



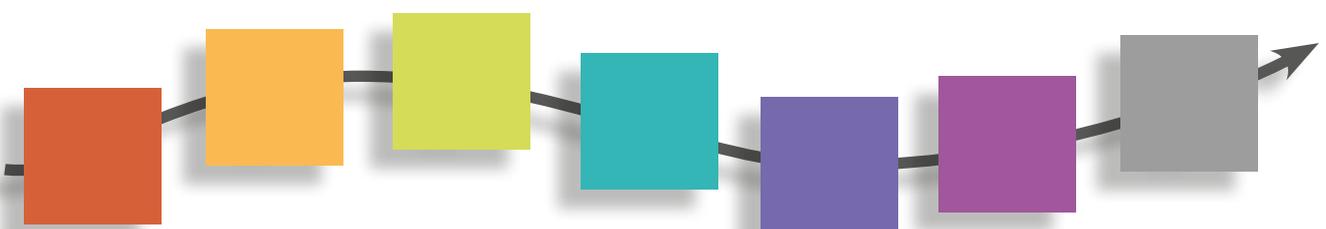
point de **repère**

JANVIER 2015

dossier semestriel

1

Navigation en **prospective territoriale**



La prospective territoriale

La notion de « prospective » est aujourd'hui au cœur de nombreux discours, tant en terme de développement économique et social, de politiques urbaines, que d'aménagement du territoire.

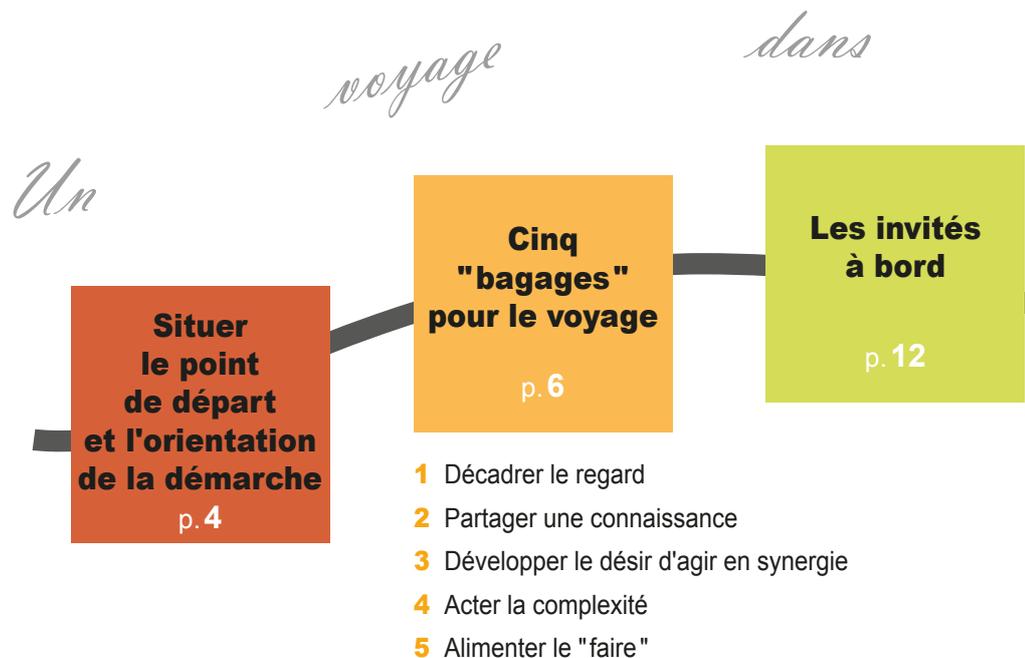
Loin de chercher à se positionner dans le vaste champ des débats théoriques, **l'Agence d'urbanisme de Lyon porte la notion de prospective territoriale comme valeur fondamentale de ses travaux.**

L'accompagnement des acteurs d'un territoire dans la construction d'un dessein commun s'érige comme un processus singulier demandant à être exploré. L'Agence a donc engagé en 2014 une réflexion sur ses propres expériences méthodologiques, afin de rendre plus lisibles les caractéristiques des démarches de prospective territoriale qu'elle est amenée à mettre en place dans le cadre de son activité partenariale.

Sans chercher à énoncer des « recettes » pour une prospective « académique », ce Point de Repère présente les enjeux, les invariants, les finalités possibles de ce type d'exercice, ainsi que les principaux outils expérimentés par l'Agence.

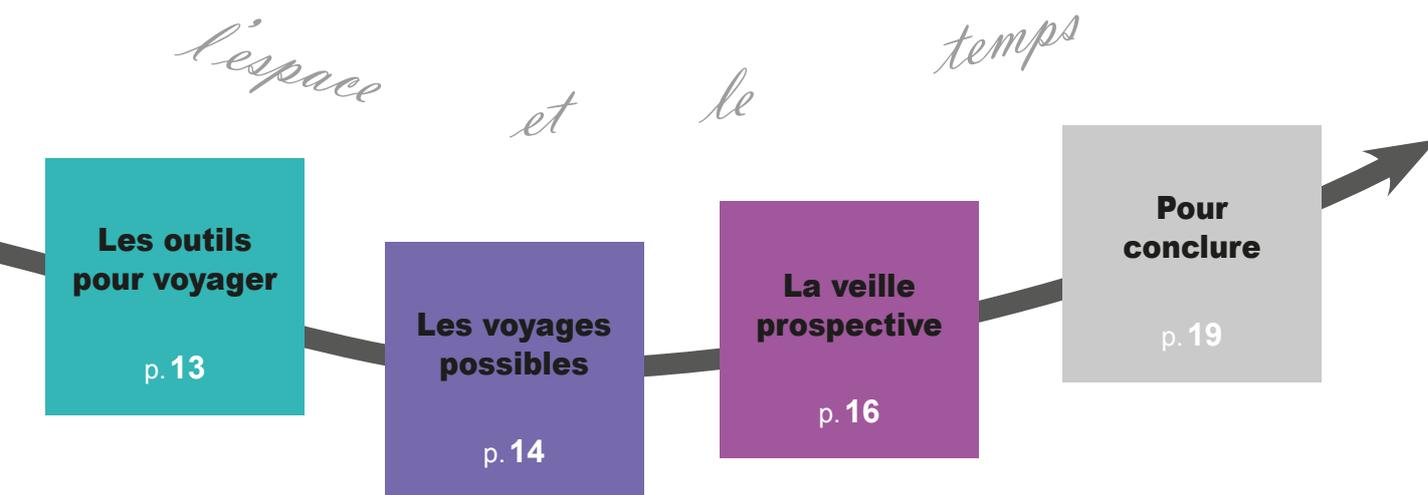
Nous considérons qu'au-delà d'un exercice d'analyse technique sur un territoire, **la prospective territoriale est un voyage dans l'espace et dans le temps**, qui demande de regarder vers l'avenir autant que vers le passé pour mieux agir dans le présent.

En s'appuyant sur l'analyse de sept démarches prospectives conduites par l'Agence d'urbanisme de Lyon entre 2005 et 2014, ce premier Point de Repère cherche à ouvrir les perspectives de voyages innovants pour l'Agence et ses partenaires.

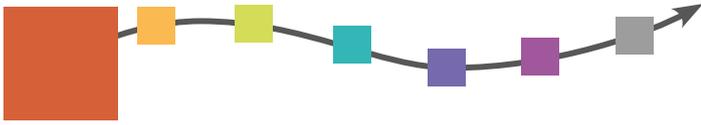


SEPT EXPERIENCES METHODOLOGIQUES

Territoire d'agrafe page 5 Rhône-Amont - Cotière de l'Ain Syndicat mixte du Grand Parc (Symalim)
Atelier d'innovation en urbanisme 7 en Pays Roussillonnais Syndicat mixte des Rives du Rhône
Projet d'aménagement durable 9 Communauté d'agglomération Porte de l'Isère
Scot des Monts du Lyonnais 11
2040, Rives du futur 15
Prospective active 17 Vulnérabilités territoriales et transition énergétique
Prospective inter-Scot 18



- Trois approches :
- contributive
 - dynamique
 - projective



Situer le point de départ et l'orientation de la démarche

Un processus en amont de l'action

La prospective territoriale inclut deux types d'exercice pouvant être conduits séparément ou de façon complémentaire. **Le premier exercice, que nous appellerons par commodité « prospective analytique »**, se nourrit de données multiples, quantitatives et qualitatives. Il consiste à analyser les grandes dynamiques passées et en cours du territoire considéré, pour les projeter vers l'avenir et faire émerger une vision hypothétique, « au fil de l'eau », de ce qui pourrait advenir si rien ne venait perturber les évolutions en cours.

Le second type de prospective territoriale est plus opératoire. Il nécessite une implication active des acteurs en les invitant à partager leurs points de vue sur les valeurs à préserver, sur le sens et les leviers des actions à engager et à mettre en récit, sur les horizons souhaités.

Nous nous intéresserons plus spécifiquement à ce second type d'exercice consistant à accompagner les acteurs des territoires dans la construction d'un dessein commun.

Dans un monde incertain et une société individualisée, l'argumentaire des politiques et des projets d'aménagement doit conjuguer le général et le singulier pour donner envie à chacun de contribuer à la construction d'un avenir pour le territoire.

Pour minorer les temps de négociation sur la définition des objectifs et des règles à établir, l'Agence propose d'intégrer à l'amont des démarches planificatrices (ou d'élaboration des politiques publiques), un exercice de discernement et de réflexion prospective impliquant en particulier les acteurs décisionnaires du territoire.

Ceci apparaît d'autant plus indispensable lorsque le périmètre institutionnel concerné est composite, hétérogène et récent. L'exercice vise alors à renforcer la cohérence du système décisionnel en dynamisant à la fois la réflexion collective et l'appropriation individuelle.

Cette prospective opératoire s'appuie sur des dispositifs malléables, adaptés à chaque situation. Il s'agit d'abord de créer les conditions d'une mise en partage de la diversité des points de vues et des aspirations. Le cercle des acteurs convoqués peut être restreint ou large, la dynamique consiste à faire varier les statuts de l'observation pour ne pas occulter la multiplicité des réalités locales. L'exercice vise alors la co-construction d'**imaginaires*** du futur, la mise en récit des lignes de sens d'un projet de société locale, à la fois pluriel et commun.

La confrontation des imaginaires aux leviers d'action existants ou envisageables, vient étayer le projet et anticiper sa traduction en stratégie puis en plan d'action ou document réglementaire.

Concomitamment, cette mise en récit peut mobiliser des acteurs parties prenantes du territoire pour renforcer un système de **gouvernance*** locale, et nourrir le débat public. ■

* **Imaginaire** : Dans le cadre de la prospective territoriale, la notion d'imaginaire du futur relève de représentations mentales de l'avenir local, structurées par les aspirations des acteurs et les tendances déjà à l'œuvre sur le territoire.

* **Gouvernance** : Le mot gouvernance est hérité de la racine grecque « kubernan » qui signifie gouverner au sens propre, c'est-à-dire : tenir le gouvernail, piloter le navire en maîtrisant la trajectoire. Ayant glissé du domaine économique vers la sphère politique au moment de l'avènement du « développement durable », la définition de la notion de gouvernance (ici territoriale) fait encore aujourd'hui débat. Pour Jacques Maby⁽¹⁾, « la gouvernance devient un système d'action politique qui s'invente en même temps que s'opère un retour au territoire dans les pays développés ». Pour lui, il s'agit d'un processus contribuant à relégitimer l'action publique et à susciter le débat pour réguler le territoire en mobilisant un cercle plus ou moins large de parties prenantes.

(1) Jacques Maby, Gouvernance et territoire, disponible sur www.univ-avignon.fr

Territoire d'agrafe

Rhône-Amont - Côtère de l'Ain

Le point de départ

En 2013, le Synamim (Grand parc de Miribel-Jonage) a porté une démarche de prospective en partenariat avec la communauté urbaine de Lyon. L'objectif était de fédérer autour du territoire du Grand Parc, une réflexion d'échelle plus large avec les territoires voisins. L'enjeu était de réunir des acteurs stratégiques pour réfléchir ensemble à une vision du futur du territoire.

La méthode

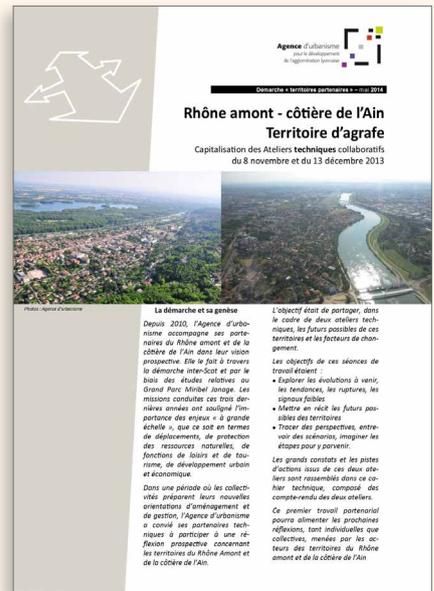
Deux ateliers d'une demi-journée ont permis à des techniciens des territoires du Rhône-Amont et de la Côtère de l'Ain d'échanger leurs points de vues respectifs, sans nécessairement chercher un consensus. Suite à une mise de fond technique, des dispositifs créatifs ont rythmé le travail de groupes thématiques, notamment avec des métaplans, portraits chinois de territoires, discussions autour d'œuvre d'art pour débrider les imaginaires et favoriser des propositions innovantes.

Les résultats

Cette démarche marque un premier pas vers plus de collaboration entre des acteurs nombreux et dispersés sur un grand territoire. Le travail a permis de cibler les enjeux et les sujets sur lesquels travailler par la suite, tout en montrant que la confrontation des points de vues est une richesse, non une source de conflits. Les divergences présentes dans les discours des différents acteurs ont finalement fait naître des initiatives positives entrant en synergie. Pour le Directeur du Sepal, cette démarche a été « un vrai temps de mise en œuvre du Scot » et une mise en dynamique inter-territoriale très enrichissante.

Et après ?

Suite à ces deux ateliers, une demande de poursuite de ce travail a émergé de la part des participants, notamment du Synamim. Une réflexion est en cours pour éventuellement poursuivre la démarche sur ce type de format, mais en ciblant des ateliers sur des thématiques stratégiques comme les territoires agricoles ou la trame verte. Une autre possibilité serait d'ouvrir cette démarche aux élus des territoires. L'Agence a publié en mai 2014 une note synthétique capitalisant le déroulé des deux ateliers.

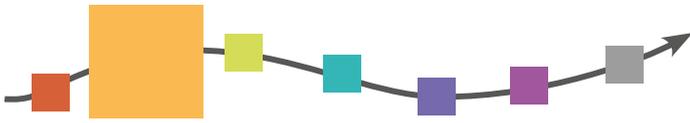


Rhône-Amont - Côtère de l'Ain Territoire d'agrafe, mai 2014

“ *Le but de ces ateliers n'était pas de définir un programme d'action, mais bien de se positionner en dehors de toute mise en œuvre. Le fait d'utiliser des images et des procédés « décalés » pour parler du futur du territoire a été très déstabilisant, mais nous a permis de ne pas nous enfermer dans des représentations cartographiques trop « limitantes ». Toute la matière produite a été capitalisée par l'Agence, pour permettre aux participants de s'en saisir et de se l'approprier afin d'enrichir leurs réflexions sur leurs propres territoires.* ”

Laurence Berne, février 2014





Cinq "bagages" pour le voyage

Invariants de la démarche prospective

La prospective territoriale se situe à la rencontre de l'imagination et de la conception, du futur et du présent, du récit et de l'action. Si chaque démarche doit s'adapter à un contexte, certains invariants caractérisent le processus. Il ne s'agit pas de « passages obligés », mais de clés de lecture qui singularisent la démarche.

- 1 Décadrer le regard
- 2 Partager une connaissance
- 3 Développer le désir d'agir en synergie
- 4 Acter la complexité
- 5 Alimenter le "faire"

1 Décadrer le regard pour ouvrir le champ des possibles

La démarche de prospective territoriale doit initier un processus de décalage, voire de **décadrage sur les enjeux du territoire**, c'est-à-dire permettre de sortir d'un cadre de référence qui contraint la manière dont nous cherchons à résoudre certains problèmes. La notion de « décadage » suppose de « requestionner » les problématiques du territoire à la lumière de regards nouveaux, avant de chercher à les solutionner. Chercher à **se poser les « bonnes » questions, c'est-à-dire re-problématiser les questions initialement posées, permet alors d'explorer de nouveaux domaines** et leviers d'actions possibles, pour esquisser des solutions innovantes.

Dans une démarche prospective, ce décadage peut être obtenu par différents procédés :

- Ouverture du dialogue à d'autres champs de connaissance et de rationalité (disciplines professionnelles, acteurs de différents statuts, etc.).
- Analyse rétrospective des dynamiques territoriales.
- Inscription de la réflexion dans un territoire élargi, régional voire international.
- Approche sensible du territoire vécu « à hauteur d'homme ».

Des dispositifs ludiques peuvent favoriser le « lâcher-prise », en débridant les imaginaires afin de réinterroger les représentations mentales du territoire, et finalement, ouvrir le champ des devenirs possibles.

- 1 Décadrer le regard
- 2 Partager une connaissance
- 3 Développer le désir d'agir en synergie
- 4 Acter la complexité
- 5 Alimenter le "faire"

2 Partager une connaissance alimentée par les vécus du territoire

Le partage et l'hybridation de connaissances techniques issues de multiples disciplines contribuent à la conception des politiques publiques. L'énonciation du sens et des finalités poursuivies doit résulter au minimum d'un débat entre acteurs décisionnaires locaux.

Inviter ces acteurs à se projeter eux-mêmes dans l'avenir permet l'expression et la mise en discussion des imaginaires véhiculés et des finalités sociétales poursuivies.

Ce débat gagne à être nourri des besoins sociaux et des imaginaires collectifs portés par les populations locales. Il permet de favoriser la conception de politiques publiques au plus près des attentes sociales.

Cet apport de connaissance peut se faire de plusieurs manières :

- Elargir le cercle des acteurs convoqués dans le processus de réflexion collective.
- Récolter une « matière de terrain » pour en faire une lecture commune en comité technico-politique.

Le rôle de l'agence qui coordonne et anime la démarche, est de « rendre la parole de chacun compétente » pour alimenter l'action territoriale, en agençant l'équilibre entre apports « experts » et apports « profanes ».

Dans un contexte complexe et incertain, l'exercice peut être l'occasion de solliciter des contributions multiples, notamment celle des acteurs du territoire (socio-économiques, associatifs, habitants, etc.).

Ce processus peut aider la puissance publique à réaffirmer ses capacités à fédérer la société.

Atelier d'innovation en urbanisme en Pays Roussillonnais

Le point de départ

L'atelier d'innovation en urbanisme sur le territoire de Roussillon - Saint-Rambert-d'Albon a été initié à la demande du syndicat mixte du Scot Rives du Rhône. Le Scot prévoit que ce territoire, composé de huit communes confrontées à de forts enjeux de développement, fasse l'objet d'un schéma d'aménagement spécifique. L'atelier devait engager cette dynamique coopérative en offrant aux élus l'occasion de réfléchir ensemble à l'avenir métropolitain de leur agglomération.

La méthode

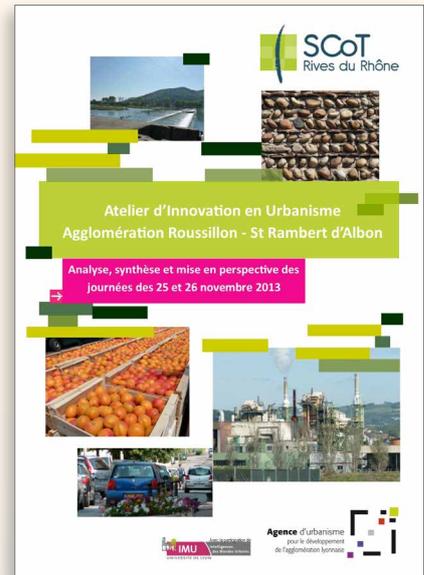
Depuis 2008, l'Agence anime des ateliers d'innovation en urbanisme. Ce dispositif recherche une approche « sensible » du territoire en se concentrant sur les perceptions des participants. Le temps fort de la démarche s'est déroulé en deux jours d'atelier in situ durant lesquels les participants (élus, techniciens, habitants, chercheurs, artistes) se sont prêtés à un jeu de rôle pour arpenter et redécouvrir leur territoire en adoptant un œil extérieur. Des exercices de créativité collective ont suivi, puis un poète a accompagné les participants dans la mise en récit de leurs imaginaires.

Les résultats

L'atelier a permis de faire émerger une pluralité d'idées, d'envies, d'ouvrir le champ des possibles sans chercher à mettre tout le monde d'accord. Les acteurs présents avaient déjà des habitudes de travail en commun, donc l'enjeu consistait surtout à dépasser les problématiques de gestion quotidienne, d'aborder des questions qu'ils ne s'étaient jamais posées ensemble. La co-construction d'imaginaires du futur a permis d'identifier les valeurs structurantes qui guident l'action publique sur ce territoire. Pour une élue de l'intercommunalité « l'atelier a permis de dépasser le stade de la démocratie participative, pour devenir un laboratoire de démocratie contributive. »

Et après ?

La matière de l'atelier a été mise en lien avec celle de la démarche prospective du Scot : "2040, Rives du futur" (voir page 15) pour nourrir l'élaboration de documents de planification. Le contenu de l'atelier a été capitalisé et synthétisé dans un livret retraçant le déroulé et les résultats de la démarche. Les imaginaires du futur ont été traduits en sept posters illustrant les différentes visions et des idées de projets fédérateurs. Ces posters pourront être des outils de présentation de la démarche à d'autres acteurs et des supports au débat public.



“ Chacun vient avec sa propre connaissance du lieu, considérée comme ayant une valeur équivalente à celle de tout autre participant. Aucun apport de connaissance technique du territoire n'est présenté. Les connaissances individuelles alimentent la co-construction d'imaginaires du futur, mais à aucun moment exposées comme telles.

Proposer une entrée dans la prospective par le sensible vise à situer la discussion sur les vécus du territoire d'aujourd'hui et de demain via des dispositifs ludiques et des médiums artistiques qui débrident la créativité. ”

Pascale Simard, février 2014



- 1 Décadrer le regard
- 2 Partager une connaissance
- 3 Développer le désir d'agir en synergie
- 4 Acter la complexité
- 5 Alimenter le "faire"

3 Développer le désir d'agir en synergie par le partage de valeurs structurantes

L'engagement d'une démarche de prospective territoriale permet d'initier une **réflexion sur les valeurs* structurantes** de l'action publique. Les échanges, les débats et la mise en dynamique induits par l'exercice, tendent à renforcer la cohérence d'un réseau d'acteurs, dans la mesure où le partage des motivations de l'action et des finalités poursuivies permet de développer un désir d'agir en synergie.

La réflexion prospective permet de **rendre lisibles les intérêts de chacun à agir selon des logiques solidaires, ou à minima non contradictoires**. Sans chercher à « lisser » les rôles, les discours des différents acteurs, l'idée est de permettre une affirmation des complémentarités à l'œuvre sur le territoire, en agissant « différemment » mais de manière coordonnée, via le portage de valeurs structurantes.

L'envie de « faire ensemble » le territoire d'aujourd'hui et de demain peut naître lorsque la dynamique créée permet de s'extraire d'une logique de réaction aux problèmes. En élargissant le regard dans l'espace et dans le temps, elle accroît la mise en vue des potentiels d'action des décideurs et contribue à stimuler leur envie de saisir le gouvernail pour diriger stratégiquement les manœuvres.

L'enjeu est de réveiller chez eux le désir de s'engager dans la construction du territoire, en considérant, voire en impliquant, les parties prenantes qui agissent à leurs côtés.

- 1 Décadrer le regard
- 2 Partager une connaissance
- 3 Développer le désir d'agir en synergie
- 4 Acter la complexité
- 5 Alimenter le "faire"

4 Acter la complexité d'un monde incertain

Le processus prospectif permet l'expression de points de vues divergents, voire contradictoires sur l'avenir du territoire. Au-delà de la simple expression d'avis différents, l'idée est de permettre aux acteurs de **ne pas viser trop rapidement un « consensus prescriptif »**. Il s'agit d'acter le fait que le contexte contemporain invite à s'inscrire dans une agilité coopérative permanente, plus que dans la détermination d'un plan figé et irréversible.

L'exercice ne cherche pas à définir un « unique état du futur communément souhaité ». L'objectif est d'identifier une pluralité de tendances toutes « actives » dans l'avenir du territoire (déjà sous-jacentes, relevant de ce que souhaitent ou ne souhaitent pas les acteurs, etc.).

Le dialogue, construit à partir de l'énoncé des motivations propres à chacun et de la recherche des moteurs des dynamiques à l'œuvre au sein du territoire, invite les participants à se situer dans un système complexe, incertain et paradoxal.

Prendre du recul sur le territoire permet également de prendre du recul sur son action immédiate. Il s'avère primordial que le processus prospectif pousse chacun à se « détacher » de son statut pour s'engager dans un travail de fond sur les enjeux du territoire et les valeurs de l'action publique.

Le territoire est considéré comme un « bien commun », au-delà des impératifs, objectifs, et temporalités de chacun.

* Valeur

La notion de valeur est définie par le dictionnaire Larousse comme « ce qui est vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société, et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre ». Cette définition exprime une certaine mise en tension entre individu et société. La notion de valeur relève alors à la fois de convictions individuelles et de principes fondamentaux, structurant la vie de la cité et de la société.

<http://valeurs.universelles.free.fr/valeurs.html>

Les valeurs sont des concepts ou des croyances qui se rapportent à des fins ou des comportements désirables.

Elles guident les choix et permettent l'évaluation de comportements envers des personnes et des événements.

<http://www.cnrtl.fr/lexicographie/valeur>

Qualité objective correspondant à un effet souhaité, à un but donné ; efficacité, validité d'une chose.

Projet d'aménagement durable

Communauté d'agglomération Porte de l'Isère

Le point de départ

La demande d'élaborer un « Projet d'Aménagement Durable » (PAD) a émergé de la CAPI, souhaitant se doter d'un document d'orientations stratégiques à l'échelle de la communauté d'agglomération. Dans un contexte politique fragile suite au retrait de l'Etat de l'ancienne ville nouvelle de l'Isle d'Abeau, la CAPI voit, dans ce document, un potentiel support de dialogue entre de multiples acteurs, fondant une politique commune sur le territoire. L'idée est d'instaurer une transversalité dans les différentes politiques thématiques et de définir un projet collectif à mettre en avant lors des discussions avec les autres partenaires institutionnels (état ,région, Scot, etc.).

La méthode

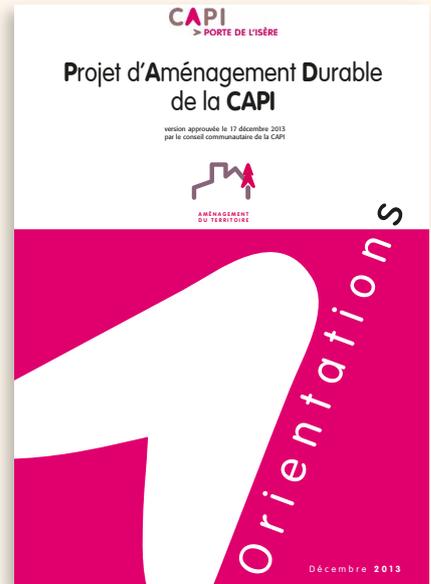
La première étape a identifié les enjeux et les valeurs partagées sur le territoire, dans des temps d'échanges avec les élus, services et partenaires institutionnels de la CAPI. Des ateliers regroupant élus, techniciens, et « grands témoins » ont approfondi les trois axes thématiques ayant émergé de ces échanges. Ce travail itératif a permis à la CAPI de délibérer sur dix orientations, cadre de référence pour l'aménagement de leur territoire. Ensuite, l'identification de secteurs stratégiques, « sites de projet », a initié une mise en œuvre de ces orientations sur des sites intercommunaux.

Les résultats

Au-delà de la définition d'orientations d'aménagement, cette mise en dynamique intercommunale a permis aux élus de dépasser les difficultés liées à une réflexion restreinte à l'échelle de leur commune. Si le PAD incarne un projet commun, il reste avant tout une démarche ouverte et incrémentale, vivant au rythme des acteurs qui le portent. Le processus a contribué à la construction d'une vision d'aménagement d'ensemble du territoire pour les dix/quinze ans à venir, dans une période où les incertitudes et les bouleversements politiques malmenaient la cohérence du territoire. Pour les élus et les techniciens, la démarche est considérée comme l'engagement d'un processus à entretenir pour garantir l'efficacité du système d'acteurs.

Et après ?

L'Agence a produit un premier document intitulé « Quelle feuille de route pour la CAPI ? La parole aux Maires », ensuite, un dossier synthétisant les orientations d'aménagement votées par le conseil communautaire, puis a établi des fiches « pistes d'action » sur les sites de projet. Après les élections municipales de 2014, un travail d'appropriation des éléments issus de la démarche prospective par les nouveaux élus semble pourtant à engager. Sans pour autant faire table rase de son contenu, il s'agit de poursuivre ce processus, alimenté par les « valeurs » du nouvel exécutif.

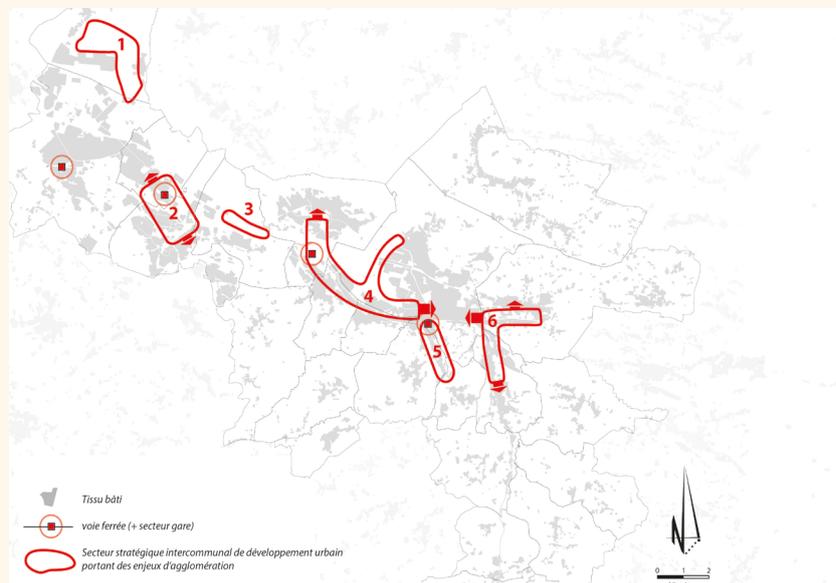


Orientations du Projet d'aménagement durable de la CAPI, décembre 2013

“ L'apport principal de cette démarche réside peut être dans une remise en question des habitudes de travail. Par exemple, l'intérêt d'un « diagnostic exhaustif » peut, dans certains cas, être remis en question. Si on ne travaille pas sur un document opposable avec ses pièces obligatoires, quel est l'intérêt de proposer un diagnostic traditionnel sur un territoire déjà maintes fois étudié ?

Commencer par l'écoute des acteurs nous a, ici, permis de gagner beaucoup en temps en énergie et en pertinence pour servir l'efficacité de la démarche et les attentes de notre partenaire. ”

Philippe Mary et Olivier Blanquet, février 2014



- 1 Décadrer le regard
- 2 Partager une connaissance
- 3 Développer le désir d'agir en synergie
- 4 Acter la complexité
5. Alimenter le "faire"

5 Alimenter le « faire » par des leviers d'action opérationnels

L'exercice de prospective territoriale ne vise pas seulement à savoir où on veut aller, mais également à identifier comment y aller.

La démarche part en effet à la recherche d'une stratégie d'action pour « donner corps » à un projet de société locale. Elle inclut le repérage ou la construction de « leviers opérationnels » susceptibles de concrétiser le projet. Le paysage des tendances et des valeurs co-construit par les participants permet de négocier et d'argumenter une stratégie d'action qui sera ensuite traduite en plan d'aménagement du territoire ou en politique sectorielle.

Alimenter le « faire » passe par la définition d'actions et de projets concrets fédérateurs, incarnant une stratégie d'action globale partagée par les acteurs locaux.

Néanmoins, si la démarche collective génère dans l'idéal une envie d'agir en synergie, elle ne signifie pas que toutes les décisions opérationnelles relèvent du collectif des individus impliqués dans l'exercice. **L'engagement des participants dans la démarche consolide une compréhension approfondie du sens et des valeurs partagées. Chaque acteur peut ainsi plus aisément les prendre en compte et les décliner dans sa propre sphère de décision, au-delà de la dynamique collective.** ■



Scot des Monts du Lyonnais

Le point de départ

Dans le cadre de l'élaboration du Scot des Monts du Lyonnais, le fait d'engager une réflexion « prospective » est apparu comme incontournable, car il s'agissait, pour les élus, à la fois de se projeter à vingt ans et de construire ensemble une vision intercommunale. Sur ce territoire très rural principalement composé de petites communes, l'enjeu posé était de créer une dynamique intercommunale entre des acteurs ayant peu d'occasion de travailler en lien, pour construire ensemble un positionnement pour les Monts du Lyonnais, au sein de l'aire métropolitaine lyonnaise.

La méthode

L'Agence a tout d'abord présenté en réunion publique un « état des lieux prospectif », scénario « fil de l'eau » proposant un premier aperçu des tendances futures, ainsi que quatre scénarii de développement du territoire « re-territorialisant », scénarii théoriques proposés par la Datar. Les réactions des élus et habitants ont permis de cibler les enjeux du Scot et de préparer des « ateliers-forum » thématiques, organisés ultérieurement pour approfondir les scénarii prospectifs avec les élus, les membres du conseil de développement puis les acteurs économiques.

Quatre scénarii prospectifs

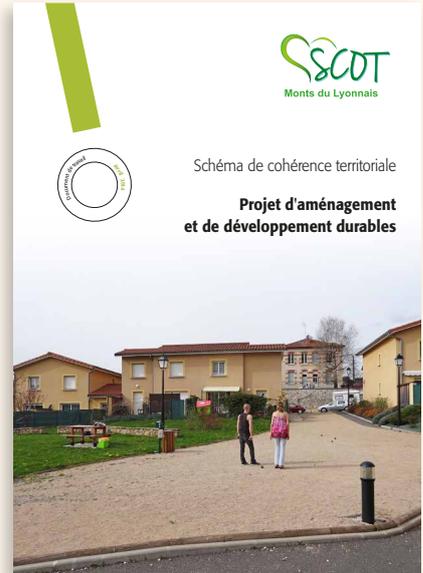
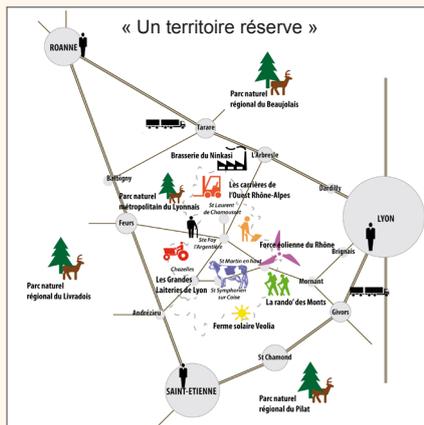
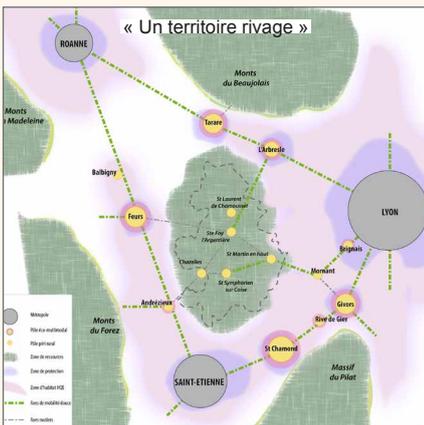
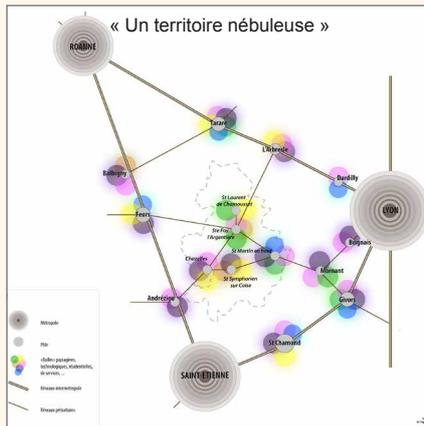
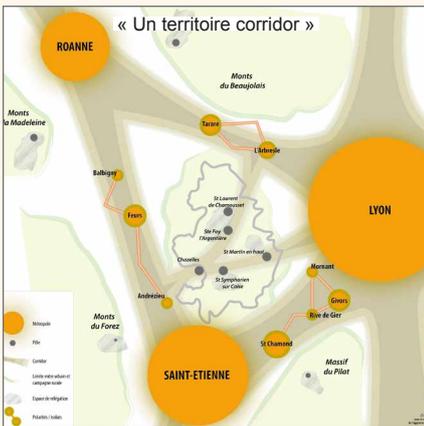


Schéma de cohérence territoriale
Projet d'aménagement et de développement durables

Les résultats

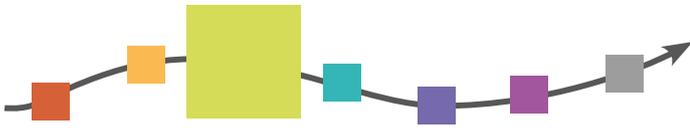
Le débat autour des quatre scénarii a d'abord permis de prendre en compte un contexte territorial élargi à l'aire métropolitaine pour ensuite définir en quoi le Scot devait infléchir les tendances. Le diagnostic, et cette démarche prospective, ont permis de hiérarchiser les enjeux identifiés afin de coller aux préoccupations des acteurs du territoire. L'exercice a également servi la mise en place d'un dialogue, d'une écoute et d'une culture commune entre les élus du territoire. Ce travail commun a fait émerger des points de consensus, lignes directrices du Scot, faisant ainsi de ce document de planification, un projet facilement appropriable par les élus chargés de sa mise en œuvre.

Et après ?

Engagé en 2011, un premier projet de Scot a été symboliquement arrêté en février 2014. Avec la loi ALUR, le périmètre du Scot a été modifié avec l'entrée de Chazelle-sur-Lyon, commune la plus peuplée du territoire. Le travail d'élaboration est à ce jour réinitialisé et devrait aboutir à l'approbation du Scot fin 2016.

“ Sur l'élaboration du Scot, la démarche est aussi intéressante que le « produit fini ». L'enjeu était que les élus apprennent à se connaître entre eux et s'ouvrent aussi aux acteurs de l'aménagement. La clé du succès d'un projet n'est pas sa rédaction mais bien la capacité qu'auront les élus à dialoguer et à négocier avec les différents acteurs. L'élaboration du document final n'est que le support de cette mise en dialogue. ”

Karen Mc Cormick, février 2014

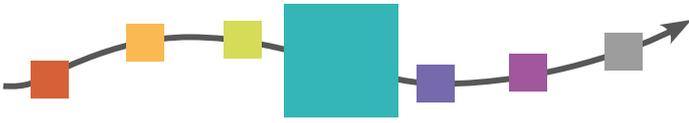


Les invités à bord

Au-delà des techniciens et des élus, certains acteurs peuvent être intéressants à mobiliser dans la démarche, afin d'enrichir la réflexion. Réunir des acteurs divers permet de mettre en dialogue des rationalités variées et de favoriser l'hybridation des points de vues, le décadage des regards.

- Il est intéressant d'associer à la démarche des membres de la **société civile** (associations, habitants, etc.) qui portent la parole des individus vivant et travaillant sur le territoire, au quotidien.
- Un **chercheur** peut être mobilisé pour un apport de connaissances scientifiques à l'ensemble des participants, ou bien pour prendre part aux ateliers au même titre que les autres acteurs.
- La figure de « **l'élú-expert** », chercheur ou expert d'une thématique et simultanément élu d'un autre territoire, est intéressante dans bien des situations. En plus d'apporter un point de vue extérieur sur les problématiques du territoire, il saura apporter un éclairage scientifique aux questions posées, tout en ayant une aptitude particulière pour communiquer avec les élus participant à l'exercice.
- La mobilisation d'un **artiste** (comédien, plasticien, littéraire, etc.) permet souvent de mettre le doigt sur des aspects sensibles ou symboliques. Certaines approches artistiques peuvent aussi faciliter l'expression des imaginaires (ateliers d'écriture, de dessin, etc.).
- Un **acteur économique** peut être mobilisé dans la réflexion, pour porter un discours sur la réalité et les difficultés rencontrées par les « faiseurs » de la vie économique du territoire (emplois, attractivité, compétitivité, etc.)
- Un **prospectiviste** consultant peut être mobilisé pour accompagner la conduite de la démarche particulièrement lorsque le jeu d'acteurs est complexe. Le prospectiviste saura se positionner en modérateur extérieur aux enjeux du territoire et coordonner une méthodologie de travail. ■





Les outils pour voyager

Les démarches de prospective territoriale mobilisent divers outils méthodologiques. Il ne s'agit pas de mettre en œuvre une « recette » prédéterminée, mais d'adapter l'agencement des outils au contexte. Cet agencement constitue chaque fois un parcours singulier entre :

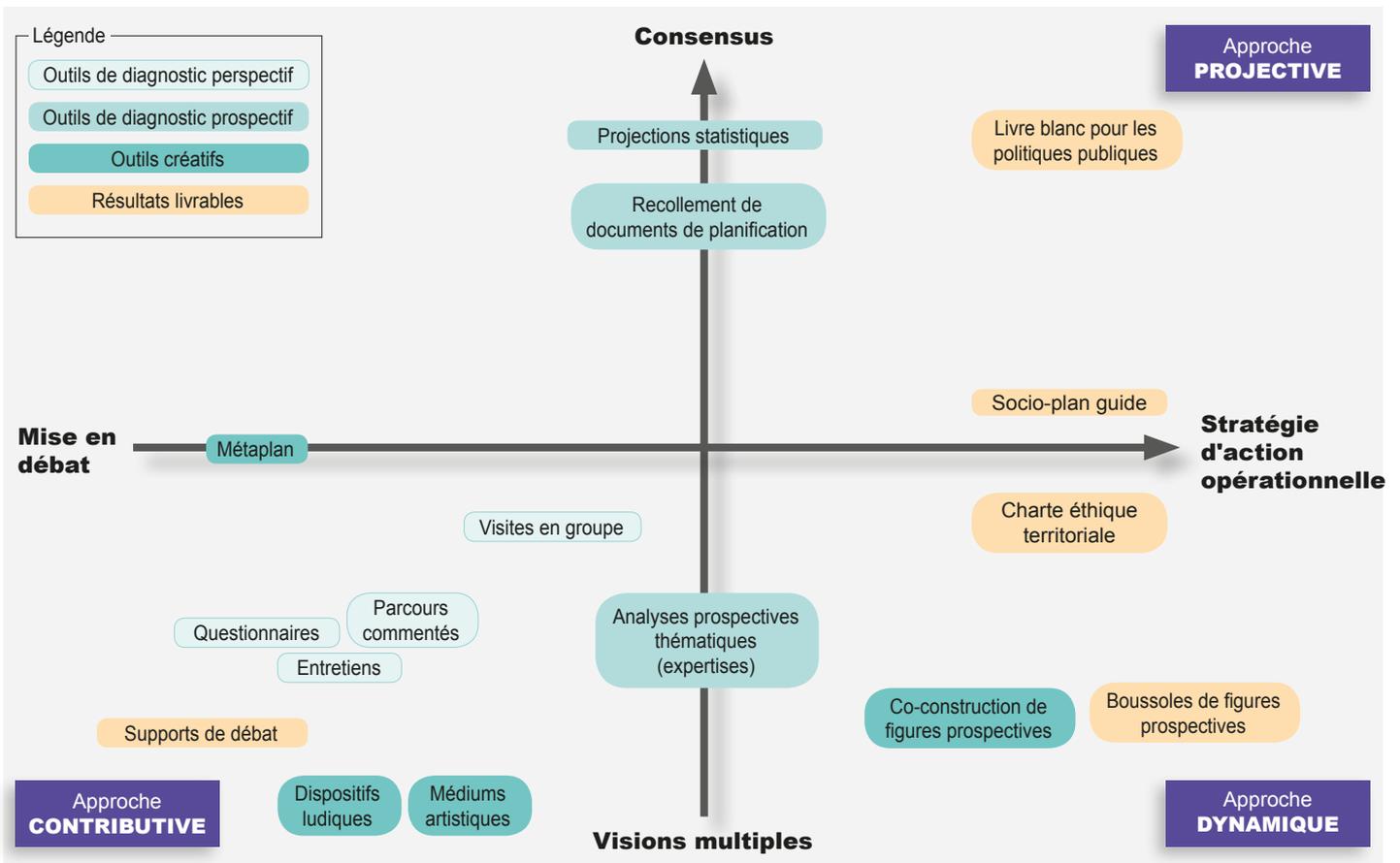
- l'expression des divergences et la recherche de consensus,
- la mise en débat des valeurs et l'élaboration d'une stratégie d'action

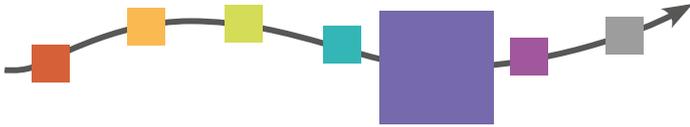
Le schéma ci-dessous positionne les différents outils dont dispose l'Agence (liste non exhaustive) entre les quatre points cardinaux de la démarche prospective. En fonction des enjeux, des moyens disponibles et des résultats attendus pour chaque exercice, il est possible de sélectionner les outils pertinents pour conduire la démarche.

- **Les outils de diagnostic perceptif** permettent de saisir une matière « de terrain » qualitative et quantitative sur les ressentis du territoire : questionnaire, parcours commenté, entretien social, visite ou résidence In situ.
- **Les outils de diagnostic prospectif** visent à mettre en vue un « schéma fil de l'eau » des grandes tendances du territoire : projection statistique, recollement de documents de planification, analyses prospectives thématiques.
- **Les outils créatifs** permettent de débrider les imaginaires des participants lors d'ateliers de groupe, afin de mettre en récit des visions du futur du territoire : métaplan, co-construction de figures prospectives, dispositifs ludiques, mediums artistiques.

- **Les livrables** peuvent s'inscrire dans différents registres.
 - Ils peuvent rendre compte de l'ensemble de la démarche et favoriser l'appropriation de son contenu par d'autres acteurs (type carnet de bord).
 - Les résultats de l'exercice peuvent être présentés de manière à élargir le débat à d'autres acteurs (posters, bolg, etc.).
 - Les tendances ou les visions d'avenir peuvent constituer des « figures prospectives » qui, assemblées, forment une boussole utile au choix des actions et au monitoring permanent des évolutions du territoire.
 - La démarche prospective peut aller jusqu'à la formulation d'orientations pour un plan d'action (livre blanc, socio-plan guide, etc.). ■

Outils de la prospective territoriale





Les voyages possibles

L'Agence d'urbanisme propose **trois approches** caractéristiques de la prospective, aux finalités différentes. Cependant, il ne s'agit pas de définir un « dogme » de la prospective. Le fait d'identifier des typologies distinctes vise avant tout à rendre lisible une diversité de cheminements méthodologiques possibles, en fonction des moyens disponibles et des résultats attendus. Toutefois, ces typologies de démarche ne sont pas exclusives les unes des autres. Elles peuvent être associées ou combinées. Elles relèvent de différents aspects de la prospective territoriale et peuvent être mises en place de manière isolée comme des démarches à part entière, ou de manière successive, voire combinée.

Une approche contributive

“ Embarquer des acteurs aux horizons différents ”

L'objectif de l'approche contributive est de **mettre en mouvement le territoire**. Ce type de démarche est à entreprendre lorsque les résultats attendus relèvent de l'interconnaissance de territoires et de personnes, d'une mise en dialogue et en dynamique des acteurs du territoire. L'enjeu principal est de mobiliser une diversité d'acteurs, afin de confronter des points de vues et des positionnements pour enrichir le débat.

La prospective contributive se concentre sur le processus de mise en dynamique et ses effets sur le système d'acteurs territorial. Ce type d'exercice contribue à poser les bases d'une « grammaire » commune à l'ensemble des participants, qui facilitera le dialogue au-delà de l'exercice.

La prospective contributive peut être envisagée comme la « phase initiale » d'un exercice plus technique, ou comme un mode de faire qui sous-tend l'ensemble du déroulé de l'exercice prospectif.

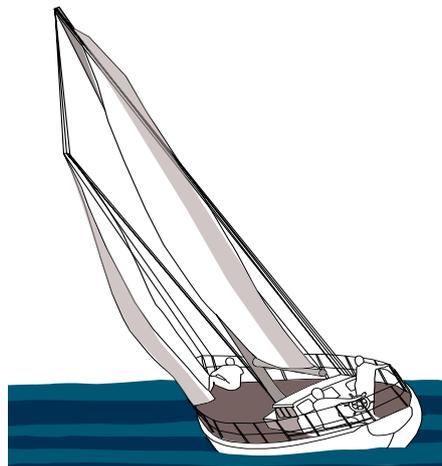


L'approche dynamique

“ Définir la boussole pour ajuster les trajectoires en continu ”

L'approche dynamique vise à **se préparer à ce qui peut advenir** du territoire. L'idée est d'identifier des futurs déjà engagés et collectivement souhaités, de co-construire un portrait « mosaïque » du territoire, reflétant ses multiples tendances d'évolution. La prospective stratégique conduit finalement à **élaborer la boussole synthétisant les différentes lignes d'avenir possibles du territoire à travers plusieurs « profils » ou « figures »**. Cet outil aidera les acteurs à ajuster leur cap et leurs actions au regard des effets attendus ou produits, sur un moyen ou long terme.

Finalement, une telle « boussole » peut faciliter la mise en cohérence et en synergie des actions multiples, collectives ou singulières, des acteurs du territoire.



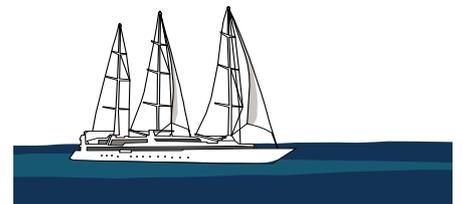
Une approche projective

“ Choisir un cap et régler les voiles ”

L'objectif de l'approche projective est de **construire une vision d'avenir commune, partagée**. Les visions, les valeurs, les aspirations des acteurs locaux sur le futur de leur territoire sont mises en commun. L'enjeu est de **faire émerger les points de consensus qui pourront encadrer l'action territoriale**.

La finalité de cet exercice est d'aboutir à **une stratégie d'action en trouvant des pistes opérationnelles**. La démarche projective permet aux participants de se mettre d'accord sur le cap à suivre et **définir les moteurs pour avancer ensemble**.

Faisant le lien entre des orientations (politiques) et des leviers d'action opérationnels, l'approche projective peut être envisagée comme une étape « finale » d'un processus prospectif, ayant en amont permis de rendre lisible le cadre (géographique, historique, statistique, institutionnel, relatif au jeu d'acteurs, etc.) dans lequel s'inscrivent les décisions possibles. ■



2040, Rives du futur

Le point de départ

En 2013, le Scot Rives du Rhône, récemment approuvé, entre en révision, en raison de l'élargissement de son périmètre. Dans ce contexte particulier, la demande du Syndicat Mixte du Scot a été de « *ne pas refaire un Scot de manière traditionnelle, mais d'abord cette révision dans une nouvelle configuration de pensée* ». Ainsi, une démarche de prospective sur le territoire du Scot a été lancée avant même de réactualiser le diagnostic. L'objectif principal était de créer une interconnaissance entre les acteurs du territoire n'ayant pas forcément eu l'occasion de travailler ensemble.

La méthode

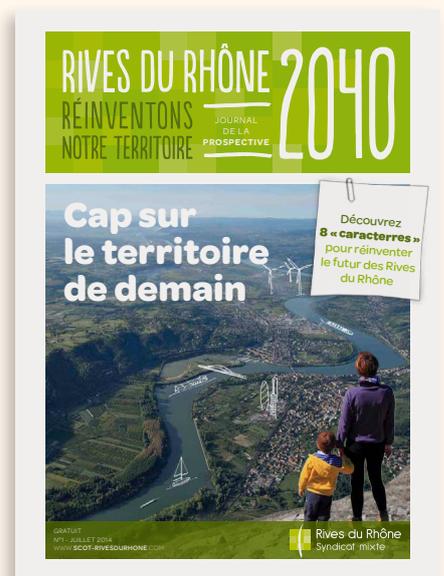
Accompagnée d'Eric Larroumet (prospectiviste), l'Agence a mis en place une démarche de prospective préventive®. Mobilisant des acteurs divers, elle s'est déroulée en cinq étapes au cours d'ateliers : « **Envies de Rives** », partage des rêves et craintes pour le territoire • « **Scéna'Rives** », apport d'éléments de diagnostic prospectif issus de la démarche Datar, Territoires 2040 • « **Sur la rive voisine** », visites de sites stratégique avec les acteurs locaux • « **Imagina'rives** », élaboration de caractères prospectifs • « **Ma rive de demain** », vote des acteurs sur les caractères prospectifs.

Les résultats

La démarche a permis de fédérer des acteurs multiples sur ce territoire extrêmement vaste, créant une véritable dynamique d'acteurs en se détachant des enjeux politiques et de gestion immédiate du territoire. Cependant, les productions « factuelles » ne sont pas à considérer comme une finalité absolue. La démarche se veut surtout un processus engagé à entretenir. En ce sens, les caractères prospectifs co-construits en atelier ne visent pas à figer des états possibles du territoire de demain, mais à devenir des supports pour perpétuer le dialogue entre les acteurs.

Et après ?

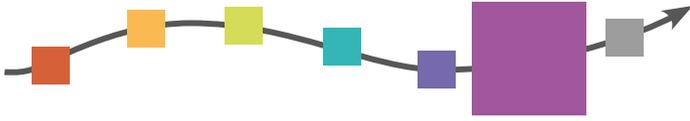
Suite à cette démarche et afin de proposer une approche innovante au Scot Rives du Rhône, l'enjeu est de livrer une lecture des éléments de diagnostic, au regard des caractères prospectifs co-construits. En problématisant le diagnostic du Scot, il s'agit de se détacher de l'idée d'un « état des lieux » exhaustif, et de rechercher la hiérarchisation des enjeux du territoire au vu des préoccupations des élus. Le Scot a produit deux documents retraçant l'ensemble de la démarche (un journal de la prospective, un carnet de bord prospectif).



“ L'important ici était de faire entrer les acteurs dans un processus. Finalement, ce n'est pas la production « factuelle » de la démarche qui est la plus importante, mais bien la dynamique de travail engagée. D'ailleurs, l'élaboration des figures prospectives constitue davantage un outil pour la réflexion qu'une vision de demain, dans la mesure où leur rôle est avant tout de mettre en perspective les choix présents avec des avenir en gestation. Il s'agit là d'un premier outil permettant la mise en place d'une veille prospective, indispensable pour perpétuer cette dynamique. ”

Emmanuel Cellier, mars 2014





La veille prospective

Il est difficile de parler du « terme » d'une démarche de prospective territoriale. Les résultats engendrés par ce type d'exercice sont variés et intrinsèquement liés à chaque situation.

Nous pouvons néanmoins affirmer que **la prospective territoriale est un processus engagé, qui vise à déclencher une mise en dynamique** des acteurs, des décisions, des projets locaux.

En effet, la vie d'un territoire peut être pensée non pas de façon linéaire, mais comme une dynamique cyclique, itérative, oscillant entre regard analytique sur l'état présent, réflexion prospective, et prise de décision pour faire évoluer le territoire.

Une « veille prospective » peut ainsi poursuivre le voyage à la lumière des premières réflexions. La « boussole prospective » sera alors utile à l'évaluation ex-ante des projets et au « monitoring » continu du territoire.

A l'issue de l'exercice de réflexion ponctuel, les acteurs disposent ainsi de clés instrumentales ouvrant sur une culture prospective pro-active et coopérative. ■

Prospective active

Vulnérabilités territoriales et transition énergétique

Le point de départ

L'Agence d'urbanisme a animé courant 2013 plusieurs ateliers sur la question de la double précarité énergétique logement- transports. Une série d'interrogations est apparue (quelle connaissance pour quelle politique publique ? Quels leviers pour un traitement équitable des impacts socio-territoriaux à différentes échelles ? etc.). Afin d'évaluer ou rendre opérationnelles des politiques publiques d'aide aux ménages, en amont des orientations d'aménagement du territoire, une démarche de prospective active a été engagée.

La méthode

La démarche de « Prospective active », a été conçue et déjà expérimentée par l'Agence dans le domaine de la transition démographique. Il s'agit d'un processus interactif, itératif, progressif, cherchant à accompagner des expérimentations opérationnelles territorialisées, concertées avec les acteurs les plus intéressés incluant la société civile locale. La démarche articule des orientations et leur traduction micro-spatiale, entre l'action présente et l'impact sur l'avenir.

Les résultats

Cette méthode permet d'élaborer des capitalisations simples de ces connaissances et direx d'acteurs (pouvant être partagées entre eux, et préfigurer les synthèses d'ateliers qui seront diffusées), ou plus élaborées comme un « livre blanc » ou un « porter à connaissance » qui peuvent servir de support de rendu final du cycle d'ateliers. En synthèse, la base de travail multi-acteurs et multi-échelles suit un double processus : les quatre ateliers successifs et, de manière concomitante, la production collective et progressive d'orientations à la fois « pré-opérationnelles » et scientifiques.

Et après ?

Afin de prévenir et gérer les risques de précarité socio-énergétiques par des politiques publiques intégrées urbanisme- transports, le PST et Rhône-Alpes Energie Environnement (RAEE) associeront des équipes telles que le CETE, Cerema), une équipe de recherche de l'IMU (Triangle UMR 5206) sur la question des connaissances dans le domaine de l'action politique, RIVES (ENTPE) par un travail de fin d'études sur cette question dans des territoires test (la commune de Saint-Fons, le Scot Rovaltin, la Communauté de Communes de Trièves, et le « carré métropolitain » lyonnais).

Une association des Agences d'urbanisme de Saint-Etienne et de Grenoble, de l'Agence Locale de l'Energie, l'ONPE, les CCAS, les AOT et le Pôle métropolitain est prévue.

“ Un écueil à éviter, dans le cadre d'un travail sur la prospective est de chercher à dissocier l'idée d'une « prospective territoriale » de celle d'une prospective « thématique » ou « sociétale ». En effet, la prospective dans une agence d'urbanisme ne peut être que territoriale. L'enjeu se situe plutôt dans l'idée de trouver une articulation, une imbrication entre des démarches relativement ponctuelles de mise en synergie de territoires et d'acteurs, et un travail de fond, continu, qui relèverait plutôt de la veille prospective relative à des sujets majeurs sur lesquels l'Agence doit se positionner et être proactive. ”

Silvia Rosalès, mars 2014

Chantier de prospective active "vulnérabilités territoriales et transition énergétique"

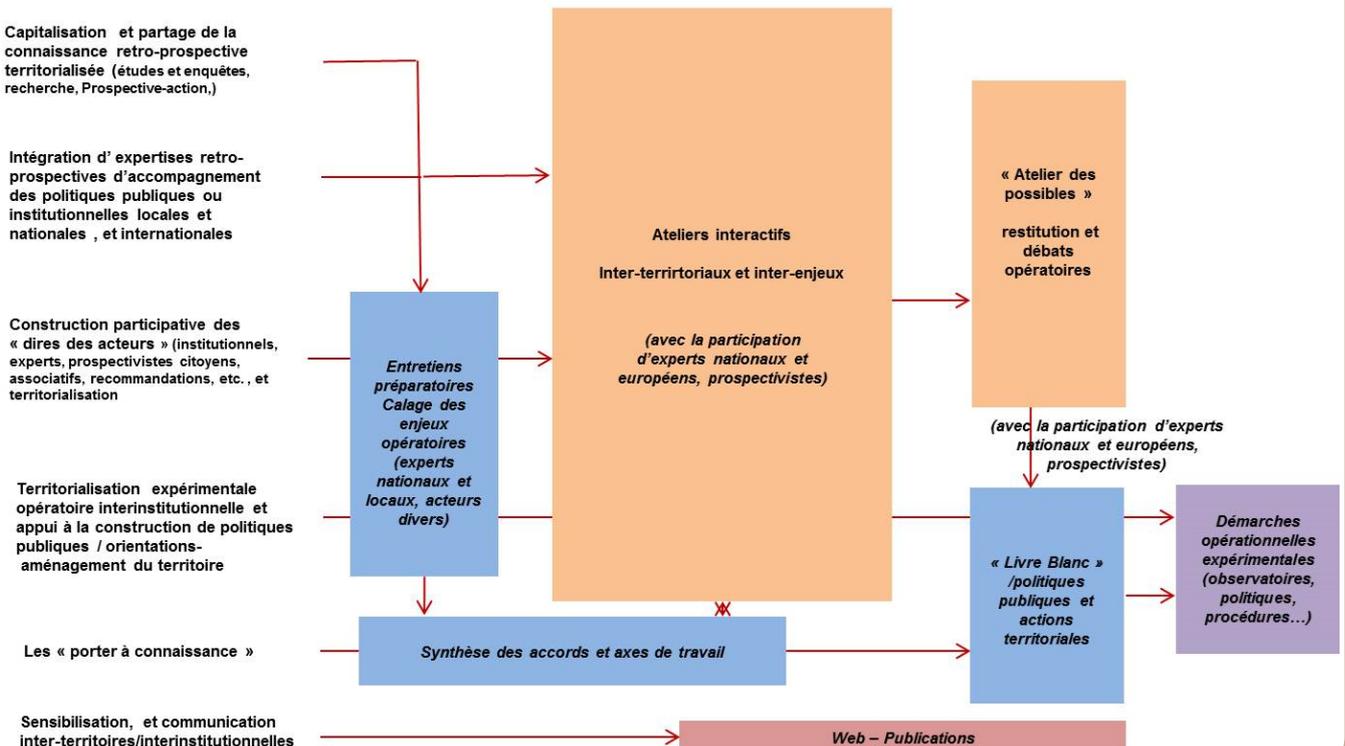
2014

2015

2016

De la Région aux échelles locales en passant par les aires métropolitaines

LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE



Prospective inter-Scot

Le point de départ

Officialisé en 2004, l'inter-Scot engage en 2005 une démarche visant à lancer une dynamique d'acteurs autour de son territoire. Alors qu'un diagnostic très fourni est partagé par les acteurs du territoire dès 2003, l'inter-Scot a engagé une réflexion prospective afin d'élargir le champ des possibles en termes de vision d'avenir, en s'affranchissant des questions de gouvernance. Plusieurs Scot étant encore en cours d'élaboration, l'enjeu principal de cette démarche est d'alimenter chacun d'eux de visions partagées et de représentations communes sur un territoire plus large.

La méthode

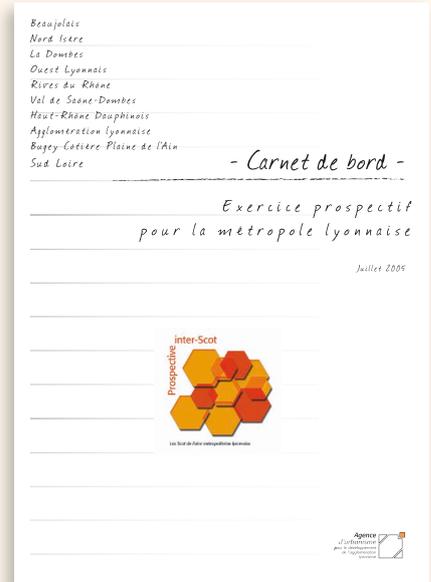
L'Agence a coordonné la démarche, accompagnée par le prospectiviste Joseph Lusteau (porteur de la méthode de prospective préventive ©). La question initiale posée aux participants (acteurs de l'Inter-Scot mais aussi DRE, Grand Lyon, RUL, etc.) était « En 2030, selon quelles cohérences s'organisera le territoire métropolitain couvert par l'Inter-Scot de la région lyonnaise ? ». L'exercice s'est déroulé en cinq ateliers entre mars et juin 2005, au cours desquels les acteurs ont travaillé sur les problématiques et les moteurs du territoire, sur l'élaboration de figures prospectives et sur l'identification de signaux pour la mise en place d'un système de veille prospective.

Les résultats

Au-delà de la construction de cinq figures prospectives, la démarche a permis l'émergence d'une pensée collective et de perspectives communes qui ont donné lieu à des documents forts, tels que le « chapitre commun » des Scot. Si l'exercice a principalement mobilisé des techniciens, les élus des Scot se sont saisis de cette réflexion à grande échelle pour alimenter leur document de planification, et en ont fait un outil de communication et de débat sur d'autres scènes que la mise en place technique de leur Scot.

Et après ?

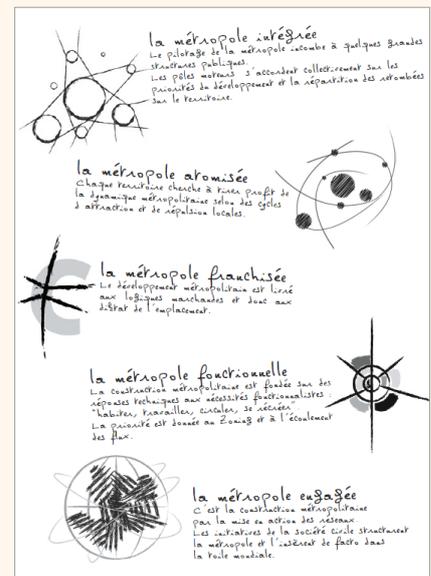
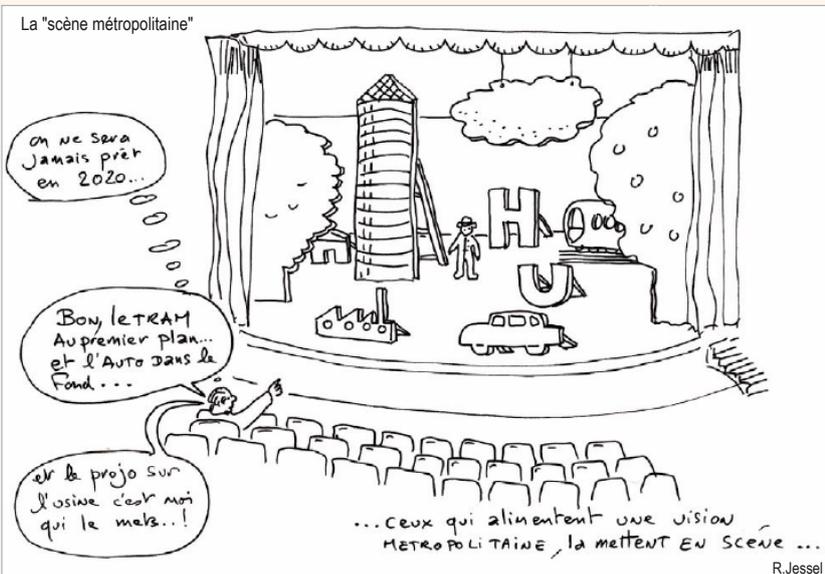
Le déroulé du processus a été synthétisé dans un Carnet de bord de la démarche prospective, produit par l'Agence à l'Automne 2005. Ce document a permis aux élus, n'ayant pas participé aux ateliers créatifs, de s'approprier la démarche et de saisir les éléments de réflexion ayant abouti à l'élaboration des cinq figures. Après une première édition, la veille prospective, prévue par les ateliers, n'a finalement pas été mise en place mais la dynamique d'acteurs s'est perpétuée.

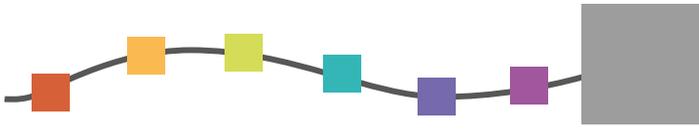


“ Dès le début, la question des représentations a été un enjeu fort de la démarche. Il s'agissait de percuter les regards et de proposer une expression graphique qui rende compte de l'ensemble de la démarche et pas seulement de scénarii finaux, sans comprendre comment on en était arrivé là.

Ce qui se joue derrière cette démarche, c'était également la capacité de Lyon à devenir une ville européenne. La cohérence des représentations jouait alors un rôle primordial, en tant qu'illustration de la volonté des territoires autour de Lyon à se projeter dans cette même ambition. ”

Sebastien Rolland, février 2014





Pour conclure

Les exercices de « prospective territoriale » conduits par l'Agence d'urbanisme de Lyon et ses partenaires illustrent des mécanismes de co-construction de projets politiques, sociaux et sociétaux, qui fixent des ambitions fortes pour les territoires, et alimentent les politiques publiques à mettre en œuvre.

Les expériences présentées n'ont pas toutes été revendiquées comme relevant explicitement de « démarches prospectives ».

Sous des intitulés et des formats différents, il apparaît que ces temps d'énonciation et de mise en débat des visions d'avenir du territoire se multiplient, et ce à différentes échelles.

Au vu de la complexification des jeux d'acteurs et des systèmes de gouvernance, la démarche devient une composante essentielle des processus d'élaboration des politiques territoriales. Elle semble en voie de déborder le seul « moment » de la réflexion prospective, pour interroger les modalités d'articulation, d'évaluation et d'adaptation continue des politiques publiques.

De nouveaux savoir-faire émergent, qui proposent des instruments innovants de coopération inter-institutionnelle, inscrits dans une vision dynamique et multi-échelle des systèmes d'action locaux. ■

Etudes de l'Agence

Territoire d'agrafe Rhône-Amont, Côtière de l'Ain, Laurence Berne, E-10557

Atelier d'Innovation en Urbanisme en Pays Roussillonnais, Pascale Simard, Richard Nordier, E-10591

Plan d'Aménagement Durable de la CAPI, Olivier Blanquet et Philippe Mary, E-10564

Scot Monts du Lyonnais, Karen Mc Cormick, E-10512

Prospective active Vulnérabilités territoriales et transition énergétique, Silvia Rosales, E-10206

Prospective inter-Scot, Sébastien Rolland, Le " Chapitre commun " version 2013 : les présidents des 13 Scot s'engagent pour un aménagement coordonné de l'aire métropolitaine, E-10586

2040, Rives du Futur, Emmanuel Cellier, E-10624

Ressources bibliographiques

Coll., « Dossier prospective et territoires », Urbanisme, n°386, sept.- oct. 2012, pp 27-67.

Coll., Territoires 2040, Revues d'études et de prospective, DATAR, La documentation française, 2010 - 2014.

Loinger Guy et Spohr Claude, « Prospective et planification territoriales – Etat des lieux et proposition », Travaux et recherches de prospective, n°24, Février 2005, 197 pages. Disponible sur : <http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/trp/trp-n-24.pdf>

Mathieu Nicole et Guermond Yves (dir.) La ville durable, du politique au scientifique, Editions quae, 2011, 286p.

Molin Jean-Loup, « La prospective au défi de l'action publique. Réflexions à partir de l'expérience du Grand Lyon », 22 pages. Disponible sur : http://www.millenaire3.com/fileadmin/user_upload/textes/Prospective_au_GL_JLMolin.pdf

Sénécal Gilles, « Aspects de l'imaginaire spatial : identité ou fin des territoires », Annales de géographie, 1992, t. 101, n°563, pp. 28-42. Disponible sur : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/geo_0003-4010_1992_num_101_563_21064

Thibaud Jean-Paul, « La méthode des parcours commentés », dans L'espace urbain et ses méthodes par M. Grosjean et J.P. Thibaud, Parenthèses, 2001, pp 79-99. Disponible sur : http://doc.cresson.grenoble.archi.fr/opac/doc_num.php?explnum_id=100

Torres Emmanuel, « Adapter localement la problématique du développement durable : rationalité procédurale et démarche-qualité », Développement durable et territoires, Dossier 1, 2002, 19p.

Wunenburger Jean-Jacques, colloque « Extension du domaine de la prospective », communauté urbaine de Lyon en partenariat avec l'ENS, les Beaux-Arts de Lyon et la Cité du design, le 12 Avril 2013. Disponible sur : <http://www.millenaire3.com/Extension-du-domaine-de-la-prospective.1345.0.html>

Wunenburger Jean-Jacques, L'imaginaire, PUF, coll. Que sais-je ?, 2003, 126 pages.

Ce Point de repère complète **la ligne éditoriale** repensée en 2014, auprès du Point d'étape, qui informe de l'activité de l'Agence d'urbanisme, le Point ...thèque, qui présente les ressources documentaires, le Point d'actu, consacré à la revue de presse métropolitaine (en partenariat Epures - l'Agence d'urbanisme de Saint-Etienne).

point de repère

Ce Point de repère a pour objet **la capitalisation des travaux menés par l'Agence d'urbanisme** dans le cadre de son programme partenarial d'activités. Cette capitalisation est proposée sous la forme de synthèses qui facilitent le partage et le décroisement, mais surtout **la mise en perspective et le débat**. C'est une valeur ajoutée qu'apporte l'Agence d'urbanisme à l'ensemble de ses membres et partenaires.

Ce premier Point de repère est consacré à la prospective territoriale. **A partir de sept travaux** conduits entre 2005 et 2014, l'Agence propose **une autre manière de penser le territoire**, « une navigation » qui mêle les statuts du politique, du technique, et de la société civile, qui met au même plan les figures de l'expert et de l'habitant, qui procède par le partage des points de vue.

Communauté urbaine de Lyon, Sepal, Etat, Département du Rhône, Région Rhône-Alpes, Villes de Lyon, Villeurbanne, Vénissieux, Vaulx-en-Velin, Bourgoin-Jallieu, Tarare, Communautés d'agglomération Porte de l'Isère, ViennAgglo, Communautés de communes du Pays de l'Arbresle, du Pays Mornantais, du Pays de l'Ozon, de la Vallée du Garon, des Vallons du Lyonnais, Syndicats mixtes du Beaujolais, de la Boucle du Rhône, de l'Ouest Lyonnais, des Rives du Rhône, du Scot de la Dombes, du Scot des Monts du Lyonnais, du Scot Nord-Isère, du Scot Val de Saône-Dombes, Syndicat mixte pour l'aménagement et la gestion du Grand Parc Miribel Jonage, CCI de Lyon, Chambre de métiers et de l'artisanat du Rhône, Sytral, Epora, Ademe, Pôle métropolitain, Caisse des dépôts et consignations, Opac du Rhône, Grand Lyon Habitat, Syndicat mixte de transports pour l'aire métropolitaine lyonnaise.

Agence d'urbanisme
pour le développement
de l'agglomération
lyonnaise



Tour Part-Dieu, 23^e étage
129 rue Servient - 69326 Lyon Cedex 03
Tél. 04 81 92 33 00 - Fax 04 81 92 33 10
www.urbalyon.org

Directeur de la publication : **Damien Caudron**
Réfèrent : **Angèle Baleyrier** 04 81 92 33 03 a.baleyrier@urbalyon.org
Rédaction **Marie Madic** sous la direction de **Pascale Simard**
Infographie : **Marie-Pierre Ruch**