



**HAL**  
open science

# Rapport de synthèse des auditions du Comité métropolitain de relance et de transition de la Métropole de Lyon

Fabrice Bardet

► **To cite this version:**

Fabrice Bardet. Rapport de synthèse des auditions du Comité métropolitain de relance et de transition de la Métropole de Lyon. [0] Métropole de Lyon. 2020. hal-03106701

**HAL Id: hal-03106701**

**<https://hal.science/hal-03106701>**

Submitted on 12 Jan 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Rapport de synthèse des auditions du**  
**Comité métropolitain de relance et de transition**  
**de la Métropole de Lyon**

**F. Bardet, Rapporteur spécial du CMRT**

**Remis le 4 novembre 2020 au Président de la Métropole de Lyon, Monsieur Bruno Bernard**



# Sommaire

Préambule	4
Introduction	6
Douze mesures pour faire face à l'urgence	12
Dix chantiers d'avenir pour la relance et la transition	21
Annexes	28

## Préambule

Le présent rapport est issu des auditions qui ont été réalisées par le Comité métropolitain de relance et de transition (CMRT) créé pendant la crise de la Covid 19 par le Président de la Métropole de Lyon, Monsieur David Kimelfeld.

Installé le 6 mai 2020, alors que s'opérait le déconfinement, le CMRT comportait soixante-six membres sous la règle de la double parité : la parité en vigueur aujourd'hui, mais aussi la parité entre des représentants des groupes politiques du Conseil métropolitain d'une part et des représentants des forces économiques et sociales de l'autre.

Les auditions du CMRT ont débuté le lundi 18 mai et se sont prolongées jusqu'au jeudi 11 juin, date de suspension des travaux du CMRT du fait de l'imminence de la réouverture du processus électoral pour le renouvellement des conseillers métropolitains qui s'était engagé le 15 mars 2020 et s'est finalement achevé le 28 juin 2020.

Trente-six auditions ont eu lieu, présidées par le Président de la Métropole ou par un membre du CMRT mandaté par lui, Madame Anne Marie Comparini, Madame Hélène Lafont-Couturier, Monsieur Georges Képénékian et Monsieur Michel Le Faou. Les présidents de séance ont été secondés dans leur fonction par Messieurs Philippe Imbert et Roland Jacquet, membres du CMRT, ainsi que par le rapporteur spécial, Fabrice Bardet, lui-même assisté de Théo Chassouant, ingénieur stagiaire de l'ENTPE, ainsi que de Chloé Perret et Florence Barbieri, du cabinet de la Présidence.

Les personnes auditionnées par le CMRT sont dans leur grande majorité directement associées au développement du territoire de la Métropole, ou de manière moins directe à travers leurs fonctions à l'échelle nationale ou internationale. La perspective était de faire entendre la voix des actrices et acteurs des territoires de la Métropole de Lyon dans les débats qui se sont développés à l'échelle du pays sur le thème du « monde d'après ». Comme l'affirmait David Kimelfeld dans son discours d'installation :

*« [...] Il n'est pas toujours simple de faire le lien entre les idées pour « l'après » et les territoires ou les forces qui sont censées les porter. [...] C'est pour moi comme pour beaucoup d'entre nous une véritable difficulté d'aujourd'hui : les projets de réforme ne sont pas toujours portés par les populations que nous avons la charge de représenter. C'est la première chose que notre réunion vise : engager la relance qu'attendent les forces de nos territoires ».*

Les auditions, d'une durée de quarante-cinq minutes environ, étaient conduites autour de quatre questions transmises à chacune et chacun, à l'avance (cf. lettre d'invitation annexée). La première avait vocation à permettre aux personnes auditionnées d'évoquer la manière dont la crise avait transformé leur propre activité et leur état d'esprit. La seconde visait à recueillir, de manière la plus

libre possible, le point de vue de la personne auditionnée quant à ce « monde de l'après ». La troisième invitait à imaginer ce qui pouvait être engagé de manière immédiate dans cette perspective, à l'échelle métropolitaine. Et la dernière ouvrait sur les partenariats qui pouvaient être envisagés aux échelles nationale et internationale.

Certaines auditions se sont déroulées dans un format différent, à la demande des personnes ou structures auditionnées. Ce fut le cas notamment du chef d'une entreprise locale de dimension internationale et d'un syndicat de salariés qui souhaitaient développer des thématiques spécifiques dans lesquelles ils sont engagés.

Les auditions n'étaient pas publiques. La prise d'image ne servait que la visio-conférence afin que l'ensemble des membres du CMRT puisse assister aux auditions alors que le déconfinement ne permettait pas d'organiser des sessions en présence de tous les membres.

L'ensemble du contenu des auditions a été retranscrit avec beaucoup d'attention et de précision par la société Ubiquus mandatée par la Métropole et mis en ligne sur le site de la Métropole.

## Introduction

# L'expérience perdue de la représentation populaire. Comment réorienter la planète ?

La crise sanitaire provoquée par le coronavirus a conduit chacune et chacun à constater les multiples faiblesses qui caractérisent l'organisation de nos affaires collectives, à l'échelle de la planète, mais également et avant tout à l'échelle nationale. Au-delà du constat des dysfonctionnements, les causes et les responsabilités doivent être identifiées et discutées, collectivement et largement.

La responsabilité est d'abord celle d'un système. La crise a été mondiale, globale. C'est le système de régulation de nos sociétés qui est en cause. Quelles que soient les caractéristiques par lesquelles on le décrit ou le nomme, le système capitaliste, malgré ses capacités manifestes d'adaptation, a démontré ses limites face auxquelles il convient de réfléchir nouvellement, afin de réorienter nos perspectives d'avenir.

Ce sont même précisément les limites des capacités d'adaptation du système capitaliste que la crise a remis en lumière. Du fait des comportements mimétiques de la majorité des agents économiques, il faut d'abord souligner la difficulté du système à prendre en compte la possibilité qu'advienne le phénomène hautement improbable, le fameux « cygne noir ». La société industrielle contemporaine s'est bâtie sur le domptage des risques collectifs, à travers la prise en considération des lois des grands nombres. Ce fut le succès du système assurantiel généralisé.

Mais l'improbable échappe à cette organisation. C'est par exemple le développement de l'industrie nucléaire qui évacue le risque infinitésimal de la catastrophe. Ou bien encore le risque systémique qui paralyse, on le sait, les opérateurs de l'assurance. Ce fut le cas de la crise du coronavirus où la planète entière fut touchée au même moment. Ce sera demain le cas avec la crise climatique. Les solidarités ne suffiront plus car toutes et tous nous serons touchés simultanément. Il nous faut aujourd'hui prévoir à plus long terme et réfléchir à « l'anti-fragilité » qui advient quand on envisage le cygne noir.

Le second écueil du système révélé par la crise sanitaire est le caractère illusoire de la logique planétaire unique. Même si la logique du confinement s'est finalement imposée partout, avec des stratégies d'adaptation locales, elle a été l'occasion d'envisager combien l'idée d'une réponse planétaire uniforme était illusoire, impossible à mettre en œuvre et par nature inefficace. Chaque pays a eu besoin d'adopter ses solutions spécifiques. Et aucune organisation nationale n'a démontré ni sa supériorité majeure, ni à l'inverse son inadaptation. Le traçage des individus a un temps été mis en avant par certains comme la solution raisonnable du « meilleur des mondes » nouveau. La controverse ne sera pas close demain mais les tenants de la loi planétaire ont d'abord été contraints à plus de modestie.

Les rationalités sont toujours situées, ancrées dans une société, un territoire. L'illusion d'une rationalité humaine absolue, celle de l'*homo economicus*, a montré, une nouvelle fois, ses pieds

d'argile. Il n'y a pas convergence des rationalités à l'échelle de la planète comme il y en a par exemple dans l'espace du jeu, ou dans le champ « magique » des expérimentations sociales qui a récemment produit deux prix Nobels que la crise sanitaire a amené à signer une tribune de Noël qui a mis à nu la naïveté à peine croyable de leurs raisonnements.

Il y a toujours au contraire diversité des rationalités, alimentée par l'inévitable contradiction des intérêts sociaux et par la multitude des identités culturelles. C'est le suicide, objet fondateur de la sociologie, dont Durkheim a montré qu'il est fait de régularités collectives certes, mais très différenciées en fonction des conditions sociales de chacune et chacun. Il y a dans la crise sanitaire une occasion de repenser la diversité des rationalités, de considérer l'irréductibilité des expériences et des trajectoires humaines situées.

### **Une situation française emblématique**

La discussion concernant le diagnostic que permet de formuler la crise du coronavirus ne peut se restreindre au champ scolaire : toutes et tous n'occupent pas le même rôle social lorsque la crise est survenue. Il convient donc d'accepter la recherche des responsabilités différenciées du naufrage. Les responsabilités doivent être assumées par celles et ceux qui les exerçaient dans la gestion des affaires collectives avant la tempête. Le chef d'Etat doit plus de comptes que le chef d'entreprise qui lui-même en doit plus que son employé. De manière la plus large, la crise du système incombe d'abord à ses élites, ses gouvernants, ses experts, à ceux qui conseillent comme à ceux qui professent.

Et selon les situations nationales, les responsabilités doivent être distinguées. Les commentaires se sont d'ailleurs multipliés pour mettre en avant certains modèles nationaux, ou le plus souvent des dispositifs techniques mis en œuvre dans certains pays dont l'efficacité aurait été rapidement éprouvée. On a assisté de ce fait à une multiplication des comparaisons des politiques conduites à l'échelle des pays.

Dans les comparaisons nombreuses entre les situations nationales, un élément a été moins souvent souligné qui permet d'aborder ce qui a peut-être constitué une des spécificités de la situation de la France. Le rôle potentiel, dans la gestion de la crise, de l'expérience des responsables publics a été très peu interrogé. Pour faire valoir cette dimension, et provoquer la réflexion, on pourrait proposer grossièrement deux catégories qui distingueraient d'un côté les chefs de gouvernement anciennement expérimentés, installés de longue date, de ceux qui, de l'autre, seraient portés par une dynamique d'installation plus récente, réputés plus agiles peut-être. Dans la première catégorie, on pourrait donc ranger par exemple la Chine, la Corée, l'Allemagne ou encore le Maroc ou la Suède. Et dans la seconde, la France, l'Italie, l'Espagne, le Royaume-Uni ou encore le Brésil ou la Finlande.

Cette catégorisation, partielle naturellement, se veut une invitation à la réflexion, dans un temps où le « dédagisme » est devenu une ritournelle dans la plupart des démocraties de la planète. D'abord entonnée par les populations les plus contestataires ou les plus mises à l'écart des ordres établis, elle l'est aujourd'hui par des groupes ou des catégories sociales parfaitement intégrées au champ de la participation politique. Faire l'hypothèse que nous pourrions ranger la France dans le camp des pays gouvernés par un exécutif inexpérimenté est une invitation à la réflexion plus large sur la place de l'expérience de la conduite des affaires publiques dans les sociétés contemporaines.



Au-delà de l'expérience gouvernementale, on peut aussi penser plus largement à l'expérience au sens des Anciens et s'interroger sur ce qu'est devenue la place des « sages » dans la conduite de nos destins collectifs ? Et puis, dans les démocraties concernées par ce dédagisme, on peut sans doute se pencher sur la condamnation de l'expérience de la représentation collective, celle des « élus » de longue date.

La crise sanitaire – et d'emblée politique du fait des critiques immédiates adressées aux gouvernants – a été particulièrement grande en France. Le manque de masques et de lits d'hôpitaux ont été les symboles de nos difficultés nationales. Et pendant plusieurs semaines, les commentaires se sont multipliés dans le pays pour souligner que les solutions étaient largement venues, dans ce contexte, des territoires. La tradition centralisatrice française a été profondément bousculée. Les auditions du CMR n'ont pas dérogé à cette ligne et ont offert un écho très fort à la critique du jacobinisme sur laquelle il faudra revenir.

De manière plus précise concernant l'exécutif national, la Ve République concentre, on le sait, tous les pouvoirs dans les mains du Président. Il est normal que les responsabilités lui incombent en temps de crise. C'était d'ailleurs la logique profonde de ces institutions que d'avoir été pensées par une génération qui avait fait la guerre et qui avait observé les limites du parlementarisme lorsque le gros temps vient. D'une certaine manière, les institutions de la Ve République ont été imaginées pour les temps de crise, pour que les responsables aient alors les moyens de conduire le pays. A ce titre, la responsabilité du Président de la République dans la gestion de la crise est première et entière.

Dans cette perspective, la crise a contribué à mettre à jour l'inadaptation de la Constitution de la Ve République aux mœurs politiques contemporaines pour lesquelles l'expérience n'est plus la vertu cardinale exigée du personnel politique, et la jeunesse au contraire considérée comme un gage d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs constitués. Nos institutions ont été pensées pour reposer sur une institution présidentielle chargée d'incarner le pays, son expérience, son destin. La crise a mis en lumière leur anachronisme. Il y a encore vingt ans, la règle tacite de nos institutions voulait qu'un Président devait d'abord avoir été candidat trois fois pour mériter d'être élu. Le modèle semble plutôt aujourd'hui celui des Etats-Unis où les Présidents sont souvent les anciens challengers de leur propre camp. L'idée de confier des pouvoirs exorbitants au challenger inexpérimenté apparaît aujourd'hui privée de toute logique.

La crise a plus largement mis en lumière l'inexpérience de la gestion des affaires publiques qui caractérisait l'exécutif français, tout comme sa majorité présidentielle. Les gouvernements de la Ve République étaient traditionnellement composés de nombreux grands élus locaux. La rupture fut nette en 2017 et le gouvernement qui vient d'être installé a confirmé cette rupture. Le gouvernement se veut d'abord technicien. Comme souvent en pareille occurrence, il convient d'observer la naturelle dérive technocratique.

De la même manière, l'assemblée nationale était habituellement composée de nombreux élus locaux engagés parallèlement dans les instances dirigeantes de leurs structures partisans, à l'échelle locale ou nationale. La majorité présidentielle de l'actuelle Assemblée nationale, issue des élections législatives de 2017, est d'abord composée d'élus issus de la société civile, dont les candidatures ont été sélectionnées, presque d'abord, pour leur inexpérience dans le champ politique. Leur voix a particulièrement peu porté pendant la crise. Une initiative pour préparer « le jour d'après » a rassemblé quelques-uns d'entre eux, qui s'est soldée par la constitution d'un nouveau groupe parlementaire dont l'influence n'a pas été manifeste sur la gestion de la crise.

Là encore, l'absence d'expérience de la gestion des affaires publiques pourrait avoir pesé lourd dans la position prise par le pays dans la crise. **La France pourrait donc avoir d'abord souffert de s'être privée de l'expérience qui fournit la première des ressources dans les situations les plus graves.** Et à l'inverse, cette expérience, jusque-là conservée dans les collectivités locales, pourrait avoir été la raison de leurs plus grandes capacités relatives à faire face à la crise. Les régions et les grandes villes conduites par des élus expérimentés ont, dans la crise, fait valoir leurs initiatives qui contrastaient avec les difficultés du gouvernement. Tout comme l'action remarquable de la Métropole de Lyon, pourtant la plus jeune des collectivités locales françaises, s'appuya de manière peu contestable sur l'expérience ancienne et reconnue de son Président d'alors.

## **Des fractures sociales toujours plus profondes**

Les difficultés posées par l'inexpérience des gouvernants sont d'autant plus préoccupantes que les maux qui minent notre société sont profonds. Les auditions du CMR ont presque unanimement souligné l'ampleur des fractures sociales et territoriales qui se sont creusées au cours des dernières années et qui constituent notre principale fragilité collective. Et là encore, la crise a été révélatrice : face à l'urgence sanitaire, la solidarité s'est imposée comme la seule véritable réponse.

De ce point de vue, les élections qui se sont tenues après les auditions du CMR ont confirmé, dans la Métropole de Lyon, les analyses et les inquiétudes. Au-delà des résultats qui ont permis aux listes écologistes de remporter un certain nombre de grandes villes, dont la ville et la Métropole de Lyon, l'abstention atteint, dans les quartiers populaires notamment, des taux qui démontrent la profondeur des fractures sociales et territoriales. Et si l'urgence écologique s'impose aujourd'hui à tous, la crise sanitaire, au cœur des auditions du CMR, a permis de réinstaller l'urgence sociale à la hauteur de nos préoccupations environnementales. De manière imagée, la crise sanitaire rappelle que le vert électoral du printemps dernier ne doit pas faire oublier le jaune de l'impressionnant mouvement social qui avait envahi les campagnes et les périphéries urbaines en 2018.

Ces deux expressions sociales et politiques, jaune et verte, témoignent de la situation profonde du pays, selon des lignes très complémentaires. Le mouvement des gilets jaunes s'est développé dans des territoires et parmi des populations très éloignées de ces centres-villes qui ont voté en faveur des listes écologistes. Et de manière plus problématique encore, ces phénomènes apparaissent très largement antagonistes. Le mouvement des gilets jaunes s'est développé d'abord en opposition avec le renforcement de la taxation écologique du gazole notamment, loin des centres urbains où ses promoteurs défendent plus fondamentalement des modes de transport dits « doux ».

Le mouvement des gilets jaunes a témoigné de ce que l'ancienne fracture sociale et territoriale du pays s'était encore agrandie au cours des dernières années. Et l'abstention record qui vient de concerner les quartiers populaires lors des dernières élections locales ne constitue qu'un signe supplémentaire que le mouvement s'amplifie chaque jour. Le succès en 2017 du mouvement politique « En marche », particulièrement marqué dans les grands centres-villes, a préparé, les enquêtes l'ont montré, les revendications des gilets jaunes. Dans un pays où ces mêmes centres-villes votent aujourd'hui pour l'écologie, ses responsables doivent prendre garde à ne pas rééditer l'erreur qu'a constitué la négligence de la profondeur des fractures sociale et territoriale.

Ailleurs qu'à Lyon, lorsque les villes-centres ont été gagnés par les écologistes, les institutions métropolitaines n'ont pas suivi le même mouvement, du fait d'un vote différent dans les communes périphériques. Mais à Lyon, les nouvelles institutions ont offert la Métropole aux écologistes très majoritaires dans la ville centre. Ce n'était pourtant pas la logique du législateur qui avait imaginé des circonscriptions pour donner une prime aux territoires face aux logiques partisanes plus facilement portées à l'échelle métropolitaine. Cette contrepartie n'a pas été suffisante pour que les candidats qui défendaient les logiques territoriales se soient fait entendre. Le premier résultat de l'expérimentation lyonnaise est la concentration des pouvoirs métropolitains dans les mains d'une majorité politique claire, qui porte aujourd'hui la volonté d'organiser la transition écologique.

Cette concentration métropolitaine nouvelle sera-t-elle l'occasion de contrebalancer la concentration historique des pouvoirs à l'échelle nationale, celle-là même que la crise a contesté ? De ce point de vue, l'expérimentation lyonnaise engagée en 2015 à travers la mise en œuvre de la loi MAPTAM va pouvoir se poursuivre et préparer, le cas échéant, la réforme institutionnelle que la fracture sociale et territoriale appelle.

Dans ce contexte, la question se pose parallèlement, aux acteurs et actrices du développement de la métropole lyonnaise, de leur capacité à défendre ce qu'ils avaient jusque-là constitué en « modèle lyonnais », fait de collaborations multiples entre, à la fois des sensibilités politiques distinctes mais également des représentants d'intérêts divers tantôt politiques, tantôt économiques ou sociétaux. La couleur majoritairement verte du nouvel exécutif métropolitain laissera-t-elle une place à cette tradition jusque-là revendiquée par les gestionnaires publics lyonnais ? Si l'exécutif métropolitain optait pour la rupture annoncée, les acteurs non institutionnels du territoire métropolitain resteraient libres quant à eux de défendre leur modèle expérimenté. Les acteurs non institutionnels disposent à ce titre d'une clef pour que l'expérience métropolitaine lyonnaise ne se perde pas, comme hier celle du gouvernement du pays. Là aussi, l'expérimentation politique lyonnaise va se prolonger.

### **Transition, révolution ou réorientation ?**

Les auditions du CMRT ont naturellement été l'occasion aussi de sonder les aspirations des forces du territoire métropolitain en matière de mutation de nos modes de développement pour tenir compte de l'urgence climatique qui n'est plus contestée aujourd'hui que de manière indirecte (même si encore puissante).

La notion de « transition », imposée à l'agenda national par l'ancien ministre Nicolas Hulot qui avait obtenu que son ministère devienne celui de la « transition écologique et solidaire », remporte aujourd'hui de nombreux suffrages pour ce qu'elle permet d'insister d'emblée sur le fait qu'il ne s'agit pas d'organiser la mutation écologique en faisant table rase du passé. Pour le coup, la notion de transition défend le respect de « l'expérience passée » de la gestion des affaires collectives, contrastant avec l'atmosphère « dégagiste » de notre époque.

Mais les auditions du CMRT ont également été l'occasion d'ouvrir la discussion sur la situation d'urgence que suggère la mutation climatique rapide dans laquelle notre planète est entrée. Compte tenu des diagnostics toujours plus inquiétants qui se multiplient, le champ sémantique dans lequel s'inscrit la notion de transition comporterait l'inconvénient de ne pas laisser suffisamment de place à l'idée d'urgence qui s'est installée.

Parallèlement, le CMRT a permis l'audition de quelques-uns des patrons français d'industrie les plus puissants à l'échelle de la planète, qui ont témoigné des difficultés rencontrées à toutes les échelles de responsabilités pour organiser le renversement des rapports de forces en faveur du virage de la transition vers une société plus écologique. On songe alors à l'invitation que l'historien Jules Michelet nous faisait de considérer que « dans tout moment de défaillance où nous semblons nous oublier, c'est en l'esprit de la Révolution que nous devons nous chercher, nous ressaisir ». Le peuple français pourrait de ce point de vue prendre toute sa part dans la préparation de la révolution écologique planétaire qu'il faudrait imaginer, une révolution nécessairement citoyenne puisqu'elle placerait dans un même camp l'Humanité toute entière, nécessitant d'une plus grande préservation des ressources de la planète.

Là encore, les auditions du CMR ont été marquantes et inspirantes, replaçant au cœur des logiques d'avenir la nécessité de s'appuyer sur l'expérience de ceux qui agissent depuis des années pour que nos modes de développement se transforment. La planète est entrée dans une nouvelle ère géologique appelée « anthropocène » pour signifier justement que nos activités humaines sont devenues la variable première d'évolution de notre écosystème terrestre. Transition ou révolution, au-delà des mots, l'enjeu est de travailler partout au renversement des rapports de forces, dans toutes les entreprises ou les organisations publiques ou associatives pour permettre la « réorientation » de nos modes de développement et la sauvegarde vitale de l'écosystème planétaire.

Pour restituer la richesse des auditions du CMRT, et conformément à l'annonce initiale d'un document de synthèse resserré, il a été décidé de restituer ce qui sont apparues aux auditrices et auditeurs du Comité comme des « fulgurances » des auditions, en cette période de remise en question des certitudes établies. Fulgurances qui ne cherchent en aucune manière à couvrir l'ensemble des nombreuses suggestions et pistes qui ont été ouvertes et qui restent accessibles sur le site de la Métropole.

# Douze mesures pour faire face à l'urgence

Les auditions ont permis de formuler douze propositions de mesures immédiates susceptibles de contribuer à répondre à l'urgence et de positionner le territoire de la Métropole de Lyon dans une dynamique de relance économique et sociale inscrite dans la perspective de la transition écologique.

## 1. Décider un moratoire sur les loyers sociaux

La suspension des loyers pour les locataires de la Métropole avait été décidée dès les premières heures du confinement du printemps. Son extension aux partenaires de la Métropole, comme les Sociétés d'économie mixte sous présidence métropolitaine, avait été annoncée. Il est proposé que ces mesures d'urgence soient confirmées et étendues, largement, aux organismes de logements sociaux.

## 2. Faire de Lyon la métropole où « personne ne vit sans abris »

« Les Comités sociaux et économiques ont, pendant le premier confinement, proposé leur capacité de logements de vacances pour accueillir les citoyens en quatorzaine ou les personnes sans domicile » (CGT 69).

Ces actions d'urgence conduites par les syndicats de salariés doivent être relayées par la Métropole, même si longtemps les collectivités se sont tenues à l'écart de l'hébergement d'urgence, du fait d'une bataille de compétences avec l'État en charge de cette action. Au fil des années, ce conflit s'est partiellement effacé, notamment à travers le développement de la thématique des « mineurs non accompagnés qui a étendu la politique de l'aide sociale pour l'enfance, historiquement conduite par les Conseils généraux puis départementaux, à l'action en matière d'hébergement » (O. Brachet).

La Métropole de Lyon a intégré depuis 2015 les compétences de cet hébergement des mineurs. La crise lui donne une occasion historique d'aller plus loin et d'intégrer la politique de l'hébergement (historiquement la responsabilité de l'Etat) à la politique du logement qui est aujourd'hui la responsabilité première de la Métropole.

« La vie peut amener que l'on soit soudain sinistré, ou simplement déplacé par le travail ou pour des raisons plus sociales. Beaucoup d'entre nous passons à plusieurs reprises « du logement à l'hébergement par les multiples facettes d'une vie qui dure très longtemps. Si on n'agglomère pas ces deux choses, on passe à côté d'une opportunité » (O. Brachet).

Une telle perspective permettrait de viser l'objectif d'une Métropole où « personne ne vit sans abris ». Même si les acteurs historiques locaux de l'hébergement « se méfient des slogans » (M. Véziat-Rolland, NDSA), un tel objectif apparaît à des entrepreneurs d'envergure du territoire « une tâche tout à fait à notre portée » (A. Mérieux).

La perspective pourrait s'inscrire dans le prolongement de « l'objectif zéro remise à la rue » qui a été élaboré dans le cadre de la sortie du confinement et qui a été, selon les acteurs importants du secteur, « un vrai choix politique et courageux » (M. Véziat-Rolland) qui doit aujourd'hui être prolongé.

Ce serait aussi une manière de rendre opérationnel ce « droit au logement » qui est une disposition légale française de longue date et qui fait aujourd'hui l'objet d'une nouvelle mobilisation de nombreux acteurs aussi de l'initiative du « Pacte du pouvoir de vivre », fortement relayé dans la métropole de Lyon.

### **3. Restaurer les services publics sociaux de proximité**

La crise sanitaire a démontré à nouveau la nécessité que notre société dispose de services publics de proximité pour accueillir les populations en détresse. « Le premier élément de proximité auprès des citoyens est les services publics. Il est urgent de rouvrir les accueils au niveau des caisses d'allocations familiales, de Pôle Emploi, de la Caisse primaire d'assurance maladie, de la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail, mais aussi des tribunaux. Ces accueils physiques sont indispensables pour permettre aux citoyennes et aux citoyens de faire valoir leurs droits » (CGT 69).

Il convient dans cette perspective d'inverser les logiques à l'œuvre depuis des années, centrées sur une logique managériale exclusive de rentabilisation, qui ont conduit à une réduction progressive de leurs missions, puis un repli sur les bâtiments de ces services devenus symboles de l'impuissance collective, conduisant à une logique de « bunkerisation » des bâtiments pour protéger leurs agents pourtant employés pour défendre le service collectif. Il est urgent de réinvestir les missions de préventions de ces services publics, en revalorisant les compétences des travailleurs sociaux de terrain.

A l'échelle de la Métropole ressurgit également dans cette crise l'enjeu longtemps oublié de la santé mentale : « Le service public de soins psychiatriques doit être l'un des piliers de notre système de santé pour permettre à bon nombre de patients de tout âge de s'inclure dans notre société avec une garantie de soins adaptés à leurs pathologies. Il faut développer à nouveau les centres médico-psychologiques » (CGT 69).

En lien avec la proposition 2, il faut également souligner que la crise a été le révélateur de que le secteur de l'hébergement d'urgence a été trop longtemps laissé à la seule responsabilité d'un secteur associatif qui a été logiquement complètement paralysé pendant la crise. A Lyon, l'hébergement d'urgence est en effet animé par trois ou quatre mille bénévoles (Habitat&Humanisme, Notre-Dame-des-Sans-Abris, Emmaüs) qui, pour beaucoup d'entre eux, ont plus de soixante-dix ans, et qui ont été contraints de se protéger pendant la crise et n'ont plus été en capacité de réaliser le service public qu'ils offrent habituellement.

« Cette forme d'impuissance qu'on a pu ressentir doit nous appeler à l'humilité » (Marion Véziant-Rolland, NDSA).

« Cette crise nous impose de repenser ce secteur d'action qui concerne des droits fondamentaux et le nécessaire réinvestissement des autorités publiques (...). Il faut re-publiciser certaines fonctions associatives, (...) je pense par exemple aux accueils de jour » (M. Uhry, LJS).

#### **4. Créer une vice-présidence aux affaires sociales**

La question de la solidarité revêt une dimension particulière et fondamentale dans la Métropole de Lyon depuis la réforme de 2015 (loi MAPTAM) qui a organisé la fusion avec les services du département en charge de l'action sociale et de la solidarité. Il y a donc de ce point de vue une responsabilité de la Métropole de Lyon à rendre des comptes explicites à l'ensemble des acteurs de la communauté nationale dans la perspective des réformes institutionnelles et organisationnelles à venir.

De ce point de vue, il apparaît que la crise accentue l'intérêt de « réaliser un audit des services sociaux tels qu'ils ont été réorganisés à l'occasion de la loi de 2015 » (O. Brachet).

Au-delà des questions sociales qui doivent être au cœur de l'opération, l'audit pourrait également déboucher sur des préconisations en matière d'organisation des services ou de l'exécutif métropolitain.

La question pourrait notamment être tranchée de savoir s'il faut ou non une vice-présidence aux affaires sociales comme il existe une vice-présidence aux affaires économiques. Le social est découpé en de nombreux sous-secteurs (santé, handicaps, personnes âgées, insertion, politiques de la ville) comme s'il était « dissimulé » (O. Brachet) alors qu'il a besoin d'être intégré et lisible pour la population. C'est une tradition française que celle d'intégrer les questions sociales (lorsque les anglo-saxons préfèrent cibler certaines variables d'action comme la lutte contre le sans-abrisme). Le maillage social qui s'était développé (centres sociaux, MJC, organismes privés de secours, etc.) a été abandonné sous prétexte de rentabilisation.

L'audit permettrait également de poser la question du fonctionnement de l'exécutif métropolitain. Comme l'exécutif national, il a tendance à être régulièrement élargi pour que les sensibilités politiques du territoire y soient représentées. Mais ce type d'élargissement conduit souvent à un resserrement des procédures de pilotage de l'exécutif sur la Présidence et son cabinet, produisant l'inverse des effets escomptés. L'audit pourrait permettre d'alimenter cette discussion devenue particulièrement vive pendant la crise qui a souligné le caractère indispensable des liens avec le territoire.

#### **5. Lancer un grand plan de « valorisation de la performance au féminin »**

Dans la crise sanitaire, l'importance de l'engagement des femmes dans la lutte a été salué de toutes parts. La relance doit porter cette égalité et la Métropole devenir un symbole d'égalité entre les femmes et les hommes.

Plus largement, les initiatives comme celle de l'association *Les Lumineuses* qui promeut « la performance au féminin » doivent être portées et développées.

Au-delà de la représentation politique, ce doit être les différents échelons de l'organisation métropolitaine qui doivent se développer dans la perspective de la parité, tout comme les noms des lieux et équipements publics.

## **6. Développer des partenariats fonciers avec les collectivités voisines pour développer les énergies renouvelables**

La loi pour la « Transition écologique » de 2015 a donné la possibilité aux collectivités locales d'investir dans des sociétés privées de production d'énergies renouvelables. « Les décrets d'application ont été décevants en limitant la prise de capital à deux années, renouvelable une fois » (C. Crozat, Ch. A 69).

Mais la Métropole pourrait « imaginer une nouvelle relation ville/campagne autour de ces questions énergétiques » (C. Crozat, Ch. A 69) et faire alliance avec des collectivités locales voisines pour investir dans du foncier utile à la production d'énergies renouvelables pour les habitants de la Métropole.

Un appui pourrait être apporté par l'association des Maires ruraux de France dont la direction est installée dans la région.

## **7. Favoriser les circuits locaux de distribution alimentaire**

« Il y a peut-être une place pour des filières territorialisées, qui sont longues dans le sens où il n'y a pas d'échange direct entre le producteur et le consommateur, qui ont un intermédiaire (transformateur ou grossiste), mais qui permet à l'exploitant de garder une appartenance au produit final » (C. Crozat, Ch. A 69).

Ce modèle est celui qui a été développé par exemple au sein de la coopérative beaujolaise qui permet à ses coopérateurs exploitants de savoir où partent les matières premières qu'ils livrent et d'avoir un lien avec le produit fini : « je ne livre que des raisins, je ne transforme pas le vin, mais j'ai quand même une appartenance à la bouteille qui va sortir de la cave unetelle ». Inversement, les consommateurs peuvent dire : « ce produit-là n'est pas produit de l'autre côté de la France, j'ai une proximité avec lui parce je suis allé me promener, j'ai vu les étangs de la Dombes, j'ai vu les vignes du Beaujolais ».

« On dit beaucoup que Lyon est une capitale gastronomique, c'est vrai. Mais finalement, j'ai parfois l'impression qu'elle ne se rappelle pas que la proximité de ses territoires qui lui ont donné ce statut. L'exemple du Beaujolais que l'on ne trouve pas en restauration lyonnaise est pour moi criant » (C. Crozat, Ch. A 69).

A l'inverse, des circuits trop courts ne sont pas adaptés à la taille de la métropole de Lyon. C'est la dynamique du réseau Biocoop par exemple, ou de toute une série d'autres qui cherchent aujourd'hui à développer des marques nationales<sup>1</sup>.

Dans le cadre de la mobilisation contre la deuxième vague de l'épidémie, il y aurait un enjeu à accompagner la mutation des circuits de distribution alimentaire dans le sens de la qualité pour le plus grand nombre, dans le sens de l'action engagée en 2019 par la Métropole de Lyon à travers son Projet Alimentaire Territoriale de Lyon (PATLY) qui annonçait l'objectif de porter l'autonomie alimentaire de la Métropole à 15 %.

Un certain nombre d'acteurs de l'alimentaire durable sur le territoire (Groupement Régional Alimentaire de Proximité, Association Départementale pour le Développement de l'Emploi Agricole et

---

<sup>1</sup> <https://www.pleinchamp.com/actualite/fruits-legumes~les-magasins-de-producteurs-contre-attaquent>



Rural, Via Terroirs, de Bio A Pro, La Gonette, divers producteurs et cuisiniers, etc.) sont aussi à l'origine en avril dernier d'un appel au lancement d'un marché d'intérêt métropolitain qui pourrait être encouragé. Le sentiment d'urgence a permis la mise en place d'un groupe de travail très actif dont la dynamique soit être soutenue.

## **8. Lancer un programme expérimental contre le décrochage scolaire**

La crise a montré que le « vivre ensemble » est le lien souverain de toute société. « Comment y parvenir demain dans la Métropole si nous continuons tous à fabriquer entre 15 % et 20 % d'exclusions sociales et plus encore pour les jeunes générations ? » (M. Noir).

Les quartiers où le décrochage scolaire dans les familles à fort cumul de handicaps conduit à des taux de chômage des moins de 25 ans voisins de 40 % à 50 % sont connus. Avec toutes les conséquences sociales qui en découlent : déclassement, perte d'identité, développement de l'économie souterraine et toutes les violences qui leur sont associées.

« Il ne saurait y avoir de relance sans s'attaquer d'abord, comme une priorité absolue, à cette question de l'exclusion sociale (...). Le préalable à cela, c'est la question de l'éducation. Dans la métropole de Lyon, il y a une trentaine de collègues qui sont en réseau d'éducation prioritaire dans lesquels les équipes pédagogiques connaissent de grandes difficultés pour remplir leurs missions, compte tenu de ce que sont les profils des élèves et leur plus ou moins grande difficulté à accepter le modèle d'école et d'enseignement qui leur est proposé » (M. Noir).

La Métropole devrait prendre l'initiative, avec tous les acteurs concernés, de programmes expérimentaux pour s'attaquer à ce problème du décrochage scolaire, là où il y a cumul de handicaps familiaux. Le Ministère ne pourrait pas s'opposer à une telle volonté d'intérêt public.

Un des axes de ce programme expérimental pourrait constituer l'objectif d'inclusion numérique des populations aux revenus les plus faibles. Cette thématique de l'inclusion numérique fait l'objet d'une politique publique nationale encore modeste, développée depuis 2016 par la Mission Société Numérique et qui bénéficie d'un relai territorial important au sein des services de la préfecture régionale ARA.

Un autre axe de développement de ce programme expérimental de formation pourrait être consacré aux pratiques sportives le plus souvent émancipatrices.

« Le sport permet de casser les barrières et c'est quelque chose d'important, autour de quoi on doit se retrouver. On m'a souvent demandé si je voulais faire de la politique, mais je considère que j'en fais déjà au sens premier du terme, de tout ce qui a trait au collectif. (...) Je n'ai pas fait de longues études, mais j'ai eu la chance de mener une carrière de sportive de haut niveau, de me reconverter, de sortir du sport, de me rendre compte à quel point c'était utile et j'avais pu acquérir un savoir être qui pouvait se transposer dans toutes les missions qui pouvaient m'être confiées » (M.-S. Obama, ASVEL).

A partir de son expérience, la Présidente de l'ASVEL féminin a partagé devant le CMRT sa conviction qu'il devrait être possible de mieux utiliser le sport pour lutter contre les exclusions qui frappent les quartiers les moins favorisés : « sortir un peu de cette image sport business et faire du sport en général

un outil qui touche toutes les tranches de la population et à travers lequel on peut traiter des problématiques d'ordre public, de santé, d'éducation, d'intégration, de lien intergénérationnel » (M.-S. Obama, ASVEL).

Madame Obama a détaillé les méthodes qu'il conviendrait de transformer : « Je crois que la Métropole ou les collectivités en général, alors qu'elles donnent des subventions ou achètent des prestations aux clubs sportifs, pourraient les responsabiliser plus, pour pouvoir mettre en œuvre toutes ces politiques qui sont traitées aujourd'hui de manière peut-être un peu cloisonnée. Le sport est quelque chose de transversal. Il faut voir comment les acteurs principaux que sont les clubs sportifs peuvent être utiles dans les politiques de santé, d'intégration, tout ce que j'ai cité... Il faut que nous réinventions nos modèles en dehors de l'exercice même de notre spectacle » (M.-S. Obama, ASVEL).

### **9. Décloisonner hospitalisation et aide à domicile des personnes dépendantes**

Dans le secteur de l'accompagnement des personnes âgées, un double constat s'est imposé lors de la première crise, au-delà de la mobilisation remarquable des personnels malgré les craintes sanitaires qui étaient alors maximales :

- Une suspension, par beaucoup de familles, de l'aide à domicile, qui a paradoxalement permis le transfert des personnels vers les services de l'hospitalisation dans lesquels les salariés fragiles, placés en autorisation d'absence exceptionnelle, devaient être remplacés dans l'urgence ;
- La multiplication de procédures d'adaptation qui ont permis aux EPHAD de faire face : « Nous avons évidemment eu des renforts que nous avons intégrés (...) nous avons constitué des cellules de soutien, nous avons adapté les horaires, nous avons augmenté les collaborations avec d'autres établissements. Nous avons développé la communication en interne beaucoup au niveau des équipes et de l'encadrement sur la proximité avec les salariés, les résidents, beaucoup plus que ce qu'on ne le faisait avant pour faire des points au jour le jour et ce besoin d'être accompagné au quotidien. La suppression de certaines barrières administratives qui nous a permis d'aller plus vite dans les recrutements notamment (...). Et un appui très fort du Groupe et de toutes les directions supports qui sont venues apporter une expertise, du soutien physique et moral » (ACPPA).

Dans ce contexte, le constat qui s'est imposé est celui de « la remise en cause nécessaire d'un modèle qui est cloisonné entre les différents acteurs du médico-social et les acteurs du domicile. On a vu que cette crise avait fait sauter ce cloisonnement, il faut donc que l'on aille vers ce décroisonnement » (ACPPA).

Ce décroisonnement que les professionnels appellent aujourd'hui de leur vœu est très partagé par les différents professionnels de santé : « Nous avons véritablement eu des expériences partagées de praticiens qui sont à la fois à l'hôpital public et qui se sont investis dans nos établissements. Nous avons eu aussi d'autres cas de figure où ce sont des médecins traitants de ville, qui certes ont eu une activité en baisse pendant la crise, et qui ont su s'investir aux côtés de nos médecins coordinateurs (...). Le partenariat a donc été aussi bien privé-privé, puisque nous sommes d'ordre privé associatif et notre coopération s'est bien évidemment orientée envers la médecine de ville, mais aussi public-privé, puisque nous avons eu une collaboration très étroite avec les structures publiques » (ACPPA).

Le constat est également dressé de l'inégalité de réactivité des établissements du même groupe selon leur degré de vétusté que la Métropole doit considérer.

Enfin, une demande de politique d'investissement foncier par la Métropole a été clairement formulée : « C'est un vrai sujet sur la métropole de Lyon puisqu'il faut trouver un foncier suffisant pour pouvoir réinstaller un nouvel EHPAD. Nous ne sommes jamais dans le médico-social [dans la recherche de gigantisme] ; nous restons toujours à taille humaine. Malgré tout, il s'agit de trouver des emprises foncières conséquentes dans un territoire très tendu. C'est le cœur du sujet ; il y a une très forte attente des acteurs associatifs que nous sommes. (...) Nous ne pouvons pas recourir à la bourse, nous ne pouvons pas recourir à des fonds financiers externes. Donc, nous sommes tributaires à la fois de la puissance publique et des acteurs comme les bailleurs sociaux, puisque notre patrimoine immobilier est logé au sein des bailleurs sociaux, qui sont effectivement très proches de la métropole de Lyon. C'est un enjeu très fort de coopération et une attente très forte de notre part » (ACPPA).

## **10. Créer un fonds de soutien métropolitain pour les acteurs du spectacle vivant**

Le confinement a provoqué au printemps l'arrêt instantané de 90% ou plus des ressources des acteurs culturels privés, comme certains théâtres ou festivals. Ces acteurs sont entrés dès lors dans une crise économique sans précédent qui a justifié leur mobilisation immédiate et inédite à l'échelle nationale avec notamment l'organisation de leurs Etats généraux à l'automne à Lyon.

La Métropole de Lyon est fermement invitée dans ce contexte à jouer un rôle capital dans la sauvegarde de tout un pan de l'exception culturelle française particulièrement endommagée dans cette crise.

« Le chômage partiel a dans un premier temps permis de mettre tous les salariés de ce secteur à l'abri. Même s'il a fallu parallèlement que les responsables de ces institutions privées négocient avec les propriétaires de leurs murs ou leurs assureurs le report de leurs charges qui ne sont pas prises en compte par la puissance publique comme c'est le cas pour les théâtres publics » (J. Poncet, Comédie Odéon).

Mais la situation n'est plus tenable. Et le fonds national de soutien pour le théâtre privé n'aide structurellement que les théâtres privés parisiens, pour des raisons historiques et politiques. Ce qui a justifié la création de l'« Association des théâtres privés en régions » (ATPR). La Métropole doit se doter de son propre outil ou entrer dans le financement du fonds national comme le fait la ville de Paris.

Au-delà de ce fonds, il y a urgence à relancer les pratiques culturelles gravement atteintes par l'étouffement de la vie sociale produite par les confinements.

Au-delà de cette question des acteurs privés du spectacle vivant, le confinement a porté une atteinte grave à la diversité des pratiques culturelles. Pour combattre ce recul inquiétant, une des logiques identifiées par les auditions du CMR est de travailler à favoriser la médiation entre les acteurs culturels et la population dans toute sa diversité.

Un certain nombre d'actions ont été identifiées qui pourraient être engagées avec les acteurs culturels publics, notamment en termes de « médiation culturelle » en direction des publics les moins favorisés.

Les musées par exemple peuvent diversifier leurs actions, en allant dans d'autres lieux, en sortant des murs, en sensibilisant aux enjeux contemporains » (H. Lafont-Couturier, Musées des Confluences).

« Je pense que l'on pourrait proposer des ateliers. On viendrait faire une médiation avec des objets. Je pense qu'il faut passer par l'objet. Il faudrait raconter à partir d'un objet. C'est ce que l'on va faire dans les écoles. Je pense que les ateliers que l'on va proposer dès septembre dans les écoles peuvent aussi se déplacer dans les quartiers. Ça passe par une médiation humaine, et par le support d'un objet. Un objet, c'est sensible. On se raconte à partir d'un objet, et la personne en face peut raconter une autre histoire de ce que l'objet fait résonner chez elle » (H. Lafont-Couturier, Musées des Confluences).

« Et puis de manière symbolique, je pense aussi que le musée pourrait exister au siège-même de la Métropole. On pourrait très bien présenter des œuvres avec un petit récit. On peut en fait développer des petits récits formidables de 15 minutes, ou même faire des petites vidéos de cinq minutes, qui rendent accessibles quelques objets, et que l'on pourrait imaginer dans toutes sortes de lieux. Je pense qu'il serait important que l'on puisse développer ces coopérations » (H. Lafont-Couturier, Musées des Confluences).

## **11. Organiser une conférence sociale métropolitaine**

La crise a mis en lumière le besoin de décentraliser les actions publiques pour mieux s'appuyer sur les réalités des territoires. La question de la relance mérite d'être abordée de manière pluraliste.

C'est tout l'enjeu de la restauration d'un outil de planification qui a été annoncée à l'échelle nationale. A l'échelle métropolitaine, les auditions du CMR ont été l'occasion de plusieurs échos à cette préoccupation.

A. Frérot (Veolia) a rappelé qu'il avait déjà, après la crise financière de 2008, « appelé le Gouvernement à créer des comités de relance territoriale avec les préfets, pour que se mette en place une coopération plus productive entre le secteur public, le secteur privé, le secteur académique, le secteur associatif. Cette interrelation au niveau territorial sera nécessaire pour maintenir les chaînes de valeurs brisées pendant la crise (...) et pour fixer quelques priorités de politique collective. Nous pouvons l'avoir au niveau national. Je pense que nous pouvons l'avoir, peut-être plus rapidement, au niveau local ou territorial ».

Se pose, dans le contexte actuel, la question de la représentation des différentes composantes politiques, sociales et économiques des territoires. Il a été exposé déjà combien ces représentations étaient aujourd'hui déficientes. Dans cette perspective, les structures syndicales ont tenu à rappeler leur représentativité, malgré les critiques qui leur sont souvent adressées en la matière : « Notre organisation représente 20 000 salariés répartis dans 300 syndicats. Pendant la crise du Covid, le numéro vert a reçu jusqu'à 500 appels par jour » (CGT 69).

La raison pour laquelle a été formulée la proposition d'une conférence sociale territoriale : « Le Pacte du Pouvoir de Vivre parle d'une conférence nationale de l'investissement social. Je crois qu'une conférence au niveau de la Métropole, qui pourrait se construire sur un dialogue social territorial métropolitain, ne serait pas non plus incohérent. Il y a des choses qui s'examinent en effet au plus près des territoires » (S. Paccaud, CFTD 69).

## **12. Institutionnaliser l'Observatoire local des libertés publiques**

« Le confinement a supprimé, cela a souvent été oublié, une somme de protections des droits fondamentaux des individus comme la présence d'un avocat dès la première heure des gardes à vue » (J. Forest, Ordre des avocats).

Et la crise a également soulevé de nombreux débats concernant le respect des libertés publiques et individuelles : faut-il accepter les dispositifs de traçage des individus pour combattre la pandémie ? Comment concilier respect du droit au secret médical et prévention de la dissémination du virus ?

Dans ce contexte, l'ordre des avocats de Lyon a développé, dès le début du déconfinement, un « Observatoire local des libertés publiques » afin de bien vérifier que les protections individuelles étaient bien rétablies.

Une initiative qui fait écho à une autre qui s'était développée déjà dans l'agglomération, le Comité lyonnais pour le respect des droits, auquel participaient une trentaine d'associations et notamment l'avocat maître Jakubowicz.

La persistance des précautions sanitaires et des mesures de police exceptionnelles rend capital la pérennisation de cette structure. La Métropole doit s'engager dans cette action.

# Dix chantiers d'avenir pour la relance et la transition

## I. Prendre soin de ceux qui nous soignent

La Métropole a, pendant le premier confinement, favorisé l'accès des soignants à des services comme le coiffeur à domicile. « La CGT a organisé avec les syndicats paysans comme la confédération paysanne des collectes de légumes pour les soignants ». Des actions doivent être à nouveau développées dans ce sens dans le cadre des nouvelles mesures de confinement.

La crise sanitaire dépassée, l'investissement des soignants devra faire l'objet d'une prise en compte pour le développement de leurs trajectoires professionnelles et statutaires (évolution des responsabilités et promotions) que la Métropole devra porter auprès des institutions nationales de santé. Une attention sera aussi portée à la réparation ou compensation des préjudices causés par la traversée par les soignants des épisodes éprouvants et parfois « traumatisants » de la crise (S. Paccaud, CFDT 69).

« Les femmes ont été omniprésentes : soignantes, caissières, agent de nettoyage, employées de la petite enfance, en première ligne non confinées, enseignantes, couturières le plus souvent bénévoles pour la fabrication des masques. [...] Elles ne doivent pas retourner dans l'invisibilité comme cela s'est vu par le passé après les crises majeures traversées par le pays » (CGT 69).

## II. Faire de la Métropole un pôle de défense de la santé à l'échelle mondiale

« Aujourd'hui, l'épidémie est planétaire et l'on ne peut donc y répondre que si l'on y répond de façon planétaire. Lyon doit répondre au grand projet de l'académie de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Avoir la chance d'avoir une académie qui a comme interlocuteur le monde entier n'a pas de prix pour Lyon. La venue de l'académie de l'OMS à Lyon est une occasion unique pour notre ville et notre Région. Et il faut penser un gros effort de la part des industriels, des pouvoirs publics nationaux et des collectivités. (...) Il faut réactiver, réensemencer le milieu local pour faire de Lyon et de la Région le pôle santé que ce territoire peut offrir » (A. Mérieux).

Dans le contexte sanitaire mondial, l'accueil de l'académie de l'OMS à Lyon constituerait un signal d'une exceptionnelle portée pour toutes les forces du territoire métropolitain. La Métropole doit se mobiliser au premier chef pour que cette perspective advienne.

## III. Repenser une autorité publique promotrice des responsabilités citoyennes

Il faut penser et transformer la force que nous donne « l'expérience que nous avons faite individuellement et collectivement dans cette crise (...) et qui nous permet d'espérer retrouver la capacité à se transformer que notre société a perdu » (F. Leite, CCO).

Comme cela a été dit dans l'introduction, la nécessité de repenser le pouvoir centralisé qui est le fruit de l'histoire du pays est l'une des aspirations les plus partagée. Quel rôle la Métropole peut-elle jouer dans ce chantier ? Doit-elle envisager renforcer son pouvoir pour qu'il contrebalance celui de l'Etat ?

Ou bien faut-il qu'elle promeuve les moyens de l'investissement citoyen capable de contrebalancer tous les pouvoirs ? La réponse n'est sans doute pas univoque.

En faveur de la nécessité pour la Métropole de s'engager au service de la promotion de la capacité de chacune et de chacun à agir pour le collectif, plaident un certain nombre de considérations immuables sur l'exercice du pouvoir que les personnalités auditionnées par le CMRT ont éprouvées à l'occasion de leurs trajectoires personnelles : « Une autorité saine, c'est une autorité qui ne cherche pas à amoindrir, à faire peur. (...) Être ensemble, ce n'est pas nécessairement prendre le risque d'attraper le virus. Être ensemble, c'est aussi pouvoir fabriquer des nouvelles solutions » (F. Leite, CCO).

Parallèlement, plusieurs interventions ont plaidé en faveur d'un rééquilibrage des pouvoirs entre Paris et les territoires, et donc implicitement en faveur d'un renforcement des pouvoirs de la Métropole mais aussi ses partenaires privés : « Il faut pousser ce pays à une véritable décentralisation, (...) l'indispensable décentralisation de l'Etat mais également celle des grands groupes qui doivent disposer dans des villes comme Lyon, sur place, des représentants qui ont pouvoir de décision et de représentation. Plus que jamais, il faut garder les centres de décisions dans la région et si possible en faire venir d'autres » (A. Mérieux).

Au-delà des principes ainsi réaffirmés à la faveur de la crise sanitaire et des dysfonctionnements longuement observés, une question se pose concernant la transformation qui peut être envisagée de la collaboration entre les autorités locales (publiques et privées) et les représentants de l'Etat sur le territoire. Les représentants de l'Etat se tiennent aujourd'hui à l'écart de la préparation de la majeure partie des actions publiques préparées localement, campées dans un rôle de contrôleur de la légalité.

Dans le prolongement du CMRT, en lien avec les développements de la proposition 11 pour animer un outil métropolitain de planification, et en lien avec l'actualité métropolitaine académique qui a conduit à l'abandon par Paris du projet d'une université intégrée entre Lyon et Saint-Etienne, la piste de l'outil de planification pluraliste métropolitain pour la relance et la transition pourrait constituer un chantier susceptible de favoriser le développement de cette autorité métropolitaine promotrice des responsabilités citoyennes locales qui est attendue.

#### **IV. Promouvoir un urbanisme de l'attention**

La ville a toujours été « un terrain favorable aux pathogènes » (M. Lussault, EUL), comme l'a toujours montré l'histoire, notamment celle écrite par S. Barles qui a mis en lumière les batailles livrées aux XVIIIe et XIXe siècles entre médecins et ingénieurs pour proposer des solutions aux épidémies récurrentes.

Les ingénieurs ont imposé les réseaux d'assainissement, mais les médecins ont développé parallèlement la science des probabilités, d'abord à travers ce que l'on appelle aujourd'hui « l'épidémiologie ». Puis la science probabiliste a dépassé le cadre des villes pour devenir le socle de l'avènement de la société industrielle et assurantielle, puis du développement des formes d'Etat Providence qui connurent notamment le succès en Europe au XXe siècle.

S'il est nécessaire de rappeler aujourd'hui les succès du modèle probabiliste, à l'heure où le management néolibéral organise des coupes budgétaires dans une perspective très différente de court terme, il convient aussi de le compléter, face aux fragilités qu'il montre aujourd'hui face aux

phénomènes hautement improbables ou face au risque systémique comme le changement climatique. C'est la proposition de l'ancien financier aujourd'hui célèbre professeur à la New-York University, N. Taleb, de réfléchir aux stratégies de « l'anti-fragilité ».

Dans une telle perspective, en matière de conception de la ville de l'après-Covid, Michel Lussault propose de « passer de l'urbanisme de la puissance à l'urbanisme de l'attention ». A force d'être gérés de manière uniforme pour répondre toujours aux enjeux les plus probables, « les espaces urbains ont perdu leur variété, alors qu'il faudrait envisager la Métropole comme un mille-feuilles. (...) Alors : soit pour Ikea à Vénissieux !... A condition d'un jardin en bout de presqu'île en contrepartie ! » (M. Lussault, EUL).

Dans cette perspective, il est intéressant de rappeler le schéma que traçait M. Halbwachs, héritier de Durkheim et passionné par la ville, qui invitait à se méfier de « l'urbanisme de la puissance publique » en quelque sorte, en reprochant aux urbanistes et autres juges expropriateurs leur prétention et en proposant des sociétés mutuelles de promotion immobilière, à la fois installée sur l'intelligence des marchés liés aux besoins et mutualisant leurs profits. Un écho sans doute à ce pari lancé par M. Lussault lors de son audition : « Je vous fais le pari que les constructeurs, si on rentre dans ce type de discussions avec eux, seront plus nombreux qu'on ne le croit à vouloir investir et créer, parce qu'ils créeront des opérations plus intéressantes pour eux, pour leurs entreprises, pour leurs concepteurs. Ce sont des opérations où on pourra commencer à parler d'habitat partagé, d'habitat coopératif, d'habitat mutualisé, d'habitat tactique ».

## **V. Transformer le sentiment d'urgence climatique en une planification écologique**

« La situation d'urgence sanitaire a montré que, face à une urgence de court terme, on était capable d'agir, de prendre des décisions assez radicales, que si ces décisions étaient expliquées et acceptées, ça permettait une mobilisation de la société, (...) on est capable de faire des choses d'envergure. Du coup, (...) le gros défi à venir sera de transférer le sentiment d'urgence sanitaire au sentiment d'urgence écologique et climatique » (A. Boutaud, Aboco).

Les scientifiques s'accordent aujourd'hui à dire que si une transition écologique rapide était peut-être encore envisageable il y a une vingtaine d'années, il est sans doute aujourd'hui trop tard aujourd'hui pour imaginer une transition douce. Depuis une trentaine d'années que les négociations internationales se mènent pour l'organiser, les émissions mondiales de CO2 ont augmenté de 65 % sur le même laps de temps.

« Maintenant, il faut les réduire de 50 % en dix ans. Diviser par deux les émissions en dix ans, ça veut dire qu'il faut tout revoir. On se retrouve dans une situation d'urgence comme on l'a vue avec l'urgence sanitaire, ça suppose que tous les moyens soient mis à disposition de cet objectif » (A. Boutaud, Aboco).

Et les scientifiques s'accordent encore pour dire que le changement des comportements individuels de consommations ne suffira plus. L'exemple du confinement de la planète a alimenté les réflexions. Les premiers chiffres agrégés ont montré que le confinement aurait permis une réduction de 20 % à moins 30 % des émissions. Ce qui démontre que même lorsque la vie sociale et commerciale est stoppée, ce n'est pas assez ! Le changement des comportements de consommation, même radical,



est devenu insuffisant. « La seule voie qui demeure est celle d'une transformation totale des modes de production. Et la seule manière d'y parvenir est de la planifier » (A. Boutaud, Aboco).

Et la planification est d'autant plus importante que la crise climatique, du fait de son caractère systémique, ne permettra pas aux protections assurantielles sur lesquelles nos sociétés reposent aujourd'hui, de fonctionner : « L'assurance privée est basée sur la mutualisation, la loi des grands nombres. Ce modèle nécessite que les assurés soient indépendants entre eux, qu'ils n'aient pas tous le même sinistre au même moment. Quand on est dans un risque systémique, qu'on met en place un confinement, tous les restaurateurs, toutes les professions libérales, tout le monde s'arrête en même temps. On n'est plus dans une sphère de l'assurabilité. On est dans une sphère qui est celle de la prise en charge, ou pas... Ce sont des choix de société différents. En tout cas, ce n'est pas le dispositif assurantiel habituel qui peut répondre à la crise sanitaire. (...) Pas plus qu'il ne pourra répondre au risque climatique » (P. Théron, ISFA).

## **VI. Défendre « l'intercommunalité-Providence » face à la logique néolibérale des Etats**

« On a voulu se comparer à Barcelone pendant longtemps. L'échelle de Barcelone, c'est quatre millions d'habitants, faisons un cercle de quatre millions d'habitants autour de Lyon et décidons que c'est notre échelle de raisonnement » (M. Uhry, LJS).

L'échec récent de la communauté universitaire métropolitaine pour faire advenir une grande université de Lyon et Saint-Etienne l'a rappelé utilement : une stratégie métropolitaine victorieuse repose sur la capacité des acteurs à envisager le périmètre de l'union, la nature équilibrée des relations entre les entités qui la composent, mais aussi et surtout peut-être sur le contenu du projet qui porte cette union.

Dans le contexte généralisé de développement des compétitions économiques et territoriales, et face à la dégradation parallèle des systèmes de solidarité qui s'étaient développés à l'échelle des Etats-Nations, conduisant aux fractures territoriales notamment mises en lumière par le mouvement des gilets jaunes, le contenu de l'union intercommunale de demain se dessine distinctement : le développement des solidarités.

Et les Métropoles, du fait des ressources économiques et sociales apportées par leur « attractivité », fournissent les contextes appropriés pour relancer le projet de solidarités fortes qui avaient justifié la notion d'Etat-Providence. Les métropoles doivent être les « Intercommunalités-Providence » qui doivent réduire les fractures territoriales qui alimentent les tensions et les conflits sociaux.

Les auditions du CMRT ont permis de tracer des cercles très vastes pour porter haut le modèle de la solidarité :

- « Genève, Lyon, Saint-Etienne, Valence, Grenoble, Chambéry, Aix, Annecy. C'est ce système urbain Rhône-alpin qui fait réellement système. Les relations entre tous les pôles de ce système sont évidentes, à tous les niveaux. Ils sont liés à la Vallée du Rhône, aux grandes zones touristiques des Alpes. Genève est une métropole qui est furieusement lyonnaise et réciproquement. Je ne vais pas jusqu'à Turin, mais nous pourrions y aller, puisque Lyon est une ville turinoise... » (M. Lussault, EUL) ;

- « pour faire contrepoids à la logique néolibérale des Etats, [on pourrait imaginer] une alliance de villes [s’installant sur] le croissant qui va de la Catalogne au modèle Rhénan et qui passe par Lyon, Milan et Genève » (M. Uhry, LJS).

## VII. Penser les potentialités du développement d’une monnaie locale

« Dans les derniers rapports sur l’Indice du développement humain (IDH), une chute brutale est enregistrée. Elle laisse supposer que les six ans d’accroissement de l’IDH ces dernières années seront absorbés par cette crise virale. Nous voyons bien que ce qui compte pour nous et ce qui comptera pour la société c’est la santé et l’éducation. Cette santé, cette éducation ont reçu des coups de boutoir à travers cette crise du coronavirus. Cela montre bien quel est le besoin que nous avons de nous recentrer sur ce qui est notre richesse aujourd’hui » (J.-V. Jehanno, La Gonette).

Depuis plusieurs années, cette perspective est portée à l’échelle nationale par l’économiste Patrick Viveret qui préside le mouvement Sol en faveur de monnaies complémentaires territoriales et solidaires. Plusieurs expérimentations ont vu le jour depuis 2006. Sur le territoire du Grand Lyon, circule la deuxième monnaie de France : « La Gonette ». Ses promoteurs assurent que ses potentialités auraient pu être grandes pendant le confinement. Mais l’expérimentation fait l’objet d’un soutien trop faible des collectivités locales (seule collectivité la mairie du 1er arrondissement a officiellement adhéré à la démarche).

La crise sanitaire offre l’occasion de renforcer ces expérimentations, ainsi que le suggère l’appel à signature de la « Charte Alliance » publié le 7 avril dernier par le réseau « La fabrique des transitions »<sup>2</sup> et publié dans le journal La Croix et dans le magazine Socialter.

## VIII. Accompagner le développement du mécénat de compétences

Comment s’inspirer de la dynamique de la *Silicon Valley*, dans laquelle les salariés passant de boîtes en boîtes, font circuler des compétences à une vitesse que les boîtes elles-mêmes ne peuvent espérer organiser seules, et l’adapter à la situation française dans laquelle les protections sociales des salariés constituent la première exigence du fonctionnement des entreprises ?

La question prend une dimension nouvelle dans la perspective de la crise économique qui va fatalement suivre la crise sanitaire sans précédent que nous traversons. En considérant l’écosystème économique local, la majorité des entreprises sont des PME. Elles constituent à ce titre l’un des poumons économiques du territoire. Or ce sont ces entreprises qui ont été les premières fragilisées et qui risquent de faire faillite lorsque ce n’est pas déjà le cas.

C’est dans ce cadre que l’expérience de l’initiative « Alliance et territoires » lancée il y a dix ans dans la perspective d’imaginer la *Silicon Valley* lyonnaise mérite sans doute une attention nouvelle : « Nous avons accompagné 35 PME du territoire en mettant à disposition de leurs dirigeants des compétences

---

<sup>2</sup> <https://www.socialter.fr/article/pour-en-finir-avec-l-impuissance-developpons-ensemble-une-fabrique-des-transitions-territoriales>

des collaborateurs des grands groupes partenaires, pour accompagner ces dirigeants à repenser leur plan de croissance, et demain pour travailler leur plan de relance » (T. Deglise, A&T).

Les actions engagées jusque-là étaient expérimentales. La crise qui s'annonce suggère la possibilité que cette expérimentation prenne une ampleur nouvelle dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi et de l'économie métropolitaine.

#### **IX. Faire face au retard accentué de la justice pour promouvoir le règlement amiable des conflits à travers le recours aux auxiliaires de justice que sont les avocats**

« La justice a des moyens qui ne sont plus suffisants. On a des délais pour des rendus de décisions qui sont énormes et avec un très grand impact pour les personnes. A Lyon, si vous prenez la Chambre de la construction, cela ne concerne pas que les grosses constructions, (...) on peut mettre deux ans pour avoir le dépôt d'un rapport, et [encore] un an et demi pour avoir la première décision de justice. Et s'il y a appel, pendant six ans, vous avez des personnes qui n'ont plus de logement (...) Le citoyen, le justiciable ne peut pas attendre comme cela » (J. Forest, Ordre des avocats).

Depuis longtemps, on s'est orienté sur les modes amiables pour alléger le système judiciaire déjà trop encombré en évitant de toujours avoir recours au juge et en mettant en place des solutions ayant une force exécutoire comme un jugement. Mais la situation de crise actuelle exige d'aller plus vite et plus loin. Le mouvement de grève des avocats de l'hiver dernier avait permis la formulation de proposition dans ce sens. La Métropole peut être un territoire de progrès dans ce domaine, en s'appuyant que la mobilisation des professionnels installés sur son territoire, par exemple les avocats dont l'ordre est très mobilisé dans ce domaine, notamment dans le secteur de la famille et des droits de l'enfant.

#### **X. Promouvoir le modèle européen de solidarité contre les égoïsmes nationaux**

En Europe, et même si les choses ont évolué depuis, ce fut d'abord le spectacle d'un chaos. Celui d'un chaos italien qui n'a pas fait l'objet d'une mobilisation européenne de solidarité. L'Union européenne n'a pas enclenché d'action humanitaire d'envergure comme elle en a développé depuis les années 1990 en direction de pays tiers. Et au-delà des institutions européennes, il ne s'est pas développé une mobilisation de la société civile en faveur du lancement d'une telle initiative, comme cela avait justement été le cas au début des années 1990, à l'occasion de la crise des Balkans notamment.

Pour les Européens élevés avec l'enseignement des espoirs des pères fondateurs et des politiques imaginées par la Présidence de Jacques Delors pour développer l'Europe sociale, le début de la crise sanitaire de la Covid fut à l'évidence un immense échec. Comment l'Europe, qui pour les populations du monde entier incarne un modèle de solidarité, a-t-elle pu montrer un tel visage de désunion sanitaire, à travers l'image d'une Italie dans un premier temps laissée à elle-même ?

Bien sûr il y a eu ensuite l'annonce du plan de relance économique de 750 milliards d'euros, l'accord franco-allemand pour le porter, soutenu par une évolution historique de la position de la BCE en faveur de politiques d'investissement. Cette première action d'envergure de l'Union européenne est cependant intervenue plus de deux mois après le début de la crise sanitaire. Alors que les populations européennes étaient pour la plupart confinées et dans l'inquiétude de l'avenir, ce délai d'intervention de la puissance publique européenne est alors apparu beaucoup trop long.

En terme de gouvernance, ce plan trahit par ailleurs des faiblesses dans le fonctionnement du Conseil de l'Union qui est apparu patent dans la crise, plus encore qu'à l'habitude. Les observateurs ont noté le renversement de la position allemande en matière de politique budgétaire. Un renversement qui fait écho à celui simultané du directoire de la Banque centrale européenne. Le Président de la République française a pu arrimer la position française à cette nouvelle position allemande. Mais les institutions européennes n'ont, une fois de plus, pas constituées la force motrice qu'elles devraient être. Avant d'être budgétaire la bataille doit être idéologique et l'Europe doit affirmer d'abord son objectif de solidarité. La Métropole de Lyon devrait porter ce débat à l'échelle internationale.

## **Annexes**

- 1. Lettre de commande du Rapporteur spécial du CMRT**
- 2. Composition du Comité métropolitain de relance et de transition**
- 3. Discours d'installation du Président de la Métropole du 6 mai 2020**
- 4. Lettre d'invitation aux personnes auditionnées**
- 5. Liste des personnes auditionnées**

# Annexe 1. Lettre de commande au Rapporteur spécial du CMRT

le Président

Lyon, le 24 AVR. 2020

Monsieur le Directeur,

Dans le cadre de la crise sanitaire, j'ai annoncé la création d'un Comité métropolitain de Relance (CMR) qui doit réunir autour de moi les représentants des forces politiques engagées dans le combat d'aujourd'hui, ainsi que des représentants de la vie économique et sociale des territoires de la Métropole de Lyon, que je désignerai *intuitu personae*. J'ai en effet souhaité m'entourer des forces engagées dans la lutte contre la crise pour mieux coordonner les actions d'urgence et pour préparer la nécessaire relance de la vie économique et sociale, dans la perspective de présenter, au plus vite, au Conseil de la Métropole, le Plan de relance dont nous avons besoin.

La relance économique et sociale devient en effet chaque jour plus urgente, même si elle ne peut pas se faire tant que les risques sanitaires demeurent maximaux. J'ai demandé l'élaboration d'une stratégie territoriale de déconfinement pour placer la Métropole de Lyon en situation de procéder à cette étape dans les meilleures conditions pour les populations et les entreprises, dès que nous aurons dépassé la période critique de la crise.

Mais il n'est pas possible de penser les choses en termes binaires, et la notion de relance ne doit pas laisser penser qu'il sera possible de relancer demain la vie économique et sociale d'hier. Car cette crise s'est nourrie des réalités de notre monde : l'urbanisation galopante, la course sans arbitres aux technologies et à la mondialisation des échanges. Et nous avons découvert que nous étions démunis face au défi collectif majeur qu'elle nous a lancé. Il est donc vital de concevoir de nouvelles bases pour développer nos activités économiques et sociales. Nous devons être préparés à une possible nouvelle crise sanitaire. Nous devons imaginer un développement sain qui nous préservera d'une nouvelle crise. Nous devons réinstaller la confiance dans notre avenir collectif, en particulier pour les plus jeunes d'entre nous pour qui l'inquiétude des responsables constitue une épreuve.

...

Monsieur Fabrice Bardet  
Directeur de recherche  
Laboratoire Environnement Ville Société  
Corédacteur en chef de la revue Métropoles  
ENTPE  
3 rue Maurice Audin  
69518 Vaulx-en-Velin cedex

Métropole de Lyon  
20, rue du Lac - CS 33569  
69505 Lyon cedex 03  
tél. 33 (0)4 78 63 40 40

CAB / GC / MAR / 2020-04

la métropole  
**GRAND LYON**



Je souhaite que le CMR puisse recueillir le plus largement possible les réflexions et perspectives des acteurs engagés dans le développement de nos territoires de la Métropole de Lyon. Le CMR auditionnera, dans les prochaines semaines, des entrepreneurs, des partenaires sociaux, des responsables associatifs et des administrations publiques, des personnalités du monde de la recherche, de l'enseignement ou de la culture, pour recueillir leurs points de vue sur la manière dont il faudra reconstruire différemment, en nous appuyant sur l'expérience qui est maintenant la nôtre. Le CMR recueillera plus largement les contributions que toutes les citoyennes et citoyens souhaiteront lui adresser. Une boîte aux lettres sera installée par la Métropole de Lyon.

De cette matière vive, nous devons tirer très rapidement les premiers enseignements. Ils feront l'objet d'une synthèse des auditions et contributions qui devra être soumise à l'adoption du CMR au plus tard le 1er juillet prochain. Cette synthèse resserrée énoncera à la fois les principes qui pourraient être ceux de notre développement futur, ainsi que la logique des premières mesures d'urgence qui devront être prises pour engager ce chemin d'une relance saine de l'économie.

Cette synthèse nécessite une parfaite connaissance des dynamiques métropolitaines de long terme, celles en particulier de notre Métropole de Lyon, économiques, sociales et environnementales, mais aussi politiques et institutionnelles. Je souhaite à ce titre vous confier la mission de la coordination de ce travail de synthèse et vous nommer « Rapporteur spécial » du Comité métropolitain de relance. Vous travaillerez en étroite collaboration avec le Directeur de Cabinet, Monsieur Cédric Grail, et pourrez, vous appuyer sur les moyens de secrétariat qui seront mis à votre disposition.

Vous aurez la charge de :

- l'appui à la conception du dispositif d'audition (composition de la liste, déroulé des auditions) ;
- l'accompagnement des auditions placées sous la présidence du Président et des VP du CMR ;
- l'animation du dispositif d'élaboration de la synthèse des travaux qui fera l'objet d'un rapport intermédiaire au début du mois de juin.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations les meilleures.

David Kimelfeld

## Annexe 2. Composition du CMRT

Nom	Prénom	Fonction	Statut
Aillard	Pierrick	Secrétaire Général de l'URI CFDT Auvergne Rhône-Alpes	Société civile
Apperzel	Dorothee	Co-Présidente de la Ville à Vélo	Société civile
Armet Martin	Yves	PDG Bureau des Possibles	Société civile
Artigny	Bertrand	Conseiller métropolitain, Président du groupe EELV et apparentés	Elu
Bardet	Fabrice	Directeur de recherches à l'Université de Lyon.	Société civile
Beaufils	Damien	Co-fondateur de La Commune	Société civile
Belle	Barbara	Directrice de l'Organisme de foncier solidaire	Société civile
Borthayre	Marianne	Présidente groupe hôtelier É-hotels Lyon	Société civile
Boudot	Christophe	Conseiller métropolitain, Président du groupe Rassemblement pour une Nouvelle Métropole	Elu
Bouzerda	Fouzya	Présidente du Sytral, Présidente du groupe Avenir Métropole	Elue
Bret	Jean-Paul	Maire de Villeurbanne, Président du groupe La Métropole Autrement	Elu
Brugnera	Anne	Députée, Présidente du groupe Socialistes et républicains métropolitains	Elue
Bruyas	Dorie	Directrice de Fréquence Écoles	Société civile
Burricand	Marie-Christine	Conseillère métropolitaine du groupe Communiste, Parti de gauche et républicain	Elu
Cardona	Corinne	Maire de Poleymieux-au-Mont-d'Or	Elue
Chareyre	Laure	Directrice de l'Uriopss Auvergne-Rhône-Alpes	Société civile
Cochet	Philippe	Maire de Caluire et Cuire, Président du groupe Les Républicains et apparentés	Elu
Collomb	Gérard	Maire de Lyon	Elu
Comparini	Anne-Marie	Présidente du Conseil de Développement	Elue
Da Passano	Jean-Luc	Maire d'Irigny	Elu
Delaigue	Serge	Contrôleur général SDMS	Société civile
Desbos	Eric	Conseiller métropolitain, Président du groupe Centre démocrate Lyon Métropole	Elu
Devert	Bernard	Fondateur Habitat et Humanisme	Société civile
Devinaz	Gilbert-Luc	Sénateur	Elu
Dulin	Antoine	Vice-Président du Conseil économique, social et environnemental	Société civile
Durigneux	Martin	Président d'Ancliela	Société civile
Fautra	Laurence	Maire de Décines	Elue
Frémaux	Thierry	Directeur de l'Institut Lumière	Société civile
Gascon	Gilles	Maire de Saint-Priest	Elu
Geoffroy	Hélène	Maire de Vaulx-en-Velin	Elue
Geourjon	Christophe	Conseiller métropolitain, Président du groupe UDI et apparentés	Elu
Grivel	Marc	Maire de St-Cyr-au-Mont d'or, Président du groupe Synergie Avenir	Elu
Hamein	Emmanuel	Conseiller métropolitain, Président du groupe AGIR	Elu
Hobert	Gilda	Conseillère métropolitaine groupe Parti radical de gauche	Elue
Imbert	Philippe	Directeur RSE Eau du Grand Lyon	Société civile
Jacquet	Roland	Conseiller métropolitain, Président du groupe Lyon Métropole gauche solidaire	Elu
Képénékian	Georges	Responsable de la mission déconfinement du territoire, Vice-Président de la Métropole de Lyon	Elu
Kimelfeld	David	Président Métropole de Lyon	Elu
Kretschmar	Cyril	Président Envie	Société civile
Laffont Couturier	Hélène	Directrice du Musée des Confluences	Société civile
Latapie	Didier	Vice-Président du CESER AURA	Société civile
Laurent	Murielle	Maire de Feyzin	Elue
Le Faou	Michel	Vice-Président de la Métropole de Lyon	Elu
Limane	Yanis	Président de GAELIS	Société civile
Mathiolon	Guy	PDG groupe SERFIM	Société civile
Michel	Marie	Codirectrice de Grap	Société civile
Millet	Marylène	Conseillère métropolitaine, Présidente de l'Union des CCAS du Rhône	Elue
Moreau	Sophie	Présidente Courir pour Elles	Société civile
Obama	Marie-Sophie	Présidente déléguée du Lyon ASVEL féminin	Société civile
Perrin-Gilbert	Nathalie	Conseillère métropolitaine, Présidente du GRAM	Elue
Picard	Michèle	Maire de Vénissieux	Elue
Picot	Myriam	Vice-Présidente de la Métropole de Lyon, Maire du 7ème arrondissement de Lyon	Elue
Pillon	Gilles	Conseiller délégué de la Métropole de Lyon	Elu
Poulain	Virginie	Maire de Fontaines-Saint-Martin	Elue
Rivol	Sylvie	Directrice générale Fédération des Oeuvres Laïques du Rhône FOL69	Société civile
Rudigoz	Thomas	Député, conseiller métropolitain groupe Centre démocrate Lyon Métropole	Elu
Runel	Sandrine	Conseillère métropolitaine, Présidente du groupe Socialistes et apparentés	Elue
Sarcelli	Véronique	Maire de Sainte-Foy-lès-Lyon	Elue
Sellès	Jean-Jacques	Maire de Chassieu, Président du groupe Métropole et territoires	Elu
Tête d'Oie	Christian	Chef étoilé	Société civile
Thomas	Sylvie	Déléguée Générale Association des Maires Ville & Banlieue de France	Société civile
Vessilier	Béatrice	Vice-présidente de la Métropole de Lyon	Elue
Veuillet	Nathalie	Metteur en scène de la compagnie de théâtre «Là Hors de »	Société civile
Vézian Roland	Marion	Directrice du FOYER NDSA	Société civile
Vincendet	Alexandre	Maire de Rillieux-La-Pape, Président des Républicains du Rhône	Elu
Yilmaz	Meryem	Déléguée Générale de l'Union régionale des Sociétés coopératives et participatives ARA	Société civile



### **Annexe 3. Discours d'installation du Comité Métropolitain de Relance par Monsieur David Kimlefeld, Président de la Métropole de Lyon, 6 mai 2020**

Chères et chers représentants des forces de nos territoires, mesdames et messieurs les maires, chers collègues élus, chers acteurs et actrices de notre vie économique et sociale, vous toutes et vous tous qui menez depuis des semaines le combat contre la pandémie, je vous remercie d'avoir répondu à mon invitation.

La situation est, vous le savez, doublement compliquée pour les territoires locaux de notre pays.

D'abord la crise bien évidemment, avec toutes ses dimensions. Même si la Métropole de Lyon n'a pas connu des heures aussi dramatiques que celles qu'ont traversé nos voisins du grand Est notamment, nous avons été frappés douloureusement. Je veux adresser une pensée sincère à celles et ceux d'entre nous qui ont été touchés par le deuil, la maladie, ainsi qu'à ceux qui ont des proches dont la santé est en danger dans le combat qu'ils mènent aux postes les plus exposés : dans le secteur sanitaire bien sûr, mais aussi dans celui des services de première nécessité (l'alimentation, les transports, l'énergie, la sécurité, la propreté, et beaucoup d'autres encore).

La Métropole de Lyon a mobilisé toutes ses forces dans la bataille, vous le savez. Nous nous sommes associés à celles et ceux parmi les plus engagés, dont un certain nombre d'entre vous. Je veux saluer le remarquable travail de la Cellule de coordination et d'urgence qui a constitué la première étape de la dynamique qui nous réunit aujourd'hui. Je veux remercier aussi Georges Képénékian et à travers lui toutes celles et ceux qui ont participé à la mission territoriale de déconfinement qui nous a préparé à ces heures délicates qui nous attendent maintenant.

Nous avons besoin de cette union des forces face à cette épreuve collective d'une intensité que le pays n'avait plus connue depuis un demi-siècle.

A cette crise s'est ajoutée, vous le savez là-aussi, la rencontre avec le calendrier électoral de notre Pays. Nous étions sur le point d'achever une période de débat démocratique dans nos territoires lorsque le confinement a dû être décidé pour assurer notre protection, stoppant net le processus dans lequel nous étions engagés. Mais dans ce moment où le Pays a besoin plus que jamais de notre mobilisation, on le voit tous les jours, il n'était imaginable pour personne que cette situation gêne, même de manière infime, notre action dans nos collectivités locales.

Dans cette situation, j'ai estimé de mon devoir de proposer la réunion de ce que nous représentons, toutes et tous ici, pour engager les actions qui, dans le respect strict des précautions sanitaires indispensables, doivent nous permettre de penser et de nous projeter dans la reprise de nos vies économiques et sociales dont l'amputation actuelle nous affecte, profondément.

Deux principes m'ont guidé :

- La volonté de s'appuyer sur les forces de la lutte contre la pandémie, qui ont donné, ces dernières semaines, tout leur sens à nos collectivités ; c'est à partir d'elles qu'il nous faut penser l'avenir
- Le souhait de rassembler au-delà des sphères habituellement autonomes dans notre démocratie : dans le combat, il m'est apparu nécessaire de dépasser pour l'heure les séparations entre le champ politique d'un côté et la vie économique et sociale de l'autre.

Je me suis fixé, dès lors, une ligne et un objectif.

La ligne est celle du respect réciproque de ce que nous représentons les unes et les autres. Nous avons nos différences, nos divergences, nos oppositions. Et c'est avec elles que nous avons aujourd'hui la responsabilité de bâtir. Plus encore qu'hier.

Je le dis avec force : dans la crise qui a débuté, les contradictions sociales entre les intérêts que nous représentons, toutes et tous ici, seront plus grandes encore. Comme à l'échelle nationale où se sont tendus les débats entre ceux qui veulent subventionner Air France et ceux qui veulent une réorientation de son activité, se sont posées déjà et se poseront demain encore des questions concrètes qui nous diviseront, sur le périmètre du service public, celui des protections sociales, des protections de notre environnement ou de notre activité industrielle.

Il ne faut surtout pas sous-estimer ces tensions que la crise accentue. Je veux au contraire les mettre sur notre table. Notre seule chance dans le chantier de la reconstruction qui s'ouvre, c'est le respect mutuel que nous nous devons, à nous tous qui représentons une partie des forces de notre territoire.

Comme vous le savez, la solution qui satisferait toutes nos attentes n'existe pas. Mais nous devons trouver des accords sur le plus important. Dans le respect réciproque. C'est la ligne que je vous propose.

L'objectif ? C'est celui d'engager sans attendre nos territoires sur le chemin de la reconstruction de notre économie et de notre vie sociale.

Avec l'effondrement des certitudes provoqué par la crise, beaucoup de voix se sont élevées pour proposer d'envisager le « monde d'après ». Certains d'entre vous y sont d'ailleurs associés. Je les ai écoutées et lues avec attention. Beaucoup sont riches et je ne veux pas les citer de peur d'en oublier. Mais je veux partager avec vous un terme qui est revenu souvent et qui résume ce que j'ai à l'idée en nous réunissant : c'est celui de « transition ». Il n'est pas nouveau. Il a été parfois mal employé. Mais ce terme comporte l'intérêt de contenir un équilibre : l'équilibre entre d'une part le fait que nous ne pouvons pas renier d'où nous venons, et d'autre part la nécessité de la transformation qui s'impose aujourd'hui.

Je veux dire aussi que dans certaines de ces prises de paroles qui se sont faites entendre ces dernières semaines, il n'est pas toujours simple de faire le lien entre les idées pour l'après et les territoires ou les forces qui sont censées les porter. Ou bien ces liens suggèrent parfois que les forces qui portent ces idées ne sont pas assez larges, pas assez représentatives des populations. C'est pour moi comme

pour beaucoup d'entre nous une véritable difficulté d'aujourd'hui : les projets de réforme ne sont pas toujours portés par les populations que nous avons la charge de représenter. C'est la première chose que notre réunion vise : engager la relance qu'attendent les forces de nos territoires.

Le lien avec les forces des territoires est la condition de la restauration de la confiance collective, en particulier chez les plus jeunes d'entre nous qui sont ceux qui ont le plus besoin d'avenir. Nous avons une chance : toutes et tous ici sommes directement en prise avec les réalités quotidiennes de nos concitoyennes et de nos concitoyens. Nous devons partir de leurs aspirations. C'est le sens de notre réunion, celui du recueil des attentes de la population que je vous propose. Toutes les citoyennes et tous les citoyens doivent pouvoir nous adresser leurs attentes ou leurs idées. Nous aurons une boîte aux lettres dédiée, postale et électronique. Et je souhaite aussi que nous réalisions le plus grand nombre d'auditions dans les semaines à venir.

Je propose que nous puissions nous organiser de deux manières distinctes. D'un côté je souhaite que nous constituions des groupes thématiques que certains d'entre nous qui disposent de compétences dans ces domaines pourraient animer.

Mais je souhaite aussi que notre comité puisse imaginer les choses de manière transversale. La crise a bousculé toutes les certitudes, y compris celles qui consacrent le cloisonnement de nos fonctionnements en secteurs d'activité. Je souhaite que nous puissions entendre les attentes et idées de nos concitoyennes et concitoyens sans les restreindre dans un cadre prédéterminé. Je propose que nous sollicitions des auditions en proposant d'engager la discussion par un cadre très vaste : qu'est-ce que vous ne pourrez plus faire demain que vous réalisiez hier ? Qu'est-ce que vous ne faisiez pas hier et que vous pensez devoir faire demain ? Comment pensez-vous que vous appliquerez dorénavant le principe de précaution dans votre activité ou votre vie de tous les jours ?

L'audition permettra dans un deuxième temps d'articuler le changement de perspective provoqué par la crise à l'engagement d'actions concrètes immédiates.

Nous avons besoin que les solutions pour rebâtir le monde de demain viennent de nous. Les trois quarts des investissements publics viennent des collectivités locales. Lorsque j'entends les voix qui s'élèvent pour demander une réorientation des investissements publics, je m'étonne toujours que la place de nos collectivités ne soit pas immédiatement soulignée. Bien sûr nous aurons besoin de grands plans de développement à l'échelle du pays et à l'échelle de l'Europe. Mais sans notre mobilisation, ces plans n'auront pas la force nécessaire.

Nos travaux donneront lieu très vite à des documents de synthèse que je souhaite très ramassés pour être à la fois accessibles et centrés sur l'énoncé de grands principes de développement et des premières actions d'envergure que nous pourrions engager.

Ces synthèses devront être préparées avec l'ensemble des membres du Comité métropolitain de relance. Nous n'aurons pas à nous prononcer collectivement sur son contenu final, puisque nous constituons une instance consultative et non pas délibérative naturellement. Mais je souhaite d'une part que tous les membres de notre collectif aient la possibilité de faire valoir leur point de vue dans notre synthèse finale, au besoin par le biais d'annexes qui pourront être signées expressément. Et je

souhaite aussi que les synthèses de notre Comité puissent être présentées au Conseil de la Métropole qui pourra se saisir de cette matière vive pour décider des actions à engager pour bâtir le monde d'après dans les territoires de la Métropole de Lyon.

Mes chères collègues, mes chers collègues, j'ai conscience de la responsabilité qui nous incombe. Les heures que nous venons de traverser nous invitent à la plus grande modestie. Mais j'ai la conviction profonde que nous saurons collectivement relever le défi qui nous est lancé. Et je crois aussi que si nous réussissons ce que nous entreprenons aujourd'hui, l'expérience de la Métropole de Lyon marquera l'époque nouvelle dans laquelle nous entrons.

## **Annexe 3. Lettre type d'invitation aux personnes auditionnées**

*Madame,*

*Vous avez accepté d'être auditionnée par le Comité métropolitain de relance (CMR) que j'ai créé pour mobiliser les forces vives de nos territoires dans la préparation des mesures qu'il nous faut aujourd'hui prendre pour relancer nos activités économiques et notre vie sociale dans le strict respect de la protection sanitaire des populations.*

*Je vous remercie très vivement pour votre mobilisation dans cette dynamique cruciale alors que la situation est si délicate à tant d'égards.*

*Le Comité sera heureux de pouvoir recueillir votre point de vue sur les perspectives que nous devons envisager à l'échelle de notre territoire métropolitain. Votre engagement au service de notre développement et la manière dont vous avez fait face à la crise que nous venons de traverser constituent le fondement de mon invitation.*

*J'ai imaginé que nous puissions suivre pour nos auditions un schéma qui favorise d'abord votre expression la plus libre sur les réflexions que cette crise a pu susciter, sur notre avenir à long terme, comme sur les décisions qu'il nous faudra prendre à court terme.*

*Pour cela, j'ai souhaité vous transmettre quatre questions transversales et volontairement très vastes par lesquelles nous pourrions engager l'échange :*

- *Quelle est la première manière de faire que vous allez changer ?*
- *Que devons-nous viser collectivement demain qui ne l'était pas hier ?*
- *Quelles premières actions publiques engager à l'échelle de notre territoire métropolitain ?*
- *Quelles coopérations nouvelles favoriser entre les différents acteurs et territoires de notre développement ? À l'échelle nationale et internationale ?*

*Dans un deuxième temps, nous prendrons le temps de la discussion élargie, autour de vos réflexions et propositions, avec les membres de notre Comité métropolitain de relance.*

*Cette audition aura lieu le :*

**... juin 2020  
À ...h00  
à la Métropole de Lyon, salle AB**

*Une petite partie des membres de notre Comité sera présente avec vous, et la majeure partie des membres participera à travers une visio-conférence.*

*Vos collègues ou collaborateurs pourront accéder à la visioconférence, sur Webex, en utilisant le lien suivant : [...]*

## Annexe 4. Liste des auditions

Jean-Louis Touraine	Député	Lundi 18 mai
Marion Véziant-Rolland	Directrice du Foyer Notre-Dame des Sans-Abris	
Marie-Sophie Obama	Présidente déléguée et DG Lyon ASVEL féminin	
Alain Mérieux	Institut Mérieux	
Olivier Brachet	Président Triangle Génération Humanitaire	Mercredi 20 mai
Yves Crozet	Economiste	
Tanguy Deglise	Alliance & Territoires	
Nicole Garnier	Présidente Festival « Un Poing c'est court »	
Marie-Blanche Personnaz	Directrice générale ATMO Auvergne-Rhône-Alpes	Lundi 25 mai
Henri de Rohan-Chabot	Délégué général de la Fondation France Répit	
Antoine Frérot	Président Directeur général de Veolia Environnement	
Jean-Vincent Jehanno	Président La Gonette	
Florence Martin	Directrice financière de Energie partagée	Mardi 26 mai
Pierre-Yves Guiavarch, Jacques Gaucher, Jérôme Rousseau, Jeanne Taveau	Groupe ACPPA	
Alain Blum	Président de la LICRA	
Martine Laville	Directrice du Centre de Recherche en Nutrition Humaine de Rhône-Alpes (CRNH)	
Aurélien Boutaud	Consultant changement climatique ; Aboco	Jeudi 28 mai
Anne-Sophie Courbière	SNCF, urbanisme transitoire	
Bertrand Camus	Directeur général de Suez	
Michel Lussault	Géographe, Directeur de l'Ecole urbaine de Lyon	
Jérôme Bation, Marc Auray, Sandrine Gammoudi	Union départementale CGT du Rhône	Mardi 2 juin
Pascal Lagrue	Secrétaire général FO Rhône	
Cécile Crozat	Directrice générale de la Chambre d'agriculture du Rhône	
Marc Urhy	Cabinet Long John Silver	
Michel Noir	Président du Conseil de surveillance de SBT Human(s) Matter	Jeudi 4 juin
Maxime Forest, Elise Lebreton	Alternatiba	
Benoît van Hille	UD CFTC du Rhône	
Pierre Théron	Actuaire ; ISFA	
Sonia Paccaud	Secrétaire générale UD CFDT du Rhône	Mardi 9 juin
Pierre Ducret	CDC Climat	
Hélène Lafont-Couturier	Directrice du Musée des Confluences	
Fernanda Leite	Directrice du CCO de Villeurbanne	
Agnès Crepet	Cofondatrice Ninja Squad	Jeudi 11 juin
Joëlle Forest	Vice Bâtonnier Ordre des Avocats de Lyon	
Thierry de la Tour d'Artaise	Président Directeur général de SEB	
Julien Poncet	Directeur de la Comédie Odéon	

D'après Théo Chassouant, *La commission inachevée. Le Comité métropolitain de relance, fabrique d'un instrument hybride de légitimation politique*, mémoire de TFE, ENTPE, 2020.