

QUELLE SOCIÉTÉ VOULONS-NOUS À L'HEURE DU NUMÉRIQUE ?

INTERVENTION de JEAN-LOUP MOLIN, Grand Lyon - Direction de la Prospective et du Dialogue Public
de MATHIEU SALMON, Grand Lyon - Mission numérique **et de EMILE HOOGE**, Nova7

Contexte

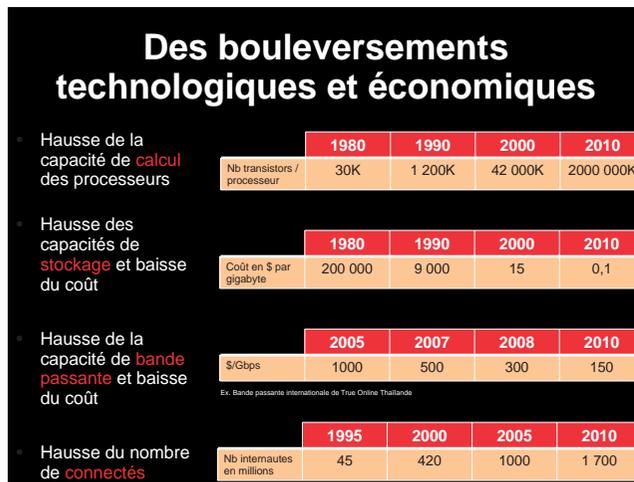
Karine Dognin-Sauze, Vice-Présidente du Grand Lyon chargée de l'innovation et des nouvelles technologies d'information et de communication a demandé que les services formulent des propositions aux élus pour développer une stratégie numérique appliquée aux politiques publiques de l'institution. Ces propositions englobent à la fois des projets nouveaux, mais également des changements de posture dans notre manière de travailler - pour ne prendre qu'un exemple, la façon dont l'institution gère la gestion du dedans et du dehors en son propre sein.

Pour travailler sur ce sujet, nous devons nous intéresser à la dynamique des usages, sans toutefois perdre de vue les enjeux de la collectivité. Pour cette raison, nous avons travaillé avec des professionnels des politiques publiques. Nous avons donc, avec Matthieu Salmon, de la Mission Numérique, organisé des ateliers réunissant des professionnels du Grand Lyon et ses partenaires sur les thèmes cités en amont. En marge de ces ateliers, nous avons également constaté des pratiques existantes ailleurs, et procédé à un certain nombre de lectures.

Nous souhaitons vous présenter aujourd'hui le rapport qui en découle. Il fournit une vision panoramique qui s'inscrit comme une introduction à cette journée.

Usages et technologies numériques : les clés d'un monde qui change

Avant de parler des enjeux de société et des leviers d'action d'une collectivité, il semble nécessaire de présenter des éléments de contexte sur les technologies et les usages. Nous allons pouvoir construire les débats par la suite sur ces fondations. Elles peuvent apparaître comme évidentes pour nombre d'autres vous, mais sont importantes pour situer un point de départ.



Nous constatons diverses évolutions technologiques :

- une forte hausse des capacités de calcul à travers les processeurs présents dans les ordinateurs – selon une courbe exponentielle ;
- des capacités de stockage en très forte augmentation, liées en parallèle à une baisse du coût de stockage ;
- une progression très importante de la capacité de la bande passante, permettant de faire circuler de l'information numérique facilement et pour un coût modique - il demeure toutefois des effets de saturation ponctuels.

Les données numériques permettent de réaliser des actions performantes, et ce à des coûts restreints. Certains peuvent se saisir de cette opportunité pour diffuser de la connaissance et des services avec une grande facilité. La question de la gratuité est même posée. En conséquence, le nombre de personnes connectées a littéralement explosé, avec 1,7 milliard d'internautes dans le monde.

Aujourd'hui, internet relie le monde



Nous avons également pu constater des changements dans la manière d'utiliser Internet. Le Web 1.0, né dans les années 90, correspond à une consommation d'informations par l'individu, via des navigateurs et des moteurs de recherche. Le contenu est au cœur de son dispositif. Ces outils sont de qualités variables, mais agrégés sur des portails, tels que Doctissimo. Le Web 2.0, quant à lui, a permis de relier non plus les contenus mais les personnes. L'Internaute devient acteur et producteur d'informations, comme sur *Wikipedia*.

Nous nous sommes demandé ce que faisaient ces personnes sur Internet. Quelques chiffres en disent long :

- un milliard de vidéos sont consultées chaque jour sur *YouTube*,
- 4 milliards de clichés sont disponibles sur *Flickr*,
- 126 millions de blogs présents dans le monde,
- 400 millions d'utilisateurs actifs sont reliés sur *Facebook*.

La France s'inscrit bien sûr dans ce mouvement, avec 35 millions d'internautes, 19 millions de connectés en haut débit, 59 millions de téléphones mobiles dénombrés et 15 millions de « mobinautes » à travers les cartes 3G actives.

Le Web 1.0 : les informations sont reliées

Le contenu est roi et l'individu consommateur

Le Web 2.0 : les personnes sont reliées

L'individu est acteur : il participe, devient créateur d'info et de liens

Une troisième phase émerge actuellement, appelée le Web 3.0 ou « Web au carré ». Internet prend une nouvelle dimension, en prenant davantage place dans le monde physique. Il devient possible de géolocaliser des personnes et des objets, et un téléphone va permettre de regarder le monde qui nous entoure tout en recevant des données diverses. Parmi les applications possibles, on peut citer :

Le Web² : tout est relié (données, objets, personnes, lieux)

Géolocalisation des personnes
Réalité augmentée : revivre l'Histoire
Réalité augmentée : information in situ

Le contexte s'impose : géolocalisation et réalité augmentée

Le Web² : tout est relié (données, objets, personnes, lieux)

Codes 2D : des informations reliées aux objets
RFID : des informations reliées aux objets
NFC (ex. : paiement par téléphone mobile)
Bluetooth (ex. : des informations diffusées vers les mobiles)

L'Internet des objets relie monde physique et monde virtuel

Le Web² : tout est relié (données, objets, personnes, lieux)

Amazon : moteur de recherche relationnel et visuel pour amazon.com
Carte ontologique à partir des statistiques de la criminalité au Royaume Uni

Le web sémantique relie les données et les transforme en savoirs

les applications possibles, on peut citer : le suivi de colis grâce aux technologies RFID ; le paiement par téléphone sur des bornes utilisant la technologie NFC (Near Field Communication) ; la diffusion d'informations (par une collectivité, notamment) via le *Bluetooth*... Désormais, les données ne sont plus reliées par des liens hypertextes mais par des métadonnées qui permettent de faire des recherches conceptualisées et surtout individualisées.

Les trois transformations d'internet

Web 1.0 → Web 2.0 → Web²

source de l'information	éditeurs de contenu	utilisateurs	contexte
mode d'organisation	compétition	participation	personnalisation contextualisation
rythme des flux	jours	minutes	instant
logiciels et applications	navigateurs e-mail moteurs de recherche	web apps réseaux sociaux blogs et wikis	géolocalisation réalité augmentée web sémantique
matériels et réseaux	modem ethernet	smartphone wifi / 3G	objets connectés RFID/NFC/Bluetooth

Quelles transformations sociétales ?

Dès lors deux constats viennent à l'esprit. Premièrement, les évolutions se réalisent à grande vitesse. Deuxièmement, le processus de transformation du monde induit de nouvelles conquêtes, de nouveaux enchantements, de nouvelles animations mais aussi de nouvelles questions. Nous avons pour notre part délimité cinq grandes transformations liées au numérique.

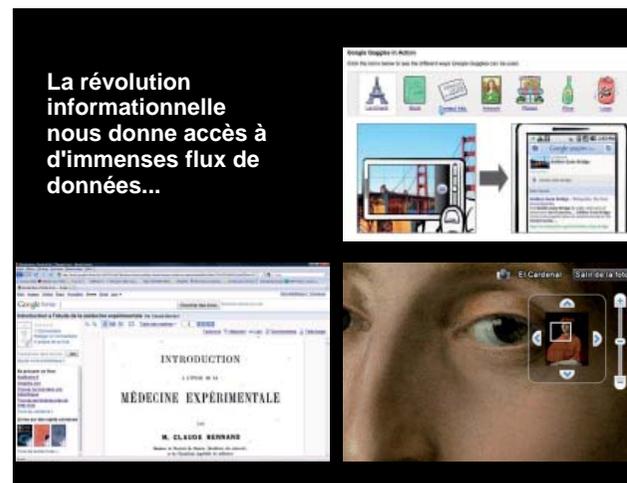
La magie de la bibliothèque universelle

Elle permet par exemple de contempler une peinture chez soi, et non plus forcément au musée, ou d'accéder à une multitude d'informations quel que soit l'endroit.

Les bénéfices de la multiplication des accès à l'information sont immenses et tellement évidents qu'il est inutile de les développer ici.

Cependant, nous ne sommes pas tous égaux devant Internet. En matière d'information, la plupart des personnes utilisent *Google* pour trouver les contenus les plus cités. D'autres utilisent des sites ciblés où ils sont certains de trouver des connaissances de valeur sûre, comme *Persée* dans le domaine des sciences humaines. D'autres enfin utilisent le filtre des réseaux sociaux pour trouver les informations les plus récentes et les plus pointues.

Nous ne sommes également pas tous égaux devant la nécessité de décrypter le statut des informations, notamment des images violentes que nous pouvons trouver sur Internet. Le Web offre un monde à portée de mains, mais un monde complexe, dans lequel il est de plus en plus difficile voire impossible d'interdire. Il repose donc sur le libre-arbitre de chacun.



La révolution informationnelle nous donne accès à d'immenses flux de données...

La révolution informationnelle nous donne accès à d'immenses flux de données

Opportunités :

- > praticité
- > liberté
- > accélération du développement des connaissances

Points de vigilance :

- > complexité de la recherche
- > mélange d'informations de tous statuts
- > Images violentes

Société complexe et du libre arbitre => enjeu d'éducation et de formation

Le Web offre un monde à portée de mains, mais un monde complexe, dans lequel il est de plus en plus difficile voire impossible d'interdire. Il repose donc sur le libre-arbitre de chacun. L'éducation et la formation doivent donc avoir un rôle central.

La magie de l'immédiateté



Les technologies nous font vivre dans un monde de l'immédiateté ou de l'atemporel

Opportunités :

- > hyperexcitation intellectuelle et sensorielle
- > intelligence dynamique et interactive

Points de vigilance :

- > un agir *en réaction* plutôt qu'*en réflexion* ; des compétences *tactiques* plutôt que *stratégiques*
- > Difficulté à prendre du recul et à construire des représentations du social
- > fatigue cognitive

Nécessité de combiner la puissance des *interaction* et l'impératif de la *prise de recul* => s'intéresser aux mouvements « Slow »

L'immédiateté permet d'accéder à de l'information en permanence et quel que soit le lieu. Cette information est dynamique, conceptualisée et ciblée ; c'est par exemple une application *iPhone* permettant de connaître les perturbations du métro parisien. L'immédiateté est source d'excitation : notre intelligence et nos sens sont sollicités en permanence par des images, des sons et des informations. La dynamique d'interconnexion est très favorable à la créativité et à l'innovation. En contrepoint, l'hyper sollicitation permanente ne favorise ni le développement de la pensée profonde, ni la prise de recul. Elle génère aussi de la fatigue cognitive. Nous pouvons en déduire que les gagnants de demain seront les personnes capables de jouer sur les deux intelligences. Pour cette raison, il est ainsi intéressant de regarder ce qui se passe dans le *cittàslow*, le mouvement des « villes lentes contre la frénésie automobile ».

La magie des réseaux sociaux

Les réseaux sociaux permettent aux adolescents de tester leur discours, leur humour et leur séduction en marge du cercle familial. Ils donnent la possibilité aux personnes âgées de suivre les déplacements à l'étranger de leurs proches. Ils accompagnent une nouvelle libéralisation de l'individu. Ce dernier peut ainsi développer des liens forts autour de ses centres d'intérêt en dehors de ses cercles d'appartenance contraints que sont la famille, le quartier ou le travail.

L'individu peut également nouer des liens dits faibles, en dehors du milieu de son milieu socioculturel, comme lors d'une démarche de recherche d'emploi.

Mais les risques de ces réseaux sociaux sont nombreux. Les journaux fourmillent d'articles sur le sujet. Il semble toutefois important de souligner que les réseaux sociaux s'inscrivent dans les relations quotidiennes des individus et n'ont donc pas une action univoque de déterritorialisation des relations sociales.

Une opportunité est donc donnée aux institutions publiques de repenser leur ancrage territorial. La bibliothèque de Romans l'a fait en créant et animant des communautés de lecteurs.

Les nouvelles pratiques de sociabilité en ligne bouleversent notre « capital social »

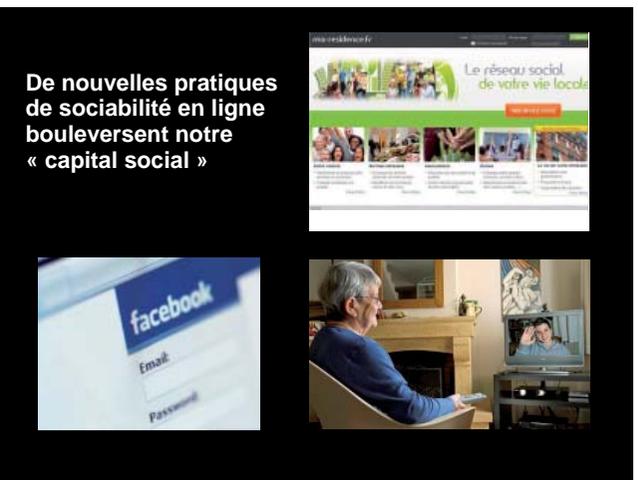
Opportunités :

- > renouvellement des liens forts (communautés d'intérêts)
- > élargissement du réseau de liens faibles

Points de vigilance :

- > Dégradation de la qualité des relations humaines, insécurisation des individus
- > formatage des personnes?
- > intimité dévoilée, traçabilité des actions

Réinventer la *vie de quartier* et la relation *collectivité – citoyens* à l'heure des réseaux sociaux => Besoin de travaux de recherche et d'évaluation



La magie de la réalité mixte



L'hybridation des mondes réel et virtuel fait émerger une réalité mixte

L'hybridation des mondes réel et virtuel fait émerger une réalité mixte

Opportunités :

- > enrichissement et enchantement de l'expérience urbaine
- > praticité

Points de vigilance :

- > la ville et l'autre à travers des filtres: jusqu'où ?
- > place de la collectivité
- > acceptabilité sociale

Prendre au sérieux les enjeux d'acceptabilité sociale et de vivre ensemble dans la ville => conduire des expérimentations

Il est désormais possible de diffuser partout dans la ville des informations contextuelles, et d'agir dans le monde virtuel depuis le monde réel. Nous pouvons prendre l'exemple de la *Wii* dans le salon, et qui sait, demain de se servir de cette console dans l'espace public. Les potentialités en termes de praticité et d'enchantement sont considérables. Demain, nous pourrions ainsi assister sur la place des Terreaux au discours du Général de Gaulle proclamant du balcon de l'Hôtel de Ville que Lyon est la capitale de la Résistance. Mais jusqu'à quel point les individus auront-ils envie de vivre leurs relations à la ville et à l'autre à travers des filtres numériques ? Le monde marchand ne sera-t-il pas plus rapide que le monde public pour investir ces nouveaux espaces ? Si nous pouvons penser que demain l'espace public de la ville sera une interface avec le monde, l'institution publique doit être réactive sur ces questions et procéder à des expérimentations.

La magie de la production, la collaboration et la gratuité

Internet a fait émerger des géants, tels que *Google*, *Facebook*, *Microsoft* et consorts. Ces géants en sont parfois inquiétants, compte tenu de la place qu'ils occupent dans le fonctionnement de nos sociétés. Mais internet propose en même temps des alternatives. L'individu qui produit, crée, collabore et diffuse, joue le rôle d'un contre-pouvoir. Ces derniers sont appelés *Pro-Am*, les professionnels amateurs. Récemment, un pôle de résistance au « tout brevet » est apparu, pour contrer une forme de privatisation latente.

Il se développe également une culture qui pousse les organisations, publiques et privées, à s'ouvrir sur l'extérieur. Là encore, les collectivités publiques doivent s'adapter. Elles pensaient être face à des administrés, puis des usagers, et enfin des citoyens. Aujourd'hui, elles se retrouvent face à des *Pro-Am*. Elles doivent donc gérer cela avec une agilité intellectuelle et relationnelle, ce qui n'est pas toujours le point fort des grandes organisations. Des expérimentations nouvelles sont donc nécessaires. Que nous soyons en accord ou non avec ces évolutions, seules ces expérimentations peuvent nous permettre de maîtriser et comprendre nos fonctionnements futurs. Si nous voulons donner une chance à nos territoires, nous devons aussi être en phase avec les acteurs économiques du futur.

Une nouvelle culture de production personnelle, de collaboration et de partage émerge grâce à internet



Une nouvelle culture de production personnelle, de collaboration et de partage émerge grâce à internet

Opportunités :

- > biens communs informationnels (gratuité...)
- > vitalité sociétale (art, démocratie, solidarités...)
- > innovation ouverte (crowdsourcing...)

Points de vigilance :

- > concurrence du monde économique
- > complexification des postures: administré, usager, citoyens, « pro-am »

Prendre au sérieux la capacité des *modèles ouverts* à transformer le monde => Conduire des expérimentations pour rester dans l'innovation

Révolutions numériques : quelles politiques publiques ?

Au cours des différents ateliers menés avec la Direction de la Prospective et du Dialogue Public, nos partenaires nous ont interrogés sur les politiques publiques du futur, notamment sur le degré d'intervention de la collectivité. De multiples questions sont donc posées. Il convient ainsi de statuer s'il est du rôle d'une collectivité de se lancer dans une course effrénée à la technologie. De même, comment une collectivité doit-elle se positionner vis-à-vis des services marchands et de l'implication des opérateurs des nouvelles technologies ? Dans le cadre d'un thème sur l'espace public, n'avons-nous pas un rôle de modérateur à jouer, pour replacer au centre du débat les notions de vivre ensemble et d'appartenance au sein d'une agglomération ?

Autour de ces ateliers, trois enjeux ont été particulièrement mis en avant :

- le savoir et la connaissance ;
- les services urbains (transport, voirie, propreté...) ;
- l'animation de l'espace public, le vivre ensemble, la cohésion sociale.

L'enjeu de l'espace public (1/6) - Contexte
Le numérique au service du vivre ensemble ?

> **Lieu de partage et de conflictualité :**
 un des espaces où s'exprime le lien social en constante évolution

> **Règles du vivre ensemble à (re)définir à l'ère numérique**

> **Politique de l'espace public aux multiples enjeux :**
 mobilité, environnement, solidarité, sentiment d'appartenance...

```

    graph TD
      A[faciliter la vie quotidienne] --> B[favoriser les pratiques collectives]
      A --> C[permettre l'expression et l'appropriation]
      B <--> C
    
```

L'animation de l'espace public poursuit trois objectifs majeurs : faciliter la vie quotidienne des *Pro-Am* ; favoriser les pratiques collectives ; permettre l'expression et l'appropriation des territoires par les usagers.

L'intervention du numérique sur l'espace public est particulièrement importante, notamment pour l'agglomération du Grand Lyon. Nous devons faciliter la vie quotidienne des usagers, avec notamment la création d'une offre de services publics, des accès à l'information, des données sur les transports, des informations en temps réel sur les ouvertures des musées... Le critère principal serait l'accessibilité pour tous. A ce jour, l'information est tributaire de l'équipement de l'individu et la collectivité doit donc s'interroger sur ce point.

L'enjeu de l'espace public (4/6)

permettre l'expression et l'appropriation

Ambitions

- au préalable, faire partager les règles de civilité sur l'espace public (ex. une logique de surveillance, ou d'auto-régulation)
- favoriser l'expression et faire vivre à chacun une expérience enrichie du monde (ex. réalité augmentée)

L'enjeu de l'espace public (3/6)

faciliter la vie quotidienne

Ambitions

- offrir, sur l'espace public, des services publics à tous les individus (quels services : wifi gratuit, bornes bluetooth, panneaux à messages variables)
- adapter l'espace public aux besoins des individus (« sur-mesure », services variables en fonction du temps, de la fréquentation...)

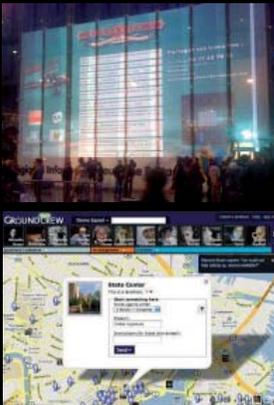
Nous devons permettre à chaque individu de s'appropriier l'espace public, et de pouvoir s'exprimer par ce biais. Nous avons à Lyon différents événements sur l'espace public, tels que la Fête des Lumières, les Biennales de la Danse, le Festival du Cinéma. Ces moments de grande importance culturelle doivent nous permettre de pérenniser cette expérience avec l'aide du numérique, et ainsi favoriser leur appropriation.

L'enjeu de l'espace public (5/6)

favoriser les pratiques collectives

Ambitions

- favoriser l'animation de l'espace public autour d'événements festifs et nourrir le sentiment d'appartenance (ex. mur contributif sur l'espace public pendant les Transmusicales de Rennes)
- faciliter l'organisation d'activités collectives et la création de liens (via la géolocalisation et la rencontre de ses contacts)



Nous devons enfin favoriser les pratiques collectives. Que peut faire la collectivité pour favoriser la co-création et la co-conception au niveau de l'agglomération ? Les peintures murales dans les différents quartiers de Lyon constituent une première réponse, sans apport du numérique il est vrai. Comment aujourd'hui la collectivité profite des évolutions numériques pour relancer la cohérence sociale et le sentiment d'appartenance dans l'agglomération ?

Ces trois orientations sont compatibles, et s'inscrivent dans une logique de progression pour se rapprocher de ce que nous pourrions baptiser une e-metropole. Pour ce faire, la collectivité doit déterminer son propre rôle, à savoir être porteuse de ces nouvelles technologies ou, au contraire, n'être qu'en support des logiques qui lui sont propres.

Transformer la métropole lyonnaise avec le numérique : quelques pistes de réflexions

L'objectif de ce rapport était à la fois d'interpeller la société sur de grands enjeux liés au numérique, et d'interroger la collectivité sur la posture qu'elle peut adopter en parallèle. Pour ce faire, il faut donc développer auprès des personnes des idées concrètes que nous avons définies. Elles ne sont pas encore à l'étude, mais je vous les livre, afin de lancer le débat.

Idée 1

Créer une AGENCE CULTURELLE pour éditorialiser l'espace public

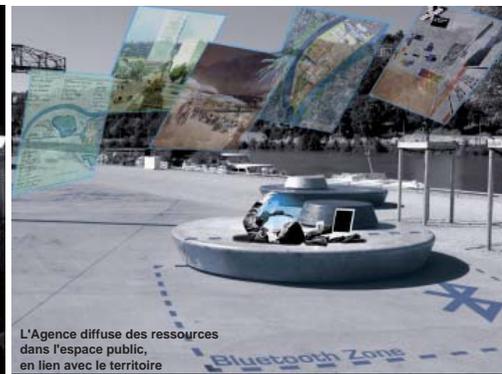
Produire et diffuser des savoirs et des créations artistiques sur l'espace public grâce aux technologies numériques

Idée 1 : Agence culturelle

Pourquoi mettre en œuvre cette idée ?

- > expérimenter **l'espace public du futur**, les tensions et les enchantements, le nouveau vivre ensemble
- > placer dans l'espace public **une ambition culturelle** aussi élevée que celle qui se pratique au sein des institutions
- > s'inspirer des pratiques émergentes pour développer **une politique culturelle complémentaire** de l'existant
- > affirmer **la présence de la collectivité** sur l'espace public et affirmer son rôle actif dans la construction du vivre ensemble
- > s'engager dans une **démarche singulière** et « différenciante »

La première idée serait de créer à Lyon une agence culturelle permettant d'éditorialiser l'espace public. Nous avons de nombreuses agences culturelles dans la ville, comme les musées ou salles de spectacles. Cette agence aurait pour mission d'occuper l'espace public, en passant commande à des artistes ou des scientifiques pour produire des œuvres culturelles ou pédagogiques, en utilisant les technologies numériques. Elle pourrait diffuser toutes sortes de ressources qui existent dans l'agglomération, que ce soit sur Internet ou en archives. Elle pourrait appeler à des projets plus innovants, visant à des créations ludiques, technologiques, pédagogiques. Elle pourrait gérer un espace de projection au cœur de la ville pour y diffuser des œuvres culturelles. Elle créerait ainsi un rituel auprès du grand public, à des dates récurrentes.



Cette idée répond à un enjeu fort pour la collectivité, qui est d'investir l'espace public. Ce dernier évolue, il s'hybride entre le monde réel et le monde virtuel. La collectivité doit donc s'adapter et aller plus loin que la simple gestion de l'espace public qui consiste à traiter le mobilier urbain et l'aménagement. Elle peut éditorialiser l'espace avec de l'information. Par ailleurs, il nous semble important qu'une métropole comme Lyon ait une ambition culturelle, artistique et créative. Celle-ci ne doit pas se limiter aux institutions classiques que sont les écoles, les musées ou les théâtres. Le numérique offre de nouvelles opportunités pour une diffusion dans l'ensemble de l'espace public.

Idée 2

Créer une **PLATEFORME D'INNOVATION OUVERTE** pour inventer les nouveaux services que la ville doit offrir

- Publier des « problèmes à résoudre »
- Faire appel aux compétences et à l'inventivité de toutes les forces vives de la métropole
- Trouver des solutions et créer les nouveaux services dont la ville a besoin

Projet 2 : innovation ouverte

Pourquoi mettre en œuvre cette idée ?

- > Utiliser au mieux **les nouvelles logiques collaboratives** pour innover au service de l'intérêt général
- > Renforcer la dynamique de « **ville laboratoire** »
- > Dynamiser **l'écosystème des savoirs** de la métropole :
 - favoriser les échanges et le partage de connaissances
 - renforcer l'appartenance et la confiance mutuelle
 - valoriser les compétences et savoir-faire locaux
 - attirer de nouveaux talents



Nous avons également eu pour idée la création d'une plateforme d'innovations ouverte pour inventer les nouveaux services que la ville doit offrir. Concrètement, cette plateforme permettrait à la ville, ses partenaires, les organismes de transports et d'autres de déposer des problèmes à résoudre ; les réponses pourraient alors être apportées par les innovateurs ou inventeurs de l'agglomération. C'est un enjeu important. Il permet à la collectivité d'aller chercher ces dynamiques collaboratives et de faciliter leur expression, plutôt que de demeurer dans le processus classique d'innovations.

Idée 3

OUVRIR LES DONNEES PUBLIQUES LOCALES

Permettre à chacun de consulter ces données publiques et de les utiliser

Idées 3 : données ouvertes

Pourquoi mettre en œuvre cette idée ?

- > Améliorer la **transparence du service public**
- > Rendre possible la **valorisation de ces données** par les usagers eux-mêmes
- > Susciter la création de **nouveaux services** en dynamisant un tissu local d'innovateurs
- > S'adapter aux évolutions sociétales et miser sur la **capacitation citoyenne** : « faire avec » plutôt que « faire pour »
- > Diffuser une culture de **coopération entre les services de la communauté urbaine** (retours d'expériences, usages croisés...)

Enfin nous lançons une dernière idée, celle de pouvoir diffuser les données publiques locales. Un grand débat de société est en cours sur le sujet. Les collectivités et leurs partenaires disposent d'une multitude de données, sur des horaires d'ouvertures, le fonctionnement de la ville... Nous nous interrogeons sur la possibilité de les mettre à disposition du plus grand nombre, soit pour s'informer, soit pour s'exprimer, ou encore pour proposer de nouveaux services. La Ville de Rennes a déjà agi dans ce sens.



Une plateforme web regroupe l'ensemble des données publiques ouvertes

L'ouverture des données permet la création de nombreuses applications et des services pour la ville



L'ouverture des données permet également de susciter des études et des analyses du fonctionnement de la ville, ouvrant ainsi des champs de réflexion et de débat



Les raisons de fond sont nombreuses. Ce principe entre dans une logique de débat public. Il permet de faire avancer la démocratie en améliorant la transparence du service public et en provoquant un débat public éclairé. Avec ces données, les usagers peuvent créer les services de demain dont ils ont besoin et la collectivité se rapproche ainsi de ses usagers. Nous passons ainsi d'une logique pour la collectivité non plus de faire pour les personnes mais avec les personnes.

GRANDLYON

communauté urbaine

Direction de la Prospective et du Dialogue Public
20 rue du lac - BP 3103 - 69399 LYON CEDEX 03

www.millenaire3.com