

Sphér;k & Co.

Capitalisation du projet



Pour l'association



Note d'analyse des entretiens approfondis

SOMMAIRE :

- 1. Présentation de la séquence entretiens approfondis** page 3
- 2. Genèse et chronologie du projet Lil'Ô** page 5
- 3. Analyse du rôle des interviewé(e)s par famille dans la chronologie de développement du site** page 9
- 4. Analyse des éléments de facilitation dans l'émergence du projet Lil'Ô** page 16
- 5. Spécificités du projet Lil'Ô : le projet Lil'Ô est-il original et innovant ?** page 20
- 6. Les Spécificités du projet Lil'Ô du point de vue territorial / partenarial et managérial** page 23
- 7. Conclusions : en quoi le projet Lil'Ô peut-il servir de démonstrateur ?** page 30

Schémas :

1. La répartition des rôles entre familles d'acteurs du projet Lil'Ô page 15
2. Les 7 clés de facilitation à l'émergence du projet Lil'Ô page 18
3. L'écosystème partenarial et les intervenants du projet Lil'Ô page 29

Annexes :

1. Tableau des réussites et échecs perçus du projet Lil'Ô page 31
2. Tableau des spécificités perçues du projet Lil'Ô page 35

1. Présentation de la séquence « entretiens approfondis »

10 entretiens approfondis semi-directifs d'une heure trente en moyenne ont été réalisés entre le 3 mai et le 26 juillet 2022 auprès de 11 personnes au total (une interview en duo).

La grille d'entretien et les personnalités à interviewer ont été validées en comité de pilotage le 14 avril 2022, auxquelles sont venus s'ajouter 2 entretiens complémentaires (Sophie Bosquillon et Simon Bichet)

Grille d'entretien :

Elle comporte 3 parties :

1. **La reconstitution de la genèse et de la construction du projet** depuis son ouverture – le rôle de chaque interviewé dans cette construction
2. **L'évaluation des points de réussite / des faiblesses** du projet - **les éléments de facilitation à l'émergence** du projet Lil'Ô
3. **Les spécificités** du projet, tant en termes d'originalité / innovation que territoriale / partenariale / managériale et autres.

Ces 3 parties sont précédées d'un préambule sur les représentations du projet Lil'Ô. Enfin, en conclusion nous avons posé deux questions :

- ce qu'il convient de mettre en lumière des enseignements du projet Lil'Ô
- la vision de ce que sera devenu le projet dans 10 ans.

Les représentations et la vision d'avenir seront traitées ultérieurement en lien avec les ateliers menés avec les salariés d'Halage sur le même thème.

Les interviewé(e)s :

Ils-elles se composent de :

- 3 administrateurs-trices ou ancien(ne)s administrateurs-trices d'Halage :
 - o Elisabeth Bourgain – Présidente d'Halage
 - o Sophie Bosquillon – Administratrice d'Halage, référente sur le projet au sein du CA
 - o Marie Anquez – administratrice d'Halage jusqu'aux élections municipales de 2020
- 3 cadres et techniciens actuel ou passé d'Halage sur le projet¹
 - o Stéphane Berdoulet – co-directeur d'Halage, chef de projet
 - o Yves-Marie Davenel – 1^{er} coordinateur du projet jusqu'en 2020
 - o Simon Bichet – coordinateur du site de 2020 à 2022
- 3 élu(e)s actuelles ou ancien élu de l'île Saint-Denis (dont deux comptent également parmi les administratrices d'Halage)

¹ Une interview complémentaire mais brève de Simon Bichet, second coordinateur d'Halage a été réalisée plus récemment concernant la reconstitution de la chronologie 2020 – 2022.

Sphérik & Co.

- Michel Bourgain – ancien maire de l’Ile Saint-Denis, Vice-Président de Plaine Commune
- Marie Anquez – 1^{ère} maire adjointe de l’Ile Saint-Denis à l’éducation
- Sophie Bosquillon – conseillère municipale à nature et ville, biodiversité et mobilité
- 1 partenaire opérationnel historique du projet actuellement encore sur le site
 - Kenzo Sato – co-fondateur et actuel directeur des Alchimistes
- 3 partenaires institutionnels
 - Laure Cardinal – chargée de mission innovation urbaine Région idf
 - Axelle Poulaillon – directrice de la délégation du marketing territorial et mécénat, et responsable de la marque In Seine Saint-Denis (SSD) au conseil départemental du 93
 - Gaëlle Stotzenbach – Directrice de la direction paysage, nature et biodiversité du Conseil départemental du 93, responsable de service à l’origine du projet dans cette direction

2. Reconstitution de la genèse et chronologie du projet Lil'Ô :

Nous pouvons reconstituer la genèse et chronologie du développement du projet Lil'Ô en 4 phases, la quatrième étant toujours en cours :

Phase 0 : la genèse politique du projet

- **1988** : création de l'association Ebullition – document stratégique de l'association « apprécie ton île » - la remodeler en fonction de ses qualités écologiques
- **1993** : un article du Parisien dénonce les nuisances pour les riverains du site, notamment de la vile d'Épinay-sur-Seine, du fait des fumées nauséabondes et de la poussière ; plusieurs actions écologiques menées par l'association Ebullition comme l'interruption d'une course de hors-bord ou les premiers ateliers de jeunes pour le nettoyage des bords de Seine
- **1995** : la liste citoyenne « L'île vivante » rejoint la majorité municipale communiste qui n'était pas très ouverte à cette vision plus écologiste de l'île
- **2001** : la liste citoyenne « L'île vivante » remporte les municipales et Michel Bourgain devient maire avec déjà l'idée de revaloriser la pointe Nord de l'île ; les habitants qui suivent la liste sont sensibilisés et soutiennent cette idée
- **2010** : Etude de préprogrammation de l'extension du parc départemental de L'Île-Saint-Denis (Commande du Département, en lien avec la Ville)
- **2012** : avec l'arrivée de Stéphane Troussel à la tête du département du 93, les questions écologiques sont désormais prises en considération

Phase 1 : la naissance de Lil'Ô comme projet d'aménagement

- **2014** : un séminaire interne à l'association Halage permet de formuler l'intuition d'un monde qui change et « *le besoin de faire autrement* »
- **2016** :
 - Co-fondation des Alchimistes (compostage industriel) avec Etudes et Chantiers IdF et Halage et recherche de sites d'implantation
 - Première approche du département, direction Nature et biodiversité, qui avait dans son plan de charge une extension du Parc de l'île Saint-Denis mais cherchait un aménagement à moindre coût : l'entreprise Colas présente sur le site était vendeuse afin de resserrer ses activités sur le port de Gennevilliers ; assez vite le département a dit « *bancro* » pour acquérir le terrain à condition qu'Halage propose un projet de gestion et aménagement de l'ensemble du site
 - Etude de pollution des sols réalisée par COLAS en amont d'une éventuelle vente du site pour un parc (l'impossibilité d'une culture maraîchère sur le site est déduite des résultats)
- **2017** :
 - Réponse à l'appel à projet du PIA biodiversité par le département et Halage : le projet qui se présente comme un « *laboratoire de la matière organique* » est lauréat du prix du ministère de l'environnement - (Mai 2017 : remise d'un prix par la Ministre Ségolène Royale à S. Troussel) et l'ADEME doit instruire la suite du dossier ;

Décembre 2017 : S. Troussel sollicite le Ministre de la Transition Ecologique et Solidaire pour obtenir un financement qui semble s'éloigner pour des raisons internes à l'ADEME)

- Création de la marque In SSD dont Stéphane Berdoulet directeur d'Halage devient l'un des ambassadeurs ; contribution à l'élaboration d'une base de données autour de l'agriculture urbaine et du réemploi
- Premiers financements obtenus au titre de l'Urbanisme Transitoire (126 k€) et la Fondation Carrefour (70 k€). Dépôt d'un dossier à l'Agence de l'Eau Seine Nord (AESN- Mai 2017).
- Décembre : rachat de la parcelle à Colas par le département

Phase 2 : l'ouverture du site Lil'Ô à son exploitation

• 2018 :

- Mars : obtention d'un financement de l'AESN (530 k€)
- Obtention des clés du site, premiers chantiers de déblaiement, d'infrastructures (réseaux de fluides), aménagement de la base de vie et installation de l'activité des Alchimistes à partir de novembre 2018
- Paysagiste (Anima) et architecte (Julien Beller) définissent un plan guide du site
- Yves-Marie Davenel, animateur nature, est recruté en interne comme premier coordinateur du projet Lil'Ô à partir de juillet
- Création du logo Lil'Ô et de l'image visuelle du lieu avec ses différentes fonctions
- En interne à Halage, nécessité de relocaliser deux chantiers d'insertion et le centre de formation d'Epinay qui doivent fermer : opportunité du transfert sur le site Lil'Ô
- Le projet Lil'Ô devient le premier et seul projet ambassadeur de la marque In SSD.

• 2019 :

Sur le plan scientifique :

- Premières expérimentations de dépollution « technosols » avec l'IRD et l'Université de Créteil, dans le but de trouver des solutions pour réinstaller de la vie sur des sols pollués sans excavation (Restor'sols et IPAUP)
- Visite de Bernard Stiegler, et formalisation d'une réflexion autour « des nouveaux métiers urbains » (note de cadrage – Lil'Ô est cité dans l'ouvrage de B.S)

Sur le plan de l'activité agricole et d'insertion :

- En avril : première encadrante technique horticulture, démarrage de Fleurs d'Halage inspiré par le savoir-faire développé au Pré du Curé par un salarié en insertion Rustam et premiers chantiers d'insertion
- Début d'installation de la grande serre ; Installation d'une serre provisoire
- Réalisation d'une mission complémentaire de BURGEAP sur les risques en termes de pollution au Benzène dans la serre ; nécessite d'excaver la terre polluée : installation d'une bâche sous-terrainne et construction du belvédère avec les terres excavées (projet non prévu au plan guide)
- Mise en œuvre d'un protocole de fertilisation des sols stériles sans apport de terre végétale avec l'appui technique du LAMS

Sur le plan des aménagements :

Sphér:k & Co.

- Finalisation des travaux d'acheminement de l'eau + électricité, de la base de vie, de la plateforme des Alchimistes
- Installation d'une station d'épuration des eaux vannes, en contradiction avec le PLU, mais après négociation avec la collectivité (exemple du principe de : « transgresser en toute transparence »)
- Visite du Maire, du Président du Département et du Vice-Président à la Région

Sur le plan du management interne :

- Commissions de travail en interne avec les salariés d'Halage pour expliquer le projet et faire émerger des propositions d'animation
- Arrivée d'Antoine Cantaloup comme chargé de projet en charge de la recherche de financements

Sur le plan citoyen :

- Campagne de sensibilisation du public (Ile Saint-Denis, Saint-Denis et Epinay-Sur-Seine) et concertation en partenariat avec l'association Métropop' ! (kit pédagogique Lil'Ô Trésor) : 50 propositions des habitants pour l'aménagement du site
- Première fête de Lil'Ô ouverte au public (juin 2019) avec plusieurs centaines de visiteurs et une implication forte de tous les salariés d'Halage (pièce de théâtre, concert)
- Appel à projets auprès de la société civile (associations) afin de proposer des animations sur le site
- Visite de L'île-Saint-Denis par Mohamed Yunus, Prix Nobel de la Paix, et présentation orale du projet Lil'Ô

• 2020 :

Sur le plan managérial :

- Départ de Yves-Marie Davenel ; arrivée de Simon Bichet, 2^{ème} coordinateur du site
- Conflits d'usages entre chantiers horticoles et espaces verts

Sur le plan des aménagements :

- Mars : plantation citoyenne des bosquets forestiers
- Arrêt des travaux d'aménagement et de la serre à cause de la Covid 19 ; Fleurs d'Halage écoule sa production et mobilise largement (espace de respiration pour les personnes confinées), mais retard dans la préparation de la saison 2021 et départ d'une cadre d'Halage à l'origine du projet Fleurs
- Juin : livraison de la serre qui s'avèrera mal installée et produisant des nuisances (fuites)

Sur le plan partenarial :

- Différend avec des partenaires historiques du projet : Anima (Paysagiste) et Les Alchimistes (compostage industriel des déchets organiques)
- Etablissement d'une convention d'occupation avec les Alchimistes

Sur le plan opérationnel et scientifique :

- Mise en place des premiers andins de substrats fertiles en économie circulaire et en insertion (avec ECT et Neo-Eco) avec un financement Métabolisme urbain de Plaine Commune ;

Sphérïk & Co.

- Premiers bacs andins de substrats fertiles à destination de toitures (ECT, Neo-Eco, Topager) ;
- Obtention d'un marché d'expérimentation pour la SOLIDEO (substrats fertiles)

Phase 3 : la consolidation et la diversification des activités du projet Lil'Ô (en cours)

- **2021 :**

- Sur le plan des usages du site :

- Construction du pavillon d'accueil, des locaux de Fleurs d'Halage, et de la guinguette en matériaux récupérés du Centre de premier accueil de migrants de la Chapelle (Paris) et en insertion
 - Nouvelle répartition des usages en termes de locaux Horticulture / Espaces verts

- Sur le plan citoyen :

- Début du partenariat avec Fenêtre sur L'île, construction des bacs de culture : inauguration en juillet 2021
 - Concerts d'été et espace guinguette
 - Parcours pédagogique et construction de l'aire de jeux pour enfants (non normée)

- Sur le plan artistique :

- Fresque artistique par Evazecir (graff) et Suprbrut.es (peinture avec les enfants d'un centre de loisirs)
 - Premier concours Lil'ÔSculpture avec le Fonds de dotation Interconstruction
 - Premiers concerts de musique électronique avec Kumquat

- Sur le plan scientifique :

- Projet IPAUP : culture potagère tomates, oignons
 - Restor sols : première année de récolte de prairie
 - Nouveau partenariat scientifique avec Néocité et Topager « faiseurs de terre »
 - Programme scientifique Les nouveaux métiers urbain avec Paris 8
 - Programme d'échange international Erasmus

- Sur le plan opérationnel

- Création de la SAS Faiseurs de Terres (Neo-Eco, Topager, Halage)
 - Doublement des surfaces productives de Fleurs d'Halage
 - Visite de Audrey Pulvar, Maire adjointe à Paris à l'agriculture
 - Visite de François Hollande pour Fleurs d'Halage
 - Visite du 1^{er} ministre, du Ministre de la Santé et des solidarités et de la Ministre déléguée à l'insertion

- **2022 :**

- Départ de Simon Bichet ; arrivée de Quentin Metge 3^{ème} coordinateur de Lil'Ô
 - Inauguration officielle de la sculpture Babel et du pavillon citoyen – guinguette le 13 avril en présence des élus (mairie de l'île Saint-Denis, Président et Vice-Président du département 93, adjoints aux maires de Paris)
 - Fête de Lil'Ô Terre à terre 13 et 14 mai organisée par Fenêtres sur L'île
 - Mission de capitalisation du projet (avril – décembre 2022), recrutement d'une stagiaire en master 2 de Paris 8

3. Analyse du rôle des interviewé(e)s par famille dans la chronologie de développement du site :

- **Famille 1 : « Les Insuffleurs »** - les élus, habitants de l'Île Saint-Denis et membres du conseil d'administration d'Halage

Les témoignages de **Michel et Elisabeth Bourgain** (fondateurs et président(e) d'Halage, ancien maire de l'Île Saint-Denis) replacent le projet Lil'Ô dans le temps long de l'histoire politique de la ville et de leur propre action citoyenne et militante écologique à partir des années 80. Ils créent en effet l'association Ebullition en 1988 avec d'autres habitants à partir d'un besoin de restauration du cadre de vie de l'Île Saint-Denis, d'animation socio-éducative et de solidarité.

Ils interpellent les politiques sur l'état de pollution de la Seine (législatives de 1993), interrompent une course de hors-bord (même époque), organisent les premiers chantiers de nettoyage des berges avec Ebullition puis Halage (fin des années 80, années 90) et visitent clandestinement le site de la pointe Nord occupé par Colas auquel personne n'avait accès afin de pouvoir en dénoncer publiquement toutes les nuisances polluantes dont des riverains d'Épinay-sur-Seine se plaignent régulièrement (article dans le Parisien du 21 janvier 1993).

En parallèle, leur action militante amène à des confrontations avec la municipalité, communiste depuis 1947 et l'élection d'Arnold Géraux : deux visions s'opposent, l'une productiviste reposant sur les infrastructures (obtenir une sortie de l'A86 sur l'Île Saint-Denis afin de développer l'activité), l'autre écologique avec la préservation et la remise en valeur d'une Île qui n'était pas perçue pour son attractivité et ses richesses naturelles (eau, berges, parc, biodiversité) :

« L'histoire de Lil'Ô est liée à la reconnaissance de l'Île Saint-Denis comme site exceptionnel du Grand Paris. Il a fallu que l'on rompe avec la logique productiviste du territoire. »

C'est cette vision qui s'impose en 2001 aux municipales et qui aboutira au projet Lil'Ô 15 ans plus tard avec la complicité du département dont la promesse d'extension du Parc de l'Île Saint-Denis inscrite dans le PLU départemental est également ancienne, mais sans cesse repoussée. Contrairement à celle de son prédécesseur, la philosophie politique de Stéphane Troussel, élu Président du Conseil général de Seine Saint-Denis en 2012, s'accorde bien en effet avec des expérimentations à vocation écologique sur le département.

Les habitants de l'Île sont également partie-prenantes de cette évolution de destination du site très en amont du projet. **Sophie Bosquillon** actuelle membre du Conseil d'administration d'Halage et élue de la ville témoigne :

« J'avais discuté avec les Bourgain, j'avais fait des photos du site, j'ai soutenu la démarche parce que déjà du temps d'Ebullition il y avait un travail qui avait été fait auprès des adhérents, c'était une idée qui planait, qui était là et qui a été mise en œuvre à travers la rencontre du monde associatif et du monde politique local »

Par la suite, un groupe d'habitants souhaitait implanter sur Lil'Ô de l'agriculture urbaine maraîchère. Il y a eu un travail en interne à Halage en vue de modifier cette programmation initiale du fait de la pollution des sols (2018). Il a été décidé de s'orienter vers la culture de la fleur qu'un salarié en

insertion, Rustam, ingénieur horticole de formation dans son pays d'origine, avait implanté avec succès au Pré du curé (centre Ile Saint-Denis). Le choix de l'association a été de se porter vers une activité valorisante pour les salariés en insertion et susceptibles de créer de la valeur économique rapidement.

Les membres du Conseil d'Administration d'Halage interviewés analysent très modestement leur contribution à l'émergence du projet. Mon rôle était de « *poser des questions* » nous dit Sophie Bosquillon. Elisabeth Bourgain renchérit en jugeant que « *le CA n'a jamais été très porteur dans cette histoire* », renvoyant la responsabilité et la dynamique du portage à la direction. Pour Elisabeth, le CA est surtout « *gardien des valeurs et de la composition sociale issue de l'Ile Saint-Denis* ».

Marie Anquez, ancienne membre du CA de Lil'Ô et actuelle maire adjointe de L'Ile Saint-Denis à l'éducation, pense aussi que son rôle a été modeste dans la mesure où elle a pris le train en marche (elle intègre le CA en 2018) : « *j'ai eu un petit rôle, c'était déjà lancé* ». Elle a cependant joué un rôle actif dans l'inauguration du site (juin 2019) afin d'en faire « *un chouette moment festif et populaire* ». En tant qu'élue, elle dit ne pas intervenir directement. Elle s'attache aujourd'hui à construire le récit de Lil'Ô, à l'inclure dans ce qu'elle peut raconter aux habitants et aux personnels éducatifs ainsi qu'aux conseils d'école afin qu'ils s'en servent comme levier d'éducation populaire. Un réseau d'enseignants coordonné par l'animateur du Parc départemental accueille déjà favorablement les potentialités de travailler l'éducation à l'écologie autrement que Lil'Ô leur procure

Cette représentation d'un rôle modeste du CA et des élus locaux tranche avec le point de vue des cadres du projet. Stéphane Berdoulet se dit très conscient de la filiation politique du projet (« *narration spécifique alignée avec ce que le maire et l'ancien maire imaginait pour ce territoire* »). Par ailleurs selon lui, c'est à partir d'un séminaire interne entre le Conseil d'Administration et les salariés en 2014 qu'est révélé le besoin de faire autrement au sein d'Halage. Yves-Marie Davenel, premier coordinateur du projet, confirme pour sa part avoir « *travaillé très librement et très directement, sans avoir à me poser de questions* » en relation avec le CA sur les problématiques de gouvernance et de partenariats.

Nous pouvons déduire de cette analyse de cette première famille d'acteurs « Les insuffleurs - élus locaux / CA / habitants » deux rôles primordiaux dans l'histoire de l'émergence du projet Lil'Ô :

1. **L'inscription dans une vision politique** qui s'incarne et s'affirme localement à travers des personnalités liées à **l'Histoire de la banlieue séquano-dyonisienne**
 2. **Le rôle de facilitateur et soutien** de cette famille d'acteurs aux différents niveaux de leur intervention.
- **Famille 2 : Les entrepreneurs** - cadres dirigeant et coordinateur du projet Halage – partenaire opérationnel Les Alchimistes

Il faut souligner que le projet opérationnel d'occupation du site de la pointe Nord de l'Ile Saint-Denis part d'une initiative menée en commun par **Stéphane Berdoulet**, co-directeur d'Halage, et **Kenzo Sato**, ingénieur consultant, associés dans la fondation d'une société de compostage de déchets organiques les Alchimistes, incubée au sein d'Halage et du PTCE le Phares². Alors que les deux

² Dans lequel est également impliquée Myriam Dauphin, directrice d'Etudes et Chantiers IdF.

Sphér:k & Co.

fondateurs cherchent un terrain pour démarrer leur activité, c'est cette proposition auprès du département en 2016 d'occuper le terrain de la pointe Nord de l'île qui va tout déclencher.

Fait remarquable et inédit, Kenzo Sato et Stéphane Berdoulet vont dans un premier temps, travailler main dans la main avec les agents du département pour la rédaction de l'Appel à projet du PIA biodiversité qui donnera les contours généraux du projet. Ils sont les artisans avec Valérie Stotzenbach, chef de service au département du 93, de toute l'architecture du projet, de sa destination et de son mode de gestion, laissant la place à l'indétermination, la souplesse, l'adaptation aux contraintes du site : « *la plasticité est dans la genèse du projet* ». Les premiers financements sont également recherchés ensemble par ce trio d'acteurs.

Assez vite après l'ouverture du site les rôles vont évoluer. Pour Kenzo Sato il s'agit de faire décoller une activité émergente :

« Nous on a été hyper le nez dans le guidon, hyper concentrés sur nos étapes de développement »

Pour Stéphane Berdoulet, il s'agit de s'adapter en permanence aux contraintes et mésaventures du site pour en faire un levier d'action. Il relève entre autres :

- la réorientation vers l'horticulture en lieu et place de la culture maraichère,
- la bâche couvrante du méthane présent dans les terres et les déblais qui deviennent un belvédère,
- le report de l'élevage aquatique,
- la solution trouvée pour l'évacuation des eaux usées, en obtenant une dérogation aux réglementations en usage du département
- etc.

Cela nécessite un leadership important qui laisse au fur et mesure moins de place à la concertation. La Gouvernance coopérative du projet qui était un objectif en soi en pâtit : « *Halage coordonne, nous on est un occupant* ». Par ailleurs, les relations entre les Alchimistes qui prennent leur envol et s'autonomisent et Halage se dégradent à partir de 2020 : les deux visions s'écartent. C'est l'un des échecs perçus de Li'Ô qui fait partie de son histoire car il a affecté le projet et ses acteurs principaux, nous y reviendrons.

Le rôle de Stéphane Berdoulet quant à lui depuis l'origine est avant tout de faire vivre le projet dans cet état d'esprit initial qui est **une certaine « culture du pari »** :

« Il y avait l'idée que si tu écris tout à l'avance, y a pas de concertation citoyenne et donc il est normal qu'il y ait des choses non prévues, sinon c'est pas de la concertation : on ne savait pas ce qu'on allait trouver sur ce site, donc on ne connaissait pas le chemin, d'où le fait de laisser de l'imprévu »

Le rôle d'Yves-Marie Davenel premier coordinateur du projet à partir de juillet 2018 est tout différent. Il va surtout s'employer durant deux années à faire travailler ensemble et cohabiter des acteurs très divers qui n'en avaient pas l'habitude, avec des cultures professionnelles d'intervention distinctes et au départ un préjugé parfois défavorable pour ce projet qui a pu être perçu comme prenant une place trop importante en interne (accroissement d'1/3 de l'activité et du chiffre d'affaires d'Halage), au détriment d'autres activités traditionnelles de l'association, espace vert notamment. Yves-Marie va jouer un rôle d'interface et d'homme-orchestre du projet.

« J'ai été tout le temps l'interface du projet (...) Moi je me définissais beaucoup comme la graisse dans les rouages, comment faire parler ensemble des gens très différents : par exemple, parvenir à confronter les collègues qui ont l'habitude de leurs partenaires face à des protocoles scientifiques de chercheurs. Le rôle a évolué comme ça au fur et à mesure où je prenais ma légitimité dans Halage ; n'étant rattaché à aucun service, j'ai eu la chance de pouvoir naviguer et de prendre le temps de faire connaître le projet et de réunir les uns et les autres : il y avait beaucoup de crispations au départ sur le site, en termes d'espace vital des uns et des autres, comment ils auraient leur place dans le projet. »

Cette partition, il estime qu'il a pu la jouer pour plusieurs raisons :

1. il n'avait **pas d'antécédent** au sein d'Halage (il était animateur nature depuis peu) donc une facilité à aller vers les salariés pour les associer à la dynamique *« et le fait de ne pas avoir d'antériorité permettait de ne pas être dans un passif »* ;
2. une **grande autonomie d'action** avec des directions mais un cadre assez ouvert à un moment (la remise des clés du site) où il y avait tout à faire : *« je suis arrivé avec une fonction de coordinateur opérationnelle avec une carte assez vierge sur ce qu'on allait mettre en œuvre »*
3. une certaine façon d'être issue de sa **formation et expérience d'anthropologue** : *« mon passé d'anthropologue a pu jouer dans l'écoute des tensions et comment on fait cohabiter les métiers différents »*

Yves-Marie note également la grande complémentarité opérationnelle avec Stéphane Berdoulet davantage en charge des finances et du développement du projet sur les plans politiques et institutionnels. Il semble que la composition de ce duo ait joué un rôle important dans la réussite initiale du lancement du projet, c'est du moins son avis : *« Notre binôme avec Stéphane a très bien marché, on avait chacun une place précise dans le projet avec des qualités différentes : un peu en mode entreprise libérée, moi j'aime être très autonome et je peux »*.

Cela entre en cohérence avec le témoignage de **Simon Bichet**, qui succède à Yve-Marie en tant que coordonnateur de projet en 2020, et qui souligne pour sa part la difficulté à trouver le bon équilibre dans le management du projet avec la direction stratégique et politique de celui-ci incarnée par Stéphane Berdoulet.

Nous pouvons déduire de l'analyse de cette deuxième famille d'acteurs « Les entrepreneurs - Cadres et partenaires opérationnels » deux rôles primordiaux dans l'histoire de l'émergence du projet Li'Ô :

1. le rôle dévolu au portage initial, l'impulsion par un ou plusieurs leaders déterminés qui ont **un désir fort d'aventure**
2. celui de la **capacité à relever le défi**, à tenir le pari, dans un **emboîtement de compétences** et de savoir-être professionnels et personnels

- **Famille 3 : Les décideurs** – Collectivités territoriales

Gaëlle Stotzenbach actuelle directrice de la **direction des paysages, nature et biodiversité du Conseil départemental du 93** et à l'époque (2016) chef de service de cette direction a joué un rôle conséquent dans la faisabilité du projet et in fine dans la décision du département.

Sphér:k & Co.

La direction cherchait à mettre à disposition des espaces gérés par des tiers pour diminuer les coûts de gestion. C'est la proposition d'Halage et des Alchimistes qui a convaincu le département, par l'entremise de Gaëlle qui a su mettre autour de la table d'autres directions pour lesquelles ce type d'approche détonnait. Le premier dossier de réponse à l'AAP PIA a d'ailleurs été co-écrit à trois mains. C'est notamment le département qui apporte toute la démarche scientifique au niveau des « technosols » avec des universités comme l'Upec et l'Ird.

A partir de là, le rôle du département a été de rendre les choses possibles. En particulier en opérant deux mouvements fondamentaux : le rachat de la parcelle au propriétaire Colas et l'accord de mise à disposition de ce foncier sous la forme d'un bail de gestion du site de longue durée (10 ans) à Halage à partir de questions clés :

- est-ce qu'on garde la maîtrise foncière ?
- est-ce que derrière ce sera vraiment un parc ?
- est-ce qu'on garde la main sur la direction du programme ?

Ces demandes de garanties « assez légitimes » étant entendues, c'est le DGA du département Stéphane Trémot, qui a « topé l'expérience » : elle s'inscrivait bien dans la philosophie de l'action politique portée par Stéphane Troussel. Aujourd'hui le département est moins à l'impulsion, moins moteur, et davantage dans le rôle de facilitateur et accompagnement au développement de filière. La collectivité a gagné en effet avec Lil'Ô « un format de partenariat hybride avec une vitrine pour le territoire ». Halage a bien su vendre ce côté « valorisation territoriale » d'un projet hors norme, référence pour la Seine Saint-Denis.

C'est ce qui a tout de suite intéressé la marque **In Seine Saint-Denis** qui démarre à la même époque avec sa responsable, directrice du mécénat et du marketing territorial, **Axelle Poulaillon**. Stéphane Berdoulet était déjà ambassadeur du In et avait collaboré à la constitution d'une base de données sur l'agriculture urbaine en SSD. C'est par ce biais que le projet Lil'Ô entre lui aussi dans le In (2018) et devient son premier – et unique ! – projet ambassadeur, c'est à dire qui incarne les valeurs du territoire par la valorisation de ses talents (engagement) et de ses productions (les Alchimistes, Faiseurs de terre, Fleurs d'Halage).

Le rôle du In est de travailler sur l'environnement des projets : mettre en valeur et stimuler les projets par la mise en relation, le relais vers des AAP, concours, jurys. Pour « Fleurs d'Halage » la marque issue de la ferme horticole sur Lil'Ô, le rôle a été de :

- mettre en récit cette « petite fleur » (Fleur d'Halage)
- de chercher et trouver des appuis
- inscrire la marque dans des temps forts (salon de l'agriculture)

Au niveau de la **Région IdF**, l'accueil a été tout de suite « bienveillant » vis-à-vis de ce projet atypique qui correspond bien au champ d'intervention de **l'innovation urbaine** dont **Laure Cardinal** est la chargée de mission avec « un intérêt pour le caractère expérimental qui permet d'accueillir des choses nouvelles en cœur de métropole ».

A l'époque, le dispositif de soutien financier montait en puissance avec moins de candidatures donc un premier financement de 120 000 € a été accordé assez facilement dès 2017. Pour le projet, c'est cependant l'un des tous premiers financements (avec celui de l'Agence de l'eau et de la Fondation Carrefour) qui valide autant qu'il oblige l'expérimentation à voir le jour. D'autres directions

Sphér;k & Co.

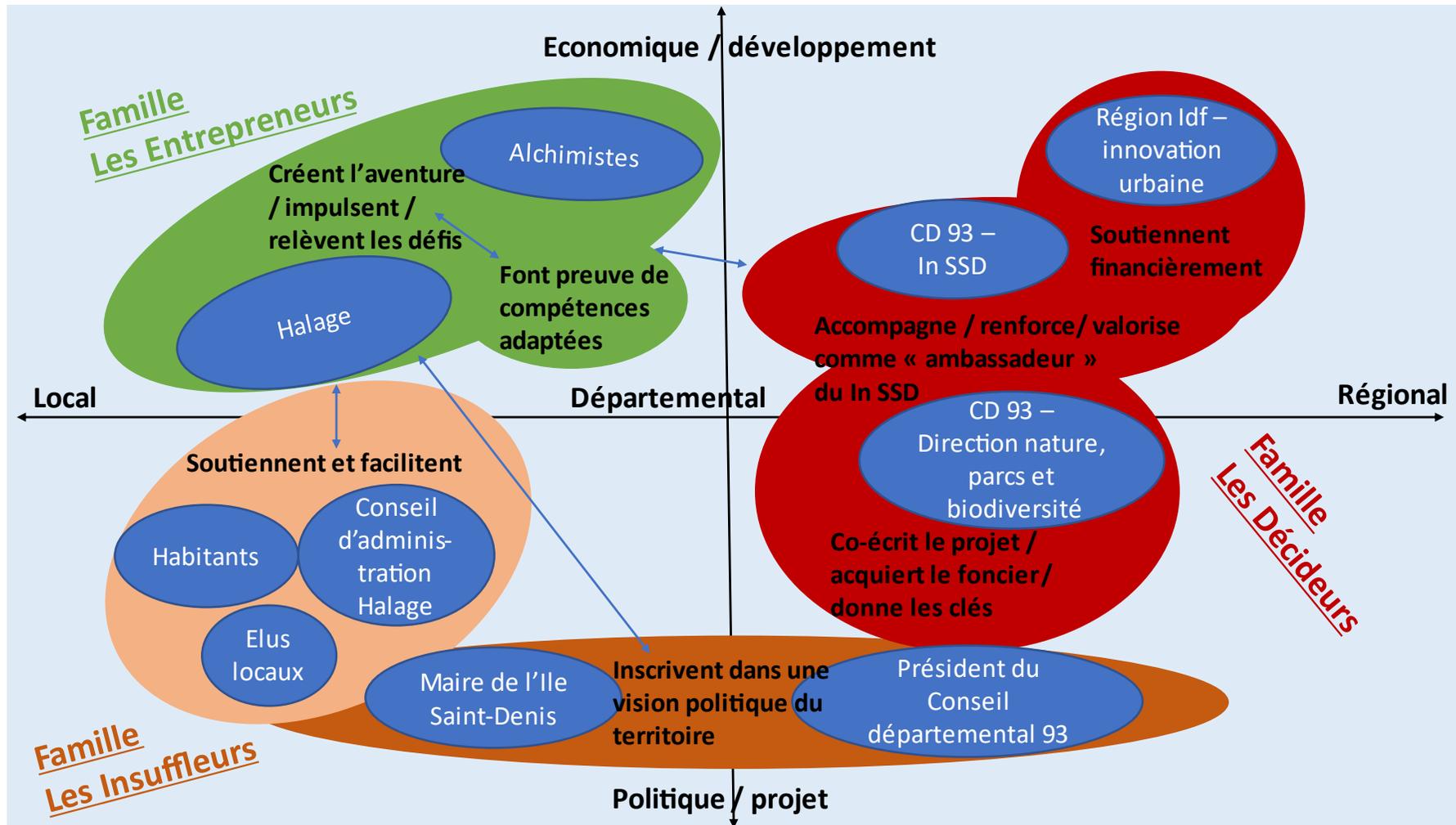
soutiendront également le projet par la suite notamment la direction de l'environnement au niveau agriculture urbaine.

Nous pouvons déduire de l'analyse de cette troisième famille d'acteurs « Les décideurs – collectivités territoriales » deux rôles primordiaux dans l'histoire de l'émergence du projet Lil'Ô :

1. le rôle d'un **co-constructeur des possibles** en matière d'innovation urbaine
2. un rôle de **facilitateur/accompagnateur** de développement (financier – marketing – éco-système)

Le schéma ci-dessous donne à voir les rôles de chaque famille d'acteur dans l'émergence du projet Lil'Ô.

Schéma N°1 : la répartition des rôles entre familles d'acteurs



4. Analyse des éléments de facilitation dans l'émergence du projet Lil'Ô

Afin d'analyser les éléments facilitateurs de l'émergence et du déploiement du projet Lil'Ô, nous sommes interrogés avec les personnes interviewés sur ce qu'ils considéraient comme étant des points de réussite du projet d'une part et d'autre part, des situations moins abouties, obstacles ou échecs du projet. Un tableau précis de synthèse des « réussites » et « échecs » perçus du projet est proposé en annexe 1 (page 28).

Il faut noter que globalement, **la perception du projet Lil'Ô comme succès est unanime**. Elle repose sur 3 axes :

1. **Le projet Lil'Ô est porteur de sens** : politique, symbolique, sociétal
2. **Le projet Lil'Ô tient ses promesses** : concrétisation des intuitions initiales, adaptation à la réalité du terrain, apport de nouvelles orientations/projets permis par une souplesse du fonctionnement partenarial bailleur/exploitant
3. **Le projet Lil'Ô sert de laboratoire** : urbain, scientifique, écologique et bientôt, citoyen...

A ces succès largement partagés dans les représentations, il faut apporter les nuances suivantes, pour certaines qualifiées « d'échec » du projet :

1. Le projet Lil'Ô est encore **peu approprié par les habitants** et loin de pouvoir être ouvert comme un parc : il n'est ouvert qu'épisodiquement sur demande ou lors d'événements et reste hors d'atteinte pour de nombreux habitants qui ont par ailleurs leurs habitudes au sein du parc départemental adjacent ouvert constamment
2. Le modèle du projet reste **déficitaire économiquement** et très **exigeant en termes de management** (gestion de la complexité, adaptation permanente aux défis et contraintes techniques (pollution), profils difficiles à recruter, turn over, adéquation profils / postes / responsabilités)
3. Le partenariat opérationnel a pu pâtir de **divergences de vues** qui ont infléchi certaines ambitions initiales, au niveau de la gouvernance coopérative notamment.

Ce passage par une forme rapide de diagnostic évaluatif du projet, de ses réussites et de ses difficultés, autorise maintenant à sérier les facteurs clés de facilitation du projet avec le concours des interviewé(e)s. Nous avons relevé 7 clés de facilitation essentielles :

1° Un contexte propice :

- Les crises : paradoxalement, c'est ce contexte « *d'entrecroisement des crises* » socio-urbaines et climatiques qui favorise la recherche de solutions ouvrant de nouvelles perspectives de vie aux habitants : « *on le voit dans les réactions des visiteurs : les gens sont en recherche de dépasser les inquiétudes, le projet ouvre des horizons pour s'engager et avoir de l'espérance pour en sortir et changer des modes de vie* » ; « *c'est parce que la situation est merdique que ce projet-là peut exister* »
- L'évolution législative : déchets, pleine terre, économie circulaire, cultures hors sol
- L'actualité du territoire : le village Olympique met « *un coup de projecteur* » sur l'île Saint-Denis

2° Une volonté politique partagée :

- Une ligne transformatrice : « l'envie de transformation avec de nouveaux outils et être porteurs de dynamiques » ; « plusieurs personnes au niveau institutionnel qui voulaient montrer qu'on pouvait restaurer un territoire avec des moyens peu coûteux. »
- Et un alignement de cette ligne aux différents niveaux de l'intervention publique : « il y avait la conscience de la nécessité d'une action publique renouvelée par la ville et le département. »

3° Un lieu exceptionnel :

- La localisation : un foncier disponible en plein cœur de la métropole, en zone Natura 2000 et sur la seule Ile du département
- Un lieu de valorisation : « lieu où les gens se sont trouvés et sentis valorisés, pour les SI [salariés en insertion] et ceux qui y travaillent »

4° Un projet attractif et bien ficelé :

- Un projet qualitatif : « la qualité de ce qui est proposé » génère l'envie et la confiance
- Un projet innovant³ : « faire cohabiter activités productives / récréatives / scientifiques avec éducation populaire et insertion »

5° Des savoir-faire reconnus et légitimes :

- Ceux d'Halage : son expérience, ses compétences, « Halage est riche de savoirs »
- Ceux de ses dirigeants : « Stéphane est très bon en réseau, sait créer de la rencontre et raconter des choses » ; « Yves-Marie travaillait sur comment rendre possible les choses » ; « il y a aussi tous les gens qui ont apporté, les dirigeants, on est ambitieux »
- Qui génèrent confiance et solidarité au sein de la structure : « au niveau du CA, Stéphane a confiance en nous et nous on a confiance en eux, on doit se compléter et accompagner chacun avec notre compétence et notre estime les uns envers les autres, être présent, la confiance, accepter de prendre des risques avec l'équipe. »
- Ce qui transpire dans la manière de conduire la relation avec l'institution : « le département a dû accepter de ne plus être maître d'ouvrage, Halage fait le job de rester avec nous, de nous attendre, d'être transparent, de déroger mais on le sait avec des espaces de discussions sur les sujets sensibles (par exemple, pour la dépollution du sol, de ne pas sortir la terre, les berges de seine abimées par les Alchimistes, les eaux usées, ...) »

6° Une maîtrise des facteurs financiers :

- La légitimité / antériorité : « le fait d'avoir déjà topé des financements avec Halage qui est déjà une vieille structure, structurée, connue, identifiée, avec de la trésorerie, avec déjà du savoir-faire d'aller chercher du financement. »
- La capacité à aller chercher les financements nécessaires pour viabiliser le démarrage du projet : « le montage fait par Halage, il a fallu aller chercher des fonds pour démarrer car Halage n'avait pas l'assise financière pour viabiliser le terrain »

³ Cette notion est nuancée plus loin par certains acteurs.

7° La possibilité de s'inscrire dans la durée :

- L'engagement dans le temps long : « une occupation transitoire de 10 ans, un investissement dans le temps, dans la durée »
- La reconnaissance de la valeur : « c'est un projet qui est très reconnu, porté, valorisé par la ville, le département, la métropole : il y a maintenant tellement de financeurs que chacun peut se sentir garant du succès »

Schéma N°2 : les 7 clés de facilitation à l'émergence du projet Lil'Ô



Ces 7 clés de facilitation telles qu'elles apparaissent propres au projet Lil'Ô, sont-elles généralisables ? Pouvons-nous en déduire des **conditions d'émergence transférable à d'autres projets** de type réhabilitation de friche urbaine polluée en zone dense métropolitaine ?

Ce qui apparaît nettement ici et qui nous semble pouvoir représenter des conditions intangibles et transférables à d'autres expériences sont les éléments suivants :

- Pour la structure porteuse de projet, un **ancrage territorial** fort, ancien, qui crée une assise et de la légitimité
- Pour les institutions et décideurs publics, la volonté d'établir un **partenariat public / privé renouvelé**, basé sur la confiance, la souplesse (voir le lâcher prise, la transgression / expérimentation) et l'inscription dans la durée sans perdre de vue les finalités du projet dont la collectivité reste garante
- Pour les professionnels et administrateurs porteurs du projet, un **savant mélange de qualités humaines et de compétences qui s'équilibrent** : de l'ambition et de l'esprit entrepreneurial avec de la modestie et de la sobriété ; du professionnalisme et de la technicité avec de l'aptitude à apprendre des imprévus / obstacles et à accepter que les incertitudes font partie du projet ; enfin, un grand pragmatisme et capacité d'adaptation avec une envie sans faille de continuer à rêver et imaginer.

Par ailleurs d'autres facteurs facilitants relevés par les interviewé(e)s nous semblent également généralisables comme de :

- ✓ Bénéficier d'une dynamique et d'un **air du temps favorable**, notamment du point de vue de la convergence de vue politique et méthodologique des acteurs
- ✓ Savoir jouer **la carte du multi-partenariat** : scientifique, logistique, économique, financier et institutionnel
- ✓ Faire reposer le projet sur **du concret et rester fidèle aux intuitions initiales** tout en s'adaptant aux contraintes liées aux spécificités du site :

« Il faut faire avec d'un point de vue technique : accepter que la préfiguration du plan évolue ; si on avait dû évacuer les déchets [pollués] cela n'aurait pas été un pôle innovant d'écologie (...)

[Le projet nous apprend] comment on recycle la ville sur elle-même, c'est à dire comment faire avec l'existant (...)

La reproductibilité du modèle implique de savoir faire avec ce qui existe, expérimenter les circuits courts de recyclage, sans faire abstraction des contraintes »

Le « discours de la méthode » nous est in fine livré par Stéphane Berdoulet, co-directeur d'Halage et co-concepteur du projet Lil'Ô, en 5 points cardinaux qui résument bien ce qui précède :

- Méthode 1 : choisir une direction plutôt qu'une destination
- Méthode 2 : faire des paris sous le couvert de l'innovation
- Méthode 3 : chercher à faire collectif même si parfois ça se termine en engueulade
- Méthode 4 : transgresser en toute transparence : sortir du cadre en disant c'est mieux comme ça
- Méthode 5 : inscrire le plus possible le projet dans une narration, au bout d'un moment on devient des ambassadeurs

A cela, il faudrait ajouter la rencontre d'une histoire territoriale en prise avec ses crises avec des acteurs talentueux et inspirés de ce même territoire, déterminés à le transformer.

5. Spécificités du projet Lil'Ô : le projet Lil'Ô est-il original et innovant ?

Le projet Lil'Ô est-il original ?

Cette question renvoie à celle plus large de la définition : qu'est-ce qu'un projet d'aménagement original aujourd'hui dans la métropole francilienne ? Les interviewé(e)s nous donnent quelques réponses.

1. C'est original parce que c'est le Grand Paris

- Encore une fois, la localisation « *en cœur de métropole* » et le site, cette « *pointe au milieu de la Seine entre le port de Gennevilliers, en Seine Saint-Denis sur la commune de L'Île Saint-Denis avec une grosse part de logements sociaux : c'est incroyable en soi !* »
- Ace stade, il n'existe pas d'exemples connus équivalents en zone dense : « *Sur de la réhabilitation de friches avec synergie d'acteurs ce sont des scénarios gagnants et y en a de plus en plus, mais dans le Grand Paris je ne crois pas.* »

2. C'est original parce que cela ne se fait pas comme ça normalement, d'habitude

- Lil'Ô est le produit d'un changement des manières de faire de la part du département comme aménageur : « *d'habitude on fait des cahiers des charges et on commande : là ce qui est différent c'est qu'on se met autour de la table et on cherche à concilier les intérêts pour voir ce qui est commun et comment on dépasse les divergences* »
- Cela demande un changement de culture et de posture d'intervention qui peut être perturbant pour les agents de l'institution en position habituelle de maître d'ouvrage : « *Pour certains collègues, on a eu des attitudes inverses car ce n'est pas notre culture (...) on fixe des lignes d'orientation, des tendances mais on ne donne pas le cadre, on ne sait pas ce qu'il va y avoir à la fin mais on y va et on partage le chemin, c'est un pari pour Halage aussi de se dire qu'on y va* »
- C'est donc une façon de penser et faire le projet de manière transversale et systémique qui est plébiscitée, y compris par d'autres acteurs institutionnels : « *d'une opportunité foncière, on arrive à la transformer en opportunités sociales et urbaines sur des nouveaux métiers et faire le pari de nouvelles choses tout en étant dans une démarche collaborative (...) [l'originalité c'est] la genèse du lieu et la collectivité qui pousse à ce point la finalité et le partenariat* »

3. Enfin, c'est particulièrement original du fait de la mixité des activités, des acteurs et des possibles et parce que tout ça en même temps, ça marche !

- Pris isolément les activités du site ne sont pas originales : « *l'agriculture urbaine ce n'est pas original, un chantier d'insertion non plus* »

- De l'avis de la plupart des personnes interviewées ce qui rend ce site unique c'est d'avoir réussi à mêler les composantes économiques, scientifiques, sociales et écologiques du projet en un système global qui fonctionne : « *c'est original parce que cet aspect d'entremêler ambitions écologique, sociale, économique (l'horticulture francilienne, ça ne court pas les rues) avec des engagements du projet originaux et ambitieux trouvent des résultats : c'est porteur d'espoir pour des sites pollués.* » ; « *Oui : par la densité des possibles qui s'y exercent, lieu de recherche et lieu du faire, lieu pro et lieu publique, de travail et de promenade, ça c'est atypique* ».

Le projet Lil'Ô est-il innovant ?

Les avis sont plus partagés sur cette notion d'innovation. Pour certains il est trop tôt pour le dire car les projets (scientifiques ou d'activité) ne sont pas encore mûrs. Pour d'autres, l'adjectif est impropre et on lui préfère celui de « *singulier* ».

Parmi les caractéristiques d'innovation avancées concernant Lil'Ô, on peut citer :

- **L'invention et la professionnalisation de nouveaux métiers urbains** : récolteurs composteurs, horticulteurs/fleuriste « de la graine au bouquet », faiseurs de terre
- **La création de filières économiques circulaires** nouvelles et probantes ou prometteuses : compostage industriel de déchets alimentaires (Alchimistes), culture de la fleur (Fleurs d'Halage), terres excavées rendues fertiles (Faiseurs de terre – marché des JOP à 1 million d'euros en cours)
- **L'expérimentation de la cohabitation des contraires**, du franchissement des limites : entre parcelle cultivée et renaturation ; entre activités productives et récréatives ; entre expériences scientifiques et éducation populaire
- **Enfin, les expériences scientifiques des Technosols** : le fait que les « *gens qui vont travailler la terre vont la transformer* »

En revanche, deux bémols importants sont exprimés par le département concernant l'innovation que le site était sensé porté :

- ✓ **Tout n'a pas été fait sur place** contrairement à l'idée de départ, et il y a eu finalement beaucoup d'entrants en compost et terre, du moins au démarrage
- ✓ Le fait que **le site ne fasse pas entièrement système circulaire et court** puisque le compost n'est pas utilisé in situ.

Finalement, l'innovation principale de Lil'Ô ne serait-elle pas de rendre concret, palpable ce que de nombreux mouvements en faveur des transitions écologiques et sociales tentent d'obtenir sans toujours bien y parvenir : un certain retour de l'homme à la nature et de la nature à l'homme dans sa ville ; de nouveaux outils et de nouveaux motifs de valorisation d'une existence qui reprend sens, personnelle et professionnelle, en même temps qu'elle reprend racine dans le vivant ?

Sophie Bosquillon, administratrice d'Halage et élue aux mobilités et à la biodiversité de la ville de L'île Saint-Denis, nous en livre la vision :

Sur le plan professionnel : « *[Ce qui est innovant c'est de] former des gens à faire des métiers en lien avec l'environnement, la nature, l'espace et sa régénération tout en se revalorisant ;*

Sphér;k & Co.

dans les formations classiques on apprend à faire des gestes et point, là on apprend à intervenir sur la nature au juste niveau, sortir de soi, aller découvrir les lieux de diffusion, on n'est pas enfermé dans une tâche, c'est de l'artisanat, on renoue avec un savoir-faire et une fierté de l'artisan qui voit ce qu'il y a au bout, c'est valorisant au niveau humain et au niveau du territoire, c'est précieux et unique sur ce territoire »

Sur le plan personnel et du sens : « *Lil'Ô c'est permettre à l'homme de se réinscrire sur son sol et redonner sens à la vie ; quand je vois les gueules cassées nous dire « là vraiment je suis bien », je crois que là on est bien, sentir le vent, les oiseaux, ça redonne sens à la vie, les familles qui viennent jardiner, elles ont plaisir à venir jardiner, à se retrouver ensemble pour jardiner, se poser, se retrouver ensemble avec les autres, c'est aussi ça une ville. »*

6. Les Spécificités du projet Li'Ô du point de vue territorial / partenarial et managérial

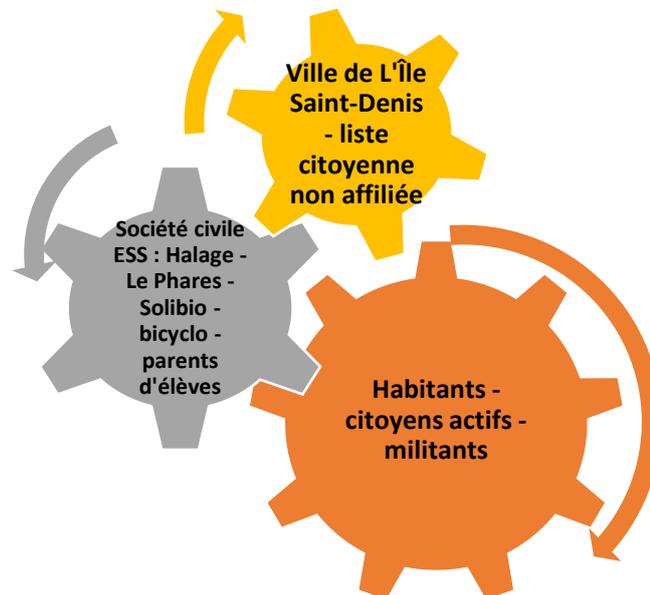
Nous avons également tenté d'établir les spécificités du projet Li'Ô du point de vue territorial / partenarial / managérial et autres. Le traitement complet des données recueillies est présenté en annexe N°2 (page 32). En voici les résultats saillants qui font écho pour une large partie aux éléments précédents.

1°) La perception des spécificités territoriales du projet Li'Ô :

Ce que nous enseignent les témoignages c'est que le projet Li'Ô bénéficie d'un environnement topologique et humain très particulier qui détermine sa spécificité.

Le projet Li'Ô est tout d'abord perçu, on l'a vu (cf. la genèse du projet), comme un projet porté par des citoyens et des acteurs de la société civile qui s'inscrivent dans l'histoire militante et agissante de L'île Saint-Denis en matière d'écologie. La sociologie de l'île composée d'habitants très divers et très concernés par le devenir de leur commune (nous pouvons émettre l'hypothèse qu'il s'agit là d'une incidence de l'insularité⁴), est également à mettre en avant pour expliquer les processus politiques et citoyens qui depuis 30 ans portent le projet.

Ces habitants forment un écosystème en réseau qui alimente le cœur battant de l'île et du projet à partir d'une triangulation articulée et qui fait système à l'échelle locale :

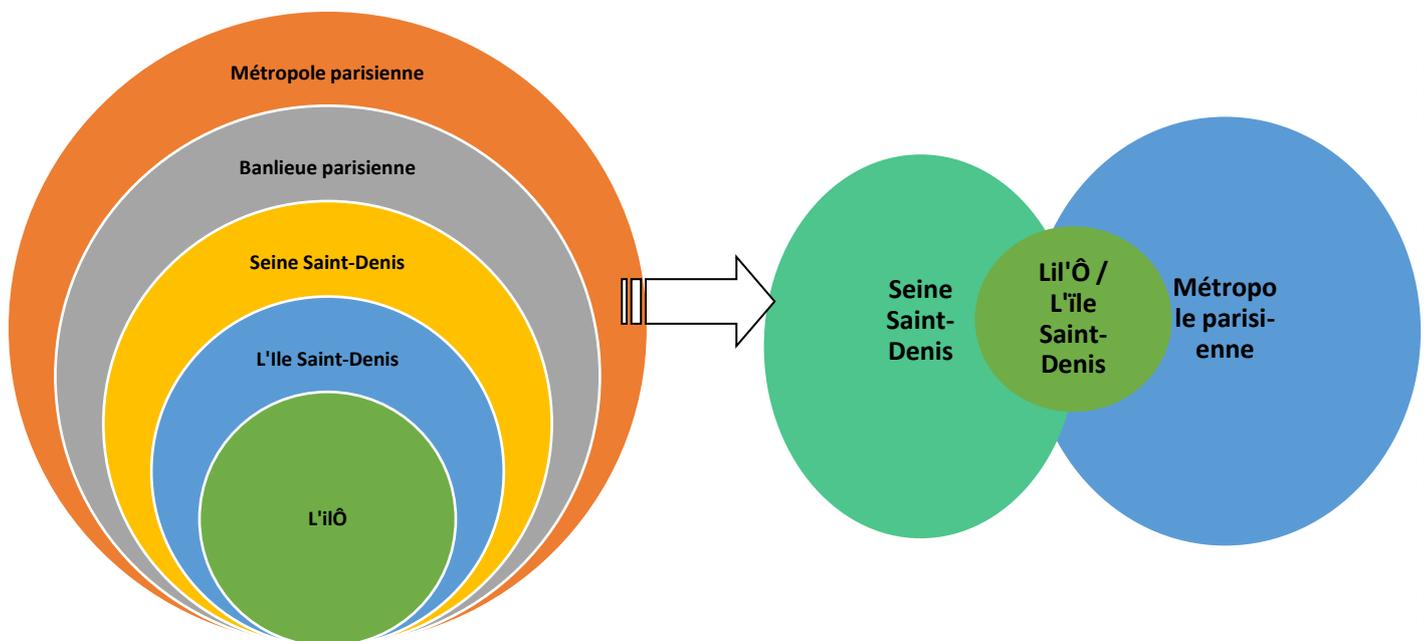


⁴ Rappelons qu'historiquement, les cahiers de doléances de la commune en 1789 font état de la situation de marginalité de la population de l'île que l'on ne peut atteindre encore qu'en bateau et que les deux ponts vers Saint-Denis et Villeneuve-la-Garenne ne sont construits qu'en 1843.

Cette sociologie et cette prégnance de l'action écologique et solidaire comme marque de fabrique locale se retrouvent dans la seconde caractéristique territoriale spécifique du projet : c'est **un projet qui est à l'image de son territoire d'appartenance, la Seine Saint-Denis**.

Mal foutu, de bric et de broc, pollué, isolé, en bout d'île entouré par les deux bras de Seine, difficile d'accès, fracturé par rapport au Parc départemental du fait de la grand route qui les sépare, Lil'Ô ressemble finalement à toute la Seine Saint-Denis : en marge, périphérique des centralités, avec de nombreux handicaps à l'origine d'un certain nombre de maux urbains mais avec un énorme potentiel et des ressources hors-normes qui ne demandent qu'à être cultivées savamment, obstinément pour éclore, en suivant un chemin de halage, celui de l'aventure de la banlieue urbaine dense de la métropole symbolisée par un département, le 93, en quête de réhabilitation, émancipation et changement d'image.

Il s'agit, avec le In SSD par exemple, dont Lil'Ô est le projet ambassadeur, de jouer un rôle de premier plan, aux avant-gardes de la transformation de la métropole d'avenir dans laquelle l'échelle communale et la société civile sont au centre du jeu et la collectivité départementale en orchestration de la valorisation de ses acteurs et de leurs projets de réinvention de la ville dense sur elle-même en relation avec la nature⁵.



Ce chemin suivi c'est donc celui d'un **entre deux mondes** qui cohabitent à Lil'Ô et qui pourrait bien devenir une voie à suivre inspirante pour l'avenir de la métropole, voire des métropoles, celui de la relation qui se noue entre la ville et le vivant sous toutes ses formes et non plus celui de la place, forcément réduite, de la nature dans la ville. En soustrayant cette parcelle à la pression immobilière afin de reconstituer une zone de biodiversité et d'activités agricoles et botaniques à haut niveau d'exigence environnementale, sociale et citoyenne, Lil'Ô propose dans un même lieu une pluralité d'activités et de fonctions habituellement cloisonnées dans la ville et facteurs d'exclusion du vivant humain et non-humain, en particulier dans les banlieues populaires émergées de l'urbanisme fonctionnaliste de l'après-guerre.

⁵ « Il faut donc être capable de réinventer cette ville nouvelle à la fois dense, mais qui sait avoir un autre rapport à la nature, et je crois qu'on en fait la démonstration, ici, avec Lil'Ô » – Stéphane Troussier – Président du CD 93 - discours d'inauguration de la sculpture Babel – Lil'Ô – 13 avril 2022

C'est là la troisième spécificité territoriale pointée par les interviewés : Lil'Ô se vit topologiquement comme **une expérience de l'enchâssement entre des états et processus souvent jugés inconciliables**, l'état de nature et l'état de ville, la coexistence du vivant végétal, animal et humain, la synergie de productions dites de campagne (travail agricole, fleurs, compost, jardins) avec des produits caractéristiques de l'urbanité des grandes villes et de leur périphérie (recherche scientifique fondamentale, industrie qui « *sent mauvais* » et arts urbains mais aussi logements précaires et enclavés, populations pauvres et privées d'emploi).

2°) La perception des spécificités partenariales du projet Lil'Ô :

Comme nous l'avons vu précédemment, la structuration partenariale de Lil'Ô représente non seulement une vraie originalité du projet mais également l'une de ses spécificités. En effet, le maillage partenarial du projet est tissé non seulement d'une pluralité d'acteurs diversifié mais constitué également d'une kyrielle de formes qui rendent l'activité partenariale particulièrement vivante et singulière.

Il y a en premier lieu, nous l'avons vu, **un socle de partenariat très fort, à caractère évolutif**, entre le Département 93 qui fait un geste politique et financier conséquent en récupérant la passerelle à des fins écologiques et sociales, assure la faisabilité et « *laisse les clés* », et l'association Halage qui propose un projet innovant et structurant et en assume la gestion, les contraintes, les joies et les aléas.

Ici s'expérimente sans doute une forme inhabituelle et spécifique de « contrat de confiance » entre deux types d'organisation et d'intervention territoriale qui trouvent à se rencontrer dans des formes de risque pris en commun, de transgression assumées et transparentes des règles habituelles d'aménagement, d'envie de faire autrement et de jeu « *gagnant-gagnant* » dans la récolte des fruits (ou plutôt des fleurs !) du succès de l'opération, une forme de réciprocité de type : « en te valorisant et te permettant de grandir, je me valorise et me grandis ».

En second lieu, ce partenariat est constitué **d'une palette d'acteurs, de types et de formats d'intervention très hétérogène** correspondant à la diversité des activités fonctionnelles effectives du site :

- Institutionnel : bailleur et subventionnement par convention
- Economique : commerciale avec les clients de Fleurs d'Halage (grand hôtels parisiens, fleuristes), des entrepreneurs attirés par Lil'Ô, le développement de la filière de réemploi des déchets ménagers (le compost des Alchimistes vendu aux agriculteurs et collectivités)
- Professionnel : intervention des équipes d'Halage en formation et insertion par l'activité économique en horticulture et espaces verts mobilisant une grande variété de métiers et la promotion de nouveaux métiers urbains ; la possibilité pour tous les professionnels d'Halage de proposer et exécuter des projets sur le site
- D'aménagement : avec les ouvriers de Colas et leurs camions intervenus au départ pour le déblaiement ; avec Julien Beller Architecte, la paysagiste Anima ou des entreprises d'insertion en bâtiment (D1920)
- Scientifique : protocoles technosols avec les laboratoires de l'IRD et l'UPEC et aujourd'hui IPAUP avec Restor'sols, ainsi qu'en conglomérat avec les sociétés d'expertise Néocité et Topager sur les Substrat fertiles (programme Faiseurs de terre) et l'Université Paris 8-St Denis et de Picardie dans une optique comparative concernant les nouveaux métiers urbains et ruraux
- Citoyen et pédagogique (éducation populaire) : conventionnement avec l'association ilo-dyonisienne Fenêtre sur L'Île et l'intervention de l'association Métropop'!, plus récemment les interventions

d'associations humanitaires d'aide aux Roms installés sur le site ; les visites des habitants et les activités éducatives avec des professeurs des écoles

- Artistique : avec Thibault Lucas artiste plasticien (Babel), les artistes ayant réalisé la grande fresque sur la base de vie, les groupes de musiques lors des concerts
- Médiatique : reportages et interviews de nombreux journalistes ayant relayé le projet
- Politique : les visites prestigieuses au plus haut sommet de l'Etat et les élus locaux.

Bien que les projets d'aménagement impliquant de multiples acteurs soient nombreux, l'hétérogénéité du partenariat et la nature des liens qu'il suppose comme son animation étonne - « *on ne verrait pas ça ailleurs !* » - ce qui en fait une caractéristique particulière en soi du projet dans les perceptions.

D'autant que récemment **de nouveaux partenariats foisonnants et hors Ile de France** sont venus s'ajouter aux premiers. On peut citer récemment les agences Néocité et Topager sur le projet Faiseurs de Terre, l'université de Picardie et La Maison de l'Economie Solidaire du Pays de Bray sur le projet comparatif Comete ou le programme européen Erasmus + concernant l'émergence de nouveaux métiers urbains en lien avec l'agriculture urbaine en partenariat avec le Laba en Aquitaine qui travaille à l'inclusion des réfugiés et personnes en difficulté grâce à l'identification et la reconnaissance de leurs savoir-faire et culture (langues maternelles) et des partenaires universitaires ou de la société civile suédois, italiens, irlandais et danois en pointe sur ces sujets.

Cette diffusion de savoirs expérimentaux acquis dans le cadre du projet Lil'Ô dans le cadre d'une réflexion universitaire (en particulier récemment l'invention de nouveaux métiers urbains et la fabrication de terres cultivables (substrats fertiles) à partir de terres excavées dans le cadre des grands travaux d'aménagement en Ile de France (JOP, Grand Paris Express)), va permettre de la capitaliser à un niveau national, voire européen. Encore peu connue, elle contribue cependant à **enrichir et renforcer la diversité de cet écosystème partenarial en constant mouvement**. Après avoir permis l'émergence de l'activité de compostage industriel des Alchimistes présents désormais dans 9 régions françaises, et avoir relancé la culture de la fleur locale en Ile de France, ces nouveaux partenariats confèrent au projet un potentiel d'impact et de résonance d'une amplitude plus conséquente encore à l'échelle nationale et internationale. C'est d'ailleurs une autre des caractéristiques spécifiques du projet Lil'Ô du point de vue partenarial : aux yeux des acteurs institutionnels notamment, il constitue **un espace de réussite exemplaire pour la Seine Saint-Denis et au-delà**.

Le foisonnement de l'écosystème du projet Lil'Ô est reconstitué dans le schéma N°3 ci-dessous (page 28).

3°) La perception des spécificités managériales du projet Lil'Ô :

Cette spécificité managériale est clairement perçue des acteurs qui l'attribue principalement à **un savoir-faire « maison »** propre à Halage, une manière de concevoir et de penser les « publics » comme le management interne de la structure. Ce savoir-faire est clairement défini :

Du point de vue du management des salariés en insertion :

1. Reconnaître les savoirs des gens, les valoriser
2. Faire confiance à leurs compétences
3. Accepter de pouvoir faire des erreurs en découvrant de nouvelles choses

Du point de vue du management des salariés permanents :

1. Une conduite de projet très carrée mais qui « *laisse la place à l'inconnu, la surprise* »

2. Une prise de risque collective due à une gestion volontairement très horizontale

Au-delà de ces caractéristiques managériales forgées avec le temps et les valeurs éthiques du projet associatif impulsée par le Conseil d'administration d'Halage, il faut souligner dans cet « *alignement des planètes* » dont le projet Li'l'Ô a bénéficié, la rencontre entre des personnalités et compétences professionnelles très en phase avec le projet et complémentaires comme celle du co-directeur d'Halage, Stéphane Berdoulet, avec sa co-directrice Cécile Vaudey et le premier coordinateur du projet Yves-Marie Davenel, tous trois inspirés de principes d'action et de management de projet favorisant l'autonomie, l'initiative et la responsabilité collective dans sa phase d'amorçage.

Cet « alignement » des personnalités professionnelles cependant ne va pas de soi. Simon Bichet qui a quitté l'association début 2022 pointe une ambiguïté dans la posture managériale d'horizontalité supposée alors que le pouvoir d'orientation reste concentré dans les mains de la direction stratégique : dans l'idée, tout le monde peut co-décider mais dans les faits, la délégation de pouvoir réelle est plus difficile à trouver pour la direction qui, in fine, assume de porter les décisions et la pression induite par certains partenaires. On peut ressentir du coup l'effet d'une « **dissonance** » entre discours et réalité qui à terme peut devenir facteur de pénibilité au travail. D'autant que Halage, comme de nombreux chantiers d'insertion, n'est pas épargnée par un certain mal-être au travail (de la part de certains agents, notamment les plus anciens) et à la difficulté à recruter les bons profils d'encadrants techniques. Cela a conduit à de nombreux tâtonnements en RH et à des erreurs de recrutement dont l'activité Fleurs d'Halage a pâti, avant que ne soit trouvée la personne senior adaptée aux enjeux du site.

Il faut donc également, pour être juste dans notre vision, remarquer que le projet Li'l'Ô n'échappe pas aux facteurs humains et de territoire inhérents à une certaine forme de complexité dans la gestion des cohabitations du site et de ses enjeux. Citons-en quatre :

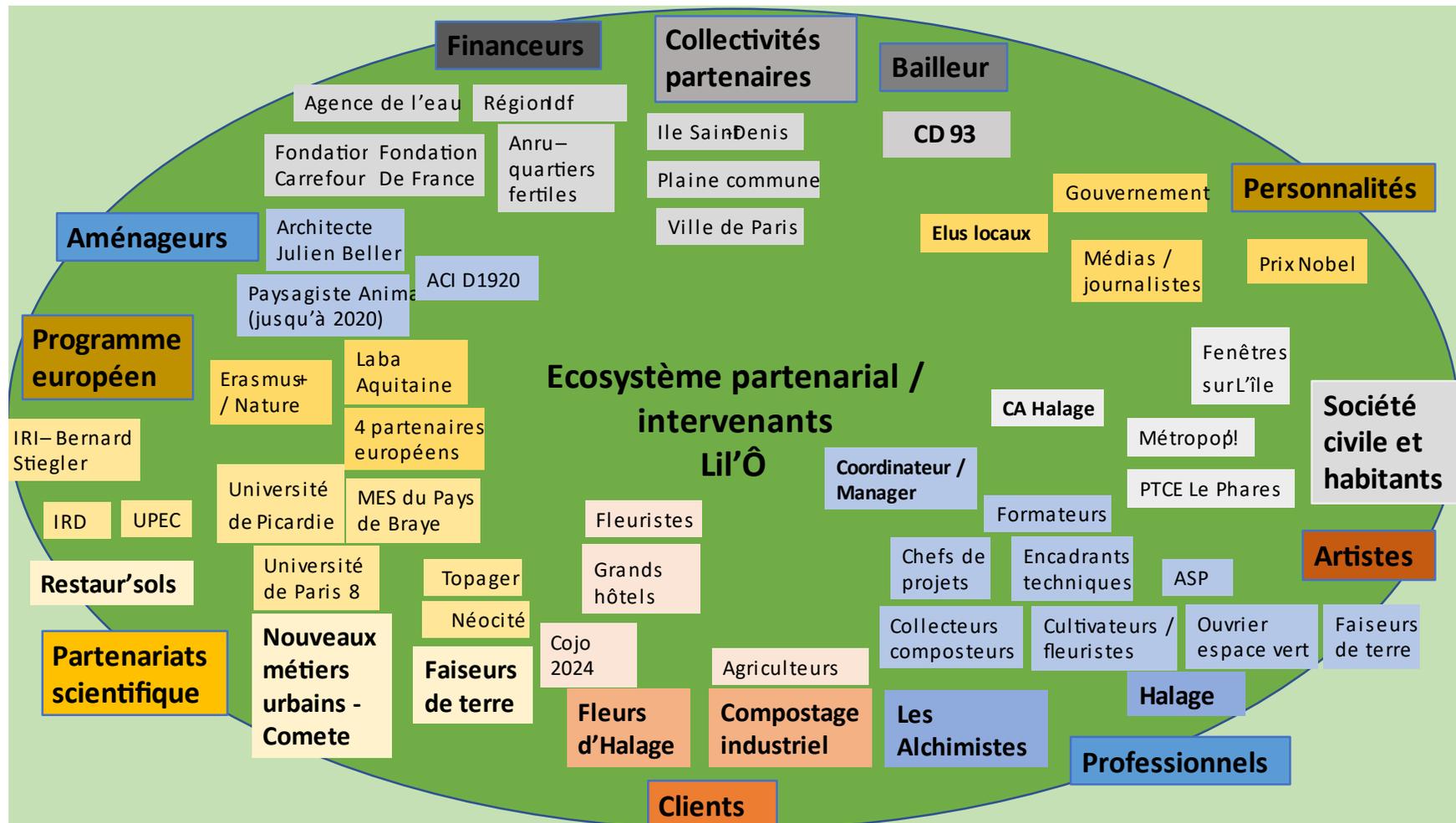
- Le défaut de compétences sur le poste des premiers encadrants techniques « horticulture » du chantier d'insertion et par conséquent la difficulté à se situer par rapport à une activité d'insertion nouvelle d'où un turn-over important
- Des conflits d'usage du site notamment entre les équipes « espace vert » et « horticulture » (base de vie, outils), et la place de la formation
 - Exemples : la place des toilettes sèches trop proche de la forêt, la place de la sculpture Babel qui a changé 3 fois de place, la place dévolue à l'activité citoyenne plus réduite que prévue (voir ci-dessous)
- Une divergence politique, on l'a vu déjà, entre les partenaires piliers du projet initial Les Alchimistes et Halage, qui a mis à mal les enjeux de gouvernance collaborative et de système en circuit court du projet.
- Enfin, un flou sur les surfaces attribuées à l'activité citoyenne de Fenêtre sur L'île au départ qui ne pouvait pas être consenti au vu de l'aménagement du site : 100 m² actuellement au lieu des 500 m² prévus au départ, ce qui vient contrecarrer en partie l'idée défendue initialement que les habitants pourraient développer leurs propres projets.

Les conflits d'usage cependant ont pu être contournés et depuis, vidés de leurs substances par la création d'un groupe de travail, de l'écoute et de la prise en considération des besoins qui a entraîné une nouvelle répartition des espaces de travail par équipe. De même qu'une convention d'occupation a finalement été signée avec les Alchimistes puis avec Fenêtre sur L'île pour une mise en service progressive des surfaces exploitables par l'association.

Sphér;k & Co.

Ces faits soulignent une fois de plus la nécessité d'espaces de régulation. Sur Li'Ô, ils sont le parent pauvre de la dimension managériale et coopérative du site : les réunions hebdomadaires ne concernent que les salariés d'Halage et le comité de pilotage partenarial du projet ne s'est tenu qu'une fois en deux ans et en l'absence de partenaires clés (CD 93, Fenêtre sur l'île).

Schéma N°3 : l'écosystème partenarial et les intervenants du projet Lil'Ô



7. Conclusions : en quoi le projet Lil'Ô peut-il servir de démonstrateur ?

Le projet Lil'Ô est démonstrateur en ce sens qu'il dispose de **caractéristiques initiales qui sont communes à de nombreuses friches urbaines en Ile de France** et dans toutes les métropoles du monde : zone urbaine dense, sols pollués par l'activité industrielle, besoins d'emplois locaux accessibles et de développement local écologique, solidaire et participatif, besoins de recoudre le territoire et de réhabiliter une parcelle enclavée, marginalisée et souillée.

Nous avons vu en revanche que le site Lil'Ô possède des caractéristiques territoriales spécifiques qui le rende exceptionnel, notamment compte tenu de la forte présence originelle de la nature (berges de Seine, zone Natura 2000) et qu'il convient de relativiser les enseignements car l'on manque encore de recul sur le projet.

Ce sur quoi il convient d'insister prioritairement dans la transmission des enseignements clés à d'autres territoires et porteurs de projet d'après les personnes interviewées à ce stade concerne donc :

1. La dimension foncière : faire le choix d'implanter un projet non lucratif à forte valeur économique, sociale et écologique en cœur de ville / métropole
2. La dimension territoriale : il s'agit par conséquent pour les collectivités de définir une stratégie territoriale partagée de maîtrise foncière et d'urbanisme transitoire, vers laquelle chaque échelon est intéressé et souhaite converger
3. La dimension méthodologique : et pour les porteurs de projet, de faire reposer la démarche sur la concertation des habitants, le « faire avec » l'existant et l'adaptation au réel, ce qui suppose de laisser une vraie marge de manœuvre au projet d'une part, et d'accepter de devoir composer avec l'inconnu et l'incertitude d'autre part
4. La dimension systémique : ce qui marche, c'est la cohérence d'ensemble du site et des multiples dimensions précédentes articulées dans une approche globale et inventive.

Il faut ajouter à ces éléments **la dimension financière et du modèle de viabilité économique** qui reste une hypothèse en chantier concernant le projet Lil'Ô et l'activité horticole notamment cependant que l'activité « compost » des Alchimistes semble avoir trouvé son rythme de croisière.

Annexe 1 : tableau des réussites et échecs perçus du projet

Les réussites	Les échecs
<p>1. La portée politique du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet donne du sens à une époque qui en manque : « <i>faire rêver, imaginer des alternatives aux crises actuelles apportées par des citoyens, capacités des citoyens à imaginer un autre mode de vie</i> » • Il est aussi un objet de fierté qui peut servir d'exemple pour des luttes citoyennes : « <i>C'est un lieu fédérateur pour notre Ile, les gens sont fiers de ce qui se passe à Lil'Ô (...) c'est un point d'appui pour beaucoup de luttes</i> » • Lil'Ô est donc porteur « d'une narration spécifique », un récit symbolique positif pour l'Île Saint-Denis mais aussi pour toute la Seine Saint-Denis : « <i>inclure Lil'Ô dans l'histoire quand on la raconte aux habitants ou aux partenaires (...) En un tout petit lieu, avec des caractéristiques très dures, on peut raconter une histoire complètement magique par rapport à la SSD, d'un territoire délaissé, martyrisé qui sait se réinventer, imaginatif, concret : la valeur est symbolique, [Lil'Ô agit comme] une allégorie de la SSD et du monde ouvrier</i> » • Cette portée symbolique pour la SSD a été bien comprise du personnel politique régional ou national qui des candidates aux élections régionales, au premier ministre et à un ancien Président de la République ont fait le déplacement sur le site : « <i>J'ai vu le défilé de personnalités sur ce terrain qui pue : Premier ministre, prix Nobel... c'est très impressionnant ce projet qui prend parfois des chemins imprévus, et je trouve ça formidable que cela fasse progresser des agents de l'Etat.</i> » 	<p>1. La portée citoyenne et locale du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet est encore mal connu du public qui le fréquente encore peu (2000 visiteurs par an), sur des événements ponctuels, car le site n'est pas encore ouvert comme un parc : « <i>Du point de vue des habitants : c'est la chose la plus difficile ; 2 années de suite je suis allée à la fête des associations : 100% des gens ignoraient le projet et certains ne savaient pas qui était Halage</i> » ; « <i>le jardin permet de faire venir, mais les habitants historiques ne se sentent pas concernés par ce lieu.</i> » • Les fleurs d'Halage ne sont pas encore perçue comme une production locale appropriée tant par les habitants que par les institutions : « <i>l'interface avec le territoire n'est pas encore au top, par exemple on ne sait pas où acheter des fleurs, on donne des fleurs d'Halage aux mariés mais on ne leur explique pas d'où ça vient</i> » • Le site entre en concurrence avec le parc où les habitants ont leurs habitudes : pour un usage régulier il est mal situé à la pointe nord de l'Île pour L'Île Saint-Denis et de l'autre côté du pont pour Epinay, il n'est pas ouvert de manière permanente et on ne sait pas bien ce qu'on va pouvoir y faire en tant que particulier.

Les réussites	Les échecs
<p>2. Des intuitions initiales réalisées concrètement sur site :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce qui était prévu est globalement atteint ou en phase de l'être à peu de choses près : <i>« ce qui était prévu, imaginé se réalise petit à petit : serre, panneaux explicatifs, guinguette, ateliers, sculpture, ouverture au public, etc... »</i> • Plus spécifiquement, sont cités comme points de réussite du site : <ul style="list-style-type: none"> ▪ La production de fleurs / de compost industriel ▪ La formation des salariés ▪ La création d'emplois et les nouveaux métiers induits ▪ La fréquentation des publics pour tous les usages imaginés ▪ Les expériences scientifiques ▪ La restauration écologique du site ▪ Les projets artistiques • Ce qui marque également la réussite du site c'est la très grande souplesse avec laquelle le projet a pu évoluer : <i>« en tant qu'association, on n'a pas du tout appliqué le plan qu'on avait prévu avec le département, on l'a fait évoluer en fonction des observations et besoins du site, et ça c'est unique, quand t'es paysagiste tu ne peux pas faire ça »</i> ; <i>« En plus, ont surgi des choses qui ne sont pas prévues et ça c'est aussi un succès »</i> • Enfin le site sert à <i>« capter de nouveaux projets, renouvelle les projets »</i> (Alchimistes, Fleurs d'Halage, nouveaux métiers, projets artistiques, projets scientifiques), en ce sens il est aussi perçu comme un « cranteur » d'innovation 	<p>2. Des difficultés techniques qui ont demandé de nombreux ajustements et une énergie de tous les instants pour réagir, entraînant une forte pression sur les dirigeants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De nombreux problèmes techniques obligent à une adaptation permanente : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pollution des sols ▪ Echappement de benzène ▪ Serre défectueuse ▪ Evacuation des eaux usées pas prévue ▪ Terre <p><i>« Les projets de bassin pour des raisons techniques et financières n'ont pas pu se faire ; la bute de Lil'Ô, au départ on a dû modifier la physionomie du site compte tenu des sols et des matières, on a du amener de la terre pour lancer l'activité, ce qui a eu des conséquences financières »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour l'une des personnes interviewées <i>« ce qui n'a pas marché c'est la dépollution du site. »</i> • D'autres problèmes se posent ponctuellement : musique pour les riverains lors d'événements, odeurs du compost, camp de roms installé récemment • Globalement un projet complexe et exigeant en termes de compétences et de capacités d'adaptation qui pose des problèmes de turn-over et recrutement : <i>« le changement de personnes sur des postes, c'est beaucoup d'énergies à chaque fois (...) les encadrants ne sont pas [toujours] à la hauteur de l'enjeu ; les difficultés au jour le jour du terrain, la souplesse que cela demande, il faut trouver des</i>

Les réussites	Les échecs
	<p><i>financements pour répondre aux problèmes, c'est une grosse pression sur les équipes, [au CA on se demande] comment restructurer cette équipe pour qu'elle soit forte au niveau de la direction.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'équilibre managérial à trouver entre directivité et horizontalité
<p>3. Un partenariat exceptionnel qui en fait un véritable laboratoire urbain</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tout part d'un partenariat fort et durable Halage – CD 93 autour de la perspective d'extension du parc départemental • Il y a ensuite une vraie pluralité d'acteurs impliqués vers un même objectif : « <i>au niveau coopération entre société civile, associations, institutions, partenaires, travail d'échange et de partage en commun sur objectif final</i> » • Cet objectif c'est d'expérimenter un laboratoire urbain en milieu dense et pollué : « <i>tout le monde est d'accord qu'il faut porter ce projet et en faire un démonstrateur urbain</i> » ; « <i>il y a une reconnaissance externe de vrai laboratoire, de manière autre de faire de la ville, cela attire les regards et est une source d'inspiration, soutenu par le président du département</i> » • Pour Halage, le projet Lil'Ô est à la fois un événement permanent et un avènement : « <i>il a fait passer Halage dans une autre dimension avec une couverture médiatique très diverse</i> » 	<p>3. Des différends entre structures qui ont modifié certaines intentions initiales du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • La « <i>dispute</i> » sous forme de divergence de vue avec certaines structures partenaires initiales comme les Alchimistes et la paysagiste ont entaché le projet (coopérations, suivi, circuits courts, approche systémique) : « <i>Un des regrets c'est sur restauration de sols, on n'est pas associé à la démarche scientifique de R&D, ça aurait été pertinent.</i> » • Le projet a souffert d'un manque de contractualisation claire au départ entre partenaires opérationnels qui étaient en confiance : « <i>On a souffert de notre enthousiasme initial : typiquement, passer d'un mode de contractualisation de gré à gré à un mode de contractualisation plus ferme</i> » • De ce fait les ambitions en termes de gouvernance partagée ont échoué : « <i>on voulait innover sur le plan de la gouvernance, on a vite vu les limites parce que autant sur les enjeux de projets citoyens c'était pas compliqué d'impliquer, autant sur la gouvernance globale du site, c'était quand même Halage qui pilotait le site et donc ce désir fort a achoppé dès lors que les relations de prestations et des visions différentes sur le site [sont survenues]</i> » • Si bien que la gouvernance coopérative sous forme de Scic qui avait été envisagée semble aujourd'hui hors de portée : « <i>Pour l'instant</i> »

Les réussites	Les échecs
	<p><i>les chances d'arriver à une coopérative sont de zéro, ce n'est pas possible avec les Alchimistes et les fournisseurs ne sont pas des acteurs au long cours. »</i></p>
	<p>4. Un modèle économique qui reste déficitaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • De nombreux obstacles dans la levée de fonds initiale auraient pu faire échouer le projet en amont du côté du département, de même que du point de vue de la garantie de reprise du site • Le modèle économique de l'expérience n'avait pas été le centre des préoccupations des concepteurs initiaux : <i>« ce qu'on n'a pas fait c'est de penser tout de suite les débouchés économiques, la fleur c'est venu plus tard. »</i> • Concernant les Fleurs d'Halage il y a eu une sous-estimation du temps long et du foncier nécessaires à une production rentable et massifiée : <i>« Sur la fleur, ça n'a pas complètement porté ses fruits, actuellement on n'a pas de la fleur d'Halage partout sur le territoire, on pensait que ça irait plus vite dans une dynamique territoriale de production (...) je pensais que nous pourrions dire que nous nous fournissons en fleur en SSD. On a un exemple mais on ne peut pas aller plus loin. Ce n'est pas encore un marqueur territorial. »</i> • Par conséquent, encore aujourd'hui et malgré les nombreux financements publics et privés, qui concernent il est vrai pour beaucoup les investissements, le projet n'a pas encore atteint le seuil de la rentabilité en fonctionnement : <i>« Pérennité du modèle économique : les productions de fleurs et de compost sont-elles suffisantes pour financer les emplois en insertion ? »</i> • Des études de pollution des sols qui coûtent chers : reproductibilité ?

Annexe 2 : tableau des spécificités perçues du projet Lil'Ô

SPECIFICITES			
Territoriales	Partenariales	Managériales	Autres
<p><u>Une spatialité diversifiée et en marge, à l'image du territoire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La taille du site : 3 hectares • Une île, la plus grande, 15 km de berges • Bout de l'île, entre parc, avenue passante et zone d'activité • Territoire fracturé, état initial du sol pollué, biodiversité : « <i>terrain de jeu très diversifié</i> » • Enclavé, difficile d'accès : « <i>je ne sais pas si les gens s'y rendent facilement</i> » • Espace isolé, Natura 2000, fort potentiel de biodiversité : « <i>isolé c'est important parce que parfois ça pue</i> » • Peu d'habitation et 2 bras de Seine • Lil'Ô contribue à un nouveau regard sur l'importance de l'eau en SSD (canaux, Seine) • Position en périphérie de l'île et de ses habitants, comme la Seine Saint-Denis (SSD) • Couture Haut de Seine - SSD 	<p><u>Un jeu multi-acteurs peu conforme et peu commun :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien politique pour ne pas vendre le foncier à des promoteurs • Mobilise de nombreux soutiens institutionnels et des collectivités : « <i>On ne verrait pas ça ailleurs !</i> » • Expertise d'Halage dans l'animation de réseaux d'acteurs très différents • Partenariat extrêmement riche : à la fois très nombreux, diversifié, institutions, fondations, entreprises sous différents statuts qui reflètent la variété des activités. • Travailler avec Colas, ECT (courtier), nouveaux entrepreneurs intéressés par le site : question éthique dépassée • « <i>Collaborations entre institutions et fondations qui font confiance, on essaye de faire en cohérence avec nos valeurs, ce projet a un côté fédérateur.</i> » • « <i>Partenariats joyeux, ce qu'on fait est original donc les gens ont plaisir à revenir et à voir ce que cela devient, cela fait plaisir aux gens</i> » • La gouvernance du projet en revanche est 	<p><u>Un savoir-faire « maison » qui repose sur la confiance et la valorisation des savoirs et savoir-faire en interne :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Une démarche Halage intégrée dans son fonctionnement : « <i>il s'agit de faire confiance à des gens qui ont des savoirs et compétences et de les aider à les développer, avec un esprit de respect des gens qui travaillent avec nous, l'écoute et la valorisation de leurs savoirs, les gens qui arrivent le vivent</i> » ; « <i>pourvoir tester, faire des erreurs, découvrir de nouvelles choses</i> » • Qui fait partie de sa culture d'intervention : « <i>Quand même très inclus dans Halage, le projet général de l'asso, avec une conduite de projet spécifique : c'est très carré mais avec quelque chose qui laisse place à l'inconnu et à la surprise, ça génère, la confiance de l'institution, c'est rare, c'est comme si il y avait une prise de risque collective.</i> » • Et de chaîne de décision : « <i>Une</i> 	<p><u>Une aventure toujours surprenante :</u> Lil'Ô c'est « <i>un incubateur de surprises : il y a plein de choses qui se développent et qui n'étaient pas prévues</i> »</p> <p><u>Un projet qui fait connaître le territoire sous un autre jour :</u> « <i>L'île Saint-Denis on sait maintenant que c'est un territoire d'expérimentation</i> ».</p> <p><u>Et produit une attractivité stimulante :</u> « <i>Je ne m'attendais pas à ce que ça devienne aussi attractif, ça a bouillonné, à un moment donné y a eu un comité des partenaires avec beaucoup d'appétits, le Cojo, etc., ça correspondait à une présence sur le territoire d'acteurs dynamiques.</i> »</p>

SPECIFICITES			
Territoriales	Partenariales	Managériales	Autres
	jugée peu spécifique	<i>gestion très horizontale</i> »	
<p><u>Entre ville et nature – un entre deux mondes qui cohabitent dans Li'Ô :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Milieu très naturel en milieu urbain • Terre sabotée : comment on la fait évoluer vers quelque chose d'urbain et naturel • Topologie : faire des activités de la campagne (compost, fleurs) en Seine Saint-Denis • Fonctions décloisonnées dans la ville : espace urbain (QPV), nature, recherche fondamentale. • Cohabitation d'activités industrielles qui sentent mauvais et d'activités créatives • Prolongement du parc départemental : soustraction du site à la pression immobilière 	<p><u>Un contrat de confiance variable et évolutif entre le département et Halage :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • « <i>Le rapport avec la collectivité est vraiment particulier : des fois ils nous laissent courir, des fois on court trop vite</i> » • « <i>Le département a du accepter de ne plus être maître d'ouvrage, Halage fait le job de rester avec nous, de nous attendre, d'être transparent, de déroger mais on le sait avec des espaces de discussions sur les sujets sensibles.</i> » 	<p><u>Un style managérial imprimé par les responsables du projet basé sur l'autonomie et la communication :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Une communication régulière des enjeux pour que chacun ne parte pas dans son sens. • « <i>Notre binôme avec Stéphane a très bien marché, on avait chacun une place précise dans le projet avec des qualités différentes : un peu en mode entreprise libérée, moi j'aime être très autonome et je peux</i> » • « <i>Il y a 10 ans cela ne fonctionnait pas pareil donc il y a des choses qui viennent de moi.</i> » 	
<p><u>L'île Saint-Denis (Isd) – écosystème citoyen :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • « <i>Li'Ô est l'illustration de ce qu'une petite commune peut apporter comme initiatives pour faire face à des situations de crises, un ferment de rebond, d'espoir, de confiance : capacités des populations locales à trouver des alternatives</i> » • « <i>Bel exemple de ce qu'on peut faire en tant que société civile</i> » 	<p><u>D'autres partenariats originaux qui contribuent à structurer et légitimer le projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • « <i>Le lien avec tous les labos scientifiques, c'est fructueux et c'est la première fois</i> » • Le salon de l'agriculture • Les grands hôtels parisiens (Fleurs d'Halage), « <i>c'est valorisant pour les salariés</i> » • La ville de Paris (VDP) : adjointe au maire vient sur Li'Ô et finance car c'est un projet aligné sur les besoins de la VDP 	<p><u>Des conflits d'usage du site qui ont pu être dépassés par le travail en collectif, l'écoute des besoins et le sens du compromis :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflits d'usage (base de vie, outils) entre espace de formation / équipe espaces verts et horticulture ont entraîné la mise en place d'un groupe de travail qui a abouti à une séparation des espaces de travail et de vie 	

SPECIFICITES			
Territoriales	Partenariales	Managériales	Autres
<ul style="list-style-type: none"> « L'Isd est déjà spécifique sur le plan environnemental : micro-communauté, parents d'élèves très motivés, assez facile d'aller voir les gens, sociologie de l'Isd » 	<ul style="list-style-type: none"> Forte relation avec les services de l'EPT Plaine commune mais pas encore avec les élus Partenariats européens : « ce qu'on fait a une valeur, c'est bien qu'on commence à l'écrire, plaider, sondeur, apprendre d'autres expériences, apport extérieur, voyages en Europe ; Lil'Ô peut être un exemple pour l'Europe à l'aune des problèmes à venir (flux migratoires, enjeux climatiques) » Projet européen Comete : partage avec d'autres, mise en récit d'une communauté de destin 	<ul style="list-style-type: none"> Conflit politique avec les Alchimistes qui ne se retrouve pas sur le terrain, du fait du dialogue ; en revanche problèmes avec le département du fait du déversement de liquides issus du compostage sur les berges Flou sur la surface attribuée à Fenêtre sur L'île au départ, finalement résolu par la négociation et la signature d'une convention pour la mise en service progressive des surfaces exploitables par l'association 	
	<p><u>Un espace de réussite partenariale exemplaire pour la SSD (et l'île de France) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> « Les Alchimistes c'est une réussite même si le site n'en profite pas comme il devrait » Développement de filières : exemple récent, vente de bouquets de fleurs itinérants impliquant acteurs privés (packaging, matériaux sourcés SSD) Le projet irrigue le territoire et crée de nouveaux partenariats : architectes, créateurs, fleuristes « Horticulture : c'est un trou dans la raquette de la Région Idf sur l'agriculture, c'est pas prévu que ce soit soutenu mais ça l'est concrètement » 		