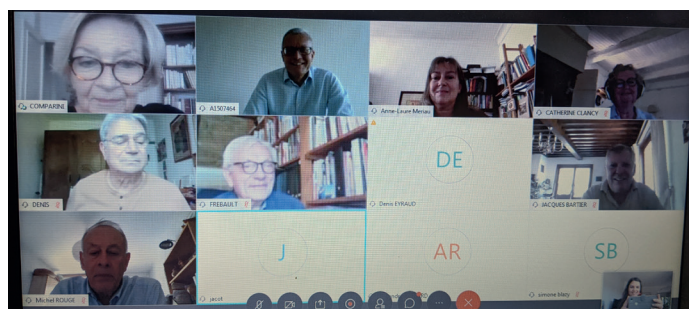
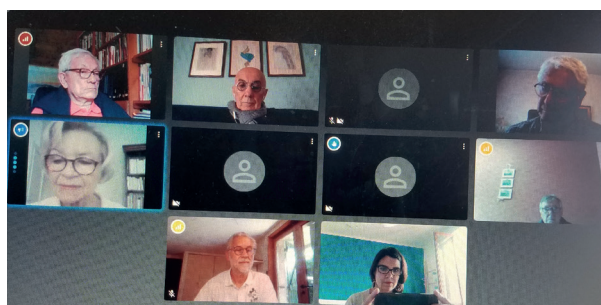


# VERS UN AUTRE DEMAIN, PLUS RAISONNABLE, SOLIDAIRE ET CRÉATIF

---

Plaidoyer pour la relance et la transformation  
à moyen et long terme dans la métropole



Extraits de nos séances de travail virtuelles entre membres du CdD



**CdD**  
HÔTEL DE LA MÉTROPOLE  
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 du CdD**

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 MÉRIAU\*  
Cécile MICHEL \*  
Nicolas MILLET\*  
Margot NICOLOYANNIS  
Michel PELOSSE\*  
Alexandre RICHARD  
Michel ROUGE \*  
Michel TAVERNIER  
Théophile TAVERNIER  
Théo TREMSAL  
Gilles VIVANCOS\*

[\*Membres du bureau ayant particulièrement participé à la rédaction de cette contribution]

**Coordination**

DTP-DPDP-SPIC  
Anne-Laure GARCIN  
Catherine SERVENTE

**Conception graphique & mise en page**

DTP - DPDP  
Nathalie JOLY

**Impression**

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

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

# Éditorial

Sous l'effet de l'événement Coronavirus, les Français ont vécu **une situation totalement inédite** ces trois-quatre derniers mois. Le confinement, malgré les outils du numérique permettant « d'aller vers », les ont privés de leurs proches, leurs amis, leurs relations de travail. Dépassant la sidération, ils ont manifesté leur évidente empathie à l'égard de patients atteints d'un virus jusque-là inconnu, de leur souffrance et de la détresse de leur entourage impuissant à la soulager. Ils ont partagé l'anxiété des salariés et des chefs d'entreprise s'interrogeant sur la survie de leurs activités et de l'emploi, ou l'angoisse de toutes celles et tous ceux isolés en raison de leur âge, de leur situation socio-économique ou de leur absence d'abri.

Une situation qui les a conduits à saluer le dévouement courageux des personnels soignants qui au dépend de leur vie et de celle de leur famille ont assuré leurs missions dans les hôpitaux et les établissements socio-sanitaires. Ou encore les fonctionnaires de l'ordre public qui ont assuré notre protection et notre sécurité, ainsi que ceux qui sont en charge de la propreté et des ordures ménagères, sans oublier en deuxième ligne toutes celles et tous ceux qui ont maintenu les circuits d'approvisionnement et de distribution alimentaire, de mobilité et communication, ou autres.

Une période marquée aussi par la capacité d'engagement solidaire des réseaux associatifs et économiques ainsi que des citoyens bénévoles.

À l'épreuve du « feu », les uns et les autres ont permis de garder le lien entre tous. En amplifiant pour certains les relations tissées depuis longtemps et en inventant de nouvelles formes de **Prendre soin** des plus isolés (personnes ou familles). En mettant en place pour d'autres des plans d'action en réponse au contexte pour accompagner et conseiller les moins protégés par le modèle social français, artisans, commerçants, chefs de petites entreprises, indépendants. En portant enfin « chez Nous » le mentorat utile à la continuité éducative des enfants, de bons plans de divertissement culturel et sportif pour la famille et des messages de sollicitude pour rompre avec l'absence de relationnel imposée par la vie « confinée ».

## Qu'a-t-on appris de cette situation inédite ?

Les pages qui suivent s'appuient sur plus de 70 initiatives venant de 67 « compagnons de route » de tous nos travaux, avec lesquels le Conseil de Développement de la Métropole (CdD) a gardé ces derniers mois des relations, certes à distance. Au premier rang desquels la présidente du Mouvement Associatif Auvergne-Rhône-Alpes, associée aux premières réflexions sur le projet puis accompagnant sa réalisation. Chacun d'ailleurs pourrait rajouter d'autres expérimentations, toutes aussi pertinentes car la crise a mis en avant de bonnes pratiques à projeter plus durablement, de nouvelles façons de travailler associant l'humain et l'informel pour toutes les organisations et surtout une discipline de l'attention et de l'écoute constructive.

## La finalité de ce document est bien là.

D'abord, valoriser ces initiatives et saluer leurs porteurs (salariés et bénévoles) qui ont fait preuve de grande réactivité et d'agilité aidés par les systèmes de communication numérique et portés par le souci des autres. Ensuite en tirer quelques enseignements. Ces initiatives prises dans l'urgence par des « experts d'usage » n'ont-elles pas inventé des plans d'action et des **approches innovantes, en rupture avec la pensée conventionnelle ? Ne sont-elles pas inspirantes en cette période décisive pour l'avenir** notamment de la Métropole et de ses habitants ?

En lisant cette contribution le lecteur découvrira ainsi que toutes nous parlent d'enjeux importants à relever pour atténuer les conséquences sociales et économiques de la crise sanitaire :

- La garantie des besoins fondamentaux pour tous.
- La relance et la transformation de l'activité économique : compétitive et à valeur ajoutée par la formation de ses richesses humaines et l'intégration des avancées de la science en matière d'outils numériques et de conceptions écologiques.
- La nécessaire mobilisation de l'éducation et la formation sous toutes ses formes et pour tous les secteurs d'activités.
- La valorisation de la créativité culturelle et des activités sportives si utiles au développement des compétences de chacun.
- La « réinvention » d'un urbanisme de Ville pour rendre cette dernière plus « désirable », c'est à dire plus inclusive et attentive aux relations personnelles qui peuvent et doivent s'y nouer.

## Le rôle de la société civile pour le bien commun

Le lecteur notera également que ces initiatives viennent le plus souvent de la société civile. Sans attendre les réseaux associatifs ou économiques, les structures de formation et les nouvelles pratiques citoyennes ont agi pour apporter des réponses concrètes aux besoins urgents, seuls ou en interaction avec d'autres composantes et services publics.

### Le phénomène n'est pas nouveau pour le CdD.

Il y a quatre ans lors du Grand Rendez-Vous, organisé à son initiative sur les activités et les emplois de demain, il avait noté que la société civile (corps intermédiaires, réseaux associatifs et économiques, citoyens bénévoles) donnait des signaux d'envie d'**AGIR** en solidarité collective, pour le bien commun. Notre contribution s'intitulait : « Ils le font déjà ».

**C'étaient des signaux faibles. Aujourd'hui ce sont des actions fortes**, qui illustrent la capacité de ces acteurs à prendre leurs responsabilités, à imaginer, construire des solutions inventives et de rupture pour améliorer le cours de notre vie collective.

C'est une opportunité à saisir au moment où il convient de se mobiliser pour une grande cause collective : rebondir et initier une refondation de l'économie, une économie du Mieux, et au-delà de la société. Il paraît évident que l'État ne peut plus être fort à lui seul. De même d'ailleurs que les collectivités locales et territoriales. Que la société épaulé les responsables publics, tout le monde a tout à y gagner.

Ce message de promotion de la société civile organisée, ou parfois pas encore, de l'intérêt de l'associer —au sens fort— à la conduite des affaires publiques a été présent dans toutes les contributions de notre instance. Comme il l'a été également lors des auditions du comité métropolitain de la relance qui ont plébiscité le **rapprochement des démocraties représentative, participative et sociale**. Posture qui aurait l'avantage de rendre l'action publique plus proche des citoyens dans leur diversité et des problématiques du territoire, mais aussi plus agile et donc simplifiée dans sa mise en œuvre.

Cet état d'esprit, le CdD en réitère l'intérêt, voire la nécessité, dans ce nouveau document. Notre dernière rubrique —transformer la gouvernance de l'action métropolitaine— va dans ce sens et ouvre le débat. Ce d'autant plus qu'on peut s'interroger. Au moment où la société de la défiance à l'égard des institutions est de plus en plus manifeste, ne faut-il pas être plus audacieux et aller plus loin ? Cette crise de confiance des citoyens envers les institutions ne peut-elle trouver une solution dans **la confiance préalable des institutions envers les citoyens ?**

Ce renversement de situation serait alors une autre raison pour la Métropole, et au-delà de la part de tous les acteurs publics, de s'engager dans la voie du **« Penser et Faire avec »** les composantes de la société civile..■

- Anne-Marie COMPARINI  
*Présidente du Conseil de Développement*
- Henri JACOT  
*Vice-président*

# Sommaire

<b>« PENSER UN AUTRE DEMAIN, PLUS RAISONNABLE, SOLIDAIRE ET CRÉATIF »</b> .....	7
<b>A— Garantir la satisfaction des besoins vitaux fondamentaux pour tous et toutes</b> .....	9
<b>B— Initier une transformation significative de l'activité économique et de l'emploi</b> .....	13
<b>C— Mobiliser l'éducation et la formation sous toutes leurs formes</b> .....	17
<b>D— Valoriser la créativité culturelle, les activités sportives et de pleine nature</b> .....	21
<b>E— Repenser l'habitat, le cadre de vie et l'urbanisme de demain</b> .....	25
<b>F— Transformer la gouvernance de l'action publique métropolitaine</b> .....	29
<b>PROPOS FINAL, NON DÉNUÉ D'ESPOIR DANS UNE RELANCE ET TRANSFORMATION DE NOTRE MODÈLE SOCIÉTAL</b> .....	31
Annexe 1 — Récapitulatif des propositions .....	33
Annexe 2 — Liste des structures enquêtées et personnes interviewées .....	35



# « PENSER UN AUTRE DEMAIN, PLUS RAISONNABLE, SOLIDAIRE ET CRÉATIF »

## ■ POURQUOI UNE TELLE DÉMARCHE ?

Le Conseil de développement (CdD) a eu l'occasion pendant ces cinq dernières années de réfléchir avec des acteurs du territoire (les corps intermédiaires, entendus au sens large : associations, centres sociaux, MJC, réseaux économiques ou de formation...) qui agissent en apportant des réponses concrètes dans un esprit de solidarité aux attentes et besoins des habitants.

La pertinence et l'adaptation fine de leurs projets à la réalité du vécu des habitants nous a toujours conduits à valoriser leurs activités auprès des institutions et à les soutenir dans leur développement en cohérence avec la volonté de promouvoir un tel **civisme renaissant** au quotidien, de rechercher ce qui pourrait favoriser l'appropriation citoyenne, la fertilisation croisée des initiatives et l'intervention interinstitutionnelle.

Au cours des trois derniers mois, alors que notre pays —comme d'autres dans le monde— a dû faire face à la pandémie Covid-19 et ses conséquences sanitaires, économiques et sociales, nous nous sommes rapprochés d'eux pour les interroger sur comment ils avaient vécu et vivaient encore cette période de confinement puis de déconfinement progressif. Mais aussi pour savoir si les actions, expérimentations, initiatives qu'ils avaient été ainsi amenés à prendre pour faire face en urgence, ne pouvaient pas fournir aussi des réflexions et opportunités pour la période de remise en route et —au-delà— de transformation potentielle de notre modèle de société.

## ■ SELON QUELLES MODALITÉS ET POUR QUELS RÉSULTATS ?

Pour ce faire, retrouvant notre méthode habituelle de travail, nous sommes partis d'une enquête auprès de quelque **70 structures et associations** qui avaient été au nombre de nos « compagnons de route » lors de nos travaux antérieurs, en leur soumettant dès le 27 avril un questionnement à deux niveaux : le premier interpellant l'urgence, les difficultés qu'ils avaient rencontrées et les initiatives qu'ils avaient prises ; le second pour penser le moyen terme, imaginer les transpositions possibles dans le « monde « d'après » de leurs initiatives et modalités d'action adoptées dans le monde « d'avec ».

Nous nous sommes réjouis de l'écho important que cette sollicitation a pu rencontrer, la quasi-totalité de nos interlocuteurs nous ayant fait part de leur intérêt par des réponses écrites souvent très circonstanciées ainsi que par de nombreux contacts complémentaires (par téléphone ou messagerie électronique). Pour témoigner de leurs apports et en créditer nos interlocuteurs, nous ferons rapidement mention de ces réponses dans nos propres réflexions qui suivent, regrettant de ne pouvoir en donner des extraits significatifs que pour certaines seulement, contraints par l'échéance resserrée que nous nous sommes donnée. [Cf. la liste des structures et personnes sollicitées en Annexe 2].

De ce riche matériau, dont nous avons bien conscience en outre qu'il est loin d'être exhaustif, nous avons tiré deux contributions relatives précisément aux deux temps qui s'enchaînent, celui de l'urgence (incluant à nos yeux la période estivale), puis celui du moyen et long terme « à venir ».

Une première **Note d'alerte** a ainsi été élaborée pour être remise dès le 27 mai au Président de la Métropole dans le cadre de la Mission pour le déconfinement. Intitulée « **Poursuivre l'Urgence – Renforcer la Coordination** », cette note propose une vingtaine de recommandations pour faire face aux risques importants de cette période estivale, en cette année « pas comme les autres », pouvant lourdement marquer certains territoires de la Métropole, voire handicaper durablement leur développement pour les mois et années à venir.

Nous n'en reprenons pas ici le détail, sauf pour celles de ces recommandations qui ont une portée de moyen et long terme. [Elle peut être consultée dans son intégralité sur notre site : <https://cdd.millenaire3.com/publications2/Note-d-alerte-Poursuivre-l-Urgence-Renforcer-la-Cooperation>]

Quant à la présente contribution sous forme de **Plaidoyer pour la relance et la transformation** pour le moyen et long terme, elle vise essentiellement à expliciter comment ces multiples actions et initiatives prises au cours de la période d'urgence peuvent être porteuses d'autant d'opportunités ouvertes **Vers un autre demain, plus raisonnable, solidaire et créatif, en particulier dans la Métropole.**

Et ce, comme déjà indiqué, en nous appuyant sur les dires-mêmes des associations et structures que nous avons contactées, pour leurs propres activités et modes d'intervention à venir ; mais aussi, du même coup et plus généralement, pour la société toute entière sous tous ses aspects : besoins vitaux fondamentaux (A), activité économique et emploi (B), éducation et formation (C), culture, sport et nature (D), habitat et cadre de vie (E).

Ce qui requiert cependant, à leurs yeux comme aux nôtres, une profonde transformation de gouvernance de l'action publique métropolitaine, en chacun de ces domaines comme dans son orientation générale (F).

D'où les principales recommandations que nous nous risquons à formuler au terme de chacun des chapitres concernés qui suivent. (Cf. leur récapitulation en Annexe 1).

Avant de détailler quelque peu nos réflexions et propositions selon ces différents chapitres, nous voudrions cependant tenter de leur donner une tonalité d'ambiance la plus positive possible en mettant en exergue l'une des initiatives qui nous a paru parmi les plus emblématiques parce qu'elle concerne la jeune génération.

Une génération qui entre dans la vie avec des conditions si particulières, en confinement familial certes bienveillant dans le meilleur des cas, en contact souvent chaotique avec leur milieu scolaire ou universitaire habituel, avec une perspective d'accès plus difficile au monde du travail et à l'activité professionnelle pour les plus âgés.

Mais des jeunes qui ont été aussi souvent très présents dans les actions de solidarité envers leurs aînés ou d'enfants en fragilité sociale et scolaire et de leurs familles, comme le montre notamment leur engagement dans le service civique qu'un premier rassemblement d'associations très actives en ce domaine appelle à développer sous forme d'un grand programme métropolitain. (Cf. encadré ci-dessous).



### **Un exemple inspirant d'un réseau associatif prêt à répondre à un grand programme de Service Civique sur le territoire métropolitain**

L'**AFEV**, en cohérence avec ses finalités : lutter contre les inégalités –notamment éducatives– et construire un monde plus solidaire, juste et égalitaire, par l'accompagnement de jeunes engagés, est la plus grosse structure d'accueil des jeunes en service civique (185 jeunes par an dans la Métropole lyonnaise). Elle travaille de concert avec **Unis-Cité** et la **Fédération des Œuvres Laïques** qui participent elles-aussi largement à l'accueil de jeunes en volontariat de service civique.

Ces trois associations appellent de leur vœu un **programme d'ampleur autour du volontariat en service civique** permettant aux jeunes de retisser le lien social et de reconstruire une société qui fasse sens pour tous. Il est à coconstruire avec les communes et les associations. L'**AFEV**, **Unis-Cités** et la **FOL** pourraient constituer en la matière le fer de lance d'une importante mobilisation sur le territoire métropolitain.

Ce grand programme de service civique pourrait se structurer autour de l'animation de temps périscolaires pour des jeunes dans les quartiers les plus en difficulté, de l'alimentation solidaire et de l'aide aux personnes âgées favorisant ainsi le lien intergénérationnel. C'est d'ailleurs ce que la Cellule de Coordination et d'Urgence Métropolitaine a recommandé à la Métropole dans son rapport sur le déconfinement. En facilitant l'essor de nouvelles missions de volontariat entre 6 et 9 mois pour des jeunes de 16 à 25 ans, ce grand programme pourrait ainsi, par la durée même de cet engagement, s'inscrire pleinement dans les objectifs de relance sur le territoire métropolitain, autour des enjeux sociétaux prioritaires (éducatif, lien social, alimentation...).

**Avec cet exemple fort de sens, se dessinent les conditions de changements à intervenir dans le rapport des associations à d'autres acteurs ainsi qu'aux institutions.**

Dans l'urgence les associations se sont adaptées aux demandes pressantes au risque de l'épuisement des équipes. Pour une action de longue durée, il leur faut des temps nouveaux pour « penser » leurs actions avec les autres membres du réseau, pour faciliter les partenariats –au-delà de simplement faciliter les rencontres– qui permettent de « compagnonner » dans la réflexion et l'action/la coproduction. Les équipes ne peuvent être tout le temps dans le Faire !

**Il faut dépasser les cultures de secteur** (public, privé, associatif, universitaire, ...) pour être en capacité de coproduire. Il faut des moyens pour s'autoriser les rythmes qui peuvent être parfois dans l'urgence, parfois dans la réflexion long-terme. Et en transversalité, pour croiser les différentes politiques publiques. Pour ne prendre qu'un enjeu prégnant, si le taux de décrocheurs est aujourd'hui mal évalué, il va falloir très vite renforcer les moyens en matière de réussite éducative et d'accompagnement à la scolarité.

Cet exemple, de changement de méthode et d'ampleur d'action pour le service civique et ses multiples partenaires, ouvre des champs possibles.



# A— GARANTIR LA SATISFACTION DES BESOINS VITAUX FONDAMENTAUX POUR TOUS ET TOUTES

**«Prendre soin» (le «care») : une valeur qui devient essentielle, des acteurs à soutenir dans la durée, des besoins vitaux à affirmer.**

La pandémie du coronavirus a montré combien la capacité personnelle de réaction de chaque individu était déterminante dans la gestion de la crise. Ce qui renforce la pertinence de l'aspiration de nombreux acteurs à vouloir **organiser l'action sociale autour de la capacité d'action des personnes aidées, de leur offrir un parcours continu et adapté, de renforcer les partenariats et, en définitive, de donner une plus grande place à la prévention.**

Ces orientations, qui impliquent une relation de confiance entre les institutions et les personnes très souvent en précarité, recouvrent celles mentionnées dans le projet Métropolitain des Solidarités (2017-2022).

Derrière l'affichage des intentions, il reste néanmoins à poursuivre activement les efforts pour dépasser l'organisation actuelle, qui fait la part belle au contrôle et à la segmentation des aides en mesures à durée limitée relevant de plusieurs silos non communicants. Et qui peine à **faire travailler ensemble les différents professionnels mobilisés** sur les situations les plus complexes.

Nous ne pouvons pas dans cette contribution reprendre dans le détail les propositions qui pourraient/de vraient, à nos yeux et à ceux de nos interlocuteurs, y figurer. Mentionnons cependant certains de leurs principaux aspects à prendre en compte :

**a) Se loger, «avoir un toit» :** perpétuer autant que possible les solutions de mise à l'abri lors des périodes hivernales et de confinement et d'accueil digne pour les populations immigrés notamment les mineurs isolés ; agir dans l'esprit du «logement d'abord» et des «parcours résidentiels» pour tous. (Cf. Collectif Logement Rhône, Bagage'Rue) ; et dans cet esprit, sans oublier une nouvelle précarité constatée par les associations d'entraide : la nécessité de prévoir des **logements décents et à tarif abordable** en cœur de ville pour ceux qui tiennent dans l'agglomération des métiers dits invisibles mais dont le confinement a montré qu'ils étaient d'utilité sociale (soignants dans les hôpitaux, EHPAD ou hospitalisation à domicile et aides à domicile ; personnel des crèches, métiers de la transformation et distribution alimentaire, etc.).

**b) Se nourrir :** accélérer les évolutions en cours vers une alimentation saine et durable, notamment de nouveaux partenariats et circuits courts sur «production-transformation-distribution» en direction des publics fragiles et territoires prioritaires (QPV notamment) pour leur donner accès à des paniers solidaires, des aliments secs et légumes en vrac, mais aussi des produits cuisinés de qualité. Évolution à considérer aussi du côté de la production avec un approvisionnement —acheminement à une échelle élargie. Et avec un besoin récurrent pour tous ces intervenants œuvrant en ce sens, celui d'une visibilité accrue sur un territoire déterminé et d'une mutualisation des moyens ; et un objectif commun : garantir durablement la prise en compte des personnes en grande difficulté avec une réponse coconstruite, et notamment lutter contre la précarité alimentaire (Cf. GESRA, Les Jardins de Lucie, VRAC...).

**c) Se soigner :** mettre en place une mobilisation de l'ensemble des acteurs du médical —y compris hôpitaux, médecine de ville, EHPAD (cessons de distinguer santé et médico-social)— et du social, en vue d'une coopération et d'une mutualisation permettant une plus grande agilité et adaptabilité au service des personnes fragilisées. Penser également aux déserts médicaux et à sa solution : les Maisons de santé ; les jeunes médecins ne voulant —pour la plupart— plus ouvrir seuls de cabinet.

Et ce, dans la perspective d'un **«continuum de vie» pour tous et pour chacun, à tous les âges de la vie.** Avec une attention particulière pour :

- **Les personnes âgées** qu'elles soient **en établissement** de nature diverse (résidences-services, maisons de retraite, EHPA, EHPAD) ou **à domicile** :
- Dans la première situation, en établissements, la mobilisation et l'engagement de personnels compétents sont évidemment des prérequis importants. Et les expériences de réseaux comme l'ACPPA ou comme *The Square to Care* particulièrement inspirantes notamment par le renforcement qu'ils permettent tout particulièrement entre établissement de formation et établissements de soin (Cf. ACPPA et encadré the Square to Care et Réseau Don Bosco).



## Un incubateur d'initiatives sociales pour les personnes fragilisées par l'âge, le handicap et par les précarités

**The Square to Care** regroupe divers établissements scolaires et de formation aux métiers du Soins et du Travail Social ainsi que des structures d'accueil du réseau Don Bosco très présent sur le territoire métropolitain. L'objectif : mettre en commun les bonnes pratiques issues de chacun des membres de l'Association pour répondre aux enjeux de solidarité.

Ce réseau s'est mobilisé pour lutter contre le COVID-19 avec une grande agilité en interne comme en interaction avec toutes les composantes du domaine sanitaire et social.

**Pendant le confinement**, il a assuré le suivi des jeunes en distanciel mettant en évidence la difficulté de ces jeunes à s'engager sur cette pratique numérique. La « continuité éducative » a pu être maintenue tout comme le contact avec 1500 jeunes et familles par l'association VALDOCCO qui a distribué téléphones, imprimantes et ordinateurs. Enfin, le lycée horticole PRESSIN a proposé un « marché solidaire » afin de répondre aux besoins de la clientèle et d'aider les agriculteurs locaux. Il a aussi offert 700 plantes au personnel du Centre Hospitalier Lyon-Sud. Le maintien de la prise en charge par la Métropole et le bénévolat ont permis à l'internat LAURENFANCE de rester ouvert pour des jeunes ne pouvant retourner dans leur famille. L'école Notre-Dame des Minimes a accueilli les enfants de soignants. Par solidarité, le lycée Don Bosco a fait don de son stock de gants et de masques pour les hospitalisations à domicile et l'association OVE, « autre membre de Square to Care ».

**Les liens entre les établissements de formation et les établissements de soins** se sont renforcés. L'institut de formation en soins infirmiers et aides-soignants a aidé aux recrutements urgents pour l'hospitalisation à domicile en facilitant la mise en relation avec les anciens élèves et stagiaires en fonction des structures d'accueil et des missions. L'Institut Saint-Laurent formant des éducateurs, l'École de Santé Sociale du Sud-Est (ESSSE), l'Institut de Formation en Travail Social (IFTS) et l'École Rockefeller, membres de « The Square To Care » ont œuvré pour la création d'une « réserve sociale » à l'instar du sanitaire. Cent apprenants-apprenantes volontaires se sont mobilisé-es afin d'assurer la continuité de l'activité dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux. L'Institut a participé à la constitution et la communication de la veille Covid-19 et mis à disposition une *hotline* bihebdomadaire pour des missions à distance en direction des établissements sanitaires et sociaux : relation éducative, souffrance des professionnels sollicités, isolement, ...

**Il ressort de cette période** : l'importance des organismes de formation comme leviers de recrutement pour le secteur sanitaire et social ; la nécessité de soutenir les relations multipartites locales telles que peut le faire un incubateur comme « The Square to Care » ; ainsi que de capitaliser sur les nouveaux liens avec les familles et les habitants des quartiers fragilisés par la crise avec **une présence pour les professionnels du social « hors les murs »**.

- Dans la seconde situation, à domicile, bien sûr aussi, mais avec une difficulté supplémentaire qui tient à « l'invisibilité » d'une trop grande partie des personnes fragiles et isolées concernées, non repérées par les structures et institutions qui auraient compétence à les connaître. Plusieurs initiatives existent cependant en matière de suivi individualisé et d'accompagnement par des associations ou collectifs dans divers quartiers notamment en politique de la ville, qui devraient s'inscrire dans une politique d'ensemble ambitieuse concernant les personnes âgées à domicile dont le nombre ira croissant à l'avenir. (Cf. encadré Conseil citoyen, Association Demain ensemble et Espace Senior à la Duchère, Espace Créateur de Solidarités à Saint-Fons, les Petits Frères des Pauvres...).

■ **Les jeunes enfants** : durant la période de confinement, beaucoup de parents se sont retrouvés dans des situations vraiment difficiles à vivre, les lieux/espaces de soutien n'existant pas ou n'étant pas identifiés sur de nombreux territoires, avec insuffisamment de réflexion et prises en compte par les employeurs de l'organisation des journées. Pourtant l'accueil des jeunes enfants est nécessairement à considérer de manière « systémique » : crèche ou école, péri et extrascolaire... ; lorsqu'un maillon manque, « c'est très compliqué pour les parents ». (Cf. ACEPP 69).

■ **Les femmes victimes de violence**, en direction desquelles assurer un hébergement sécurisé, un accompagnement adapté et le passage vers un logement durable est une exigence à mieux satisfaire. (Cf. CIDFF).



## La plus grande attention à porter aux personnes âgées à domicile, fragiles et isolées

### L'exemple d'initiatives significatives prises à la Duchère

À la Duchère ainsi que l'observe le **Conseil citoyen**, comme dans d'autres quartiers populaires, la période de confinement a mis davantage en évidence la situation de personnes âgées et alerté sur leur situation de fragilité. Beaucoup d'entre elles en effet sont seules, ont des problèmes de santé, vivent diverses formes d'isolement social qui provoquent des états de souffrance et parfois de désespérance. Ces difficultés, aggravées pour une part par la fermeture des équipements sociaux et structures socio-éducatives du quartier, ont suscité cependant de formidables élans de solidarité, à travers des initiatives individuelles ou collectives.

C'est ainsi que des associations comme **Demain Ensemble et l'Espace Senior Duchère, ont modifié et intensifié leurs pratiques et expérimenté de nouveaux modes de suivi et accompagnement individualisé** : doublement des appels téléphoniques, courriers réguliers et personnalisés (beaucoup n'utilisent pas internet), visites sur les paliers, échanges de livres, courses (alimentation et pharmacie), mobilisation de soignants, aide aux démarches administratives... Une initiative originale pour lutter contre l'isolement est la création de « binômes » de personnes âgées, le réseau « veilleurs-veillés ». Le Conseil de développement a eu connaissance d'initiatives fortes allant dans le même sens dans d'autres quartiers populaires

**Ces initiatives, devraient être pérennisées d'une manière ou d'une autre et davantage soutenues.** Elles reposent beaucoup sur des bénévoles et quelques salariés, très engagés, dont les statuts mériteraient d'être mieux reconnus. Il s'agit aussi de revaloriser les petits métiers, si importants pour la vie

quotidienne : ceux d'auxiliaires de vie, techniciens de surface ou de maintenance, coursiers, gardiens...

Mais il est nécessaire d'**aller plus loin, car nous avons noté qu'une partie de ces personnes fragiles sont « invisibles », non repérées** donc non accompagnées par les diverses structures compétentes. Plusieurs d'entre elles disposent de listes de contacts qui se recoupent en partie, mais qui manifestement ne touchent pas la totalité des personnes concernées. Un travail de repérage aussi complet que possible des personnes vulnérables devrait être engagé, à la Duchère comme dans d'autres quartiers, en coopération avec la MDMS, les Centres sociaux, diverses associations comme celles précitées, le Foyer protestant, etc...

Plus généralement, l'existence à l'échelle d'un quartier d'un **maillage de structures** (services publics, MDMS et CCAS, équipements socio-culturels, MJC, pôles associatifs...) contribuant chacune aux actions de solidarité, de lien social et de « prendre soin », est un atout à valoriser. Elles constituent à cette échelle une sorte **« d'écosystème »** précieux pour la cohésion sociale. Le souhait des acteurs est qu'il y ait une remise à plat des manières de fonctionner, un réexamen des priorités, cela à la fois dans chaque pôle et collectivement ; que soient **renforcées les complémentarités et les chaînes de collaboration** (il y a encore trop de fonctionnements en silo, et certaines cibles ne sont pas atteintes, faute de vigilance collective suffisante). Cette démarche collaborative est en cours de mise en place à la Duchère.

**Au total pour ce premier chapitre dédié aux besoins vitaux fondamentaux, trois recommandations à visée plus opérationnelle peuvent être mises en avant :**



- Établir un **dispositif de repérage aussi complet que possible des personnes vulnérables**, souffrant de précarité et/ou d'isolement, relevant des différentes structures et institutions (État, Métropole, communes) concernées, dans le plein respect des règles de protection des données personnelles.
- S'appuyer sur un **maillage agrégé et efficace de proximité dans les quartiers populaires**, des services publics, des équipements socio-éducatifs et culturels (Centres sociaux, MJC ou autres) et des réseaux associatifs présents sur le territoire, assurant ainsi une réponse efficace pour les attentes des personnes âgées et des personnes ou famille en précarité alimentaire.
- Organiser une **conférence Santé Sanitaire annuelle** au niveau de la Métropole **réunissant l'hospitalisation (publique et privée), la médecine de ville et les EHPAD**, pour permettre à ces acteurs d'apprendre à se connaître et pouvoir préparer les épisodes de surchauffe nécessitant des coopérations et une mise en commun des lits, et des connaissances médicales rapidement transmises à tous les acteurs.



# B—INITIER UNE TRANSFORMATION SIGNIFICATIVE DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ET DE L'EMPLOI

De l'aide prioritaire aux personnes, on passe ici plutôt à l'**aide aux organisations**, avec évidemment des implications très fortes —notamment en termes d'emploi et de formation— sur les personnes.

Les ressources industrielles, et plus largement économiques, territoriales reposent sur cinq piliers reconnus : une visée entrepreneuriale et innovante, un appareil de formation dont le supérieur et les laboratoires associés, des grappes d'entreprises, des plateformes technologiques qui facilitent le test des innovations issues des interfaces entre les laboratoires et les entreprises, enfin les événements liés à la recherche (colloques, symposiums) et au business (salons, rencontres d'affaires).

Avec les importantes difficultés à affronter pour le maintien, ne serait-il que partiel, de l'activité, la crise liée au Covid-19 a fait apparaître la **prise de conscience de notre vulnérabilité**, de notre dépendance économique et technologique à l'égard de pays non européens. Mais aussi la forte capacité des entreprises à s'adapter dans l'urgence et à remettre en question leurs organisations et méthodes de travail. Et en sachant que l'on ne va pas rebondir ni relocaliser durablement si on ne fait pas des investissements matériels et immatériels en termes notamment d'efficacité énergétique et de transition numérique.

Au-delà des aides déjà accordées et appréciées de l'État, de la Région et de la Métropole (dans la lignée de son Plan de Développement économique), cela appelle —aux yeux de nos interlocuteurs interviewés ou enquêtés en ce domaine— à poursuivre la démarche engagée autour de plusieurs axes à articuler :

**a) Un soutien appuyé aux filières productives** s'impose, dont en première ligne celles de souveraineté-sécurité : industrie dont la métallurgie... ; filière de l'alimentation de proximité (agriculture : « circuits courts », circuits intermédiaires et liens avec les IAA, la restauration collective, la distribution) ; filière de la santé avec les entreprises pharmaceutiques et celles des équipements et dispositifs médicaux ; construction-aménagement ...).

Pour permettre aux entreprises —quelle que soit leur taille— de s'engager résolument dans la **double transition** à opérer : **numérique** (favoriser les « collectifs locaux apprenants » vs l'oligarchie des GAFAM) **et écologique** (économie verte et économie circulaire, écologie industrielle et RSE de territoire ...). (Cf. la SEPL ; les Chambres consulaires du Commerce et de l'Industrie, des Métiers et de l'Artisanat, de l'Agriculture).

Ce qui n'est pas sans poser le problème du « ratissage/ciblage » d'un tel soutien, outre celui de la forme qu'il peut retenir (en trésorerie, en fonds propres...).

Un soutien appuyé en tout cas également par de **grands projets mobilisateurs** :

- Tel l'accueil de l'Académie de l'OMS pour asseoir le Pôle Santé LYON AuRA, en pleine complémentarité avec l'action du cluster I-Care (Cf. encadré Cluster I-Care) et de Lyon Biopôle.



## Une méthode d'innovation ouverte pour avancer sur les sujets de Santé

Le **cluster I-Care** a pour objectif de promouvoir les avancées technologiques médicales. Sa méthodologie participative vise à faire se rencontrer chercheurs, entreprises et futurs utilisateurs à toutes les phases de l'émergence d'idées nouvelles dans le domaine des parcours de vie et de santé, en décloisonnant et en confrontant les projets des entreprises conceptrices aux attentes de leurs futurs utilisateurs. Il organise depuis plusieurs années des hackathons *Hacking Health* visant à transformer la santé de demain en partant des réflexions et propositions tant des usagers que des professionnels concernés et auxquels le CdD a pu participer.

Dernier exemple d'innovation sociétale qui en est au stade premier de l'exploration : « dans une logique de prévention de

la santé, quels outils, quelles approches pour permettre aux seniors de rester, s'ils le souhaitent en activité ? ». Une première réunion a mis en évidence quelques initiatives inspirantes (API-CIL notamment) visant à l'aménagement des postes de travail, à prévenir par un dispositif de formation, l'obsolescence des techniques professionnelles, à organiser au sein de l'entreprise une politique de tutorat par les seniors de jeunes stagiaires ou apprentis mais aussi de formation des seniors comme formateurs occasionnels en interne, et enfin à développer un mécénat de compétences auprès d'associations ou petites entreprises.

Ces premières propositions doivent maintenant être « challengées », confrontées à d'autres en vue d'être structurées et déployées.

- Et pourquoi pas — nous en retrouverons le bien-fondé dans le chapitre C — la constitution d'un Ecosystème métropolitain d'insertion et de formation professionnelle, pour asseoir un « trépied économie-emploi-formation » tel qu'esquissé en pointillés avec le projet TIGA.

Ou encore par une **mobilisation accrue du système « université / organismes de recherche »** (Cf. encadré Science et société), des pôles de compétitivité et des clusters, la Métropole pouvant en effet ainsi relocaliser et attirer des activités, générer des revenus et offrir des emplois, tout en exportant produits et services à valeur ajoutée.



## Science et Société - L'Université en première ligne

La crise sanitaire a propulsé au premier plan les chercheurs et praticiens de la science médicale. Mais elle a aussi permis de réfléchir à d'autres recherches posées avec une force particulière au niveau du changement climatique — autre crise planétaire à laquelle les États doivent se préparer et s'organiser pour éviter les fortes déstabilisations éprouvées aujourd'hui. Avec leurs conséquences sociales et économiques.

Pour les Grands Lyonnais, la richesse universitaire et scientifique et la diversité des établissements universitaires et des organismes de recherche peuvent être un levier puissant permettant à nos activités et à nos métiers de se refonder, en s'appuyant sur une mobilisation de toutes les disciplines. L'appareil de formation dont le supérieur et les laboratoires associés, les grappes d'entreprises, les plateformes technologiques peuvent par leur mobilisation soutenir les transformations parfois radicales, en cours.

### Le terme Science et Société trouve alors tout son sens.

Des avancées existent déjà dans les recherches entreprises - laboratoires. Des pôles de compétitivité sont présents dans les domaines de la recherche sur les matériaux, la mécanique, la chimie verte, la biologie, l'écoconstruction... Il en est de même de la recherche agronomique et alimentaire avec ST EX INNOV, l'Agrapole-ISARA, le Centre Européen de Nutrition Humaine, l'INRA et le centre d'expérimentation de l'Institut Paul Bocuse.

Par ailleurs les rapprochements qui se multiplient, favorisent l'accès de la société civile aux savoirs et compétences de la recherche scientifique, répondant ainsi à ses préoccupations dans l'exercice de son activité. Citons, sans être exhaustif, la **Semaine IN SITU** de l'Université de Lyon qui donne 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 **Doctor' Entreprise**, visant à rapprocher les futurs doctorants, les entreprises et les laboratoires publics de recherche.

Et pour établir des liens entre la recherche et l'action, entre la logique du chercheur et celle des praticiens dans un état d'esprit participatif, évoquons la **Boutique des Sciences de l'Université** dont c'est le rôle d'organiser de telles rencontres. Les deux dernières significatives : rencontre entre « savoirs d'agronomes et savoirs d'agriculteurs » ; « éduquer à l'attention » avec les neurosciences. Ou de lancer des appels à projets assurant la diffusion de l'innovation par la présence d'étudiants/stagiaires dans des entreprises ou des structures associatives. Citons le dernier appel à projets : 15 stages pour l'année 2020 d'une année impliquant des étudiants de différentes disciplines et établissements, porteurs de nouveaux regards sur plusieurs problématiques de société : valorisation du statut des aidants dans le parcours de soin, l'habitat participatif comme alternative pour les seniors, la transition énergétique en milieu rural...

Enfin, pour assurer une information scientifique et technique compréhensible du plus grand nombre sans pour autant en édulcorer le contenu, **le magazine Pop'Sciences** montre en quoi les sciences sont susceptibles d'apporter des réponses aux besoins de la société civile, **le festival Pop'Sciences** se déplace tous les ans dans un quartier ou une commune de la Métropole (l'an dernier au cœur de la Duchère). Ce « laboratoire à ciel ouvert » est accessible aux enfants et leurs familles, il contribue à vulgariser la culture scientifique et technique.

**Une culture et des savoirs qui seront nécessaires et d'un grand soutien pour relever les défis du post-Covid.**

**b)** Mais aussi un **développement affirmé des coopérations inter-entreprises** (échanges des compétences en direction des PME ; mutualisation de dispositifs de mobilité, de recrutement ou autres dans les zones industrielles), **des nouveaux modes collaboratifs de travail** (tiers lieux, fabrication distribuée : fablabs...), **de l'Économie Sociale et Solidaire et de l'entrepreneuriat social** (et plus généralement des entreprises « à mission »), tout aussi important à mettre en œuvre.

Car il est porteur de beaucoup d'initiatives à forte valeur ajoutée en termes de mutualisation et de solidarité comme d'innovation et d'efficacité, au niveau individuel comme collectif. (Cf. l'AIMR, le Gevil, la Coursive, Positive Planète-La Cocotte, le 107, la pépinière d'ANCIELA, la Myne, Pro Bono Lab, La Fabrique).

Nous retrouvons ici la position souvent prônée par le Conseil de Développement de bien devoir considérer avec le même intérêt tous les compartiments de « l'économie plurielle » métropolitaine : l'économie marchande, avec ses grands et plus petits comptes ; mais tout autant : l'économie sociale et solidaire, l'économie circulaire, l'économie collaborative... ; et l'économie publique, avec ses entreprises publiques qui demeurent et les services publics qui ont montré lors de la crise sanitaire toute leur importance.

c) Sans omettre la nécessité d'**un accompagnement dédié aux très petites entreprises** (TPE de moins de 10 salariés) ainsi qu'au **monde associatif** qui est —on l'oublie trop souvent— pour une bonne part aussi un monde « employeur » y compris « à petite échelle ». Les dirigeants de ces petites structures entrepreneuriales ou associatives restent en effet trop souvent à l'écart des dispositifs de soutien disponibles par méconnaissance ou manque de temps ; alors même qu'ils subissent de forts impacts de la situation de crise, et de l'incertitude qui en découle, dans leur activité professionnelle mais aussi dans leur vie personnelle. Un nouveau type d'accompagnement, de coaching, de conseil individualisé est donc nécessaire à leur endroit, qui doit être reconnu par les institutions (Métropole, Région, Directe, Pôle Emploi...). (Cf. encadré *Un accompagnement personnalisé...*).



### Un accompagnement personnalisé nécessaire pour les dirigeants des petites entreprises

La crise économique va faire suite à la crise sanitaire et, à la rentrée de septembre, on s'attend à des situations détériorées dans de nombreuses entreprises avec des faillites multiples

Si pour les entreprises de grande taille ou de taille moyenne, des plans sociaux accompagneront ces difficultés, **il n'en est pas de même pour les TPE et autoentrepreneurs**. Pour ces structures, il est probable de retrouver des chefs d'entreprise en détresse qui auront à gérer la liquidation de leur entreprise et leur reconversion professionnelle, ce qui peut se révéler insurmontable pour certains.

Dans ces situations, toutes les forces vives doivent être mobilisées et en particulier **le tissu des associations à vocation sociale et économique qui peut apporter un coaching dans la durée pour accompagner ces personnes vers une sortie de crise**. Ce tissu associatif viendra en complément des structures publiques ou consulaires qui engageront sans doute des plans d'action importants.

Quels seront les enjeux pour cet accompagnement ? Aider ces chefs d'entreprise en détresse à **trouver des solutions** :

- Pour les entreprises encore viables proposer des transformations, des mutations commerciales vers les circuits courts intégrer la nouvelle dimension sanitaire dans l'entreprise de manière durable,
- Pour les entreprises en faillite, c'est sans doute en priorité redonner confiance et espoir au dirigeant en tant qu'individu, et l'amener vers un projet professionnel nouveau qui peut aboutir à la création d'une nouvelle entreprise ou une reconversion vers l'emploi salarié. Cet accompagnement peut aussi permettre la **création de réseaux solidaires et d'échange animés par des associations** pour faire face à la difficulté.

Pour réussir ces mutations profondes et accompagner les individus, il faudra **une complémentarité de toutes les structures** et être en mesure d'assurer un accompagnement sur la durée, de l'ordre d'un an au moins pour chaque personne accompagnée.

**EGEE RHÔNE-ALPES** (cadres et dirigeants d'entreprise en retraite) illustre une telle possible mobilisation du monde associatif en faveur des petites entreprises et associations employeuses.

Dans la phase de confinement, en partenariat avec la Banque de France, les conseillers ont assuré, sur demande, un accompagnement des TPE pour réaliser un diagnostic et guider les démarches pour l'obtention des différentes mesures d'aide financière

La période qui s'annonce sera plus dramatique avec la défaillance de nombreuses entreprises. Dès à présent, une telle association est à disposition, à côté des structures publiques, des chambres consulaires, pour assurer un coaching personnalisé des dirigeants de TPE qui seront désemparés et en situation de détresse. Le chef d'entreprise trouvera auprès d'elle un accompagnant disponible lui assurant un soutien personnalisé dans la durée, lui permettant d'éclairer son cheminement dans les décisions à prendre. Ce coaching individuel mettra en avant la dimension humaine, en redonnant confiance et espoir dans l'avenir.

d) Enfin **une mobilisation renforcée des dispositifs d'insertion et d'accès à l'emploi** pour tous et toutes est également impérativement à engager. Le nombre de personnes nouvellement ou durablement éloignées de l'emploi risque en effet, malheureusement mais probablement, de fortement augmenter. Avec —phénomène fréquemment rencontré dans de telles situations— une difficulté accrue du fait d'une rétrogradation permanente dans les « files d'attente de l'accès possible à l'emploi » de celles et ceux qui en sont déjà au départ les plus éloignés.

Toutes les modalités favorisant l'insertion et l'accès à l'activité professionnelle doivent donc être mobilisées (Entreprises à but d'emploi de Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, Structures d'insertion par l'activité économique...).

La Métropole qui a déjà établi de bonnes bases avec son Programme Métropolitain d'Insertion pour l'emploi (PMIe) doit poursuivre et amplifier résolument son action dans cette direction, en connectant notamment plus fortement les dispositifs existants d'insertion avec des possibilités renforcées de formation et d'emploi pour des métiers demeurant vacants ou s'ouvrant nouvellement dans l'industrie, l'agriculture et l'alimentation, la construction, les services (métiers blancs et métiers verts) Cf. ASPIE , le Booster de Saint-Jean, le CIDFF, le GEIQ AMS, Graine d'emplois, Les Jardins de Lucie, RMI 69-Innovation et Développement).

### En termes opérationnels, ceci peut se traduire par les préconisations suivantes :



- Promouvoir toutes les formes de **« fertilisation croisée » et de coopération interprofessionnelle** (CARE, Appui Covid-19, pôles de compétitivité et de compétence...), mobilisant les développeurs économiques de la Métropole pour assurer une parfaite information de toutes les entreprises du territoire métropolitain.
- Viser un soutien renforcé des **secteurs prioritaires** (dont l'économie de la santé, l'écologie industrielle, la filière agro-alimentaire de proximité ainsi que la logistique et les maillons stratégiques des chaînes de valeur pour la proximité (circuits courts) comme pour l'international), incluant toutes les entreprises quelle que soit leur taille. En lien avec les organismes consulaires et syndicats professionnels patronaux.
- Mettre en place un **dispositif d'accompagnement global et ciblé pour les publics en demande d'insertion professionnelle et d'accès à l'emploi**, articulé avec des possibilités renforcées de formation et ouvert sur les emplois vacants recensés ou potentiels à créer.



# C— MOBILISER L'ÉDUCATION ET LA FORMATION SOUS TOUTES LEURS FORMES

On revient ici prioritairement à l'aide aux personnes et plus précisément à leur accompagnement, mais là aussi avec un très fort impact réciproque sur les organisations, de quelle nature qu'elles soient : entreprises, associations, services publics.

À la différence des chapitres précédents qui relevaient de manière incontestable des compétences et responsabilités de la Métropole en tant que collectivité locale spécifique et de plein exercice (dotée notamment des droits et devoirs à la fois d'une intercommunalité et d'un département), nous abordons ici un secteur de compétences explicitement partagées avec d'autres collectivités (les communes pour l'enseignement primaire ; la région pour les lycées, la formation professionnelle et l'enseignement supérieur) et naturellement l'Etat, sans oublier les branches professionnelles (pour l'apprentissage et la formation tout au long de la vie).

Pourtant le Conseil de Développement a toujours soutenu le point de vue que **la Métropole ne devait pas s'en tenir à une conception restreinte à ses compétences strictement interprétées** (collèges et en partie université), mais qu'elle devait —pour pouvoir précisément mieux exercer ses compétences— assumer pleinement ses responsabilités évidentes dans ce domaine. De « porteur », du côté de la demande, des attentes et besoins de ses habitants et de ses entreprises dans tous les compartiments du système éducatif et formatif ; comme de « promoteur », du côté de l'offre, de l'émergence et du développement des formations les mieux à même de répondre à ces attentes et besoins. Et donc, plus généralement, de « facilitateur » —en lien avec tous les autres acteurs publics et privés concernés— de la meilleure adéquation possible entre, d'une part, ces attentes et besoins de montée des compétences plus que jamais requises et, d'autre part, les formations —« formelles » mais aussi « informelles »— disponibles ou pouvant l'être dans l'espace métropolitain.

Une telle conception, exprimée dans de nombreux travaux antérieurs du Conseil de Développement (Industrie du futur, Stratégie alimentaire, Politique de la Ville, pour s'en tenir aux plus récents), s'est fortement renforcée au vu des difficultés rencontrées par le monde éducatif et formatif durant le confinement et le déconfinement très progressif encore en cours. Mais tout autant en considérant les initiatives nombreuses et de différentes catégories d'acteurs qui ont agi pour précisément y faire face aux divers niveaux concernés :

## A) EN MATIÈRE SCOLAIRE :

La grande question est de retrouver et consolider dès que possible, congés d'été inclus, une « continuité pédagogique » qui a été le plus souvent « mise à mal » durant la période d'urgence sanitaire, tout particulièrement pour les enfants en fragilité sociale et scolaire. Et même de la transformer en véritable **« continuité éducative » pérenne** en développant des partenariats structurels entre école et associations socio-éducatives et d'éducation populaire.

C'est aussi plus précisément la question du **décrochage scolaire** proprement dit (primaire et collèges) qui est posée, certaines actions étant certes développées « en temps ordinaire » par les établissements et par des associations assurant des suivis individualisés, un accompagnement et soutien scolaire, et aussi par des collèges soucieux de s'assurer que tous les élèves sortant de 3<sup>e</sup> accèdent à une formation, etc. ... Notamment dans le cadre du dispositif des « Cités éducatives » expérimentés dans un certain nombre de quartiers prioritaires.

Mais pendant la crise sanitaire, les risques de décrochage se sont fortement aggravés, même si certaines de ces actions ont été renforcées, plus particulièrement par des enseignants, chefs d'établissement, CPE... (primaire et collèges) et à l'initiative d'associations réactives.

Cette aggravation lors du confinement à domicile n'est pas seulement liée aux problèmes de fracture numérique, mais aussi pour beaucoup de familles au surpeuplement des logements, à l'environnement socio-éducatif, sans oublier les soucis de précarité alimentaire qui ont touché les familles les plus modestes en raison de la fermeture des cantines. Il paraît donc essentiel que ces premières actions de renforcement soient amplifiées et prolongées pour rattraper les nouveaux retards accumulés.

Au-delà du décrochage scolaire proprement dit, le **décrochage des jeunes** de plus de 16 ans, sortis du système éducatif et sans qualification, est un enjeu important, tout particulièrement dans les quartiers en politique de la ville. Il faut aussi rappeler qu'il existe parmi eux **des « invisibles »**, non repérés par les structures ou dispositifs existants, dont le nombre sans doute important est difficile à estimer. Une invisibilité qui risque d'augmenter avec la reprise plus que partielle de l'école/collège/lycée, suivie par des vacances qui ne seront pas nécessairement « apprenantes » pour tous. Alors même que, selon l'un des objectifs du plan de lutte contre la pauvreté, tous les jeunes de 16 à 18 ans devront dès septembre prochain faire l'objet d'un suivi et être inscrits dans un parcours de formation.

Au total, toute action résolue contre le décrochage —scolaire et au-delà— appelle à **une action durable reposant sur une intensification des coopérations entre acteurs** (Éducation nationale dont les CIO ; Missions locales ; Région, Métropole, Communes, selon les divers niveaux d'enseignement ; réseaux d'éducation populaire ; service civique). Il serait pertinent que la Métropole puisse en prendre l'initiative.

## **B) EN MATIÈRE UNIVERSITAIRE :**

Une problématique de nature analogue se pose pour la rentrée universitaire, qui à ce jour s'annonce comme devant rester encore en grande partie « à distance ». Le risque est grand notamment pour tous les étudiants de première année issus de Terminale et qui —contrairement à leurs prédécesseurs— n'auront pas « passé » le bac, de vivre un « syndrome de l'imposteur », de ne pas « entrer » dans l'expérience universitaire et donc dans la posture étudiante. Cette absence des rites de passage (fin de lycée et accueil à l'Université), et des dimensions qui facilitent la cohésion, le tissage d'un réseau de pairs et de solidarité qui accompagne ses études (et au-delà) va conduire probablement à des « décrochages » plus nombreux.

Il faut donc rapidement envisager des **réseaux d'accueil et de cohésion** adaptés à ce contexte de crise et post-crise sanitaire sur des modalités d'accueil recalibrées. Dès avant la rentrée, une inquiétude particulière est à considérer pour les étudiants étrangers contraints de rester « confinés » en France pour diverses raisons durant l'été, alors qu'ils ont compté pour 50 % dans les paniers alimentaires/produits d'hygiène actuellement distribués en milieu universitaire (Cf. GAELIS). Les Villes et la Métropole, qui ont un rôle vis-à-vis de la vie étudiante, doivent participer à et imaginer ces nouvelles modalités, avec des acteurs partenaires (Les Universités, le CROUS, les associations étudiantes...).

Au-delà il faut **renforcer l'accueil durable et soutenir l'engagement civique** des étudiants, favoriser l'orientation vers des compétences porteuses d'emplois pérennes, créer un « écosystème territorial apprenant » à partir des différents campus de la Métropole et encourager la démarche « Culture, sciences et société » et la « recherche collaborative » tournée vers la vie quotidienne, tant pour faciliter l'insertion dans la vie du plus grand nombre d'étudiants que pour accompagner la nécessaire transformation post Covid-19 de l'économie et de la société, comme déjà souligné dans le chapitre « Initier une transformation significative de l'activité économique et de l'emploi ».

## **C) EN MATIÈRE D'ORIENTATION ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE ET CONTINUE :**

Au même titre que le système éducatif et universitaire, le monde de la formation professionnelle a connu d'importantes difficultés, moins souvent relevées, pendant les trois à quatre derniers mois de crise et post-crise sanitaire : impossibilité de situations d'apprentissage en présentiel, risque de fracture numérique pour de nombreux publics...

Mais ont été aussi expérimentées des nouvelles modalités pour apprendre, renforçant la tendance préexistante à une pédagogie active, voir inversée, reposant sur des modalités faisant plus appel à l'autonomie et l'initiative des publics apprenants. (Cf. l'IFRA, l'Institut Carrel, la SEPR, le Lycée La Mache, la MFR de Sainte-Consorte).

Le parallélisme et la convergence de ces deux ensembles, éducation et formation, participant l'un et l'autre plus largement de la « culture du savoir » prônée par le CdD dans plusieurs de ses travaux antérieurs, sont ainsi à nos yeux plus que jamais potentiellement réaffirmés.

L'importance du **stage de troisième** pour une meilleure sensibilisation aux métiers (de l'industrie, de l'agriculture et de l'alimentation, des services aux personnes, de protection de la nature...) se trouve notamment clairement renforcée.

À l'articulation de la lutte nécessaire contre l'inégalité scolaire notamment pour les enfants en fragilité sociale et scolaire et de l'engagement bien souvent des étudiants mais aussi de professionnels en activité ou retraite, un grand plan de développement du **mentorat** pourrait être également engagé (Cf. encadré de l'AFEV à ce sujet), complémentaire de celui déjà présenté sur le **service civique** en introduction de nos réflexions.



## Un grand plan Mentorat en faveur de la continuité éducative

Les inégalités éducatives ont été singulièrement mises en lumière. Plus encore, les nombreuses inégalités structurelles de notre société, mises en exergue par la crise sanitaire, trouvent leur racine dans les inégalités éducatives, tel que le souligne par exemple Louis MAURIN (Observatoire des Inégalités).

Dans l'urgence du confinement de nombreuses associations ont soutenu la nécessaire « continuité pédagogique » mise en œuvre par l'Éducation Nationale. À partir des actions préexistantes de mentorat, en faveur d'enfants en fragilité sociale et scolaire et de leur famille, un accompagnement à distance s'est mis en place. Un rôle de mentor, en appui du travail scolaire et à la persévérance scolaire, qui doit être mieux reconnu et soutenu dans la Métropole. Ces actions, menées par les associations du **Collectif Mentorat**, dont l'**AFEV** est l'association la plus importante dans notre Métropole lyonnaise, ainsi que des structures de quartier qui mènent quelques dizaines d'accompagnements individuel et les Centres Sociaux qui organisent des accompagnements collectifs, se sont adaptées à la crise.

Leurs initiatives lancées à l'occasion du confinement ayant démontré qu'elles peuvent jouer —à moyen et long terme— un rôle majeur avec l'objectif de continuité éducative.

Les opportunités existent pour engager **un grand plan Mentorat au service d'un continuum éducatif**, pour les mentorés comme pour les mentors, bien souvent étudiants. Des deux côtés, l'urgence d'intervenir pour cette génération éducative « confinée » va être criante dans la durée. Les étudiants représentent un levier de solidarité qui peut leur bénéficier aussi en retour. La Métropole de Lyon doit s'engager pour la mobilisation de cette jeunesse étudiante, en lien avec les Universités. Les modalités expérimentées pendant le confinement d'accompagnement à distance pourraient faciliter leur implication, dans une présence mixte présentiel/distanciel.

Dans un ordre d'idée analogue, les nouvelles approches initiées par l'ONISEP, en partenariat avec les branches professionnelles pour l'**orientation professionnelle** des élèves, en posant différemment la question de la relation emploi-formation, sous la forme innovante « Un emploi, et avant ? » plutôt que sous la forme habituelle « Un diplôme, et après ? », pourraient prendre tout leur intérêt, comme rapidement évoqué dans le cadre du projet TIGA de Fondation pour la Médiation Industrielle (Cf. ONISEP).

De même, l'**apprentissage** (en perspective notamment des *Worldskills* à Lyon en 2023), et plus largement l'**alternance et les relations avec les entreprises** nécessitent une action déterminée pour que les difficultés rencontrées en période de confinement et déconfinement et anticipées pour la suite soient réellement dépassées.

Enfin, pour ce qui est de la **formation professionnelle continue, formation tout au long de la vie**, il a déjà été noté au cours du chapitre B que « la symbiose » entre la formation professionnelle et les entreprises reste fondamentalement une condition du succès. Nous ne revenons donc pas plus en détail sur l'intérêt et même la nécessité pour la Métropole de s'impliquer plus fortement sur ce champ, en étroite connexion avec les métiers —nouveaux ou renouvelés— requis pour pouvoir mettre en œuvre dans de bonnes conditions la reconversion des activités et des emplois que l'on peut s'attendre à voir survenir et s'imposer à moyen et long terme dans la Métropole comme ailleurs. Nous soulignerons donc simplement à ce propos l'intérêt de la **mutualisation entre établissements et secteurs d'activité** telle qu'on peut l'observer déjà sur le campus de l'IRI, l'espérer sur celui de la SEPR, et le voir prendre une forme de « tiers lieux apprenant » avec le Village AFPA-Vénissieux (Cf. encadré AFPA).



## Un établissement public de formation en mutation au sein de la Métropole

Dès les premiers jours de mise en œuvre du confinement, la formation professionnelle des adultes, des jeunes, et des salariés en reconversion, a été, comme tous les citoyens, heurtée par ce changement de paradigme et son obligation à tout prix de continuer la formation sous toutes ses formes.

Ce fut un véritable tour de force, et en un temps record, des initiatives personnelles ont été prises pour inventer et maintenir le lien et la motivation chez les stagiaires en apprentissage, tout en accompagnant les formateurs.

Membre du service public de l'emploi, l'**AFPA** s'est en outre mobilisée pour mettre à disposition des CFA, des organismes de formation et du grand public des MOOCs (*Massive Online Open Cours*), tutoriels interactifs permettant par exemple d'enseigner des cours de cuisine ou d'agir contre l'exclusion sociale des personnes handicapées.

Les difficultés ont été nombreuses et au bout de deux à trois semaines, l'apprentissage à distance avait atteint ses limites pour beaucoup de formations professionnelles. Et pour les personnes en accompagnement RSA, le décrochage s'est fait sentir dès la seconde semaine de confinement. Pour d'autres formations plus rares (niveaux supra-bac et tertiaire comme gestionnaire de paie), il semblait que cela pouvait durer après 8 semaines à distance.

**Des éléments importants ressortent de cette expérience qui n'est pas encore terminée tant que la « reprise » ne sera pas aboutie.**

Le distanciel, le semi-présentiel, nommé parfois « mix Learning » sont deux vocables qui ont trouvé leur place dans les parcours de formations, là ou auparavant ils étaient soupçonnés de ne pas être crédibles en termes d'apprentissage.

Il apparaît désormais évident que l'apport du numérique est précieux dès lors qu'il est expérimenté, coconstruit et non imposé comme un oukase. Il est tout aussi évident que rien ne remplace le contact humain, le « faire ensemble », la force du dialogue les yeux dans les yeux, la mise en situation professionnelle.

C'est ici, que la notion de **Village de l'AFPA**, projet engagé au préalable dans le cadre d'un appel national à manifestation d'intérêt, prend un sens démultiplié après cette expérience.

**Village**, parce que nous n'avons jamais autant entendu la question de la proximité, de la sérénité et du « faire ensemble ».

**Espace commun de travail**, parce que nous avons pu mesurer les limites du travail et de l'apprentissage à distance et d'être seul devant l'écran, comme nous en avons perçu les avantages techniques et facilitateurs par ailleurs.

**Tiers lieu apprenant**, parce que la notion de mutualisation, d'effet système (en souhaitant accueillir des entreprises et activités complémentaires de la formation dans les centres AFPA), va devoir/pouvoir se concrétiser.

L'analyse de besoins entre entreprises, organisation du travail, formation, et insertion des personnes, doivent se concevoir en proximité.

Ceci s'est aussi traduit par le fait que, dans le cadre de son plan de transformation, l'AFPA AuRA s'est réorganisée, **un nouveau Centre Afpa Lyon Métropole** voyant le jour le 1<sup>er</sup> Juin 2020, pour mieux répondre aux besoins de l'emploi sur les deux sites de Vénissieux et Saint-Priest.

### D'où pour résumer ce chapitre en termes de propositions opérationnelles :



- Mettre en place **un grand plan de « service civique »**, élargi au **mentorat**, sur le territoire métropolitain
- Instaurer, en complément du développement de l'approche institutionnelle des « cités éducatives » dans les quartiers prioritaires, une véritable **stratégie multi-partenariale de lutte contre le décrochage scolaire**.
- Installer et donner toute la portée requise à la **« Fondation pour la médiation industrielle »**, l'industrie métropolitaine par sa résilience pouvant contribuer à une nouvelle étape d'industrialisation. Et faciliter les stages de troisième pour une meilleure sensibilisation aux métiers de l'industrie, ainsi que l'orientation professionnelle.
- Promouvoir un dispositif —souple mais permanent— de **coordination entre acteurs publics et privés en matière de formation professionnelle initiale et continue** au plan métropolitain.

## D— VALORISER LA CRÉATIVITÉ CULTURELLE, LES ACTIVITÉS SPORTIVES ET DE PLEINE NATURE

C'est le prolongement naturel du point précédent, tant il est vrai que formation et culture tendent plus que jamais à interagir et même converger en vue du plus grand développement personnel et interpersonnel auquel aspirent tous et toutes, chacun et chacune.

La crise sanitaire a tout d'abord sidéré les artistes ; et le monde de la culture a été particulièrement et durement touché par le confinement : annulation des festivals ; fermeture des musées, salles de concert, bibliothèques, librairies, théâtres et cinémas...

**Pourtant, comme par un étrange paradoxe, l'art et la culture sont devenus tout à coup, dans un monde mis à l'arrêt, des choses indispensables.** Chants d'opéra pour le voisinage depuis son balcon, séances de cinéma improvisées par projection dans la rue, concerts de plusieurs instrumentistes coordonnés en visioconférence, mais aussi diffusion gratuite de spectacles à la télévision ou de performances de chanteurs, peintres ou autres artistes sur les réseaux sociaux, achat par correspondance et lecture de livres qui ont exposé. L'imagination a été au rendez-vous pour témoigner de ce recours impensé à la culture et donc de son caractère vital pour l'esprit au même titre, ou presque, que la nourriture et les soins pour le corps.

Mais alors que la crise a démontré ainsi à quel point œuvres et pratiques culturelles sont indispensables à nos vies, le secteur de la culture risque plus que tout autre une asphyxie dramatique si les décisions des pouvoirs publics ne sont pas à la hauteur. Des mesures, au départ tardives au niveau de l'État, plus réactives de la part des régions ou collectivités locales, ont heureusement été prises : « année blanche » pour le régime des intermittents, maintien des subventions aux institutions, fonds de secours aux associations...

Reste donc, si l'on peut dire, au monde de la culture, plutôt qu'un retour à la normale, désormais à se réinventer. Ces inquiétudes et ces espoirs des acteurs culturels se sont tout particulièrement exprimés, à Lyon, à l'échelle de la métropole, où « la vie culturelle est d'une intense richesse ; trop discrète parfois » pour reprendre le début d'une tribune des principaux responsables d'institutions culturelles publiée le 18 juin, en se rappelant que c'est aussi de Lyon qu'était parti dès le 11 mars un appel des indépendants très relayé au plan national (Cf. encadré *D'un Appel des indépendants à une Tribune des institutions*).

Cette tonalité d'ensemble – inquiétude pour le présent et espoir pour l'avenir – très perceptible au niveau national s'est tout à fait manifestée en ce sens lors des contacts pris par le Conseil de Développement au cours des deux derniers mois, tout particulièrement par les acteurs et intervenants culturels et socio-culturels « de proximité » sollicités. Tous ces acteurs sortent en effet de la période de confinement-déconfinement avec des préoccupations fortes sur « **comment se réinventer ?** », « quelle nouvelle manière de travailler, avec les habitants ? », « et avec quelle prise en compte par les institutions qui nous financent ? ».

Sur les territoires de la métropole, comme partout ailleurs, **les offres culturelles innovantes ont été nombreuses et même foisonnantes.** Visites virtuelles des musées, concerts de musique à distance improvisés, partages d'extraits de contes pour enfants ou de poésie pour tous, ateliers de mémoire du confinement, l'imagination a été très présente : « comment continuez à garder un lien avec nos publics qui ne peuvent plus venir jusqu'à nous, comment aller à eux, comment eux aussi peuvent-ils nourrir notre travail et nos propositions ? ». (Cf. le CCO, le GRAME, le Rize, Zéotrope, la Bibliothèque de Marcy l'Étoile, la Médiathèque d'Écully).

Il en est allé d'ailleurs de même dans le domaine des activités physique et sportives, ainsi plus généralement que des activités de détente et/ou de pleine nature, avec des préoccupations analogues de la part des intervenants dans ce secteur pour le déploiement de pratiques « chez soi » et guidées à distance pour le meilleur bien-être de chacun, voire de « défis sportifs » lancés aux membres de « familles confinées » pour assurer une continuité d'exercices au service de la santé de tous, expérimentations qui mériteraient d'être inscrites dans des partenariats existants et à développer avec les différentes institutions potentiellement concernées [DASEN, DDSC, Métropole...]. (Cf. l'USEP).

On a pu noter aussi que cette période a vu se poursuivre ou se nouer de nouvelles formes de mutualisation entre acteurs culturels innovants (par exemple : la dynamique Culture pour tous, intégrée pleinement avec la Mission Insertion Culture de la MML ; le réseau Balises regroupant une cinquantaine de théâtres de la métropole ; le collectif Grand Bureau maillant des réseaux de musiques actuelles...).



## D'un Appel des indépendants à une Tribune des institutions : une bonne base pour une nouvelle ambition culturelle ouverte aux initiatives citoyennes

Au fil de contacts particuliers avec tel ou tel acteur culturel interrogé (Le GRAME, Zéotrope...) ou écouté (Le Directeur du Théâtre Comédie Odéon dans le cadre du Comité métropolitain de la relance et de la transition), le Conseil de Développement a pu prendre connaissance des interrogations et interventions du riche milieu culturel à l'échelle de l'espace métropolitain lyonnais.

Dès le 11 mars, avant même l'entrée en vigueur explicite du confinement, 30 structures indépendantes lyonnaises engagées dans tous les secteurs de la création et des médias (musiques, livre, arts visuels, numérique, arts de la scène, cinéma, magazines, radios, web, podcasts, photographie, graphisme, design...) lançaient un « Appel à la confiance et la solidarité » face à l'ampleur de la catastrophe globale qui s'annonçait et risquait de frapper brutalement le champ et les acteurs culturels secteurs.

Entendant prendre part à la réécriture du paysage culturel et médiatique post-crise, précisément parce qu'il expérimente depuis longtemps la fragilité et l'interdépendance, ce secteur indépendant affirmait sa volonté de pouvoir imaginer et contribuer à « une politique culturelle à la hauteur de notre époque, qui priorise enfin la lutte contre les inégalités d'accès, les fractures sociales, générationnelles, territoriales, et pour la diversité, l'exigence et l'attention vis-à-vis des publics, en particulier les plus fragiles, la capacité créative, l'impératif écologique, l'émergence et le rôle de la jeunesse ».

Quelque trois mois plus tard, le 18 juin, à la sortie du confinement prolongé de ce secteur culturel, les principaux responsables des théâtres, musées, salles de spectacles et institutions culturelles présentes dans la métropole lyonnaise publient à leur tour une Tribune dans Le Progrès pour exprimer leur crainte que la culture risque, comme à chaque fois, de faire les frais des probables choix budgétaires et financiers défavorables et rappeler les enjeux de leurs missions : inventer une culture « qui réunisse divertisse, bouscule et interroge à la fois ». Sans oublier non plus de mentionner que c'est aussi de Lyon qu'est parti l'Appel des indépendants : « Il nous faut donc aujourd'hui être attentif à réfléchir ensemble, chacun avec ses particularités, public et privé, pour contribuer à ces sujets communs et pour faire avancer une vision de la culture mise au service de tous, attentive à tous ».

En voulant en outre **rapprocher « culture populaire » et « culture savante », ouvrir cette culture aux initiatives des habitants, jusqu'en proximité dans les différentes communes** et les divers quartiers de la métropole, comme le Conseil de Développement le défend dans tous ses travaux depuis plusieurs années, **on aurait ainsi tous les ingrédients pour inventer et instaurer le « monde culturel d'après »** au sens le plus large de la culture, repris de la vision de l'UNESCO (déclaration de Mexico, 1982) : le patrimoine et les pratiques culturelles dans toutes leurs dimensions, tous les éléments qui aide l'homme à réfléchir sur lui-même, à s'épanouir et à s'ouvrir aux autres ».

Une ambition bien adaptée à la période de bouleversement et d'espoir qui est devant nous.

Enfin, et ce n'est pas le moindre, cette période de crise a été révélatrice d'un nouveau **regard à porter à ces activités culturelles et aussi sportives comme autant d'activités en elles-mêmes sociales**. Tout particulièrement lorsqu'elles sont mises en œuvre sur les territoires, dans une perspective renouvelée « d'éducation populaire », comme cela a été pu être souligné avec force dans les contacts avec plusieurs Centres sociaux ou MJC ayant maintenus résolument des formes de contact avec leurs publics et participants durant cette période de confinement puis de déconfinement progressif. (Cf. encadré sur les Centres Sociaux de Cusset, Arc-en Ciel de Saint-Fons, La Carnière à Saint-Priest ; et la MJC - Maison pour tous des Rancy)

De cette prise en compte de la crise et de ses suites, ressortent à nos yeux trois principes à mettre en œuvre pour l'action culturelle et socioculturelle dans la période de moyen terme qui s'ouvre : **Réinventer l'action sociale et socio-culturelle, Faire avec les habitants et non pour eux, Intégrer l'impact du numérique**.

La question de **« comment lutter contre la fracture numérique »**, si elle revêt pour la culture (et notamment le spectacle vivant) une acuité particulière, est évidemment posée pour toutes les activités que nous avons examinées dans les chapitres précédents, notamment pour l'accès aux soins ou à l'alimentation, comme pour l'activité économique, l'éducation ou la formation. Et ce tout autant pour les structures elles-mêmes qui interviennent dans ces secteurs que pour leurs publics et les habitants et citoyens en général. (Cf. notamment la Maison des solidarités)

Mais cela serait une grave erreur que de vouloir s'engager dans une lutte nécessaire contre cette fracture numérique à l'échelle de la Métropole sans s'appuyer résolument sur ce qui est déjà entrepris ou en cours d'instauration dans de nombreuses et souvent innovantes structures et composantes de l'éducation populaire et du mouvement associatif que nous eues l'occasion de rencontrer au cours de plusieurs de nos travaux antérieurs comme lors de ce questionnement sur le Covid-19 et ses suites.



## Un nouveau regard sur l'action socioculturelle

Cette période de crise a été un **révélateur** quant aux pratiques d'action sociale sur les quartiers, en particulier par les Centres Sociaux. En effet le confinement qui exclut tout contact direct a conduits certains d'entre eux à mettre en œuvre de nouvelles formes d'intervention où l'habitant devenait en quelque sorte un acteur potentiel.

Ainsi le Centre Social de Cusset, pour pallier les difficultés liées à la précarité et à la fracture numérique, a assuré le lien entre l'école et les familles. Celles-ci pouvaient venir chercher ou rendre les documents, demander quelques conseils et ceci lors de deux permanences par semaine.

Le Centre Social Arc en Ciel de Saint-Fons a été amené à recréer ses réseaux d'intervention sous une forme virtuelle, mettre en place des outils numériques de suivi des habitants et des adhérents et créer des liens entre habitants connectés ou pas.,

Le Centre Social de la Carnière de Saint-Priest et sa plateforme linguistique ont proposé des liens numériques pour poursuivre l'apprentissage de la langue française de façon ludique et simple.

Sur le plan culturel, le Centre social de Cusset a proposé un atelier de création avec, entre autres, l'écriture d'une mémoire du confinement à plusieurs voix.

De la même manière, pour les personnes n'ayant pas d'accès au numérique, Zéotrope a imaginé une proposition de lecture de textes par téléphone.

Plus généralement, depuis début juin **il se passe des choses positives dans les quartiers**, les différentes structures socio-éducatives (Centres sociaux, MJC...) faisant des propositions inventives pour qu'il y ait une série d'animations et événements participatifs pendant l'été.

De cette prise en compte de la crise et de ses suites, ressortent trois principes à mettre en œuvre dans la période de moyen terme qui s'ouvre :

### • Intégrer l'impact du numérique

Si toutes les familles ne sont pas équipées d'ordinateurs, toutes possèdent un ou plusieurs téléphones portables et donc un lien par l'intermédiaire des réseaux sociaux. Si, parfois, le contact direct est défaillant : rendez-vous non assumé par exemple, le téléphone est un lien ténu mais fiable qui permet en outre une sollicitation diversifiée des habitants. Cette communication directe est une opportunité qui doit être intégrée dans les projets développés par les structurés sociales et culturelles.

### • Faire avec les habitants et non pas pour

L'action sociale et socioculturelle est trop souvent vue comme un échafaudage de propositions à des habitants ou à un quartier. Certains Centres Sociaux ont déjà dépassé cette écriture de l'action, comme celui de Cusset qui développe des « rencontres nomades » dans les quartiers, en pied d'immeubles, sur les marchés ou dans une annexe dédiée à l'initiative et la participation des habitants. Mais c'est l'ensemble du dispositif qui doit s'orienter dans une telle approche « bottom-up ».

### • Réinventer l'action sociale et socioculturelle

Les Centres Sociaux contactés ont tous affirmé que « rien ne sera plus comme avant ». En effet, la société vue comme un ensemble de lieux d'intervention spécifique (QPV, QVA ...) dans le cadre d'un cahier des charges parfois bien abscons est un modèle à reconsidérer. Le « partenariat » des structures avec les habitants, leurs initiatives et leur expertise, produisent un projet qui n'est plus un dispositif mais une co-construction de leur action sur un quartier.

### **Il appartient aux institutions publiques, et en particulier à la Métropole, de soutenir de telles nouvelles orientations.**

**D'où la mention d'une telle proposition en tête de celles faites dans ce chapitre sur la culture :**



- Instaurer un **grand programme de « lutte contre la fracture numérique dans la vie quotidienne »** sous tous ses aspects (administratif, éducatif, culturel...), en s'appuyant résolument sur ce qui est déjà entrepris à cet égard au sein de la société civile et dans le mouvement associatif.
- Mettre en place effective d'un **fonds de soutien exceptionnel** (Métropole, communes, Région, État) pour accompagner les associations culturelles sportives et autres, dans le développement d'activités innovantes utilisant notamment le numérique pour renforcer le lien social.
- Développer le **maillage de ces structures** pour une action en mode plus collaboratif, tout particulièrement lorsqu'elles sont proches dans un même **quartier** ou un même **territoire**.





# E—REPENSER L'HABITAT, LE CADRE DE VIE ET L'URBANISME DE DEMAIN

La crise sanitaire que nous avons connue et ses suites a eu des répercussions considérables sur nos modes de vie, questionne en profondeur l'organisation et urbaine prévalente, interroge la place de l'Homme dans les espaces et aménagements urbains. Des premières réflexions circulent déjà à ce propos dans les milieux professionnels concernés. Même s'il est trop tôt pour risquer des recommandations opérationnelles dès maintenant, des premières attentes ressortent pourtant assez clairement des pratiques urbaines qui ont pu être observées pendant la période de confinement-déconfinement :

## ■ EN MATIÈRE D'HABITAT :

La taille et la qualité insuffisantes de maints logements, leur suroccupation, leur inadaptation pour nombre de publics fragiles ou vulnérables, leur éloignement des équipements, des commerces et des services sont autant de caractéristiques qui conduisent à revisiter le Programme local de l'habitat à échéance 2030, avec y compris ses conditions foncières de mise en œuvre.

Le rôle des régies, les conditions d'habitat sous ses différentes formes, ont en particulier clairement montré que **les modalités d'usage sont à prendre en compte dès les phases de conception et de production de tous les logements**. L'habitat participatif/coopératif a notamment montré sa capacité à fournir un cadre susceptible de mieux vivre de telles situations de crise sanitaire et de confinement (Cf. les témoignages de Chamarel, d'HABICOOP, de Récipro-Cité). De même, les colocations intergénérationnelles à projets solidaires ont permis d'apporter des contributions concrètes et réflexives en matière d'urbanisme et d'habitat. (Cf. projet KAPS porté par l'AFEV). De manière plus générale, la difficulté à vivre une telle période dans les quartiers populaires est venue notablement confirmer un certain nombre de préconisations (verdissement des villes...), mais elle incite aussi plus fortement à faciliter les formes de solidarités, les voisinages solidaires, les espaces de vivre-ensemble qui participent à rendre la Ville vivable et solidaire, dans un souci d'égalité.

La dérive des prix et des loyers, constatée ces dernières années ne s'arrêtera pas spontanément avec la pandémie, le marché immobilier ne donne pas de signes d'assagissement, notamment dans les secteurs les plus demandés. **Régulation des marchés et des loyers, du neuf et de l'ancien, accélération de la production de nouveaux logements réellement sociaux nécessitent d'utiliser au mieux la palette des instruments** mis en place et d'en construire de nouveaux, pour donner à chacun la possibilité de se loger où il le souhaite. Et aussi pour répondre à l'ardente obligation de la disparition du sans-abrisme et des objectifs du logement pour tous, mis à mal par la diminution sensible du nombre d'attributions de logements sociaux ces dernières années. Des propositions ont été faites qui méritent d'être écoutées (Cf. encadré CLR - Collectif Logement Rhône).



## Agilité et coopérations nouvelles dans les associations de soutien des personnes en grande difficulté pour l'hébergement et le logement

**Le Collectif Logement Rhône** s'est constitué en association il y a 10 ans, il regroupe 25 associations intervenant dans la Métropole de Lyon et le Département du Rhône dans l'insertion sociale par le logement et l'hébergement des personnes en difficulté. Il joue un triple rôle : représenter les associations auprès des pouvoirs publics et participer aux instances de concertation, élaborer des propositions communes d'actions innovantes et mettre en place des actions portées ensemble par plusieurs membres du CLR.

Pendant la période du confinement, les associations se sont adaptées : certaines, mais pas toutes, ont été amenées à fermer certains services, notamment d'accueil, lorsque les conditions sanitaires ne pouvaient pas être respectées et alors qu'il était très difficile de se procurer masques et gel hydroalcoolique. Mais toutes ont su maintenir le lien avec les personnes les plus vulnérables et fragiles. Ce qui les a conduites en outre à revisi-

ter leurs modalités de travail, recherchant en priorité l'efficacité, la chasse à l'inutile, dans le sens d'un meilleur service aux personnes accueillies ou accompagnées.

Elles ont également fait progresser de façon significative leurs modalités d'intervention, notamment en direction des personnes sans-abri : renforcement des maraudes et autres manières « d'aller vers » ; établissement de collaborations nouvelles entre associations n'évoluant traditionnellement pas dans le même champ, par exemple entre centres d'hébergement et ONG humanitaires.

Ces actions ont été permises grâce à l'engagement de collectivités publiques (quelques CCAS et communes, Métropole, État) dans des actions qu'il n'était pas possible de mettre en place auparavant. Ces avancées pourraient être inscrites durablement dans le paysage.

On pourrait rajouter de nombreuses autres améliorations attendues en matière d'habitat : la cotation et la localisation choisie pour l'attribution des logements sociaux ; la révision des accords intercommunaux d'attribution des logements vers une architecture plus ascendante, dans laquelle les demandeurs trouvent une place pour agir, etc. Dans le domaine de la rénovation énergétique et de l'amélioration de l'habitat, il faut également encore progresser dans les plateformes numériques : chacun a fait la sienne et très peu de plateformes communiquent entre elles, les équipes passent beaucoup de temps à ressaisir les mêmes choses sur des plateformes différentes.

### ■ EN MATIÈRE DE DÉPLACEMENTS :

De la même manière, à partir notamment des enseignements à tirer des « expériences d'urbanisme tactique » mises en œuvre dès la perspective du déconfinement, le plan local des déplacements urbains mérite d'être relu à l'aune de la place à accorder respectivement à la voiture individuelle, aux modes actifs et/ou innovants de mobilité, aux transports publics.

Des informations ont pu par exemple être données par telle ou telle association de gestion agréée destinées à encourager ses entreprises adhérentes à utiliser le vélo, une carte étant jointe présentant des circuits possibles pour faciliter les déplacements par ce mode. Mais les infrastructures n'étaient pas encore correctement aménagées, pistes et voies spécifiques nécessitant d'être programmées à l'échelle du long terme, en cohérence avec les espaces résidentiels et de travail, et le mot urbanisme tactique n'est donc sans doute pas adapté.

Plus généralement, en matière de déplacements, **il faut considérer le « partage de la rue » comme une logique de base** à une organisation des déplacements qui ne privilégie aucun mode mais qui permet de favoriser des espaces de rencontre. Clairement la séparation des modes (pistes cyclables, voies TC, voies de circulation automobile, trottoirs) reste nécessaire sur les grands axes ; mais dans les centralités de quartier et les lieux de chalandise (même traversés par des grands axes...) le partage de la rue et la limitation des vitesses facilitent une déambulation apaisée et donc une occupation collective et intergénérationnelle de l'espace ouverte à des possibilités de rencontre et du « vivre ensemble ».

### ■ EN MATIÈRE D'ÉQUIPEMENTS, D'ESPACES PUBLICS ET DE CADRE DE VIE :

Il faudrait aussi évoquer les évolutions à intervenir en matière de bureaux (« Home office » vs « Open spaces ») ainsi que de bâtiments industriels, les lieux et les espaces de travail méritant d'être repensés à la lumière du développement prévisible du télétravail et des exigences de sécurité sanitaire en sites collectifs

**Le rôle primordial des équipements publics, sociaux et culturels**, le besoin de se ressourcer à l'extérieur des logements et d'avoir accès aux espaces verts et à la nature sont également apparus comme des déterminants à prendre en compte fondamentalement en matière d'aménagement. Verdissement des villes à favoriser mais aussi formes de solidarité urbaine à faciliter ; « rendre la ville Vivable et solidaire pour tous » dans un esprit de solidarité.

À propos du cadre de vie, on ne peut pas non plus ne pas poser aussi la question de la tranquillité et sécurité publique. La délinquance liée aux trafics de drogue s'accompagne dans de nombreux quartiers d'une occupation agressive de l'espace public faite d'incivilités, de comportements agressifs avec ou sans véhicules divers..., bref, tout ce qui fait peur à la population de ces quartiers. Une réponse de longue haleine mobilisant de multiples acteurs apprenant à travailler ensemble, aux divers plans géographiques utiles, reste à construire pour tenter de faire face à cette insécurité du quotidien. On retrouve notamment ici ce qui a été dit à propos du décrochage scolaire, de l'intérêt d'un service civique élargi, du rôle que peuvent jouer plus largement les associations d'éducation populaire (Centres sociaux, MJC...) en partenariat avec les institutions publiques pour le « mieux vivre ensemble ».

Tous ces aspects appellent donc à la mise en place de **projets urbains innovants**, tenant compte des usages et des parcours de vie (le soft) autant que des équipements et des infrastructures (le hard) comme le CdD l'avait déjà fortement souligné lors de sa contribution à l'évaluation du SCOT. Mais la crise sanitaire nous renforce dans l'idée que c'est le moment de changer notre conception de la Ville, dans ses aménagements, de développer l'usage du vélo et des modes doux, mais aussi de proposer des logements accessibles à tous, moins standardisés, plus adaptables aux situations de la vie (développement du télétravail, retour des jeunes et des parents âgés au sein du domicile familial, re-cohabitation, vieillissement et perte d'autonomie).

Il est encourageant de constater que des propositions en ce sens d'un **urbanisme à repenser** cheminent déjà parmi les professionnels de la construction (Cf. encadré COBATY), même si de telles réflexions sur les orientations du moyen et long terme en matière d'aménagement du milieu urbain nécessitent évidemment du temps pour pouvoir être concrétisées entre toutes les parties prenantes, expertes et citoyennes, de manière collective et partagée.



## Réflexions sur l'acte de construire

La crise sanitaire a révélé toute l'importance de prendre en compte la problématique de l'habitat qui n'est pas qu'une simple branche de l'économie de la construction et celle du bâtiment dont les caractéristiques conditionnent un cadre de vie agréable et pratique.

Il est nécessaire d'appréhender cette problématique en corrélation avec les aspects démographiques, socioculturels, socioéconomiques de la population.

De plus, cette crise sanitaire apparaît comme une opportunité pour mener des réflexions sur la façon dont les habitants utilisent leur Ville.

D'où les premières réflexions engagées par les professionnels, dont **COBATY** en première ligne :

- L'habitat doit être abordé à l'échelle du **quartier**, espace spatial pertinent qui correspond à la vie quotidienne des habitants et à la proximité devenue fondamentale, des **services de proximité** tels que l'aide à la mobilité, des marchés locaux, des agoras, des fermes urbaines, des espaces coworking ou des tiers lieux étant à développer pour que les habitants puissent vivre mieux.
- Le parc de logements de l'habitat ancien doit être adapté aux nouveaux **besoins révélés par le confinement** (notamment accès à la nature et aux espaces verts). Des réflexions pourront être lancées et conduites avec les habitants pour répondre aux attentes des citoyens.
- Les nouveaux produits devront intégrer la problématique de la **modularité** pour répondre aux parcours de la vie, aux composantes démographiques de la population et les bâtiments être pensés pour permettre leur **réversibilité** en accueillant des usages différents et variés : logements, bureaux, services, jardins, ...

• Pour concevoir de tels projets et programmes d'architecture, les **outils numériques** sont fondamentaux en particulier le BIM, la maquette numérique, de même qu'une « carte d'identité » des réseaux, afin de permettre l'évolution de ces usages de la conception jusqu'à la maintenance.

### Les enjeux et moyens pour y répondre pourraient être :

- Une **politique foncière concertée** entre maîtrise publique et initiatives privées. Maintenir le montage opérationnel des ZAC. Nouveau paradigme à inventer en réponse à la question souvent soulevée de l'offre foncière et immobilière **pour l'industrie**.
- Compte tenu de la complexité des contraintes à prendre en compte, l'**association de compétences** entre les « savants », « les sachants » et les habitants **dès la phase de conception des bâtiments**.
- La **réalisation alternée** entre l'intelligence de la main portée par les entreprises de travaux et l'industrialisation des procédés et des matériaux ; beaucoup les opposent, il conviendrait de les associer ; des entreprises en pointe existent sur le bassin métropolitain pour un projet de « campus hors site » en ce sens.
- Les espaces publics sont à penser comme les **lieux d'échanges**, et les modes de déplacements à aménager pour faciliter l'**intermodalité** entre transports collectifs et individuels, en « archipel » (toile d'araignée), dont les « modes actifs » de courtes distances en proximité.

Dans l'intervalle, nous mettons d'ores et déjà en avant les propositions suivantes :



- **Revisiter les PLU-H et PDU** récemment adoptés à la lumière des attentes, expérimentations et opportunités qui sont apparues durant la période de confinement et de déconfinement progressif (disponibilité et qualité des logements, nature en ville, nouveau partage de la rue...).
- Envisager à plus long terme une **redéfinition de SCOT** pour tenir compte autant des usages et des parcours de vie que des équipements et des infrastructures.
- Renoncer à la conception d'une Smart City qui serait trop unilatéralement technologique, pour veiller à ce que **tous les citoyens puissent bénéficier des services urbains** et de leurs « urbanités » associées, d'une manière équitable et non en fonction de leur seule capacité économique et/ou maîtrise ou non du numérique.



# F— TRANSFORMER LA GOUVERNANCE DE L'ACTION PUBLIQUE MÉTROPOLITAINE

Considérant les réponses des quelques 70 associations ou structures de la société civile questionnées sur les opportunités et attentes qu'elles retireraient « pour le monde de demain » de ces presque quatre derniers mois de crise, nous avons retrouvé à travers leurs signaux, pas si faibles que cela si on veut bien les écouter, les principales tendances sociétales déjà décelées au cours des travaux du CdD durant les cinq dernières années. Et exprimant au total des attentes fortes de transformation de l'action publique, dans ses modalités autant que dans ses contenus :

## SES MODALITÉS

- **Tout d'abord, par l'écoute** de la capacité d'innovation et d'expérimentation de tous les réseaux associations, économiques dans leur diversité ; et par la reconnaissance du rôle sociétal de la société civile inspirée très souvent par l'intérêt commun, sinon général.

**La facilitation administrative est l'une des premières attentes**, en ayant des rapports plus simples et plus directs, en valorisant ces initiatives citoyennes rendant service aux personnes même si elles ne sont pas validées *a priori* selon les normes administratives, en recherchant la mise au point collaborative d'actions innovantes par des appels à projet plutôt que par la mise en concurrence assez brutale induite par des appels d'offres classiques

Ce qui est important, c'est que l'administration et la structure discutent à partir des réalités du terrain. Et bien souvent ces réalités se développent au fil de l'action et ne peuvent être encadrées totalement *a priori* dans un dispositif « cahier des charges/évaluation objective ». Il y a beaucoup de « subjectif » dans l'action sociale, culturelle ou autre ; ce n'est pas une science exacte, et c'est un peu oublié par les administrations.

- **Ensuite, par la prise en compte des transversalités thématiques** : en faisant tomber les logiques de travail en silos, les **démarches projet** ont plus de chance de se développer comme de nombreux exemples de nos contacts le montrent bien. Cette lutte contre les silos est à mener à toutes les échelles et à tous les niveaux, entre toutes les institutions ou structures publiques à compétences diverses d'attribution et territoires différents d'intervention ; mais aussi au sein de chacune d'elles, entre leurs services et les politiques et dispositifs qu'ils ont en charge de mettre en œuvre.

## SON CONTENU

Le formidable retour au local manifesté ces derniers mois pousse à réfléchir à la dimension spatiale dans laquelle ces nouvelles modalités doivent s'inscrire. L'espace métropolitain est naturellement l'échelle pertinente 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 nombre de 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.** C'est le meilleur moyen —avec évidemment une évaluation d'autant plus exigeante sur la mise en œuvre— d'assurer « en pratique » un pouvoir de décision et d'action au plus près des attentes et des difficultés de chacun et de tous.

Ceci est vrai :

- **Tant en interne** à l'échelle des « bassins de vie » à prendre en compte au même titre qu'à celle des communes. Notamment dans le cadre du **Pacte de Cohérence**, dont les premières orientations inscrites en 2015 et mises en œuvre témoignent d'ailleurs d'un « bonus territorial » évident. D'autres thématiques perçues lors de nos travaux sur les territoires pourraient opportunément faire l'objet de futures inscriptions.

Ceci est aussi particulièrement le cas en matière de **politique de la ville** à articuler beaucoup fortement avec les politiques « de droit commun » dans tous les domaines (social, emploi, culture... ; et même comme noté par exemple à propos de la maîtrise des énergies). D'autant que, si certaines villes connaissent de vastes territoires en QPV (La Duchère, Les Clochettes - Les Minguettes, ...), la plupart des communes ne sont pas

dans ce format avec un découpage allant parfois à des parties de rues (découpage par IRIS...). La gestion entre QPV et autres quartiers manque alors de cohérence pour et par les structures socioculturelles (propositions différentes pour QPV et les autres secteurs) ; et surtout source de difficultés particulières aux limites (tel immeuble est en QPV et celui d'en face non !). Alors, on se débrouille. C'est peut-être à la marge mais cette différenciation conduit à des problèmes et une forme de marginalisation et de repli sur soi (y compris de jeunes dans leurs quartiers).

• **Qu'en externe**, cette territorialisation des politiques devant aussi s'inscrire résolument dans un espace plus large que celui des frontières de la Métropole elle-seule.

Nous l'avons par exemple clairement perçu pour l'élaboration 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. Comme pour toutes les questions concernant les transports en commun, l'urbanisme : les flux d'échanges de marchandises et l'importance des déplacements quotidiens de personnes entre la Métropole et ses territoires voisins impliquent une concertation voire une coordination structurante des stratégies.

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. Il faut adopter une **attitude délibérément interinstitutionnelle et de coopération interterritoriale**. Il y a de plus en plus d'incompréhension de ce « chacun chez soi » campé sur ses compétences règlementaires selon les divers niveaux d'administration (commune, métropole, région, état), chacun étant en outre découpé fonctionnellement en services le plus souvent étanches.

Toutes ces réflexions même si le CdD les porte avec détermination proviennent en fait des acteurs du territoire et des citoyens. Une volonté qu'ils expriment avec force dans toutes les enquêtes d'opinion. Ils ne se trompent pas lorsqu'ils estiment en grande majorité que les collectivités, corps intermédiaires et citoyens peuvent et doivent agir ensemble.

Cet intérêt d'associer la société civile à la conduite des affaires publiques va plus loin qu'une simple démarche participative. Le CdD a toujours proposé à la Métropole ces dernières années de se saisir de cette volonté exprimée par les citoyens, d'entendre leurs réflexions justes, de s'appuyer sur leurs pratiques innovantes, de se rapprocher d'eux et d'orchestrer le « Faire Avec », fruit d'alliances souples et agiles qui va bien au-delà du simple « Faire-Faire »

Dans le contexte de la situation actuelle qui va demander la mobilisation de tous, le CdD réaffirme son positionnement pour le « Faire Avec », préfiguration d'une **gouvernance « partagée » (démocraties représentative, participative et sociale) et « additionnelle »** qui aurait l'avantage de rendre l'action publique plus proche des citoyens mais aussi plus agile et donc simplifiée dans sa mise en œuvre.

**À un niveau immédiatement opérationnel, cela peut se traduire dans les propositions suivantes :**



- Instituer **avec les associations des procédures collaboratives et simplifiées** dans le cadre de cahiers des charges et d'appels à projets recherchant l'innovativité ; prévoir des bilans « intelligents » qui visent au moins autant la qualité du service rendu aux personnes bénéficiaires que la mesure quantitative de l'atteinte des objectifs et de la consommation budgétaire.
- Concevoir autant que possible les politiques et actions métropolitaines dans une **approche délibérément transversale, inter-institutionnelle et territoriale** ; tout particulièrement en matière de **politique de la ville**.
- Faire du **Pacte de cohérence** un véritable contrat d'objectifs et de moyens de l'action métropolitaine en **partenariat avec les communes**, et le cas échéant les CTM ; et en prévoyant simultanément les modalités de la **participation de la société civile** à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques et dispositifs adoptés.
- Relancer le dialogue avec le **Pôle Métropolitain, élargi aux territoires voisins non-adhérents** à cette association de collectivités, pour faciliter le travail en commun de l'ensemble des territoires de l'aire de LYON, leurs actions les impactant les uns et les autres ou les intérêts croisés étant nombreux et stratégiques pour la vie de la population de ce vaste ensemble.

# PROPOS FINAL, NON DÉNUÉ D'ESPOIR DANS UNE RELANCE ET TRANSFORMATION DE NOTRE MODÈLE SOCIÉTAL

Le Conseil de Développement a lancé ce projet de contribution sur deux constats : l'immense bouleversement qui frappe notre pays comme tant d'autres dans le monde, et l'effort sans précédent des forces associatives, des réseaux économiques, formatifs et citoyens pendant le confinement et aujourd'hui encore. En agrégeant des énergies et en tissant toute une série de partenariats, elles ont mise en œuvre des initiatives et révélés nos capacités collectives à agir.

Toutes ces initiatives ne sont pas « neuves ». Certains le diront et c'est exact, ces préconisations pour rompre avec les difficultés importantes liées aux précarités des personnes et avec les fragilités de notre organisation générale sont connues, bien connues, malheureusement depuis de nombreuses années.

Mais pour le CdD comme pour les porteurs d'initiatives, **il ne peut y avoir de relance sans essayer de les traiter résolument avec une vision d'ensemble, de manière plus transversale en interne**, en interaction avec des partenaires associatifs et avec les divers niveaux institutionnels concernés. Il existe au local une volonté d'agir ensemble, en solidarité et efficacité. C'est donc un premier levier à activer.

Il existe un second levier déterminant. **Ces préconisations** à partir d'initiatives, ne sont pas « hors sol », décontextualisées des besoins urgents et des réalités du terrain, elles **sont opérationnelles**. Ce sont des expérimentations qui ont fait leur preuve ces derniers mois, elles pourraient même être élargies par la suite. De plus, elles s'appuient sur des acteurs qui ont agi et qui sont prêts à continuer leur mobilisation. C'est donc une réelle carte à jouer. Face à l'ampleur des besoins de la remise en route, il faut aller vite et « activer ce qui est activable » dans les plus brefs délais.

Enfin, elles sont inspirantes à l'aube d'une période qui doit être l'occasion de **repenser notre modèle et son organisation** sans retomber dans des expédients court-termistes du monde d'avant et en privilégiant la bonne échelle pour Penser à plusieurs. Avec les citoyens, les associations et les corps intermédiaires. N'oublions pas ces corps intermédiaires, y compris les organisations syndicales passeurs de connaissance sur les besoins venant du bas et accélérateur des flux d'information redescendant vers le terrain. La Métropole n'a-t-elle pas une échelle pertinente, des compétences avec son statut singulier et des responsabilités à l'égard des habitants, qui lui permettent de réaliser cette innovation dialoguante ?

Inspirantes aussi **pour les nouveaux modes d'action publique de la Métropole**. Celle-ci sait pouvoir compter sur des acteurs mobilisés et s'appuyer sur eux, en facilitant leurs approches ou leurs rapprochements multi-partenariaux en réseaux, écosystèmes ; et en les accompagnant / soutenant sous toutes les formes du « Co » : la co-construction, la coopération dans l'action et dans les relations avec les territoires voisins et la collaboration avec les autres niveaux d'administration publique. Les encadrés de la présente contribution illustrent tous d'ailleurs des préfigurations de réseaux, écosystèmes qui se mettent en place pour construire avec la collectivité une métropole solidaire et créative.

À une époque de tensions fortes sur plus d'un front et de fragmentations de la société, l'attitude et la mobilisation de chacun seront décisives. Dans un tel contexte ce document se veut un plaidoyer pour la relance et la transformation de notre modèle en s'appuyant sur les acteurs de la société civile et les citoyens. Un nouveau paysage institutionnel et civique innovant, voire « disruptif », mais à la mesure des enjeux cruciaux d'aujourd'hui à relever pour les hommes et leurs activités.

# ANNEXES



## ANNEXE 1 – RÉCAPITULATIF DES PROPOSITIONS

### A – GARANTIR LA SATISFACTION DES BESOINS VITAUX FONDAMENTAUX POUR TOUS ET TOUTES

1. Établir un **dispositif de repérage aussi complet que possible des personnes vulnérables**, souffrant de précarité et/ou d'isolement, relevant des différentes structures et institutions (État, Métropole, communes) concernées, dans le plein respect des règles de protection des données personnelles.
2. S'appuyer sur un **maillage agrégé et efficace de proximité dans les quartiers populaires**, des services publics, des équipements socioéducatifs et culturels (Centres sociaux, MJC ou autres) et des réseaux associatifs présents sur le territoire.
3. Organiser une **conférence Santé Sanitaire annuelle** au niveau de la Métropole réunissant l'hospitalisation (publique et privée), la médecine de ville et les EHPAD, pour permettre à ces acteurs d'apprendre à se connaître et pouvoir préparer les épisodes de surchauffe nécessitant des coopérations et une mise en commun des lits, et des connaissances médicales rapidement transmises à tous les acteurs.

### B – INITIER UNE TRANSFORMATION SIGNIFICATIVE DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ET DE L'EMPLOI

4. Promouvoir toutes les formes de « **fertilisation croisée** » et de **coopération interprofessionnelle** (CARE, Appui Covid-19, pôles de compétitivité et de compétence...).
5. Viser les **secteurs prioritaires** (dont l'économie de la santé, l'écologie industrielle, la filière agro-alimentaire de proximité ainsi que la logistique) et les maillons stratégiques des chaînes de valeur pour la proximité (circuits courts) comme pour l'international.
6. Mettre en place un **dispositif d'accompagnement global et ciblé pour les publics en demande d'insertion professionnelle et d'accès à l'emploi**, articulé avec des possibilités renforcées de formation et ouvert sur les emplois vacants recensés ou potentiels à créer.

### C – MOBILISER L'ÉDUCATION ET LA FORMATION SOUS TOUTES LEURS FORMES

7. Mettre en place un **grand plan de « service civique »**, élargi au **mentorat**, sur le territoire métropolitain.
8. Instaurer, en complément du développement de l'approche institutionnelle des « cités éducatives » dans les quartiers prioritaires, une véritable **stratégie multi-partenariale de lutte contre le décrochage scolaire**.
9. Installer et donner toute la portée requise à la « **Fondation pour la médiation industrielle** », l'industrie métropolitaine par sa résilience pouvant contribuer à une nouvelle étape d'industrialisation.
10. Promouvoir un dispositif –souple mais permanent– de **coordination entre acteurs publics et privés en matière de formation professionnelle initiale et continue** au plan métropolitain.

### D – LA CRÉATIVITÉ CULTURELLE, LES ACTIVITÉS SPORTIVES ET DE PLEINE NATURE

11. Instaurer un **grand programme de « lutte contre la fracture numérique dans la vie quotidienne »** sous tous ses aspects (administratif, éducatif, culturel...), en s'appuyant résolument sur ce qui est déjà entrepris à cet égard au sein de la société civile et dans le mouvement associatif.

12. Mettre en place effective d'un **fonds de soutien exceptionnel** (Métropole, communes, Région, État) pour accompagner les associations culturelles sportives et autres, dans le développement d'activités innovantes utilisant notamment le numérique pour renforcer le lien social (en reprise élargie de la note d'alerte).
13. Développer le **maillage de ces structures** pour une action en mode plus collaboratif, tout particulièrement lorsqu'elles sont proches dans un même quartier ou un même territoire.

## E – REPENSER L'HABITAT, LE CADRE DE VIE ET L'URBANISME DE DEMAIN

14. **Revisiter les PLU-H et PDU** récemment adoptés à la lumière des attentes, expérimentations et opportunités qui sont apparues durant la période de confinement et de déconfinement progressif (disponibilité et qualité des logements, nature en ville, nouveau partage de la rue...).
15. Envisager à plus long terme une **redéfinition de SCOT** pour tenir compte autant des usages et des parcours de vie que des équipements et des infrastructures.
16. Renoncer à la conception d'une **Smart City** qui serait trop unilatéralement technologique, pour veiller à ce que **tous les citoyens puissent bénéficier des services urbains** et de leurs « urbanités » associées, d'une manière équitable et non en fonction de leur seule capacité économique et/ou maîtrise ou non du numérique.

## F – TRANSFORMER LA GOUVERNANCE DE L'ACTION PUBLIQUE MÉTROPOLITAINE

17. Instituer **avec les associations des procédures collaboratives et simplifiées** dans le cadre de cahiers des charges et d'appels à projets recherchant l'inventivité ; prévoir des bilans « intelligents » qui visent au moins autant la qualité du service rendu aux personnes bénéficiaires que la mesure quantitative de l'atteinte des objectifs et de la consommation budgétaire.
18. Concevoir autant que possible les politiques et actions métropolitaines dans une **approche délibérément transversale, inter-institutionnelle et territoriale** ; tout particulièrement en matière de **politique de la ville**.
19. Faire du **Pacte de cohérence** un véritable contrat d'objectifs et de moyens de l'action métropolitaine **en partenariat avec les communes**, et le cas échéant les CTM ; et en prévoyant simultanément les modalités de la **participation de la société civile** à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques et dispositifs adoptés.
20. Relancer le dialogue avec **le Pôle Métropolitain, élargi aux territoires voisins** non adhérents à cette association de collectivités pour faciliter le travail en commun de l'ensemble des territoires de l'aire de Lyon, leurs actions les impactant les uns et les autres ou les intérêts croisés étant nombreux et stratégiques pour la vie de la population de ce vaste ensemble.

## ANNEXE 2 – LISTE DES STRUCTURES ENQUÊTÉES ET PERSONNES INTERVIEWÉES

- 1 - **ACEPP 69**  
Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels  
Gaëlle Ginot  
Gaelle.ginot@acepphone.fr
- 2 - **ACPPA**  
Accueil et accompagnement des personnes âgées du domicile à l'institution  
Morgane Henaff  
m.henaff@acppa.fr  
Dr Catherine Alvan  
c.alvan@acppa.fr
- 3 - **AFEV**  
Association de la fondation étudiante pour la ville  
Cécile Michel  
cecile.michel@afev.org
- 4 - **AFPA**  
Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes  
Florence Perrin  
florence.perrin@afpa.fr
- 5 - **AIRM**  
Association des Industriels de la Région de Meyzieu  
Marie Buffin  
marie.buffin@siel-airm.fr
- 6 - **ALYNEA**  
Association lyonnaise, qui accompagne vers l'autonomie sociale et professionnelle toute personne en situation de précarité  
Anne Lesueur  
a.lesueur@alynea.org
- 7 - **ANCIELA**  
Association qui suscite, encourage et accompagne les engagements et les initiatives citoyennes en faveur d'une société écologique et solidaire, à Lyon et ses alentours  
Fanny Viry  
fanny.viry@anciela.info
- 8 - **ASPIE**  
Association qui aide les personnes éloignées de l'emploi à se réinsérer dans la vie active  
Ilhem Mouisset Bacha  
direction@aspie-stprieist.org
- 9 - **Association Arc en Ciel – Centre social de Saint-Fons**  
Eliane Wagner  
direction@csarcenciel.fr
- 10 - **AVDL**  
Association Villeurbannaise pour le Droit au Logement  
Sylvain Camuzat  
Direction.avdl@orange.fr
- 11 - **Bagage'Rue**  
Collectif de citoyens sensibles aux questions d'exclusion et rassemblés autour de l'idée de créer un service de bagagerie  
Lucille Marcelin  
jbaury@lemouvementassociatif.org
- 12 - **Bibliothèque Marcy l'Etoile**  
Geneviève Roux  
bibliotheque@marcyletoile.fr
- 13 - **CCILM**  
Chambre de Commerce et d'Industrie Lyon Métropole Saint Etienne Roanne  
Philippe Valentin  
contact@lyon-metropole.cci.fr
- 14 - **CCO de Villeurbanne**  
Centre culturel œcuménique  
Fernanda Leitê  
direction@cco-villeurbanne.org
- 15 - **Centre Social de Cusset**  
Nicolas Boilloux  
direction@cscusset.fr
- 16 - **Centre Social La Carnière à Saint-Priest**  
Karim Haouchet  
direction@centresocial-lacarniere.fr

- 17 - **CHAMAREL - Les Barges**  
Société par Action Simplifiée coopérative  
(création d'un lieu de vie intergénérationnel)  
Patrick Chrétien  
patrickchretien@hotmail.com
- 18 - **Chambre d'agriculture du Rhône**  
Cécile Croizat  
cecile.croizat@rhone.chambagri.fr
- 19 - **CIDFF**  
Centre d'Information sur les Droits des  
Femmes et des Familles  
Catherine Heranney  
c.heranney@cidffrhone.fr
- 20 - **CLR**  
Collectif Logement Rhône  
Michel Rouge  
mrougevb@gmail.com
- 21 - **CMA**  
Chambre des métiers et de l'artisanat  
Gilles Vivancos  
gilles.vivancos@crystalys-khi.com
- 22 - **COBATY**  
Fédération internationale de la construction,  
de l'urbanisme et de l'environnement  
Franck Combet  
Franck.combet@btp-banque.fr
- 23 - **Conseil Citoyen de la Duchère**  
Catherine Cicéron  
catciceron@aol.com
- 24 - **Demain Ensemble Association**  
Aide-ménagère - Aide à domicile -  
Portage repas - Personnes âgées - Alarme  
Anne Bousquet  
anne.bousquetduch@wanadoo.fr
- 25 - **EGEE Rhône-Alpes**  
Entente entre les Générations  
pour l'Emploi et l'Entreprise  
Jacques Bartier  
jacquesbartier9@gmail.com
- 26 - **Espace Créateur de Solidarités**  
Association d'insertion sociale à Saint-Fons  
Cécile Fau  
cfau.ecs@orange.fr
- 27 - **Fédération des Centres Sociaux**  
Pascale Gautier  
pascale.gautier@centres-sociaux-rhone.com
- 28 - **Foyer Protestant de la Duchère**  
Christian Bouzy  
directeur@foyer-duchere.com
- 29 - **Gaelis**  
Groupement des Associations et Elus  
étudiants de Lyon Indépendants et  
Solidaires  
Cécile Thévenet  
cecile.thevenet@gaelis.fr
- 30 - **GEIQ AMS (aide à domicile)**  
Groupements d'Employeurs pour l'Insertion  
par la Qualification - Accompagnement  
Maintien et Services à domicile  
M. Chapuis  
direction@geiq-ams.fr
- 31 - **GESRA**  
Groupement des Épiceries Sociales et  
Solidaires Rhône-Alpes Auvergne  
Cécile Fau  
cfau.ecs@orange.fr
- 32 - **GEVIL**  
Groupement des Entreprises de  
Villeurbanne  
Alain Garcia  
alaingarciagevil@gmail.com
- 33 - **Graine d'emplois**  
Guichet unique de l'emploi en agriculture  
et en milieu rural dans le département du  
Rhône pour favoriser le rapprochement  
de l'offre et la demande d'emplois en  
agriculture.  
Philippe Bonnet  
philippe.bonnet@rhone.chambagri.fr
- 34 - **GRAME Spectacle vivant**  
Centre national de création musicale  
Anouck Avisse  
avisse@grame.fr
- 35 - **HABICOOP AuRA**  
Fédération Française des Coopératives  
d'Habitants  
Roger Dumont  
rogerdum@free.fr

- 36 - **I-Care**  
Cluster dédié aux innovations pour de nouvelles solutions en santé  
Gérald Comtet  
gerald.comtet@i-carecluster.org
- 37 - **IFRA**  
Institut de Formation Rhône-Alpes  
Sandrine Alaimo  
s.alaimo@ifra.fr
- 38 - **Institut Carrel**  
Formations en alternance et initial, du CAP au Bac +5  
Michèle Guionnet  
mguionnet@carrel.fr
- 39 - **La Coursive d'entreprises**  
Abdelhamid Daas  
adaas@saint-fons.fr
- 40 - **La Fabrique**  
Ébénisterie spécialisée dans la fabrication de mobilier, d'agencement intérieur, de scénographie et de pièces d'art contemporain  
Fabrice Poncet  
contact@lafabrique.biz
- 41 - **La Maison des Solidarités**  
Développer les solidarités locales et internationales  
Pierre Vial  
vialpierre@wanadoo.fr
- 42 - **La Myne**  
Laboratoire citoyen, tiers lieu(x) libre et open source  
Benjamin Chow-Petit  
benjaminchowpetit@gmail.com
- 43 - **Le Booster de Saint-Jean / TZC**  
Association qui agit pour l'amélioration de la qualité de vie du territoire (quartier Saint-Jean de Villeurbanne) / Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée  
Bertrand Foucher  
bertrand.foucher@lebooster.org
- 44 - **Le Centsept**  
Accélérateur d'innovation sociale  
Philippe Imbert  
philippe.imbert@veolia.com
- 45 - **Le Mas**  
Mouvement d'Action Sociale  
Pierre Mercier  
direction@mas-asso.fr
- 46 - **Le Rize (Villeurbanne)**  
Lieu culturel qui a pour vocation de transmettre un récit commun de la ville  
Vincent Veschambre  
vincent.veschambre@mairie-villeurbanne.fr
- 47 - **Les Jardins de Lucie**  
Association membre du Réseau Cocagne et conventionnée Atelier Chantier d'Insertion.  
Emilia Bernard  
assistantedirection@jardinsdelucie.net
- 48 - **Les Petits Frères des Pauvres**  
Philippe Lapière  
Philippe.lapierre@petitsfreresdespauvres.fr
- 49 - **Lycée La Mache**  
Philippe Pouyet  
accueil@lamache.org
- 50 - **Maison pour tous - Salle des Rancy**  
Salle de quartier qui propose des expositions, spectacles jeune public et activités physiques et artistiques – MJC  
Olivier Jarret  
direction-adjointe.mpt@salledesrancy.com
- 51 - **Médiathèque d'Écully**  
Virginie Guy Colomby  
v.guy-colomby@ville-ecully.fr
- 52 - **MFR Sainte-Consorce**  
Maison Familiale Rurale  
Pascal Bruchon  
mfr.ste-consorce@mfr.asso.fr
- 53 - **Mouvement Associatif Auvergne-Rhône-Alpes**  
Sylvie Rivol  
srivol@laligue69.org
- 54 - **ONISEP**  
Office national d'information sur les enseignements et les professions  
pierre.louis@onisep.fr

- 55 - **Positive Planet France – La Cocotte**  
Aide à la création d'entreprise au sein  
du quartier des Minguettes.  
Pauline Grosset-Grange  
pauline.grosset-grange@positiveplanet.ngo
- 56 - **Pro Bono Lab**  
Grand Programme d'utilité sociale que  
Pro Bono Lab porte au cœur de ses  
différents territoires d'ancrage  
Thibault Lara  
thibault@probonolab.org
- 57 - **Récipro-Cité**  
Société d'ingénierie du vivre-ensemble,  
spécialiste de la mixité intergénérationnelle  
dans l'habitat et les territoires  
Serge Leboulch  
s.leboulch@recipro-cite.fr
- 58 - **Réseau Don Bosco**  
Action sociale  
Nicole Maillard  
nicolemaillard@hotmail.fr
- 59 - **RMI 69 – Innovation & Développement**  
Rassembler, mobiliser pour l'insertion  
dans le Rhône  
Valérie Najjarian  
v.najjarian@innov.fr
- 60 - **SEPL**  
Société d'Économie Politique et Sociale de  
Lyon  
Nicolas Millet  
fam.millet@orange.fr
- 61 - **SEPR**  
Société d'enseignement professionnel du  
Rhône  
Maxime Noly  
m.noly@sepr.edu
- 62 - **The Square to Care**  
Nouvel écosystème en santé et social  
international  
Yseult Périlhou  
yseult.perilhou@cneap.fr
- 63 - **Unis-Cité Auvergne-Rhône-Alpes  
(Antenne du Rhône)**  
Association ouverte à tous les jeunes de  
16 à 25 ans pour effectuer leur service  
civique  
Amélie Malige  
amalige@uniscite.fr
- 64 - **Université de Lyon**  
Direction Culture, sciences et société  
Florence Bélaën  
florence.belaen@universte-lyon.fr.
- 65 - **USEP 69**  
Union Sportive de l'Enseignement  
du Premier degré  
Fédération du sport scolaire à l'école  
publique  
Ervin Tursic  
etursic@laligue69.org
- 66 - **VRAC**  
Vers un Réseau d'Achat en Commun  
Lorana Vincent  
lorana@vrac-asso.org
- 67 - **ZEOTROPE**  
Compagnie de théâtre  
sandrine.cubier@zeotrope.fr



# CONSEIL AM DEVELOPPEMENT GRANDLYON

## Contacts

### // PAR MAIL

Pour joindre l'équipe du Conseil de développement  
[conseildedeveloppement@grandlyon.com](mailto:conseildedeveloppement@grandlyon.com)

Pour joindre la chargée de mission  
[algarcin@grandlyon.com](mailto:algarcin@grandlyon.com)

Pour joindre la Présidente du Conseil de développement  
[amcomparini@grandlyon.com](mailto:amcomparini@grandlyon.com)

// LE SITE DU CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT  
[www.cdd.millenaire3.com](http://www.cdd.millenaire3.com)