



Le Conseil de développement au cœur du quotidien des habitants et des transformations de la société

Retour sur cinq ans d'activité 2015-2020



Contribution
Janvier #2020



CdD
HÔTEL DE LA MÉTROPOLÉ
20, rue du Lac, CS 33569
69505 Lyon Cedex 03

Responsable de publication

Anne-Marie Comparini, Présidente du Conseil de développement

Rédacteur en chef

Henri Jacot, Vice-Président du Conseil de développement

Bureau - équipe d'animation

Ève Achard
Jacques Bartier
Simone Blazy
David Chevallier
Catherine Clancy
Denis Colongo
Franck Combet
Gérard Debrinay
Patricia Drouard
Denis Eyraud
Jean Frébault
Anne-Marie Gourgand
Jean-Paul Masson
Anne-Laure Mériaux
Cécile Michel
Nicolas Millet
Margot Nicoloyannis
Michel Pelosse
Alexandre Richard
Michel Rouge
Michel Tavernier
Théophile Tavernier
Théo Tremsal
Gilles Vivancos

Coordination

DTP-DPDP-SPIC
Anne-Laure Garcin
Caroline Hamon (interviews)
Catherine Servente
Stéphanie Vy

Conception graphique & mise en page

DTP - DPDP
Nathalie Joly

Impression

Métropole de Lyon/Service de la
Reprographie
Photos © Grand Lyon / DR

Toute reproduction des textes, articles, photos
et illustrations doit être autorisée préalablement
par le CdD Grand Lyon /DTP-DPDP-SPIC

Éditorial

Le Conseil de développement de la Métropole de Lyon (CdD) a souhaité, après cinq ans d'activités, faire un retour sur ses travaux : 12 contributions et plus de 100 ateliers et réunions de travail ayant mobilisé ses 200 membres mais aussi environ 1 000 participants extérieurs, qui ont ainsi rejoint la Communauté du CdD.

La finalité de ce document ne réside pas dans la seule synthèse du travail réalisé. Elle se veut surtout la valorisation de la capacité de porteurs d'initiatives à réagir collectivement, à reprendre confiance en leurs possibilités à faire vivre ensemble des personnes de plus en plus différentes dans une Société, qui est à un tournant civilisationnel marqué par des transformations profondes (technologiques, sociales, organisationnelles et sociétales).

Qu'avons-nous vu pendant cette période ? Que les acteurs de notre territoire agissent chacun — avec leur différence — pour adapter ces changements qui croisent quotidiennement la vie privé ou professionnelle, à tous et toutes.

Qu'ils ont conscience de pouvoir inspirer des projets, les concevoir ensemble et les partager. Lors des deux premières années, c'était le défi des ateliers du Grand Rendez-Vous (GRDV). Les citoyens métropolitains grâce à leurs relations de proximité, pouvaient-ils se mobiliser, prendre leur part de responsabilité pour se préparer individuellement et collectivement à ces transformations ? Ce qui en est ressorti était enthousiasmant, certains avaient déjà pris leur responsabilité pour eux ou leur travail, mais aussi pour la Société : ils mettaient en œuvre des initiatives collaboratives conciliant efficacité économique, solidarité de proximité et vitalité culturelle. Ainsi avons-nous conclu nos premiers travaux par : «**Ils le font déjà**».

Il ne fallait pas s'en tenir à cette première découverte : il fallait l'approfondir d'autant plus que ces initiatives se sont multipliées et diversifiées rapidement et sont devenues un contrepoids à l'individualisme parfois véhiculé par l'essor du numérique. Il fallait aussi voir leur incidence sur l'action publique. Le développement de cette sphère « collaborative » civique qui donne un sens à la vie, appelle d'évidence une évolution de la sphère publique. Cette dernière doit pouvoir accompagner ou soutenir, mettre en relation des expérimentations voisines et convergentes, en décroissant les silos et en agissant dans la transdisciplinarité avec leurs porteurs : «**Faire Avec**».

Les propos qui suivent sont le produit d'un travail collectif. Ils doivent beaucoup à l'engagement des membres du Bureau du CdD, véritable équipe d'animation faite de femmes et d'hommes passionnés. Ils doivent beaucoup aussi à la Communauté du CdD, ses membres et ses participants extérieurs qui ont donné de leur temps pour établir des diagnostics et prospecter des initiatives, pour explorer et déterminer ensemble les préconisations faites afin de réduire les difficultés éprouvées par la population et de diminuer les inégalités territoriales.

Ce n'est pas un sujet théorique que le CdD traite dans ce document, mais un sujet pratique s'appuyant sur les récits de vie ou d'expérience des membres de sa Communauté pour susciter des modalités d'action publique renouvelées.

Nous espérons qu'il vous donnera aussi le désir d'approfondir certaines thématiques en vous rendant sur notre site où vous retrouverez l'intégralité de toutes nos contributions. Et peut-être l'envie de vous rapprocher de tel ou tel porteur d'initiatives !●

● **Anne-Marie COMPARINI**

Présidente du Conseil de Développement

● **Henri JACOT**

Vice-président

Sommaire

Avant-propos	7
■ LA DÉMARCHE ORIGINALE DU CdD	8
Les bases fondatrices de la démarche : les nouvelles compétences de la Métropole	9
« Le Grand Rendez-Vous » : une nouvelle approche méthodologique testée	9
Au fil des contributions : un foisonnement d'initiatives, signe de l'émergence de l'implication citoyenne	10
■ LES DYNAMIQUES NOUVELLES D'ACTION ET DE TRANSFORMATION... 12	
• Pour mieux « Habiter – Se Déplacer - Se Reconnecter à la Nature »	13
De forte attentes d'intégration des habitants en matière de logement et de déplacements. 14	
Contribuer à la transition écologique et « se reconnecter à la nature »	15
Une approche élargie aux espaces de vie.....	17
• Pour mieux « Travailler – Entreprendre- Se Former »	19
De nouvelles formes d'accès à l'emploi par les compétences /capabilités	19
De nouveaux lieux d'accès à l'emploi.....	21
De nouvelles manières de se former pour accéder à l'emploi	23
• Pour mieux « Se Nourrir- Se Soigner- Se Cultiver »	26
Une meilleure information et sensibilisation sur ces enjeux	26
Un vrai besoin d'accompagnement global et donc de rapprochement des acteurs	27
Une meilleure interconnaissance entre les associations/porteurs initiatives, qui peut élargir l'offre	29
■ PERSPECTIVES POUR DEMAIN.....	32
De nouveaux modes d'action publique pour la Métropole : faciliter, orchestrer la constitution d'écosystèmes et leur mobilisation.....	33
La dimension territoriale peut donner sens à ces nouveaux modes d'action publique pour la Métropole	34
La recherche d'une combinaison nouvelle et inédite entre la démocratie représentative et les aspirations légitimes à la Participation	36
 ANNEXE 1 : En photos : quelques souvenirs.....	 38
ANNEXE 2 : Missions, composition et fonctionnement du CdD	40
ANNEXE 3 : Les travaux du conseil de développement 2015-2019.....	42

Avant-propos

Trouver une bonne manière de faire fonctionner une instance participative telle qu'un Conseil de développement (CdD) n'est déjà en soi pas aisé : il n'existe pas de recette magique. De plus, en 2015 pour le Conseil de développement de la Métropole, la tâche était complexe : il s'agissait d'ancrer ses futurs travaux dans une période de transition profonde et multiple.

Nous vivons alors **une période de transformation institutionnelle du Grand Lyon**. La loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles crée en effet au 1^{er} janvier 2015 la Métropole de Lyon : une nouvelle collectivité au statut singulier puisqu'elle est la seule en France à être dotée des compétences plutôt techniques de développement urbain issues de la Communauté urbaine et de celles du Conseil Général plus spécifiquement orientées vers le développement social et humain.

Une période de transition **ensuite marquée, en toile de fond, par les profondes transformations de la société** à l'œuvre depuis une décennie mais dont les effets se sont accélérés, impactant fortement la vie personnelle et professionnelle de tous, ainsi que les activités économiques et sociales.

Il n'était alors pas étonnant que les modalités de travail du Conseil de développement aient eu besoin d'être revisitées pour prendre en compte ces mutations. Pour saisir les attentes et les besoins qui en découlent, au plus près des habitants et leurs activités. Pour découvrir aussi

les expériences et initiatives qui naissent de la volonté d'acteurs du territoire agissants, seuls ou en réseaux collaboratifs, sans attendre pour répondre concrètement aux difficultés, disparités et fractures du moment.

Au cours de ces dernières années, le CdD a pu prospecter et repérer des initiatives inspirantes et novatrices dans tous les domaines et tous les territoires de la métropole. Elles sont à l'origine de ses principales recommandations à l'institution métropolitaine. Elles ne sont pas incantatoires, ce sont des débuts de réponse collaborative et conviviale, qui prennent en considération les personnes dans leur globalité, les territoires dans leurs spécificités et les changements dans les activités économiques.

Pour vous permettre d'en juger, ce document n'est pas une suite de monographies de nos 12 contributions. Il présente **dans une première partie la «démarche originale»** du CdD pour aller à la rencontre des porteurs d'initiatives et mieux les faire connaître. **Dans une deuxième partie**, nous évoquerons les axes d'orientation proposés sous l'intitulé **des «dynamiques nouvelles d'action et de transformation»**, pour mieux comprendre la nouveauté et l'apport du Conseil de développement au regard de cette implication citoyenne. **Une troisième partie** pourra alors se risquer à quelques **«perspectives pour demain»** relatives aux nouveaux modes d'action publique qui peuvent assurer une combinaison inédite entre démocratie représentative et aspirations légitimes à la Participation.

L'annexe 1 donne quelques photos en souvenir de nos travaux.

L'annexe 2 présente la mission et la composition du Conseil de développement ainsi que sa méthode et ses thématiques de travail au cours des cinq dernières années ; elle mentionne également quelques chiffres-clés de son activité et les principaux réseaux participatifs avec lesquels il est en relation.

L'annexe 3 dresse la liste des 12 contributions du Conseil de développement depuis fin 2014 :

- Quatre sont des réponses à des **saisines** de la part des élus : Quelle Métropole pour les citoyens ? [C1] - Contributions à l'évaluation du SCOT, au Schéma Directeur des Énergies, et à la Stratégie alimentaire [C5, C6, C11].
- Cinq sont des **auto-saisines (ou des veilles actives)** en lien direct avec l'élaboration par la Métropole de **documents ou projets stratégiques spécifiques** : Plan Métropolitain d'Insertion pour l'Emploi (PMIE), Plan de Déplacements Urbains (PDU), Plan Local de l'Urbanisme et de l'Habitat (PLU-H), Industrie du Futur, Actualisation du Contrat de Ville [C2, C4, C7, C9, C12].
- Trois sont des **auto-saisines** dédiées explicitement à des **thèmes très transversaux** : Le Grand Rendez-Vous : quelles activités, quels emplois dans la Métropole ? À la rencontre des initiatives collaboratives dans les territoires de la Métropole, Contribution au Grand Débat National [C3, C8, C10].

LA DÉMARCHE ORIGINALE DU CDD

L'objectif de cette partie est d'explorer la démarche retenue en 2015 pour s'adapter à un nouveau contexte général : un changement de statut de la collectivité et une période de profondes transformations technologiques, sociales et sociétales, qu'il était impossible d'ignorer. À y regarder de près d'ailleurs, ce contexte a été fondateur de la posture et des modalités de travail du CdD.

■ Les bases fondatrices de la démarche : les nouvelles compétences de la Métropole

Incontestablement, le fait premier est le changement de statut de la collectivité qui la dote de nouvelles compétences.

Un changement d'importance pour le Grand Lyon qui, après des années de politiques d'aménagement urbain, reçoit la responsabilité de compétences concernant la personne et son suivi dans son parcours de vie. En effet, si l'aménagement urbain repose à juste titre sur une série de normes et de ratios techniques qui permettent de garantir la qualité et la sécurité des installations, en revanche le développement humain ouvre un champ plus vaste de situations et de solutions qui tient compte de la diversité des parcours et du vivre ensemble.

Un changement bienvenu : il met l'humain au cœur des politiques métropolitaines et ouvre des perspectives de développement social par le biais de synergies d'abord en interne entre les différentes actions menées, ainsi qu'entre la Métropole et les communes qui la composent. C'est le début d'une « révolution de la proximité » et d'une Société de « partage des idées et des actions ».

Ce statut suppose une transition organisationnelle et méthodologique pour l'institution.

La Métropole doit passer du «Faire», et même du «Faire Faire», au «Faire Avec» les citoyens et les acteurs du territoire. L'action publique s'appuie alors sur des relais de proximité dont l'organisation et les moyens ne peuvent relever d'un seul modèle de certification. C'est dans ce contexte que de nouvelles méthodes de la Métropole peuvent et doivent être inventées pour répondre aux dynamiques sociales locales.

Si la Métropole devait se réinventer, il fallait qu'il en soit de même pour son Conseil de développement. C'est pourquoi le CdD a choisi de se concentrer sur le « Comment » se construit une nouvelle façon de Faire Avec ». Quelles spécificités retenir lorsqu'une politique s'intéresse aux personnes ? Quels sont et comment sont associés les corps intermédiaires, les associations et les citoyens qui sont des appuis et des facilitateurs ?

Le renouvellement du Conseil de développement en mai 2015 lui a ainsi donné l'occasion de s'inscrire dans le droit fil de ce contexte en adoptant trois nouvelles modalités de travail :

- ➔ D'abord renforcer dans la composition de l'instance, la place des citoyens volontaires (tirés au sort) et des représentants de conseils citoyens et des territoires pour établir une quasi-parité avec les représentants de la société civile organisée.
- ➔ Ensuite, à chacune de ses séances de travail, s'ouvrir au travail en commun avec des participants extérieurs - personnes ou organisations socio-économiques, associatives et porteurs d'initiatives - qui vivent ou exercent les sujets étudiés.
- ➔ Enfin s'attacher, pour les sujets traités, à être en phase avec les thèmes les plus actuels de cette nouvelle collectivité en cours de construction, de manière à pouvoir élaborer des contributions dans le « bon tempo » de l'action publique métropolitaine.

Le cadre de l'action était fixé, il fallait le tester à l'épreuve des faits.

■ «Le Grand Rendez-Vous» : une nouvelle approche méthodologique testée

L'inspiration de départ

Après une première contribution du Conseil de développement consacrée à l'insertion (C2), «le Grand Rendez-Vous» (GRDV), qui était d'ailleurs elle-aussi une auto-saisine, en a donné l'opportunité. Elle était dédiée à la thématique « Quelles activités, quels emplois demain dans la Métropole ? » (C3). Les ateliers du GRDV portèrent donc sur les quatre mutations en cours : la révolution numérique, la transition écologique sous toutes ses formes (économie circulaire, réduction de la consommation dans l'habitat, dans les déplacements...), le défi de l'allongement de la vie et l'impératif culturel.

L'inspiration de départ était simple : les citoyens peuvent aborder des sujets nouveaux et aux impacts importants sur leur vie grâce à leur témoignage, leur récit de vie et d'expérience, mis

en commun lors d'ateliers largement ouverts. La complexité des sujets n'était pas un obstacle à la compréhension de tous. Ne regardent-ils pas au premier chef la population ? Ne concernent-ils pas des aspects cruciaux de la vie : l'éducation/formation, le développement des activités/emploi, la transition écologique et ses impacts au quotidien, le numérique et ses ruptures avec les manières d'entreprendre et de produire... Et aussi la façon de vivre la Ville dans toutes ses formes (l'habiter, s'y déplacer et s'y divertir) ?

Ainsi le club des Aînés de Villeurbanne a-t-il été notre première association, avec un collectif de citoyens, pour réfléchir à l'économie du Bien Vieillir et à leurs attentes à cet égard. D'autres «compagnonnages» de cette nature suivirent au fil de nos contributions : notamment les conseils-citoyens de la Duchère et de Vaulx-en-Velin et les conseils de développement de Décines et de Meyzieu. De même l'ouverture à de nombreux participants extérieurs reçut dès le début un bon accueil.

Son intérêt prouvé, l'approche sans cesse approfondie devint notre façon de travailler.

Ces ateliers ont montré la justesse de cette modalité de travail : les citoyens étaient prêts à se mobiliser, à s'impliquer pour se préparer à ces changements. Nous étions frappés par l'enthousiasme des participants à témoigner de leurs expériences, à connaître d'autres initiatives souvent collaboratives dont ils pouvaient s'inspirer et à faire des propositions en toute liberté de parole, dans une ambiance constructive, certains diront même conviviale.

En outre le «galop d'essai» du Grand Rendez-Vous fut vraiment une première prise de conscience du dynamisme d'acteurs publics ou privés, venant de réseaux conventionnels socio-professionnels, d'associations et de pratiques citoyennes, qui inventaient déjà de nouvelles formes d'entreprendre, apprendre, consommer, se loger, se cultiver, en contribuant ainsi à l'intérêt général. Ce fut un événement mobilisateur et fédérateur.

Le CdD avait trouvé son sillon, il vérifiait que l'intelligence collective née du rapprochement de l'expertise d'usage des citoyens, loin de s'opposer à l'expertise «technicienne» peut au contraire régénérer l'action métropolitaine, en ce temps de profondes mutations.

Par la suite, il a affûté sans cesse sa méthode développant sa capacité à prospecter, recenser, des innovations et des expérimentations dans tous les secteurs. Avec une écoute à la fois générale mais aussi focalisée.

■ Au fil des contributions : un foisonnement d'initiatives, signe de l'émergence de l'implication citoyenne



Depuis 2015, nous avons établi un annuaire des participants extérieurs lors de chacune de nos contributions, soit au total 930 personnes. Dès lors, en plus de nos 200 membres, avons-nous pu constituer, avec l'accord des intéressés, une «**communauté du CdD**» de plus de 1 100 personnes ayant vocation à être informées de nos activités et pouvant s'y associer.

Quant aux démarches collaboratives que ces acteurs ont initiées ou auxquelles ils ont contribué, elles se comptent à sans doute plus de 300 initiatives.

Si nous nous sommes efforcés de citer ces acteurs dans chacune de nos contributions, nous ne pouvions les mentionner tous dans le présent document.

Ainsi les **exemples** qui y figurent doivent-ils être tenus comme des «coups de cœur» illustrant nos réflexions sans volonté d'exhaustivité.

Il en va de même pour les **extraits d'entretiens** de celles et ceux de ces acteurs qui ont accepté d'être interviewés.

Au-delà est soulevé le problème essentiel du **recensement** et de la **maintenance de ces réseaux d'acteurs** d'une manière beaucoup plus générale et permanente que n'a pu le faire le CdD à l'occasion de ses travaux.

Si nous insistons sur ces porteurs d'initiatives prometteuses, sur ce qui a provoqué leur création, c'est en raison de ce qu'elles révèlent des changements en cours, et de leur permanence dans tous nos travaux.

D'abord, la volonté d'être acteurs de leur propre vie. Pouvoir choisir leurs modes de vie : leur habitat, leur façon d'apprendre et de se cultiver, leur manière d'entreprendre et de se déplacer en fonction du regard qu'ils portent sur le monde présent et ses évolutions. Ce comportement ne se limite pas à ce qui pourrait être considéré comme une forme de repli sur soi. **Car être acteur, c'est aussi être associé, impliqué**

dans la co-construction des politiques publiques.

Ensuite, leur volonté de développer des interactions entre acteurs pour réfléchir et/ou agir ensemble. L'un de nos membres en contact avec des porteurs d'initiatives culturelles ne dit-il pas que les ateliers ont été pour eux une ouverture des champs possibles, qu'ils ont redoublé ensuite d'activités, ayant perçus qu'ils n'étaient pas seuls à vouloir agir et qu'ils bénéficiaient en outre d'une meilleure visibilité des pratiques, parfois méconnues dont ils pouvaient se rapprocher.

Ces systèmes d'acteurs, ces réseaux interagissent entre eux, sortent de leur zone de confort et peuvent offrir des opportunités de développement ou de solutions.

Leur mobilisation est une richesse à cultiver dans la vie collective notamment à une époque pleine d'antagonismes et de contradictions, où il est utile de rechercher comment les mondes peuvent se réconcilier pour atténuer les incertitudes voire les craintes de notre Société. N'a-t-on pas vu lors de nos ateliers les participants dans un respect des différences de vécus, de connaissances et d'opinions, contribuer à la naissance d'une intelligence collective sur bien des préoccupations actuelles.

Enfin, ces initiatives sont ancrées au Territoire. Le territoire revient sans cesse lors de nos dialogues. Même s'il n'a pas été possible d'impliquer suffisamment des structures de démocratie locale comme les conseils de quartier, il y a une forte attente à considérer les grandes problématiques à la bonne échelle. En proximité pour chacune des communes de la métropole sans toutefois les laisser à l'écart des nouvelles formes d'entreprendre, de se former, de se cultiver, marqueurs des hyper centres. Mais aussi en changeant de focale et **en s'ouvrant aux territoires voisins** pour accompagner les flux et les interdépendances nés de nos modes de vie. Ces flux et interdépendances ne conduisent-ils pas aujourd'hui à un concept paradoxal : le « local sans frontière » ?

Ainsi, peu à peu, les fonctions du CdD se sont-elles stabilisées autour de trois axes :

- servir de **passerelle** entre les porteurs d'initiatives entre eux, ainsi qu'avec les services ;

- être un **observateur** attentif du monde en changement avec ces nouvelles formes d'agir, indices d'évolution qui utilisent la force de l'un pour aider l'autre ;
- être un **agitateur d'idées** élargissant et modifiant les modes d'action publique.



Cette évolution de l'action publique métropolitaine, appelée par les travaux du CdD, est en effet susceptible de prendre des formes diverses :

- la **facilitation**, comme en témoignent par exemple les Rencontres de partage des ressources entre les acteurs culturels organisées périodiquement par la Métropole à la suite des travaux du GRDV ;
- la **co-construction** avec les corps intermédiaires et les associations ;
- la **coopération interterritoriale**, en allant sur certains sujets au-delà des frontières administratives.

En cela, sa démarche est originale.

LES DYNAMIQUES NOUVELLES D'ACTION ET DE TRANSFORMATION

Nous vivons une époque de rupture avec les modes anciens d'actions collectives. Face à cette situation singulière dans notre histoire (c'est la première fois que plusieurs transformations se déploient en même temps), les pouvoirs publics peuvent parfois paraître incertains, ballottés entre des aspirations contradictoires ou sans solutions, en raison de la complexité des attentes.

La nécessité de rapprocher des sujets souvent étudiés de façon séparés pourrait, en les croisant, ouvrir un champ des possibles plus adaptés au vécu quotidien de chacun et de tous.

Au fil des travaux du Conseil de développement, sont apparues des attentes de dynamiques transversales, intéressantes à suivre. Elles illustrent toutes des évolutions de comportements, la diversité des situations personnelles, des activités, des modes de vie, des usages et des territoires.

Les rapprochements de thématiques jusqu'ici traités en silos pourraient par des **transversalités** prendre toute leur place dans l'organisation générale de notre Société. La transversalité par l'hybridation et le complément souvent humain qu'elle apporte, ainsi que les expérimentations portées par des acteurs privés (corps intermédiaires, associations et initiatives citoyennes) peuvent régénérer les stratégies publiques. Et dès lors sont susceptibles de faciliter l'intégration des habitants dans la Cité et leurs attentes de mieux-être.

C'est la raison pour laquelle nous avons pris le parti de partager avec vous ces dynamiques, bases constructives de relations et de liens renouvelés entre citoyens et vie publique.

Nous en avons distingué **trois principales** :

- La première «**Habiter – Se Déplacer – Se Reconnecter à la Nature**» concernant le

milieu de vie, cadre aménagé par les pouvoirs publics parmi lesquels le Grand Lyon occupait déjà une place toute particulière lorsqu'il n'était encore que communauté urbaine.

- La seconde «**Travailler – Entreprendre – Se Former**» relative à l'enjeu décisif de l'activité et de l'emploi pour tous au sein de la Métropole, associant les responsabilités détenues précédemment au plan intercommunal en matière de développement économique aux nouvelles compétences sociales héritées du Conseil général dans le champ notamment de l'insertion.
- La troisième «**Se Nourrir – Se Soigner – Se Cultiver**» s'appliquant à des besoins fondamentaux de la vie quotidienne mais qui étaient les plus éloignés des compétences et responsabilités exercées auparavant par le Grand Lyon avant sa transformation en Métropole à statut particulier.

De fait, comme nous serons amenés à le voir, **la transversalité** qui s'impose aux politiques publiques est à promouvoir autant **au sein de chacune** de ces trois dynamiques nouvelles d'action et de transformation **qu'entre elles toutes**.



POUR MIEUX «**HABITER – SE DÉPLACER – SE RECONNECTER À LA NATURE**»

Au long de ces dernières années, si le Conseil de développement a cherché à approfondir cette dynamique relative au milieu de vie, tout particulièrement dans ses travaux sur le PDU (C4), le PLU-H (C7) ou le SCOT (C5) mais aussi sur le Schéma Directeur des Énergies (C6) ou la Stratégie alimentaire (C11), c'est **d'abord parce qu'elle conditionne l'intégration des habitants dans la métropole. Et la recherche de leur mieux-être.**

On peut se féliciter du fort développement de la métropole, porteur de qualité de vie, en lien avec

la performance économique notable et la bonne vitalité de l'agglomération. Les habitants ressentent ce constat positif en termes de croissance de l'emploi, d'intensification de production des logements neufs, d'aménagement de lignes fortes de transport, de création d'espaces stratégiques économiques et sur l'offre d'équipements publics liés à la connaissance au savoir et à la culture. Mais ce tableau flatteur ne doit pas faire oublier les points de fragilité, inhérents aux métropoles. Quelques-uns ont particulièrement retenus notre attention dans le champ de l'aménagement urbain ici considéré.

■ De forte attentes d'intégration des habitants en matière de logement et de déplacements

L'Habitat construit la Ville, au sens de «la Métropole et ses polarités», et constitue le point de départ de l'intégration des habitants dans celle-ci.

Avec un objectif fondamental : rendre cet habitat plus accessible financièrement à tous.

Dans le cadre du PLU-H, lors de la première évaluation du SCOT et dans notre contribution sur les Initiatives collaboratives dans les territoires, c'est un **clavier de solutions/outils** que nous avons proposé pour l'atteindre : la création d'un Office Foncier Solidaire et tout autre montage de promoteurs conventionnels ou de l'ESS tel Habitat et Humanisme permettant de dissocier la propriété foncière de l'usage pour réduire le coût de l'habitat, la rénovation d'immeubles anciens notamment en cœur de centralités visant à accroître l'offre, et la prise en compte de toutes les formes d'habiter (traditionnels, participatifs, intergénérationnels).

En le faisant le Conseil de développement se plaçait dans le présent et les besoins aigus de logements à prix convenable ; il anticipait aussi l'accroissement de la population prévisible dans la décennie à venir notamment de jeunes ménages et de seniors. **L'envol des prix de l'immobilier restreint en effet sérieusement depuis quelques années la capacité de l'ensemble des ménages à habiter dans le secteur de leur choix.** Sous l'effet de ce mécanisme, la ségrégation socio-spatiale s'accroît inexorablement, contrairement aux orientations du SCOT et du PADD du PLU-H. Or la production de logements

sociaux et intermédiaires par les bailleurs-sociaux ne peut suffire à enrayer cette évolution qui n'est pas souhaitée. Il est donc nécessaire que soient mises en place des actions qui poussent à des prix de l'immobilier en cohérence avec les revenus de toutes les couches sociales, dans le parc neuf comme dans le parc existant.

Tout comme celui du Foncier, la gestion maîtrisée de la mixité des habitants est cruciale.

Une telle gestion doit tenir compte des **parcours résidentiels**. Ils sont insuffisamment pris en compte aujourd'hui. Alors même que se côtoie dans la métropole une large typologie de situations (jeunes en formation, jeunes couples sans enfant, familles recomposées, seniors), des offres résidentielles sont nécessaires pour répondre aux attentes de logement aux périodes charnières de la vie ainsi qu'au développement de formes innovantes d'habitat assurant une liberté de choix.

Une telle gestion doit également trouver un **juste équilibre** entre la construction de nouveaux quartiers et la rénovation des parcs immobiliers anciens, souvent préconisé par le CdD. Des signaux convergents émis par nos participants confortent notre conception de cette dynamique.

N'oublions pas enfin les personnes sans-abri ou très mal logées, dont la situation s'aggrave malgré les augmentations budgétaires et l'engagement d'un grand nombre d'acteurs. Il ne faudrait pas que la dynamique du «logement d'abord», qui vise à les faire accéder à un logement plutôt qu'à un hébergement, ne se traduise au final par un plus grand nombre de personnes à la rue du fait d'une moindre capacité d'hébergement d'urgence face aux besoins.



Quelques bonnes initiatives

Les **Kapseurs**, des étudiants logés en colocation dans le parc social, avec comme contrepartie un engagement à agir dans la vie du quartier : les Kaps, dispositif porté par l'**AFEV**, a ouvert la voie avec **Est Métropole Habitat** des colocations solidaires, dans des appartements situés dans un quartier prioritaire

politique de la ville, et habités par des jeunes de 18 à 30 ans qui vont s'investir pendant au moins 1 an ou plus dans le quartier autour d'un projet concret.

Alliade Habitat réalise avec **So Coloc** une expérience de même nature. Ses résidences citoyennes avec possibilité de colocation

sont proposées à des étudiants et des jeunes travailleurs. Le principe est simple : un loyer modéré demandé en échange d'un «service commun» d'intérêt collectif de 2 heures par semaine. Ces missions sont travaillées en lien avec les communes et les associations du territoire.

Autre objectif fondamental : articuler le développement urbain avec les besoins et les modes divers de déplacements. On pourrait même dire qu'il y a une attente de « personnalisation » des déplacements tant leurs usages peuvent être différents. Bien sûr, cela concerne les trajets domicile-travail, mais aussi ceux liés à la formation des jeunes scolaires et étudiants, ceux relevant des loisirs, des achats et livraisons... s'effectuant dans des plages horaires distinctes ou qui s'entremêlent. En fait, le fort développement de la métropole tend à estomper la linéarité des trajets au profit de déplacements intra-bassins de vie, interbassins de vie.

Comme nous l'avons précisé pour le SCOT, l'état actuel de la circulation requiert d'étudier le déplacement sous l'angle d'une maille plus fine, c'est-à-dire **à l'aune des bassins de vie et de la spécificité de leurs activités**. Cet objectif a conduit le CdD à réclamer une attention marquée à la **mobilité intra-métropole** en prévoyant la création de lignes de transports circulaires venant compléter et croiser les réseaux en « étoile », la « toile d'araignée » remplaçant alors l'« étoile ». La mise en fonction de la ligne T6 est un bon exemple de ce changement d'appréhension des réseaux de transport dans la métropole. Il y a tout lieu de croire que le **rapprochement du Plan local d'urbanisme et de l'habitat du Plan de déplacements urbains** peut conduire à de futurs projets répondant à cette mobilité entre bassins de vie, tant attendue.

Sans oublier qu'il faut aussi rentrer et sortir de la métropole, de nombreux salariés d'entreprises métropolitaines résidant dans les **territoires voisins**. Il existe déjà des centres de connexion de grande ampleur mêlant le train, les parcs relais à l'entrée des principaux axes du périmètre métropolitain et les transports en commun. Ce qui n'empêche pas pour désengorger la métropole de continuer, en dépassant les frontières administratives, à tisser la toile ferroviaire entre la métropole et les villes moyennes d'hinterland. En associant plus fortement le Syndicat mixte des transports de l'aire métropolitaine lyonnaise et en veillant à inclure dans cette réflexion les nouvelles mobilités.

On le voit, **les nouvelles formes d'habiter et de se déplacer observées dans nos travaux ne peuvent plus en rester au stade expérimental**. Une accélération de leur utilisation en complément des formes traditionnelles devient nécessaire dans tous les appels à projets urbains innovants. C'est là une logique d'ensemble du développement territorial qui est en jeu.

■ Contribuer à la transition écologique et « se reconnecter à la nature »

Au cours de ses réflexions sur la qualité de l'aménagement urbain et de l'intégration des habitants dans la Ville, le Conseil de développement a vu aussi monter fortement l'exigence écologique et plus profondément l'aspiration à « se reconnecter à la nature pour mieux se reconnecter avec soi-même ».

En lien direct avec la question de l'habitat, c'est le thème de la rénovation thermique des bâtiments qui est d'abord à considérer, en visant l'ensemble du parc et en commençant par les segments les plus énergivores du parc ancien au même titre que pour le neuf (logement social et privé). Dans cette perspective, il y a un grand intérêt à **mobiliser l'ensemble des acteurs concernés tout au long de la chaîne allant de la construction à l'utilisation**. Comme les transports, c'est capital pour réduire la consommation d'énergie mais aussi pour alléger les charges inhérentes aux locataires et occupants de logements notamment sociaux. Comme le CdD l'argumente dans sa contribution sur le Schéma Directeur des Énergies : « (In)former pour associer et accompagner pour réaliser » deviennent les mots d'ordre à suivre.



C'est sur de tels objectifs :

- que se mobilisent des familles locataires de logements sociaux du quartier des Clochettes à Saint Fons répondant au « Défi des familles à énergie positive » en étant accompagnées par le **Centre Social Arc En Ciel**, tout comme le font de leur côté des familles propriétaires de l'ouest lyonnais ;
- ou que des organismes tels que **SOLIHA** (comme l'expose sa directrice page suivante) accompagnent locataires ou propriétaires dans leurs démarches.



**SOLIHA - Solidaires
pour l'habitat
Rhône et Grand Lyon**



**« On ne vient pas dire aux habitants
ce qu'il faut faire, mais leur apporter
des connaissances et un appui pour
construire leur projet »**

Entretien avec Delphine AGIER, directrice de SOLIHA - Solidaires pour l'habitat Rhône et Grand Lyon.

D'où est venue l'idée pour SOLIHA de travailler sur l'habitat sous l'angle de la précarité énergétique ?

Historiquement, SOLIHA a toujours travaillé sur la question de l'amélioration de l'habitat des ménages modestes. Nous travaillons à l'échelle individuelle avec les personnes qui ont du mal à habiter dans un logement adapté à leur situation et à leurs capacités financières, et à l'échelle collective dans les copropriétés en difficulté. Nous nous intéressons particulièrement aux ménages qui vivent dans des logements énergivores alors que leur niveau de ressources est faible. Des familles se privent d'énergie car elles ne veulent pas être endettées voire expulsées, ce qui aggrave leur confort et leur fragilité au niveau de la santé.

Comment travaillez-vous avec les différents acteurs intervenant sur cette question ?

Nous avons fait des propositions au bon moment car les collectivités étaient à l'écoute. Avec le Département du Rhône et la Métropole de Lyon, nous avons mis en place en 2016 une action pour que les travailleurs sociaux puissent nous orienter les familles potentiellement en situation de précarité énergétique. Ensuite, notre technicien se rend à domicile, évalue les causes de la précarité (notamment celles liées au logement lui-même) et propose des pistes de solution, qui peuvent aller jusqu'à préconiser de changer de logement.

Notre autre métier est d'aider à la rénovation des logements habités par des ménages modestes. Nous constatons depuis deux ans une forte hausse de la demande d'information et d'accompagnement : 4 000 ménages ont été informés cette année, ce qui n'avait encore jamais été le cas.

Notre accompagnement est souvent individuel, mais parfois collectif quand nous accompagnons les instances d'une copropriété dans leur projet de rénovation, à Bron, Saint-Priest, Vénissieux, Saint-Fons, Villeurbanne, Oullins...

Avec le CdD, lors d'un atelier à Saint-Fons, nous avons proposé à des copropriétaires des « Clochettes » de témoigner de leur implication dans le projet de rénovation. Au départ une partie des habitants étaient contre le projet, et au fur et à mesure des réunions, des améliorations demandées ont été apportées. La pédagogie a permis de faire comprendre certains impératifs techniques pour que la réhabilitation soit performante et satisfaisante à terme, ce qui est le cas aujourd'hui. ■

De même en lien avec la question des déplacements, c'est la question du rapprochement ou de l'accès facile aux zones d'activités économiques qui est posée. Bien souvent, l'organisation des déplacements ne suit pas l'ouverture ou le développement des zones industrielles (Z.I.). Une telle coordination relèverait pourtant à bon droit du Pacte de Cohérence Métropolitain. Elle permettrait d'associer et soutenir les acteurs / parties prenantes des territoires d'activités économiques - y compris anciens (Z.I. existantes) - en s'appuyant sur leurs clubs de chefs d'entreprise pour favoriser les déplacements alternatifs ou encore la diffusion des démarches liées aux transformations actuelles en matière d'écologie industrielle. Le mieux-être des salariés comme la sauvegarde de la nature aurait tout à y gagner, comme cela a été bien exprimé par des représentants de ces salariés aussi bien que par des entreprises lors des travaux du CdD sur l'Industrie du Futur. C'est, notamment, ce qu'exprime la directrice de l'AIMR (page suivante).

Enfin, en lien avec **la qualité de l'air et le dérèglement climatique, des préoccupations environnementales se sont faites jour jusque dans la vie la plus quotidienne.** Un certain nombre de signaux, faibles mais parfois forts également, convergent sur le caractère moins respirable de la ville. Il s'agit en particulier de la situation de la métropole confrontée aux canicules et fortes chaleurs. Les habitants des villes s'équipent de plus en plus de ventilateurs et climatiseurs d'appoint qui ne règlent que très partiellement leur problème d'inconfort thermique.



Soulignons à ce propos les remarques des **associations de locataires ou d'habitants anciens ou nouveaux de Confluence** insistant

sur la nécessité d'associer les occupants le plus en amont possible des projets de rénovation ou de construction en privilégiant des outils et systèmes simples d'utilisation afin de réduire le décalage entre les usages « idéaux » et les usages réels courants.

Par ailleurs on constate, pour les plus précaires, des habitations parfois situées dans des zones industrielles ou commerciales, complètement inhospitalières en cas de forte chaleur. Le besoin de verdure, voire de nature en ville, se fait plus fort. Les ressources comme l'eau en ville, le lien avec le fleuve, constituent des attraits. La **trame verte et bleue** apparaît ainsi comme un besoin qui ne

satisfait pas seulement la petite faune mais qui peut aider à adapter la ville à l'été et continuer à la rendre habitable toute l'année. Il s'agit de passer de la ville étouffante à la ville respirable.

Cette nécessité de lutter contre l'artificialisation des sols, de «végétaliser la ville», et même plus largement de la «renaturer» pour y intégrer l'intérêt de la biodiversité et du vivant, avait déjà été fortement mise en avant dans la contribution du CdD à l'évaluation du SCOT.

Mais sur la base d'une meilleure considération de la nature déjà engagée, il s'agit d'**accélérer un tel développement**, créer de nouveaux espaces de nature tout en préservant ceux qui existent et favoriser l'accès au patrimoine naturel pour tous les habitants. Ceci doit trouver toute sa place dans les règles d'urbanisme et est utilement renforcé par les démarches citoyennes allant dans ce sens.



Citons à ce propos les initiatives de **GROOF**, association de citoyens bénévoles ayant son origine dans la Jeune Chambre Économique de Lyon et visant à développer les potagers en toitures, ou celles de **Toits En Transition** pour la production d'énergie renouvelable avec le développement du photovoltaïque.

■ Une approche urbaine élargie aux espaces de vie

La métropole dispose dans son hyper-centre de tout l'environnement nécessaire à la performance économique ; elle vante les vertus environnementales parce qu'équipée en métro, bus, elle est en capacité de programmer rapidement de nouvelles mobilités, de nouvelles formes de se former, travailler, se nourrir, se soigner et se divertir. Toutes ces nouveautés qui contribuent à l'attraction de l'hyper-centre doivent peu à peu nourrir les stratégies de bassins de vie.

N'a-t-on pas entendu sans cesse lors de nos séances de travail : «J'habite dans une commune, je souhaite mieux vivre dans mon ensemble d'immeubles, je souhaite profiter de l'animation commerciale, accéder facilement aux établissements scolaires de mes enfants, des équipements culturels et sportifs de mon bassin de vie ou de ceux environnants». Propos faisant aussi parfois écho au dépérissement du cœur de certaines centralités ou de certains quartiers qui



**AIRM -
Association
des Industriels
de la Région de Meyzieu**



« Je suis convaincue par une action locale pour favoriser l'emploi et une mobilité "verte" »

Entretien avec Marie BUFFIN, directrice de l'Association des Industriels de la Région de Meyzieu (AIRM).

La mobilité « verte », c'est l'une de vos priorités ?

Oui. Depuis avril 2018, nous testons le projet Vel'Job : une flotte de 30 vélos en libre-service pour permettre aux salariés de se déplacer du tram à leur entreprise. C'est souvent ce dernier kilomètre qui freine l'utilisation des transports en commun et décourage de venir postuler dans notre zone industrielle. Nous faisons la promotion de ce service dans les entreprises. Les gens sont prêts à changer de comportement, si cela ne leur demande pas trop d'effort.

Nous avons aussi organisé une enquête mobilité auprès de neuf entreprises ayant mis en place un plan mobilité. Cette étude nous a révélé que chaque salarié parcourait en moyenne 23 kilomètres pour venir travailler (A/R) et que 40% d'entre eux estimaient peu pratique de venir en transports en commun (en termes de temps de trajet, fréquence, proximité de l'arrêt). À la suite de ce diagnostic, nous avons créé un club mobilité inter-entreprises pour encourager le covoiturage.

Favoriser l'emploi local est aussi l'un de vos objectifs. Quels dispositifs concrets avez-vous initiés récemment en ce sens ?

Nous avons signé une convention avec la mairie, Pôle Emploi et le Grand Lyon, en 2018. Un conseiller Pôle emploi vient désormais deux jours par semaine travailler dans nos locaux pour repérer les besoins des entreprises et faciliter la mise en relation. Ici comme ailleurs, le constat est unanime : dans l'industrie, le transport, la logistique, les entreprises ont toutes du mal à recruter. Nous avons voulu les y aider, en puisant dans le vivier local.

Depuis cette initiative, plus de 50 offres ont été pourvues, avec une distance domicile-travail inférieure à 20 kilomètres, aller-retour. Cela représente une économie d'1,5 tonne de carbone par an par salarié. C'est l'autre grand bénéfice collatéral de cette démarche : réduire les trajets domiciles-travail. Le trajet le plus écologique est celui qui n'est pas fait ! Le recrutement local, c'est bon pour la planète, l'employeur et le salarié. ■

ne bénéficient pas de foyers d'animation, et à la nécessité de rompre l'isolement et les effets de ségrégation socio-spatiale.



Quelques initiatives qui tentent d'y répondre

«**Chers Voisins**» est une solution opérationnelle qui conjugue logements écoresponsables et ingénierie sociale innovante. Chers Voisins est né d'une rencontre entre **Récipro-Cité** et un bailleur social sur le site de Saint Germain au Mont d'Or, pour une résidence de 73 logements. Aujourd'hui, ce concept se diffuse sur toute la métropole, notamment à Meyzieu. L'objectif est triple : augmenter le pouvoir d'achat des habitants, créer plus de solidarité intergénérationnelle qui concerne chacun et pas seulement les plus âgés, créer des espaces de convivialité. Ces objectifs bénéficient aux habitants, et au quartier entier qui profite de ces actions.

L'association **Manager Centre Neuville avec les communes partenaires du Val de Saône** est un groupement des professionnels du commerce, créé pour éviter les vacances de commerces. Son objet cofinancé par le public et le privé est de redynamiser le centre-ville. Le manager travaille en lien avec la Métropole notamment sur l'aménagement des signalétiques, accueille des porteurs de projets, réalise des enquêtes pour alimenter les commerçants, etc. Des tests de boutiques éphémères, des espaces de co-working sont développés et des manifestations organisées avec les associations culturelles. Onze communes du Val de Saône sont partantes dans cette aventure.

Mentionnons aussi, pour illustrer la volonté d'appropriation de leur espace de vie par les habitants eux-mêmes, le projet «**Vaise Mon Appli**» mené par le Conseil de quartier de Valmy et la réalisation de ballades urbaines à l'aide d'un smartphone qui montre la capacité de ces habitants à prendre en compte et valoriser la mémoire, le patrimoine et l'héritage de leur quartier.

Les facteurs de fragilités malheureusement de plus en plus présents dans les grandes agglomérations montrent également que la construction de nouveaux quartiers ne peut se limiter au lancement d'un programme immobilier mais doit aussi **prévoir des espaces de vie et leurs rattachements** avec le centre de la commune. Par des aménagements urbains mais aussi en créant des liens avec les réseaux associatifs, culturels et sportifs visant à poser ainsi les jalons du mieux-être dans une commune.



La construction à l'avenir de quartiers pluri-usages (activités économiques et commerciales, logements, loisirs, espaces agricoles et naturels...) commence à être fortement demandée, comme le perçoivent divers opérateurs, ainsi **COBATY** qui en ressent la montée auprès de ses adhérents.

Cette mixité des fonctions urbaines dans les territoires est inscrite dans le SCOT et le PLU-H. Toutefois, l'organisation de territoires offrant à leurs habitants l'ensemble des équipements, activités et services de proximité dont ils ont besoin, ne va pas toujours de soi. Ici aussi, comme supra pour les moyens de déplacements, le Pacte de Cohérence Métropolitain peut fournir un instrument utile pour mieux prévoir les équipements qui doivent accompagner le développement économique et résidentiel.

Ainsi, pour cette dynamique «**Habiter – Se Déplacer – Se Reconnecter à la Nature**», si la métropole connaît une forte attractivité et une croissance de population au-delà des prévisions définies par le SCOT, la question de l'impact environnemental et de la dégradation de la qualité de vie est de plus en plus souvent évoquée par les habitants (saturation des équipements, espaces urbains, automobiles, nuisances...). **Ceci pose la problématique du décalage temporel entre les outils de planification et les rythmes de l'évolution de la société et de l'économie locale.**

Raison de plus pour aller vers une **co-construction aménageur/promoteur/usagers** en matière d'urbanisme et plus généralement vers des rencontres à développer sur les territoires pour monter une alliance «**collectivité, acteurs privés et associations**» dans l'intérêt collectif.



Un exemple inspirant en est fourni par l'**espace multi-santé de Décines-Charpieu** regroupant déjà la Fondation **OVE** et l'**EPHAD Morlot**, lui-même en partenariat avec les HCL et France Parkinson ; et ce en étroite collaboration avec l'aménageur du site **EM2C** pour favoriser l'implantation d'autres acteurs médico-sociaux dans la perspective de pouvoir développer des partenariats et même des services communs qui pourraient être mutualisés.

Ce sont là, en l'époque actuelle de passage d'un modèle à un autre, des expérimentations à conduire, évaluer pour ensuite en prévoir leur possible généralisation.



POUR MIEUX « TRAVAILLER – ENTREPRENDRE – SE FORMER »

Tous nos travaux ont la particularité de **partir des parcours de vie des personnes et non des prestations que la collectivité propose et de s'intéresser au cheminement personnel de chacun** (jeune ou adulte) en période d'activité ou de reconversion.

Le Conseil de développement a toujours fait siens ces **deux enjeux lors de ses ateliers sur l'accès à l'emploi et vers l'emploi**, lequel commence dès la jeunesse (enseignement secondaire et université) par l'exploration de possibles orientations, et se poursuit à l'âge adulte par les périodes d'accompagnement pour ceux à la recherche d'un emploi, en insertion ou en reconversion. Le lecteur pourra en juger en prenant connaissance de nos contributions conduites depuis 4 ans sur l'Insertion d'abord (C2), puis à la Rencontre des initiatives collaboratives dans les territoires (C8), pour aboutir à ses propositions en termes de compétences et d'emplois pour l'Industrie du Futur (C9), la Stratégie alimentaire (C11) ou les quartiers en Politique de la Ville (C12).

Cette porte d'entrée met en parallèle l'examen de la diversité de situations avec celle des acteurs porteurs d'emplois, de prestataires d'accompagnement et de formation. Nous avons été et sommes attentifs à tous : l'économie traditionnelle (industrielle ou tertiaire), l'ESS (dans sa diversité) et les formes émergentes d'activité. Il en est de même pour la formation, on y retrouve la formation conventionnelle initiale ou professionnelle, mais aussi des organismes privés ou associatifs. La collectivité en s'appuyant sur ces systèmes d'acteurs pourrait faciliter une culture de projets co-construits pour aider et trouver des opportunités à tous les demandeurs d'emploi.

Dans cette direction, le CdD a pu identifier trois transversales présentées ci-après.

■ De nouvelles formes d'accès à l'emploi par les compétences / capacités

Les métiers qui évoluent, les carrières professionnelles qui ne sont plus linéaires, les formes d'emploi diversifiées, les espaces où se regroupent des travailleurs indépendants et autonomes, des entrepreneurs, des étudiants... formant des communautés. **Tout concourt à faire émerger une nouvelle organisation du travail et de nouvelles voies d'accès à l'emploi.**

Se définir par un métier ou un diplôme ne suffit plus ! Ce qui fait la différence, ce sont les qualités personnelles liées à la motivation, à la polyvalence, aux capacités relationnelles, à l'autonomie, à l'adaptabilité. Autant de compétences que **Pôle Emploi** intègre dorénavant dans ses grilles de recrutement comme le souligne Philippe Hillarion, Directeur territorial du Rhône, page suivante.

Comme d'ailleurs des entrepreneurs pour recruter, notamment dans les métiers en tension. Ou pour répondre au besoin d'organiser dans leur entreprise l'interdisciplinarité des équipes au-delà de l'expérience et de la connaissance des métiers. Ce nouveau mode de recrutement commençant à se répandre, le Conseil de développement a révélé des initiatives qui leur donnent une réalité.



ASPIE : Association à Saint-Priest qui a tissé un partenariat avec la POSTE pour organiser le recrutement d'agents éloignés de l'emploi.

La cité des entreprises pour l'emploi : Ensemble de dispositifs (job dating, forums-emplois, salons) déployés pour permettre les rencontres directes entre candidats et entreprises, sans filtre de CV et entretiens. La Fondation OL assure les liens avec les entreprises ; Pôle Emploi les liens avec les candidats ; Nes&Cité intervient sur le sujet de la diversité, de l'égalité des chances et auprès de publics plus éloignés de l'emploi.

GEIQ AMS (Aide à domicile) : Le GEIQ AMS est un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification spécialisé dans l'aide à domicile dont l'objectif est de mettre en relation des personnes qui souhaitent se former aux métiers de l'aide à la personne avec des associations qui recrutent et sont en besoin constant de personnel. Tout comme le **GEIQ 69 Bâtiment**.



Pôle Emploi



« Nous avons pris le virage de la compétence »

Entretien avec Philippe HILLARION, directeur territorial du Rhône de Pôle Emploi.

Qu'est-ce qui a changé de votre point de vue dans les pratiques de recrutement des entreprises ?

Même si le département (dont la Métropole) compte encore 90 000 demandeurs d'emploi, notre territoire est très dynamique et attire de plus en plus d'actifs. Quasiment tous les secteurs aujourd'hui sont en tension. Faute de candidats, les entreprises recherchent des « compétences », sans se limiter au diplôme ou au parcours. Les « softs skills » (« savoirs être ») sont aussi de plus en plus demandés.

Dans ce contexte, nous aidons les entreprises à identifier leurs besoins réels et à les traduire en compétences. De même, nous aidons les demandeurs d'emploi à identifier les compétences qu'ils ont acquises au travers de leur parcours. Nous utilisons notamment la méthode de recrutement par simulation : elle permet d'évaluer les compétences à travers des épreuves qui reproduisent l'environnement de travail proche du poste visé.

Comment travaillez-vous avec l'écosystème lyonnais ?

Nous nous voyons comme un acteur au service du territoire, au service des entreprises et des demandeurs d'emplois. Nous travaillons avec une foule d'acteurs : les entreprises et leurs clubs (comme l'association des industriels de la Région de Meyzieu) ; l'ADERLY, sur le développement économique du territoire ; les communes ; mais aussi de nouveaux acteurs pour nous comme le CNRS (pour accompagner les doctorants chercheurs).

Sur le volet insertion, nous collaborons avec les associations (par exemple, la Fondation Notre Dame-des-Sans-Abris) et la Métropole pour accompagner les bénéficiaires du RSA. Nous visons à un accompagnement global et cherchons à régler les problématique à la fois sociale et d'emploi de la personne.

Quel était votre enjeu lorsque vous avez accepté de participer au travail du CdD ?

J'ai participé et envoyé mes équipes à ses réunions car j'ai le sentiment que sa parole a du poids. Il permet à la Métropole de prendre le pouls du territoire. Ses membres ont aussi une capacité à synthétiser les ressentis et les initiatives du territoire et, ce, toujours avec beaucoup de bienveillance. ■

La convergence manifeste en matière d'emploi et des besoins des entreprises a même conduit le CdD dès 2018 à valoriser cette « nouveauté » : **le recours aux compétences et plus précisément aux « capacités » au sens de capacités qui demandent à s'exprimer et se développer, qui est d'un réel apport pour les personnes en insertion ou en recherche d'emploi**, pour atténuer les fractures de notre société et pour offrir une réponse supplémentaire aux problématiques d'appariement entre offres et demandes d'emploi.



On peut citer en particulier en ce sens :

- l'expérimentation **Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée** qui se déroule au quartier Saint Jean de Villeurbanne et que le CdD continue de suivre attentivement après en avoir soutenu le principe dès sa contribution sur l'Insertion en novembre 2015 ;
- ou, plus classiquement, **AIDEN CHANTIER**, Ateliers et Chantiers d'Insertion qui s'occupent de personnes rencontrant des difficultés dans l'accès à l'emploi durable en leur permettant d'acquérir une première expérience et/ ou d'asseoir leurs compétences techniques en développant des savoir-être en adéquation avec les exigences du monde de l'entreprise.

La Métropole peut faciliter l'information du grand public sur cette nouvelle manière de recruter et d'accéder à l'emploi. Avec la création de la **Maison Métropolitaine de l'Insertion pour l'Emploi** qui permettra d'aller au-delà de l'information en contribuant au rapprochement entre demandeurs d'emplois et entreprises, aidée en cette mission par les Chargés de Liaisons Entreprises Emploi (CLEE) implantés sur les territoires. De même, on peut espérer que les actions reconnues de la **Maison de l'emploi et de la formation de Lyon** orientées depuis 2018 sur l'organisation des métiers en tension pourront atténuer les difficultés de recrutement dans certaines catégories de métiers.

Il faut également citer les actions des organisations patronales (MEDEF, CPME et UPA) pour mobiliser leurs adhérents chefs d'entreprise dans cette nouvelle voie de recrutement mais aussi à plus long terme pour **donner à voir ce qu'est l'entreprise d'aujourd'hui** et de demain, pour mieux contribuer à l'orientation des jeunes.



De nombreuses initiatives sur le rapprochement École-Entreprise sont conduites par les industriels et les clubs de chefs d'entreprise qui organisent des journées portes ouvertes ou des speed dating, tels le Club **VAULX-EN-VELIN ENTREPRISES** et l'**AIRM de la Z.I. Meyzieu**, ou visent à améliorer l'organisation des accueils de collégiens en stage collectif de fin de troisième année comme **RENAULT VOLVO TRUCKS**.

Le CdD n'oublie pas non plus les actions de l'Université de Lyon qui dans le même ordre d'idées crée des événements pour expliquer la Science : **Pop' Science** à la Duchère ou encore la **Semaine IN SITU** de l'Université pour donner à voir, sur le site des laboratoires eux-mêmes, les nouvelles technologies et tout ce que peut faire l'Université pour le monde socio-économique.

Ou encore les actions de l'**Éducation nationale** qui maille le territoire de correspondants pour contacter et rapprocher l'École des entreprises.

Ni enfin les pratiques citoyennes ou des réseaux socio-éducatifs qui, en lien avec l'Éducation nationale, contribuent à une meilleure compréhension des transformations technologiques. Ainsi **EGEE** : 240 conseillers bénévoles et retraités mettent leur expérience et vécu au service des entreprises, créateurs, demandeurs d'emploi, établissements d'enseignement pour accompagner ceux qui entreprennent.

■ De nouveaux lieux d'accès à l'emploi

Le phénomène des espaces collaboratifs, autre facteur permettant d'accéder à l'emploi, s'amplifie. Entre 2010 et 2018, plus de 600 espaces ont été créés en France. Ils sont gérés par des structures privées, des collectivités, ou des associations. Ce sont des actions-tremplin accompagnés de parrainages.

Deux types d'écosystèmes territoriaux ont été repérés dans nos échanges :

- Les groupes structurés sur des territoires/ bassins de vie. Ce sont souvent des rapprochements multi-partenariaux qui visent soit à réduire la fracture territoriale, soit à dynamiser des centres d'activités, notamment en première et deuxième couronne de l'agglomération, soit à offrir des outils de développement habituellement réservés au Centre. Ainsi les pôles entrepreneuriaux de Givors, la Duchère et Neuville.

- Des espaces de travail ouverts aux connaissances et vécus différents, des lieux hybrides et créatifs où le travail se combine à la convivialité, la mutualisation sous des appellations diverses : tiers-lieux, fab labs, fabriques de l'innovation de l'Université de Lyon ou espaces de co-working.



Exemples inspirants

La COURSIVE d'Entreprises : Accompagne les jeunes entrepreneurs de Saint-Fons depuis l'idée jusqu'au développement de leur entreprise. Pour cela, elle dispose de trois services complémentaires : l'amorçage de projets, l'appui à la création d'activités économiques et l'hébergement grâce à la pépinière d'entreprises. Elle comprend notamment la Coopérative d'activités **ESCALE CRÉATION**, pour soutenir les personnes désireuses de lancer leur activité en bénéficiant de statuts juridiques communs.

ALTER'INCUB : incubateur d'innovation sociale dont le siège est à Vaulx-en-Verin. Incubateur d'entreprises socialement innovantes, Alter'Incub vise à faciliter les conditions de coopération entre les porteurs de projets d'entreprises sociales, les acteurs des territoires et les acteurs de la recherche (laboratoires et unités d'enseignement). L'ambition du dispositif est de faire émerger des entreprises sociales pérennes et créatrices d'emplois.

La COCOTTE : lieu dédié également à la création d'entreprises à Vénissieux.

Pour certains, l'espace collaboratif est une réponse à un développement complexe et incertain des start-ups et des TPE visant à réduire le coût du projet à son début et aligner la dépense sur le rythme de création effective de richesse ; pour disposer d'une multitude d'expertise et d'une grande réactivité ; et pour partager enfin animations et services (conférences, speed-datings, projections de film, formations) qui ont pour les jeunes créateurs une valeur et une sociabilité très fécondes.

Ces lieux sont très présents dans l'hyper-centre de la Métropole.

Néanmoins de nouvelles expériences se déploient dans certaines communes de l'espace métropolitain mais en nombre encore trop restreint. Une orientation, déjà signalée dans les travaux sur le SCOT et à propos des Rencontres territoriales, est de plus en plus attendue dans tous les secteurs de l'espace métropolitain. La Métropole pourrait utilement inclure son élargissement dans le cadre du Pacte de Cohérence.

Qui dit nouvelles formes d'entreprendre, entend aussi Produire. Lyon, ville de tradition industrielle, se devait d'avoir des espaces collaboratifs pour répondre à la **filière industrielle de son économie**.



On rappellera l'importance à cet égard du **Tech Park de Bel Air Camp** à Villeurbanne, ainsi que de la **Ruche Industrielle** installée à Vénissieux Nord, sans oublier de souligner l'originalité et l'intérêt du **projet de Village de l'AFPA**, « tiers-lieu apprenant tout public » qui pourrait faire écho à Vénissieux Sud.

Dans le même ordre d'idées, on notera également la dynamique interindustrielle de l'**IRI (Institut des Ressources Industrielles)** à Lyon 8^e, historiquement lié à la métallurgie mais tendant à devenir centre de formation et d'expertise, à la croisée d'autres industries-phare de l'agglomération lyonnaise (plasturgie, agroalimentaire, pharmaceutique...).

Il faut de même signaler à propos de ces nouvelles formes d'entreprendre et de produire, les filières agro-alimentaires très diversifiées en métropole mais surtout dans les territoires voisins, qui s'emploient à développer des circuits courts (bio et produits locaux) pour répondre aux attentes de la restauration collective, des métiers de bouche, des IAA et des distributeurs en aliments sains et durables, et bien sûr du Grand Public.

Au final nous ajouterons que ces deux modalités, nouveaux recrutements par les compétences et nouveaux lieux d'activité collaborative, revêtent une importance particulière pour les quartiers en politique de la ville (QPV).

L'accès à l'emploi, quelle que soit la voie choisie pour l'atteindre, peut paraître complexe en raison du nombre des « accompagnateurs » traditionnels ou de nouveaux partenaires ainsi que des dispositifs d'appui multiples. Cette diversité, loin d'être un inconvénient, peut amener, si elle est organisée, à un partage des connaissances au bénéfice de tous et notamment pour les jeunes des QPV à la recherche d'un emploi et pour les adultes en RSA ou en chômage de longue durée.

La valorisation est donc essentielle dans une collectivité qui a un fort taux de personnes en inactivité et ce d'autant plus que le RSA figure désormais dans les compétences de la Métropole. Elle a d'ailleurs élaboré un Plan de mobilisation en faveur de l'insertion économique. Mais l'insertion mérite de se renouveler sans cesse et de multiplier les opportunités d'offres d'emplois.

À cet égard, les habitants des QPV doivent en particulier être attentifs à ne pas cumuler un retard en matière de **numérique** et doivent aussi se préparer culturellement aux emplois de demain qui ont évolué et évolueront encore. Les appuis et facilitateurs existent.



Dans les pratiques citoyennes

Les Bricodeurs : collectif des professionnels du numérique engagés pour que l'expertise numérique soit au service de l'utilité sociale. Particulièrement attentifs à l'ouverture et à la diversité de genre, culturelle et sociale, ils établissent une passerelle entre les expertises techniques, les besoins sociétaux et le grand public.

Ebulli'Science : réseau de lieux et de pratiques destiné à donner au grand public un accès à la culture scientifique et technique.

Et auprès des réseaux socio-éducatifs.

Quelques exemples :

Centre Social La Velette : espace public numérique de Rillieux-la-Pape qui accompagne tous les publics, habitants et professionnels du territoire Nord Val de Saône : insertion professionnelle, cours d'informatique (du niveau débutant au niveau avancé), éducation aux médias et à l'information.

MJC de Bron (Cyber-base de Bron) : espace public numérique d'accompagnement à l'utilisation des outils numériques. Lieu de découverte, d'apprentissage et de soutien.

Ce qui conduit à la troisième transversale.

■ De nouvelles manières de se former pour accéder à l'emploi

Se former tout au long de la vie est devenu un investissement humain impératif. **D'où l'importance fondamentale de l'acquisition des connaissances sous toutes ses formes : scolaire, extrascolaire, tout au long de la vie, et de sa convergence avec la culture.**

Le CdD a été attentif aux pratiques qui se révèlent à cet égard et qui commencent à dessiner leurs contours et leurs possibles fertilisations. La formation relève certes pour une très grande part de l'éducation et de la formation formelle. Mais on identifie aussi, en écho au besoin d'une formation tout au long de la vie, les formations informelles, avec notamment tout le champ de l'éducation populaire.

Nos travaux ont d'ailleurs offert un aperçu signifiant des mutations en cours : un foisonnement positif et dynamique autour d'acteurs, espaces et méthodes de formation et d'apprentissage.

Nous avons retenu trois démarches de **transmission de cette nouvelle Culture du Savoir**, qui désenclave peu à peu l'Apprendre pour le rendre accessible à tous et l'articuler à l'innovation et à la créativité :

- **La première démarche pousse les acteurs de la formation et de l'éducation formelle « hors les murs ».** Ainsi les pousse-t-elle à aller notamment vers des espaces culturels et facilite la découverte de nouveaux apprentissages dans des lieux parlants.



On note par exemple les formations au numérique pour les bénéficiaires du RSA dans le cadre du brevet informatique et internet de l'**IFRA (Institut de Formation Rhône Alpes)** dans des médiathèques ou des centres sociaux. Une initiative au double avantage : lutter contre la fracture numérique en recevant des cours près de chez soi, mener des projets (comme la création de médias avec des jeunes) et accroître la cohabitation entre publics divers.

Ou encore le **Théâtre la Machinerie** de Vénissieux, en lien avec le réseau des collèges qui permet de rapprocher collégiens et artistes sous une forme ludique pour préparer un spectacle tout en perfectionnant le langage des jeunes collégiens.

- **Une deuxième démarche concerne les acteurs de la formation et de l'éducation formelle qui s'orientent vers des projets d'ouverture « dans les murs »,** en accueillant des collaborations avec des partenaires sociaux, culturels ou économiques.



Ainsi la **FERS - donner des ailes à nos enfants**, favorise les partenariats entre l'école et les acteurs du territoire pour préparer l'avenir des enfants dès l'école primaire.

De même la Fondation **C'GENIAL** a pour mission de promouvoir les sciences et les technologies, et les métiers qui y sont associés, au niveau des collèges et lycées.

Citons aussi l'**Institut de Formation des Aides-Soignantes (IFAS)**, création nouvelle au sein de l'hôpital intercommunal de Neuville-Fontaine pour proposer une offre de formation adaptée aux besoins forts de recrutement du secteur.

- **La troisième démarche illustre que c'est « en travaillant – dans les dynamiques de recherches d'emploi par exemple – ou en situation – sur des dynamiques de projets »,** que la formation se réalise et donc l'acquisition de compétences et du développement personnel, de soi et de ses projets.



C'est ce que fait notamment les **Apprentis d'Auteuil**, fondation qui éduque et forme des jeunes de la petite enfance à l'âge adulte dans plus de 200 établissements d'accueil et de formation.

Ou encore l'association **Solidarités Nouvelles face au Chômage** qui permet à des personnes éloignées de l'emploi de passer six mois dans un milieu associatif pour réapprendre des automatismes en situation d'activité et de travail.

Mentionnons aussi l'**AFEV** qui propose à des entreprises de prendre en apprentissage des jeunes qui sont allés au bout de 6 mois dans l'association en tant que bénévole ou service civique.

Ainsi qu'**Unis-Cité** qui permet à des jeunes de 16 à 25 ans de mettre en œuvre leur propre projet solidaire comme l'explicite page suivante Amélie Malige, coordinatrice d'équipes et de projets pour cette association.



Unis-Cité



« Nous aidons les jeunes à réaliser leur propre projet social. Partir d'eux, ça change tout »

Entretien avec Amélie MALIGE, coordinatrice d'équipes et de projets, Unis-Cité.

Pour aider les jeunes à développer leurs compétences, Unis-Cité a lancé un dispositif original « Rêve et réalise », quel en est le principe ?

Nous accueillons 15 jeunes en service civique au sein d'une « ruche » pendant 8 mois pour leur permettre de réaliser leur propre projet de solidarité locale. Notre objectif : que chacun prenne confiance et conscience de son potentiel d'agir, à travers une aventure à la fois collective et individuelle. D'habitude, nous proposons aux jeunes des missions de service civique. Là, c'est l'inverse. On part du jeune et de son idée. Ça change tout, en termes de motivation !

Concrètement, comment ça marche ?

Tous les jeunes de 16 à 25 ans peuvent postuler, quel que soit leur niveau d'études. Ce qui compte avant tout, c'est la motivation et l'aptitude au collectif, pas l'idée de départ. La moitié des projets se fait d'ailleurs en binôme. Nous travaillons sur la méthodologie de projet, bien sûr, mais aussi sur les savoirs être (avec des modules, par exemple, en « intelligences multiples » ou en « communication non violente »). Nous organisons des rencontres inspirantes avec des entrepreneurs, du parrainage. Au quotidien, l'apprentissage par les pairs joue aussi un rôle central.

De quelle nature sont les projets ? Quid des résultats ?

Très diverse : nous avons de la lutte contre l'isolement, de l'aide aux personnes âgées, du développement durable, de la précarité numérique... Clairement, les jeunes ont plein d'idées. C'est frappant, de voir toutes les solutions innovantes qu'ils ont en tête !

Un sur deux est pérennisé : soit le projet est repris par la structure sociale avec lequel le jeune était en contact. Soit le jeune crée lui-même son association d'économie sociale et solidaire. Par exemple, deux jeunes graphistes ont monté leur propre structure ESS, à partir du programme original de lecture et d'écriture qu'elles avaient imaginé.

C'est intéressant de constater que lorsqu'on part de la motivation, sans se fixer a priori de résultats, les choses marchent. ■

Avec ces formes de formation, nous touchons sans doute au cœur des mutations et voyons bien que **la totalité des acteurs sont concernés et pas seulement ceux qui lui sont dédiés au sein même du système éducatif ou de la formation formelle.**

Pour sa part, la Métropole dispose en matière de formation initiale d'une capacité d'intervention du fait de ses fonctions pour les collèges ou pour l'université. Si elle n'a évidemment pas de compétences d'attribution pour la formation professionnelle initiale ou continue du côté de l'offre, laquelle est du ressort de la Région et des OPCA (opérateurs de compétences), elle a cependant **toute possibilité d'action pour exprimer sa demande sur son territoire en vue de la satisfaction des besoins des entreprises et des publics, et pour favoriser la meilleure adéquation possible de l'offre (publique ou privée) existante ou à créer.**

De plus, par son intervention dans le champ associatif de toute nature, et notamment de **l'éducation populaire** (Centres sociaux, MJC...) elle a également une carte à jouer.

Ces trois transversales (nouvelles formes d'accès à l'emploi, nouveaux lieux d'activité, nouvelles manières de se former) que le CdD porte depuis plusieurs années, débouchent toutes sur la nécessité de **rapprocher les systèmes d'acteurs** pour assurer l'interconnaissance de tout ce qui se réalise dans les territoires de la métropole et pour susciter leur mobilisation collective dans un réseau large.

Ils sont nombreux et agissent tous avec beaucoup de détermination. Ceci est spécialement important sur la thématique de l'emploi : les structures d'insertion, le service public de l'emploi (Pôle Emploi et Missions locales), la Maison métropolitaine d'insertion pour l'emploi, ainsi que les réseaux économiques et les initiatives associatives ou citoyennes concernées. Sans oublier les agents territoriaux présents sur le terrain : les chefs de projets QPV, les chargés de liaison entreprises-emploi, les Maisons de la Métropole (MDM), les services des communes et ceux de l'État.

C'est dans cette optique que le CdD a initié le projet de **Fondation pour la Médiation Industrielle** dans la démarche «Territoire d'innovation de grande ambition» (TIGA), retenue au plan national. Ce projet a pour but de faciliter la constitution d'un éco - système rassemblant tous les formateurs/éducateurs ainsi que les acteurs économiques du monde industriel pour assurer la montée en compétences des personnes, par la formation et donner ainsi plus de vitalité aux entreprises. Notons à cet égard qu'une Fondation de cette nature pourrait opportunément suivre d'autres métiers en tension (services à domicile qui peinent à recruter, agro-alimentaire dont 1/3 des agriculteurs risquent de disparaître en 10 ans, et bâtiment en déficit de main d'œuvre), également mis en évidence dans nos travaux.

Patrice Gaillard, Délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue (DAFPIC), qui a contribué à cette proposition - avec divers autres acteurs publics et privés de la formation - en explicite ci-contre l'émergence.



Délégation académique à la formation professionnelle initiale et continue



« Pour rendre attractifs les métiers de l'industrie, il faut prendre les choses autrement »

Entretien avec Patrice GAILLARD, délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue (DAFPIC).

En quoi les besoins en formation ont-ils évolué sur le territoire, notamment pour l'industrie ?

La métropole connaît une forte croissance, à la fois démographique et économique. Les jeunes à scolariser et à former sont de plus en plus nombreux sur le territoire. Parallèlement, les métiers en tension augmentent. En particulier dans l'industrie, alors que c'est une spécificité forte de notre territoire et un gisement d'emplois à tous les niveaux. Avec l'industrie du futur, les emplois en lien avec la technologie, la chimie se développent.

Depuis des années, on se mobilise avec les mêmes dispositifs, pour rendre attractifs ces secteurs auprès des jeunes et de leurs familles. Mais, malgré ces efforts, nous avons du mal à les attirer. Il nous faut prendre les choses autrement.

Le Conseil de développement vous a mobilisé dans le cadre de l'appel à projet national TIGA «Territoires d'innovation de grande ambition». Qu'est-il ressorti de ce travail ?

Le Conseil de développement nous a effectivement demandé de réfléchir au volet humain et formation de cet appel à candidature sur l'Industrie du futur, dont la Métropole est ressortie lauréate. À son initiative, nous nous sommes réunis pour partager un diagnostic et construire un dispositif. Cela a été une plus-value. C'est étonnant, car on se connaît tous mais le fait de nous concentrer sur un sujet transversal comme l'industrie était nouveau pour nous.

Nous en avons conclu à la nécessité de mieux communiquer localement pour changer l'image que nos jeunes ont de l'industrie.

Nous avons beaucoup évoqué l'histoire de la ville. Notre territoire possède un patrimoine très riche, à valoriser : le musée Berliet, l'histoire des soyeux, du plastique... Il nous faut transmettre cette histoire. Pour cela, nous devons nous rapprocher, écoles et entreprises, pour changer nos programmes éducatifs.

Notre idée : lancer une fondation de la culture scientifique et industrielle. Pour nous réapproprier cette double dimension, technique et culture. ■



POUR MIEUX «SE NOURRIR - SE SOIGNER - SE CULTIVER»

La présence de la Culture dans cette dynamique peut étonner. N'est-elle pas partout ? Dans les espaces de vie de l'aménagement urbain (1^{ère} dynamique) et dans sa contribution à la formation de la personnalité de chacun (2^e dynamique). Comme elle est impliquée dans les besoins fondamentaux étudiés dans la 3^e dynamique d'action et de transformation.

De fait, avec cette dernière, nous avons voulu traiter trois fonctions essentielles de la vie qui renvoient toutes à leur rôle primordial dans la construction de Soi, des liens d'urbanité ou dans celle de la convivialité et de la solidarité.

Les témoignages recueillis lors de nos travaux l'ont souvent mis en évidence en posant des questions fortes : comment rendre les personnes actrices de leur choix de vie (manière de consommer, de prendre soin de soi, de s'entretenir et de se divertir) ? Comment peuvent-elles y accéder dans leur diversité ? Sur quels appuis humains (facilitateurs, accompagnants associatifs et professionnels, « passeurs ») peuvent-elles compter ? Comment dans cette perspective, la collectivité (métropole, communes) peut-elle organiser la sensibilisation, l'interconnaissance des acteurs et le partage de l'action à mener en commun pour combler les difficultés d'accès à ces besoins et donner l'envie à ceux qui doivent en bénéficier, de s'en rapprocher ?

C'est dans cette perspective que le CdD se positionne. Il a pu identifier trois directions attendues qui se retrouvent dans chacune de ces thématiques.

■ Une meilleure information et sensibilisation sur ces enjeux

Cette direction s'appuie sur un premier constat : un manque d'information sur les enjeux et les dispositifs. Phénomène d'autant plus surprenant que nous vivons dans une Société qui se veut être une société de la communication.

Ainsi sur la nourriture, ce qui est recherché est l'équilibre alimentaire qui permet d'éviter les carences alimentaires qui touchent les jeunes à deux moments importants de la vie : au collège, où ils deviennent autonomes, puis au moment où ils sont étudiants. C'est aussi la manière de donner envie de changer de comportement tout en sachant que pour les personnes âgées, en établissements ou à domicile, la solitude, les maladies, les moyens financiers sont souvent à l'origine des dénutritions. Enfin, c'est comment aider les 15 % de Grands Lyonnais qui déclarent ne pas manger à leur faim, faute de moyens.

Même constat pour **les soins** : une offre large de soins médicaux de qualité existe, mais même difficulté à se les approprier pour les parties prenantes : aidants, familles, médecins et professionnels de Santé qui ont besoin de disposer d'une approche globale de soins personnalisée, clarifiée et partagée.

De même qu'**en culture** : les pratiques se réinventent, en particulier dans les quartiers. Il faut que les institutions culturelles apprennent à les voir et à les soutenir. La mutualisation des ressources, des lieux, de la logistique telle qu'elle se développe aujourd'hui au sein de la métropole, et l'élargissement de la charte de coopération culturelle doivent faire l'objet d'une information mieux relayée dans les bassins de vie afin qu'elles soient connues de tous.

Ces demandes pourraient paraître banales, elles sont au contraire un signe positif de l'envie des habitants de partager ce qui existe. Cependant l'information, culturelle et autre, trop centralisée peine à se diffuser, ce qui entraîne une méconnaissance et des difficultés à mobiliser les publics, tous les publics.

Dès lors, cette sensibilisation s'étendant à tous, ne peut-elle passer par une communication de proximité réalisée par des organismes de « confiance », au plus proche du terrain, démultipliant les échanges ? Pour susciter l'envie de changer de comportement ou

pour faciliter la mise en relation et la diffusion des offres existantes.



Les partenaires ne manquent pas

Le monde associatif (**MJC, Centres Sociaux...**) devient, dans certains quartiers, le point de rencontre de tous ceux (associations et initiatives citoyennes) qui contribuent à l'entraide et de ceux qui en bénéficient. Remarquons à cet égard qu'il agit par l'information et l'accompagnement dans tous les secteurs des transformations (Alimentation, Énergie, Numérique et Formation).

S'y ajoutent la présence dans les territoires des **Maisons de la Métropole** qui peuvent jouer ce rôle en allant au-delà de ses propres prestations en matière de santé et en les élargissant aux dispositifs plus spécialement médicaux de l'ARS.

De même que les **Médiathèques** et les **Réseaux Socio-Éducatifs**, véritables tiers-lieux de sensibilisation à toutes les formes culturelles et sociétales présentes dans le territoire ou à l'échelle métropolitaine. Geneviève Roux, responsable de la **Bibliothèque de Marcy l'Étoile**, en fournit ci-contre une illustration.

■ Un vrai besoin d'accompagnement global et donc de rapprochement des acteurs

Mais, **deuxième constat**, la sensibilisation à elle seule ne peut suffire à donner envie et à mobiliser toute personne en difficulté. En situation le plus souvent de solitude voire d'isolement, elle ne se préoccupe ni ne s'oriente facilement vers les dispositifs, ce qui souligne **le vrai enjeu d'accompagnement global qui doit être recherché**. Il ne faut pas craindre de dire que la réponse financière et technique n'a désormais de sens qu'accompagnée de l'action des associations, initiatives citoyennes ou pratiques bénévoles. Nos rencontres territoriales nous ont montré une fois encore le champ immense dans lequel les associations, les initiatives et le bénévolat s'épanouissent.

On le voit en matière d'**alimentation**. En s'appuyant sur les associations et les initiatives qui sur tout le territoire assurent le portage de paniers locaux, distribuent de la nourriture, créent des ateliers de cuisine, ou des épiceries dans des quartiers à faible offre, il est possible d'atteindre le



Bibliothèque de Marcy l'Étoile



« L'utilisateur au centre des préoccupations »

Entretien avec Geneviève ROUX, responsable de la Bibliothèque de Marcy l'Étoile (qui fait partie également du réseau Médi@val).

Comment est venue l'idée d'un nouveau projet de la Bibliothèque de Marcy l'Étoile ?

L'idée de réaménager la bibliothèque s'est imposée à nous lors d'ateliers citoyens qui nous ont permis de mieux appréhender les attentes des différents publics, usagers ou non de la bibliothèque. Lors de ces ateliers, nous avons imaginé par le biais de jeux de rôles quelles pouvaient être ces attentes et comment nous pouvions y répondre en termes de services et d'aménagement.

En quoi consiste-t-il ?

Dans le projet scientifique et culturel qui a servi de point de départ aux réflexions sur le réaménagement de notre établissement, nous avons bien-sûr fait référence au concept de « bibliothèque troisième lieu ».

Nous voulions élargir l'horizon des possibles en conservant notre offre habituelle tout en permettant aux usagers d'utiliser autrement les lieux pour :

- Découvrir : apprendre des choses, se former, étudier.
- Contribuer : débattre, discuter, s'exprimer.
- Créer : produire, fabriquer, inventer.
- Développer sa curiosité : se passionner, s'étonner, s'intéresser.

Chacune de ces activités correspond à un type d'espace, nous nous sommes donc orientés vers du mobilier modulable inspiré des espaces de coworking ou des laboratoires d'innovation qui fleurissent dans les écoles et les universités.

Comment le voyez-vous se développer ?

Ce réaménagement n'est que la première étape du projet. C'était un prérequis pour adopter un nouveau mode de fonctionnement.

À ce jour, nous avons élargi nos horaires d'ouverture avec une amplitude hebdomadaire de vingt-huit heures et une ouverture le dimanche matin.

Nous avons développé de nouvelles activités autour du jeu, du numérique et renforcé nos propositions d'animations dans des domaines variés en veillant à toucher tous les publics.

Nous développons les thématiques autour de l'adaptation à l'emploi.

Mais il nous tient à cœur d'aller plus loin en ouvrant largement la bibliothèque aux initiatives participatives afin que les usagers deviennent acteurs des lieux et ressources.

Quelques initiatives commencent à poindre, mais ce n'est qu'un début. ■



**PasserElles
Buissonnières**



«Accompagner vers l'emploi les femmes au sortir de l'exil ou de la maladie»

Entretien avec Marion HUISSOUD-GACHET, co-fondatrice de PasserElles Buissonnières.

Comment ce projet original a-t-il démarré ?

Nous sommes parties du constat qu'en situation d'exil les femmes sont le moteur de la reconstruction de la famille, avec une capacité à rebondir plus vite. Mais celles qui accèdent à l'emploi retrouvent en général un emploi d'agent d'entretien ou d'aide à domicile, sans forcément de rapport avec leurs compétences initiales. C'est pour elle un deuxième deuil à faire. Nous avons fait le lien avec les femmes qui sortaient d'une longue maladie, car elles aussi sont isolées et perdent confiance. Notre objectif était de leur permettre de se reconstruire et de les accompagner vers un emploi choisi.

Votre accompagnement mixe soin et droit. Pourquoi ce choix ?

Nous avons privilégié une approche globale de la personne. Avec ma collègue médecin et moi juriste, nous intervenons systématiquement en binôme, pour combiner nos compétences. Ces interventions en duo changent totalement nos face-à-face. Au-delà de ces entretiens individuels, nous proposons des accompagnements collectifs, en co-décidant du programme avec la femme concernée. Nous nous appuyons en particulier sur le Protocole d'Istanbul, «manuel» validé par l'ONU, pour s'entretenir avec les victimes de tortures, de traitements inhumains ou dégradants.

Des exemples d'ateliers ?

Nous proposons des ateliers axés sur la santé (alimentation, ostéopathie ...) ; l'insertion (Français langue étrangère, coaching...) ; l'expression artistique ; ainsi qu'un programme «travail mode d'emploi». Nous organisons des ateliers d'autodéfense et de respect pour apprendre à ces femmes à se protéger et à dire non. Globalement, 37% des femmes que nous accueillons disent subir ou avoir subi des violences.

Une fois par mois, nous organisons aussi des visites : la Biennale d'Art Contemporain, Pérouges... Cela leur fournit des sujets de conversation avec leurs collègues et leurs proches en dehors de leur vie d'avant.

En 7 ans, nous avons ainsi accompagné 455 femmes qui par leur courage et leur dignité forcent notre admiration. ■

double objectif de sensibilisation et d'accompagnement qui vient s'adjoindre à celui des banques alimentaires.

Même finalité lors d'actions nées de la collaboration de professionnels de **santé** avec des usagers et associations. Ainsi, avons-nous rencontré plusieurs associations intervenant pour des personnes en situation de précarité ou d'isolement ou, devant le manque de soignants dans certains quartiers, mettant en réseau les praticiens de soins primaires de proximité (dentiste, généraliste, infirmier...) pour permettre et améliorer la prise en charge des patients.

Même attente en **culture**. Le rôle nouveau des habitants dans l'expression de toutes les formes culturelles notamment dans les quartiers peut être amplifié par la création de passerelles entre acteurs professionnels, associations et bénévoles et favoriser ainsi des actions collectives développant l'autonomie, le goût de la culture et la création de nouveaux liens sociaux.



Quelques initiatives œuvrant dans cette direction d'un accompagnement global

Pour l'alimentation : **Arbralégumes**, **Ins'Amap**, les **Épiceries sociales et solidaires** ; notamment celle de Saint-Fons insérée dans l'association **Espace Créateur de Solidarités** visant plus largement à une action notamment culturelle et à l'accompagnement socioprofessionnel auprès de personnes ou familles en situation de vulnérabilité.

Pour la santé : **Soins primaires** à Vaulx-en-Velin, ou les **PasserElles Buissonnières** en lien avec l'atelier Santé des Pentes à Lyon comme l'explique ci-contre Marion Huissoud-Gachet, co-fondatrice de cette association d'aide des femmes particulièrement fragilisées.

Pour la culture : le **Planétarium** de Vaulx-en-Velin, ouvert à une équipe de seniors bénévoles pour guider les visiteurs, ou encore qui accueille des sessions de formation d'étudiants du campus voisin.

Comme précédemment pour l'emploi, on débouche là-aussi sur l'importance de rapprocher les systèmes d'acteurs, **y compris en y impliquant le monde de la recherche et de la science**.

Dans la dynamique précédente sur l'emploi et la formation, deux initiatives inspirantes du monde de la Science ont été présentées (Pop'Science, In Situ).

Dans cette dynamique concernant notamment l'alimentation et le soin, le CdD a noté également à plusieurs reprises le rôle important de l'écosystème de la science et de la recherche dans son lien avec les professionnels de ces domaines mais aussi avec les associations qui y interviennent. **Un tournant de la Science vers la Société et la transformation de la vie quotidienne se déploie en s'appuyant sur la méthode collaborative.**



On se doit ainsi de citer l'apport du **Centre Européen de Nutrition et de la Santé**, basé sur le site du CHU Lyon Sud qui a pour vocation de coordonner les acteurs du monde de la recherche ainsi que les industriels des secteurs de l'agroalimentaire et de la pharmacie pour apporter des réponses scientifiques aux enjeux de santé liés à la nutrition.

De même, le **Centre de Recherche Institut Paul Bocuse** conduit des « recherches multidisciplinaires sur l'alimentation et l'hospitality », en France et à l'international, autour de 4 axes de recherche : les sciences sociales, l'économie comportementale, les sciences cognitives et la nutrition. Ses représentants accompagnent d'ailleurs les responsables du Groupe associatif **ACPPA** qui lui-même, à domicile et dans ses EPHAD, accompagne des personnes du Grand Âge, et veille à maintenir leur autonomie, dans le respect de valeurs humanistes et éthiques et par la mise en œuvre de solutions innovantes. Certaines sont préconisées par le centre de recherche de l'Institut, liées au rituel du repas ou à sa composition pour réduire les risques de dénutrition fréquents chez les personnes âgées.

Sans oublier, comme nous avons pu l'évoquer lors de nos ateliers du GRDV sur la santé des personnes fragilisées par l'âge, la maladie et le Handicap, les actions de **I-CARE** et notamment ses **Hacking Health** qui réunissent tous les ans des professionnels de Santé, des patients, des entreprises et des développeurs pour, en équipe, co-crée des prototypes innovants.

■ Une meilleure interconnaissance entre les associations/porteurs d'initiatives, qui peut élargir l'offre

Dans cette perspective d'Agir ensemble, d'Agir avec, l'interconnaissance entre les porteurs de projets et initiatives devient une urgente nécessité. Consubstantielle de toute activité en groupe, elle pourrait être facilitée et plus sollicitée. Sou-

vent méconnues, à bas bruit, ce sont de bonnes pratiques répliquables dans d'autres territoires ou d'autres secteurs d'activités de l'agglomération dans une logique de transfert d'expériences.

De nombreux porteurs d'expériences et d'initiatives soulignent en effet que les réponses sont particulièrement efficaces lorsqu'on tente de mettre en complémentarité des acteurs aujourd'hui de plus en plus nombreux, pour répondre aux problèmes de l'offre.

En se rapprochant, ces organisations peuvent aussi offrir collectivement un large éventail d'actions profitables à tous. Ceci explique l'intérêt que le CdD a toujours porté à l'interconnaissance proposée dans toutes ses contributions. La Métropole doit trouver des « parades » qui rendent ces initiatives visibles et donc fédératrices.

Quelques exemples de tels rapprochements :

Pour la culture, notons de véritables changements de posture de la part des acteurs culturels dans leur manière d'appréhender la réalisation de leurs projets. Cette évolution peut s'expliquer par des financements publics contraints mais aussi par le développement du numérique qui génère une culture de la contribution, du partage et de la coopération.

Le CdD avait été attentif lors de ses travaux à dégager de nouvelles approches fondées sur la mutualisation de moyens et le partage d'outils. Ou encore - et notamment pour les cultures urbaines - sur les **plateformes-ressources** favorisant les échanges entre acteurs professionnels et amateurs. Une approche qui ouvre sur des temps de rencontre entre les divers acteurs professionnels et amateurs et sur la création d'un incubateur des projets culturels. C'est bien la préfiguration d'une méthodologie de travail en écosystème.

En matière d'alimentation, l'intérêt de créer des plateformes sur internet (« market places ») ou des lieux physiques pour lier offre et demande. Et de favoriser ainsi des regroupements d'actions menées collectivement pour accroître l'acceptabilité et l'accessibilité sociale. Par exemple en rendant visibles les lieux où des aliments sont distribués par des associations et proposant aussi des échanges autour des pratiques culinaires. Nous avons notamment particulièrement noté ce que



**Centre social
du plateau
de la Sauvegarde**



« La question d'aller vers est primordiale »

Entretien avec Charles DERUY, directeur du Centre social du plateau de la Sauvegarde – Lyon Duchère.

Pouvez-vous nous expliquer comment le centre social s'engage sur le thème des précarités alimentaires ?

La question de l'alimentation saine et durable, c'est notre quotidien : on a des enfants qui mangent au centre social, des familles. Le centre a deux valeurs : le développement durable et la question de l'échange des savoirs. En termes d'événements, il y a eu la quinzaine du développement durable, en mai 2019, avec un festival sur des questions d'alimentation en grande partie. Nous avons aussi eu la semaine du goût, en octobre, avec une semaine complète sur l'alimentation. Nous faisons de la sensibilisation via des ateliers, des intervenants extérieurs, un jardin pédagogique, avec des gens qui cultivent des légumes de saison. On a aussi des jardins partagés, et ça se finit par une grande soirée, où on mange sainement et équitablement.

Comment réussir à toucher les populations les plus vulnérables et ayant moins accès à une alimentation saine et durable ?

La question d'aller vers est primordiale. On développe beaucoup ces questions : comment est-ce qu'on les accueille, on les considère en tant qu'êtres humains. On cherche à faire du centre social un lieu d'écoute, de confiance, de sensibilisation, et ensuite on peut aller vers les questions de développement durable, de pouvoir d'agir, de solidarité.

À la Duchère, il y a beaucoup d'acteurs locaux, car on a des intérêts communs. On est une structure généraliste qui intervient sur les questions de sensibilisation, avec plein de volets différents, sur les enfants, les jeunes, les adultes. Mais nous n'avons pas de professionnels comme des diététiciens pour nous apprendre à cuisiner. Ainsi la Fondation Paul Bocuse donne des cours de cuisine. Nous avons mis en place un atelier avec les Restos du Cœur sur l'alimentation des bébés. De même, avec le collège Schœlcher, on a reçu toutes les classes de sixième pour parler de l'alimentation durable. Nous avons aussi travaillé avec le Conseil citoyen de la Duchère et un collectif de vingt associations pour sortir les personnes âgées de leur isolement. ■

fait en matière d'accès et d'accompagnement à une alimentation saine et durable le **Centre Social de la Duchère** ainsi qu'en témoigne son directeur, ci-contre.

Pour se soigner, au-delà des relations entre professionnels de soins, c'est donc sur la nécessaire collaboration de ces derniers avec les patients, leurs familles, les associations, les bénévoles qui les accompagnent que le CdD a voulu insister dans sa contribution sur l'économie du Bien Vieillir.

En particulier, pour améliorer la prise en charge personnalisée des personnes âgées bénéficiaires de prestations et en perte progressive d'autonomie en proposant un **Guichet Unique** de communication personnalisée assurant des informations sur l'offre locale de services et d'accompagnement. Structure qui viendrait s'ajouter à la **Plateforme Territoriale d'Appui** mise en place sur l'est lyonnais par l'État. Un exemple des opportunités que peut offrir le travail en commun des institutions publiques lorsqu'elles travaillent ensemble.

Le taux de Seniors en progression forte ne conduit-il pas à prévoir une meilleure collaboration entre tous les intervenants médicaux, sanitaires et les associations d'accompagnement ?



La constitution de réseaux dont on voit aujourd'hui les prémices avec les équipes mobiles et pluridisciplinaires de l'**ADMR** ou de **Résidom** du groupe **ACCPA** (entretien page suivante) doit être soutenue. Comme les réseaux de compétences qui se mettent en place entre certains EHPAD et établissements hospitaliers.

On peut également noter le rôle de **France Assoc Santé**, regroupant 140 associations et un millier de bénévoles visant à développer la « démocratie sanitaire », avec notamment son projet « Auprès » en lien avec l'**ARS** et sa participation aux « Hacking Health » organisés par **I-Care**.

On comprend dès lors qu'il y a dans cette manière d'**Agir** ensemble pour le bien commun de tous les acteurs du territoire (publics, privés, associatifs, scientifiques...), un levier qui doit être pris en compte par la collectivité.

Ce qui débouche sur notre troisième partie.



**ACPPA - Accueil
et Confort pour
Personnes Âgées**



« Le travail d'accompagnement à domicile et celui des EHPAD est complémentaire, le rôle et la place des aidants y sont essentiels »

Entretien avec Dr. Catherine ALVAN, Directrice Bien Être & Soins du groupe ACCPA.

Quelle est la raison d'être de l'ACPPA ?

Le Groupe associatif ACPPA a été fondé en 1983 par Jean Palluy, ancien Président du Conseil Général du Rhône et compte aujourd'hui une soixantaine d'établissements et services sur le territoire national dont 22 EHPAD implantés en Région AURA. L'ACPPA développe quatre activités complémentaires :

- l'hébergement de personnes âgées ou handicapées, quel que soit leur niveau de perte d'autonomie,
- le maintien à domicile et les structures de répit,
- un centre de formation initiale ou continue des professionnels,
- un organisme d'évaluation et d'ingénierie sociale.

Parlez-nous de votre action Résidom

Résidom est un service d'aide à domicile, qui accompagne au quotidien la personne âgée à son domicile ou dans ses centres de soins infirmiers et centre spécialisé pour personnes atteintes d'Alzheimer. Pour répondre au souhait de nos aînés de rester à domicile dans les meilleures conditions de confort et de sécurité, Résidom propose une offre de services complémentaires.

Nos équipes sont présentes à chaque instant et mettent tout en œuvre pour faciliter le maintien à domicile en prévenant la perte d'autonomie et en soulageant les aidants familiaux.

Le travail en réseau avec les EHPAD se fait en complémentarité. Nous proposons des ateliers d'aide aux aidants, qui nous permettent d'avoir ce lien avec le domicile et qui encouragent l'aidant à appréhender le fonctionnement de l'EHPAD. Nous expérimentons depuis deux ans grâce à l'ARS un accueil de jour le samedi sur un établissement lyonnais.

Comment l'aidant peut-il trouver sa place ?

La place des aidants est importante. Au-delà de l'accompagnement de leurs proches, ils doivent pouvoir disposer de moments de répit et aussi passer du temps avec leur parent en se recentrant sur des temps partagés, une croisière sur la Saône ou des activités culturelles... Les résultats sont probants autour de ces dispositifs de soutien. De la même façon, nous proposons des ateliers au sein des EHPAD pour mieux aborder les sujets sensibles que sont les enjeux psychologiques de l'entrée en institution et son fonctionnement, l'alimentation, les maladies de la mémoire. ■

PERSPECTIVES POUR DEMAIN

Sur la base des récits de vie et d'expérience de nos contributeurs (membres et personnes extérieures à notre institution), les changements à opérer dans les modalités d'action de la Métropole et de ses relations avec la société civile ne sont pas insignifiants.

Face au bouleversement de la société, nos contributeurs auront mis en valeur que dans la vie actuelle **tout est lié**.

Ainsi auront-ils souligné que l'économie était inséparable des emplois et de la formation ; l'économie collaborative devenant réalité et les plateformes d'intermédiation s'imposant. De même auront-ils argumenté qu'habiter est indissociable des mobilités et du cadre de vie ; et ce dernier, des services et équipements susceptibles de répondre à des besoins aussi fondamentaux tels que l'accès à l'alimentation, à la santé ou à la culture.

Ils nous auront aussi révélé que certains d'entre eux (citoyens, bénéficiaires, acteurs socio-économiques, associations) inventent des **réponses de qualité en vertu de leur définition «au plus près» des besoins** : nouveaux services et manières d'entreprendre, pratiques sociales inédites, innovations technologiques, organisationnelles et sociétales dans un esprit de partage.

Ces points et tous ceux portés à l'attention du lecteur doivent être replacés dans une époque où les fractures territoriales et sociales, l'éloignement du décideur public, les «déserts» (sanitaires, alimentaires, commerciales...) et l'espoir d'un développement économique plus humain figurent parmi les préoccupations les plus largement partagées. Préoccupations qui doivent toutes amener à réfléchir aux orientations qui peuvent jouer **le rôle de «ciment» pour répondre à la fragmentation de la Société et combler le déficit de confiance entre citoyens et pouvoirs publics**.

C'est pour cette raison que le CdD l'ayant perçu à chacune de ses contributions, veille à valoriser les actions des corps intermédiaires, du monde associatif et des porteurs d'initiatives qui prennent leur responsabilité et s'engagent envers leurs concitoyens.

Puisque ces indices d'évolution apparaissent porteurs d'espoir, il est normal qu'en cette troisième partie conclusive, nous recherchions tout ce qui pourrait améliorer à l'avenir l'implication de la Société civile et des citoyens dans le fonctionnement des affaires publiques.

À ce stade, il peut être avancé la séquence de trois idées structurantes : des nouveaux modes d'action publique pour la Métropole, tout particulièrement à l'échelle territoriale tant interne qu'externe, couplés

à une reconnaissance effective des aspirations légitimes à la Participation dans une combinaison nouvelle avec la démocratie représentative.

■ De nouveaux modes d'action publique pour la Métropole : faciliter, orchestrer la constitution d'écosystèmes et leur mobilisation

Tous les acteurs et porteurs d'initiatives reconnaissent que les écosystèmes, les réseaux, qu'ils soient à l'échelle métropolitaine ou de proximité, sont une nouvelle manière d'aborder de nombreux sujets. Ne dit-on pas que nous entrons dans un monde des réseaux ?

Derrière la formule technique, c'est en fait reconnaître la nécessité pour les collectivités de **«Faire Avec»** les acteurs du territoire, voire de Penser Avec comme le revendique page suivante la présidente du Mouvement associatif d'AURA. D'ailleurs, dans toutes les enquêtes d'opinion, les habitants privilégient le projet d'action en commun, c'est à dire de l'action collaborative. Ils estiment en grande majorité que **les collectivités, acteurs du territoire et citoyens peuvent et doivent agir ensemble**.

C'est cet état d'esprit qui pousse le CdD à suggérer à la Métropole de se saisir de ces pratiques innovantes, d'en faciliter leur rapprochement et d'**orchestrer** ce **«Faire Avec», fruit d'alliances souples et agiles qui va bien au-delà du simple Faire-Faire** auquel le Grand Lyon était déjà accoutumé dans ses compétences antérieures de Communauté urbaine.

Certains de ces réseaux sont déjà à la manœuvre, la collectivité doit mieux les connaître, les faire connaître et les soutenir. Ajoutons même qu'il peut être de sa mission d'en favoriser d'autres qui ne demandent qu'à se constituer, comme vu lors de la contribution «À la rencontre des initiatives collaboratives dans les territoires» (C8) ou lors de celle organisée à l'occasion du Grand Débat National (C10).

Les modalités de collaboration pour répondre à cet objectif sont diverses : elles portent le nom dans nos travaux, de «Métropole facilitatrice», de «Métropole chef d'orchestre ou d'ensembliser». **Avec ces nouvelles chaînes de parties prenantes (économiques, sociales et sociétales), la Métropole peut contribuer à la création d'un nouveau paysage institutionnel et civique.**



Fédération des Œuvres Laïques du Rhône



« Faire Avec, mais aussi Penser Avec »

Entretien avec Sylvie RIVOL, déléguée générale de Fédération des Œuvres Laïques du Rhône.

Vous vous êtes exprimée sur l'impatience de créer une relation nouvelle entre la société civile et les collectivités. Qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

En tant que présidente du Mouvement associatif sur la région, je suis très attentive à défendre l'idée que les collectivités locales n'aient pas qu'un rôle de passeurs de commandes mais de réels partenaires dans la construction d'actions au quotidien.

Le secteur associatif revendique le fait de « Faire Avec » mais aussi de « Penser Avec », car les associations ne sont pas seulement des personnes qui mettent en place des actions mais des actions au service d'un projet. La légitimité est certes différente de la démocratie de représentation, mais c'est une façon d'impliquer des citoyens qui ont envie de participer à la mise en œuvre de l'intérêt général dans leur quartier, dans leur village, à leur niveau. Quand on fait travailler les gens ensemble, on facilite la reconnaissance mutuelle. C'est un travail de longue haleine mais primordial.

Quelles sont vos attentes vis-à-vis des collectivités ?

Il me semble qu'il y a un élément très important, c'est le volet collectivité facilitatrice. Grâce à une collectivité, on va pouvoir engager des dynamiques de territoire, en facilitant la rencontre, la collaboration d'échanges entre les acteurs. Il est important que la collectivité aide à faciliter l'organisation des acteurs associatifs entre eux. La particularité du secteur associatif est qu'il y a une myriade d'associations locales, dans des secteurs très divers. Il nous semble vraiment très important de faciliter l'organisation des secteurs associatifs.

Il faut aussi expérimenter et donc impérativement reconnaître le droit à l'erreur. Comme dans l'industrie où on accepte de financer de la recherche et développement, il faut pouvoir accepter d'imaginer, de tester des projets qui ne réussissent pas forcément. Si ça ne fonctionne pas, ce n'est pas forcément grave, car au travers de l'échec on apprend ensemble pourquoi ça n'a pas marché. Si on ne le permet pas, on ne fait que dupliquer des solutions existantes. ■

Pour illustrer cette nouvelle posture à adopter du « Faire Avec », on peut ainsi penser à propos de la démarche encore en cours d'élaboration d'un **Projet Alimentaire Territorial** à l'échelle de la Métropole, et à laquelle participe le CdD, que la constitution des circuits courts de la Filière Agro-Alimentaire sera l'occasion à partir de rapprochements déjà existants entre Chambre des Métiers et Chambre d'Agriculture, de développer **des coopérations étroites avec les territoires voisins et leurs principaux producteurs** de produits alimentaires. Cette alliance facilitatrice bienvenue pourrait répondre à plusieurs finalités très attendues : l'aspiration des consommateurs à des produits locaux sains et durables, la perspective pour la filière agricole de s'ouvrir plus largement à un marché complémentaire lui assurant une juste rémunération de ses activités et enfin, l'attente d'ouverture aux territoires « nourriciers » voisins dans un large rayon.

■ La dimension territoriale peut donner sens à ces nouveaux modes d'action publique pour la Métropole

D'ailleurs nous le savons et il faut s'en féliciter, le territoire reprend des « couleurs ». Une réflexion s'impose donc en complément, sur la dimension spatiale dans laquelle ces nouvelles modalités doivent s'inscrire. L'espace métropolitain est naturellement le territoire pertinent pour les fonctions majeures, mais dans le même temps une attention particulière doit être consacrée à la spécificité et la diversité de chacun des territoires qui la composent.

Dans ceux-ci en effet des pratiques innovantes s'expérimentent, sans cependant qu'elles ne traduisent un repli sur soi, le lien avec le contexte global (national et mondial) des transformations restant présent ; dans d'autres, le territoire devient un lieu d'écoute pour les améliorations à apporter. On peut sans doute même avancer que la « territorialisation » des politiques est précisément ce qui donne un nouveau sens à ces politiques et pour les habitants, qui permet de mieux penser la Métropole.

Le Pacte de Cohérence par les premières orientations inscrites en 2015 et mises en œuvre témoigne d'ailleurs du « bonus » territorial. D'autres thématiques perçues lors de nos travaux sur les territoires pourraient opportunément faire l'objet de futures inscriptions. Nous l'avons par exemple noté à propos de la maîtrise des énergies et plus largement souligné lors de notre contribution sur les Initiatives collaboratives dans les territoires. Et ce, à l'échelle des « bassins de vie » au même titre qu'à celle des communes.

Il faut aller - pourrait-on dire - **vers une véritable «ingénierie territoriale de la proximité»** pour appuyer ce mouvement de proximité au sein de la Métropole.

Dans le même temps, cette territorialisation des politiques doit aussi s'inscrire dans un espace plus large que celui des frontières de la Métropole elle-seule.

Nous l'avons déjà mentionné à plusieurs reprises précédemment, notamment à propos des déplacements et plus généralement de tous les sujets qui s'inscrivent dans le Schéma de cohérence territoriale de l'agglomération lyonnaise. Ou encore à propos de la Stratégie alimentaire dans son volet Production qui doit à l'évidence prendre en compte un territoire élargi autour de la métropole, et donc les acteurs publics et privés qui y opèrent.

Mais une telle «ouverture de la focale» n'est pas réservée à telle ou telle politique métropolitaine spécifique et doit véritablement être une posture permanente de la Métropole se traduisant **y compris au plan interinstitutionnel.**

Le Conseil de développement a expérimenté pour sa part depuis plusieurs années une telle démarche d'ouverture à l'échelle de la Conférence Métropolitaine des Conseils de Développement (CMCD) du **Pôle Métropolitain** et l'a initié plus récemment dans ses relations avec le CESER de la **Région Auvergne Rhône-Alpes.**

Territorialisation interne et ouverture externe pour la Métropole : il y a là à l'évidence une perspective à amplifier, tant du côté des institutions publiques que des instances de démocratie participative et de citoyenneté.



Au sein du Pôle Métropolitain

La CMCD avait été saisie dès 2013 sur deux thèmes : la **Vallée du Gier** d'une part, la **Culture** d'autre part, pour lesquels elle a rendu ses contributions respectivement en janvier 2015 et juillet 2016 (disponibles sur le site du CdD). Suite aux lois MAPTAM puis NOTRe, le Pôle Métropolitain a connu cependant un certain ralentissement d'activités, chacune de ses composantes ayant eu tendance à se recentrer sur elle-même en raison des importantes transformations institutionnelles qu'elles avaient à mettre en place. Pourtant, on peut noter un début de prise en compte des réflexions de la CMCD sur la Vallée du Gier dans une étude conjointe des agences d'urbanisme de Saint-Étienne et de Lyon engagée en 2018 et encore en cours sur «Le Gier demain, stratégie de reconversion pour un territoire en devenir».

Par ailleurs, l'association de Saint-Etienne au **projet TIGA sur l'Industrie** porté par la Métropole de Lyon et auquel le CdD a collaboré pour la création d'une Fondation pour la Médiation Industrielle ouvre des perspectives de relance des relations entre les Conseils de développement lyonnais et stéphanois.

De même, une première rencontre a pu à nouveau se tenir entre l'ensemble des Conseils de développement des composantes du Pôle Métropolitain sur **l'Agriculture péri-urbaine et l'Alimentation** en novembre 2019, préfiguration espérée par le CdD d'une relance plus générale de la CMCD.

En lien avec le CESER

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes - mis en place en janvier 2016 suite à la fusion des deux régions concernées - ayant souhaité un renforcement de ses liens avec les Conseils de développement dans le but de favoriser un enrichissement mutuel, le CdD de la Métropole de Lyon y a volontiers souscrit, étant lui-même toujours plus convaincu de la nécessité d'une plus forte action interinstitutionnelle publique, notamment entre la Métropole et la Région, comme cela est particulièrement évident à propos des déplacements ou de la formation professionnelle.

Ainsi le CdD a-t-il été actif - avec d'autres Conseils de développement comme ceux de Saint-Etienne Métropole, Grenoble Alpes Métropole, Vienne-Condrieu Agglomération, Pays de Vichy-Auvergne - dans la préparation d'une rencontre co-organisée avec le CESER qui doit se tenir en février 2020 sur **Emploi, Compétences et Territoires**, thème qui entre tout à fait dans le champ des travaux menés par le CdD au cours des dernières années tels que restitués précédemment dans la dynamique «Pour mieux Travailler, Entreprendre, Se Former». Signe préfigurateur espéré là-aussi d'une meilleure coordination à l'avenir des Conseils de développement à l'échelle de la région et en lien avec le CESER.

■ La recherche d'une combinaison nouvelle et inédite entre la démocratie représentative et les aspirations légitimes à la Participation

Une combinaison nouvelle qui conduit à réfléchir aux moyens d'améliorer la culture de la participation. Elle s'appuie sur une interrogation-réflexion d'ordre pratique et une, plus fondamentale, sur le nouvel âge de notre Société.

Une interrogation-réflexion d'ordre pratique

Tout au long de nos travaux, nous avons pu faire un constat récurrent : la culture de la participation **peine à se développer**. Et un questionnement non moins permanent : est-ce en raison d'une méconnaissance entre les deux groupes de parties prenantes, le binôme élus/administration et le binôme société civile/citoyens ?

Certes la légitimité du binôme Société civile-Citoyens, avec les corps intermédiaires qui en font partie dont par extension les Conseils de développement, n'est pas celle que l'élue tire de son élection. Ni celle de l'administration provenant de son expertise technicienne.

Cependant le temps n'est-il pas venu de rapprocher la décision politique et l'expertise technicienne de l'intelligence collective qui naît souvent de la conjugaison des expertises d'usage ?

Cette interaction aurait pourtant de multiples avantages. Elle serait d'abord de nature à nourrir la réflexion technicienne et rendrait sensible des questions qui se posent de façon quotidienne. Elle pourrait également -et de ce fait- améliorer la qualité du débat public. Enfin, elle contribuerait à modifier le comportement de chacun - citoyen et gouvernant - en libérant la parole, en valorisant la particularité ou la singularité, et l'expérimentation. Ce serait alors un essai d'un autre **rapport à la politique**, moins institutionnel, moins basé sur la position et le statut que sur la qualité de l'interaction qui se déploierait, visant à atténuer les défiances mutuelles et à relancer la confiance.

Comment remédier à la méconnaissance réciproque, et à la défiance qui peut en résulter ?

Le CdD considère à cet égard qu'une acculturation et un apprentissage est nécessaire des deux côtés : Société civile/Citoyens, Élus/Administration. Mais comment y parvenir ?

- Cet « apprentissage » ne passe pas nécessairement par des réunions dites de formation à l'intention des citoyens, ce qui présuppose une asymétrie des « formes de savoir ». Il serait plus à rechercher dans des **formes d'interconnaissance** plus subtiles qui se renouvellent périodiquement et qui permettent de mieux se comprendre par le travail réalisé ensemble. Certaines initiatives se positionnent sur les mêmes champs que les politiques publiques et sont des solutions complémentaires. À quelles conditions les collectivités peuvent-elles dans cette perspective faire confiance ? Qu'est-ce que cela implique dans leur propre organisation et gouvernance ?
- Il ne passe pas non plus par la seule clarification des nombreuses formes d'implication citoyenne et de son **paradoxe**.

Les **scènes de dialogue** qui produisent des prises de parole sont **nombreuses**. Notons les instances de concertation réglementaire, les concertations spécifiques sur projets urbains ou sur dispositifs, et les instances participatives tels les Conseils de développement plus orientés vers les stratégies et schémas planificateurs. Leur objet est différent tout comme leur finalité. Sans présentation claire de la spécificité de chacune d'entre elles, la richesse de leurs apports respectifs - car cette pluralité en est une - nuira au paysage participatif.

Mais dans le même temps et là est le paradoxe, le CdD constate un **maillage participatif territorial aujourd'hui plutôt circonscrit sur le seul hypercentre (Lyon et Villeurbanne)**.

Pourtant, le CdD, qui a eu l'occasion de coopérer avec d'autres instances participatives intra ou supra- métropolitaines, considère que ces coopérations volontaires débouchent la plupart du temps sur des éléments constructifs et utiles aux travaux respectifs des uns et des autres.

Par analogie avec les expériences qu'il a pu avoir, il s'interroge sur **la nécessité qu'il y aurait pour l'instance politique de créer des Conseils de développement de bassins de vie. Des ressources participatives existent dans nombre de territoires. Il faut les repérer.**

Une suggestion, car il s'agit de s'appuyer sur l'existant pour éviter les doublons et enchevêtrements là où des conseils de quartier existent (notamment Lyon et Villeurbanne) ou des Conseils de développement de communes (Décines et Meyzieu).

Il convient également pour les bassins de vie n'ayant pas d'instances participatives, de voir comment et avec qui peuvent s'ordonner ces scènes de dialogue complémentaires.

Et surtout de s'interroger sur comment elles pourront s'inscrire dans le cadre du Pacte de Cohérence entre la Métropole et ses communes, car la réflexion en ce domaine relève des élus et de l'organisation territoriale qui résultera des prochaines élections, puisque pour la première fois les conseillers métropolitains seront élus sur la base de circonscriptions de secteur.

Une interrogation-réflexion liée au nouvel âge de notre Société, en matière de conclusion

Les remarques précédentes peuvent améliorer la culture de la participation, toutefois elles ne sauraient seules répondre aux attentes actuelles d'association du citoyen au fonctionnement de la chose publique. On le reconnaîtra, le phénomène de crise qui se manifeste aujourd'hui n'est pas qu'une « affaire conjoncturelle ». Il est bien au contraire celui d'un changement d'époque qui oblige tous les acteurs (publics et privés) à évoluer. Évoluer ensemble, prendre des responsabilités plus marquées et instituer pour les élus, des gouvernances plus participatives à tous les niveaux d'administration publique.

Il s'agirait alors pour le binôme élus/administration comme pour celui de la Société civile/citoyens de **Co-Évoluer ensemble**. Pascal Picq, paléoanthropologue qui défend cette thèse, donne une définition parlante de cette nouvelle posture. Il s'agit « d'imaginer ensemble, de produire ensemble et de le partager ensemble ».

Ces verbes font écho à des explications souvent entendues de la part de nos participants. Ils rappellent surtout aux membres du CdD, les orientations en Co (Co-élaborer, Co-construire, Co-produire) qu'ils ont souvent avancées dans les 12 contributions. **Ils supposent que des modifications prennent place dans l'action publique telles que la déconstruction des silos, remplacés par la transversalité ; la recherche de la transdisciplinarité des expertises donnant sa juste place à celle d'usage des citoyens ; et au final la reconnaissance de l'Agir citoyen.**

Ce chemin peut être enthousiasmant à suivre et explique que les grandes lignes qui se sont dégagées de nos travaux, et renforcées au fil des contributions, nous ont semblé mériter d'être conservées et offertes aux lecteurs.

Le CdD a modestement contribué à l'exploration de ces manières de faire Société et d'agir pour elle. Dans cet esprit, il est prêt à engager de nouvelles réflexions pour conforter ces orientations nouvelles.

ANNEXE 1





ANNEXE 2

LE CDD EN BREF...

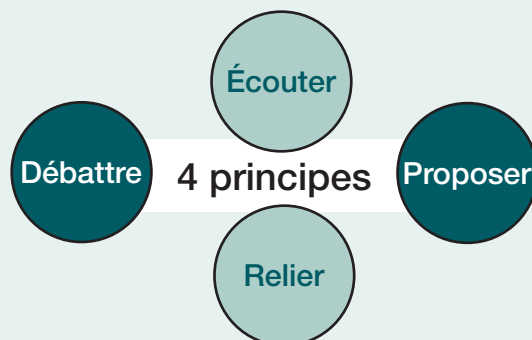
- Une instance **participative**, **indépendante** avec un double rôle :



Force de proposition envers l'institution



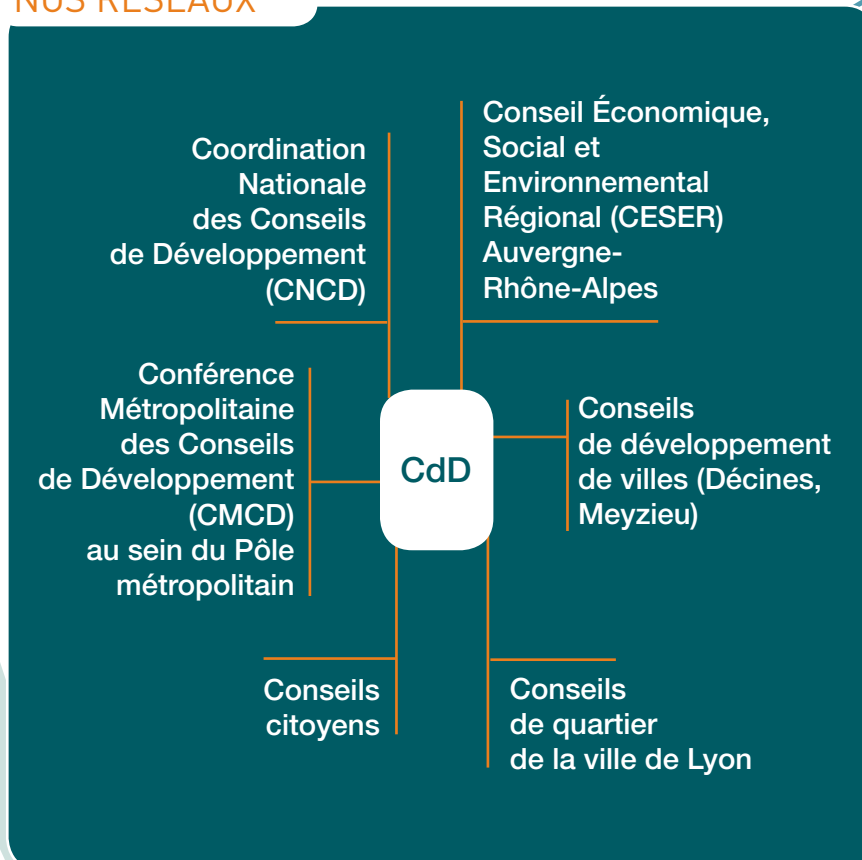
Valorisation des nouvelles pratiques citoyennes et mise en lien des acteurs



- **6 collèges** = environ **200 membres bénévoles**

- Acteurs socio-professionnels
- Vie associative
- Citoyens volontaires
- Organismes publics et assimilés
- Représentation territoriale des habitants
- Personnalités qualifiées

NOS RÉSEAUX



NOTRE MÉTHODE DE TRAVAIL

TROIS FORMES DE CONTRIBUTIONS



Saisines



Auto-saisines



Veille active

NOS ESPACES DE TRAVAIL ET DE DIALOGUE

- **BUREAU** (24 membres)
- **ASSEMBLÉE PLÉNIÈRE** et **COMMISSION GÉNÉRALE** (tous les membres)
- **GROUPES DE TRAVAIL** préparatoires aux contributions avec les membres intéressés
- **ATELIERS** (avec l'ensemble des parties prenantes concernées, si possible dans les territoires)
- **RÉUNIONS** de rendu-compte avec l'exécutif et son administration
- **ORGANISATION** d'événements favorisant l'interconnaissance des acteurs du territoire
- **PARTICIPATION** à de nombreuses initiatives organisées par des partenaires

CHIFFRES CLÉS

1 200 Personnes forment la communauté du CdD, dont :

200 Membres bénévoles environ,

1 000 Personnes extérieures ayant participé à nos ateliers et travaux.

14 Contributions en 5 ans :

12 Remis à l'exécutif de la Métropole,

2 Dans le cadre de la Conférence Métropolitaine des Conseils de Développement (CMCD).

7 Assemblées plénières dont une extraordinaire ouverte à toute la communauté.

8 Commissions générales.

32 Bureaux.

60 Ateliers organisés avec des citoyens et acteurs du territoire.

60 Réunions préparatoires avec les membres du CdD intéressés.

30 Réunions dans le cadre de la CMCD.

1 Site web

1 Page Facebook

LES THÉMATIQUES DE TRAVAIL



ANNEXE 3



C12

DÉVELOPPER L'ACCÈS À LA FORMATION ET À L'INSERTION PROFESSIONNELLE DANS LES QUARTIERS PAR LES COMPÉTENCES ET LA FORMATION

Auto-Saisine - Mai 2019

Note contributive consacrée spécialement à la problématique de l'emploi-insertion dans le cadre de l'avenant à l'actuel Contrat de Ville (2015-2020), le prolongeant sur une nouvelle période de deux ans.



C8

À LA RENCONTRE DES INITIATIVES COLLABORATIVES DANS LES TERRITOIRES DE LA MÉTROPOLE

Saisine - Septembre 2018

150 initiatives recensées dans les territoires de la Métropole, 205 porteurs d'initiatives mobilisés aux cours de 5 rencontres territoriales, 15 propositions à l'intention de la Métropole.



C11

PROMOUVOIR UNE ALIMENTATION SAINE ET DURABLE ET LA RENDRE ACCESSIBLE À TOUS LES HABITANTS AU SEIN DE LA MÉTROPOLE

Saisine - Avril 2019

Contribution à la Stratégie Alimentaire : Repérage d'actions ou d'initiatives inspirantes pouvant concerner les précarités alimentaires et les atouts économiques et de formation pouvant fournir une offre alimentaire saine et durable.



C7

LES 5 DÉFIS MAJEURS DU PLU-H

Veille active - Septembre 2017

Une réflexion complémentaire à une première contribution réalisée sur la révision du Plan Local de l'Urbanisme et de l'Habitat en 2013.



C10

POUR UNE CITOYENNETÉ RENOUVELÉE ET DE NOUVELLES MODALITÉS D'ACTION PUBLIQUE

Auto-Saisine - Mars 2019

Contribution au Grand Débat National : Un échange direct par tables de travail sur 4 thèmes différents : transition écologique, emploi-insertion, culture-formation et équité territoriale.



C6

CONTRIBUTION À L'ÉLABORATION DU SCHÉMA DIRECTEUR DES ÉNERGIES (SDE)

Saisine - Septembre 2017

5 rencontres et ateliers réunissant participants extérieurs concernés par une telle problématique et membres du CdD.



C9

INDUSTRIES DU FUTUR ET TERRITOIRES

Auto-Saisine - Février 2019

Contribution dans le cadre de l'appel à projet du programme Territoires d'Innovation du Plan d'Investissements d'Avenir



C5

CONTRIBUTION À L'ÉVALUATION DU SCOT DE L'AGGLOMÉRATION LYONNAISE

Saisine - Juin 2017

6 ateliers organisés, 3 internes entre membres du CdD et 3 organisés avec le SEPAL (Syndicat d'Étude et de Programmation de l'Agglomération Lyonnaise).



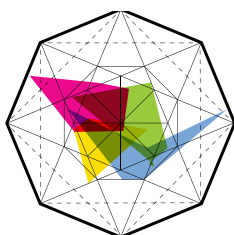
LE PDU, « OUTIL DE MOBILITÉ DURABLE » AU SERVICE DE TOUS LES HABITANTS DE LA MÉTROPOLE

Auto-Saisine - Février 2016
Un groupe de travail a été constitué pour mener cette réflexion sur les grands enjeux et objectifs du PDU.



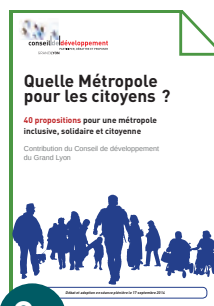
AGIR ENSEMBLE POUR FAVORISER L'ACCÈS DE TOUS ET TOUTES À L'EMPLOI DANS LA MÉTROPOLE

Auto-Saisine - Novembre 2015
Groupe de travail pluridisciplinaire, associant des représentants du monde de l'entreprise et du travail, d'associations ainsi que des membres volontaires du CdD.



LE GRAND RENDEZ-VOUS

Auto-Saisine - 2016
Une thématique : quelles activités, quels emplois demain dans la Métropole ? 16 ateliers organisés sur le territoire de la Métropole, 800 participants.



QUELLE MÉTROPOLE POUR QUELS CITOYENS ? 40 PROPOSITIONS POUR UNE MÉTROPOLE INCLUSIVE, SOLIDAIRE ET CITOYENNE

Saisine - Septembre 2014

TRAVAUX DANS LE CADRE DE LA CONFÉRENCE MÉTROPOLITAINE DES CONSEILS DE DÉVELOPPEMENT (CMCD)



POUR UNE CULTURE PARTAGÉE DANS LE PÔLE MÉTROPOLITAINE

Février 2016
La Conférence Métropolitaine des Conseils de Développement (CMCD), à laquelle participe activement le Conseil de Développement de la Métropole de Lyon, a été saisie par le Pôle Métropolitain le 24 janvier 2013 d'une réflexion concernant la Culture considérée comme un enjeu d'intérêt métropolitain. La saisine portait sur les différentes dimensions de la Culture : développement personnel, développement économique, attractivité et rayonnement, cohésion sociale/territoriale et identité métropolitaine.



LE GIER DEMAIN : STRATÉGIE DE RECONVERSION POUR UN TERRITOIRE EN DEVENIR

Janvier 2015
Saisie pour engager une réflexion prospective sur ce territoire pivot, identifié par le Pôle Métropolitain comme une zone « stratégique d'intérêt métropolitain », la CMCD a produit une contribution s'appuyant sur les atouts de la Vallée : son savoir-faire industriel, bien sûr, mais aussi son potentiel agricole, son patrimoine, ses espaces naturels, sa position de trait d'union possible. Si la « néo-industrialisation » constitue le cœur du projet proposé, la rénovation du cadre de vie en est le complément indispensable. Autant pour améliorer le quotidien des habitants que pour favoriser l'attractivité du territoire.

Retrouvez toutes nos contributions sur notre site à la rubrique Publications
www.cdd.millenaire3.com/

Consultez également l'ensemble des actualités, billets, comptes-rendus et autres textes qui ont marqué les activités du Conseil au cours de ces cinq dernières années.



CONSEIL DE DEV PEMENT GRANDLYON

Contacts

// PAR MAIL

Pour joindre l'équipe du Conseil de développement
conseildedeveloppement@grandlyon.com

Pour joindre la Présidente du Conseil de développement
amcomparini@grandlyon.com

// LE SITE DU CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT

www.cdd.millenaire3.com

GRANDLYON
la métropole