



Quand les services urbains font l'agglomération

Synthèse du débat rétrospectif du 26 novembre 2009



Geoffroy BING (Veilleur économie, Nova7)

Dans le cadre du 40^e anniversaire du Grand Lyon, techniciens, élus et experts se sont donnés rendez-vous le 26 novembre 2009 pour débattre du chemin parcouru et questionner les projets d'avenir des services urbains du Grand Lyon.

L'énoncé du débat « Quand les services urbains font l'agglomération » est une manière explicite de nous rappeler que ce sont les services urbains qui sont à l'origine de la création de la Communauté Urbaine en 1969. L'acquisition d'un réel savoir-faire technique depuis lors et la contribution permanente de ces services au bien-être de la population et à l'attractivité de l'agglomération sont incontestables.

Ces services sont-ils prêts à relever les défis qui les attendent dans les 40 prochaines années ? Cette question fut mise en débat à la faveur de l'expertise et de l'expérience de chacun des intervenants. Si cette question n'appelle pas une réponse univoque, la richesse du débat a permis de mettre en exergue les facteurs de changements et les défis à relever pour les services urbains.

Cette synthèse présente les principales idées forces avancées pendant le débat autour d'une structuration en trois points :

- Quelles sont les nouvelles responsabilités dévolues aux services urbains pour bâtir et faire fonctionner la ville de demain ? (page 2)
- Quels sont les changements et défis à prendre en compte par les services urbains dans l'exercice de leurs nouvelles responsabilités ? (page 4)
- Quelles sont les voies intéressantes à emprunter pour relever ces défis ? (page 7)

1 – Les nouvelles responsabilités des services urbains

Les services urbains ont de tout temps été amenés à évoluer, à se réorganiser et à se remettre en question pour répondre aux nouvelles exigences de la société et aux évolutions de la ville. Aujourd'hui, peut-être encore plus qu'avant, les services urbains sont investis de nouvelles responsabilités.

Une responsabilité dans la cohésion territoriale

« Quand les services urbains font l'agglomération » : le titre du débat exprime clairement l'idée selon laquelle ce sont avant tout les services urbains qui ont constitué le socle fondateur de l'agglomération lyonnaise. Les enjeux de mutualisation et de coopération intercommunales se sont en effet d'abord cristallisés autour des services urbains que sont l'eau, l'assainissement et les déchets. Comme l'exprime Jean-Yves Latournerie, « *les services urbains ont motivé la mise en commun des compétences à l'échelle de l'agglomération* ». Les fondations et la légitimité de la Communauté Urbaine comme nouvel échelon administratif et politique dans les années 70 sont ainsi posées. Par les réseaux qu'ils connectent à l'échelle intercommunale, les grandes infrastructures et équipements (centrales d'épuration, usines d'incinération, etc.) qu'ils nécessitent, les services urbains participent historiquement à une prise de conscience d'agglomération.

Mais au-delà de la dimension technique et infrastructurelle des services urbains dans la construction de l'agglomération, c'est aussi la responsabilité éminemment sociale de ces derniers qui fut réaffirmée au cours du débat. A Eric Lesueur (Veolia Eau) de rappeler en effet la fonction « *d'équité sociale des services en réseau* » sur le territoire au moyen de systèmes de péréquation des coûts et en vertu du principe d'égalité d'accès à ces services. Cette dimension sociale est également exprimée au premier chef par Mathieu Souquière (Directeur de cabinet d'Anne le Strat à la mairie de Paris) qui, à travers la démarche de « remunicipalisation » du service de l'eau à Paris, insiste sur « *la reconquête du service public par la puissance publique elle-même* » et met en avant par là même les enjeux de préservation d'un bien commun qu'est l'eau. Les objectifs sous-jacents de stabiliser le prix de l'eau (qui aurait progressé de 25% lors de la dernière mandature de Bertrand Delanoé et sous la gestion de Veolia et Suez) et plus globalement de réaffirmer les principes du service public de l'eau à travers un retour en régie apparaissent comme un cas intéressant qui pourrait faire école à l'avenir dans d'autres villes. Enfin, rappelons avec Gérard Bertolini (chercheur au CNRS) que les services urbains sont pourvoyeurs d'un nombre important d'emplois qui s'adressent en majorité à une population relativement fragile sur le marché du travail (faible qualification). Cette fonction intégratrice, par le travail, est elle aussi essentielle. La responsabilité des services urbains dans la préservation de l'unité territoriale et sociale de l'agglomération est soulevée avec d'autant plus d'acuité que les tendances à l'accroissement des inégalités sociales et à l'étalement urbain constituent une toile de fond incontestable.

Une responsabilité dans la « qualité de ville »

Aujourd'hui, les services urbains occupent une fonction centrale dans la construction de la « ville durable ». Alors qu'ils étaient longtemps considérés comme les services nécessaires au bon fonctionnement de la ville, leur responsabilité et leur présence accrues dans les consciences collectives se sont considérablement affirmées dès lors que la recherche de qualité de vie en ville et les préoccupations environnementales ont pénétré la société. Thierry Philip, Vice-président du Grand Lyon en charge de la propreté et du bien-être, réaffirme le lien étroit qui unit la santé et l'environnement et fait de la qualité de vie en ville l'un des principaux leviers de la politique de santé publique. Selon lui, « *la meilleure décision de santé publique des cinq dernières années, ce sont les radars!* ». Par ailleurs, cette continuité entre « qualité de ville », santé et bien-être, redonne aux services urbains une responsabilité majeure dans l'attractivité de la ville à l'heure où les critères d'attrait des villes sont de plus en plus dictés par les conditions de vie qu'elles sont capables d'offrir. Les services urbains sont donc placés face à de nouveaux impératifs qui les obligent sans cesse à innover : « *mettre en place des dispositifs de mobilité durable (comme ils ont commencé à le faire avec Vélo'v et Autolib'), inventer des systèmes de chauffage écologique, entretenir la nature dans la ville tout en satisfaisant aux exigences croissantes des bénéficiaires* », tels sont les défis à relever selon Thierry Philip.

Une responsabilité dans les changements de comportements

La responsabilité des services urbains dans la fabrique de la ville durable se pose également en des termes nouveaux au moment où il devient urgent d'impulser du changement dans les comportements des habitants. Jean-Yves Latournerie précise que « *les agents des services urbains ont un rôle de capteurs et d'ambassadeurs car ils sont au contact des citoyens* ». Cette proximité de fait entre agents du Grand Lyon et habitants confère aux agents une fonction de médiation relativement nouvelle qui doit servir à informer, voire à éduquer la population sur les gestes à adopter en terme de consommation d'eau, de déchets et de tri, etc.. Bruno Coudret, Directeur de la Propreté au Grand Lyon souligne à ce titre le travail très efficace mené par les « messagers du tri » qui, en tant qu'anciens « ripeurs », sensibilisent la population au tri des déchets. La transformation du métier de ces agents vers des métiers de plus en plus communicant et pédagogiques est aujourd'hui à l'oeuvre. Dans le même sens, Gérard Bertolini invoque quant à lui l'importance croissante « *des métiers de médiation sociale pour aider à une meilleure appropriation des enjeux d'économie d'énergie ou de tri des déchets par la population* ». C'est selon lui la composante « *passionniément socioculturelle* » des services urbains qui est à prendre en compte ici, c'est-à-dire la nécessité de s'affranchir d'une approche exclusivement technicienne de ces services et de s'ouvrir au champ de l'analyse sociologique, voire psychologique, pour mieux comprendre et faire évoluer les comportements. Bruno Coudret exprime cette même idée en appelant à plus de prise en compte des aspects sociologiques et des approches comportementales dans la conception des espaces publics. « *Dans la formation des architectes, paysagistes, urbanistes, il manque très souvent des approches de la sociologie et de l'évolution des*

comportements ». La conception des espaces publics ne peut s'affranchir d'un regard éclairé sur les rapports sociaux.

On le voit, les services urbains sont au cœur d'un mouvement de transformation de la ville qui les place dans de nouveaux champs de responsabilité : responsabilité économique et sociale, responsabilité environnementale, et responsabilité sociétale. Alors « *qu'ils poursuivent sur la voie d'une plus forte industrialisation et technicisation, ils acquièrent progressivement aussi une dimension politique* » (Jean-Yves Latournerie) du fait de ces nouvelles responsabilités. Investis dans ces nouvelles prérogatives, quels sont les enjeux auxquels devront répondre les services urbains demain ?

2-Les enjeux de fonctionnement et de renouvellement des services urbains

Des savoir-faire au sein du Grand Lyon à retenir et enrichir

Le Grand Lyon a acquis sa légitimité sur un savoir-faire technique dans les services urbains qui lui a permis de créer des infrastructures indispensables au bon fonctionnement de l'agglomération lyonnaise. C'est en travaillant avec des laboratoires de recherche, des entreprises et des universités, que le Grand Lyon est monté en compétence dans ces domaines. La pérennité de ce « capital technique » au sein de l'institution est soulevé comme un enjeu par ceux qui constatent « *la montée en puissance du privé dans la production des services urbains* » (Jean-Yves Latournerie). Comment en effet préserver ce capital alors que la part du privé dans la production des services urbains va croissante et tend à instituer des relations asymétriques entre collectivités et entreprises dans la maîtrise technologique et managériale de ces services ? Directeur du Master 2 « ingénierie des partenariats public-privé » à l'IEP de Lyon, Filali Osman nous explique ce qui se joue dans les partenariats public-privé en soulignant l'importance des transferts de savoir-faire. « *Les partenariats public-privé ne peuvent se réduire à être mis en place pour régler des problèmes de financements ou partager des risques. Ils sont avant tout un moyen d'assurer un transfert de savoir-faire* ». Selon Filali Osman, c'est très souvent sur ce dernier point que le bât blesse. Les délégations de service public ou les contrats de partenariat tendent à instituer des relations contractuelles dans lesquelles la collectivité locale peut éprouver des difficultés pour enrichir, voire même préserver son savoir-faire. Pour Filali Osman, il s'agit « *d'assurer à la collectivité publique la maîtrise de la technologie pour ne pas toujours dépendre de l'opérateur privé* ». A l'instigation du Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, la Mission d'Appui aux Partenariats Public-Privé se donne pour mission depuis cinq ans d'accompagner les acteurs publics dans le cadre de ces partenariats (voir encadré ci-après).

Au Grand Lyon, la conscience d'être exposé à des forces centripètes (externalisation, délégation) concourant à la déperdition de compétences et de savoir-faire a suscité très tôt des dispositions efficaces parmi lesquelles « *le maintien d'un équilibre entre régie et délégation de service public pour continuer à garder la maîtrise des prix et garder des compétences métier* » comme le souligne Bruno Coudret, Directeur de la Propreté au Grand Lyon. Il s'agit aussi pour l'institution communautaire d'être capable « *de développer des métiers nouveaux d'évaluation et de contrôle* » des services urbains. En clair, l'acquisition de compétences doit s'accomplir aussi bien dans le « faire » que dans le « faire faire », et ce afin de piloter au mieux la relation avec les partenaires.

La Mission d'Appui aux Partenariats Public-Privé

La mission, également qualifiée d'organisme-expert, a pour vocation première d'apporter un appui aux collectivités publiques mais aussi à l'ensemble des acteurs professionnels dans la préparation des contrats de partenariat : elle peut à ce titre rendre une expertise sur l'économie générale de l'opération et aider la personne publique porteuse du projet à procéder à l'étude d'évaluation requise.

La mission apporte également un concours pendant la phase d'attribution et de négociation des contrats. Elle développe à cet effet des recommandations et des fiches explicatives, en particulier le guide pratique publié par le Minefe « *Les contrats de partenariats – Principes et méthodes* » qui propose une série de lignes directrices pour la passation des contrats.

Enfin, la mission assure le suivi des contrats et peut, sur la base du retour d'expérience sur les nouveaux contrats, proposer des évolutions de la réglementation en vigueur. La mission s'appuie notamment sur un Comité d'orientation consultatif, composé de 37 membres, qui regroupe l'ensemble des acteurs institutionnels et professionnels intéressés au développement des partenariats. Ce comité est chargé de proposer des thèmes d'analyse et de valider le rapport annuel élaboré par la mission.

Source : Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi

Un patrimoine technique à préserver et des alternatives techniques à développer

Les services urbains sont également des systèmes techniques complexes (réseaux d'eau, d'assainissement, incinérateurs, etc.) dont la valeur capitalistique est considérable. Denis Hodeau, Directeur de l'Eau au Grand Lyon, nous le rappelle en évaluant le réseau d'eau de l'agglomération lyonnaise à quelques 2,5 Mia d'euros. En d'autres termes, il nous invite à prendre conscience de ce qui constitue assurément un patrimoine technique à préserver. « *Dans l'idéal, il faudrait renouveler 1% de ce patrimoine chaque année, ce qui représente 40 M€ rien que pour le réseau d'assainissement et ce n'est pas le cas aujourd'hui...* » explique avec une certaine inquiétude Denis Hodeau. Le fait est que tous ces réseaux souterrains « *ne sont pas politiquement très visibles et figurent rarement en priorité des agendas politiques* ». A cela, il faut ajouter toutes les nuisances générées par les travaux

nécessaires au renouvellement de ces infrastructures que les élus n'ont pas envie d'assumer.

Plus fondamentalement, le risque est aussi de voir ces grands réseaux bousculés par les transformations de la ville et l'évolution de nos comportements de consommation. Sans remettre en question l'avenir des grands réseaux, le défi pour les services urbains est de développer des technologies de plus en plus adaptatives aux évolutions de la ville. Denis Hodeau évoque cet impératif et la nécessité de penser autrement les réseaux de service urbain pour être capable d'accompagner l'urbanisation croissante tout en contribuant à la préservation de l'environnement. « *Nous cherchons de plus en plus développer des ouvrages multifonctions. Par exemple, l'eau dans les réseaux d'assainissement est chaude ! Ce sont autant de calories disponibles ! Pourquoi ne pas placer un échangeur de chaleur dans les collecteurs pour alimenter une pompe à chaleur ? Pareillement, pourquoi ne pas installer les fibres dans les réseaux d'assainissement pour le très haut débit ou utiliser les réseaux d'assainissement pour transporter les ordures ménagères ?* ». Autant d'idées qui ouvrent la voie à de nouvelles façons de procéder, de nouvelles manières de penser les systèmes techniques dans une logique de complémentarité et de transversalité entre les services communautaires.

Un modèle économique à réinventer ?

Quels sont les moyens dont disposent les services urbains pour assurer leur mutation et assumer leurs responsabilités ? Si la recherche du meilleur rapport efficacité-prix interpelle l'ensemble des services urbains du Grand Lyon, elle constitue une équation de plus en plus complexe à résoudre. « *Nos recettes sont à la baisse étant donné que les changements de comportements vont dans le sens d'une réduction des consommations d'eau* » pose Denis Hodeau. « *Faut-il alors accroître le prix des services comme ils semblent le faire en Allemagne ?* ». Autre solution développée par Gérard Bertolini, chercheur au CNRS : faire apparaître les « coûts complets » des services urbains, en intégrant notamment les coûts environnementaux de ces services qui anticipent les raretés ou pénurie futures, « *ce que ne prend pas en compte le marché* ».

Précisément, le témoignage de Mathieu Souquière pour la Ville de Paris fait apparaître en filigrane les limites du marché lorsqu'il s'agit de gérer des ressources qui deviennent de plus en plus essentielles (eau, énergie, air). « *La gestion de l'eau doit-elle être soumise à des intérêts privés ?* » s'interroge Mathieu Souquière lorsqu'il justifie le retour de la gestion de l'eau à Paris en régie autonome. Ce débat ancien entre DSP et régie est loin d'être tranché et ne le sera sans doute jamais car il dépend des situations et des contextes particuliers dans lesquels s'inscrivent les services urbains. Pour autant, que ce soit du côté des acteurs privés ou du côté des collectivités locales, la sobriété et la performance énergétiques de la société de demain conduit dès aujourd'hui à repenser le modèle économique des services urbains fondés historiquement sur des consommations et des productions croissantes d'eau, d'énergie et de déchets.

Les défis posés aux services urbains ne manquent pas. Ils sont corrélés aux responsabilités nouvelles qui leur incombent. Ils imposent de nouvelles manières de penser leur production et leur gestion et mobilisent de nouveaux outils. Quels sont ces outils ? Quelles sont les nouvelles approches qui s'imposent aux gestionnaires et techniciens pour assurer les mutations nécessaires aux services urbains ?

3– Les nouvelles approches et foyers d'innovation dans les services urbains

Du bon usage du marketing pour faire changer les comportements

Depuis quelque temps, on voit apparaître des outils de gestion nouveaux au sein des services urbains, parmi lesquels le marketing. Etant donné les soubassements idéologiques du marketing inspirée de la théorie de l'économie libérale (établie par Adam Smith, voir encadré), la question posée dans le débat était de savoir ce que peut apporter le marketing à une collectivité locale. Rober Revat, professeur de marketing à EM Lyon, nous éclaire sur ce point : « *Si les collectivités locales adoptent la panoplie des outils marketing, c'est essentiellement pour deux raisons : la première raison, c'est parce que la révélation à la collectivité de l'avis du public vient enrichir la vision des élus et des techniciens qui ont bien souvent à faire à des groupes de pression, voire à des représentants autoproclamés d'intérêts particuliers. Or les outils d'étude de comportements et d'attitudes des publics constituent les instruments de base de la discipline du marketing et sont particulièrement éprouvés. La deuxième raison, c'est que ces outils sont redoutablement efficaces. Qui maîtrise les concepts de positionnement, de segmentation et de ciblage peut transformer des attitudes, des comportements, faire aimer, faire agir ou ne pas faire agir* ». Au moment où il y a urgence à faire évoluer des comportements (urgence écologique entre autres), le marketing peut donc être un outil intéressant à mobiliser pour infléchir ces comportements.

Citation d'Adam Smith (1772) pour expliquer les fondements du marketing

« Mais l'homme a presque continuellement besoin du secours de ses semblables, et c'est en vain qu'il l'attendrait de leur seule bienveillance. Il sera bien plus sûr de réussir s'il s'adresse à leur intérêt personnel et s'il les persuade que leur propre avantage leur commande de faire ce qu'il souhaite d'eux... »

« Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du marchand de bière ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais bien du soin qu'ils apportent à leurs intérêts. Nous ne nous adressons pas à leur humanité, mais à leur égoïsme; et ce n'est jamais de nos besoins que nous leur parlons, c'est toujours de leur avantage ».

« Un outil n'est pas responsable de la main qui en fait usage, poursuit Robert Revat, le marketing ne doit pas de substituer à d'autres instruments mais être utilisé au service d'un intérêt supérieur commun et non pour créer cet intérêt supérieur ». Alors que le marketing occupe souvent une fonction managériale prépondérante dans l'entreprise, il se présente avant tout comme une logique parmi d'autres au sein de la collectivité publique (logique technique, politique, citoyenne). La logique marketing doit contribuer à un équilibre entre une offre (un service public ou une politique publique), une demande (exprimée par des citoyens ou des bénéficiaires d'un service public) et un principe supérieur (dictée par une volonté politique ou l'expression démocratique d'un projet). Enfin, en adoptant les outils de marketing, les services urbains du Grand Lyon se dotent

de moyens efficaces de renforcer une posture « bénéficiaires » et de piloter habilement « *des relations toujours plus complexes avec leurs administrés* » (Jean-Yves Latournerie).

L'expérimentation, un processus nouveau d'innovation collaborative dans les services urbains

Les exemples ne manquent pas au sein du Grand Lyon pour illustrer la dynamique désormais en place afin de créer de l'innovation dans les services urbains. « L'expérimentation » désigne ce nouveau paradigme selon lequel l'innovation a besoin d'un terrain grandeur nature et de circonstances réelles d'application pour s'épanouir. Les services urbains du Grand Lyon sont à ce titre un terrain d'expérimentation tout à fait intéressant pour les industriels et les laboratoires, et au profit de la collectivité.

L'exemple de l'entreprise MGB (Mercie Goudron Bitume) opérant dans le secteur des travaux publics nous éclaire bien sur ce point. « *En partenariat avec le Grand Lyon, nous avons étudié de près le cycle de vie de notre produit afin de limiter au maximum l'impact environnemental. Les travaux ont porté bien sûr sur le produit lui-même (étalement du bitume tiède sur la voirie afin d'économiser de l'énergie) mais plus généralement sur l'ensemble du processus de fabrication : transport, production, pose* ». Quel a été le rôle du Grand Lyon dans cette remise à plat des procédures de l'entreprise et partant, dans la réduction de l'impact environnemental de ce type de travaux sur la voirie ? « *Nous avons trouvé auprès du Grand Lyon un interlocuteur qui a mis une route à notre disposition pour expérimenter notre nouveau bitume et qui a accepté de partager le risque* ».

Il en va de même avec les technologies numériques qui ouvrent des perspectives tout à fait intéressantes pour les services urbains. A travers différents cas concrets d'expérimentation, Pierre Pijourlet, Directeur Adjoint de la Voirie au Grand Lyon évoque l'évolution progressive des métiers de la voirie de la construction et de l'aménagement à de la gestion de flux et de déplacements. « *Que ce soit à travers un système centralisé des feux de circulation (comme le permet aujourd'hui le PC CRITER du Grand Lyon qui centralise la gestion de plus de 1000 feux sur l'agglomération) pour assurer la fluidité de la circulation, ou l'expérimentation avec le Sytral d'un GPS pour piétons appelé Mobiville permettant de se repérer dans l'agglomération, de connaître les horaires des transports en commun, les disponibilités des Vélo'v ou encore d'être informé en temps réel des événements affectant la circulation et proposer des itinéraires de substitution* ». Là encore, l'expérimentation en conditions réelles de ces nouveaux services permet de valider leur faisabilité et d'accélérer le processus d'innovation.

La prise en compte des usages, une approche à intégrer dans la conception des services et espaces urbains

Enfin, la prise en compte des usages dans la conception des services et des espaces urbains apparaît, dans le débat, comme l'une des principales transformations des méthodes de travail des agents des services urbains.

Comme le dit Bruno Coudret, « *l'espace est devenu de plus en plus complexe : avant les espaces remplitaient des fonctions. Maintenant, ils intègrent des usages multiples, ce*

qui suppose, adaptabilité et réactivité de la part des services urbains ». Cette nouvelle approche en termes d'usage réinterroge par conséquent les processus de travail des services du Grand Lyon. Plus de transversalité, de prise en compte de l'espace public dans une logique globale s'avère impératif « *pour répondre efficacement aux évolutions de la ville* ». A cette fin, le référentiel récemment élaboré et portant sur la conception et la gestion des espaces publics au Grand Lyon à destination des concepteurs vise à favoriser des démarches coordonnées entre les services.

L'évolution managériale au sein des services urbains est également évoquée par Eric Lesueur, Directeur de projets Véolia Eau, lorsqu'il fait référence aux éco-quartiers. En sus de mobiliser des techniques innovantes dans l'habitat, les espaces publics ou les transport, la réflexion sur les éco-quartiers ne doit pas faire l'économie d'une prise en compte des attentes en terme d'usages. « *La ville, c'est un ensemble d'humains qui, malgré une conscience environnementale croissante, sont avant tout pragmatiques. Les exigences de sécurité, de qualité de vie et d'harmonie urbaine ne cèderont pas la place à la contrainte environnementale, elles s'y intégreront, sinon la ville durable n'existera pas* ». Les éco-quartiers se conçoivent dès le départ sur un mode projet englobant tout à la fois des équipements, des services et des habitants et impliquent dès lors une démarche coordonnée des services urbains.

Enfin, les problématiques d'usage sont également à considérés sous un angle très pratique, à travers les difficultés d'accès, de repérage ou de déplacement dans un espace public. Pour Régis Herbin, expert en accessibilité et qualité d'usage, « *on a centré toute la problématique de l'accessibilité sur le négatif, c'est-à-dire autour du handicap. C'est exactement comme si on avait centré la démarche HQE sur la pollution. Or les personnes handicapées ne sont pas des personnes qui nous posent un nouveau problème, au contraire elles nous révèlent un problème d'insuffisance d'aménagement en terme de sécurité et de confort pour l'ensemble des usagers, quelles que soient leurs différences !* ». La qualité d'usage répond ainsi à tout un ensemble d'exigences d'usage, que ce soit en matière de motricité, de perception de l'espace, de psyché (mémorisation, orientation) et d'adaptabilité (en prenant en compte l'évolutivité des besoins des usagers dans le temps). En écho avec la démarche HQE, la recherche d'une Haute Qualité d'Usage (HQU) de nos espaces publics vient bousculer les pratiques des techniciens et concepteurs de ces espaces. Et Régis Herbin de souligner « *les gros efforts encore à fournir par les collectivités pour apporter des réponses opérationnelles à ces questions d'accessibilité sur le territoire* ».

Des responsabilités plus grandes, des défis majeurs à relever et déjà des pistes et des initiatives prometteuses : les services urbains ont déjà beaucoup évolué et il ne fait aucun doute qu'ils continueront à le faire. Pierre Abadie, Vice-président du Grand Lyon en charge de la voirie conclut le débat par cette question : « *comment assumer l'ensemble de ces responsabilités si nous n'avons pas les ressources suffisantes nous permettant de le faire ?* ». Une contradiction semble bien réelle entre, d'un côté, des responsabilités

croissantes et de l'autre, une tendance structurelle à la limitation des ressources aux mains des collectivités locales.

Quand les services urbains font l'agglomération !

Débat rétro-prospectif - Jeudi 26 novembre 2009 de 9h00 à 13h00

(Lieu : Amphithéâtre de la Caisse d'Épargne)

9H05 Ouverture

Thierry Philip, Vice-président du Grand Lyon en charge de la propreté urbaine et du bien être en ville

Jean-Yves Latournerie, Directeur général du Grand Lyon

9H25 Vidéo 2

9H30 Table ronde n°1

Des relations créatrices du futur : « Public - Privé », « Usagers - Citoyens »

- Les relations public-privé dans les services urbains : les conditions de réussite de partenariats pertinents

Filali Osman, Ancien conseiller de Gouvernement. Professeur des Universités, en droit, co-directeur du master 2 « ingénierie des partenariats public-privé », Institut d'Études Politiques de Lyon

- Adapter l'offre de services aux évolutions sociétales

Robert Revat, Professeur de marketing à EM Lyon

- Les services urbains, un problème un peu technique, très économique et passionnément socio-culturel

Gérard Bertolini, ancien chercheur au CNRS, Université Lyon1, au laboratoire d'analyse des systèmes de santé

10h30 Les choix stratégiques d'une autorité organisatrice : Le retour de l'eau en régie municipale à la Ville de Paris

Mathieu Souquière, Directeur de cabinet d'Anne Le Strat - Adjointe au maire de Paris chargée de l'eau, de l'assainissement et des canaux

11h00 vidéo 3

11H10 Table ronde n°2

**Services urbains : un renouvellement permanent des techniques,
des organisations et des métiers**

Introduction

Jean-Paul Colin, Vice-président du Grand Lyon en charge de la politique de l'eau

Voies et questions nouvelles pour l'innovation

- La gestion patrimoniale : un thème d'avenir qui nécessitera d'innover

Denis Hodeau, Directeur de l'eau au Grand Lyon

- L'expérience des bitumes tièdes : l'intérêt d'une évaluation scientifique des nouveaux procédés

Pierre Soulard, Responsable de la subdivision Voirie territoriale de proximité centre sud, avec **Frédéric Foschia**, Directeur de l'entreprise MGB

- Pour une bonne exploitation des réseaux, l'enjeu du partage des données numériques : Mobiville et autres exemples

Pierre Pijourlet, Directeur adjoint de la Voirie au Grand Lyon

Intervenir globalement sur les territoires pour une plus grande pertinence écologique et d'usage ?

- Aménagement durable, éco-quartiers : fédérer les métiers de la ville

Eric Lesueur, Directeur de projets Véolia Eau

- Prestation globale de propreté urbaine : une bascule vers la culture du résultat ?

Bruno Coudret, Directeur de la propreté au Grand Lyon

- La participation de l'utilisateur, fil conducteur des services urbains

Régis Herbin, Expert en accessibilité et qualité d'usage, Directeur du CRIDDEV

12H30 vidéo 4

12H35 Présentation du Référentiel des préconisations techniques des services urbains pour la conception des opérations d'urbanisme

Béatrice Vandroux, direction de la propreté

Isabelle Soares, direction de l'eau

Nicolas Magalon, direction de la voirie

12H45 vidéo 5

12H50 Conclusion

Pierre Abadie, Vice-président du Grand Lyon en charge de la voirie