hui

Petits enclos permet gestion de proximité
Plantée en rupture de pente grâce au système racinaire, cela fait tenir les talus

Des retenues d'eau par le système racinaire et redistribution des ressources
Reconstruction de l'identité de la région => tourisme et qualité du cadre de vie

Refuge à faune
Elles faisaient office de brise-vent et fournissaient, en été, de l'ombre au bétail. On s'y approvisionnait en bois de chauffage et de fourrage.
Aujourd'hui, on sait que les haies, en particulier celles perchées sur un talus, servent dans la lutte contre l'érosion des sols et si, à elles seules, elles n'empêchent pas les inondations, elles régulent tout de même les eaux de pluie.
Le bocage constitue un refuge et une zone potentielle de puits de biodiversité (les herbes, les arbustes puis les arbres) qui sont autant de milieux de vie pour une faune diversifiée ; d'autre part, le réseau des haies et des talus assure la liaison (notamment les intersections des haies) entre les espaces cultivés, naturels ou artificiels et offre des corridors de dispersion importants pour la flore et la faune.

Appui économique : Mission Bocage depuis 2003 / de même supporté par des associations naturalistes locales comme par exemple, Bretagne Vivante
CRRLA : Conservatoire Régional des Rives de la Loire et de ses Affluents

IV) Risques

Abandon des praires par de l'enfrichement (apparition sur le long terme de peupleraie) => ce qui amène à une fermeture des milieux
Autre risque pour la taille des exploitations avec l'agrandissement des parcelles : ceci entraîne parfois de l'intensification et urbanisation. Les plus beaux sujets en place sont supprimés ou fragilisés
Régression forte du bocage : surface divisée par 3 en 50 ans (entre 1950 et 2000)

V) Vocabulaire associé

Aujourd'hui, on réalise du néobocage
Praire, haie, talus, mare, maillage, tressage, biodiversité

Guillemot, Marc, et Mission Bocage. « Mission Bocage, l'arbre cultive le territoire », 2016. http://missionbocage.fr/nos-services/haies-champetres-bocageres-conseil-technique/.

Mission Bocage, et Conservatoire Régional des Rives de la Loire et de ses Affluents. « La Loire et son Bocage », 1997. http://missionbocage.fr/document/La%20Loire%20et%20son%20Bocage.pdf.

Annexe 12

	A	B	C	D	E	F
1	Palettes végétales - MA RUE DANS UN JARDIN		à valider Loire			
2			à voir (production)	B - bouture	JP - Jeune Plant	
3	n°	liste des entités paysagères	Grimpantes	Vivaces		
4	1	Vallée de l'Erdre	Akebia (B)	Veronica virginicum / Agapanthus / Alchemilla vulgaris / Campanula persicifolia alba / Anemone / Acanthus spinosus / Calamintha nepeta / Aster divaricatus / Bergenia		
5	2	Val de Sèvre	Vitis / Brevipedunculata (JP)	Angelica archangelica / Calamintha nepeta / Aster (automne) / Salvia / Stachys / Liriope muscari		
6	3	Petites vallées (Chézine, Cens)	Ampelopsis (B)	Monthea / Anchusa sempervirens / Asphodelus ramosus / Veronica virginicum / Geranium macrorrhizum / Anemone / Epilobium angustifolium		
7	3bis	Petite vallée du Gesvres	Lonicera etrusca (B)	Monthea / Physostegia virginiana / Lysimachia ciliata / Liatris / Saponaria officinalis (association de couleur rose jaune pertinente ?) / Filipendula ulmaria / Angelica		
8	4	La Loire Fluviale / La petite Amazonie	Clematis flammula / Humulus lupulus (JP)	Pimpinella saxifraga / Geranium pratense / Graminée (à voir suivant production)		
9	5	La Loire Maritime	Humulus	Angelica archangelica australis / Foeniculum vulgare / Geum magellanicum / Carex morrowii / Aster novae angliae / Physostegia virginiana / Saponaria officinalis		
10	6	Anciens espaces de bocage / Parc de la Chantrerie	Lonicera / Glycine (B)	Iris pseudacorus / Knifofia / Acanthus spinosus / Anemone / Aquilegia / Asphodelus ramosus / Aster / Euonymus (arbuste)		
11	7	Anciens espaces de Maraîchage / Parc du Grand Blottereau	Kiwi / Fruitiers palissés / Capucine / Pois de senteur (Lathyrus latifolius) / Akebia / Campsis grandiflora (B)	Campanula pyramidalis / Allium carinatum pulchellum / Lathyrus latifolius / Hyssopus officinalis / Paeonia (herbacée) / Salvia officinalis / Lippia citriodora (gélif dans centre		
12	8	Voyage des plantes / Collection / Jardin des plantes	Parthenocissus (B)	Rudbeckia fulgida / Baptisia leucophaea / Achillea terracotta / Liriope muscari / Saponaria / Nepeta		
13	9	Secteur Granitique / Parc des Oblates	Vitis vinifera / Vitis riparia (JP)	Asphodeline lutea / Acanthus spinosus / Helleborus corsicus / Helichrysum italicum / Polygonum / Saponaria ocymoides		
14	10	Parc floral de la Beaujoire	Rosa ? Autre	Alcea rosea / Iris germanica / Iris Pumila / Eriogonum kravinskianum / Aster / Salvia (sauf patens)		
15	12	Parc de Procé	Glycine (B)	Saponaria ocymoides / Nepeta / Anemone / Geranium / Artemisia / Aster lateriflorus /		
16	13	Parc de la Gaudinière	Aristolochia (JP)	Narcissus pseudonarcissus / Narcissus poeticus / Allium rubellum / Veronicastrum sibiricum / Liriope / Lysimachia punctata / Agapanthus (blanche) / Aster (violet) / Anemo		
17	14	Arboretum Cimetière-parc	Hydrangea petiolaris / Schizophragma (JP)	Viburnum plicatum mariesii (trop grand ?) / Aster divaricatus / Stachys byzantina / Bergenia emeiensis / Salvia / Campanula / Leucanthemum		
18	15	Parc du petit port	Rosa / Clematis montana (JP)	Symphytum grandiflorum / Pulmonaria officinalis / Epilobium / Geranium macrorrhizum / Aster / Campanula persicifolia		
19						
20						

Palette végétale issue de l'appel à projet «Ma Rue en Fleurs»

Annexe 13

Méthodologie théorique d'un atelier créatif. (M BOSSY, 2016)

Synthèse de la méthode pour créer un atelier collaboratif

La théorie

La créativité est le premier élément à stimuler pour le début d'un atelier collaboratif. Pour ne pas se censurer et se bloquer à une rationalité prématurée, il faut bien prendre à la première phase le temps d'énoncer toutes les idées des acteurs en présence. Il faut en résumé, « viser la lune pour attraper quelques étoiles ».
Car il vaut mieux démultiplier dans un premier temps : on reconnaît des profils variés de créatifs : le novateur qui s'affranchit des normes, l'imaginatif qui laisse libre cours à son inspiration et le chercheur qui explore.

Faire des processus d'ateliers par sous-groupe de 4 ou 5 en forme ouverte et ronde pendant 15/20min de manière chronométrée et pousser ensuite à mettre en commun et se regrouper autour de porte parole. Ainsi, on peut reconnaître ensuite des personnes ressources pour être des référents ou des meneurs.

Attention à ce qu'il y ait un animateur neutre qui puisse pousser à s'exprimer car nous travaillons avec parfois des personnes peu à l'aise à l'écrit (peur de la page blanche aussi).

Observation et méthode des comparaisons métaphores pour établir un diagnostic ludique
Transposition en partant des expériences ici ou ailleurs
Proposition libre
Proposition en entonnoir avec contraintes
Phasage et ébauche d'opérationnel

Mise en accord et mise en acte

En pratique

Bien préparer les invitations : à qui on envoie et qui on permet de ne pas être là

D'abord une entrée en matière conviviale et rafraîchissante (cela n'a jamais fait de mal à personne de commencer des relations en bons termes).

Annexe 14

Rappeler l'ordre du jour de l'atelier

Un premier temps, un état des lieux factuels du problème (où on se situe, qui ça concerne, pourquoi on soulève des problèmes etc.)
Dessin, post it, mapping

Un second temps rendre dynamique en métaphorisant ensemble grand groupe
Puis proposition et boîte à idée en sous groupe : coloriage, gommette, paper board, maquette pâte à modeler etc.
30min

PAUSE

Puis on a une rapporteur et on regroupe/compare les idées, restreint ensemble 15min

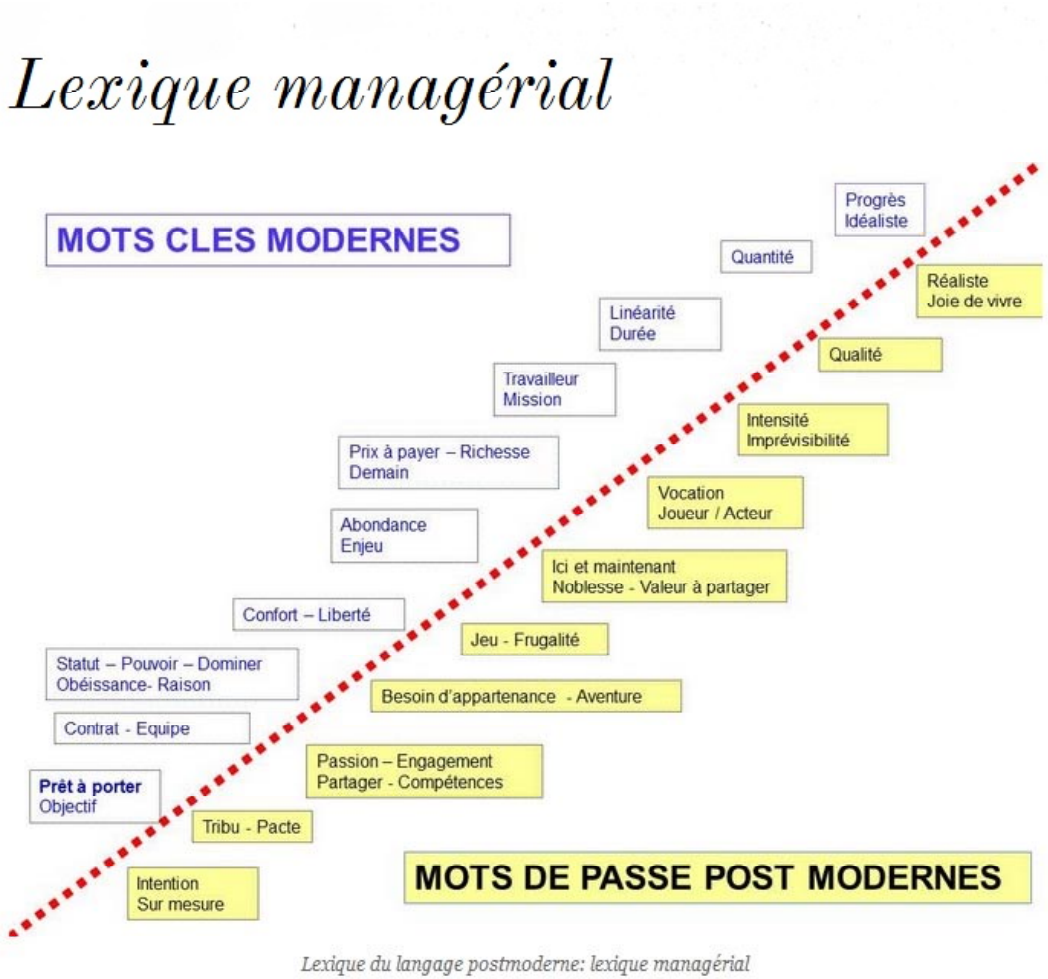
Se mettre d'accord sur un scénario opérationnel et le phaser
Demander l'avis de tous à tour de rôle 15min

Validation avec la direction et retour de la réunion avec le CR

Globalement, en atelier, il faudra appuyer sur les points suivants :

Réaliser des démarches de CONCERTATION : pour améliorer l'acceptabilité des projets et donc l'acceptation ultérieure par les agents du terrain. Ils se sentiront concernés et trouveront que leurs remarques sont mieux prises en compte, ainsi, les plans orientés par le bureau d'étude seront mieux acceptés.
Les projets devront avoir UNE CIBLE définie afin d'adapter le discours au public concerné : grand public et vulgarisation/sensibilisation. Pour des gens du Bureau d'études et du terrain, imager davantage et rendre plus attrayant pour donner de l'autonomie aux agents qui déroulent le projet.
Suite à une réunion de projet, UN SUIVI devra être toujours mis en place pour marquer les avancées et les faire valider par la direction, ensuite confronter à des INDICATEURS. Ceci permettra de faire évoluer et d'adapter les démarches ainsi que de rendre compte des fruits rapportés éventuels par la/les méthodes en place.

Annexe 15



Lexique du langage postmoderne: lexique managérial

Le management post-moderne, MPM, 2016)

Annexe 16

Référentiel des compétences collectives

Ce référentiel est le fruit des combinaisons individuelles supposant une coopération collective. Le manager resencera, à partir des critères, les agents possédant un niveau de maitrise élévé.

SEVE

Agent spécialisé des espaces verts

Le jardinier d'espaces verts réalise les opérations techniques de création, d'aménagement et d'entretien du patrimoine d'espaces verts, de parcs et jardins ou de terrains sportifs, dans le respect de la gestion différenciée, et des règles d'hygiène et sécurité.

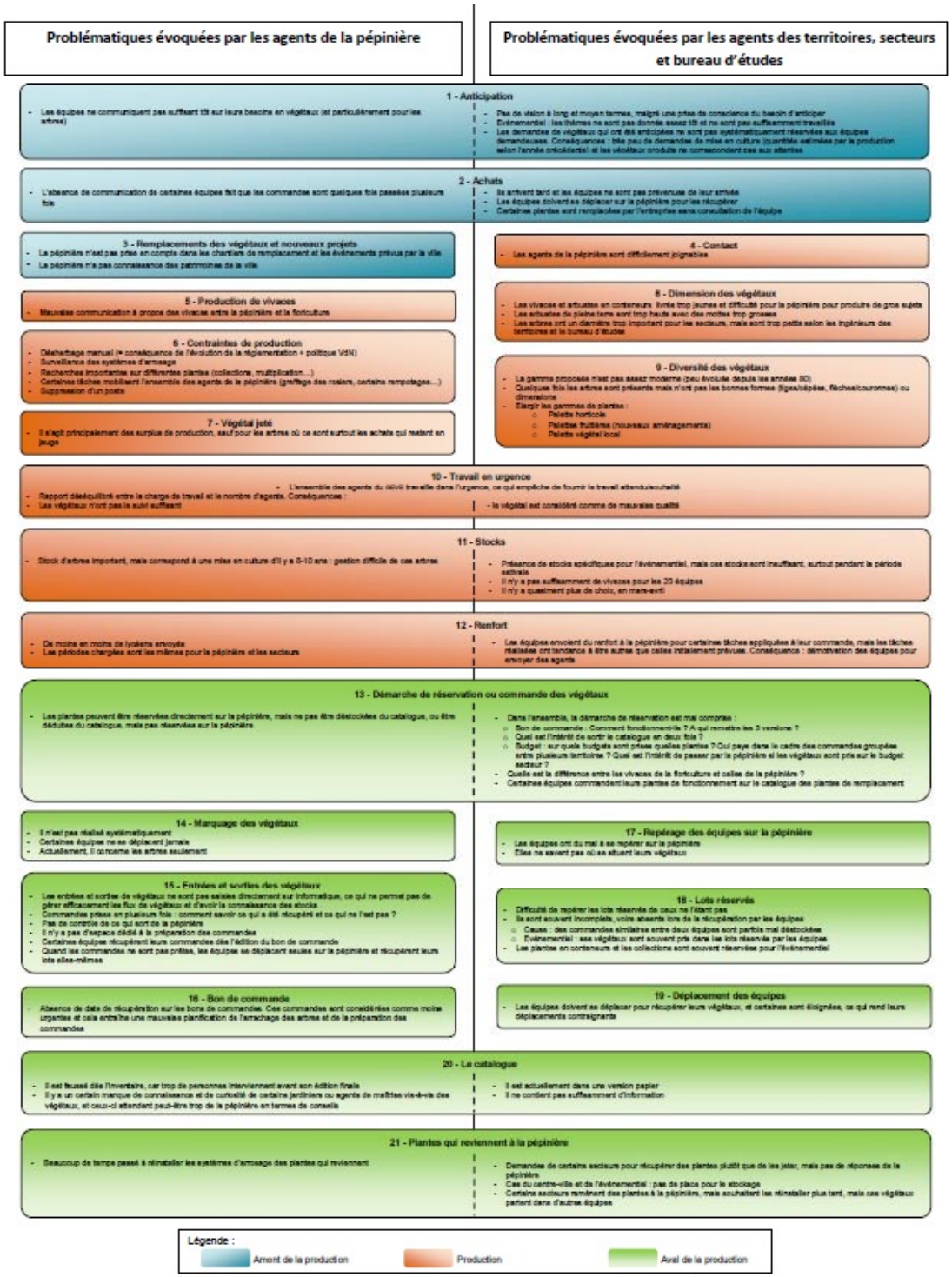
Compétences Techniques Générales	*SAVOIR-FAIRE (je suis capable de…)*
Domaine Matériel	Maîtriser les outils manuels (sécateur, binette, paroir, fauche, bêche...) Maitriser les outils motorisés, en respectant les habilitations et autorisations Choisir les outils et pratiques adaptés en fonction de sa morphologie, afin de prévenir les risques liés à l'activité physique. Connaitre et respecter les règles d'utilisation et de sécurité du matériel (procédures, instructions) Réaliser ou contribuer à l'entretien du matériel utilisé et des locaux
Domaine Jardinage	Connaître les caractérisques des végétaux horticoles et indigènes (type, biologie, floraison) Connaitre les techniques de plantation, taille et d'entretien des espaces verts en fonction des lieux et des ambiances (codes qualité) Mettre en œuvre les méthodes de plantations et d'engazonnement, suivant le cycle de vie des végétaux Appliquer les techniques d'entretien des surfaces en fonction des protocoles de gestion différenciée Choisir les plantes (en prenant en compte différents paramètres) Analyser les espaces verts
Domaine Paysage	Connaitre les techniques de maçonnerie paysagère et d'arrosage Réaliser l'ensemble des travaux comprenant la pose d'une cloture, d'un enduit, ou de matériaux Utiliser un système d'arrosage
Transversales	Lire et interpréter un plan d'aménagement et suivre les instructions Organiser son travail en vue de garantir la qualité des espaces verts Proposer et argumenter des solutions techniques

Référentiel des savoir-faire, Bourse, 2016

Compétences Techniques Spécifiques	*SAVOIR-FAIRE (je suis capable de…)*
Domaine Bovins & Animaux domestiques	Connaitre les techniques agricoles Préparer et entretenir les enclos, clotures Conduire les vaches du site hivernal au paturage (en prairie) Gérer quotidiennement les bêtes (nourriture, surveillance) Aider la vétérinaire pour les soins et prises de sang Etre senbiliser aux animaux (observer)
Domaine Terrain sportif	Connaitre les techniques de gestion des terrain sportifs Suivre le calendrier pour réaliser les opérations d'entretien Réaliser l'entretien régulier du terrain sportif (tonte et engrais) Effectuer le traçage Etre minutieux
Domaine Botanique (référent de collection)	Enrichir la collection en intégrant des nouvelles variétés Gérer la conservation des variétés sur le site Réaliser le rencensement des plantes de la collection Faire l'étiquetage des plantes Enregistrer les changements des plantes et des espaces
	SAVOIR-ETRE (les qualités que je met en œuvre…)
Compétences Relationnelles	Avoir le sens du service public Se montrer à l'écoute des usagers Informer et faciliter le contact avec les usagers Travailler et coopérer en équipe Remonter les informations concernant les anomalies et les dysfonctionnements Communiquer avec ses collègues, la hiérarchie
Compétences Transverses	Faire preuve de dynamisme dans l'exécution de son travail S'impliquer dans la réalisation de son travail en faisant preuve de motivation et d'engagement Effectuer ses tâches avec autonomie et initiative Faire preuve de polyvalence et s'adapter aux différents changements et aux nouvelles applications techniques qui peuvent survenir Respecter les consignes en matière de qualité, sécurité et environnement Disposer d'une habilité manuelle et d'un sens de la minutie Faire preuve d'ouverture d'esprit et de créativité

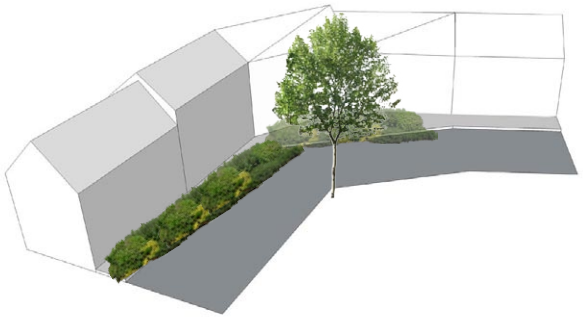
Référentiel des savoir-faire

Annexe 17



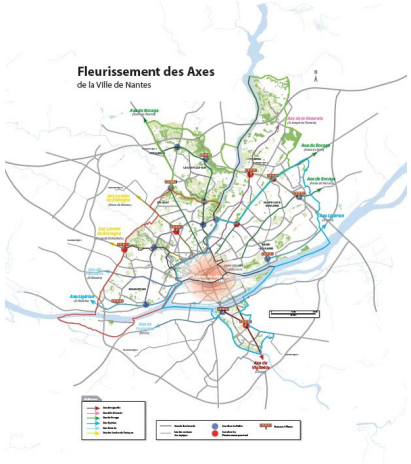
Diagnostic de la production, de l'amont à l'aval, Pageau, 2016

Les Ateliers Paysage & Fleurissement



Chaque jardinier et membres du SEVE sont acteurs du cadre de vie de Nantes

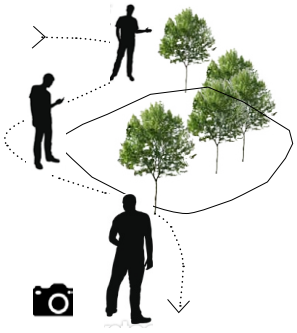
Les Plans de Paysage



Anticiper la production

1 DIAGNOSTIQUER

Où on plante dans la ville et comment ?



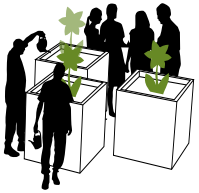
PARCOURIR LA VILLE EN ÉQUIPE pour observer les plantations réalisés dans d autres secteurs

Journée <Allons voir nos voisins> ?

2 ESSAYER

Méthode des carrés d essais
Qu-est-ce que l on plante ?

- Liés à l événementiel
- Liés aux thèmes identitaires de Nantes

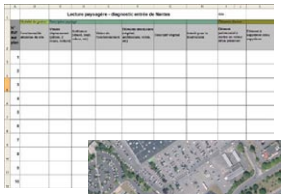


Des carrés d essais au Grand Blottereau
Un référent par carré qui fait ses essais sur le thème :

- des propositions créatives par rapport aux fleurs / la saison / la hauteur / le jeu sur les 4 saisons...

3 ASSURER DES CONTINUITÉS

Palette végétale donnant l identité des ambiances nantaises



C est quoi l ambiance Bocage ? ... des ateliers d élaboration

En cours d expérimentation : Travail de lecture du Paysage route de Paris avec Abdé et Gérald

4 S INFORMER

Un article par mois dans le SEVE Info qui présente une plantation que vous trouvez intéressante dans votre équipe

Explication de la palette et du plan de plantation

Un document de référence voius sera transmis pour faciliter l échanger

12 expériences partagées par an !

Vers de la formation ?

Faire remonter les problèmes

Vers le nouveau fleurissement <Green nantaise touch>

Lire le paysage de manière claire

Échanger et faire connaître ses compétences

Diplôme : Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences Agronomiques, Agroalimentaires, Horticoles et du Paysage

Spécialité : Paysage

Spécialisation / option : Ingénierie des Territoires

Enseignant référent : Vincent BOUVIER

Auteur : Maëlle BOSSY

Date de naissance : 04/03/1992

Nb pages : 41 **Annexe(s)** : 19

Année de soutenance : 2016

Organisme d'accueil : Service Espaces Verts et Environnement de la ville de Nantes

Adresse : Immeuble Axeo – 14 Mail Pablo Picasso – 44 000 NANTES

Maître de stage : Leire ARBELBIDE-LETE

Titre français : Développement d'une stratégie pour la mise en cohérence du fleurissement de la ville de Nantes

Titre anglais : Developing a strategy for the flowerings coherence in the city of Nantes

Résumé : Nantes, la ville aux 100 Jardins, ma ville dans un jardin, capitale Verte européenne, possède un patrimoine naturel d'exception. La politique publique oriente ses actions vers la recherche de continuités végétales pour pousser, encore et toujours, les équipes d'agents de la ville vers plus de développement durable. La coordination de l'humain est de plus en plus difficile avec des budgets aujourd'hui très contraints. La prise de recul nécessaire pour assurer de la cohérence n'est pas possible sans méthode systématique et validée par la direction. Cela constitue l'objectif principal de la stratégie de végétalisation nantaise. Par le biais de la Commission transversale Fleurissement et Paysage, le Service Espaces Verts et Environnement de la ville de Nantes structure, oriente, se concerte et agit pour relever le défi d'améliorer le cadre de vie vert des Nantais.

Abstract : Nantes, the city of 100 Jardins, my city in a garden, European Green Capital, has an exceptional natural heritage. Public policy directs its actions towards research continuities plant to further grow and still the agents of the city teams towards more sustainable development. The coordination of the human is becoming more difficult with very constrained budgets today. Taking necessary perspective to ensure coherence is not possible without systematic and validated by management. This is the main objective of revegetation Nantes strategy. Through the cross and Commission Bloom Landscape, Green Spaces and Environment Service of the city of Nantes structure, directs, consults and acts to address the challenge of improving the green living environment for the Nantais.

Mots-clés : stratégie, cohérence, anticipation, référentiel, palette végétale, 0-phytp, étoile verte, service public, management projet, commission, comité de pilotage, ateliers, partage

Key Words: strategy, coherence, anticipation, repository, plant palette, phyto-0, green star, public service, project management, board, steering committee, workshops, sharing