



# PROSPECTIVE 2017

---

retour sur  
le chantier

LE GRAND  
RENDEZ-VOUS DE  
LA MÉTROPOLE



L'essentiel de ce document a été produit en interne :

- La mise en page a été réalisée par l'infographiste de la Direction de la Prospective et du Dialogue Public.
- L'impression du document a été réalisée par le service Reprographie de la Direction Logistique, patrimoine et bâtiments.
- La conception graphique ainsi que la rédaction des textes ont été confiées à des prestataires de la Métropole.
- Le document est téléchargeable sur Comète et Grand Lyon Territoires.



Le document a été produit par la DPDP

Conception et réalisation graphique :  
Céline Ollivier-Peyrin et Nathalie Joly

Rédaction : Caroline Januel

Édition juillet 2017

# ÉDITO

La Direction de la Prospective a pour rôle d'accompagner les réflexions des élus et techniciens de la Métropole, d'alimenter leurs stratégies et de partager les analyses au sein du Grand Lyon.

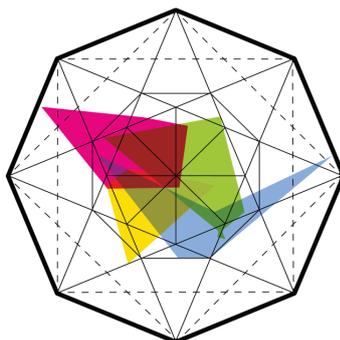
Mais la prospective est avant tout un exercice collectif, qui s'inscrit dans la durée.

Régulièrement, nous revenons sur des sujets de fonds avec les responsables concernés afin de remettre en perspective les problématiques identifiées, les connaissances acquises et les actions engagées. Ce travail participe au processus prospectif lui-même : Il révèle et capitalise les enseignements produits et donne à voir les prolongations de la réflexion.

Le dossier ici constitué sur **le Grand Rendez-Vous de la Métropole**, donne à voir le chemin parcouru, les suites et les nouveaux questionnements des parties prenantes, enfin il ouvre des perspectives grâce à un regard extérieur confié à un expert du sujet.

Bonne lecture.

Pierre Houssais



## LE GRAND RENDEZ-VOUS DE LA MÉTROPOLE

### PILOTAGE

Comité de pilotage du Grand Rendez-vous composé de membres du Conseil de développement de la Métropole

### COORDINATION

Service Participation et implication citoyennes (DPDP)

### RÉALISATION

Membres du Conseil de développement, services de la Métropole et nombreux acteurs du territoire métropolitain

**SEPTEMBRE 2015- NOVEMBRE 2016**

**1 question ambitieuse**  
**« Quelles activités et quels emplois demain dans la Métropole ? »**

**16 ateliers organisés**  
**sur le territoire métropolitain**

**3 conférences**  
**de « Grands Témoins »**

**1 grand événement**

<http://legrandrendezvous.millenaire3.com/>

## SOMMAIRE

---

### **FAIRE ENSEMBLE L'APPRENTISSAGE DES EMPLOIS ET DES ACTIVITÉS DE DEMAIN ?**

P. 6

---

### **QUELLE DIFFUSION DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES ?**

P. 12

---

### **D'AUTRES MANIÈRES DE CONSTRUIRE L'ACTION PUBLIQUE ?**

P. 16

---

# LE GRAND RENDEZ-VOUS : UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE ET PROSPECTIVE

---

Samedi 19 novembre 2016, l'événement « Le Grand Rendez-vous de la Métropole » a réuni près de 900 participants de toutes générations à l'Hôtel de Métropole... Une journée marquante, point d'orgue d'une longue et ambitieuse démarche, initiée par le Conseil de développement et accompagnée par la Direction de la prospective et du dialogue public, pour explorer cette question intéressante pour tout un chacun : quelles activités et quels emplois demain dans la Métropole ? Retours sur cette initiative singulière, à la croisée de la participation citoyenne et de l'exercice de prospective.



# FAIRE ENSEMBLE L'APPRENTISSAGE DES EMPLOIS ET ACTIVITÉS DE DEMAIN

Le Grand Rendez-vous n'a pas été pensé comme un événement d'un jour, mais comme une démarche au long cours, guidée par deux objectifs : s'approprier les emplois et activités de demain et faire ensemble l'apprentissage de leurs transformations profondes, afin de mieux les anticiper et en tirer parti. Un pari réussi, qui s'est accompagné de bien d'autres enseignements...

## UNE DÉMARCHE DE RÉFLEXION, D'EXPLORATION ET DE CONSTRUCTION

Le Grand Rendez-vous tire son origine de la contribution du Conseil de développement du Grand Lyon « Quelle Métropole pour les citoyens ? 40 propositions pour une Métropole inclusive, solidaire et citoyenne » (2014). Dans ce texte, le Conseil suggérait à la Métropole d'organiser tous les deux ans un événement partenarial ayant pour objectif de favoriser le débat entre élus, agents des différentes collectivités, associations et société civile, et de permettre à tous d'apporter leurs contributions au développement du territoire dans toutes ses dimensions : sociale, économique, environnementale et urbaine.

### **Juin-Décembre 2015 : préparation de la démarche.**

La réflexion relative à cette proposition du Conseil de développement se poursuit, à la demande de l'exécutif. Le thème s'affine : le sujet des emplois et activités de demain et de leurs transformations profondes s'impose peu à peu. Même si la Métropole n'a pas la compétence emploi au sens strict, ce thème croise plusieurs de ses politiques publiques et touche tous les citoyens. Ce sujet ne peut être envisagé qu'à l'aune des grands défis sociétaux que sont le numérique, le vieillissement de la population et le développement durable. Le Conseil de développement fait le choix de resserrer un peu plus le terrain de sa réflexion en privilégiant les champs d'emplois et d'activités suivants : le numérique et la vie quotidienne, l'économie du bien vieillir, l'économie verte et circulaire, et y ajoute les activités culturelles et créatives. Trois approches transversales sont aussi définies afin de recueillir plus spécifiquement les paroles et l'expertise de la jeunesse, des habitants de quartiers populaires et des parties prenantes de la forma-

tion et de la transmission des savoirs. Pour chaque champ et approche transversale, le programme de travail est mis en place avec les mêmes principes : organiser des ateliers sur différentes communes de la Métropole, dans des lieux inspirants, porteurs d'expertises et d'innovations, et favorisant les échanges entre les porteurs d'initiatives, les agents de la Métropole et les membres du Conseil de développement.

### **Janvier-Juin 2016 : phase d'exploration du sujet.**

Près de 600 personnes ont participé à seize ateliers participatifs sur le territoire. Pour chaque séance, l'objectif est d'identifier collectivement les freins à lever, les atouts à développer et les leviers d'actions possibles pour anticiper et tirer parti des mutations en cours. Les synthèses des échanges sont capitalisées et partagées à tous les participants. Trois conférences accueillant des « Grands Témoins » sur des thèmes plus précis et transversaux, sont également proposées afin que chacun puisse enrichir sa réflexion. Un événement convivial, le « Petit Rendez-vous », a été organisé fin juin pour clore cette phase et remercier l'ensemble des participants.

### **Juillet-Novembre 2016 : synthèse des ateliers et préparation de l'événement.**

**Samedi 19 novembre 2016 : événement « Construisons ensemble les emplois et activités de demain »** à l'Hôtel de Métropole. Élus, techniciens de la Métropole, porteurs d'initiatives, visiteurs partagent les enjeux soulevés par la démarche, croisent leurs expériences et élaborent ensemble des propositions d'actions visant à répondre aux grands enjeux identifiés au cours de la démarche.

## « ALLER VERS » ET LIBÉRER LA PAROLE

Le choix d'organiser les ateliers du Grand Rendez-vous sur différentes communes, dans les locaux d'acteurs impliqués, emblématiques, n'est pas neutre. Il s'agissait de créer des moments de rencontre entre les membres du Conseil de développement et les acteurs métropolitains, mais pas seulement...

Ces ateliers ont permis au Conseil de développement de tisser des liens entre des réseaux professionnels, des structures associatives et citoyennes des communes et quartiers accueillants, et entre eux. Ils ont conduit le Conseil de développement à aller vers des publics spécifiques, les jeunes et les personnes en situation de précarité, qui devront faire face aux enjeux des métiers et activités de demain : numérisation des activités, baisse de l'emploi salarié, carrière hachée, besoin en formation continue, etc. Ils ont permis également d'aller vers les professionnels des universités, grandes écoles, centres de recherche, lieux de formation, etc. qui étudient ces mutations et en connaissent les risques et les opportunités.

Autre bénéfice de ce principe d'ouverture : *« ce choix a permis au Conseil de développement de gagner en visibilité sur le territoire, auprès d'acteurs culturels, économiques, etc. qui n'en avaient jamais entendu parlé auparavant »* souligne Léopold Jacquin (chargé de mission, DPDP).

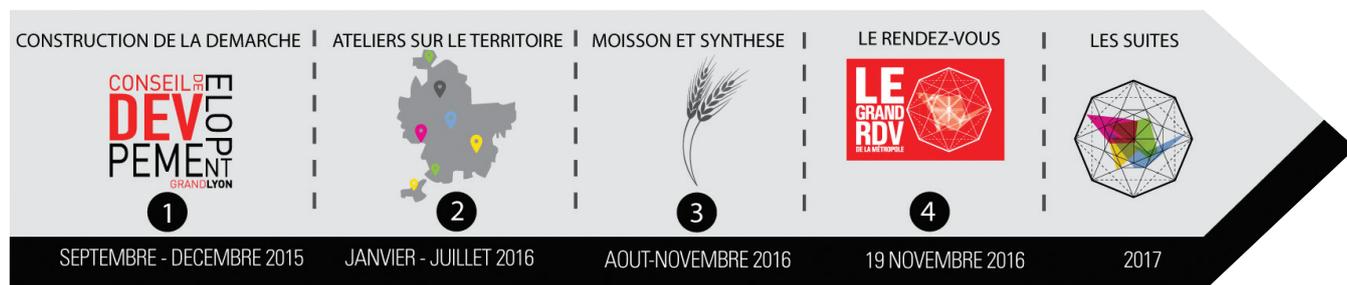
Au final, *« les participants d'horizons divers (partenaires économiques et sociaux, citoyens, administration des collectivités, de l'État, monde universitaire et de la formation) ont appris du collectif lors de séances où régnait un esprit bienveillant, respectueux des différences et constructif. En rassemblant ce qui est éparé et local, des projets et expériences de la vie quotidienne et professionnelle ont été partagés. Des murs sont tombés. Chacun a pu s'exprimer, qu'il travaille dans l'économie traditionnelle, l'économie solidaire et sociale, comme salarié ou entrepreneur, qu'il soit porteur d'initiative citoyenne, qu'il soit acteur public ou qu'il pratique les nouvelles formes d'entreprendre, de se former ou de consommer. Qu'il soit de la génération Y ou senior actif »* (Rapport d'étape du Grand Rendez-Vous).

## Nouveaux rôles, modes de faire, composition et présidence... Le Conseil de développement se réinvente !

Le Conseil de Développement est une instance consultative, instituée à la Métropole de Lyon par délibération du 11 mai 2015. 200 membres, citoyens volontaires et issus de la société civile organisée, composent et font vivre cet espace de dialogue et de réflexion.

2015 marque un tournant dans la vie de cette instance installée depuis 2001. Tout d'abord, il s'agit de la première saison de travail pour ses membres renouvelés et installés en juin. Anne-Marie Comparini assure désormais la Présidence du Conseil, succédant à Jean Frébault. Ensuite, le contexte est tout à fait singulier : les débuts d'une collectivité territoriale unique en France, la Métropole de Lyon, née le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Enfin, le Conseil de Développement affirme un nouveau rôle pour l'avenir : s'il continue à être force de proposition auprès de l'institution, il souhaite également rendre visible les engagements civiques sur le territoire et y participer... En multipliant les temps et les espaces de rencontres et d'échanges sur le territoire, la démarche du « Grand Rendez-vous » s'inscrit dans cette logique !



## CO-CONSTRUCTION, TRANSVERSALITÉ ET FORMATION : 3 INCONTOURNABLES POUR SE SAISIR DES EMPLOIS ET ACTIVITÉS DE DEMAIN

La démarche du Grand Rendez-vous a mis au jour « une profusion d'initiatives inspirantes, un archipel d'innovations et d'adaptations intéressantes, mais sans liens entre elles, sans même connaissance de leur existence parallèle » (Rapport d'étape du Grand Rendez-Vous). La centaine d'initiatives repérées sont compilées sur une carte intitulée « Ils le font déjà » (à découvrir sur [legrandrendezvous.millenaire3.com](http://legrandrendezvous.millenaire3.com) Rubrique Comptes-rendus). « La prise de conscience de la richesse des actions et initiatives sur le territoire a contribué à ce que les acteurs se projettent, s'imaginent travailler ensemble à l'avenir » témoigne Andréa Ferry (chargée de mission, DPDP). La prise de conscience de cette dynamique a constitué un terreau favorable à la co-construction.

Car, pour accompagner et tirer parti des mutations touchant les emplois et les activités, les participants s'entendent sur la nécessité de travailler avec les autres, d'aborder les questions de façon transversale et de co-construire les solutions. Par exemple, s'appuyer sur le numérique pour développer les usages en matière de prévention en santé implique du changement dans la façon de travailler et oblige à le faire ensemble : acteurs publics de santé publique, professionnels de santé, usagers, et aussi les professionnels du numérique, tous les acteurs œuvrant pour réduire les difficultés d'usage des outils numérique (fracture cognitive), les acteurs de l'éducation, etc.

Autre enseignement des ateliers du Grand Rendez-vous : l'attente forte de formation aux nouveaux emplois et de montée en compétences pour faire face aux évolutions des métiers actuels. Il s'agit à la fois de l'acquisition de connaissances et de savoir-faire et du « développement des capacités de chacun : l'autonomie, la capacité à entreprendre, à s'adapter à la nouveauté et à l'expérimentation » (Rapport d'étape du Grand Rendez-Vous). La Métropole n'a pas de compétence en matière de formation, mais elle peut être « partie prenante de la détermination des besoins en formation, de leur contenu et des modalités de leur transmission, en lien avec les emplois qui se développent sur son territoire » et participer activement au maillage de ses politiques métropolitaines « développement économique/insertion » avec les politiques nationales et régionales en matière d'emploi et de formation (Rapport d'étape du Grand Rendez-Vous).

## « Les champs d'emplois et d'activités explorés

### • NUMÉRIQUE ET VIE QUOTIDIENNE

Relation entre entreprises et numérique (transformation numérique, transition numérique, nouvelles formes d'entrepreneuriat) ; réduction des fractures numériques (usages quotidiens, opportunités du numérique, freins numériques à l'emploi) ; e-santé/citoyen acteur de sa santé (impact du numérique sur la prise en charge du patient et l'autonomie du citoyen dans son parcours de soins, numérique et prévention)...

### • ACTIVITÉS CULTURELLES ET CRÉATIVES

Relation entre entrepreneuriat et création culturelle (nouvelles formes d'organisation et de regroupement d'artistes, nouvelles formes de financement de la culture et de l'activité artistique, transition parcours personnel/parcours professionnel, repérage des initiatives au sein de la Métropole... ; relation entre patrimoine et innovation (valorisation du patrimoine, outils et opportunités d'innovation pour créer de la valeur et des emplois...) ; cultures urbaines (émergence de nouvelles pratiques, lieux intermédiaires, facteurs de lien social et de valorisation des quartiers)...

### • ÉCONOMIE VERTE ET CIRCULAIRE

Emplois verdissants dans le bâtiment (c'est-à-dire prenant en compte de façon significative et quantifiable la dimension environnementale même si leur finalité n'est pas environnementale) ; généralisation des « 3R » réparer, réemployer et recycler ; emplois verts dans les métiers de la R&D, l'éco-conception et les synergies industrielles...

### • ÉCONOMIE DU BIEN VIEILLIR

Bénévolat et seniors actifs (anticiper la transition entre vie professionnelle et retraite, rester actif par le bénévolat) ; organisation des filières « emplois blancs » et gérontologiques (attractivité des métiers de l'accompagnement en établissement et à domicile, continuité dans le suivi de la personne, qualité et fiabilité de l'information donnée au citoyen) ; numérique dans les métiers d'accompagnement et la vie des personnes en perte d'autonomie...

## L'ÉVÉNEMENT DU 19 NOVEMBRE 2016 : L'ANTICHAMBRE DE L'ACTION ?

Ouvert au grand public, l'événement du 19 novembre 2016 a été pensé comme un **temps de partage** des enjeux soulevés dans les ateliers territoriaux touchant les emplois et activités de demain et des réponses locales (associatives, privées, publiques...), mais aussi comme...

### Un temps de découverte et d'expérimentation.

84 initiatives et 6 expérimentations, artistiques, numériques ou encore touchant à l'économie verte et circulaire, ont été proposées aux participants.

### Un temps d'acculturation.

Des conférences brèves d'experts ont été proposées afin de donner aux participants une vision d'ensemble des enjeux soulevés par la démarche.

### Un temps d'échanges et de construction.

Les services de la Métropole, la société civile organisée et les citoyens ont travaillé en atelier sur des questions co-construites par la DPDP et les services et sur lesquelles un travail collaboratif de long terme pouvait être envisagé. L'idée était vraiment de mobiliser réseaux, acteurs privés et publics, citoyens-acteurs dans une perspective d'action. Pour chaque question posée, les participants avaient pour mission d'élaborer des propositions concrètes et de préciser les objectifs visés et les partenaires à associer. Il est impossible de détailler ici toutes les propositions d'action. Soulignons toutefois que nombre d'elles ont vocation à répondre aux besoins d'information (de l'existant, des bonnes pratiques, des interlocuteurs...) et de formation (initiale/continue, professionnels/associatifs/citoyens), à faciliter le travail en réseau, à accompagner les citoyens moins bien « outillés » pour faire face aux évolutions des métiers, à l'omniprésence du numérique... Fait notable : la Métropole est parfois envisagée comme le chef d'orchestre de ces actions ou comme un partenaire indispensable, mais pas toujours. Citoyens et acteurs locaux s'appuient sur leurs propres capacités à agir et collaborer pour se préparer aux mutations en cours et en tirer parti ■

## « Les approches des "regards transversaux" »

### • JEUNESSE

Représentations du travail des jeunes, attentes, sens du travail, place du travail dans la vie, évolutions souhaitées dans les parcours, formations initiales et continues, monde du travail, management...

### • FORMATION

Formation à distance comme levier de développement économiques (cours en ligne tels que les MOOC et les SPOC) ; nouvelles pédagogies au service du développement des personnes (*serious games*) ; être acteur / accompagné dans son parcours professionnel et de formation ; développement de compétences par la mise en situation...

### • REGARDS D'HABITANTS DE VAULX-EN-VELIN, DE SAINT-FONS, D'OULLINS ET DU SUD LYONNAIS

Parcours de recherche d'emploi, reconversion professionnelles, création d'activité ; atouts du territoire à développer ; difficultés à lever ; levier d'action...

## « Les conférences Grands Témoins

### • TRAVAIL, EMPLOIS, ACTIVITÉS : QUELLES MUTATIONS ?

par Pierre-Yves Gomez et Bernard Gazier

### • BIG DATA : NOUVELLE RESSOURCE POUR L'ÉCONOMIE ?

par Hervé Rivano, Elisabeth Grosdhomme Lulin et Stéphane Grumbach

### • ENSEIGNER / APPRENDRE À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

par Michel Lussault et Jean-Pierre Berthet

## « Les grands enjeux traités le samedi 19 novembre 2016

- Quel écosystème pour le partage des savoirs dans la métropole apprenante ?
- Comment développer des filières d'économie circulaire sur le territoire ?
- Comment accompagner le partage de ressources et outils pour les projets culturels ?
- Autonomie-santé : le citoyen, acteur incontournable
- De la démocratie participative à la démocratie collaborative

« La démarche du Grand Rendez-vous est salutaire car elle a permis la rencontre d'acteurs d'horizons complémentaires autour d'un secteur en plein essor : l'économie verte et circulaire. On a pu voir lors des ateliers, comme le jour de l'événement, qu'il y a de multiples façons d'accompagner ces changements : le développement des emplois verts, la transition énergétique, les activités des 3R pour «réparer, réemployer, recycler»... J'ai constaté aussi au cours de la démarche un vrai appétit des acteurs à se former aux nouveaux matériaux et procédés, mais aussi aux nouvelles manières de travailler ensemble... L'économie verte et circulaire exige des compétences et appelle donc des formations adaptées.

Anticiper les évolutions de compétences et des métiers et organiser des actions pour accompagner ces changements font partie des missions de la Maison pour l'emploi. Le Grand Rendez-vous nous a conforté dans le lancement d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences sur la filière de l'économie circulaire et de la gestion des déchets. Cela nous permettra de mieux accompagner les publics, les acteurs de la formation et les acteurs économiques qui souhaitent prendre part à ces changements » • *Françoise Rolland (Maison pour l'emploi) a participé aux ateliers Économie verte et circulaire et à l'événement.*

« Cette démarche se distingue des cadres administratifs traditionnels. Je retiens notamment une grande simplicité dans les échanges, une parole libérée, se démarquant des discours convenus, et le remarquable engagement des organisateurs qui ont su maintenir cet état d'esprit des ateliers territoriaux jusqu'à l'événement. Pourtant, les difficultés ne manquent pas dans ce type de démarche : la segmentation des travaux est intéressante mais peut nuire à la compréhension des enjeux globaux ; l'hétérogénéité des participants favorise le brassage des idées mais leur degré d'appropriation très variable des sujets complique le processus d'élaboration de propositions d'action... Celles-ci sont plus ou moins abouties et la question de leur appropriation se pose. Que va en retirer le grand public ? Comment les acteurs publics, para-publics, industriels et associatifs vont-ils s'en emparer ? Cela n'enlève rien à la qualité de la démarche mais le défi à présent est d'engager l'action, de faire bouger les lignes » • *Jean-Marc Tourancheau (ARS) a participé aux ateliers Économie du bien vieillir et à l'événement.*

« Dès mon recrutement en juillet 2016, j'ai pris connaissance de la démarche du Grand Rendez-vous et participé à la conception de l'atelier « comment développer des filières d'économie circulaire sur le territoire ? » de l'événement du 19 novembre. Il s'agissait d'identifier les sujets à traiter en

collaboration avec la Direction de la Prospective et la Direction de la Propreté et de mobiliser les acteurs du territoire, des géants, comme le groupe Seb, aux start-up comme Vertuose, et des acteurs associatifs comme la Bricc, les Compostiers, etc. Certains avaient déjà participé à la démarche, lors des ateliers territoriaux, d'autres la découvraient.

Le Grand Rendez-vous a contribué à faire connaître les initiatives locales, à favoriser la rencontre des acteurs déjà mobilisés et de porteurs de projets dans le champ de l'économie circulaire. Au-delà de l'intérêt de la rencontre, il était très intéressant d'assister au dialogue entre des professionnels engagés et des citoyens soucieux des modes de production et de consommation » • *Laureline Bourit, chef de projet économie circulaire-déchets à la direction de la planification et des politiques d'agglomération, a participé à la conception de l'événement.*

« Nous pouvons tout d'abord saluer le choix du Conseil de développement d'avoir exploré les activités culturelles et créatives dans sa démarche du Grand Rendez-vous, car aux côtés des grandes mutations sociétales et économiques que sont le numérique, le vieillissement et l'économie verte et circulaire, ce n'était pas une évidence. Les directions de la culture, de l'Innovation numérique et du développement économique ont contribué au choix des ateliers territoriaux : ils rejoignent tout à fait nos préoccupations.

Le 1<sup>er</sup> temps de la démarche, pensé et piloté par le Conseil de développement et la Direction de la Prospective, a joué un rôle d'appropriation du sujet, a favorisé les rencontres avec les acteurs et le recueil de la parole de la société civile au sens large. Le 2<sup>e</sup> temps, l'événement du 19 novembre, co-construit avec les services et porté par la Métropole, nous a conduits à mettre en discussion un des grands enjeux du monde de la culture : le partage des ressources et les nouvelles façons de travailler ensemble, avec notamment moins d'argent public. Cet atelier a conforté des besoins que nous avions déjà identifiés, tels que le développement de l'accompagnement économique des acteurs culturels, la simplification des dispositifs d'accompagnement, par exemple des procédures de subvention et a permis d'en faire émerger d'autres, tels que le besoin d'échanges entre filières, pas seulement culturelles. Au-delà de l'atelier culture, cet événement est une grande réussite : Président, Vice-Présidents, services, société civile, acteurs petits et grands, un grand nombre étaient présents ! Vient aujourd'hui le 3<sup>e</sup> temps, celui de la diffusion dans les politiques publiques » • *Irène Anglaret (chef de projet) et Frédéric Goudron (chargé de mission) à la direction de la Culture, ont participé aux ateliers "activités culturelles et créatives" et à l'événement.*



**Anne-Marie COMPARINI**

Présidente du Conseil de développement

**« QUAND LES ACTEURS DU TERRITOIRE SE CONNAISSENT ET FONT PREUVE D'OUVERTURE, LES ÉCHANGES ET COOPÉRATIONS DEVIENNENT POSSIBLES »**

*Le Grand Rendez-vous avait pour objectif d'observer les nouvelles manières de travailler, d'entreprendre et de consommer et de faire ensemble l'apprentissage de ces transformations profondes. La démarche semble avoir été bien au-delà...*

Comprendre le monde qui nous entoure apparaît indispensable pour envisager sereinement l'avenir. La montée en puissance du numérique, l'allongement de la vie, les exigences environnementales, etc. transforment profondément la société, les emplois et les activités. Plutôt que de les considérer comme des menaces, nous pouvons faire en sorte de nous approprier ces transformations, d'anticiper et d'agir au bénéfice de tous. Chemin faisant, nous avons découvert de nombreuses initiatives répondant déjà à ces transformations : des acteurs favorisant l'entrepreneuriat numérique, réduisant les fractures numériques, d'autres déployant des pratiques de réparation, de réemploi et de recyclage, d'autres favorisant le bénévolat des personnes âgées, créant des « emplois blancs »... Nous avons compilé ces initiatives, qui peuvent en inspirer d'autres, dans le document « ils le font déjà ». Par ailleurs, nous avons également perçu combien les acteurs du territoire voulaient être impliqués dans ces transformations et reconnus comme « agissants ». C'est une des raisons pour lesquelles les ateliers de l'événement du 19 novembre 2016 ont été dédiés à la co-construction de propositions d'actions. Nous prévoyons d'ailleurs d'organiser à la fin de l'année 2017 une nouvelle rencontre pour faire le point sur l'avancement des propositions du Grand Rendez-vous. Il est naturel en effet que les participants sachent ce qu'il est advenu de leurs propositions.

*Pourquoi avoir organisé les ateliers sur l'ensemble du territoire et dans les locaux d'acteurs engagés dans le numérique, l'économie verte et circulaire, l'économie du bien vieillir, etc. ?*

Ce désir d'aller vers les autres fait partie de l'ADN du Conseil de développement, mais il n'est pas toujours simple de le mettre en pratique. Lors du Grand Rendez-vous, l'idée était de favoriser la mise en relation d'acteurs qui ne se croisent pas ou peu afin qu'ils apprennent à se connaître, à se comprendre et à mieux travailler ensemble. Acteurs privés, publics, associatifs... tous ont à apprendre les uns des autres. C'est le cas par exemple des acteurs industriels, des acteurs de l'insertion et de la formation. Quand les acteurs du territoire se connaissent et font preuve d'ouverture, les échanges et coopérations deviennent possibles. La confiance s'instaure, la com-

plexité s'atténue. Et avec de la pédagogie, chacun peut s'approprier les mutations profondes auxquelles nous devons faire face et faire naître des opportunités d'agir, de travailler ensemble, de faire mieux...

*Au-delà des propositions d'action, quels messages-clés retenez-vous ?*

Le premier est que tous les métiers sont touchés par les transformations en cours. Ceci implique une montée en compétence pour tous, d'où l'importance que nous accordons à la formation tout au long de la vie. On évoque souvent l'émergence de nouveaux emplois, mais peut-être vaut-il mieux les envisager comme des emplois « augmentés » ou « reconfigurés » ? Un exemple parmi d'autres, celui des équipes médicales et paramédicales du projet Paradis (Pompe insuline ambulatoire Rhône-Alpes DiabèteS). Outre l'initiation au traitement sous pompe, elles assurent le suivi et l'assistance au domicile du patient grâce aux outils numériques.

Le second est le rôle clé des médiateurs, pour éviter les fractures entre ceux qui arrivent à « prendre le train » et ceux qui ne sont pas en capacité de le faire. Dans le champ du numérique, c'est le cas par exemple d'Emmaüs connect qui vise à faire du numérique un levier d'insertion, du TubÀ qui permet à tous de tester les services de demain et de participer à leur amélioration, de la MJC de Bron qui œuvre à réduire les fractures numériques...

Le troisième message est que, contrairement aux idées reçues, les acteurs « traditionnels » ne sont pas déconnectés des transformations en cours et peuvent faire preuve d'une grande agilité pour les accompagner : la Capeb participe à la formation des artisans à la rénovation énergétique, la CGPME propose des espaces de coworking...

Enfin, les participants ont formulé la demande de prendre part à davantage de moments de rencontre à l'échelle des bassins de vie, afin de sortir de l'entre-soi, de diffuser l'information au plus proche des habitants, de rapprocher les initiatives locales et celles d'autres territoires afin que chacun puisse bénéficier des expériences des autres. Au final, on pourrait dire que la prise de conscience et la mobilisation sont essentielles pour saisir les opportunités ouvertes par ces transformations fulgurantes. Un enjeu à aborder avec sérénité, les citoyens en ont la capacité. ■



ET APRÈS

## QUELLE DIFFUSION DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES ?

Citoyens, associations, partenaires économiques, administration des collectivités, de l'État, monde universitaire et de la formation... ont échangé, débattu et construit ensemble des propositions d'actions. Quel est le devenir de ces propositions ? Que peut-on attendre des communautés d'acteurs esquissées lors du Grand Rendez-vous ?

---

### LE GRAND RENDEZ-VOUS INFUSE DANS LES AUTRES TRAVAUX DU CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT ET INSPIRE D'AUTRES INSTANCES PARTICIPATIVES

La démarche du Grand Rendez-vous restera marquante dans l'histoire du Conseil de développement, pour sa forme comme pour le fond. Le principe d'organiser des rencontres sur le territoire a d'ores et déjà été repris par l'instance dans le cadre d'une saisine sur la Schéma Directeur des Énergies (SDE) de la Métropole au printemps 2017. Afin d'apporter un regard citoyen prospectif sur les évolutions du rapport à l'énergie à l'horizon 2030, le Conseil de développement a choisi d'aller à la rencontre sur le territoire de trois catégories de « consom'acteurs », la jeune génération, les PME et les ménages concernés par la vulnérabilité, la précarité, et autres difficultés énergétiques.

Quant aux idées et propositions d'action formulées au cours du Grand Rendez-vous, force est de constater qu'elles nourrissent d'autres démarches du Conseil de développement : la contribution élaborée lors de l'évaluation du Schéma de Cohérence Territoriale (Scot) début 2017, qui prend en compte les mutations des emplois, et la saisine sur le Schéma Directeur des Énergies, déjà évoquée ci-dessus, qui permet de compléter les propositions concernant la transition énergétique.

Soulignons enfin que le Grand Rendez-vous inspire au-delà de la Métropole. Le Conseil de développement du Nord-Isère souhaiterait organiser « son » Grand Rendez-vous sur son territoire.

---

## LE GRAND RENDEZ-VOUS : LES PREMIERS PAS D'UNE COMMUNAUTÉ « ÉCONOMIE CIRCULAIRE, ZÉRO DÉCHET »

Invités à plancher sur les manières de développer des filières d'économie circulaire sur le territoire, les participants du Grand Rendez-vous ont formulé des réponses concrètes, à une échelle très locale, tels que « sortir la donnerie de la déchèterie afin de favoriser un geste de dépôt respectueux » et « rendre visible les lieux où se vendent les équipements réemployés, reconditionnés, rénovés », mais aussi des propositions visant à « connecter le territoire à des filières économie circulaire nationales, européennes ou mondiales ». Et cette réflexion a trouvé écho au sein de la Métropole, c'est le moindre qu'on puisse dire. *« Beaucoup de choses se font déjà sur notre territoire, mais il est important de porter à la connaissance de tous les enjeux et opportunités de l'économie verte et circulaire. Les citoyens comme les acteurs sont demandeurs. Il nous revient à présent de les accompagner, de clarifier le rôle de chacun et de mettre en œuvre un plan d'actions. Rappelons que la Métropole de Lyon avait déjà mis en place un programme de prévention des déchets et s'engage dans une transition vers une économie circulaire : elle a été labellisée fin 2015 "Territoires zéro déchet, zéro gaspillage" par le Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, un label qui donne l'opportunité de se fixer des objectifs ambitieux en termes de réduction, réparation, réemploi, recyclage. En avril 2017, les orientations stratégiques du plan d'action "économie circulaire, zéro gaspillage" ont été votées. Des filières et secteurs d'activités seront priorisées prochainement au regard de leur potentiel de transition vers l'économie circulaire. Des appels à projets seront lancés. Les acteurs ayant participé au Grand Rendez-vous préfigurent vraisemblablement la constitution d'une communauté "économie circulaire, zéro gaspillage" dédiée à la mise en place du plan d'actions, au partage des bonnes pratiques, à l'émergence de projets communs innovants, etc. Une communauté que nous réunirons de nouveau à l'avenir. Le Conseil de développement ne s'était pas trompé lorsqu'il avait identifié l'économie verte et circulaire comme un secteur d'avenir, porteur d'emplois et d'activités »* (Laureline Bourit, chef de projet économie circulaire-déchets).

---

## LES ATELIERS SUR LA CULTURE NOURRISSENT LE PROJET CULTUREL DE LA MÉTROPOLE

Les activités culturelles et créatives représentent un domaine moins facile à appréhender dans une approche centrée sur les emplois et activités de demain. Les relations à établir entre culture et économie sont sujet à diverses interprétations selon les acteurs concernés. Et pourtant, des nombreuses pistes d'action ont émergé tenant compte du contexte actuel où les financements publics sont contraints. Coopération, échanges, accompagnement, rencontres, partage sont les maîtres-mots de ces propositions, rejoignant les préoccupations de la direction de la culture, comme nous l'expliquent Irène Anglaret (chef de projet) et Frédéric Goudron (chargé de mission). *« La direction de la culture est en train de réfléchir à ce que pourrait être l'animation de structures et dispositifs d'accompagnement des acteurs culturels à la recherche de formation, de lieux de répétition, de sources de financement, etc. Nous menons actuellement un état des lieux de l'existant, des acteurs-ressources, et des besoins. Les pistes qui émergeront sont nombreuses. On peut notamment citer le développement des relations entre le monde de la culture et le monde économique, au travers de partenariats, des nouveaux modèles économiques, de la transposition de leviers habituels du monde économique vers les acteurs culturels (ex. incubateurs de projets culturels)... »*.

---

## DES PROPOSITIONS D' ACTIONS FAISANT ÉCHO AU PROJET MÉTROPOLITAIN DES SOLIDARITÉS

En abordant la question des emplois et activités de demain, le Grand Rendez-vous a montré, une nouvelle fois, que la force d'un territoire réside dans sa capacité à miser autant sur le développement économique que sur l'enjeu de solidarité, d'insertion, d'aides à la personne, de montée en compétences... en bref, le développement social. Sabine Vialleton et Patrick Lopez reviennent sur les passerelles entre le Grand Rendez-vous et l'élaboration du Projet Métropolitain des Solidarités de la Métropole. (voir ci-après).■



## **Sabine VIALLETON et Patrick LOPEZ**

chargés de mission à la Délégation du Développement solidaire, de l'Habitat et de l'Éducation, Métropole de Lyon

### **« DE GRANDS PRINCIPES ET DES PROPOSITIONS D' ACTIONS DU GRAND RENDEZ-VOUS SONT EN ACCORD AVEC LE PROJET MÉTROPOLITAIN DES SOLIDARITÉS »**

*La démarche du Grand Rendez-vous s'est déroulée au moment où la Métropole s'engageait dans l'élaboration de son Projet Métropolitain des Solidarités (PMS). Celui-ci fixe un cadre stratégique d'action pour les politiques sociales et identifie aussi leurs synergies avec les autres politiques publiques de la Métropole. Comment cette démarche de participation citoyenne et de prospective a-t-elle croisée votre projet ?*

La phase de diagnostic précédant l'élaboration du PMS nous a conduit à consulter près de 1000 personnes : agents métropolitains, élus, acteurs associatifs, etc. Les dispositifs existants, l'organisation mise en place, les coopérations ont été examinés afin de cerner ce qui était satisfaisant et ce qui méritait d'être amélioré et repensé à l'aune de l'ensemble des compétences métropolitaines. Des groupes de travail et des entretiens individuels ont été menés. Nous nous sommes aussi appuyés sur les études existantes et intéressés aux travaux du Conseil de développement. La contribution « Quelle Métropole pour les citoyens ? 40 propositions pour une métropole inclusive, solidaire et citoyenne » (2014) énonce de grands principes en accord avec le PMS : privilégier le développement social, affirmer la Métropole comme chef de file des solidarités, reconnaître l'usager acteur de son parcours de vie, s'appuyer sur les 3 piliers que sont le développement économique, le développement urbain et le développement social pour répondre aux besoins de tous, et en particulier des plus fragiles... L'idée d'organiser des « États généraux du développement social » sous la forme d'assises de la solidarité, pour favoriser les échanges entre les parties prenantes dans une perspective d'amélioration des dispositifs et politiques mises en œuvre, a aussi retenu notre attention.

Quant à la démarche du Grand Rendez-vous, d'une part, elle a investi des sujets intéressant le PMS, comme l'insertion, la formation, les services d'aides à domicile, les personnes en perte d'autonomie. D'autre part, l'événement a accueilli un show-room d'initiatives innovantes, associatives, privées et publiques, portées ou non par la Métropole, mais visant *in fine* au bien-être des habitants. Ce principe pourrait être décliné à des initiatives

solidaires sous toutes leurs formes : des actions associatives, des partenariats inspirants, des acteurs privés engagés dans des démarches solidaires... tout ce qui concourt aujourd'hui à l'exercice de la solidarité.

*Le PMS propose des fiches-actions, des feuilles de route déclinant concrètement les objectifs. Pouvez-vous nous donner des exemples faisant écho aux propositions du Grand Rendez-vous ?*

Le PMS est organisé en 4 grands axes : la prévention, l'accompagnement, les partenariats et l'inclusion sociale. Pour chaque axe, plusieurs fiches déclinent des idées portées également par le Grand Rendez-vous. En lien avec l'économie du bien vieillir, on peut citer par exemple le développement de solutions alternatives pour l'accueil des personnes âgées, c'est-à-dire entre le maintien à domicile et le placement en institution : des habitats sortant parfois du cadre réglementaire, des services territoriaux, des accueils temporaires... En lien avec le numérique, une action vise, non pas à favoriser le tout numérique, mais à permettre à ceux qui le peuvent d'accomplir certaines démarches dématérialisées, de consulter l'état d'avancement de leur dossier en ligne sans avoir à se déplacer dans une Maison de la Métropole. Cela permettrait de désengorger ces services et dégagerait du temps aux travailleurs sociaux pour accompagner, dans la durée et de façon personnalisée, ceux qui en ont le plus besoin. Le PMS comporte également deux fiches-actions en lien avec l'implication citoyenne.

On peut souligner aussi que le PMS traduit la volonté de s'appuyer sur les instances existantes pour conduire les politiques de solidarité. Il intègre des actions prévues dans les autres cadres stratégiques et opérationnels de la Métropole et notamment le PMI'e (Programme Métropolitain d'Insertion pour l'Emploi). On ne peut plus aujourd'hui aborder l'accompagnement social de façon cloisonné. Ce maillage contribue à donner du sens à l'action. L'objectif est vraiment de tirer parti du croisement des politiques publiques, de penser ensemble le développement social, le développement économique et le développement urbain pour optimiser l'action publique, sans ajouter de la complexité. ■



## Sandrine FRIH

Vice-Présidente en charge de la politique de concertation et de la participation citoyenne

### « LA CAPACITÉ DES CITOYENS ET ACTEURS LOCAUX À AGIR EST TOUT À FAIT REMARQUABLE ET INTERPELLE L'ACTION PUBLIQUE »

*La démarche du Grand Rendez-vous avait pour objectif de « faire ensemble l'apprentissage des métiers et des activités de demain » afin de mieux les anticiper et d'en tirer parti. Pour ce faire, 16 ateliers ont été organisés sur différentes communes de la Métropole au 1<sup>er</sup> semestre 2016. Quel regard portez-vous sur cette démarche singulière dans le champ de la participation citoyenne ?*

Le Grand Rendez-vous est tout d'abord une démarche prospective traitant une question centrale : comprendre les mutations touchant les emplois et activités de demain. Il n'était pas question pour le Conseil de développement de réaliser une prospective chiffrée, d'organiser une concertation, ou encore de rédiger une contribution technocratique, mais de prendre le pouls du terrain auprès des premiers concernés : habitants, porteurs d'idées, acteurs privés et associatifs... C'est pourquoi une démarche ascendante a été menée : des ateliers territoriaux ont été organisés afin d'explorer ensemble ce sujet et de découvrir les initiatives déjà à l'œuvre sur le territoire. Et nous avons constaté que la capacité des citoyens et acteurs locaux à agir était tout à fait remarquable et interpellait l'action publique. Faire remonter cette réflexion collective aux politiques et nourrir les politiques publiques ont été les autres bienfaits de cette démarche.

Quant à la journée du 19 novembre, elle a été le point d'orgue de cette dynamique collective. L'Hôtel de Métropole a ouvert ses portes et a accueilli plus de 900 personnes. D'une part, elle a permis aux nombreux visiteurs, comme aux élus, de découvrir la richesse des initiatives du territoire. D'autre part, des questions précises, co-construites avec les services, ont été travaillées en atelier afin d'orienter nos réflexions et actions dans un souci d'amélioration des politiques publiques métropolitaines.

*Que retenir de cette démarche pour l'avenir ? Quels sont les prochains défis de la participation citoyenne ?*

Il faut continuer à aller sur les territoires. Il y a un manque de confiance, voire une défiance énorme, à l'encontre du politique. Plus on ira sur le territoire, mieux on travaillera avec les citoyens, la société civile organisée, et on regagnera peu à peu la confiance. Il faut avancer et construire ensemble les politiques publiques, ce type de démarche y contribue.

Au-delà de la confiance, ce type de démarche participe aussi à une meilleure connaissance de la Métropole, de ses compétences sociales, économiques et urbaines, et plus généralement, de l'action publique. Ceci est très important, notamment dans la perspective de l'élection du Président de la Métropole en 2020 et de la démarche d'amélioration de la relation aux usagers que porte ma délégation. Porter à connaissance, informer efficacement, simplifier restent des défis permanents... Nous sommes aussi en train de travailler sur une plateforme numérique collaborative afin d'ouvrir encore le champ et les modalités de la participation citoyenne. Toutes ces actions contribuent à rapprocher citoyens et politiques, recréent la confiance et participent *in fine* à l'amélioration des politiques publiques. ■



**Marie-Amandine VERMILLON**

Psychologue sociale, chargée de médiation  
et d'expérimentations au TubÀ

## D'AUTRES MANIÈRES DE CONSTRUIRE L'ACTION PUBLIQUE ?

Le 21 janvier 2016,  
le TubÀ a accueilli  
la première rencontre de  
la démarche collaborative  
« Le Grand Rendez-Vous »  
portée par le Conseil de  
Développement et  
la Métropole de Lyon, autour  
de la question « Quelles  
activités, quels emplois  
pour demain ? ». La tenue  
de ce 1<sup>er</sup> atelier au TubÀ—  
intitulé « Entreprises et  
numérique »— n'est pas due  
au hasard.

Repenser les villes pour les transformer en cités durables, imaginer des solutions innovantes pour rendre la vie urbaine plus agréable, faciliter l'émergence de nouvelles entreprises et la création d'emplois, autant de challenges que le TubÀ s'emploie à relever depuis sa création en novembre 2014 en tissant des liens entre les différents acteurs de la ville (publics, privés et citoyens). Ces nombreux défis et les moyens employés pour y répondre s'ancrent dans un contexte où le numérique, comme culture et technologie, vient bouleverser le champ social, économique, technologique, politique et culturel. Les grandes entreprises cherchent à se réinventer, des acteurs dits d'intermédiation germent, des initiatives citoyennes fleurissent et l'acteur public imagine d'autres manières de produire l'action publique.

C'est au cœur même de ce changement de paradigme qu'émergent et se déploient de nouveaux lieux d'innovation hybrides et ouverts. Ces espaces, qui tendent à se cristalliser autour de la notion de « Tiers Lieux », recouvrent des réalités multiples mais ont en commun d'embrasser des valeurs d'ouverture, de collaboration et de partage. Véritables espaces de mutualisation de ressources (humaines, matérielles et immatérielles), ils entretiennent un lien étroit à leur territoire, promeuvent la vie en communauté, la diversité (compétences, acteurs, usages), l'intelligence & l'action collectives et sont moteur d'innovations (sociales, organisationnelles, technologiques, de services/produits, de modèles d'affaires). Ces formes d'espaces

(semi)publics situés au cœur des villes constituent de véritables opportunités pour interroger collectivement et expérimenter de nouvelles manières de penser la société, de produire des connaissances et d'organiser le travail. C'est d'ailleurs ce que Rieul Techer, co-fondateur de la Myne et Léthicia Rancurel, directrice du TubÀ, ont mis en lumière par leurs témoignages lors de cette 1<sup>ère</sup> rencontre.

Ces modes de pensée et d'agir irriguent ainsi peu à peu différentes sphères sociales et puisent leur essence dans la culture numérique et l'éthique hacker qui prônent l'horizontalité, l'autonomie, le droit à l'erreur, le faire soi-même, le faire ensemble et l'apprentissage par la pratique. Cependant, mettre la focale sur ces nouvelles dynamiques –en s'attachant aux potentialités du numérique (comme culture et technologie) dans ses versants révolutionnaires, émancipatoires et positifs– ne doit pas évincer la façon dont la robotisation, la numérisation et l'automatisation impactent l'organisation sociale. L'évolution et la diffusion des technologies informatiques, qui produisent de profonds changements, peuvent participer à la réification des individus si elles ne sont pas collectivement pensées, débattues et menées. En se détachant d'un déterminisme technologique qui supposerait que cette propagation des techniques se produit de manière autonome sans qu'on ne puisse agir dessus, ces expansions technologiques invitent à questionner les concepts d'emploi et de travail. L'un étant fixé par un encadrement juridique où une activité exercée est rémunérée par un salaire (peu importe sa nature et finalité), tandis que l'autre renvoie plutôt à une dimension positive et vitale de nos activités car utiles pour l'individu et socialement. Elles nous incitent également à repenser la manière de produire et de partager des connaissances pour faire face aux mutations du monde du travail - ceci ayant été soulevé par Lionel Poinot, directeur de l'ENE pendant l'atelier - et plus largement du monde social.

Si la ville d'aujourd'hui et de demain à 1001 défis –sociaux, économiques et environnementaux– à relever, ceux concernant le travail et les activités sont à traiter de manière démocratique et transversale. Pour répondre à ces grands enjeux, éviter d'adopter une approche techno-centrée (qui considère la technologie comme toute-puissante, capable de répondre à tous les maux de notre société) est un principe sur lequel forger les réflexions et actions collectives publiques, privées et citoyennes.

C'est donc en soutenant des espaces et des temps de débats et de modes de faire emprunts de l'éthique hacker, en appuyant l'émergence, la co-conception et l'expérimentation de lieux, de pratiques et de mouvements hybrides, inclusifs, atypiques et contributifs dans les villes et dans l'espace numérique que l'acteur public local trouve son rôle. ■



**DÉLÉGATION  
TERRITOIRES  
& PARTENARIATS**

**DIRECTION DE LA PROSPECTIVE  
ET DU DIALOGUE PUBLIC**

Retrouvez toutes les études sur  
[www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com)

**Métropole de Lyon**  
20 rue du Lac  
CS 33569 – 69505 Lyon Cedex 03

[www.grandlyon.com](http://www.grandlyon.com)

**GRANDLYON**  
la métropole