

### III. MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

Nous exposons ci-après les conditions de mise en œuvre des différents projets et les facteurs dont on a pu observer qu'ils structurent et orientent la nature et la plus value des activités développées. Nous traiterons entre autres de l'influence sur le service rendu de : l'utilisation du programme Nouveaux Services Emplois Jeunes, de l'existence de partenariats scientifiques et techniques, de la compétence de l'encadrement et des jeunes.

La finalité principale des services développés est l'entretien des espaces naturels ou dits "verts". Afin de qualifier ce service au regard des préoccupations environnementales nous avons choisi de regrouper les projets en deux classes principales. Ceux qui mettent en œuvre une gestion des espaces verts tels qu'on la pratique communément pour l'entretien des parcs et jardins et celle plus proche du génie écologique favorisant des pratiques respectueuses des écosystèmes et de l'environnement.

En effet, la pratique classique de gestion des espaces verts a recours de manière importante à la mécanisation et aux intrants (pesticides, engrais), ce qui contribue à polluer notamment la ressource en eau, cela appauvrit également les milieux naturels et perturbe les équilibres écologiques.

La gestion écologique des espaces, s'appuyant sur les avancées du génie écologique (génie végétal, gestion différenciée des espaces, élagage doux...) contribue par des pratiques novatrices à un meilleur respect de l'environnement. Nous avons donc considéré ces techniques et ces modes de gestions comme novateurs et tout du moins apportant une plus value écologique.

#### 1. Nature du service développé

- Nous nous sommes intéressés à l'évolution de la nature du service et du type d'activités mis en œuvre grâce au programme Nouveaux Services Emplois Jeunes. Nous regardons dans un premier temps l'évolution du mode de gestion de l'espace.

Evolution du service	Typologie emplois	
Pas de gestion écologique	<b>11</b> 4 OEEV 6 AEP	<b>10 structures</b>
Mise en place d'une gestion écologique	<b>5</b> 3 AEP 1 AEP/Ecogarde 1 Ecogarde/AEP	<b>5 structures</b>
Abandon de la gestion écologique	<b>2</b> 1 OEEV 1 AEP	<b>2 structures</b>
Renforcement de la gestion écologique	<b>15</b> 5 AEP 6 Ecogardes 4 Ecodéveloppeurs	<b>8 structures</b>
<b>Total</b>	<b>32 emplois</b>	<b>25 structures</b>

- 10 structures sur 25 ont continué avec le programme Nouveaux Services Emplois Jeunes à appliquer une gestion de type espace vert, sans innovation particulière sur le plan écologique. Les structures concernées sont surtout des communes.

Pour ces 10 structures, on remarque une certaine cohérence entre la typologie des emplois concernés et le mode de gestion de l'espace :

- Ouvriers d'Entretien d'Espaces Verts (OEEV) : ils exercent des activités de gestion classique des espaces verts.
- Agents d'Environnement de Proximité (AEP) : Ces 6 AEP embauchés ont des profils très proches des OEEV si ce n'est qu'ils réalisent quelques activités en plus telles que surveillance, gardiennage et accueil animation dans une faible mesure.

Il existe une part d'innovation dans ces postes car ils réalisent quelques activités supplémentaires même si celles-ci ne correspondent pas à la nature du service rendu.

Ces six emplois d'AEP présentent tout de même une moins grande diversité dans leurs activités que les autres emplois d'AEP.

- 5 structures sur 25 ont profité du programme NSEJ pour mettre en place des modes de gestion de type écologique. On remarque que parmi les emplois concernés il n'y a aucun OEEV. Les emplois rencontrés sont des AEP et des Ecogardes.

On peut citer l'exemple d'une commune de notre échantillon pour laquelle le programme NSEJ a permis la création de trois postes Emplois Jeunes affectés à la gestion écologique d'un parc. Ces jeunes, à côté de l'équipe d'agents titulaires appliquant une gestion classique des espaces verts de la ville, rendent un service innovant désormais reconnu par la population.

- 8 structures sur 25 ont continué à appliquer une gestion de type écologique avec l'arrivée du programme NSEJ. Il s'agit des structures dont la gestion écologique des milieux est la vocation même (associations et Parcs Naturels Régionaux principalement).
- 2 employeurs sur 25 ont abandonné les modes de gestion écologique qu'ils avaient mis en place pour des raisons de changement d'équipe de direction et suite à la tempête de 99 après laquelle des besoins de main d'œuvre ont réorienté le projet.

Pour la moitié des structures rencontrées, le programme NSEJ et les dispositifs d'insertion concernant quelques associations de notre échantillon ont permis l'évolution vers une gestion écologique ou le renforcement de ces pratiques novatrices. Le dispositif a par ailleurs souvent permis de structurer ce service novateur avec trois niveaux de postes : Eco-développeurs, Ecogardes et Agent d'environnement de proximité. C'est par exemple le cas dans une association qui a concomitamment mis en place ces trois types d'emplois pour structurer son service rendu à plusieurs collectivités locales.

- Nous avons cherché à savoir si, en plus de l'évolution des modes de gestion des espaces d'autres activités innovantes avaient été mise en place avec les mêmes salariés.

Evolution du mode d'entretien	Evolution vers des activités d'animation				Total
	Pas de mission d'animation	Mise en place de missions d'animation	Abandon des missions d'animation	Renforcement des missions d'animation	
Pas de gestion écologique	7 6 Collectv 1 Interco	2 2 Collectv		1 1 Asso	10
Mise en place d'une gestion écologique	3 3 Collectv	2 1 Collectv 1 Asso			5
Abandon de la gestion écologique	1 1 Interco		1 1 Collectv		2
Renforcement de la gestion écologique	3 1 Interco 2 Asso	2 2 Asso		3 3 Collectv	8
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>25 structures</b>

On a pu observer que la moitié des structures ayant mis en place des modes de gestion écologiques des espaces ont concomitamment mis en place une mission d'animation sur ces mêmes postes. C'est une illustration de la "polycompétence" de ces emplois.

En effet, comme l'a montré l'analyse des activités des salariés en postes, les AEP, Ecogardes et Eco-développeurs dont le "cœur de métier" reste l'entretien et l'aménagement de l'espace, ces salariés peuvent intervenir également sur les champs de l'animation, de la surveillance, des inventaires... Chacun de ces champs d'intervention réclame des compétences professionnelles propres. L'identité de ces emplois réside donc dans la combinaison de ces compétences. Nous avons ainsi qualifié ces emplois de "polycompétents".

A titre d'exemple, une des associations que nous avons rencontrées et travaillant en collaboration avec un Parc Naturel Régional a mis en place des missions de gestion écologique auxquelles s'ajoutent des missions de sensibilisation à l'environnement en partenariat avec les acteurs locaux.

## 2. Mode de gestion de l'espace et localisation géographique

Compte tenu de la diversité des contextes géographiques franciliens, il nous a semblé important de mettre en regard le mode de gestion de l'espace en fonction de la localisation géographique des structures concernées. Nous avons retenu trois contextes géographiques : urbain, périurbain, rural.

Mode gestion de l'espace	Localisation géographique			Total
	Urbaine	Périurbaine	Rurale	
Gestion classique	11 8 Collectiv 2 Interco 1 Asso	1 1 Collectiv	1 1 Asso	13
Gestion de type écologique	1 1 Collectiv	3 1 Collectiv 1 Interco 1 Asso	8 5 Collectiv 3 Asso	12
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>25 structures</b>

Le mode de gestion écologique des espaces a été mis en place en majorité par des structures rurales. Il s'agit d'une part de structures dont c'est la vocation (des Parcs Naturels Régionaux (PNR) et associations) à vocation écologique et d'autre part de communes rurales à faibles moyens. Ces structures interviennent majoritairement sur des espaces naturels autres que des parcs et jardins.

Par ailleurs on constate l'émergence ou le renforcement à l'occasion du dispositif emplois jeunes de quatre projets de gestion écologique des espaces naturels urbains ou périurbains dont 3 collectivités et intercommunalité et une association oeuvrant en gestion déléguée pour plusieurs communes urbaines.

Bien que trouvant son origine dans la gestion des espaces naturels en milieu rural, la gestion écologique des espaces s'étend aux territoires urbains et notamment grâce au dispositif emplois jeunes.

### 3. Conduite interne du projet

#### PARTENARIATS ET POLITIQUES ENVIRONNEMENTALES

##### ► Les engagements politiques en faveur de l'environnement

- Au même titre que la localisation géographique, l'influence d'une politique volontariste en faveur de l'environnement au sein des structures a été analysée. On entend par politique volontariste en faveur de l'environnement, soit pour les collectivités : une charte d'environnement, un agenda 21, un engagement en conseil municipal, soit l'inscription de ce volontarisme dans l'objet social des associations.

Mode de gestion de l'espace	Existence d'une politique environnement au sein de la structure		
	Non	Oui	Total
Gestion classique	10 6 Collectv 2 Interco 2 Asso	3 3 Collectv	13
Gestion de type écologique	2 2 Collectv	10 5 Collectv 1 interco 4 Asso	12
Total	12	13	25 structures

L'existence d'engagements politiques volontaristes en faveur de l'environnement favorise la mise en place de modes de gestion écologique des espaces.

De plus, on s'aperçoit que les types d'emplois créés l'ont été en cohérence avec les types de gestion mis en place par ces structures : les 10 structures appliquant une gestion écologique ont embauché des AEP, Eco-gardes et Ecodéveloppeurs à l'exclusion des OEEV.

Deux des structures auditionnées nous fournissent une bonne illustration de l'influence des engagements politiques volontaristes. Il s'agit de Parcs Naturels Régionaux. Leurs attributions sont entre autres la gestion des espaces et milieux naturels, ce qui est également une des responsabilités des services espaces verts, voirie ou techniques des collectivités. Or, si dans le second cas, ce sont des modes d'entretien classiques qui sont majoritairement développés, les PNR appliquent des techniques de génie végétal et/ou de gestion différenciée. On voit donc que l'existence d'une volonté ou d'engagements politiques forts peut modifier le mode d'entretien mis en place sur une zone géographique.

► **L'ancrage locale et le développement d'un partenariat local**

- La plupart des structures ne travaillent pas de façon isolée, mais elles établissent des relations professionnelles avec d'autres. Il peut s'agir de collaborations régulières ou de participations à des groupes de travail ponctuels. L'intérêt est la transmission de bonnes pratiques, de techniques innovantes et le partage d'un savoir-faire. Nous les qualifions ici de partenariat technique et scientifique. Ces partenariats peuvent être ou non formalisés par un document contractuel.

Mode de gestion de l'espace	Partenariats techniques et scientifiques développés par la structure			
	Aucun	Quelques relations partenariales	Fort partenariat	Total
Gestion classique	9 7 Collectv 1 Interco 1 Asso	3 1 Collectv 1 Interco 1 Asso	1 1 Collectv	13
Gestion de type écologique	2 2 Collectv	4 3 Collectv 1 Asso	6 2 Collectv 1 Interco 3 Asso	12
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>25 structures</b>

On remarque à la lumière de ce tableau, une corrélation entre le développement par la structure d'un partenariat technique et scientifique et la mise en place de modes de gestion écologique des espaces. Par contre, les structures qui mettent en oeuvre une gestion classique des espaces ont très peu de partenaires scientifiques et techniques.

La collaboration entre structures favorise la transmission des bonnes pratiques et des compétences.

L'exemple d'une commune au sein de notre échantillon illustre parfaitement ce constat : les activités de gestion des espaces y sont confiées aux services techniques dont les agents titulaires appliquent des méthodes classiques.

Le dispositif NSEJ avait permis en 1998 la création de sept postes Emplois Jeunes au sein de ce service. Le directeur du service, qui fait preuve un fort intérêt pour l'environnement mais qui possède une formation initiale relative à la gestion classique des espaces verts, s'est rapproché du Muséum d'Histoire Naturelle, de diverses associations à vocation écologique et de nombreux scientifiques pointus (sic) en écologie en participant à des commissions. Il a établi des relations régulières avec ces acteurs, relations que désormais les jeunes en poste entretiennent afin d'enrichir leurs compétences scientifiques et techniques. La gestion différenciée mise en place sur les espaces dont les EJ ont la charge est d'ailleurs reconnue régionalement pour sa qualité.

La comparaison entre le service rendu par les agents titulaires et par les jeunes met en lumière l'influence de relations partenariales que n'ont pas les titulaires sur des activités classiques. En plus d'un engagement volontariste du directeur, ces partenariats ont permis la réalisation concrète d'activités innovantes.

## COMPÉTENCES DE L'ENCADREMENT

- L'encadrement est défini ici comme étant soit un chef de service pour les collectivités, le directeur pour les petites associations, ... ou toute personne ayant la responsabilité du service rendu (et non le service administratif) et ayant un pouvoir d'orientation sur celui-ci.

Il est raisonnable de penser que les compétences de l'encadrement en matière de gestion de l'espace sont déterminantes dans la nature des activités mises en place. Le tableau ci-après a permis de le vérifier.

Mode de gestion de l'espace	Compétences de l'encadrement en matière de gestion de l'espace				Total
	Autre	Gestion classique	Quelques compétences en écologie	Compétences en gestion différenciée	
Gestion classique	5 4 AEP 1 OEEV	7 4 OEEV 3 AEP	1 1 AEP		13
Gestion de type écologique	3 1 Ecogard/AEP 1 Ecodev 1 Ecogard	1 1 AEP	4 1 AEP 1 Ecodev 2 Ecogard	11 2 Ecodev 3 Ecogard 5 AEP 1 AEP/Ecogard	19
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>32 emplois</b>

On observe une nette corrélation entre la présence de compétences de l'encadrement en écologie et le type de gestion mis en place : les compétences de l'encadrement sont déterminantes pour ce qui concerne les pratiques de gestion de l'espace.

Tous les AEP en poste sur des missions de gestion écologique des espaces ont un encadrement qualifié dans ce domaine.

A titre d'exemple, nous pouvons citer les structures d'insertion mettant en place des modes de gestion écologique. En effet, les personnes employées sont non qualifiées, mais elles mettent en œuvre des techniques de gestion différenciée ou de génie végétal sous la conduite d'un encadrant, chef de chantier qui, lui, est qualifié en sciences de l'environnement.

- Certaines structures dans le tableau ci-dessus semblent contredire le point développé : structures mettant en œuvre des modes de gestion écologique mais dont l'encadrement n'est pas qualifié en écologie (deux premières colonnes). En vérifiant les autres informations dont nous disposons sur celles-ci, on s'aperçoit qu'elles avaient toutes initié une politique environnementale.

## COMPÉTENCES DES JEUNES

- Dans cette partie qui reprend nombre d'éléments exposés dans la partie concernant les typologies d'emploi, nous rappelons les points essentiels à la structuration des projets : contenu de la formation initiale des jeunes en poste, niveau de qualification et formations continues suivies.

Pour mettre en place une gestion écologique des espaces, les structures ont employé des jeunes de plus haut niveau de qualification que dans le cas d'une gestion classique des espaces verts et qui ont une formation initiale en rapport avec l'écologie.

Ces compétences techniques et un certain niveau de qualification sont nécessaires à la mise en place d'activités demandant une certaine "polycompétence" dans une optique de gestion écologique des espaces.

A titre d'exemple : un des deux PNR a été créé en 1999 afin de mettre en valeur les spécificités culturelles et naturelles du territoire sur lequel il est implanté. Sa directrice a une formation universitaire en géographie. Les premiers chargés de mission ont été embauchés en 1999 et recrutés pour leurs compétences spécifiques en écologie (niveau bac + 5) apportant ainsi les compétences techniques nécessaires aux missions du PNR.

- Toutefois, pour quelques structures (en majorité des collectivités territoriales à l'exception structure d'insertion), les critères de recrutement n'étaient pas un premier niveau de qualification, mais elles ont déclaré avoir embauché les jeunes sans emploi de la ville. Elles ont déclaré vouloir "insérer" ces jeunes et leur procurer une première expérience professionnelle. Il est à noter que les jeunes concernés sont de niveau VI et V (certains sont titulaires d'un CAP BEP).

Ces mêmes structures ont souvent été amenées à modifier leur recrutement en raison du profil "difficile" de nombre de ces jeunes : absentéisme, problèmes disciplinaires, gros manque de motivation... Les critères de personnalité et de motivation sont alors rentrés en compte dans le recrutement des jeunes.

## DES ACTIONS DE FORMATION CONTINUE SUIVIES PAR LES JEUNES

- Tous les jeunes rencontrés dans le cadre de cette étude ont suivi des formations continues. Ces formations ne concernent pas toujours le cœur de l'activité exercée : formations en informatique par exemple ou à la gestion de conflits.

- Les AEP, Ecogardes et Ecodéveloppeurs employés sur des missions de gestion écologique des espaces ont en majorité suivi des formations continues en rapport avec l'écologie. Formations aux coûts de gestion des milieux naturels, à des analyses de sols, à une meilleure connaissance d'une faune et flore spécifique,... sont autant d'actions de formation continue mises en place par les structures mettant en œuvre un projet de gestion écologique des espaces.

- De la même manière, les jeunes employés sur des missions de gestion classique des espaces verts ont suivi des formations continues en rapport avec leurs missions (ex: taille des arbustes, élagage,...).

Les actions de formation continue sont un facteur de consolidation des projets mis en place. Les jeunes ont suivi des formations renforçant les compétences nécessaires à leurs missions.

## **4. Conclusion**

Une des caractéristiques des missions de gestion écologique des espaces est que ces activités sont très souvent concomitantes d'autres activités innovantes comme l'éducation ou la sensibilisation à l'environnement. C'est d'ailleurs cette diversité des missions autour du cœur de métier qu'est l'entretien et l'aménagement de l'espace qui forge l'identité des emplois d'Agent d'Environnement de Proximité, Ecogardes et Eco-développeurs.

On constate, également, que le mode d'entretien écologique des espaces a été principalement mis en œuvre par des structures rurales et périurbaines.

L'un des éléments déterminants en faveur de pratiques respectueuses de l'environnement est l'existence d'une politique environnementale (agenda 21, charte environnement pour les collectivités, objet social pour les associations,...) ou d'une volonté politique forte de la part d'élus locaux, dirigeants de structures ou chefs de service. L'instauration d'un cadre fort en faveur de l'écologie est dynamisante.

Les compétences et la mise en œuvre des bonnes pratiques en interne constituent un autre facteur essentiel du développement de services à plus value écologique. Ces compétences peuvent être acquises par les structures au travers de partenariats scientifiques et techniques mais également être apportées par les jeunes (formations initiales) ou leur encadrement. Les actions de formation continue dispensées aux jeunes viennent renforcer ces compétences.