

---

Communauté Urbaine de Lyon

---

Directeur de mission

Pascal Bello

[p.bello@bmjratings.com](mailto:p.bello@bmjratings.com)

+ 33 1 41 37 51 06

Analystes

Benoît Agassant

[b.agassant@bmjratings.com](mailto:b.agassant@bmjratings.com)

+ 33 1 41 37 51 72

Kevin Giersch

[k.giersch@bmjratings.com](mailto:k.giersch@bmjratings.com)

+ 33 1 41 37 51 72

Laurent Brugeilles

[l.bruegilles@bmjratings.com](mailto:l.bruegilles@bmjratings.com)

+ 33 1 41 37 51 07

Julien Nowaczyk

[j.nowaczyk@bmjratings.com](mailto:j.nowaczyk@bmjratings.com)

+ 33 1 41 37 51 71

Jean-Pierre Chevalier

[jp.chevalier@bmjratings.com](mailto:jp.chevalier@bmjratings.com)

+ 33 1 41 37 51 00

Rapport de Mission  
de Notation extra-financière  
pour la Communauté Urbaine  
de Lyon

Version finale

**GRANDLYON**  
communauté urbaine

## ■ Avant-propos

Le présent document est structuré en 4 sections qui traitent de l'ensemble des domaines du développement durable. Ces sections sont précédées d'un chapitre méthodologique qui éclaire le lecteur sur les principes du modèle de notation mis en œuvre.

Le travail engagé a un double objectif : faire un état des lieux des actions de la communauté urbaine de Lyon, procéder à une notation de ses performances au regard des principes du développement durable et de bonnes pratiques de collectivités locales, et faire des recommandations pour améliorer ces performances et engager une démarche globale de développement durable.

La notation de la communauté urbaine de Lyon présentée dans ce document est établie au 31 décembre. Le document ne tient pas compte des informations relatives aux engagements qui auraient pu être décidés après cette date.

L'exercice de notation est un exercice qui exige d'exposer les faits de façon objective et qui peut s'avérer sévère dans son énoncé. Les analystes ayant participé à cette mission avertissent du contenu inhabituel du travail effectué.

Par ailleurs aucun élu n'a pu être interrogé dans le cadre de cette mission, contrairement au mode opératoire habituel ; cette carence peut se faire ressentir dans les analyses.

*Paris, le 8 février 2007.*

*Pascal Bello  
Directeur Général*



*BMJ Urbi Valor  
55, avenue des Champs Pierreux  
92012 NANTERRE  
France*

## ■ Synthèse de l'évaluation

### Evaluation par principe de gestion



1. Engagement politique



2. Organisation de la responsabilité



3. Transparence des modalités de gestion



4. Identification et écoute des parties prenantes



5. Equilibre des actions



6. Innovation



7. Vision de long terme

### Evaluation par domaine



1. Environnement



2. Cohésion sociale



3. Développement économique et urbain



4. Gouvernance

Il existe quatre niveaux de tendance :

« + + »	La collectivité a les moyens d'améliorer sa performance à LT de façon importante
« + »	La collectivité a les moyens d'améliorer sa performance à LT
« - »	La collectivité rencontre des difficultés qui dégraderont sa performance à LT
« - - »	La collectivité rencontre des difficultés qui dégraderont fortement sa performance à LT

### Les échelles de notation

La moyenne des scores obtenus pour les 4 domaines est convertie en un pourcentage déterminant le rating attribué à la collectivité (échelle de 10 points) :

>90	AAA
>80	AA
>70	A
>60	BBB
>50	BB
>40	B
>30	CCC
>20	CC
>10	C
> 0	D

NOTE : A+

### Synthèse générale

La communauté urbaine de Lyon a une très bonne performance générale en matière de développement durable, très équilibrée sur les sept principes de gestion et les quatre domaines.

L'analyse a révélé une performance particulièrement élevée sur deux des principes de gestion : l'engagement politique et l'identification et l'écoute des parties prenantes. La première note témoigne des engagements forts du Grand Lyon dans de nombreux domaines, et la deuxième note fait référence aux nombreux dispositifs et structures de concertation mis en place.

La performance est particulièrement élevée sur le domaine de la gouvernance. Cette note témoigne de la formalisation de l'engagement développement durable du Grand Lyon et de l'implication des habitants et des autres acteurs du territoire dans l'élaboration des politiques.

Les éléments relevés au cours de la mission, et en particulier le déploiement des outils de suivi de l'Agenda 21, permettent d'augurer d'une performance accrue en matière de développement durable dans les mois à venir.

## ■ Méthodologie

### Le modèle d'évaluation

Le modèle Urbi Valor ® de BMJ Ratings mis en œuvre pour la notation de la collectivité locale répond à trois types d'exigence:

- Il s'agit d'abord de prendre en considération la dimension opérationnelle des activités de la collectivité locale en excluant la référence à des règles militantes et/ou moralistes.
- Les standards qui permettent l'étalonnage de la performance de la collectivité locale ont une valeur « universelle » ; ils sont issus des orientations des grands organismes internationaux (PNUE, OCDE, ...) et nationaux (cadre de référence du MEDD, ...) et font référence aux « best practices » des meilleures collectivités.
- L'approche utilisée est celle de la prévention des risques qui permet, outre l'évaluation présente, d'anticiper des problématiques futures. Dans l'ensemble des domaines du développement durable et pour chacun des enjeux afférents, il s'agit de mesurer et d'évaluer les risques auxquels est confrontée la collectivité locale.

Le modèle Urbi Valor ® fait référence à l'évaluation de plus de 200 villes et des 26 régions françaises. C'est un modèle matriciel qui croise les principes d'un engagement développement durable (7 principes) et les différents critères de fonctionnement de la collectivité locale. C'est le croisement, deux-à-deux, de ces principes et critères qui détermine les enjeux auxquels la collectivité locale est confrontée.

L'importance des enjeux est évaluée en fonction (1) du degré d'attente des parties prenantes concernées et (2) de la marge de manœuvre dont dispose la communauté urbaine de Lyon pour y répondre.

Les domaines du développement durable, qui sont énoncés ci-dessous, sont au nombre de quatre et représentent l'ensemble des parties prenantes de la collectivité locale :

1. Environnement
2. Cohésion sociale
3. Développement économique et urbain
4. Gouvernance

Les principes du développement durable, qui sont énoncés ci-dessous, sont au nombre de sept et couvrent l'ensemble du champ de la responsabilité sociale de la collectivité locale. Les notions de prévention et de précaution n'apparaissent pas de façon explicite dans la grille d'évaluation mais sont intégrées dans les sept principes énoncés :

1. Engagement politique
2. Organisation de la responsabilité
3. Transparence des modalités de gestion
4. Identification et écoute des parties prenantes
5. Equilibre des actions
6. Innovation
7. Vision de long terme

**Les enjeux auxquels est confrontée la collectivité locale sont évalués en fonction du degré de risques ou d'opportunité qu'ils présentent selon quatre niveaux d'intensité :**

1. Enjeu important
2. Enjeu moyen
3. Enjeu faible
4. Enjeu non significatif

## ■ Description des principes

### 1. Engagement politique

Ce premier principe examine pour chacun des critères l'engagement de la collectivité : pour évaluer cet engagement la mission prend en compte des éléments de discours des élus de la collectivité, et de documents de programmation (programme de mandature, plan d'actions, Agenda 21...). Le budget alloué à tel ou tel domaine est également un élément d'engagement.

**L'analyse de l'engagement politique ne se restreint pas à la seule volonté du Président mais intègre la vision collective affichée par l'ensemble des élus.**

### 2. Organisation de la responsabilité

Une fois que la collectivité a pris un engagement, le deuxième principe examine comment l'organisation de la responsabilité lui permet de le tenir, et comment les engagements sont traduits en actes. **La mission regarde particulièrement s'il existe au sein de la collectivité une personne responsable de tel ou tel domaine ou de telle ou telle action, ou à défaut si des directives sont données pour que le sujet soit pris en charge de façon transversale par les agents de la collectivité.**

### 3. Transparence des modalités de gestion

Une fois que la collectivité a pris un engagement et qu'elle a organisé la responsabilité pour le tenir, ce troisième critère examine les outils mis en œuvre pour piloter les actions mises en œuvre. Piloter, cela signifie se fixer des objectifs précis (au delà des engagements pris) et mettre en place des outils de suivi et d'évaluation permettant de savoir si ces objectifs ont été atteints. Ce principe est important dans une démarche de développement durable, où **la collectivité doit mesurer pour montrer son exemplarité et rentrer dans une logique d'amélioration continue.** Il est essentiel dans le cas des délégations de service public, pour lesquelles la collectivité n'organise pas elle-même la responsabilité.

### 4. Identification et écoute des parties prenantes

Dans une démarche de développement durable, la collectivité doit s'efforcer de répondre aux attentes de ses parties prenantes : habitants, associations, acteurs économiques, partenaires...

Ce quatrième principe examine **les actions mises en place par la collectivité pour identifier les parties prenantes liées à tel ou tel domaine de sa politique**, écouter ces parties prenantes et adapter sa politique au regard de leurs attentes, voire les impliquer dans sa mise en œuvre.

### 5. Equilibre des actions

Ce cinquième principe examine les actions mises en œuvre de façon transversale. **Il analyse la façon dont la collectivité passe d'une logique thématique dans l'élaboration et la gestion de ses politiques à une logique intégrée, en prenant en compte l'impact social, économique et environnemental de ses actions** et en essayant d'avoir un impact positif dans chacun des domaines.

En cohérence avec le cadre de référence publié par le Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, il examine également les actions de la collectivité au regard de 5 finalités : lutte contre le changement climatique, préservation de la biodiversité, cohésion sociale et solidarité entre les territoires et entre les générations, épanouissement des êtres humains, modes de production et de consommation responsables.

### 6. Innovation

Ce sixième principe examine les actions de veille réglementaire de la collectivité, lui permettant de réduire les risques juridiques liés à son fonctionnement et à ses politiques. Il prend également en compte la veille technique et la veille sur les bonnes pratiques des autres collectivités sur les différents domaines de compétence. Il intègre enfin les actions innovantes mises en œuvre par la collectivité, c'est à dire **les bonnes pratiques qu'elle est la première à expérimenter.**

### 7. Vision de long terme

Une collectivité durable ne travaille pas seulement pour la durée du mandat, mais aussi pour les générations futures ; les décisions prises doivent rester pertinentes dans quelques années, particulièrement celles qui concernent les aménagements qui ont par nature une durée de vie longue. **Ce dernier principe examine comment la collectivité prend en compte le long terme dans l'élaboration de ses politiques :** planification, évolutivité des aménagements, évolutions démographiques, effets du changement climatique, augmentation du prix de l'énergie, durabilité des matériaux...

## ■ Environnement

### Définition du domaine Environnement évalué

Le caractère des relations qu’adopte la Collectivité vis-à-vis de son environnement est au cœur du développement durable. A ce titre, le domaine Environnement concerne les différents impacts environnementaux sur lesquels la collectivité a la capacité et le pouvoir d’agir, qu’ils soient locaux ou globaux. 4 critères sont étudiés qui renvoient aux engagements attendus de la Collectivité.

Les critères d’analyse présentés ci dessous ont été élaborés dans une logique de compréhension transversale et en respect de la nature « systémique » de l’environnement afin de mettre en avant les interfaces incontournables des différents impacts environnementaux.

Les critères concernés par le domaine Environnement sont :

#### 1. Ressources naturelles

Ce critère aborde les politiques de la communauté urbaine de Lyon pour gérer ses ressources naturelles. Il concerne les ressources en eau potable (qualité, quantité et accessibilité), les espaces naturels et agricoles.

#### 2. Rejets

Ce critère aborde la problématique environnementale sous l’angle des impacts ; il s’intéresse aux actions de la Collectivité pour gérer et réduire ses rejets. Il prend en compte à la fois la question de l’assainissement et la question des déchets (collecte et traitement).

#### 3. Cadre de vie, nuisances et risques

L’Homme est au centre de ce critère : celui-ci examine les actions de la Collectivité pour préserver le cadre de vie, à savoir la gestion des espaces verts (arbres d’alignement), la propreté et les paysages. Il analyse également la gestion du bruit et de la qualité de l’air, et la gestion des risques naturels et industriels.

#### 4. Maîtrise de l’énergie, effet de serre et changement climatique

Ce dernier critère s’attaque à l’enjeu plus global de la gestion de l’énergie et de la lutte contre le changement climatique, voire de l’adaptation aux conséquences du changement climatique.

### La matrice d’évaluation du domaine Environnement

La matrice d’évaluation de la performance de la communauté urbaine de Lyon sur le domaine Environnement prend en considération les 7 principes génériques du développement durable et 4 critères spécifiques qui se déclinent en sous-critères, puis en indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Dans la matrice ci-dessous, une sélection des critères est effectuée pour faire émerger les enjeux majeurs auxquels est confrontée la collectivité. Une pondération de ces mêmes critères complète la méthode permettant ainsi de dégager des préconisations. Les cases blanches sont considérées par l’agence comme un enjeu non significatif car l’attente des parties prenantes et/ou la marge de manœuvre de la communauté urbaine de Lyon sont très faibles.

L’évaluation de la communauté urbaine de Lyon est effectuée sur des notes allant de 0 à 10 figurant dans chacune des cases ci-dessous.

Principes DD \ Critères Environnement	Critères Environnement			
	Ressources naturelles	Rejets	Cadre de vie, nuisances et risques	Maîtrise de l’énergie et chgt climatique
Engagement politique	8	7		8
Responsabilité	7	6	7	7
Transparence des modalités de gestion	8	9	7	8
Identification et écoute des parties prenantes	7	7	7	6
Equilibre des actions		8	8	
Innovation	7	6	8	9
Vision de long terme	7	7		7



## Environnement

## Synthèse

Les Grand-Lyonnais jouissent d'un site exceptionnel et entendent le préserver : abondance de la ressource en eau, relief, variété des paysages... Les habitants en tirent un attachement exceptionnel à leur collectivité et à leur région.

La Collectivité hiérarchise clairement ses préoccupations, en traitant par priorité les questions relatives à l'approvisionnement et à l'assainissement de l'eau, ainsi que la question de la production et de la gestion des déchets. Ce sont les services publics les plus tangibles, les plus réglementés et donc ceux sur lesquels le Grand Lyon porte toute son attention. La Collectivité mixe gestion en régie et délégation de services publics, en contrôlant comme il se doit ses délégataires. Elle a même procédé, il y a quelques années, à un « benchmark » des systèmes publics et privés, par exemple en ce qui concerne l'exploitation des deux incinérateurs d'ordures ménagères.

Le Grand Lyon assume ainsi un secteur de la collecte et de l'élimination des déchets, en déléguant les autres à des prestataires privés, délègue l'approvisionnement en eau potable, mais assume l'assainissement en régie...

La gestion de ces services pourrait néanmoins être plus innovante et la recherche de la performance environnementale est visiblement moins recherchée que la prise en compte des risques majeurs ou les risques de rupture de service public.

Si les questions relatives à ces grands enjeux de politique publique sont appréhendés avec beaucoup de transparence et de lisibilité, il n'en est pas de même en ce qui concerne les questions relatives au changement climatique et à la maîtrise de l'énergie.

Le Grand Lyon est longtemps resté en retrait sur la problématique énergétique, refusant de prendre un engagement global sur la question, tout en développant des actions ayant un impact énergétique très positif dans les transports et l'urbanisme. Un engagement fort a toutefois été pris récemment, avec de nombreuses actions dédiées dans l'Agenda 21, l'élaboration d'un Plan Climat Territorial et la création d'une unité « Energie et développement durable » prévue pour avril 2007.

Particulièrement prégnante sur l'agglomération, la question des risques majeurs est correctement traitée, avec notamment plusieurs systèmes de sécurisation de l'approvisionnement en eau potable et un Agenda 21 territorial dédié « Couloir de la chimie ».

Enfin, l'environnement est également identifié comme un axe fort de développement économique, avec la mise en place d'un pôle de compétitivité chimie-environnement à vocation internationale.

L'analyse a mis en évidence deux risques principaux pour la communauté urbaine de Lyon :

- **une dépendance à l'enfouissement direct pour les déchets :** le Grand Lyon envoie en enfouissement plusieurs dizaines de milliers de tonnes de déchets, alors que seul l'enfouissement de déchets ultimes est plus autorisé depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2002 ;
- **peu d'actions prises en matière de gestion des déchets non ménagers :** la mise en place de la redevance générale n'est envisagée qu'après la mandature actuelle et aucune réflexion n'est conduite quant à une tendance à la tarification différenciée des flux de déchets. Un cadre de référence sur le sujet a toutefois été adopté fin 2006.

## Environnement

### Principe 1 : Engagement politique vis-à-vis du développement durable

#### 8 Ressources naturelles

Un engagement fort pour la préservation d'un site privilégié

Les Grands Lyonnais ont conscience de vivre dans un environnement privilégié et entendent continuer (86% d'entre eux le pensaient en tous cas en 2002 et 2006 selon une enquête). En général, ils souhaitent continuer à vivre dans leur région. Ceci met une pression forte sur les élus de la Communauté urbaine, qui en ont bien conscience et l'assument largement. Ces derniers n'hésitent pas à s'engager en ce sens, puisqu'ils se sont lancés dans une Charte d'écologie urbaine dès 1992, dans une démarche Agenda 21 dès 2001.

Les apports naturels en eau de l'agglomération sont exceptionnels, tant en quantité qu'en qualité. Les enjeux de préservation sont fixés et affichés, par exemple sous la forme des fiches « Aïmons l'avenir », mises largement à la disposition des habitants. L'Agenda 21 comprend 3 actions de préservation de la ressource en eau. Le Grand Lyon dispose d'un schéma directeur d'alimentation en eau potable. Une délibération a été prise en 2005 sur la préservation de la ressource en eau.

### Principe 1 : Engagement politique vis-à-vis du développement durable

#### 7 Rejets

Des engagements en cours de formalisation

Les rejets sont un enjeu jugé important par le Grand Lyon. A tel point que la Communauté urbaine en assume elle-même la gestion, pour part en ce qui concerne les déchets et en totalité pour ce qui est de l'assainissement.

En ce qui concerne la gestion des déchets, une délibération sur un cadre stratégique a été adoptée en décembre 2006 : ce cadre fixe clairement un objectif de réduction des déchets gérés par la Collectivité. Selon ce cadre stratégique, cette réduction devrait d'abord se faire en demandant aux gros producteurs de déchets de se débrouiller par eux même (la compétence de la Communauté Urbaine ne porte pas sur les déchets des professionnels) : cette politique aura une incidence sur la quantité globale de déchets gérés mais ne règlera pas le problème global de capacité de traitement, même si les entreprises concernées seront incitées à produire moins de déchets.

D'autres moyens de réduction des déchets sont identifiés dans ce cadre stratégique : amélioration de la collecte sélective, développement du compostage individuel, des déchèteries et des recycleries (avec 2 expérimentations réussies sur le territoire de l'agglomération, la mise en place d'une cellule de gestion des flux, l'achat d'une presse à balle ... En dehors de la presse à balle dont l'achat est programmé, ces orientations restent à traduire en engagements précis, planifiés et budgétés. C'est l'objet d'un plan d'actions en cours d'élaboration.

Sur la question de l'assainissement, le Grand Lyon a un schéma directeur d'assainissement en cours de révision, et une convention avec l'Agence de l'eau.

### Principe 1 : Engagement politique vis-à-vis du développement durable

#### 8 Energie et changement climatique

Une politique orientée sur l'opérationnel et les économies effectives plus que sur la stratégie globale et l'exemplarité

La communauté urbaine de Lyon travaille depuis de nombreuses années sur la problématique énergétique : programmes européens RESET en 1994 sur le bilan énergétique du Grand Lyon, et RE-START sur la construction de 200 logements sociaux HQE. Ce travail s'est renforcé en 2000 avec la création d'une Agence Locale de l'Energie.

Depuis, cet engagement s'est traduit par de nombreuses actions au coup par coup plus que par la définition et l'affichage d'une stratégie globale dans le domaine de l'énergie. Dans la continuité du programme RE-START la communauté urbaine de Lyon a conforté son engagement dans la Haute Qualité Environnementale des bâtiments, particulièrement sur la question énergétique : le Grand Lyon est pilote du programme européen CONCERTO – RENAISSANCE avec le projet d'aménagement du quartier Confluence, a adopté un référentiel « Habitat durable » utilisé depuis 2005 sur toutes les opérations d'aménagement, et vient de sortir un référentiel dédié au tertiaire. L'engagement fort de la Collectivité en faveur des transports (extension du réseau de transports publics, Velo'v, projet de RER Lyonnais) a également un impact énergétique très positif.

Au niveau interne, le Grand Lyon a réalisé en 2005 un diagnostic énergétique de l'ensemble de ses bâtiments et a élaboré un plan d'actions suite à ce diagnostic (isolation, rénovation des installations thermiques, implantation d'énergies renouvelables), en cours de mise en oeuvre.

## Environnement

Même si l'implantation de panneaux solaires sur l'Hôtel communautaire aura un impact symbolique fort, la Collectivité s'est fixé davantage un objectif de réduction effective des consommations que d'exemplarité : sur la question de l'éclairage par exemple, un travail important d'économies d'énergie est effectué sur les feux de signalisation et l'éclairage des tunnels (gros consommateurs d'énergie), mais rien n'a été fait à notre connaissance sur l'éclairage des bureaux.

La Collectivité a également pris des mesures au niveau de ses déplacements internes : réduction du parc de véhicules de fonction et choix de gammes inférieures lors des renouvellements, véhicules au GPL, Plan de Déplacement Entreprise en cours de déploiement.

En termes d'engagement politique un élu a la délégation énergie depuis la mi-mandat, et un des 5 axes de l'Agenda 21 adopté en 2005 porte sur la lutte contre l'effet de serre. Après avoir longtemps refusé de formaliser un engagement global sur la question énergétique, le Grand Lyon est maintenant engagé dans l'élaboration d'un Plan Climat Territorial, qui devrait être adopté avant fin 2007.

### Principe 2 : Organisation de la responsabilité

#### 7 Ressources naturelles

Des ressources naturelles globalement préservées

La préservation des espaces naturels est clairement prise en compte dans l'organisation du Grand Lyon, puisqu'elle est intégrée dans le Schéma Directeur de l'Agglomération Lyonnaise, dans le Schéma de Cohérence Territoriale et son Projet d'Aménagement et de Développement Durable, et dans le Plan Local d'Urbanisme. Plusieurs délibérations vont dans le sens de cette préservation : Trame verte, arrêtés de biotope, ...

La gestion de la ressource en eau potable est déléguée à des opérateurs privés. Cette délégation est contrôlée dans le respect de la réglementation sur les délégations de service public et de très nombreuses informations permettent la constitution d'un rapport annuel très complet. Pourtant, sa maîtrise pourrait sans doute être encore plus grande (par exemple, méconnaissance des quantités d'eau potable utilisées par les services de la voirie, vols d'eau apparemment assez importants...).

### Principe 2 : Organisation de la responsabilité

#### 6 Rejets

Une organisation des responsabilités assez satisfaisante

La moitié de la collecte des ordures ménagères est assurée en régie, et l'autre moitié est déléguée à des entreprises. Le traitement de ces déchets est géré dans des UIOM avec récupération d'énergie. L'un des deux, au sud, est géré directement par la collectivité, l'autre est exploité par un prestataire privé. Une étude est en cours, destinée à comparer la performance des deux modes de gestion. Les deux incinérateurs sont dotés d'une bonne récupération énergétique, mais leur capacité est inférieure aux besoins, ce qui traduit un certain manque d'anticipation. De même, le reste des ordures ménagères est envoyé dans d'autres départements. Les deux incinérateurs sont aux normes européennes. Il faut noter que cette mise aux normes a été en partie responsable en 2005 et 2006 de la sous-capacité de traitement des incinérateurs ; la capacité est aujourd'hui plus importante.

En ce qui concerne l'assainissement, les rejets aqueux sont traités dans huit STEP gérées (sauf une) par la Collectivité. Les points rémanents de non-conformité réglementaire sont répertoriés et les actions correctives planifiées.

Seul bémol, la situation géographique (en aval du territoire du Grand Lyon) de la « vallée de la Chimie » ne constitue-t-elle pas un frein à ce que soit mise en place une politique de préservation de la qualité des eaux sur son territoire ? Les actions de prévention sont en effet faibles par rapport aux enjeux.

### Principe 2 : Organisation de la responsabilité

#### 7 Cadre de vie, nuisances et risques

Des coopérations transversales qui pourraient être améliorées

La propreté urbaine est assurée à 65 % en régie (1200 personnes) et à 35 % par des entreprises. La communication semble être établie avec les services de l'eau pour ce qui est des conséquences des comportements des cantonniers sur les consommations et rejets d'eau, mais sans que ces comportements soient totalement maîtrisés.

## Environnement

Enfin, des actions sont organisées en partenariat avec la Direction de la Propreté, visant à prévenir la pollution des eaux : collecte des déchets dangereux des ménages en déchèteries, collecte des déchets des artisans...

### Principe 2 : Organisation de la responsabilité

#### 7 Energie et changement climatique

Une organisation en cours de mise en place

En l'absence d'un engagement global sur la question énergétique, l'organisation de la responsabilité sur ce sujet au sein des services a longtemps manqué de visibilité. Les choses ont changé récemment : la Direction Logistique et Bâtiments a élaboré un projet de service pour se réorganiser en fonction de cette problématique, et un poste d'économiste de flux (dédié à la consommation énergétique interne) a été créé en juin 2006. Par ailleurs un deuxième poste a été créé, rattaché directement au Délégué Général au Développement Urbain, pour s'occuper de l'animation partenariale sur l'énergie et le Plan Climat.

### Principe 3 : Transparence des modalités de gestion

#### 8 Ressources naturelles

Une grande transparence des performances du service

La transparence des modalités de gestion des ressources naturelles est dominée par la question de l'eau potable, qui fait l'objet réglementairement d'un rapport annuel. Ce rapport est présenté au Conseil de la Communauté, mais également à la Commission Consultative des Services Publics Locaux. Il est remarquable tant dans son fond que dans sa forme et est complété par de petites brochures très claires sur l'eau en général ou ses tarifs, largement diffusées. Au delà des rapports annuels, le projet « Centres de Responsabilité » a notamment pour objectif un meilleur pilotage des délégations de service public, en fixant à la Direction de l'Eau des objectifs de suivi.

Le degré de transparence dans les autres domaines (espaces naturels et agriculture périurbaine) n'est pas équivalent, mais les enjeux peuvent être jugés comme moindres, les actions sont moins tangibles et la réglementation n'est pas la même en matière de communication.

Enfin, sur les différentes problématiques liées à l'environnement, le Grand Lyon a mis en place tout un dispositif d'évaluation avec un observatoire de l'environnement et de nombreux indicateurs.

### Principe 3 : Transparence des modalités de gestion

#### 9 Rejets

Une gestion explicite, communicante et bien maîtrisée

La communication en matière d'assainissement et de déchets est soumise aux mêmes contraintes réglementaires que celle concernant la ressource en eau. Les remarques effectuées pour le critère Ressources naturelles valent donc pour les rejets.

Des visites pédagogiques sont régulièrement organisées sur les stations d'épuration de la collectivité, ce qui va tout à fait dans le sens d'une prise de conscience de chacun de ses impacts sur la qualité des eaux rejetées au milieu naturel.

La gestion des résidus de la Communauté urbaine fait également l'objet d'une communication obligatoire au Conseil de Communauté, conformément au décret 2000-404 du 11 mai 2000.

Ce rapport est très complet et a pris le virage de la valorisation des déchets, qui ne sont plus présentés seulement comme des résidus fatals de l'activité humaine, mais comme des sources de valorisation matière ou énergétique. Les flux sont décomposés finement, ce qui permet de reconstituer le bilan matière de la collectivité et piloter ainsi les performances de collectes spécifiques et la valorisation des déchets. C'est ce mode de gestion qui a conduit par exemple à prévoir un stockage provisoire de balles de déchets avant incinération, pour lisser l'utilisation des UIOM.

Un parcours pédagogique a été mis en place sur un centre de tri, et les autres installations peuvent se visiter. Les visites concourent également à accroître la sensibilisation des habitants et en particulier des jeunes, ce qui signifie une prise en compte de la prévention et d'une politique de moyen et long termes.

Le suivi des coûts liés à chaque mode de gestion (public ou privé) est bien réalisé et la différence marquée au profit du privé est assumée par la collectivité, du fait de la prise en compte des aspects sociaux, de la collecte, notamment (134 €t pour l'ensemble collecte + traitement en régie, contre 98 en délégation)

## Environnement

## Principe 3 : Transparence des modalités de gestion

**8** Energie et changement climatique

Des outils de gestion mis en place

Dès le Programme RE-START en 1996, le Grand Lyon a eu comme souci de mesurer le surcoût lié à la démarche HQE, afin de l'analyser et de le réduire. Une nouvelle étude sur les surinvestissements liés à la démarche HQE est en cours. La Communauté urbaine a réalisé en 2005 un audit énergétique de ses bâtiments, et suit maintenant régulièrement ses consommations énergétiques. Un audit a également été fait sur le potentiel d'énergies renouvelables sur le territoire de l'agglomération.

## Principe 4 : Identification et écoute des parties prenantes

**7** Cadre de vie, nuisances et risques

Un besoin de dialogue objectivé avec la population

La gestion du cadre de vie, de par son caractère peu tangible et multidimensionnel, suppose plus de subjectivité que celle des ressources naturelles ou des rejets. Dès lors, les interactions avec les « clients finaux » (les habitants) font l'objet d'enquêtes relatives aux attentes et à la satisfaction. Une enquête auprès des habitants a été réalisée en 2002 et 2006 ; cette dernière a d'ailleurs intégré un questionnement plus spécifique sur le développement durable.

Le Grand Lyon mène une politique ambitieuse de lutte contre le bruit, avec une participation active au projet européen GipsyNoise et une cartographie complète qui se terminera en 2007, avant la mise en place d'un plan d'actions dédié.

Sur la question des risques majeurs, le Grand Lyon a participé à la mise en place des Comités locaux d'information et de concertation sur les risques industriels.

## Principe 5 : Equilibre des actions

**8** Cadre de vie, nuisances et risques

Un souci important du qualitatif et du détail

Outre les enquêtes qualitatives, des indicateurs d'utilisation de l'espace urbain ont été élaborés sur la base de photographies aériennes (orthophotoplans) retravaillées de manière automatique, ce qui leur confère reproductibilité et homogénéité. Cette objectivisation de l'espace urbain est un moyen intéressant de suivre les performances de la politique publique sur un sujet aussi subjectif.

En matière de gestion des arbres d'alignement (seule compétence « espaces verts »), la Communauté Urbaine prend clairement en compte les questions environnementales, qu'il s'agisse de biodiversité, de produits de traitement plus respectueux de l'environnement ou de formation à une utilisation plus rationnelle de ces produits.

## Principe 6 : Innovation

**6** Rejets

Une innovation présente, mais un peu trop sélective

Le Grand Lyon a la chance de disposer d'un réseau dense de sociétés éco-innovantes et d'organismes de recherche à proximité. Il tire d'ailleurs partie de ce contexte favorable en mettant en place des programmes de recherche avec des universités, pour la mise en œuvre de solutions douces d'assainissement, telles que réinjection à la nappe, fossés, sous-pentes, lacs artificiels, aires de jeux mixtes...

Pour ce qui est de la gestion des déchets, l'innovation réside moins dans les process que dans les modes d'organisation ou de facturation. Elle est bien présente et mise en œuvre par exemple sous la forme de schémas de collecte optimisés (avec substitution de la collecte traditionnelle par la collecte sélective), de stockage de balles de déchets ménagers pour optimiser la capacité de traitement des unités d'incinération (en projet) ...

Cela étant, on ne peut se satisfaire que plusieurs dizaines de milliers de tonnes de déchets soient toujours envoyées directement en décharge de classe 2, à bonne distance de Lyon, en dehors du territoire de l'agglomération de surcroît. Au delà du cadre stratégique adopté fin 2006, ce problème de sous-capacité de traitement devrait conduire la Communauté urbaine à expérimenter des techniques alternatives à l'incinération et à développer une coopération avec les EPCI des départements voisins, compte tenu de l'exiguïté du territoire et de l'interdépendance des bassins de vie.

## Environnement

Le mode de facturation du service de collecte et d'élimination des déchets n'est pas des plus incitatifs à réduire leur production, aucune redevance spéciale n'ayant été mise en place pour les industriels à ce stade (pas même pour les industriels). La mise en place de ce mode de financement, permettant aux producteurs professionnels d'assumer leur part du service en fonction de leur production n'est en effet pas prévue avant 2008 au minimum...

### Principe 6 : Innovation

#### 9 Energie et changement climatique

Des innovations en matière de performance énergétique des bâtiments et de diagnostic énergies renouvelables

La démarche HQE mise en œuvre par le Grand Lyon, et plus particulièrement le référentiel habitat durable, sont pris en exemple par de nombreuses collectivités et sont suivis attentivement par le ministère ; il en est de même pour le cahier des charges du diagnostic du potentiel d'énergies renouvelables. La démarche de Plan Climat Territorial est également une démarche innovante, même si le Grand Lyon n'est pas isolé dans cette démarche. Enfin, même si les enjeux pris en compte dépassent la problématique énergétique, le projet Velo'v est observé par de nombreuses collectivités qui souhaitent faire la même chose chez elles.

### Principe 7 : Vision de long terme

#### 7 Ressources naturelles

Une vision long terme très ciblée risques

La gestion de l'eau potable fait la part belle au long terme : les infrastructures ont été dimensionnées dans les années 1970 pour une population de 2 millions d'habitants en l'an 2000 et une consommation de l'ordre de 500 litres par jour et par habitant. Or, la population reste à ce jour inférieure à 1,2 millions d'habitants et la consommation se stabilise aux alentours de 165 litres par jour et par habitant !

D'éventuels risques de pollution de la nappe approvisionnant 90% de la ressource en eau potable de l'agglomération sont bien pris en compte, puisque de nouveaux captages ont été réalisés, et une nouvelle usine construite, susceptible d'approvisionner le Grand Lyon provisoirement en cas de pollution accidentelle.

Les risques chimiques et de rejets toxiques en général sont également pris en considération : le Grand Lyon travaille de manière préventive avec l'Agence de l'Eau (Rhône - Méditerranée - Corse) à connaître en détails les mécanismes hydrogéologiques, afin de les traduire dans les PLU et SCOT. Ce travail est mené en partenariat avec l'agence d'urbanisme.

En ce qui concerne le cadre de vie des Grand-Lyonnais, plusieurs indicateurs ont été définis, permettant de suivre les améliorations :

La part des surfaces communales occupées :

- par des surfaces agricoles,
- par des espaces naturels,
- par des espaces verts aménagés,
- par des espaces artificialisés,

et la part communale de la trame verte.

Pour autant, les actions citées dans le programme Agenda 21 du Grand Lyon sont plus du domaine de l'incitation que de l'engagement formel...

### Principe 7 : Vision de long terme

#### 7 Rejets

Un cadre stratégique sur la gestion des déchets

Ce cadre adopté fin 2006 donne les orientations à mettre en œuvre dans les prochaines années pour pallier le manque de capacité d'incinération des ordures ménagères, en insistant particulièrement sur la réduction des déchets à la source (voir précisions dans le Principe 1).

### Principe 7 : Vision de long terme

#### 7 Energie et changement climatique

Une vision stratégique en construction

Le bâtiment étant un secteur à renouvellement très long, les efforts déployés par le Grand Lyon dans ce domaine auront une incidence sur le long terme. Il en est de même pour la politique d'amélioration des infrastructures de transport. Le déploiement des actions de l'Agenda 21 et l'élaboration du Plan Climat Territorial devraient permettre à la communauté urbaine de Lyon de construire une véritable stratégie pour répondre aux enjeux énergétiques dans les prochaines années.

## Environnement

## Recommandations

## A COURT TERME

Développer l'exemplarité sur la problématique énergétique

Au delà des actions de réduction de la consommation interne de la Collectivité, cela passe par des actions simples sur les bâtiments communautaires (ex : ampoules basse consommation) et des actions de sensibilisation des agents, qui peuvent avoir un impact réel limité mais un impact symbolique fort qui aurait valeur d'exemplarité pour les autres acteurs. Le Plan Climat Territorial peut constituer une opportunité pour le déploiement de cette démarche d'exemplarité, par sa déclinaison sous forme de Plan Climat interne.

Cesser l'enfouissement direct d'une partie des déchets du Grand Lyon

L'enfouissement direct des déchets en décharge n'est satisfaisant ni du point de vue de la protection de l'environnement, ni du point de vue légal. Il convient de le cesser en réalisant rapidement des dispositifs de stockage transitoires en vue d'une incinération avec récupération d'énergie, et en détournant une partie des flux actuellement destinés à l'incinération vers le compostage ou la méthanisation. Cela pourrait se faire par la mise en place d'une collecte des déchets fermentescibles ou, comme le suggère le cadre stratégique adopté fin 2006, d'un tri mécano biologique sur déchets bruts.

Par rapport à d'autres collectivités plus petites, la communauté urbaine de Lyon a la capacité technique et financière de mettre en place une veille sur la question de la gestion des déchets, et de développer des expérimentations voire des programmes de recherche sur les traitements alternatifs, l'amélioration de la collecte et le mode de tarification du service.

## A MOYEN TERME

Accroître la politique de réduction à la source de la production de déchets

Le cadre adopté en décembre 2006 donne des bonnes orientations sur cette problématique ; il convient maintenant de construire et de mettre en œuvre un plan d'actions pour le rendre opérationnel, ce qui doit être fait avant la fin de l'année 2007.

Réduire les consommations d'eau et prévenir les pollutions

On l'a vu, les performances du réseau d'eau potable se sont détériorées et il est temps d'y remédier. Il conviendrait surtout de rechercher les fuites du réseau de manière systématique et d'équiper de clés les poteaux d'incendie et bouches, de façon à éviter les vols d'eau.

Enfin, il serait bon que le Grand Lyon puisse travailler (avec l'Agence de l'Eau RMC ?) avec les industriels de la Vallée de la Chimie à établir la cartographie des risques réels de pollution chimique des eaux du Rhône et à prévenir réellement ces risques.... même s'ils sont situés pour bonne part en dehors du territoire de la Communauté urbaine.

## ■ Cohésion sociale

### Définition du domaine Cohésion sociale

Ce domaine envisage les enjeux de cohésion sociale sur le territoire, liés aux compétences propres de la Communauté urbaine comme à des actions volontaristes. Il analyse également la politique de gestion des ressources humaines de la Communauté urbaine.

L'analyse de ce domaine a été séparée en 4 critères :

#### 1. Ressources humaines

La Communauté urbaine est étudiée au travers de son management et de ses engagements sociaux. Sur ce critère l'analyse des ressources humaines porte sur deux orientations : la première s'applique à la dimension « individuelle » de cette gestion sociale (formation, mobilité) ; la seconde appréhende la dimension « collective » de la gestion sociale de la collectivité locale (sécurité/hygiène, dialogue).

#### 2. Développement de la personne

Ce critère examine les actions de la Communauté urbaine qui participent au développement de la personne : grandes manifestations, santé, insertion, égalité hommes-femmes, lutte contre les discriminations.

#### 3. Services collectifs

Ce critère considère les actions de la Communauté urbaine en faveur de l'accessibilité aux handicapés, des services de proximité et de la conciliation des temps.

#### 4. Solidarité territoriale

Ce dernier critère analyse les actions de la Communauté urbaine en matière de solidarité entre les villes et quartiers de l'agglomération, de logement social, de mixité sociale, de sécurité et d'accueil des gens du voyage.

### La matrice d'évaluation du domaine Cohésion sociale

La matrice d'évaluation de la performance de la communauté urbaine de Lyon sur le domaine Cohésion sociale prend en considération les 7 principes génériques du développement durable et 4 critères spécifiques qui se déclinent en sous-critères, puis en indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Dans la matrice ci-dessous, une sélection des critères est effectuée pour faire émerger les enjeux majeurs auxquels est confrontée la Collectivité. Une pondération de ces mêmes critères complète la méthode permettant ainsi de dégager des préconisations. Les cases blanches sont considérées par l'agence comme un enjeu non significatif car l'attente des parties prenantes et/ou la marge de manœuvre de la communauté urbaine de Lyon sont très faibles.

L'évaluation de la communauté urbaine de Lyon est effectuée sur des notes allant de 0 à 10 figurant dans chacune des cases ci-dessous.

Critères Cohésion sociale	Principes DD			
	Ressources humaines	Développement de la personne	Services collectifs	Solidarité territoriale
Engagement politique	7	9	7	8
Responsabilité	8	8	6	8
Transparence des modalités de gestion	7		6	6
Identification et écoute des parties prenantes	7	7	7	8
Equilibre des actions		7		
Innovation	7	8	8	7
Vision de long terme	6			6

	Important		Faible
	Moyen		Non significatif

## Cohésion sociale

### Synthèse

La communauté urbaine de Lyon n'a pas de compétence dédié en matière de cohésion sociale, mais certains enjeux sociaux doivent être pris en compte à l'échelle de l'agglomération, et le Grand Lyon a une marge de manœuvre sur ces enjeux au travers de ses compétences.

En matière de cohésion sociale interne, la Communauté urbaine fait preuve d'innovation dans la gestion de ses ressources humaines. A travers le projet Chrysalis et sa déclinaison PaRHtage, l'institution communautaire a déployé un projet systémique ambitieux où « le client » est au centre des méthodes de travail.

En transversal avec chacune de ses politiques thématiques, le Grand Lyon mène une politique de conciliation des temps et prend en compte la notion d'accessibilité. Dans ses opérations d'urbanisme la Communauté urbaine veille à la mixité sociale et à la cohésion territoriale. Pour garantir cette cohésion territoriale dans le déploiement de ses politiques le Grand Lyon a mis en place des conférences des maires. La communauté urbaine de Lyon s'investit pleinement sur la problématique du logement en général, et du logement social en particulier.

L'analyse a cependant mis en évidence 2 risques principaux pour la communauté urbaine de Lyon :

- **La transparence des modalités de gestion en ce qui concerne les services collectifs est insuffisante.** Les citoyens et les personnels d'accueil des collectivités n'ont pas une vision claire des compétences et des marges de manœuvre du Grand Lyon. Par ailleurs, le Grand Lyon ne dispose pas d'outils permettant de suivre efficacement les demandes et attentes des usagers. Ces outils sont néanmoins en cours de mise en place.
- **La vision de la cohésion sociale et territoriale est trop resserrée sur le territoire de l'agglomération.** Les enjeux sont tellement prégnants que la Communauté urbaine doit dépasser sa vision territoriale et davantage travailler avec les collectivités périphériques. Sa vision de long terme doit se nourrir d'échanges plus volontaires.

## Cohésion sociale

Principe 1 : Engagement politique vis-à-vis du développement durable

### 7 Services collectifs

Un engagement manifeste

L'engagement concernant (1) l'accessibilité aux handicapés et (2) la conciliation des temps est manifeste : la charte d'accessibilité et l'Espace des Temps le démontrent.

Concernant les services de proximité, l'agglomération dispose d'un discours qui peut paraître moins offensif : la transversalité des engagements, qui représente un point positif pâtit, en contre partie, à ce jour, d'une information moins claire.

Principe 1 : Engagement politique vis-à-vis du développement durable

### 8 Solidarité territoriale

Un fort leadership à travers le PLH et le PRU

L'Agenda 21 fait référence de manière claire (Chapitre 4, 1<sup>ère</sup> Orientation, Objectifs 2, Actions 9,10,11...) à la cohésion sociale et territoriale. Le Grand Lyon intègre donc explicitement à son développement durable les éléments de la cohésion et de l'attractivité territoriale.

Les enjeux pour le Grand Lyon en termes de logements sociaux, de solidarité entre les villes et les quartiers de l'agglomération et de mixité sociale sont colossaux. L'engagement global porté par le PLH permet de rendre visible et accessible la politique et l'engagement de la Communauté urbaine sur des thématiques variées spécifiques et périphériques :

- promotion d'un territoire solidaire et équilibré,
- attractivité territoriale,
- réflexions et actions tous azimuts (logement social, logement intermédiaire, réhabilitation...)
- des approches croisées (économiques, sociologiques...)

Le Grand Lyon conduit par ailleurs le Projet de Renouvellement Urbain le plus important de France avec 4 800 démolitions reconstructions, et un accent important mis sur la mixité sociale.

Enfin, le Grand Lyon est porteur du Contrat Urbain de Cohésion Sociale, ce qui permet un pilotage commun du volet social et du volet renouvellement urbain.

Principe 2 : Organisation de la responsabilité

### 8 Ressources humaines

Une nouvelle organisation clairement définie

Le Grand Lyon s'est fixé dans son Agenda 21 l'objectif de faire évoluer les modes de travail de l'institution communautaire. Pour répondre à cet objectif, un programme ambitieux appelé Chrysalis avec sa déclinaison PaRHtage a été mis en place. Le mode d'organisation choisi est la déconcentration de la fonction Ressources Humaines. Certaines missions (formation, gestion, mobilité) ont été déléguées. L'institution communautaire a ainsi créé des postes de ressources humaines de proximité auprès de toutes les directions opérationnelles. Parallèlement, les missions de la direction ressources humaines ont été redéfinies et réorganisées (diminution des effectifs, création de nouveaux postes). Le Grand Lyon s'est donné les moyens pour accompagner le changement des nouveaux modes de travail. La Communauté urbaine doit veiller par contre à être plus cohérente dans ses intentions. L'analyse révèle en particulier une insuffisance de coordination entre les objectifs de l'Agenda 21 et ceux du projet d'administration communautaire, notamment sur la formation au développement durable des nouveaux arrivants.

Principe 2 : Organisation de la responsabilité

### 8 Développement de la personne

Une organisation diffuse mais efficace

L'ensemble des problématiques liées au développement de la personne recouvre de multiples domaines. Programmes (PLIE, « Mobilité pour tous »...) et structures (mission Allies-PLIE, Observatoire Emploi, Insertion, Cohésion sociale...) alimentent ces différents enjeux.

De multiples thématiques sont abordées (Promotion de l'emploi et de l'insertion sur les marchés publics, Mobilité et insertion, Culture et insertion, Solidarité numérique, Plans d'action territoriaux).

## Cohésion sociale

Deux enjeux doivent conduire le Grand Lyon à poursuivre ses efforts et son travail de fond :

- le premier consiste à rendre cohérent l'ensemble des politiques et des organisations sur ces points. Compte tenu de la diversité des enjeux, la transversalité des projets doit devenir plus manifeste,
- le second s'articule autour de l'importance des investissements et de l'attente des publics visés. Alors qu'on assiste à une baisse des pouvoirs d'achats et parfois une certaine paupérisation des populations, le Grand Lyon doit pouvoir travailler en bonne coordination et « intelligence » avec les différentes collectivités impactées par ces évolutions afin de mieux identifier les citoyens pouvant bénéficier des actions.

### Principe 2 : Organisation de la responsabilité

#### 6 Services collectifs

Une organisation verticale qui peut gêner la prise en compte de sujets transversaux

Différentes délégations et Directions intègrent, de manière plus ou moins directe, la prise en compte de la gestion des services collectifs. La « Mission de coordination territoriale » créée en 1999 dispose d'une compréhension privilégiée pour appréhender ces enjeux et représente une interface stratégique.

Pourtant, l'organisation verticale du Grand Lyon s'acclimate difficilement du rôle transversal de tels enjeux. La Mission, qui se trouve à la croisée sollicitations et des demandes des maires et des services de l'Agglomération met en exergue ces distorsions. Comme les services de la Communauté urbaine connaissent mal le rôle de la Mission, l'harmonisation des politiques et des actions est parfois délicate.

Sur ces enjeux, l'agglomération ne dispose pas pour l'instant de système de suivi des réclamations des citoyens. Il faut néanmoins souligner la mise en place du projet GRECO, qui a pour objectif de créer un centre d'appels téléphoniques et de gestion des demandes et réclamations des usagers et des mairies.

Sur un aspect plus thématique, le management des actions et des politiques « accessibilité » n'est pas suffisamment piloté (identification, budget...) par la Mission de coordination territoriale, alors qu'il s'agit d'une problématique transversale à la fois sur les compétences de la Communauté urbaine et des mairies.

### Principe 2 : Organisation de la responsabilité

#### 8 Solidarité territoriale

Une organisation technique et politique gage de succès sur la question du logement

L'organisation de la cohésion sociale / sociétale sur les champs de la cohésion territoriale s'apprécie d'autant plus fortement que la Communauté urbaine doit intégrer 55 conseils municipaux aux couleurs politiques variées, et aux attentes multiples parfois opposées. La capacité de concertation, d'harmonisation des politiques et des sollicitations des élus demeure au cœur du succès et de l'accord sur le PLH.

Le PLH représente un véritable tour de force compte tenu des enjeux et des actions à déployer :

- développement des logements sociaux,
- développement des logements intermédiaires,
- équipements spécifiques (transports par exemple...)
- réflexions sur la mixité sociale,
- réflexion sur l'attractivité territoriale.

### Principe 3 : Transparence des modalités de gestion

#### 7 Ressources humaines

Des outils en adéquation avec la déconcentration de la fonction RH

La transparence des modalités de gestion est l'un des points majeur pour la réussite d'une déconcentration de la fonction Ressources Humaines. L'institution communautaire développe différents dispositifs : référentiel des activités, diffusion d'un guide pratique par cadre d'emploi, refonte de la rubrique RH sur le site Intranet, charte de l'encadrement... Ces outils sont complétés par des programmes de formation spécifiques à la gestion des activités publiques en mode projet. La collectivité garantit ainsi l'efficacité de sa nouvelle politique. Le rattachement en 2005 du Directeur Ressources Humaines au comité de direction générale en tant que membre consultatif complète cette volonté de transparence. Il apparaît un manque de clarté sur la définition des nouveaux postes et des compétences communautaires vis à vis des agents, élus et habitants. Le Grand Lyon doit saisir l'opportunité lors de la mise à jour du référentiel des activités communautaires de valoriser les aspects sécurité.

## Cohésion sociale

### Principe 3 : Transparence des modalités de gestion

#### 6 Services collectifs

Un défaut de transparence des compétences et des missions de l'Agglomération en cours de correction

Alors que le Grand Lyon tente de produire un discours engageant sur les différentes thématiques des services collectifs, les lacunes de transparence des modalités de gestion pénalisent le fonctionnement et l'appropriation par les citoyens et les services municipaux des marges de manœuvre et des projets de l'organisation. Pour répondre à cette problématique, une rencontre est organisée régulièrement pour présenter le Grand Lyon au personnel d'accueil des mairies.

Alors que les enjeux de proximité touchent le cœur des populations sur des domaines différents, il semble que les modalités de gestion des services collectifs soit déficient à deux niveaux :

- les personnels d'accueil des mairies semblent peu informés et formés aux compétences et mécanismes de l'agglomération. Même s'il ne s'agit pas de leur rôle premier, ceux-ci ne peuvent répondre à de telles demandes,
- les citoyens peuvent, a fortiori, éprouver un certain nombre de difficultés à matérialiser les champs de compétences et à solliciter les interlocuteurs adéquats. La communication leur semble floue.

Le projet GRECO en cours de mise en place a pour objectif de répondre à cette préoccupation.

### Principe 4 : Identification et écoute des parties prenantes

#### 7 Ressources humaines

Une écoute attentive des parties prenantes

Passer en mode projet pour une administration ne peut se faire sans un large consensus auprès des agents. La volonté affichée est de faire participer l'ensemble des agents et des représentants syndicaux dans la mise en œuvre des nouvelles méthodes. Des outils ont été mis en place pour favoriser l'intégration de cette nouvelle politique : communication auprès des cadres de la charte de l'encadrement, communication sur intranet des critères d'avancement et des résultats des commissions administratives paritaires....

L'accompagnement des cadres dans leur parcours professionnels et leur mobilité (coaching, tutorat) est un dispositif révélateur de la détermination de l'institution communautaire.

La Communauté urbaine est reconnue également au niveau national pour la performance des activités de son comité d'œuvres sociales. Cette structure a des fonctions habituelles (aides ponctuelles financières, voyage, loisirs). Il faut souligner par contre son soutien à deux associations dédiées aux loisirs. L'institution communautaire dispose d'un nombre important d'assistantes sociales au sein du C.O.S pour personnaliser ses actions.

Le dialogue établi semble à la hauteur du discours mais le Grand Lyon doit veiller à garantir celui-ci en maintenant un dialogue de qualité entre les cadres dirigeants et les syndicats. Les relations conflictuelles lors de la mise en place du projet Chrysalis doit laisser la place à un dialogue constructif entre syndicats et dirigeants territoriaux tout au long de la mise en œuvre de ses nouveaux modes de management. Le Grand Lyon est pénalisé actuellement par des préoccupations syndicales qui ne sont pas toujours en adéquation avec une modernisation des méthodes de travail. Le Grand Lyon est confronté à un affaiblissement de la représentation syndicale : départ à la retraite, vieillissement, absence de remplaçants à la hauteur des enjeux des changements engagés. L'institution gagnera à valoriser la prochaine enquête sociologique sur l'intégration de PaRHtage et les nouvelles attentes de ses agents. Elle a amorcé des enquêtes régulières pour connaître l'avis des agents en tant que citoyen (schéma directeur d'assainissement), ces actions remportent un vif succès.

### Principe 4 : Identification et écoute des parties prenantes

#### 7 Développement de la personne

Des publics cibles toujours plus nombreux

Complexification des enjeux et multiplications des publics cibles potentiellement impactés par l'insertion sont les principaux enjeux relatifs à l'identification des parties prenantes et au développement de la personne.

Les groupements structurés et organisés restent bien identifiés et sont inclus dans les cercles d'échanges voire de partage ou de partenariats. Le principal défi pour le Grand Lyon réside maintenant dans le fait d'identifier les citoyens en marge de ces représentativités et susceptibles de participer à ces échanges.

## Cohésion sociale

Certes, les publications spécifiques peuvent nourrir cet enjeu. Néanmoins les besoins des populations, qui évoluent parfois plus rapidement en fonction des mutations socio-économiques, peuvent accélérer le rythme « des seuils » et augmenter le nombre de personnes soucieuses et demandeuses d'aide. Le Grand Lyon peut participer plus proactivement à cette veille dans la mesure de son fonctionnement transversal.

### Principe 4 : Identification et écoute des parties prenantes

#### 8 Solidarité territoriale

Une concertation élargie

Les principales parties prenantes de la Communauté urbaine sont les élus et les conseils municipaux. Bien que le tissu associatif agisse principalement au niveau des collectivités, le Grand Lyon a intégré ces parties prenantes dans le développement de ses projets : les acteurs associatifs (type DAL...) ont été pris en compte dans le projet PLH.

Sur des points plus spécifiques (cohésion territoriale et logements sociaux), la Communauté urbaine dispose d'un fichier unique des logements sociaux qui lui permet d'avoir une organisation plus réactive et plus globale.

Une concertation avec les associations et les bailleurs dans le cadre du PRU a abouti en 2006 à une charte du relogement. Les habitants de 6 quartiers en renouvellement urbain ont par ailleurs des échanges réguliers avec leurs homologues de Berlin et de Birmingham. Le Grand Lyon pilote un programme d'échanges européens avec 14 autres villes sur la régénération urbaine.

Il faut particulièrement souligner la démarche de solidarité territoriale mise en œuvre en termes de répartition des logements sociaux entre les différentes communes de l'agglomération.

### Principe 5 : Equilibre des actions

#### 7 Développement de la personne

De nombreuses thématiques abordées

Le Grand Lyon s'efforce de porter son action sur l'ensemble des champs de sa compétence. L'organisation parvient même à aller au delà de ses prérogatives :

- contribution à l'élaboration de projets intercommunaux d'insertion par l'économie,
- action culturelle dans les quartiers difficiles,
- démarche de limitation des phénomènes d'évitement remettant en cause la mixité sociale en milieu scolaire,
- ...

Dans la mesure où certaines actions déployées sont encore récentes, ou peu évaluées ou mesurées (impacts culturels des projets dans les quartiers sensibles), il demeure trop tôt pour apporter un jugement trop marqué sur l'équilibre global des actions.

### Principe 6 : Innovation

#### 7 Ressources Humaines

Une capacité d'innovation pour satisfaire les attentes des agents et des citoyens

Le Grand Lyon a effectué un virage dans son approche managériale. La collectivité se situe au-dessus des pratiques dans ce domaine. Elle se donne les moyens pour mettre en place une approche client au sein de sa structure. Elle a d'ailleurs reçu un prix pour son projet « perspectives cadres ». Pour garantir son organisation basée sur des logiques de projet, l'institution communautaire doit se doter d'outils de reporting performants afin d'avoir un suivi efficace. Sa politique de promotion interne paraît perfectible et gagnerait à s'intensifier afin d'être en adéquation avec la volonté et le discours politique affichés sur la valorisation et la capitalisation du capital humain. Le Grand Lyon affiche son exemplarité à travers son PDE en favorisant l'utilisation des modes de déplacement alternatifs pour ses agents.

### Principe 6 : Innovation

#### 8 Développement de la personne

De bonnes initiatives

Compte tenu de la marge de manœuvre parfois limitée du Grand Lyon, la mission considère néanmoins que l'organisation sait faire preuve d'engagements et de créativité pour aborder ces sujets.

## Cohésion sociale

### Principe 7 : Vision de long terme

#### 6 Ressources Humaines

Une gestion prévisionnelle qui reste perfectible

L'émergence d'une nouvelle culture de performance publique implique la réorganisation des processus amorcée avec le projet Chrysalis/ParHtage. La gestion et mise en valeur des compétences et des connaissances dans une stratégie de développement durable doit représenter les valeurs suivantes : mixité sociale et culturelle, parité, handicaps.

Au niveau de la parité hommes/femmes le Grand Lyon est au dessus des pratiques constatées avec notamment le recrutement de jeunes femmes au poste de cadres dirigeants. Au niveau de l'intégration de personnes handicapées, l'institution communautaire s'est engagée sur le projet européen de lutte contre les discrimination (Aveores). Le Grand Lyon communique sur sa volonté de requalification professionnelle (accompagnement des postes de catégories C, maintien du pouvoir d'achat). Le Grand Lyon doit se donner les moyens de cette politique (gestion du temps, reporting). Concernant l'ensemble des salariés, une gestion individualisée des rétributions socio-économiques gagnerait à être mise en place malgré des contraintes réglementaires.

Si la modernisation des modes de travail renforce l'attractivité du territoire, le Grand Lyon doit rester cohérent dans sa politique de gestion des carrières : il est nécessaire de trouver un juste équilibre entre recrutement externe et promotion interne.

### Principe 7 : Vision de long terme

#### 6 Solidarité territoriale

Des besoins qui dépassent le contexte du Grand Lyon

Les enjeux de cohésion sociale/sociétale concernent près de 1,3 millions d'habitants. Les déplacements de population concernées par la pression foncière et économique impactent non seulement le Grand Lyon mais beaucoup plus largement les territoires périphériques.

## Cohésion sociale

## Recommandations

## A COURT TERME

Poursuivre la clarification des compétences de la Mission de Coordination Territoriale

Les entretiens ont montré un manque de connaissance des compétences de la Mission de Coordination Territoriale par les autres directions de la communauté urbaine de Lyon. Cette direction ayant un rôle transversal et de relais entre le Grand Lyon et les acteurs locaux, cette clarification semble donc indispensable.

Rendre plus transparents et accessibles les services collectifs de la Communauté urbaine

Les compétences de la Communauté urbaine sont précisées sur le site Internet et différents documents de communication. En revanche l'organisation manque de transparence ; il semble en particulier indispensable d'informer le personnel d'accueil des mairies de l'agglomération (et l'ensemble des habitants sur le site Internet du Grand Lyon) des contacts locaux des différents services collectifs gérés par la Communauté urbaine (à qui s'adresser pour un problème de collecte des déchets ? d'assainissement ? d'eau potable ?). Le projet GRECO et le futur Portail «Grand Lyon Territoires» devraient permettre de répondre à ce besoin.

Mettre en place des outils de suivi dans le cadre du projet Présences

Il faut définir les indicateurs qui permettront de mesurer la transparence, la compréhension et la réactivité de la mission de coordination (en terme de qualité, temps de réponse...)

Renforcer les outils d'évaluation qualitative des actions de mixité sociale

Au delà de l'évaluation quantitative des actions, il semble pertinent de mettre en place des outils d'évaluation qualitative, par exemple sous forme d'enquêtes auprès des différents acteurs des territoires concernés.

## A MOYEN TERME

Mettre en œuvre un système de reporting Ressources Humaines performant

Pour piloter avec rigueur le déploiement de PaRHtage et le coordonner efficacement à celui de l'agenda 21, il y a une exigence forte à mettre en place rapidement des indicateurs pertinents intégrés à un dispositif de reporting pérenne. Ceci permettra d'obtenir une véritable transparence pour l'ensemble de la structure et ainsi consolider l'appropriation de la nouvelle politique.

Le programme d'actions durables et la mise en œuvre de PaRHtage doivent être mis en œuvre de façon cohérente, et en synergie. Il est important par exemple que des formations au développement durables soient organisées.

## ■ Développement économique et urbain

Définition du domaine Développement économique et urbain

Ce domaine examine les actions de la collectivité pour favoriser le développement économique et le développement du territoire. Il analyse les actions de la Communauté urbaine pour promouvoir une économie plus respectueuse de l'environnement et du développement durable, et la façon dont la commande publique du Grand Lyon participe d'une économie responsable. Il prend également en compte la politique d'urbanisme et de transports du Grand Lyon.

Les critères concernés par le domaine Développement économique et urbain sont :

### 1. Animation économique

Ce critère étudie les actions de la Communauté urbaine pour aider la création, l'implantation, le développement et la reconversion des entreprises. Il examine également les mesures prises pour sensibiliser les entreprises et les inciter à la coopération et à la prise en compte du développement durable. Il prend en compte les actions pour développer de nouvelles filières économiques dans le champ du développement durable.

### 2. Eco-responsabilité

Ce deuxième critère prend en compte l'engagement de la Communauté urbaine dans une politique d'achats responsables et d'éco-management.

### 3. Transport et aménagement

Ce dernier critère examine les initiatives de la Communauté urbaine pour maîtriser son urbanisme et organiser les déplacements sur son territoire.

La matrice d'évaluation du domaine Développement économique et urbain

La matrice d'évaluation de la performance de la communauté urbaine de Lyon sur le domaine Développement économique et urbain prend en considération les 7 principes génériques du développement durable et 3 critères spécifiques qui se déclinent en sous-critères, puis en indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Dans la matrice ci-dessous, une sélection des critères est effectuée pour faire émerger les enjeux majeurs auxquels est confrontée la Communauté urbaine. Une pondération de ces mêmes critères complète la méthode permettant ainsi de dégager des préconisations. Les cases blanches sont considérées par l'agence comme un enjeu non significatif car l'attente des parties prenantes et/ou la marge de manœuvre de la communauté urbaine de Lyon sont très faibles.

L'évaluation de la communauté urbaine de Lyon est effectuée sur des notes allant de 0 à 10 figurant dans chacune des cases ci-dessous.

Critères Développement Economique et urbain	Principes DD		
	Soutien économique	Eco-responsabilité	Transport et aménagement
Engagement politique	6	7	8
Responsabilité	7	7	5
Transparence des modalités de gestion	8		7
Identification et écoute des parties prenantes	8	6	9
Equilibre des actions	7	7	9
Innovation	9	7	8
Vision de long terme			8

	Important		Faible
	Moyen		Non significatif

## Développement économique et urbain

### Synthèse

Le développement économique, l'urbanisme et les transports sont des compétences fortes de la Communauté urbaine, même si elle n'est pas le seul acteur sur chacun de ces domaines. Les marges de manœuvre de la Collectivité sont donc importantes.

La démarche de gouvernance économique « Grand Lyon l'esprit d'entreprendre » fait figure de bonne pratique à l'échelle nationale et mérite d'être soulignée, même si elle mériterait une plus grande intégration avec la démarche de développement durable. La promotion économique du territoire est importante, et la politique de coopération décentralisée est remarquable.

La Communauté urbaine met en œuvre de nombreux projets d'urbanisme, dans un souci de renouvellement urbain. Sur les transports et déplacements, la démarche Velo'v est reconnue au delà du territoire national et la politique de développement des transports collectifs est très active, à la fois avec les lignes de tramway en cours d'aménagement et avec la réflexion à plus long terme et sur une plus grande échelle sur un « RER » lyonnais.

L'analyse a cependant mis en évidence 3 risques principaux pour la communauté urbaine de Lyon :

- **Le discours sur le développement économique manque de cohérence.** Selon les responsables et leurs interlocuteurs, le discours est centré sur la compétitivité ou bien ouvert sur les notions d'insertion et de solidarité.
- **La notion de collectivité exemplaire est insuffisamment prise en compte, et le Grand Lyon est en retrait sur les achats responsables.** Au delà du poids économique de la consommation de l'institution communautaire, celle-ci a un rôle d'exemplarité, et peut s'appuyer sur les bonnes pratiques mises en œuvre en interne pour sensibiliser les autres acteurs du territoire.
- **Le découpage des responsabilités est difficile à appréhender sur l'urbanisme et les transports.** L'organisation et la répartition des rôles entre tous les services et organismes concernés mériteraient une meilleure explicitation.

## Développement économique et urbain

### Principe 1 : Engagement politique vis-à-vis du développement durable

#### 6 Animation économique

Un engagement fort sur le développement économique, mais qui manque de prise en compte du social et de l'environnement

Le Grand Lyon a un discours fort sur son objectif d'être parmi les 15 premières métropoles européennes en matière de développement économique. Il communique beaucoup sur sa stratégie de gouvernance économique, qui est largement reconnue à l'intérieur comme à l'extérieur de l'agglomération.

En revanche la mission note le manque d'homogénéité du discours sur le développement économique, selon les responsables et leurs interlocuteurs. Tous parlent de compétitivité, mais certains parlent également de commerce équitable, d'insertion et d'économie solidaire, engagements du Grand Lyon qui sont gérés au niveau des services (avec des personnes en responsabilité et des actions mises en œuvre), mais qui ne sont pas exprimés en termes de priorités au niveau de la direction générale.

Il n'y a pas de discours fort ni des élus ni des services sur la nécessité de rendre le développement économique plus respectueux de l'environnement : les deux raisonnent plutôt en terme de nouvelles filières à développer dans le domaine de l'environnement, notamment dans le cadre du pôle de compétitivité « chimie-environnement ».

### Principe 1 : Engagement politique vis-à-vis du développement durable

#### 7 Eco-responsabilité

Un leadership dynamique Achat excepté sur l'éco-management

Le grand Lyon déploie un fort leadership sur l'intégration du Développement Durable dans la commande publique. L'ensemble des parties prenantes (Elus, Directions, Acheteurs) approuve cette démarche.

Malgré les récentes évolutions du code des marchés publics, il convient de préciser que l'intégration des thématiques inhérentes au concept de développement durable dans la commande publique est délicate.

Pourtant, le Grand Lyon manifeste une ambition certaine dans la politique Achats déployée. La création d'une charte Achats Responsables illustre cette motivation ; un document interne résumant la politique Achats de la Communauté urbaine confirme les valeurs défendues dans la charte. 3 actions de l'Agenda 21 adopté en 2005 portent sur les achats.

Afin de limiter le risque d'annulation d'un appel d'offre (risque de discrimination, risque d'un nombre insuffisant de prestataires, etc.), le Grand Lyon privilégie une approche par clauses plutôt que par critères. Les expériences déjà menées (chantier avec clauses sociales, Eco-matériaux, etc.) valident cette méthode. L'engagement en termes d'intégration de clauses sociales et environnementales manque de visibilité, mais les résultats sont là puisque les clauses sociales ont généré l'équivalent de 220 emplois.

Les récentes modifications organisationnelles au sein de la Direction Logistique et Bâtiments ont permis d'engager une impulsion forte sur la thématique HQE. Conscient du levier positif de la Communauté urbaine sur l'intégration des problématiques environnementales dans la conception et la construction des bâtiments, ce département ambitionne de multiplier ces projets.

Néanmoins, notre analyse met en exergue de nombreuses carences dans l'impulsion d'une démarche d'éco-management au sein du Grand Lyon. Il n'existe aucun outil de communication et de sensibilisation interne. La politique d'éco-management n'est pas visible et non valorisée. Des thématiques comme les économies d'énergies et le tri sélectif sont inexistantes. Le Grand Lyon est loin d'appliquer le principe d'exemplarité.

### Principe 1 : Engagement politique vis-à-vis du développement durable

#### 8 Transport et aménagement

Un engagement clair sur l'urbanisme et les transports

Le Grand Lyon a un engagement clair sur les transports en commun, avec l'aménagement de lignes de tramway et le projet de RER à la lyonnaise. Il s'engage également fortement en faveur des modes de déplacement doux : le vélo avec la charte vélo et le projet Velo'v, la marche à pied avec la charte piéton et la promotion des plans de déplacement école. Sur la voirie comme les transports en commun, la Communauté urbaine mène des actions en faveur de l'accessibilité.

## Développement économique et urbain

L'urbanisme est également un domaine dans lequel le Grand Lyon est particulièrement actif : de nombreux grands projets sont en cours d'aménagement, comme le quartier Lyon Confluence, le Carré de Soie et les berges du Rhône. Dans tous ces projets le Grand Lyon est attentif à la mixité sociale et à l'accessibilité en transports en commun des quartiers construits ou réhabilités. Par ailleurs plusieurs projets sont mis en place dans des quartiers défavorisés pour développer l'emploi et favoriser la mixité sociale (démolition de logements sociaux remplacés par des logements diversifiés, et construction de logements sociaux dans les quartiers plus favorisés pour compenser les démolitions).

### Principe 2 : Organisation de la responsabilité

#### 7 Eco-responsabilité

Une organisation efficiente

Les récents changements organisationnels au sein de la Direction Logistique et Bâtiments démontrent une forte volonté de la Direction des Ressources dans la matérialisation d'une logique par processus basée sur le management continu. Cette réorganisation a permis de redéfinir les missions de ce département : construire, déconstruire et maintenir. Cette direction se déploie aujourd'hui en cinq services (Maintenance, Logistique, Administration / Finance, Opération / Equipement (Maîtrise d'ouvrage) et Suivi et Etudes). Ce nouvel organigramme est clair et efficient. Il permet aux parties prenantes internes et externes à la Communauté urbaine d'identifier plus aisément l'interlocuteur dédié à leur problématique.

La gestion des Achats de la Communauté urbaine a été déconcentrée. Chaque service gère ses propres Achats. Alors qu'une telle stratégie de décentralisation aurait pu être préjudiciable à l'intégration des thématiques développement durable au sein des Achats, notre analyse souligne un accompagnement efficient des acheteurs par leur direction : édition d'une charte Achats et d'un document présentant la politique Achats du Grand Lyon, organisation de réunions bi-mensuelles.

Cependant, la transversalité entre les Directions reste faible. Notre analyse souligne le manque de communication entre la mission Développement Durable et les acheteurs. L'absence d'actions expérimentales sur des problématiques d'éco-efficience et d'éco-design illustre notre analyse.

Malgré le professionnalisme de la Direction Ressources, il serait opportun d'intégrer régulièrement la chargée de mission Développement Durable dans leurs réflexions.

Les départements Logistiques et Bâtiments travaillent de concert avec le département Foncier/Immobilier sur une optimisation de la gestion énergétique des locaux du Grand Lyon. Cette concertation permet d'optimiser une vision et des réflexions transversales sur la gestion des bâtiments.

### Principe 2 : Organisation de la responsabilité

#### 5 Transport et aménagement

Un problème de lisibilité sur les transports et l'aménagement

L'organisation de la responsabilité en matière de transports et d'aménagement pose un problème de lisibilité : la Direction de la Voirie et la Mission Déplacements travaillent toutes les deux sur la question des déplacements, et la Direction de la Voirie et celle des Grands Projets travaillent toutes les deux sur la question de l'aménagement, de même que le Sytral. Les niveaux d'intervention ne sont pas les mêmes, les uns travaillant sur la stratégie et la conception et les autres sur la réalisation et la gestion.

Mais outre le manque de lisibilité vis à vis de l'extérieur (dû à l'absence de transparence sur le sujet) les missions de chacun ne semblent pas non plus totalement claires à l'intérieur : il y a à la fois un problème d'explicitation et de chaînage. La répartition des rôles gagnerait à être davantage formalisée ; par ailleurs il semble qu'une implication de la Direction de la Voirie en amont des projets d'aménagement permettrait de concevoir des projets plus pertinents en matière de réalisation et de gestion.

Le Grand Lyon est en train de passer d'une logique de gestion classique des compétences, classées par réponses techniques, à une logique d'identification de besoins et de réponses globales : c'est notamment le cas sur la question des déplacements.

Une réflexion est en cours au sein de plusieurs Directions pour être à même de déterminer, au delà de l'historique, les cas où il vaut mieux faire en interne et ceux où il est plus pertinent de faire-faire (délégation de service public ou sous-traitance) ; cela devrait permettre une organisation plus pertinente de la responsabilité.

## Développement économique et urbain

### Principe 3 : Transparence des modalités de gestion

#### 8 Animation économique

De nombreux outils de pilotage du développement économique

Les responsables du développement économique disposent d'outils de pilotage, notamment un tableau de bord annuel. En particulier, chacune des 22 actions de la démarche « Grand Lyon, l'Esprit d'Entreprise » dispose d'un pilote et d'un comité de pilotage ainsi que de plusieurs indicateurs. La Direction chargée du développement économique a récemment réalisé une évaluation de cette démarche, avec mise en évidence des points forts et des points faibles.

Le Grand Lyon est membre du comité de pilotage de l'Observatoire Partenarial Lyonnais en Economie (OPALE), qui effectue un suivi du développement économique sur les différents territoires de l'agglomération, publie des diagnostics sectoriels et notes de conjoncture. Un portail économique avec de nombreux outils est à disposition des porteurs de projets et des acteurs économiques.

### Principe 4 : Identification et écoute des parties prenantes

#### 8 Animation économique

Une gestion partenariale du développement économique

Le Grand Lyon organise tous les deux ans les Etats Généraux de l'économie lyonnaise, qui rassemblent les acteurs économiques du territoire. Ces acteurs économiques sont également représentés dans l'Observatoire Partenarial Lyonnais en Economie (OPALE); 9 partenaires ont signé la charte d'objectifs de l'OPALE.

La stratégie de gouvernance économique déployée par la Communauté urbaine rassemble une centaine d'acteurs et est copilotée par 6 partenaires : le Grand Lyon bien sûr, mais aussi la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, la Chambre des Métiers et d'Artisanat du Rhône, La CGPME, le MEDEF et l'Université de Lyon. Dans le cadre de cette démarche, 17 partenaires ont signé une Charte d'engagement concernant l'animation économique locale. Plusieurs des actions visent à favoriser la coopération entre les acteurs économiques, et entre ceux-ci et les acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur.

En revanche, les acteurs de l'économie sociale et solidaire ne semblent pas associés à la démarche.

### Principe 4 : Identification et écoute des parties prenantes

#### 6 Eco-responsabilité

Des expériences d'Achats Responsables qui ne s'inscrivent pas dans une démarche globale

Le Grand Lyon instaure un reporting régulier et efficient sur la gestion de son parc de véhicule léger (consommation, entretien, kilométrage, etc.). Cette stratégie de contrôle cadre chaque direction devant ses engagements budgétaires.

Même si la loi de 1996 - relatif à la qualité de l'air et à la motorisation des véhicules légers d'une collectivité - n'est toujours pas appliqué en 2006 par le Grand Lyon, les véhicules neufs commandés sont au GPL. Reste à acculturer progressivement les utilisateurs de ces véhicules à privilégier le GPL à l'essence.

Deux actions s'appropriant des problématiques sociales et environnementales ont été incluses dans le processus de commande publique :

- (1) l'intégration de clauses sociales (favoriser l'embauche de chômeurs longue durée, de RMIstes, etc.) ;
- (2) l'intégration de clauses environnementales relatives aux éco-matériaux.

La rédaction des clauses sociales a été réalisée en étroite collaboration avec les organisations professionnelles concernées. Le PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi), est garant du respect de ces clauses par les professionnels sélectionnés et conseille les entreprises désireuses d'embaucher ce type de salarié. Les premières expérimentations menées sont une réussite. Il convient dorénavant de généraliser ces clauses à l'ensemble des marchés intégrant un cadre économique préalablement défini (volumes et prix minimum, type de chantier, etc.). La jeunesse de ces projets expliquent l'absence de réflexion sur l'insertion future des travailleurs recrutés.

Les clauses environnementales intégrées dans les appels d'offres recensent plusieurs thèmes :

- (1) imposer le tri des déchets à l'ensemble des prestataires d'un chantier du Grand Lyon ;
- (2) respecter un chantier propre ;
- (3) limiter la problématique Bruit (notamment dans le choix des futurs prestataires du ramassage des ordures ménagères).
- (4) intégrer des éco-matériaux (matériels recyclés) dans les projets de voiries en régie directe.

## Développement économique et urbain

Malgré ces thématiques, il convient de souligner que l'intégration des problématiques environnementales dans la commande publique reste mineure. Les réflexions engagées à travers le projet Topten sont encourageantes mais insuffisantes compte tenu des pratiques des collectivités leaders.

Certaines problématiques comme le commerce équitable (produits alimentaires, textiles, etc.) et les produits éco-efficients (ampoules basse consommation, papier recyclé, cartouche d'encre, etc.) sont absents des pratiques Achats actuelles. Ces actions ont, certes, un impact économique limité, mais permettraient d'asseoir la notion d'exemplarité du Grand Lyon.

### Principe 4 : Identification et écoute des parties prenantes

#### 9 Transport et aménagement

Une concertation sur les déplacements et les grands projets d'aménagement

En plus de ses structures permanentes de participation, le Grand Lyon organise une concertation systématique sur tous ses grands projets liés aux déplacements et à l'urbanisme. Cette concertation prend des formes classiques (expositions, réunions) mais également des formes innovantes animées par des partenaires associatifs pour toucher tous les publics concernés.

La prise en compte des parties prenantes, c'est également pour le Grand Lyon la signature d'un protocole d'accord avec la SNCF, la Région Rhône-Alpes, le Conseil Général du Rhône et le SYTRAL pour travailler ensemble sur un projet de RER.

### Principe 5 : Equilibre des actions

#### 7 Animation économique

Un discours qui manque d'équilibre, mais de nombreuses actions en faveur de l'environnement et de la cohésion sociale

La Direction chargée du développement économique affiche une politique exclusivement tournée vers la réponse aux besoins des entreprises et des créateurs d'entreprises, et pas vers la sensibilisation ou l'incitation à des pratiques plus respectueuses de l'environnement et de la cohésion sociale. Le discours des élus est plus équilibré.

Pour autant de nombreuses actions de développement économique ont un impact positif en matière environnementale ou social. Le Grand Lyon ne sensibilise pas les entreprises à l'environnement, mais il aide au développement de nouvelles filières répondant aux grands enjeux environnementaux, en particulier dans le cadre des pôles de compétitivité :

- Lyon Biopole (Biotechnologies),
- Axelera (Chimie/ environnement) qui travaille notamment à la mutation d'une chimie curative à une chimie préventive,
- Lyon Urban Trucks & Bus 2015 (Systèmes de transports).

Par ailleurs la Communauté urbaine a une réflexion environnementale forte sur l'aménagement des zones d'activités (création ou requalification), en particulier la zone de la Porte des Alpes. Un référentiel HQE pour les locaux tertiaires a été élaboré et est en cours de déploiement.

Pour la Direction chargée du développement économique, la cohésion sociale passe avant tout par la création d'emplois sur le territoire, et donc le développement d'activités économiques. Une maison de la création d'entreprises a été ouverte dans le quartier de la Duchère, avec des opérations de porte à porte pour aider à la création d'activités. Par ailleurs beaucoup d'actions sont accompagnées dans le champ de l'économie solidaire.

La Direction chargée du développement économique développe également les relations entre les laboratoires de recherche et les entreprises.

### Principe 6 : Innovation

#### 9 Animation économique

Une politique clairement tournée vers l'innovation

La politique de développement économique du Grand Lyon repose sur l'innovation :

- innovation en terme de gouvernance avec la démarche partenariale « Grand Lyon, l'Esprit d'Entreprise » ;
- innovation en terme d'organisation avec le soutien à l'essaimage, à l'utilisation des TIC, et aux coopérations entre acteurs économiques ;
- innovation technique avec le soutien aux pôles de compétitivité, et l'exonération de taxe professionnelle des jeunes entreprises innovantes.

## Développement économique et urbain

### Principe 6 : Innovation

#### 7 Eco-responsabilité

La participation à une démarche innovante

L'innovation est au cœur de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Dans ce sens et progressivement, le Grand Lyon s'attache à intégrer des groupes de travail susceptibles de répondre à ses besoins, notamment dans l'intégration de critères "développement durable" sur les produits et services achetés. En l'espèce, le Grand Lyon participe au projet Topten en collaboration avec d'autres collectivités et deux associations (CLCV et WWF). A la recherche d'informations techniques sur les équipements que la Communauté urbaine emploie, le projet Topten ambitionne de créer un outil d'aide à la décision permettant aux collectivités participantes afin :

- (1) d'avoir un accès simplifié sur les performances énergétiques des biens et produits disponibles ;
- (2) de déterminer le coût total des produits sur leur durée de vie (coût d'achat + coût d'utilisation).

La détermination du Grand Lyon et de ses acheteurs d'intégrer durablement des problématiques environnementales et sociales est certaine.

Néanmoins, les choix énergétiques du Grand Lyon, notamment en terme d'énergies vertes, restent fortement dépendants de la volonté des élus.

### Principe 6 : Innovation

#### 8 Transport et aménagement

Une innovation présente dans la politique de transport et d'aménagement

Les différentes Directions concernées par les questions du transport et de l'aménagement pratiquent une veille technique et/ou sur les bonnes pratiques des autres collectivités. De nombreuses expérimentations sont mises en place pour valider l'utilisation des techniques innovantes.

Le Grand Lyon est à la pointe de l'innovation sur la question des logements sociaux HQE, et sur le vélo avec le projet Velo'v.

### Principe 7 : Vision de long terme

#### 8 Transport et aménagement

Une réelle prise en compte du long terme

Le Grand Lyon fait preuve d'une vision de long terme sur le transport et l'aménagement :

- mise en œuvre de critères HQE pour les nouveaux projets d'urbanisme, y compris pour la construction de logements sociaux,
- coordination des projets d'urbanisme et des projets d'extension du réseau de transports en commun,
- souhait de privilégier la mixité sociale et fonctionnelle,
- réalisation de 2 nouvelles lignes de tramway,
- réflexion partenariale pour aboutir à une organisation des transports de type RER.

Le Plan Climat local en cours d'élaboration devrait venir renforcer cette vision sur la partie énergétique.

## Développement économique

## Recommandations

## A COURT TERME

Mettre en cohérence le discours sur le développement économique

Certains discours montrent une vision humaniste voire alternative de l'économie, tandis que d'autres discours sont tournés uniquement vers la compétitivité des entreprises. Il semble donc indispensable de mettre en cohérence le discours sur le développement économique et d'assurer le suivi et l'affichage de l'ensemble des priorités au niveau de la direction générale.

Améliorer la fluidification de l'information et la transversalité inter-services sur les achats

Il serait utile d'engager une réflexion transversale entre le service développement durable et le département Achats de la collectivité sur l'intégration de problématiques environnementales fortes.

Rendre plus lisibles les rôles et les compétences de chacun sur les transports et l'aménagement

Le problème ne réside pas dans l'organisation des rôles et des compétences, mais plutôt dans la transparence sur l'organisation des services, et la formalisation des rôles des différents acteurs.

Sur la question des transports, il semble nécessaire par exemple de formaliser la répartition des rôles entre la mission déplacements et la direction de la voirie en interne, et le SYTRAL en externe.

## A MOYEN TERME

Renforcer l'intégration des problématiques sociales et environnementales dans la politique économique

Sans parler de socio- et d'éco-conditionnalité des financements en matière de développement économique, il serait pertinent de moduler ces financements en fonction de l'engagement en matière environnementale et sociale, ou à tout le moins d'en profiter pour sensibiliser les acteurs économiques. Cette incitation et cette sensibilisation peuvent se faire notamment via des critères d'implantation sur les zones d'activités, ou la valorisation des bonnes pratiques des entreprises engagées dans une démarche de développement durable.

Plusieurs dispositifs de concertation avec les acteurs économiques étant en place, il serait judicieux d'aborder les problématiques sociales et environnementales dans ces dispositifs.

## ■ Gouvernance

### Définition du domaine Gouvernance

La gouvernance de la Collectivité recouvre les actions, outils et dispositifs mis en place pour mettre en œuvre et piloter une démarche de développement durable. Elle intègre les structures et dispositifs permettant la participation de l'ensemble des acteurs du territoire (habitants, acteurs économiques, communes) ainsi que les relations avec les autres territoires. Elle prend en compte également les actions de sensibilisation au développement durable de ces acteurs.

Les critères concernés par le domaine Gouvernance sont :

#### 1. Management du développement durable

Ce premier critère illustre la démarche de management du développement durable de la Communauté urbaine, en terme d'engagement, d'organisation de la responsabilité et de mise en place d'outils de planification, de pilotage et d'évaluation.

#### 2. Transparence et démocratie

Ce deuxième critère prend en compte les dispositifs et les actions mis en place par la Communauté urbaine pour favoriser la concertation avec les habitants et leur participation à la vie de la cité, et plus généralement la concertation avec l'ensemble des acteurs du territoire, notamment les communes et les entreprises.

#### 3. Relations avec les territoires

Ce troisième critère analyse les relations de la Communauté urbaine avec les diverses composantes de son territoire et avec les autres territoires. Les échanges et partenariats avec les autres territoires sont pris en compte, et en particulier la coopération décentralisée.

#### 4. Sensibilisation au développement durable

Ce dernier critère étudie la politique de la Communauté urbaine, au-delà de sa démarche de management interne, pour sensibiliser les parties prenantes (citoyens, associations, ...) au développement durable, les inciter à changer leur comportement et valoriser les actions mises en œuvre.

### La matrice d'évaluation du domaine Gouvernance

La matrice d'évaluation de la performance de la communauté urbaine de Lyon sur le domaine Gouvernance prend en considération les 7 principes génériques du développement durable et 4 critères spécifiques qui se déclinent en sous-critères, puis en indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Dans la matrice ci-dessous, une sélection des critères est effectuée pour faire émerger les enjeux majeurs auxquels est confrontée la Communauté Urbaine. Une pondération de ces mêmes critères complète la méthode permettant ainsi de dégager des préconisations. Les cases blanches sont considérées par l'agence comme un enjeu non significatif car l'attente des parties prenantes et/ou la marge de manœuvre de la communauté urbaine de Lyon sont très faibles.

L'évaluation de la communauté urbaine de Lyon est effectuée sur des notes allant de 0 à 10 figurant dans chacune des cases ci-dessous.

Principes DD \ Critères Gouvernance	Critères Gouvernance			
	Management du DD	Transparence et démocratie	Relations avec les territoires	Sensibilisation au DD
Engagement politique	8	8	9	8
Responsabilité	9	9		8
Transparence des modalités de gestion	8	7		7
Identification et écoute des parties prenantes	7	9	8	8
Equilibre des actions	8		7	7
Innovation	7	9	8	8
Vision de long terme	8			8



## Gouvernance

### Synthèse

La performance de la communauté urbaine de Lyon en matière de gouvernance est importante, même si la mission a identifié des axes d'amélioration.

Le Grand Lyon communique très largement sur ses engagements auprès de la population : de nombreux guides et chartes ont été publiés. La communication interne est également très importante. L'organisation interne fait en revanche l'objet d'une communication insuffisante.

La transparence est totale sur les décisions et leur processus d'élaboration. Le Grand Lyon mène une politique exemplaire en matière de concertation, que ce soit la concertation institutionnelle ou la concertation sur les projets.

L'engagement de la Communauté urbaine dans une démarche de développement durable est manifeste et de nombreux outils sont mis en place. La formalisation de l'éducation au développement durable est une bonne pratique à souligner. La démarche de responsabilisation des directions est également intéressante en terme de gouvernance.

L'analyse a cependant mis en évidence 3 risques principaux pour la communauté urbaine de Lyon :

- **Les démarches Chrysalis et Agenda 21 sont trop cloisonnées.** A défaut d'être intégrées, ces deux démarches mériteraient d'être mises davantage en cohérence.
- **La veille sur les bonnes pratiques des autres collectivités et le recensement des bonnes pratiques déjà mises en œuvre en interne n'est pas consolidée à l'échelle de l'institution communautaire.** Cela ne facilite pas l'innovation technique et la mutualisation des bonnes pratiques entre les différents services.
- **L'évaluation des politiques n'est pas suffisamment opérationnelle.** La Communauté urbaine a des difficultés à communiquer sur la tenue des engagements qui ont été pris.

## Gouvernance

Principe 1 : Engagement politique vis-à-vis du développement durable

### 8 Management du développement durable

Un engagement fort sur le développement durable

Le Grand Lyon s'est clairement engagé dans une démarche de développement durable, engagement illustré par un Agenda 21 local très pédagogique, une grille d'analyse développement durable, un observatoire de l'environnement, des indicateurs, et des correspondants développement durable dans les différentes directions. De nombreuses actions déployées par la Communauté urbaine dans ses domaines de compétences et la concertation mise en œuvre illustrent également cet engagement.

Principe 1 : Engagement politique vis-à-vis du développement durable

### 8 Transparence et démocratie

Un engagement exemplaire sur la concertation

Le Grand Lyon s'est engagé fortement sur la transparence et la démocratie :

- Transparence sur les délibérations et les décisions (tous les documents sont accessibles en ligne), transparence sur les politiques avec de très nombreux documents disponibles sur le site ; le seul domaine dans lequel la mission a noté un manque de transparence est celui de l'organisation des services.
- Démocratie avec des dispositifs permanents de concertation, une concertation systématique sur les grands projets et surtout une charte de la participation dans laquelle le Grand Lyon s'engage sur les modalités de la concertation ; cette charte fait l'objet chaque année d'une évaluation.

Principe 1 : Engagement politique vis-à-vis du développement durable

### 9 Relations avec les territoires

Un engagement fort sur la compétitivité territoriale et la coopération décentralisée

La volonté de placer le Grand Lyon parmi les 15 premières métropoles européennes est un positionnement territorial.

L'engagement international du Grand Lyon est particulièrement fort, notamment sur la question de la coopération décentralisée : la Communauté urbaine a mis en place 11 partenariats avec des collectivités d'Afrique et du Moyen Orient, et pilote ou copilote plusieurs projets européens ou internationaux de coopération (Fond de solidarité numérique, Fond de solidarité eau, Centre International de Formation des Acteurs Locaux, ...), en lien avec l'engagement de la ville de Lyon (siège mondial de la coopération décentralisée de l'organisation « Cités et Gouvernements Locaux Unis »).

Principe 1 : Engagement politique vis-à-vis du développement durable

### 8 Sensibilisation au développement durable

Un engagement affirmé en faveur d'une sensibilisation progressivement élargie au développement durable

L'engagement du Grand Lyon a pris la forme d'un Plan d'éducation au développement durable récemment publié. Ce document permet de formaliser les actions de sensibilisation déjà financées par la Collectivité, et de passer progressivement d'une sensibilisation encore très environnementale à une sensibilisation plus centrée sur la citoyenneté et les problématiques urbaines. Un tel document constitue une bonne pratique à souligner par rapport aux autres collectivités.

Principe 2 : Organisation de la responsabilité

### 9 Management du développement durable

Une organisation structurée

L'organisation du Développement Durable se matérialise par une chargée de mission intégrée dans la Direction Prospective et Stratégie d'Agglomération, elle-même rattachée directement à la Direction Générale des Services, ce qui favorise une vision non thématique et un lien avec les niveaux de décision stratégiques.

## Gouvernance

Dans la même Direction se trouvent d'autres fonctions transversales et stratégiques, qui travaillent sur la prospective, sur la concertation et sur la conciliation des temps.

Un réseau de correspondants a été mis en place dans chaque Direction. Chaque correspondant a pour rôle de diffuser le développement durable dans sa Direction, mais aussi de faire remonter à la chargée de mission des informations sur les actions à prendre en compte dans la démarche, et sur la façon dont le développement durable est appréhendé en interne. Ces interlocuteurs sont formellement identifiés sur l'Intranet du Grand Lyon.

De plus, un référent est responsable de chaque fiche de l'Agenda 21. Cette organisation en double réseau est une base solide pour le déploiement d'une stratégie développement durable efficiente.

### Principe 2 : Organisation de la responsabilité

#### 9 **Transparence et démocratie**

Une organisation complète sur la concertation

Au sein du Grand Lyon, 3 personnes sont dédiées à la concertation : une personne s'occupe plus particulièrement du Conseil de Développement, une personne est en charge de la concertation sur les grands projets et la troisième de la Commission Consultative des Services Publics Locaux et du suivi de l'animation de la Conférence d'Agglomération de l'Habitat et du projet « Grand Lyon, l'Esprit d'Entreprise ».

Un guide méthodologique de la concertation est en cours de finalisation et des formations internes sont mises en œuvre pour sensibiliser l'ensemble des services à l'importance de la concertation.

Le Conseil de Développement a été refondé pour être davantage représentatif de la diversité de la société civile et des « forces vives » du territoire ; les comptes rendus de l'ensemble des débats sont accessibles sur le site Internet du Grand Lyon.

Au delà des structures permanentes de participation, une concertation est faite systématiquement sur tous les grands projets de la Communauté urbaine, avec des expositions et des lieux dédiés.

Plusieurs associations interviennent également sur la concertation, en particulier auprès des riverains pour les projets d'urbanisme, pour tâcher de toucher les personnes qui ne s'expriment pas dans les structures habituelles (théâtre de rue et autres dispositifs innovants).

### Principe 2 : Organisation de la responsabilité

#### 8 **Sensibilisation au développement durable**

Un changement dans le pilotage pour une sensibilisation moins environnementale

Jusqu'à présent pilotée par la Mission Ecologie urbaine, la sensibilisation à l'environnement qui est devenue sensibilisation au développement durable est maintenant pilotée par la Direction Prospective et Stratégie d'Agglomération. Celle-ci souhaite l'ouvrir aux autres thématiques du développement durable et la recentrer sur les problématiques urbaines, particulièrement celles qui sont liées aux compétences de la Communauté urbaine.

De nombreuses actions de sensibilisation étant financées par la Communauté urbaine mais mises en œuvre par des acteurs associatifs, ce changement de pilotage n'a pas radicalement changé la sensibilisation dès cette année. Le formatage sous forme de plan d'éducation au développement durable devrait permettre d'instaurer une nouvelle relation avec les associations, davantage tournée vers la réponse à un cahier des charges et donc aux problématiques de la Collectivité.

A terme, les responsables actuels souhaiteraient que la sensibilisation au développement durable ne soit pas vue comme une politique supplémentaire mais comme partie intégrante des politiques du Grand Lyon. Dans ce cadre, la Direction de la Propreté piloterait des actions de sensibilisation à la citoyenneté en matière de propreté (ne pas jeter n'importe quoi, n'importe où) plutôt que de renforcer encore et toujours le nettoyage des rues et du mobilier urbain.

### Principe 3 : Transparence des modalités de gestion

#### 8 **Management du développement durable**

Une réelle culture de l'évaluation mais une mise en cohérence nécessaire

La communauté urbaine de Lyon a une réelle culture de l'évaluation :

- une grille d'analyse des projets au regard du développement durable a été élaborée (elle n'est pas utilisée de manière systématique) ;

## Gouvernance

- des indicateurs environnementaux ont été mis en place, et ils seront bientôt complétés par des indicateurs économiques et sociaux ;
- pour suivre l'Agenda 21, chaque action fait l'objet d'une fiche dédiée avec un référent et des indicateurs.

En termes de management, plusieurs démarches ont été mises en place en parallèle sans réelle préoccupation de cohérence.

L'une des démarches du projet Chrysalis a pour objectif de responsabiliser les différentes Directions, devenues « centres de responsabilité », se fixant chaque année des objectifs prioritaires et rendant des comptes sur l'atteinte de ces objectifs.

La démarche de développement durable formalisée par un Agenda 21 comporte plusieurs actions ayant pour cadre le fonctionnement interne des services (dont le projet Chrysalis).

Il ne semble pas qu'il y ait eu une recherche de cohérence entre l'Agenda 21 et le projet Chrysalis.

Par exemple, l'action n°30 de l'Agenda 21 porte sur la maîtrise des consommations d'énergie, mais cela ne constitue pas un des objectifs du centre de responsabilité « Logistique et bâtiments ».

Il faut néanmoins souligner la volonté dans le cadre de la démarche « Centres de responsabilité » d'évaluer les performances de la collectivité, en mettant en place des indicateurs, en se fixant des objectifs et des échéances sur chaque indicateur et en rendant régulièrement des comptes. La démarche d'évaluation des délégations de service public est intéressante : il ne s'agit pas d'évaluer la performance des délégations (qui ne sont pas de la responsabilité directe du Grand Lyon) mais d'évaluer les modalités de contrôle mises en place par les Directions associées.

### Principe 3 : Transparence des modalités de gestion

#### 7 Transparence et démocratie

Une transparence sur les délibérations mais un manque de communication sur la tenue des engagements

L'ensemble des délibérations du conseil communautaire, du bureau communautaire et les contributions du conseil de développement sont disponibles en ligne sur Internet. Un site dédié à la prospective est également accessible à tous, c'est un outil à disposition de toutes les parties prenantes pour alimenter la concertation sur les futures politiques communautaires. En interne, un guide dédié à la concertation vient d'être publié.

En revanche la Communauté urbaine a des difficultés à évaluer ses politiques ou en tout cas à rendre des compte sur la tenue des nombreux engagements sur lesquels elle a communiqué.

### Principe 4 : Identification et écoute des parties prenantes

#### 9 Transparence et démocratie

Une participation de l'ensemble des parties prenantes

Le Grand Lyon intègre largement ses parties prenantes à l'élaboration et au suivi de ses politiques.

Des structures permanentes de concertation ont été mises en place : Conseil de Développement, Conférence d'Agglomération de l'Habitat, dispositif « Grand Lyon, l'Esprit d'Entreprise », Commission Consultative des Services Publics Locaux. Le Conseil de Développement a été récemment refondé pour être plus représentatif de la diversité des différents territoires et des différentes parties prenantes de l'agglomération.

Des dispositifs existent également sur les différents projets d'aménagement du Grand Lyon pour permettre la participation : des expositions, des réunions régulières avec les riverains, mais également des dispositifs plus innovants, avec l'assistance d'acteurs associatifs, permettant de faire participer des publics difficiles à toucher par les méthodes classiques. Ces dispositifs ont permis à la fois une meilleure acceptation des projets mais également une véritable co-élaboration de ces projets avec les acteurs concernés.

### Principe 4 : Identification et écoute des parties prenantes

#### 8 Sensibilisation au développement durable

Une sensibilisation multiforme et multicible

La sensibilisation au développement durable est faite essentiellement par des acteurs associatifs. Jusqu'à présent ces acteurs associatifs étaient liés au Grand Lyon par des conventions annuelles ou pluri-annuelles. Dans ses relations avec les associations, la Communauté urbaine souhaite progressivement passer de la convention à l'appel à projets, qui permettra de mieux cibler les actions sur les priorités de la Collectivité en matière de sensibilisation. Le Grand Lyon se dit également prêt à étudier toute collaboration sur le sujet avec des entreprises ou fondations d'entreprises.

## Gouvernance

La sensibilisation cible en priorité les publics jeunes, en particulier dans les cadres formels de l'école et de l'université.

Mais cette sensibilisation s'effectue également auprès d'un public plus large dans les centres sociaux, les maisons de quartier, les centres de loisir et les foyers de jeunes travailleurs. Les habitants qui participent aux différents dispositifs de concertation, notamment les démarches innovantes qui touchent des publics plus défavorisés, sont aussi des vecteurs de sensibilisation au développement durable. Les élus et les techniciens des collectivités des territoires sont également des cibles de la sensibilisation.

Deux cartes publiées dans le plan d'éducation au développement durable, portant sur la part des élèves sensibilisés en 2005 dans les écoles primaires de l'agglomération et le nombre total d'interventions réalisées dans chaque commune par les associations partenaires, montrent encore des communes où cette sensibilisation est absente ou insuffisante, même si globalement les résultats sont très bons. Les partenariats avec les communes semblent pouvoir être renforcés.

Le « Club pour un développement durable acteurs - communes - territoires » créé mi 2006 a pour but de favoriser l'échange d'expertise entre collectivités, acteurs locaux et spécialistes en développement durable ; il participe également d'une démarche de sensibilisation de l'ensemble des acteurs au développement durable.

### Principe 5 : Equilibre des actions

#### 8 Management du développement durable

Un projet de développement durable équilibré

Dans le cadre de l'observatoire des Agendas 21 locaux mis en place à l'association 4 D, le Comité 21 et le ministère de l'écologie et du développement durable, le Grand Lyon a confronté son Agenda 21 aux 5 finalités définies dans le cadre de référence du MEDD : lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère, préservation de la biodiversité et protection et gestion des milieux et des ressources, épanouissement de tous les êtres humains, cohésion sociale et solidarité entre territoires et générations, dynamique de développement suivant des modes de consommation et de production responsables. Il apparaît que ces 5 finalités sont couvertes par les actions de l'Agenda 21, ce qui ne signifie pas que chaque action répond à l'ensemble des finalités.

Si la dimension sociale est un peu moins présente du fait des compétences de la Communauté urbaine, plusieurs actions se réfèrent néanmoins à cette dimension.

Ce qui est particulièrement intéressant dans l'Agenda 21, c'est qu'en plus des actions thématiques des expérimentations sont réalisées sur 3 sites pilotes (Anneau bleu, Val de Saône, Vallée de la Chimie) ; chaque expérimentation intègre sur un même territoire l'ensemble des finalités du développement durable, même si les problématiques ne sont pas les mêmes.

### Principe 5 : Equilibre des actions

#### 7 Sensibilisation au développement durable

Une sensibilisation essentiellement environnementale qui tend à intégrer le développement durable

Le Grand Lyon mène depuis 15 ans une politique de sensibilisation à l'environnement. Historiquement, cette sensibilisation a été surtout axée sur la nature et la préservation des milieux naturels. Mais même si il y a de nombreux espaces naturels sur le territoire, l'agglomération est avant tout une zone urbaine et les problématiques urbaines sont insuffisamment abordées ; par ailleurs le Grand Lyon n'a pas de compétences fortes sur les espaces naturels.

La sensibilisation à l'environnement est aujourd'hui devenue sensibilisation au développement durable, et son pilotage est passée de la Mission écologie urbaine à la Direction prospective et stratégie d'agglomération, en lien avec le pilotage de la démarche de développement durable. L'objectif affiché est d'élargir les actions à l'ensemble des problématiques du développement durable, tout en les recentrant en priorité sur les compétences du Grand Lyon, notamment les déchets, l'eau, les risques majeurs, la mobilité et la citoyenneté. Cette évolution s'opère progressivement, et pour cela le Grand Lyon souhaite changer son mode de contractualisation avec les acteurs de la sensibilisation.

## Gouvernance

### Principe 6 : Innovation

#### 7 Management du développement durable

Une démarche prospective remarquable, mais une veille à développer

La Communauté urbaine de Lyon dispose d'une Direction dédiée à la prospective et à la stratégie d'agglomération, rattachée directement à la Direction Générale des Services. Celle-ci réalise une veille prospective sur de nombreux sujets de société, permettant aux élus, aux services et aux parties prenantes de travailler à l'élaboration des futures politiques du Grand Lyon. Une veille juridique est mise en place sur tous les sujets susceptibles d'intéresser les différentes Directions.

Plusieurs Directions réalisent une veille technique, une veille sur les bonnes pratiques des collectivités dans leur domaine de compétence et des expérimentations pour implémenter localement ces bonnes pratiques. En revanche aucune consolidation des ces veilles n'est faite à l'échelle de la Collectivité, ni même un recensement des bonnes pratiques existantes au sein du Grand Lyon.

### Principe 6 : Innovation

#### 9 Transparence et démocratie

De nombreux outils innovants

Le Grand Lyon a mis en place de nombreuses innovations en matière de démocratie participative, que d'autres collectivités viennent voir : charte de la participation et rapports annuels sur la mise en œuvre de la charte, diagnostics d'usage coproduits avec les habitants, Rencontres Initiales (échanges à partir de retours d'expérience concrets), théâtre de rue, ateliers de dialogue urbain, dialogues en humanité. Les formations internes à la concertation et la rédaction d'un guide de la concertation à l'attention des services font également figure de bonne pratique.

### Principe 6 : Innovation

#### 8 Relations avec les territoires

Une agglomération innovante

La Communauté urbaine développe des processus et des actions tout à fait remarquable en matière de relations avec les communes de l'agglomération : les conférences des maires sont des outils « décentralisés » pertinents qui permettent écoutes, concertations, relations et coordination.

Ces mécanismes uniques, déployés sur le territoire, ont néanmoins le désavantage de n'avoir que très peu de pouvoir de décision. Par ailleurs, la Mission de Coordination Territoriale alerte et signale mais ne maîtrise pas l'action avale.

## Gouvernance

## Recommandations

## A COURT TERME

## Multiplier et diversifier les actions d'éco-management

Afin d'acculturer progressivement et durablement les administrés et les employés du Grand Lyon aux problématiques inhérentes au développement durable, il est primordial de renforcer les outils de communication interne déployés à ce jour.

## Renforcer la notion d'exemplarité

Malgré les nombreux projets en cours de réalisation, le Grand Lyon se doit d'acculturer rapidement ses collaborateurs aux thématiques du développement durable afin de renforcer une notion d'exemplarité à ce jour limitée.

## Recenser les bonnes pratiques en interne, et faire une veille sur les bonnes pratiques des autres collectivités

Le Grand Lyon mène une action forte en matière de prospective, davantage basée sur la réflexion sur des problématiques et des idées nouvelles que sur des actions opérationnelles. Cette action est très utile pour réfléchir sur les projets d'avenir, mais il lui manque une dimension opérationnelle.

Ce recensement des bonnes pratiques doit se faire dans deux directions : l'identification des bonnes pratiques internes et la veille sur les bonnes pratiques des autres collectivités. Des démarches très intéressantes de recensement interne et de veille sont suivies dans différentes directions, mais une consolidation de ces informations au niveau central permettrait d'avoir une vision globale.

## Rendre des comptes sur la tenue des engagements et être plus transparent sur l'organisation

La communauté urbaine de Lyon publie de nombreux documents sur ses engagements dans différents domaines, et les entretiens ont montré que ces engagements étaient le plus souvent tenus, mais peu d'informations sont disponibles auprès du grand public sur les réalisations effectives.

Par ailleurs nous avons du mal à comprendre le manque de transparence de la Communauté urbaine sur l'organisation de ses services : le fait que la Collectivité ne souhaite pas publier les noms et coordonnées des différentes personnes pour ne pas qu'elles soient sans arrêt sollicitées est compréhensible, mais cela n'empêche pas de publier un organigramme uniquement avec les fonctions des personnes, qui permettrait de mieux appréhender le fonctionnement de l'organisation.

## A MOYEN TERME

## Mettre en cohérence les démarches Chrysalis et Agenda 21

Sans subordonner une démarche par rapport à l'autre, il semble pertinent d'avoir à l'esprit les actions de l'Agenda 21 au moment du choix des objectifs annuels de la démarche « Centres de responsabilité » pour s'assurer de la cohérence des deux démarches. En particulier il paraît curieux que la Direction Logistique et Bâtiments n'ait pas dans ses objectifs de faire des économies d'énergie.

## Continuer la mutation vers une sensibilisation au développement durable

La démarche de formalisation des actions de sensibilisation sous la forme d'un plan d'éducation au développement durable est très positive. L'orientation est passée d'une sensibilisation tournée vers la nature à une sensibilisation tournée vers l'environnement urbain. Il reste maintenant à introduire progressivement des éléments des deux autres piliers du développement durable que sont le social et l'économie.

## Entretiens réalisés

Directrice Prospective et Stratégie d'Agglomération	Corinne Tourasse
Chargée de mission développement durable et Agenda 21	Nadia Mabilie
Responsable de la Mission audit et contrôle de gestion	Michel Boccas
Chargée de mission Coordination Territoriale	Fabienne Bono
Délégué général aux ressources	Jean-Gabriel Madinier
Directeur des ressources humaines	Dominique Lemesle
Directeur de la logistique et des bâtiments	Hervé Rénucci
Délégué général Services aux entreprises	Jean-Louis Meynet
Chargée de mission à la Direction Générale des Services	Mr Cécile Gros
Délégué général au développement urbain	Marc Chabert
Directeur adjoint des politiques d'agglomération, chef de la mission déplacements	Philippe Gamon
Directeur de l'eau	Denis Hodeau
Directrice de la Voirie	Valérie Philippon-Béranger
Directrice administrative de la Propreté	Marjolaine Minot
Chargée de mission à la délégation générale au développement urbain	Béatrice Couturier

## Documents consultés (liste non exhaustive)

### Documents généraux

- Plan de mandat 2001-2007
- Plaquette « Le Grand Lyon et vous »
- Rapport d'activités 2005
- Rapport financier 2005
- Délibérations et-décisions
- Journaux externes « Grand Lyon Magazine »

### Documents internes :

- Journaux internes « Côté cour »
- Bilan Social 2005
- Objectifs et moyens 2006 de la démarche « Centres de responsabilité »

### Développement durable

- Agenda 21
- Plaquette de présentation de l'Agenda 21
- Tableau de bord de l'Agenda 21
- Analyse des entretiens réalisés mi 2004 auprès des maires du Grand Lyon sur la problématique du développement durable et de l'Agenda 21
- Diagnostic de la politique du Grand Lyon vis-à-vis des critères de développement durable
- Plan d'éducation au DD 2006-2009
- Outil de questionnement et d'analyse développement durable du Grand Lyon

### Urbanisme et logement

- Document sur la prise en compte de l'environnement dans les opérations d'urbanisme
- Plaquette de présentation du PLU et de son diagnostic préalable
- Programme Local de l'Habitat : diagnostic et plan d'actions 2006
- Document sur Urbanisme et développement durable
- Référentiel Habitat
- Documents sur les grands projets (Berges du Rhône, Carré de Soie, Lyon Confluence)
- Documents relatifs au PLH

### Déplacements

- Plaquette de présentation des modes de transport et de stationnement
- Volet environnemental de l'Agenda 21, partie dédiée aux déplacements
- Documentation sur les Pédibus
- Plan de déplacements urbains : révision approuvée en juin 2005 et fiches actions
- Charte du piéton et Charte du développement de l'usage du vélo

### Participation

- Charte de la participation
- Bilans 2004 et 2005 de la charte de la participation
- Bilan d'activité 2005 de la Conférence des Maires
- Guide de la concertation dans la conduite de projets

### Economie

- Chiffres clés 2006
- Présentations de l'action économique et de la stratégie économique du Grand Lyon
- « Grand Lyon, l'esprit d'entreprise » : plaquette de présentation, résultats de l'enquête de juin 2004, Charte des partenaires pour renforcer l'animation économique locale
- « Lyon, Ville de l'Entreprenariat » : présentation du réseau, guide du financement, guide de la création/reprise/transmission d'entreprise
- Guide « S'implanter et investir à Lyon »
- Diagnostic sectoriel des éco-activités

### Environnement

- Présentation du volet environnemental de l'Agenda 21
- Fiches indicateurs sur l'air, le bruit, le cadre de vie, les déchets, l'eau, l'énergie et les risques
- Déchets : rapport annuel 2004 sur les prix et la qualité du service public d'élimination des déchets, guides de présentation du compostage individuel, des déchèteries et de l'incinération
- Eau : rapport annuel 2004 sur les prix et la qualité des services publics de l'eau et de l'assainissement, guide de présentation sur l'adduction et l'assainissement, bulletin de communication pour la modernisation d'une STEP, plaquette de présentation sur la tarification
- Espaces verts : guide nature (partie espaces périurbains), présentation du projet de l'Anneau Bleu, orientations d'aménagement des berges du Rhône et de la Saône

### Cohésion sociale

- Accessibilité : Schéma directeur d'accessibilité, Charte d'accessibilité, plaquette de présentation des modes de transport et de stationnement, dossier de presse du SYTRAL sur l'accessibilité des transports en commun
- Conciliation des temps : présentation de l'Espace des temps, dossier sur le Temps des personnes âgées, guide de services à horaires originaux ou décalés sur le Grand Lyon, note sur la dimension temporelle dans le PDU
- Contrat de ville de l'agglomération lyonnaise

### Achats

- Charte d'achats du Grand Lyon
- Document sur les procédures d'achat applicables au Grand Lyon

Prospective : plaquette de présentation de la démarche « Lyon 2020 »