

L'AGENCE & LES TERRITOIRES

Décembre 2015

un futur à conjuguer
ensemble

acte II
Projet
d'Agence

2015-2020





acte II
**Projet
d'Agence**
2015-2020

Le Mot de Jean-Paul Bret

Outil partenarial de la construction, de l'aménagement, de l'observation et des politiques des territoires, qu'ils soient urbains, périurbains, ruraux ou de montagne, selon le mandat qui lui a été confié et réaffirmé par la loi (cf. article L132-6 du Code de l'Urbanisme), l'Agence d'urbanisme est intrinsèquement multiple et évolutive. Solidement ancrée dans l'histoire de ces territoires, elle l'est tout autant dans leur avenir et, comme eux, en questionnement permanent et en recherche de progrès partagé.

En pleine **réforme territoriale**, alors que se construisent les métropoles et que **les couples intercommunalités - région montent en puissance**, à l'heure où l'État, en réflexion sur son engagement dans l'ingénierie territoriale, réduit ses dotations aux collectivités, les 52 agences d'urbanisme, réunies au sein de la Fédération nationale des agences d'urbanisme (FNAU), sont mises en situation d'évoluer et de faire évoluer leurs champs d'intervention.

Mais il ne s'agit pas que de cela. **L'adaptation en profondeur à un ensemble de grands changements et défis collectifs - véritables ruptures sociales, économiques, climatiques, énergétiques, environnementales - identifiés mais aux contours incertains, est au cœur des réflexions de l'Agence d'urbanisme de la région grenobloise**, réflexions amplement partagées avec ses membres. Si, en 50 ans d'existence, l'Agence, forte de ses spécificités pluridisciplinaires et de son large ancrage territorial, n'a cessé de s'adapter à l'évolution des besoins, la marche à franchir pour s'engager dans les mutations qui s'amorcent est certainement l'une des plus conséquentes de son histoire.

Observatrice de ces mutations et attendue, parmi d'autres, quant aux solutions nouvelles à imaginer, **l'Agence a anticipé le bilan de l'acte I de son projet d'Agence (2011-2014), première étape du changement, pour s'atteler sans tarder à la suite** et conforter l'adaptation de ses capacités aux besoins prévisibles. C'était une demande forte de ses nouveaux administrateurs issus des récentes élections, venant confirmer l'affirmation du président de la Fnau, Jean Rottner, lors des Rencontres nationales des agences d'urbanisme en 2015 : *« les agences sont un point fixe pour tous les interlocuteurs quand tout change. Elles sont un point de ralliement pour construire le territoire. »*

Ainsi, **dès la fin de l'année 2014, la démarche projet d'Agence acte II, à horizon 2020, a été engagée dans la continuité de l'acte I, avec des consignes politiques claires** : prendre la mesure des grands enjeux des territoires et de leurs incidences, passer au crible de ces enjeux les métiers et l'offre de services de l'Agence afin de les conforter ou revisiter (notamment la planification et l'observation), arbitrer les priorités et les défis, articuler cette offre à celle de l'ingénierie publique locale et renforcer la place de l'Agence dans les réseaux publics et privés, progresser en créativité, en agilité et en capacité d'innovation au service de l'action publique et des collaborations territoriales...

Fruit d'échanges politiques et techniques nombreux, l'acte II est écrit. Il est d'ores et déjà à l'œuvre dans le programme d'activité partenarial 2016 de l'Agence.

PRENDRE ACTE DES RUPTURES

6 LE PROJET D'AGENCE ACTE I (2011 - 2014) : UN PREMIER SOCLE DE RÉFLEXIONS ET D'ORIENTATIONS

6 → Pour mémoire, les 4 grandes orientations stratégiques de l'acte I

7 UNE SITUATION NOUVELLE À CONSIDÉRER EN 2014

7 → 3 grandes ruptures appelant à refonder le projet d'Agence

8 → 8 grands enjeux prioritaires pointés par les élus

10 L'ACTE II : CONSTRUIRE UN « PROJET D'ENTREPRISE » FÉDÉRATEUR, QUI PERMETTE À CHAQUE MEMBRE DE PARTAGER LE RÔLE FUTUR DE L'AGENCE

10 → La vocation du projet d'Agence

11 → Les étapes d'élaboration du projet

ÉVOLUER À LA MESURE DES CHANGEMENTS DE PARADIGMES

12 5 GRANDS DÉFIS AUXQUELS LE PROJET D'AGENCE DOIT PERMETTRE DE RÉPONDRE À L'HORIZON 2020

12 → Penser le système territorial dans sa globalité, de la métropole aux territoires périurbains, ruraux et de montagne

12 → Compléter l'observation du fonctionnement des territoires par une compréhension des comportements des individus et des différents acteurs

13 → Développer un savoir-faire spécifique dans la gestion des processus (concertation, médiation, intercession)

13 → Intégrer les logiques de production collaborative des services, des politiques et des projets publics

13 → Développer une culture numérique

UN PROJET STRUCTURÉ AUTOUR DE 4 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

14 → Orientation n°1 : optimiser notre AIRE D'INTERVENTION

14 → Orientation n°2 : ouvrir notre POSITIONNEMENT

16 → Orientation n°3 : diversifier nos MODES D'INTERVENTION

17 → Orientation n°4 : revisiter notre OFFRE DE SERVICES

18

TRADUIRE L'ÉVOLUTION DANS L'OFFRE DE SERVICES

ACCOMPAGNER LES DÉMARCHES PROSPECTIVES ET L'INNOVATION

19 → Constats et évolutions

19 → Pistes de renouvellement de l'offre de services

20

21 PARTICIPER À LA PLANIFICATION ET À L'ÉLABORATION DE STRATÉGIES TERRITORIALES

→ Constats et évolutions

21 → Axes de renouvellement de l'offre de services

RENFORCER L'EXPERTISE THÉMATIQUE AU SERVICE DES POLITIQUES PUBLIQUES 22

- Constats et évolutions 22
- Économie territoriale 23
- Mobilité 24
- Habitat 24
- Cohésion sociale et territoriale 25
- Politiques environnementales 25
- Politiques foncières 26

UNE PREMIÈRE TRADUCTION DE L'OFFRE DE SERVICES DANS LE PROGRAMME PARTENARIAL D'ACTIVITÉ 2016 26

EXPRIMER NOS VALEURS POUR FAIRE VIVRE LE PROJET D'AGENCE ET INCARNER LE CHANGEMENT

PARTAGER LE SENS DE L'ACTION 27

5 GRANDES VALEURS AU CŒUR DE NOS MISSIONS ET COLLABORATIONS 28

- Une agence investie pour l'intérêt général, qui a le sens de son utilité et de ses responsabilités publiques 28
- Une agence « au service », plurielle, engagée dans une démarche de qualité globale et d'évolution continue 28
- Une agence inventive et prospective, qui cultive l'ouverture et l'innovation au profit du bien commun territorial 29
- Une agence agile et collaborative, en recherche permanente de valeur ajoutée au sein de l'offre d'ingénierie territoriale 29
- Une agence humaniste et à l'écoute, attentive à la qualité des relations (internes / externes) et du partenariat 29

PROGRESSER ET MESURER LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET : LES CHANTIERS

INNOVATION ET PROSPECTIVE, DONT CONSEIL SCIENTIFIQUE 30

GESTION DES PROCESSUS 31

ADAPTATION DES RESSOURCES HUMAINES / FORMATION 32

VALEURS ET MANAGEMENT 32

PARTENARIATS STRATÉGIQUES 32

RAYONNEMENT TERRITORIAL 33

COMMUNICATION / IDENTITÉ / VALORISATION 33

ÉLABORATION / DIFFUSION DES DONNÉES 33

PRENDRE ACTE DES RUPTURES

L'existence et l'action de l'Agence d'urbanisme, organisme associatif au service de l'action publique, n'ont de sens que dans sa faculté à s'ajuster en permanence aux mouvements de son environnement et aux besoins des collectivités territoriales fédérées autour de son programme d'activité partenarial. **Le projet d'Agence est un projet vivant et évolutif, garant de la bonne adéquation de l'outil à ces besoins : c'est un guide partagé pour construire cette adéquation.**

LE PROJET D'AGENCE ACTE I (2011 - 2014) : UN PREMIER SOCLE DE RÉFLEXIONS ET D'ORIENTATIONS

Sous l'impulsion de son nouveau président, Jean-Paul Bret, et de son nouveau directeur en 2010, l'Agence d'urbanisme de la région grenobloise s'est dotée fin 2011 d'un projet d'Agence acte I déjà issu d'une production très collaborative, associant l'équipe et les membres de l'association. S'attachant prioritairement à renouer un dialogue qui s'était un peu perdu et s'appuyant sur une écoute renforcée des acteurs techniques et politiques, le diagnostic préalable à l'élaboration de ce projet avait mis en lumière, outre une indispensable évolution de posture, la nécessité d'un repositionnement : il s'agissait notamment de **définir les métiers et les compétences que l'Agence devait capitaliser et les offres de service à développer afin de répondre aux besoins et attentes des territoires.**

POUR MÉMOIRE, 4 GRANDES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES STRUCTURAIENT L'ACTE I DU PROJET D'AGENCE

- ❶ **ENRICHIR LA COMPÉTENCE HISTORIQUE DE L'AGENCE** en urbanisme et planification et organiser la transition vers une « agence globale » à la pluridisciplinarité renforcée ;
- ❷ **RECONSTRUIRE UNE RELATION ÉTROITE AVEC LES TERRITOIRES**, en formalisant un process de production garantissant la qualité des prestations, et en organisant une observation plus ouverte et mieux connectée à leurs besoins ;
- ❸ **CONFORTER LA RELATION DE L'AGENCE AU POLITIQUE ET À « L'ÉTAGE STRATÉGIQUE »** avec l'ambition d'être partie prenante des grandes réflexions amont et la volonté de ne pas se laisser réduire au seul registre technique ;
- ❹ **ELARGIR LE RAYONNEMENT TERRITORIAL DE L'AGENCE** en investissant plus fortement le périurbain proche (Voironnais, Grésivaudan...) et éloigné, les territoires ruraux et de montagne.



UNE SITUATION NOUVELLE À CONSIDÉRER EN 2014

À la fin de l'année 2014, deux principales raisons rendaient nécessaire et urgente l'actualisation du projet d'Agence acte I :

→ **Une évolution très importante de l'environnement** dans toutes ses dimensions - institutionnelles, politiques, législatives, économiques - **créant diverses ruptures** à prendre en considération ;

→ **Un nouveau paysage politique** (les élections ont connu le plus grand renouvellement de leur histoire au niveau national et local) **et la volonté des nouveaux élus de voir l'Agence intervenir davantage sur un certain nombre de grands défis** auxquels sont confrontés les territoires.



3 GRANDES RUPTURES APPELAIENT À REFONDER LE PROJET D'AGENCE

❶ LA RUPTURE INSTITUTIONNELLE

La mise en œuvre de l'acte III de la décentralisation réorganise en profondeur les pouvoirs locaux avec d'une part, la montée en puissance des métropoles et plus largement des EPCI et, d'autre part, celle des régions, au sein d'un vaste mouvement de recomposition territoriale avec deux principales traductions locales :

→ **La construction d'un outil intercommunal beaucoup plus puissant et beaucoup plus intégré avec la transformation de la Métro en métropole.** Ce constat est valable plus généralement pour l'ensemble des EPCI dont les compétences en matière d'urbanisme et de planification ne cessent de s'enrichir. Certaines fonctions seront internalisées dans les services et d'autres resteront mutualisées au sein de l'ingénierie publique. Dans ce cadre, la capacité d'intervention de l'Agence sur le champ stratégique est clairement interrogée comme vecteur de sa pérennité.

→ **La montée en puissance d'une grande Région Auvergne Rhône-Alpes (mise en place après les élections de décembre 2015).** Elle intervient sur les champs de l'aménagement du territoire et du développement économique, avec l'élaboration désormais obligatoire d'un Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) et d'un Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), tous deux prescriptifs. Cela implique, pour l'Agence, de pouvoir renforcer ses collaborations avec l'échelon régional afin à la fois, de réaffirmer son expertise sur des thématiques qui constituent son cœur de métier, mais aussi de faire valoir sa capacité d'intervention à l'articulation des échelles.

❷ LA RUPTURE FINANCIÈRE

Outre l'évolution institutionnelle, l'Agence doit également intégrer le contexte durable de raréfaction de la ressource publique, porteur d'une double conséquence :

→ **La baisse des capacités financières des collectivités locales** et son possible impact sur les ressources de l'Agence ;

→ **La nécessité de promouvoir de nouvelles approches pour fabriquer la ville et le territoire**, redistribuant les rôles entre acteurs publics et acteurs privés et nécessitant d'expérimenter de nouvelles collaborations.

❸ LA RUPTURE LÉGISLATIVE

La volonté du législateur de favoriser la réalisation de PLU intercommunaux et d'accélérer la mise en place de l'urbanisme de projet **ramène plus fortement l'Agence sur le champ de la planification** tout en questionnant sa sphère et ses modalités d'intervention.

8 GRANDS ENJEUX PRIORITAIRES POINTÉS PAR LES ÉLUS

Cette analyse des grandes ruptures, de leurs conséquences probables et de la nécessité d'adapter l'Agence à ce contexte nouveau a naturellement été portée devant les élus issus des élections municipales de 2014, puis des élections départementales en 2015, nouvellement entrés dans la gouvernance de l'association. Plei-

nement associés à la démarche d'élaboration de l'acte II du projet dans un cadre de réflexion collective, **les élus ont pointé huit enjeux majeurs auxquels sont confrontés leurs territoires et à l'égard desquels ils interrogent la (future) capacité d'intervention de l'Agence, parmi d'autres.**

1

LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Notre système actuel, tributaire d'énergies fossiles en voie d'épuisement, n'est pas viable, c'est une certitude partagée. Des défis sociétaux, environnementaux, économiques, techniques, de gestion des risques... s'imposent aux territoires.



2

LA PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

La biodiversité, sortie d'une vision strictement environnementaliste, est aujourd'hui reconsidérée sous l'angle de ses bénéfices pour l'homme, sa santé, la régulation de certains phénomènes et nuisances, mais aussi pour l'économie : 40 % de l'économie mondiale dépendrait ainsi des services rendus à l'être humain par la biodiversité, une richesse majeure mais fragile en région Auvergne - Rhône-Alpes.



3

LA PROTECTION DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE

Si la santé et le bien-être des habitants sous-tendent, de longue date, les questions d'urbanisme, ils prennent aujourd'hui une place montante au regard du vieillissement de la population, des inégalités sociales, des nuisances environnementales, des maladies émergentes (obésité, stress, allergies...) : cela nécessite de décloisonner les cercles d'acteurs pour renforcer l'action.

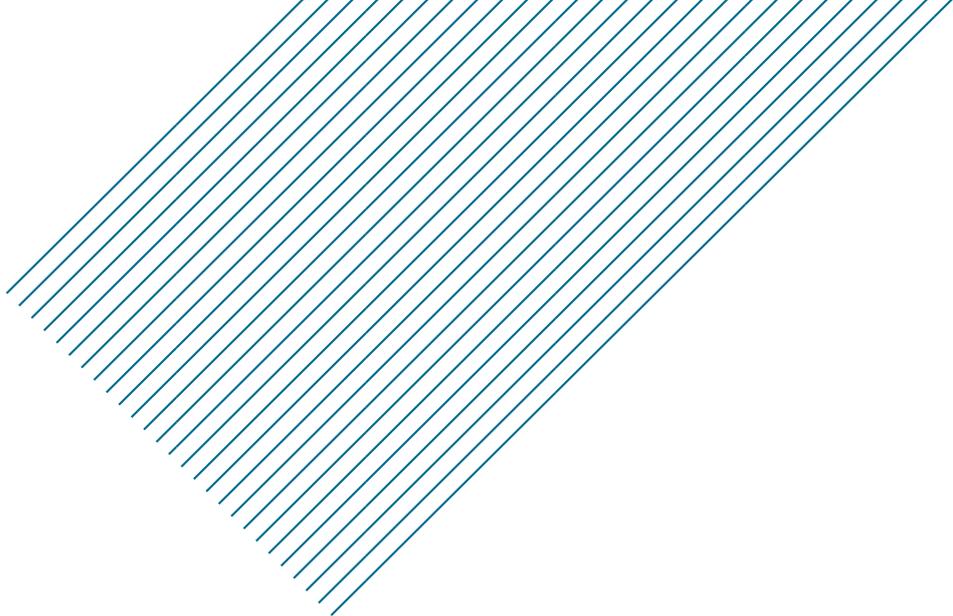


4

LE MAINTIEN DE LA COHÉSION SOCIALE

Une multitude de facteurs menace la cohésion sociale, avec des inégalités économiques et de situations qui se creusent, contribuant à accroître la vulnérabilité des plus fragiles... Toutefois, face à cette situation d'alerte, des initiatives citoyennes émergent, ainsi qu'un certain potentiel d'auto-organisation en appui de l'action publique.





5

LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES MOBILITÉS

Concernant la mobilité, en corrélation avec l'analyse des modes de vie et des temporalités, et devant l'impossibilité de multiplier les infrastructures, les évolutions pour les politiques de déplacement s'étudient à l'aune des nouvelles pratiques, des enjeux multiples de l'action publique (climatiques, sanitaires et environnementaux notamment) et de l'évolution des technologies sur laquelle appuyer la recherche de solutions et services...



6

L'INTERDÉPENDANCE DES TERRITOIRES ET LES NOUVELLES LOGIQUES ÉCONOMIQUES

Contexte économique général de crise, évolutions des compétences institutionnelles, interdépendances multiples des territoires au sein des logiques de flux, refonte des pratiques de consommation, importance de l'économie présentielle, mais aussi besoins de rayonnement... Ces constats appellent à repenser les stratégies économiques des territoires.



7

LE DÉVELOPPEMENT DES VILLES ET DES TERRITOIRES INTELLIGENTS

Une révolution numérique est en cours (dont l'expression de la Smart city est la plus en vue), qui bouleverse les pratiques individuelles et collectives, et apporte de nouvelles solutions en matière de services publics (e-mobilités, e-santé...). Une vingtaine de collectivités françaises, dont Grenoble, ont engagé une démarche de Smart city.



8

LA MONTÉE DES PROCESSUS PARTICIPATIFS

Participer au débat et à l'action publique est une demande montante incontournable, à prendre en compte dans l'élaboration des projets publics. Au-delà de la partie citoyenne, la fabrique de la ville et du territoire s'élargit à de nouveaux cercles d'acteurs, publics et privés, ouvrant de nouveaux cadres collaboratifs.



En synthèse, dans un monde qui change et qui change vite (modes de vie, flux, temporalités...), les sujets d'investigation de l'urbanisme évoluent, s'élargissent et se diversifient, amenant à considérer la question territoriale de façon novatrice et ouverte : la grande ou la très petite échelle, les espaces naturels et agricoles, les territoires périurbains... sont autant d'espaces à investir comme des espaces de projets.

En découle **une territorialisation accrue de nombreuses politiques publiques qui fait entrer dans les champs de préoccupation de l'Agence d'urbanisme des sujets nouveaux comme la santé, la culture, l'organisation des services en réseaux...** Les préoccupations environnementales et climatiques, qui ne sont bien sûr pas nouvelles, s'invitent quant à elles désormais au cœur et non plus en marge des questions traditionnelles (déplacements, ressources en eau, biodiversité, risques...) et obligent à les penser et à agir autrement, tout en mettant à l'agenda des thématiques nouvelles (énergie, résilience...).

Aussi apparaît-il nécessaire d'affirmer à nouveau et de concrétiser cette ambition d'une meilleure intégration des enjeux qui était déjà en germe dans le projet d'Agence 2011-2014. Les nouveaux cadres de collaboration doivent être conçus de manière à décloisonner les modes d'intervention pour associer l'ensemble des acteurs territoriaux, publics et privés à la production de visions partagées du territoire, ainsi qu'à la définition de nouveaux modèles de développement.

L'ACTE II : UN « PROJET D'ENTREPRISE » FÉDÉRATEUR OÙ CHAQUE MEMBRE PEUT PARTAGER LE RÔLE FUTUR DE L'AGENCE

En tant qu'outil partenarial, l'Agence d'urbanisme est un organisme où la notion de « projet d'entreprise », bien qu'encore absente (sous cette formulation) de son référentiel culturel, est particulièrement importante : **pour être la plus fructueuse et opérationnelle possible dans sa dimension collective, il est indispensable que cette association de collectivités territoriales permette à chacun de ses membres de partager le rôle qu'elle entend tenir pour les années à venir.** Le projet d'Agence est conçu dans cette perspective. L'horizon retenu est celui du mandat municipal en cours, 2020, avec un point d'étape à prévoir fin 2017 ou début 2018. Chaque année, le suivi et le bilan du programme permettront de mesurer la mise en œuvre du projet.



LA VOCATION DU PROJET D'AGENCE

→ Le projet d'Agence **affirme le positionnement stratégique** (identifier clairement les champs d'intervention) de l'outil partenarial des collectivités au sein de l'offre d'ingénierie, qu'elle soit publique (interne ou externe aux collectivités), ou privée.

→ Il rappelle **l'aire d'intervention géographique** où l'Agence est attendue par les différents membres, seule ou en partenariat (notamment dans le cadre du réseau des quatre agences de la région Auvergne Rhône-Alpes pour ce qui concerne l'aire régionale).

→ Il **se distingue du programme d'activité partenarial annuel**, auquel il est néanmoins étroitement corrélé. Le projet donne un cadre de cohérence générale pour la mise en œuvre des différentes missions confiées par les membres.

→ Enfin, le projet d'Agence constitue **une référence et un horizon nécessaires pour les collaborateurs** dans l'exercice de leur mission.

→ À noter, il s'appuie sur une « **plateforme de valeurs** », identifiées, partagées et portées par tous, équipes techniques et représentants politiques, qui constituent la colonne vertébrale de la stratégie d'intervention et de développement de l'Agence exprimée par le projet : elle confère un « corps global » à notre organisation et un « sens commun » (un cap) à son action.

LES ÉTAPES D'ÉLABORATION DU PROJET

AUTOMNE 2014



TEMPS POLITIQUE FONDATEUR AUTOUR DES ENJEUX DES TERRITOIRES

HIVER 2015



TEMPS TECHNIQUE INTERNE

PRINTEMPS 2015



PRODUCTION INTERNE (ANALYSE DES ENJEUX POINTÉS PAR LES ÉLUS
ET IDENTIFICATION DES DÉFIS À RELEVÉR POUR L'AGENCE)
ET ÉCHANGE AVEC LES PARTENAIRES TECHNIQUES

ÉTÉ 2015



VALIDATION POLITIQUE INTERMÉDIAIRE (CA / AG DE JUIN)

AUTOMNE 2015



TEMPS TECHNIQUE (ARRÊT DES ORIENTATIONS DE L'OFFRE DE SERVICES / TRAVAIL SUR LES VALEURS)

Nov./Déc. 2015



ÉCHANGES TECHNIQUES (COMITÉ TECHNIQUE PARTENARIAL 26/11)
ET POLITIQUE (BUREAU 9/12)

16 DÉCEMBRE



VALIDATION DU PROJET

2016/2020



MISE EN ŒUVRE DES CHANTIERS OPÉRATIONNELS ET ÉVALUATION ITÉRATIVE

ÉVOLUER À LA MESURE DES CHANGEMENTS DE PARADIGMES

La transformation de l'environnement et la nécessité de se saisir de nouveaux enjeux impliquaient de reconsidérer l'acte I du projet d'Agence. L'analyse des enjeux pointés par les élus dessine 5 grands défis à relever dans la mise en œuvre de l'acte II d'ici à 2020 et 4 orientations stratégiques pour y parvenir.

5 GRANDS DÉFIS À RELEVER À L'HORIZON 2020

1

PENSER LE SYSTÈME TERRITORIAL DANS SA GLOBALITÉ, DE LA MÉTROPOLE AUX TERRITOIRES PÉRIURBAINS, RURAUX ET DE MONTAGNE

Sous l'effet combiné de la métropolisation et de l'évolution des modes de vie, le fonctionnement des territoires a, depuis quelques années, radicalement changé. **Les territoires ne sont plus des entités isolées et aut centrées mais les éléments d'un même système territorial très imbriqué au sein duquel les interdépendances sont de plus en plus intenses.** Il est donc nécessaire de mobiliser de nouveaux outils d'analyse des

réalités de fonctionnement et de penser une planification renouvelée au service du dialogue interterritorial. **La reconnaissance de l'importance des phénomènes métropolitains et des interactions entre les différentes échelles de territoire doit faire progresser l'ensemble des acteurs vers une meilleure intelligence partagée des phénomènes à l'œuvre.**

2

COMPLÉTER L'OBSERVATION DU FONCTIONNEMENT DES TERRITOIRES PAR UNE COMPRÉHENSION DES COMPORTEMENTS DES INDIVIDUS ET DES DIFFÉRENTS ACTEURS

C'est notamment la meilleure **compréhension des comportements, des modes de vie, des stratégies individuelles et collectives des personnes et des acteurs socioéconomiques** qui permettra cette nécessaire analyse du fonction-

nement des territoires et leur évolution. Cela implique d'enrichir les approches d'observation des territoires par des analyses plus sociologiques et qualitatives, en temps réel.

DÉVELOPPER UN SAVOIR-FAIRE SPÉCIFIQUE DANS LA GESTION DES PROCESSUS (CONCERTATION, MÉDIATION, INTERCESSION)

3

Intégrer l'idée d'échelles pertinentes et déployer une même politique à des échelles multiples (inter territorialiser les politiques publiques), renvoie encore à la capacité de « mise en dialogue » des territoires qui « font système ». **La production de la ville et du territoire durables suppose également de**

pouvoir associer efficacement la société civile et l'ensemble des parties prenantes à la conception même des politiques et des projets publics. Aussi, en complément de son expertise technique, l'Agence doit-elle améliorer ses savoir-faire en matière de conduite des processus.

INTÉGRER LES LOGIQUES DE PRODUCTION COLLABORATIVE DES SERVICES, DES POLITIQUES ET DES PROJETS PUBLICS

4

En plein bouleversement, sous l'effet notamment de la crise financière et de l'impératif de transition énergétique, la fabrique de la ville et des territoires appelle des approches innovantes, plus partenariales, avec une plus grande hybridation et une véritable coproduction entre acteurs publics et acteurs pri-

vés. Jusque-là, les rôles de chaque sphère étaient beaucoup plus cloisonnés. Cela interroge à la fois les partenariats et les modes de production de l'Agence, et sa capacité à **développer un rôle de contributeur / d'animateur de réseaux d'acteurs.**

DÉVELOPPER UNE CULTURE NUMÉRIQUE

5

Bien qu'il ne s'agisse pas de son cœur de métier, **l'Agence peut difficilement s'abstraire des apports multiples de la technologie** dans la manière de penser

et de faire fonctionner la ville et le territoire, et de promouvoir des politiques publiques nouvelles, notamment en matière de mobilités.

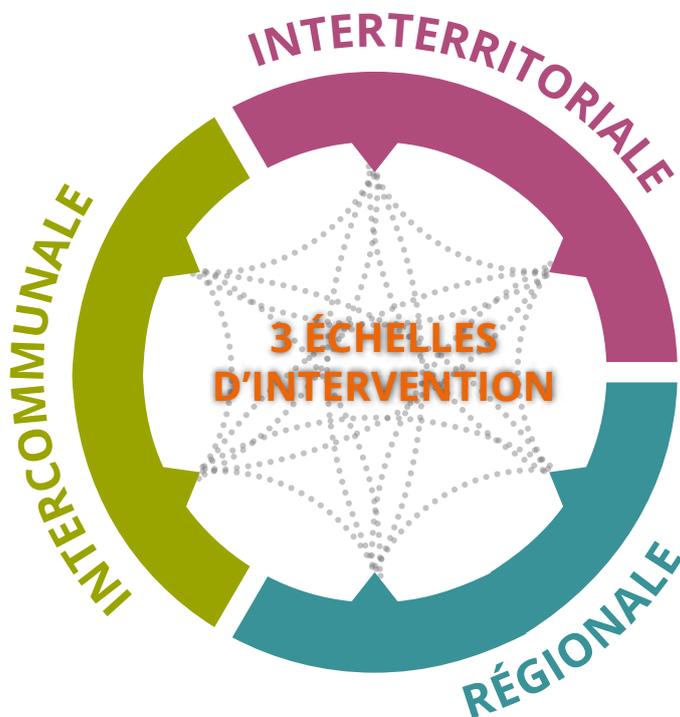


UN PROJET STRUCTURÉ AUTOUR DE 4 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

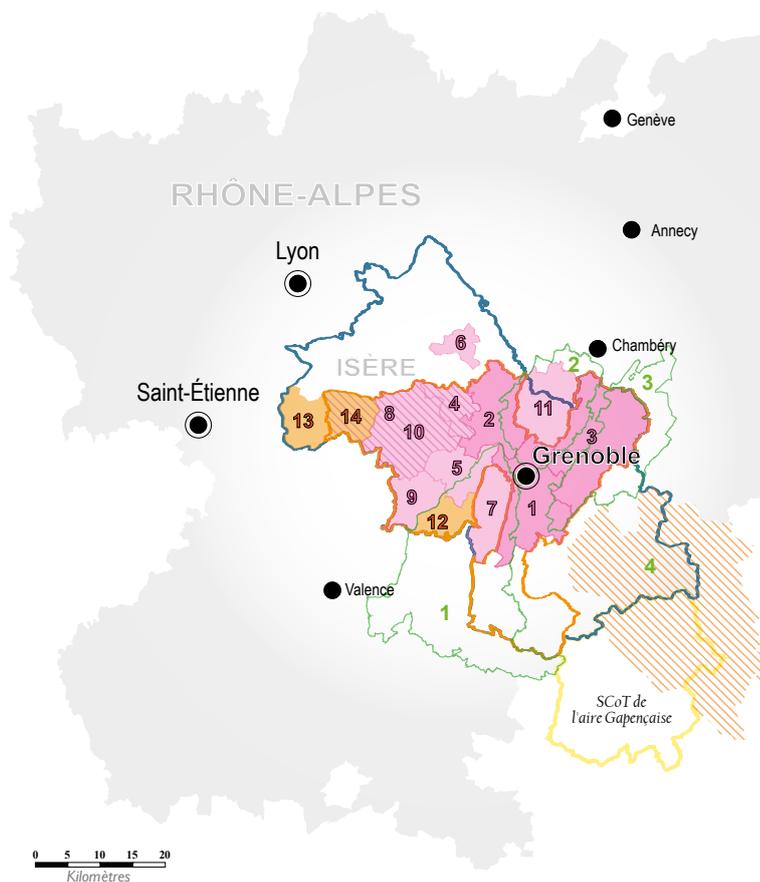
L'évolution de l'environnement, les grands enjeux dont l'Agence doit se saisir, et les défis qui en résultent, ont conduit à compléter les impulsions déjà données par l'acte I du projet en structurant l'acte II autour de quatre orientations stratégiques devant progressivement permettre de bâtir l'Agence de demain.

ORIENTATION N°1 : OPTIMISER NOTRE AIRE D'INTERVENTION

La montée en puissance de l'échelon régional en matière de planification stratégique, de développement économique et de gestion de l'ensemble de la mobilité interurbaine, ainsi que la généralisation des PLU intercommunaux et le développement des besoins de coopération interterritoriale (au sein du SCoT de la région grenobloise notamment), dessinent **trois échelles d'intervention (ou cibles stratégiques) à privilégier pour l'Agence de demain.**



La carte ci-contre illustre les partenariats de l'Agence en 2015, tels qu'ils se sont construits en 2014. On voit que si l'activité récente de l'Agence préfigure déjà un certain nombre d'évolutions auxquelles l'Agence se prépare, elle montre aussi **une concentration des activités à l'échelle métropolitaine et des relations encore très « bilatérales », des interactions insuffisantes, qui ne correspondent que partiellement à ce que devrait être « son marché décloisonné » demain.**



Les partenaires et/ou territoires de référence
Juillet 2015

- 🇫🇷 État
- ⬜ Conseil régional Rhône-Alpes
- ⬜ Conseil général de l'Isère
- 🟠 EP SCoT de la Région Urbaine Grenobloise
Agglomération Grenobloise, Bièvre-Valloire, Le Grésivaudan, Pays Voironnais, Sud Grésivaudan, Trièves.
- 🟡 EP SCoT de l'Aire Gapençaise
- 🟤 Syndicat Mixte des Transports en Commun (SMTC)
- Intercommunalités adhérentes**
 - 1 Métropole Grenoble-Alpes Métropole
 - 2 Communauté d'agglomération du Pays Voironnais
 - 3 Communauté de communes Le Grésivaudan
 - 4 Communauté de communes de Bièvre Est
 - 5 Communauté de communes de Chambaran Vinay Vercors
 - 6 Communauté de communes des Vallons de la Tour
 - 7 Communauté de communes du Massif du Vercors
 - 8 Syndicat mixte du Pays de Bièvre-Valloire
 - 9 Communauté de communes du Pays de Saint-Marcellin
 - 10 Communauté de communes Bièvre Isère
 - 11 Communauté de communes Coeur de Chartreuse
- 🟩 **Parcs Naturels Régionaux**
 - 1 PNR du Vercors
 - 2 PNR de la Chartreuse
- 🟤 **Réseau urbA3 des agences d'urbanisme Rhône-Alpes**
- Les coopérations et adhésion en préparation et hypothèses**
 - 🟩 3 Projet de PNR du massif de Belledonne
 - 🟤 4 Parc National des Ecrins
- 🟠 12 Communauté de communes de la Bourne à l'Isère
- 🟠 13 Communauté de communes du Pays Roussillonnais
- 🟠 14 Communauté de communes du Territoire de Beaurepaire

L'enjeu est bien, d'ici 2020, de **rééquilibrer les interventions de l'Agence auprès des trois cibles stratégiques définies** et de **renforcer notamment sa proximité avec l'échelon régional**, en coopération avec le réseau des Agences qui s'est élargi en 2015 aux quatre agences Auvergne Rhône-Alpes (Clermont-Ferrand, Lyon, Saint-Etienne et Grenoble).

En 2020, l'Agence vise à plus d'interaction et de perméabilité entre les échelles, à une capitalisation de son expertise au profit de l'ensemble des territoires et, en particulier, des territoires de faible densité, ainsi qu'à une proximité renforcée avec l'échelon régional.





**ORIENTATION N°2 :
 OUVRIR NOTRE POSITIONNEMENT**

Dans le prolongement de l'acte I, l'acte II du projet d'Agence doit conforter l'articulation du positionnement de l'Agence autour des **quatre grandes dimensions qui, selon ses membres, la caractérisent et définissent sa valeur ajoutée** dans le paysage de l'ingénierie territoriale :

1 LA UNE AGENCE MULTISCALEAIRE

La nécessité de penser « système territorial » implique plus que jamais que l'Agence puisse **intervenir sur l'ensemble des échelles, de l'îlot à l'échelle régionale**, mais aussi et surtout, qu'elle puisse **contribuer à articuler ces différentes échelles**. C'est une condition de sa capacité non seulement à comprendre le fonctionnement des territoires, mais aussi à développer le nécessaire dialogue entre eux qui leur permettra d'améliorer ce fonctionnement.

2 UNE AGENCE PLURIDISCIPLINAIRE

La volonté exprimée par l'acte I du projet d'Agence de sortir d'une compétence centrée sur l'urbanisme et la planification afin d'organiser la transition vers une agence globale doit être confirmée. L'observation (enrichie, élargie, ouverte...) et la planification (renouvelée, à visée plus opérationnelle) resteront toujours des cœurs de métier de l'Agence. Cette dernière doit également **répondre à l'attente des territoires en matière de définition des grandes politiques publiques et des projets** : cela suppose de **renforcer sa pluridisciplinarité et sa pluri expertise** autour de nouvelles compétences, de nouveaux métiers, de nouvelles méthodes, de nouveaux savoir-faire... mais aussi de nouveaux réseaux lui permettant de capter ponctuellement l'expertise complémentaire.

**3 UNE AGENCE PLURIELLE :
 A LA FOIS STRATÈGE, EXPERTE,
 TECHNIQUE, ANIMATRICE**

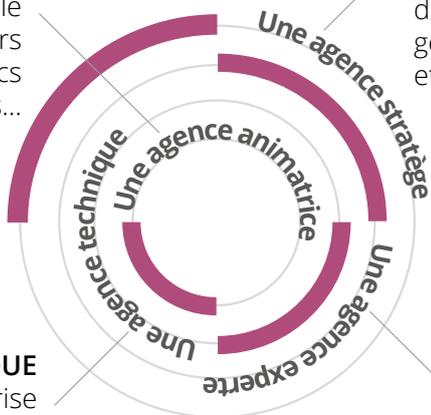
Malgré (ou en raison de) la montée en puissance des métropoles et des EPCI nécessitant l'intégration en leur sein de compétences de plus en plus riches, l'Agence gagnera à déployer sa **capacité à intervenir à l'étage stratégique et à accompagner le décideur politique**. Mieux elle maîtrisera les processus, aidera à faire travailler ensemble les territoires, à faire dialoguer tous les acteurs qui font la ville et le territoire, plus elle se rendra utile. Pour autant, si tous les territoires réaffirment leur besoin d'Agence, tous ne manifestent pas les mêmes besoins et attentes. Pour ces raisons, l'Agence doit désormais être tout à la fois stratège, technique, experte et animatrice.

ANIMATRICE
 qui développe la capacité de réunir et de faire travailler ensemble des acteurs publics et privés...

STRATÈGE
 qui alimente les réflexions stratégiques des directions générales et des élus

TECHNIQUE
 qui maîtrise une large gamme d'outils réglementaires, d'observation et de représentation

EXPERTE
 qui produit des études et des analyses thématiques croisées



④ UNE AGENCE AGILE ET INNOVANTE

Une attente récurrente des collectivités vis-à-vis de l'Agence, et plus largement de l'ingénierie publique, est de les aider à renouveler leurs visions, leurs conceptions et leurs pratiques en matière d'aménagement et de développement des territoires et d'éclairage de leurs politiques publiques. **L'Agence doit ainsi per-**

mettre l'impulsion, la capitalisation et le partage des expériences novatrices conduites dans les territoires. Elle doit aussi être en veille, favoriser l'ouverture de l'éventail des solutions, l'articulation des compétences, contribuer à la diffusion des innovations et constituer un pont entre l'université, la recherche et les territoires.

ORIENTATION N°3 : DIVERSIFIER NOS MODES D'INTERVENTION

La contrainte financière conduit à un renforcement des collaborations entre l'ensemble des organismes d'ingénierie publique et à de plus grandes coopérations entre sphère publique et sphère privée. Les logiques d'acteurs changent en effet radicalement, au sein de nouveaux systèmes de coproduction et de cofinancements publics-privés de la ville, de montage de projets complexes, de nouveaux modèles économiques, et de stratégies d'attractivité, qui appellent **un fort besoin d'articulation** des compétences, de croisement des approches, de renouvellement des pratiques et d'organisation des process.

Pour intervenir plus efficacement, **préserver sa capacité à servir tous les territoires** (là et de la façon où elle est la plus utile), et **capitaliser l'expérience au bénéfice de tous**, l'Agence doit pouvoir moduler son « niveau d'intervention », selon le besoin du territoire et la plus-value de son expertise au regard de ce besoin :

- **En activant ses réseaux** (locaux et nationaux),
- **En nouant des partenariats stratégiques**, non seulement avec l'ingénierie publique, mais aussi avec l'ingénierie privée, ainsi qu'avec l'université et la recherche, dans **un cadre d'échanges, de complémentarités et d'apprentissages réciproques**, enrichissant pour tous,
- **En s'appuyant sur des expertises complémentaires** chaque fois que nécessaire.

Dans cet esprit, selon la nature du besoin et les marges de manœuvre de son programme d'activité partenarial, l'Agence devra pouvoir décider de faire seule, de faire avec ou de faire faire.





ORIENTATION N°4 :
REVISITER NOTRE OFFRE DE SERVICES

La dernière orientation stratégique concerne naturellement le contenu même de l'offre de services qui, compte tenu à la fois de l'évolution du contexte et des nouveaux enjeux pointés par les élus, doit nécessairement pouvoir intégrer **trois vecteurs d'évolution** :

- Une **observation plus ouverte**, plus stratégique, plus qualitative, plus accessible
- Une **planification renouvelée** au service du dialogue interterritorial
- Des **politiques publiques repensées** à l'aune des nouveaux paradigmes.

Ces vecteurs d'évolution viendront irriguer les **trois grands axes d'intervention** de l'Agence, nouveaux axes structurants du programme partenarial dès 2016. Ils recouvrent :

- L'accompagnement des **démarches prospectives et l'innovation territoriale**
- La contribution à la **planification et à l'élaboration de stratégies territoriales**
- Le renforcement de **l'expertise thématique au service des politiques publiques**.

Quant à l'observation, mission centrale et historique de l'Agence, elle est désormais appréhendée comme **un noyau venant diffuser la connaissance dans les projets**, répartis selon les trois axes.



TRADUIRE L'ÉVOLUTION DANS L'OFFRE DE SERVICES

Les analyses qui précèdent fixent clairement le cap du changement que l'offre de services à construire viendra incarner au cours des cinq prochaines années. Élaborées en étroite collaboration avec les équipes et les membres, les pistes qui suivent donnent à voir le chemin à parcourir, déjà bien balisé.

→ HORIZON 2020



Axe 1 → ACCOMPAGNER LES DÉMARCHES PROSPECTIVES ET L'INNOVATION

L'Agence se veut un creuset d'expériences capitalisant et mettant à disposition des territoires des initiatives originales développées au niveau local ou national. À travers le renouvellement de son conseil scientifique espace de veille et de débat au cœur de la recherche sur les questions d'aménagement du territoire et de politiques publiques elle doit aussi organiser un pont entre le monde scientifique et les territoires afin de diffuser les concepts innovants et de contribuer à leur expérimentation et à leur évaluation.

Axe 1 →

CONSTATS ET ÉVOLUTIONS

La prise de conscience des limites environnementales, économiques et sociales, et des conséquences sur la santé du modèle productiviste énergivore actuel, rend inéluctable la **transition vers un modèle plus durable** et encourage les **visions nouvelles**. Il importe de sortir des modèles normés et de s'attacher aux spécificités et atouts des territoires qui portent en

eux leurs propres capacités d'adaptation (c'est la notion de résilience). Enfin, le contexte de raréfaction de la ressource publique et d'émergence de la contribution privée ou citoyenne, porte à la **recherche d'organisations, de services ou de solutions diversifiés et ajustés aux besoins, aux pratiques, etc.**



Axe 1 →



PISTES DE RENOUVELLEMENT DE L'OFFRE DE SERVICES

IDENTIFICATION DE LA VULNÉRABILITÉ DES SYSTÈMES ET RECHERCHE DE NOUVEAUX MODÈLES (NOTAMMENT DANS LE CADRE DU CONSEIL SCIENTIFIQUE)

→ Investiguer et **surveiller en continu l'ensemble des « objets de changement »**, qu'ils soient de nature technique, pratique, méthodologique, comportementale, sociale, sociétale... tels que **les technologies, les pratiques et solutions de mobilités, le lien social, les pratiques et aspirations individuelles et collectives, etc.** Il est particulièrement important, pour permettre à l'Agence d'assurer son rôle de vigie au service des politiques publiques, de **mieux connaître la capacité de changement de comportement et les conditions de son acceptabilité.**

→ Concevoir **des projets et stratégies de territoires innervés par l'ensemble des enjeux** climatiques, de pollution de l'air, de risques, de santé publique et de protection de la biodiversité : ce ne sont pas des cas d'études isolés mais des composantes-clés de la pertinence de l'action publique et de l'urbanisme durables.

→ Développer **une observation davantage ciblée sur l'ensemble de ces enjeux et sur le développement des inégalités**, au-delà de la question de la précarité énergétique, afin à la fois d'élargir et affiner les analyses.

→ Développer **une meilleure connaissance de la résilience des territoires**, de leur capacité à s'adapter à l'évolution du climat et à l'aggravation des risques naturels.

→ ...

APPUI AUX RÉFLEXIONS DE RECOMPOSITION TERRITORIALE DANS LE CADRE DES ÉVOLUTIONS INSTITUTIONNELLES

→ Mobiliser **des capacités de lectures nouvelles des enjeux territoriaux**, dépassant les périmètres établis, et produire **des lectures objectives des fonctionnements des territoires** (flux).

→ Développer **des traitements appropriés, à la fois techniques et politiques, des problématiques territoriales** en s'obligeant à penser l'articulation et le continuum des échelles, du local au global.

→ ...

PARTICIPATION AUX RECHERCHES ET DIFFUSIONS MÉTHODOLOGIQUES DE CONNAISSANCES CAPITALISÉES DANS LES PROJETS MAIS AUSSI AU SEIN DES RÉSEAUX D'ACTEURS

→ Intégrer aux travaux de l'Agence les nécessaires **veilles et diffusions méthodologiques**, notamment des innovations menées, qu'il convient de capitaliser dans le socle partenarial.

→ Assurer une **veille prospective et le repérage des évolutions** en collectionnant et en fertilisant les connaissances autour des enjeux et des tendances.

→ Organiser de façon durable et régulière le **partenariat entre l'Agence d'urbanisme et les réseaux universitaires** afin d'assurer une meilleure intégration de l'innovation dans les politiques publiques (mais aussi d'assurer le retour d'expérience à capitaliser dans les formations).

→ ...



PARTICIPER À LA PLANIFICATION ET À L'ÉLABORATION DE STRATÉGIES TERRITORIALES

La loi ramène l'Agence à réaffirmer son positionnement sur le champ de la planification. Le fait saillant toutefois, qui n'était bien sûr pas ignoré dans l'acte I, concerne **la montée en charge de la planification intercommunale qui s'illustre aujourd'hui par la multiplication des PLU intercommunaux sur nos territoires**. Très motrice dans l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre du SCoT de la région grenobloise, à l'avant-poste sur les schémas de secteur, impliquée dans les démarches préfiguratrices (chartes d'aménagement et de développement durables) tout autant que, à l'échelle locale, dans des démarches de projet urbain de plus en plus partenariales, l'Agence ne pouvait manquer de s'investir dans les PLUi, forte de sa lecture et de sa connaissance des différentes échelles. Pour autant, **il s'agit bien de rebattre les cartes et de développer une approche intégrée et moderne de la planification**. En effet, la planification doit largement dépasser la seule approche réglementaire pour inclure à la fois **une visée plus stratégique (proche de la logique qui guide l'élaboration des projets de territoires), et une visée pré-opérationnelle (projets urbains et quartiers durables)**.

Axe 2 →

CONSTATSET ÉVOLUTIONS

La question de la planification et de l'élaboration des stratégies territoriales est fortement bousculée, tant par la réforme territoriale (qui désigne la Région et l'intercommunalité comme les piliers du développement et de l'aménagement des territoires), que par les phénomènes de métropolisation et leur impact sur l'évolution

des modes de vie, qui changent aujourd'hui radicalement le fonctionnement des territoires. Cela impose **de penser le territoire « réticulaire »** (l'espace de fonctionnement des mobilités et des autres flux signifiants) et donc de **savoir lire et prendre en compte les différentes mailles de gestion de l'espace**.

AXES DE RENOUVELLEMENT DE L'OFFRE DE SERVICES

CONTRIBUTION À L'ÉLABORATION ET À LA MISE EN ŒUVRE DES DOCUMENTS D'URBANISME

- Concevoir la planification **au sein d'un « système territorial »** global pour optimiser la conception, le déploiement et l'articulation des politiques publiques.
- Concevoir la planification comme **une scène partagée, de croisement et de mise en cohérence** de l'ensemble des politiques territoriales.

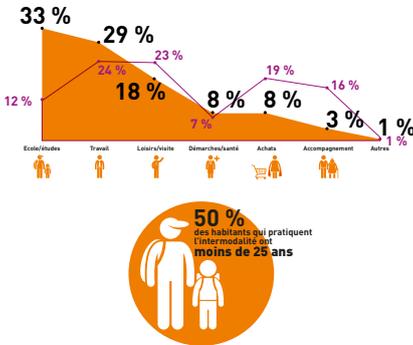
CONTRIBUTION À L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE TERRITORIALE

- Contribuer à l'organisation du **dialogue entre les territoires** afin de favoriser la mise en place de politiques à des échelles adaptées (et parfois multiples).
- Mobiliser de **nouveaux outils d'observation** permettant de mesurer les interactions entre les territoires et d'identifier les leviers pour agir mieux.

CONTRIBUTION À L'ÉLABORATION DU PROJET URBAIN

- Articuler la **planification avec l'urbanisme de projet** (mettre les règles au service du projet).
- Compléter **l'approche par indicateurs avec une approche sociologique** (usages, comportements, stratégies des acteurs socio-économiques) ; se confronter au terrain pour s'ancrer dans la réalité et le temps réel.
- Investir le champ de la fabrique urbaine dans un **rôle d'animateur**, en renforçant à la fois la visibilité de l'Agence et ses relations avec différents partenaires, notamment privés (avec par exemple la réalisation d'un annuaire des projets et des acteurs des projets de la région grenobloise).

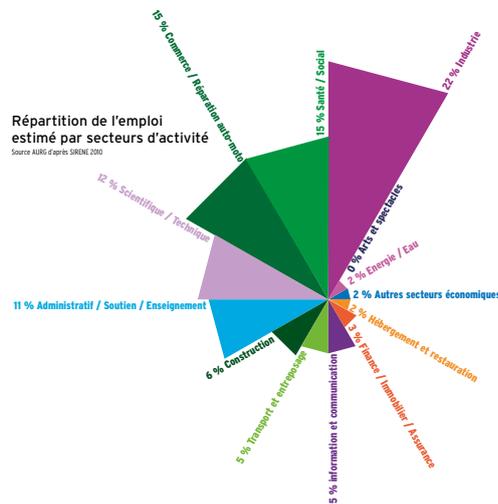




CONTRIBUTION À LA REPRÉSENTATION DES TERRITOIRES ET DE LEURS INTERACTIONS

→ En complément des outils cartographiques et statistiques classiques, produire de **nouvelles représentations des territoires** (dynamiques, à partir des flux, mais aussi sensibles, qualitatives, interactives et pédagogiques...).

← **Axe 2**



Niveau de concentration des emplois au sein des zones d'activités
Ex : plus de 60 % des emplois du secteur industriel sont localisés en ZAE

- > 60 % de l'emploi total du secteur
Industrie
Énergie / Eau
Information / Communication
Scientifique et technique
- 40 à 60 % de l'emploi total du secteur
Construction
Transport / Entreposage
Santé / Social
Commerce / Réparation auto-moto
- 20 à 40 % de l'emploi total du secteur
Finance / Immobilier / Assurance
Hébergement / restauration
- < 20 % de l'emploi total du secteur
Administratif / Soutien / Enseignement
Arts / Spectacles
Autres secteurs



RENFORCER L'EXPERTISE THÉMATIQUE AU SERVICE DES POLITIQUES PUBLIQUES

L'acte I du projet d'Agence, faisant le constat de la sectorisation montante des politiques à l'échelon intercommunal (PLH, PDU, Plan climat énergie) et régional (Schémas régionaux issus de la loi Grenelle, territorialisation des politiques), interpellait déjà fortement sur nombre d'évolutions nécessaires. À ces deux échelons, la prise en considération de l'évolution des modes de vie appelle plus que jamais à **croiser les expertises et les échelles autour de six thématiques : habitat ; cohésion sociale ; environnement et énergie ; mobilités ; économie territoriale ; politiques foncières.**

L'évolution du programme d'activité, ces dernières années, témoigne des avancées réalisées dans ces domaines où l'Agence s'illustre de plus en plus comme **outil d'interface entre les différents niveaux territoriaux**, faisant valoir des capacités d'expertises croisées, d'observation et d'animation. Ici s'exprime singulièrement la **pertinence de l'agence pluridisciplinaire et collaborative, au service de la transversalité des approches et de la combinaison des échelles**, présente sur des sujets capitaux comme l'économie territoriale, l'ingénierie de l'environnement et bien d'autres : des atouts plus qu'indispensables alors qu'il s'agit moins aujourd'hui d'évolutions que de mutations complexes auxquelles apporter des réponses.

Axe 3 →

CONSTATS ET ÉVOLUTIONS

Que ce soit en matière d'économie, d'habitat, de mobilités... Il n'est pas un champ thématique qui échappe aux changements de paradigmes et dont l'approche, au sein des politiques publiques, ne doit être repensée. L'Agence pluridisciplinaire se devait de s'interroger sur l'adéquation de ses compétences et de son expertise au regard des nouveaux domaines et méthodes de l'action publique qu'il

lui appartient d'accompagner dans le changement. Ainsi, les nouveaux enjeux des politiques publiques territoriales nécessitent non seulement de renouveler les modes d'investigation, mais aussi d'être en capacité de mieux mettre en évidence les « frottements » entre les différentes logiques sectorielles et de contribuer à leurs synergies.

RENOUVELER LA CONCEPTION DE L'ÉCONOMIE TERRITORIALE ET ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES COMPOSANTES DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (SPHÈRE PRODUCTIVE ET PRÉSENTIELLE) : il s'agit de mieux prendre en compte la dissociation spatiale de plus en plus importante entre les lieux de production de la richesse et ceux de sa distribution, d'intégrer l'impact de la concentration des fonctions productives dans les métropoles et les grands centres urbains, ainsi que le développement d'une économie des territoires intermédiaires portée de plus en plus par la sphère présenteielle. On sort ici des problématiques « étroites » d'aménagement de zones économiques et d'implantation d'entreprise. Cela suppose de développer la connaissance des territoires et de leurs inter fonctionnements et de permettre ainsi aux territoires d'un même bassin de s'inscrire plus encore (en connaissance de cause) dans une logique de coopération (et non plus de concurrence).

S'ATTACHER À PROMOUVOIR UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT QUI BÉNÉFICIE À L'ENSEMBLE DES TERRITOIRES d'un même système d'influences, en participant à l'élaboration de politiques sectorielles.

PARTICIPER À LA CONSTRUCTION D'UNE AIRE MÉTROPOLITAINE ET D'UNE RÉGION RAYONNANTES à l'échelle internationale: c'est un moteur de développement pour tous les territoires de leur aire d'attraction.

DÉVELOPPER LES MISSIONS EN MATIÈRE D'URBANISME STRATÉGIQUE DANS LE DOMAINE ÉCONOMIQUE : étude de requalification, programmation...

MENER DES ÉTUDES D'OPPORTUNITÉ ET DE MARCHÉ, en s'appuyant sur une veille interne constituée autour des problématiques de développement et d'aménagement commercial et économique.

S'OUVRIRE À D'AUTRES ACTEURS POUR MIEUX INTÉGRER DES NOUVEAUX CHANTIERS thématiques tels que montagne, agriculture, tourisme, numérique...



← Axe 3

En synthèse, construire (en complémentarité d'autres outils d'ingénierie) un véritable outil d'appui à l'économie territoriale, en maillant quatre cœurs de métier :

- ➔ **LE PROJET**, au travers des études de requalification urbaine et de programmation économique
- ➔ **LA STRATÉGIE** de développement économique, au travers des études préalables à l'élaboration de politiques sectorielles
- ➔ **LES APPROCHES TRANSVERSALES**, grâce à l'observation et la capitalisation de la connaissance des territoires
- ➔ **LA PLANIFICATION**, au travers des études préalables à l'élaboration de stratégies d'aménagement.





RENOUVELLEMENT DE L'OFFRE DE SERVICE MOBILITÉ

S'ADAPTER À LA NÉCESSITÉ DE RENOUVELER LA CONCEPTION DES POLITIQUES PUBLIQUES marquées par la **FIN DE LA CONSTRUCTION DES INFRASTRUCTURES LOURDES** : il s'agit désormais de passer d'une logique de report modal à une logique plus globale d'organisation pluri territoriale de la mobilité, en tenant compte de tous les modes et des spécificités locales, et d'aider à organiser l'ensemble des offres et solutions de mobilité envisagées comme des briques interdépendantes d'un seul et même système cohérent.

PROMOUVOIR ET ESSAIMER LES DÉMARCHES INTÉGRÉES (en veillant à l'articulation urbanisme-déplacements) et **NÉGOCIÉES** (contrats d'axe).

CONFORTER L'AGENCE COMME « LIEU DE RESSOURCE » au service de l'élaboration, du pilotage et de l'évaluation des politiques de déplacement, par une observation mutualisée de la mobilité.

VEILLER À CE QUE CETTE OBSERVATION SOIT BIEN CONNECTÉE AUX DÉCISIONS, qu'elle permette d'appréhender l'évolution des usages et de mieux comprendre les stratégies individuelles pour construire les solutions et services adaptés.

EXPLOITER L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES SOLUTIONS TECHNIQUES ET TECHNOLOGIQUES pour étoffer l'offre de services mobilité.



RENOUVELLEMENT DE L'OFFRE DE SERVICE HABITAT

CONFORTER L'EXPERTISE CHAÎNÉE HABITAT / FONCIER / SOCIÉTÉ / URBANISME pour accompagner la structuration et la cohérence des politiques de l'habitat sur un territoire élargi, dans une exigence d'opérationnalité et d'articulation des échelles.

ACCOMPAGNER LES EFFORTS DE REQUALIFICATION du parc existant (en faisant appel à l'innovation), enjeu majeur des politiques d'habitat pour les années à venir.

ACCOMPAGNER LES PROBLÉMATIQUES ÉMERGENTES ET RENFORCER L'EXPERTISE SUR LE CHAMP DES « NOUVEAUX MODES D'HABITER » et notamment l'habitat participatif, l'habitat intergénérationnel (en lien avec la question du vieillissement) et l'intégration des questions énergétiques et climatiques.

ENRICHIR L'OBSERVATION PAR DES APPROCHES PLUS QUALITATIVES ET DAVANTAGE FONDÉES SUR LES USAGES, pour comprendre, au-delà des comportements et des analyses de parcours résidentiels, les stratégies déployées par les ménages en matière d'habitat et, plus globalement, leurs aspirations et leurs propres perceptions du bien être.



APPROFONDIR LA CONNAISSANCE PAR L'OBSERVATION DES DIFFÉRENTES FORMES DE VULNÉRABILITÉ : en lien avec la Politique de la Ville, il s'agit de s'intéresser fortement aux inégalités sociales, spatiales, générationnelles qui se creusent, dans l'observation (ex. le baromètre des quartiers).

CONTRIBUER PAR CE BIAIS À NOURRIR LA DÉFINITION DES POLITIQUES THÉMATIQUES dans tous les domaines qui touchent à la vie des territoires : habitat, économie, mobilité, environnement...

DÉVELOPPER DE NOUVELLES APPROCHES DE L'ESPACE PUBLIC comme lieu à enjeu pour la cohésion sociale et **FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE LIEUX DE CRÉATION DE LA SOCIABILITÉ** en recherchant notamment à mieux appréhender les éléments d'amélioration du vivre ensemble.



PROMOUVOIR DES POLITIQUES EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT PLUS INTÉGRATRICES ET PLUS GLOBALES : il s'agit d'aider à concevoir l'environnement comme un chapeau à l'ensemble des politiques publiques et de l'organisation du territoire (et non plus comme une politique particulière et distincte).

CONFORTER LA PLACE DES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES (notamment la biodiversité) ou énergétiques, dans le cadre de la concertation : travail sur le « bien commun » avec la population, les écoles, les acteurs.

FAVORISER L'INTÉGRATION DANS LES DOCUMENTS D'URBANISME, puis la mise en œuvre opérationnelle, des questions climatiques, de santé, de pollution de l'air, de nuisances sonores, de risques et d'exposition des populations.

PRENDRE EN COMPTE LE RÔLE RENFORCÉ DES TERRITOIRES DANS LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET CLIMATIQUE et les accompagner dans leurs démarches énergétiques, en assurant auprès d'eux la promotion des démarches de planification sobres en énergie et d'un urbanisme favorable aux économies d'énergie.

ENRICHIR L'OBSERVATION SUR LE LIEN ENTRE BIODIVERSITÉ ET AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE et confronter plus systématiquement les données environnementales avec les données d'évolution des territoires.

CONCEVOIR LE PROJET URBAIN AU REGARD DES ENJEUX d'adaptation climatique, de transition énergétique, de nature et d'agriculture en ville, de diminution des expositions aux nuisances et aux risques.

CONTRIBUER À CONCILIER la lutte contre l'étalement urbain, la recherche d'un cadre de vie de qualité et la valorisation du paysage quotidien, afin de conforter durablement l'attractivité de la qualité de vie des espaces urbanisés. Il s'agit de favoriser l'émergence de solutions partagées, acceptables, efficaces, adaptées à la diversité des territoires et des situations.



← Axe 3





RENOUVELLEMENT DE L'OFFRE DE SERVICE POLITIQUES FONCIÈRES

DÉVELOPPER L'OBSERVATION FONCIÈRE SUR DE NOUVELLES THÉMATIQUES comme le foncier économique, l'immobilier d'entreprise, l'immobilier touristique...

ACCOMPAGNER TOUS LES TERRITOIRES DANS LA MISE EN PLACE DE STRATÉGIES FONCIÈRES (renouvellement urbain, reconversion des friches...)

EXPLOITER LES POSSIBILITÉS OFFERTES PAR LES DÉMARCHES INTÉGRÉES DES PLUi, en favorisant la traduction, le croisement et l'opérationnalité des politiques publiques.

← Axe 3

UNE PREMIÈRE TRADUCTION DE L'OFFRE DE SERVICES DANS LE PROGRAMME PARTENARIAL D'ACTIVITÉ 2016

Soit une cinquantaine de projets qui répondent d'ores et déjà en partie à ces orientations d'offre de services.



Accompagner les DEMARCHES PROSPECTIVES et l'INNOVATION TERRITORIALE

- **APPUI AUX RÉFLEXIONS DE RECOMPOSITION TERRITORIALE**
 - Coopération métropolitaine Voironnais – Grésivaudan – Métropole
 - Réflexion sur les autorités organisatrices de mobilité
 - Analyse des systèmes territoriaux – séminaire SCoT 10 mars
 - Atlas réseau des agences Auvergne Rhône-Alpes Insee
- **IDENTIFICATION DE LA VULNÉRABILITÉ DES SYSTÈMES ET RECHERCHE DE NOUVEAUX MODÈLES**
 - Analyse relations métropoles lyonnaise et grenobloise
 - Impact sur l'économie territoriale
 - Étude stations
 - Vulnérabilité énergétique
 - Urbanisme et Santé
 - OBSy - Baro/Métro II
 - Modèle déplacement – club modélisation
 - Projections scolaires, démographiques
- **INNOVATION**
 - Conseil scientifique
- **VEILLE - MÉTHODOLOGIE**
 - Pratiques territoriales innovantes (éco-quartier)
 - Participation clubs FNAU



Participer à la PLANIFICATION et à l'élaboration des STRATÉGIES TERRITORIALES

- **CONTRIBUTION À L'ÉLABORATION DES DOCUMENTS D'URBANISME**
 - Réflexions préalables Sraddet
 - Les SCOT (Rug, aire gapençaise)
 - Les PLUi (Massif du Vercors, Grenoble-Alpes Métropole, Bièvre Isère, Bièvre Est, Cœur de Chartreuse)
 - Les PLU
- **CONTRIBUTION À L'ÉLABORATION DE STRATÉGIES TERRITORIALES**
 - Projets de territoire
 - Articulation chartes PNR et documents d'urbanisme
 - Démarche départementale des espaces naturels et agricoles
- **CONTRIBUTION À L'ÉLABORATION DES PROJETS URBAINS**
 - Appui à l'élaboration de projets urbains
 - Urbanisme de projet
- **CONTRIBUTION À LA REPRÉSENTATION DES TERRITOIRES ET DE LEURS INTERACTIONS**



Renforcer l'EXPERTISE THÉMATIQUE au service des POLITIQUES PUBLIQUES

- **POLITIQUES ENVIRONNEMENTALES**
 - Intégration dans les documents de planification (Etat initial de l'environnement et Evaluation environnementale)
 - Appui au suivi et à la mise en œuvre du SRCE
 - Définition des trames vertes et bleue à l'échelle locale
- **ÉCONOMIE TERRITORIALE**
 - Définition de stratégies de développement et d'aménagement économique
 - Expertise foncière, schéma zones d'activité
 - Études sectorielles (innovation, économie présentielle dont études commerce...)
- **MOBILITÉ**
 - Articulation urbanisme / transport
 - Appui à la conception de politiques de déplacement et de stationnement
 - Appui aux projets (infrastructures et services à la mobilité)
 - Connaissance des pratiques de mobilité, flux et TC (observatoire des déplacements, EMD...)
 - Guide « espaces publics et voiries »
- **HABITAT**
 - Stratégie d'habitat territoriale (PLH)
 - Appui observation départementale de l'habitat
 - Appui aux politiques de mixité et d'attribution
 - Observatoire local des loyers
- **COHÉSION SOCIALE ET TERRITORIALE**
 - Appui aux politiques de cohésion sociale et urbaine
 - Analyse des fragmentations socio-spatiales
 - Analyse des besoins sociaux
- **POLITIQUES FONCIÈRES**
 - OFPI
 - Études de gisement foncier
 - Appui aux opérateurs fonciers (urbanisme opérationnel)
 - Foncier économique et stratégie de reconversion des friches économiques



Diffuser l'OBSERVATION dans les projets

EXPRIMER NOS VALEURS POUR FAIRE VIVRE LE PROJET D'AGENCE ET INCARNER LE CHANGEMENT

Aucune organisation ne peut se développer sans l'affirmation d'un socle de valeurs explicites, partagées et incarnées, auquel arrimer son histoire, son action, son management, sa vision de l'avenir.

PARTAGER LE SENS DE L'ACTION

Le projet d'Agence acte II, qui constitue à terme la mise à jour du positionnement et de l'offre de services de l'Agence dans un contexte inédit de mutations (et de recrutements exceptionnels en période de lancement du PLU métropolitain), réclame de l'engagement, collectif et individuel. Il importe pour cela de **s'assurer que le sens de l'action soit compris de tous, et qu'il se fonde sur un socle de valeurs partagées.**

C'est pourquoi, au sein de la démarche d'élaboration du projet, **il a semblé essentiel de s'extraire de l'intense activité quotidienne pour réunir « hors cadre » l'ensemble des collaborateurs, lors d'un séminaire d'une journée qui s'est déroulé le vendredi 4 décembre 2015** (venant clore une démarche contributive en plusieurs étapes), pour échanger et s'interroger : *Entre les jeunes arrivés et ceux, encore nombreux, qui sont en place depuis plus de quinze ans, comment créer du lien ? Tous partagent-ils la même idée de l'Agence, de sa vocation et des enjeux de son évolution ? N'y a-t'il pas un sens singulier à travailler dans une agence d'urbanisme et dans celle-ci – ancrée de longue date dans le paysage local – en particulier ? Quel ciment peut souder l'équipe dans son ensemble, mais aussi les individus au sein des équipes projets ? Qu'est-ce qui fait le lien entre l'Agence d'hier, celle d'aujourd'hui et celle de demain ; qui est source de fierté d'appartenance et de motivation à travailler ici plutôt qu'ailleurs ?...*

Les valeurs d'une entreprise, dès lors qu'elles sont explicites et partagées, sont fondamentales et constituent la base de tout management. À l'heure de formaliser notre projet, il était tout particulièrement nécessaire de s'unir pour les formuler et les hiérarchiser, afin de construire, d'un commun accord, les lignes de conduite de l'Agence, de l'ensemble des salariés aux dirigeants.



En chemin vers l'écriture des valeurs de l'Agence

AUTOMNE 2014

Engagement de la démarche projet d'Agence

9 OCTOBRE 2014

Séance théâtre forum

ÉTÉ 2015

Élaboration de la démarche

19 OCTOBRE 2015

Diffusion d'un questionnaire à tous les salariés

ENTRE LE 17 NOVEMBRE

Organisation de focus groupes

ET LE 23 NOVEMBRE 2015

4 DÉCEMBRE 2015

Réunion de tous les collaborateurs lors du séminaire de réflexion et de production

La réflexion a montré à quel point l'action de l'Agence était chevillée à deux valeurs génétiques et inaliénables : le sens de l'intérêt général et la volonté de le servir en innovant en permanence. Un ensemble de valeurs associées a été décliné, témoignant d'une envie partagée de débattre et de s'engager dans une démarche de progrès collectif, pour et avec les territoires.

5 GRANDES VALEURS AU CŒUR DE NOS MISSIONS ET COLLABORATIONS

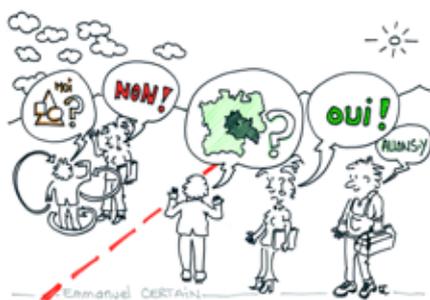
Une charte des valeurs développant chacune des valeurs synthétisées ici a été rédigée, précisant les vecteurs de progrès pour l'action collective (l'Agence et ses membres) et pour l'action individuelle (chacun des collaborateurs dans l'exercice de sa mission).

Document intégral à retrouver sur : www.aurg.org

UNE AGENCE INVESTIE POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL, QUI A LE SENS DE SON UTILITÉ ET DE SES RESPONSABILITÉS PUBLIQUES

L'Agence d'urbanisme, du fait de sa gouvernance publique partenariale, de son statut associatif et de ses missions régies par la loi, est – par essence – **un organisme d'intérêt général**. Elle porte des responsabilités vis-à-vis des collectivités territoriales qui la mandatent et qui lui font confiance, notamment pour développer leurs stratégies d'aménagement, accompagner leurs décisions et construire leurs politiques publiques au sein de cette vision territoriale large, multiforme et interactive, que l'Agence est à même de leur fournir. Elle joue également un rôle

important au travers de l'observation et de la prospective sur les questions de vulnérabilités, de société, de risques, sur les dysfonctionnements, les préoccupations environnementales et climatiques et, plus globalement, dans l'accompagnement des problématiques émergentes. Cet **ancrage fort dans les grands défis des territoires**, quels qu'ils soient, imprègne la **déontologie, voire l'éthique, professionnelle de l'Agence, que ses collaborateurs doivent mettre en œuvre au quotidien**.



UNE AGENCE « AU SERVICE », PLURIELLE, ENGAGÉE DANS UNE DÉMARCHE DE QUALITÉ GLOBALE ET D'ÉVOLUTION CONTINUE

Parmi les nombreux défis auxquels doit répondre l'Agence, la question de la complexité des systèmes territoriaux et de l'intégration des grands enjeux dans l'élaboration des politiques publiques nécessite plus que jamais d'organiser la transition vers une agence globale, dont la **vocation pluridisciplinaire** permet de croiser utilement les approches et de mettre en synergie les expertises (les siennes propres

et celles des autres dans une logique de complémentarité). Dans le prolongement de l'acte I du projet d'Agence, cela suppose de renforcer cette vocation autour de nouvelles compétences, de nouveaux métiers, de nouvelles méthodes, de nouveaux savoir-faire... au sein de processus lisibles, collaboratifs, évaluables et capitalisables.



UNE AGENCE INVENTIVE ET PROSPECTIVE, QUI CULTIVE L'OUVERTURE ET L'INNOVATION AU PROFIT DU BIEN COMMUN TERRITORIAL

L'Agence œuvre, parmi et avec d'autres, dans **l'anticipation des territoires futurs**. Au rang des différents rôles attendus par ses membres et notifiés dans le projet d'Agence acte II, lui revient celui de **vigie** (pour découvrir les évolutions, informer et permettre de s'y préparer) et celui d'**ai-guillon** (qui fait avancer). Aucun de ces rôles ne peut être tenu si l'Agence est fermée sur elle-même, sur ses acquis et ses

convictions. Au contraire, pour y parvenir, elle doit se montrer **ouverte, à l'affût, connectée** à de multiples réseaux, cultiver la **diversité des regards et des approches**, et contribuer à **l'amélioration permanente des compétences de ses collaborateurs**, à affûter leur esprit critique, leur curiosité, leur appétence pour la nouveauté...



UNE AGENCE AGILE ET COLLABORATIVE, EN RECHERCHE PERMANENTE DE VALEUR AJOUTÉE AU SEIN DE L'OFFRE D'INGÉNIERIE TERRITORIALE

L'Agence est à la fois **outil et acteur de la fabrique de la ville et des territoires**. Or cette dernière est en plein bouleversement, sous l'effet notamment de la crise financière qui affecte les collectivités et de l'impératif de transition énergétique. De fait, cette fabrique devient aujourd'hui plus partenariale, moins cloisonnée, avec une plus grande hybridation et une véritable coproduction entre acteurs publics et acteurs privés. Cela pose la question à la fois de la capacité de l'Agence à

développer un **rôle d'animateur de réseaux** (pour une mise en cohérence et en convergence de l'action) et de ses modes de production partenariaux. En effet, au regard de son aire d'intervention et de la grande diversité des besoins de ceux qui font appel à ses services, l'Agence doit répondre avec **souplesse et réactivité** en diversifiant ses modes d'intervention et en intervenant là où sa **valeur ajoutée** est la plus significative et complémentaire.



UNE AGENCE HUMANISTE ET À L'ÉCOUTE, ATTENTIVE À LA QUALITÉ DES RELATIONS (INTERNES / EXTERNES) ET DU PARTENARIAT

Aujourd'hui exceptionnellement dimensionnée à 60 personnes, en majorité des chargés d'étude, l'Agence s'est fortement renouvelée ces dernières années et se trouve riche d'une **équipe jeune** (moyenne d'âge inférieure à 40 ans), **féminisée** (60 % de l'effectif actuel), à fort potentiel intellectuel (haut-niveau de diplôme), très **diversifiée** et surtout **passionnée** : on ne vient pas travailler à l'Agence par hasard et l'implication dans les sujets, qu'ils soient sociétaux, environnementaux, économiques, nécessite une appétence forte pour « la chose publique ». Le **sens du collectif** et l'attachement à l'individu y sont des valeurs

essentielles à considérer avec attention, car ils peuvent parfois être malmenés dans un contexte d'activité intense et de projets complexes. Les notions d'écoute, de respect, de reconnaissance, de réciprocité, doivent être portées au sein d'un **management soucieux de dialogue, de participation et de cohésion**. Enfin, et c'est important de le rappeler, l'Agence n'agit jamais pour elle-même : son action est fondée sur le **partenariat**. Outil au service de ses adhérents, elle se veut donc **solidaire, impartiale, équitable**. Chaque collaborateur se doit d'être gardien de cet état d'esprit.



PROGRESSER ET MESURER LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET : LES CHANTIERS

L'acte I du projet d'Agence se déclinait en dix grands chantiers (six chantiers opérationnels et quatre chantiers fonctionnels) identifiés comme des axes de progrès prioritaires pour la nouvelle organisation et devant permettre l'évaluation en continu de la mise en œuvre (ce qui est fait / ce qui reste à faire / ce qui mérite d'être requestionné). Le principe de ces chantiers, pour certains poursuivis, pour d'autres nouveaux, est réitéré dans l'acte II avec la même volonté de transparence, de lisibilité et de capacité d'ajustement de l'action.



CHANTIER INNOVATION ET PROSPECTIVE, DONT CONSEIL SCIENTIFIQUE

Cette **dimension-clé du devenir de l'Agence et du territoire**, déjà présente dans l'acte I, devient particulièrement centrale au regard des enjeux de mutation. Rouage technique et stratégique d'un écosystème territorial complexe, outil de veille et de prospective, l'Agence est particulièrement attendue dans sa capacité à susciter / impulser l'innovation au cœur des projets, en soutenant l'intensification des collaborations entre acteurs, en facilitant le transfert et la valorisation.

Toujours au service des partenaires institutionnels, le **Conseil scientifique est réactif sous une triple forme** : un groupe restreint de chercheurs, réuni environ trois fois par an, assurant l'animation scientifique et le lien Agence / Enseignement supérieur et Recherche à partir de sujets ciblés, et un forum plus largement ouvert aux partenaires de l'Agence, permettant d'assurer le partage des réflexions et analyses issues de l'investigation scientifique. Un troisième cercle ouvert au grand public, par le biais de publications et d'événements, est envisagé in fine.

LES MEMBRES DU CONSEIL SCIENTIFIQUE
(groupe restreint) **AU 30 MARS 2016**
(au titre d'une institution ou d'une expertise)

FEUILLE DE ROUTE DU CONSEIL SCIENTIFIQUE

→ Une clarification du « projet scientifique » de l'Agence d'urbanisme et de ses différentes instances de fonctionnement ;

→ Un rôle accru du Conseil scientifique dans le pilotage des partenariats et des programmes de recherche entre l'Agence et l'ESR (enseignement supérieur et recherche) dans une visée d'enrichissement mutuel ;

→ Des questionnements mieux formalisés : qu'attend-on des chercheurs et acteurs mobilisés dans le Conseil scientifique et selon quels modes de fonctionnement ?

→ Un Conseil scientifique dont les travaux aident les équipes de l'Agence à innover, tout en permettant aux chercheurs d'être plus en phase avec les évolutions des territoires ;

→ Un Conseil scientifique plus restreint en nombre et plus large thématiquement, impliquant de revisiter le cercle de chercheurs invités dans le sens d'une transversalité renforcée.

DÉMARCHE MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Le champ de l'innovation au sein d'une entreprise, quel que soit son domaine, est très large. C'est un fil conducteur de l'action. Il touche à la fois son offre (produits ou services), ses méthodes (et les moyens techniques ou technologiques liés), les relations avec son environnement, et son organisation. Dans tous les cas, il ne peut

s'agir que d'un process collectif (intégrant l'ensemble des collaborateurs) et itératif, ancré dans l'analyse d'une situation de départ, aux objectifs d'évolution bien définis, au regard desquels les progrès peuvent être évalués. La démarche est à construire dès 2016, dans le prolongement du chantier sur les valeurs.

CHANTIER GESTION DE PROCESSUS

INTERNE

L'objectif de montée en qualité des méthodologies, des productions et de la relation à la maîtrise d'ouvrage doit venir **structurer l'organisation interne autour des projets** : les modes opératoires

et de pilotage ainsi que les modalités d'évaluation doivent être clairement précisés au service d'une efficacité et d'une lisibilité renforcées, ou chaque compétence est optimisée.

EXTERNE

La fabrique de la ville et des territoires, en plein bouleversement, ne peut plus se penser de façon traditionnelle et cloisonnée. Elle repose sur des configurations d'acteurs multiples et inédites, qui doivent conduire chacun d'eux, et en pre-

mier lieu l'Agence, à s'interroger sur son rôle. Dans cette reconfiguration, afin de **rendre possible et d'organiser la rencontre entre les différents acteurs, publics et privés**, elle a vocation à se positionner en animatrice.

CHANTIER ADAPTATION DES RESSOURCES HUMAINES / FORMATION

La montée en compétences, liée à la fois au rythme des évolutions, au besoin d'adaptation, de réactivité et d'anticipation, comme au renforcement de la capacité d'innovation de l'organisation, impose de formaliser des objectifs clairs et partagés, traduits dans **un plan de formation au service de l'intérêt collectif**.

COMUE

Université Grenoble Alpes :
Yassine Lakhnech,
VP recherche et innovation

Pacte : Natacha Seigneuret,
enseignante-chercheuse

Institut de géographie alpine (IGA) : Luc Gwiazdzinski, directeur

Institut d'urbanisme de Grenoble :
Jean-Michel Roux, directeur

Ensag (Ecole d'architecture de Grenoble) : Marie Wozniak,
directrice

Institut d'études politiques (IEP) de Grenoble : en attente de désignation

Représentants du monde socio-professionnel :

Jean Bornarel, Président Alliance Université Entreprise de Grenoble (AUEG)

Nicolas Kada, professeur de droit public, codirecteur du CRJ et du GRALE (GIS CNRS)

Emmanuelle Georges-Marcelpoil, ingénieure chercheuse en économie territoriale, directrice de l'unité de recherche développement des territoires montagnards au centre Irstea de Grenoble

Romain Lajarge, enseignant-chercheur à l'Université Grenoble Alpes et directeur adjoint du CIST - Collège international des sciences du territoire

Paolo Laj, directeur du GIS Envirhônalp

Renaud Cornu-Emieux, titulaire de la chaire «Digital natives» à Grenoble école de management (GEM) ; responsable ingénierie pédagogique au département Management et Technologie

Pierre Le Queau, maître de conférence, UFR Sciences de l'homme et de la société, Département sociologie

Olivier Frérot, vice-recteur de l'Université catholique de Lyon

Jean-Paul Bret, président de l'Agence

Philippe Cardin, élu au bureau et président du conseil scientifique de l'Agence

Benoît Parent, directeur général de l'Agence



CHANTIER VALEURS ET MANAGEMENT

La démarche sur les valeurs a révélé quelques fragilités, dysfonctionnements et attentes fortes, réaffirmant la nécessité de **compléter le travail d'amélioration du savoir-faire par l'amélioration du savoir-être**, dans les relations internes, et notamment managériales, comme dans les relations externes.



CHANTIER PARTENARIATS STRATÉGIQUES

La question des partenariats est **au cœur des enjeux du projet d'Agence** (le partenariat est l'essence-même de l'Agence et de son fonctionnement). Aujourd'hui l'Agence entretient des relations assez hétérogènes avec une grande diversité d'acteurs, qui peuvent être de nature statutaire, conventionnelle, partenariale au sein de réseaux d'observation ou de la Plateforme d'ingénierie, ou plus informelles.

L'ampleur des mutations, le fort besoin de lisibilité et d'optimisation des ressources, imposent de considérer cette question sous un angle nouveau et d'élargir le cercle, en l'ouvrant notamment aux acteurs privés des projets. Acteur et parfois animateur d'un écosystème territorial complexe et, encore une fois, très attendue sur sa capacité à s'appuyer sur ses différents réseaux, l'Agence doit engager avec ses membres une réflexion approfondie sur sa stratégie partenariale autour des questions suivantes :

- Quelles précautions ? (Garantir la liberté d'action individuelle / Éviter la dispersion)
- Quelles priorités ? Quelle échelle (locale ? Nationale ?) Quels champs investir ?
- Quelles formes d'engagement et de contractualisation (partage des données) ?
- Quels temps / Quels espaces dédiés ?
- Quelle hiérarchisation ? Quelle(s) gouvernance(s) ? Quelle valorisation collective ?
- ...



CHANTIER RAYONNEMENT TERRITORIAL

L'implication conjoncturelle forte de l'Agence dans le PLUi métropolitain ne doit pas masquer les acquis de l'acte I qui ont permis l'élargissement de son rayonnement territorial (cf. l'adhésion de nouvelles communautés). L'Agence a non seulement consolidé son ancrage dans l'agglomération et auprès de territoires périurbains proches comme le Pays Voironnais et le Grésivaudan, mais elle a aussi développé sa présence dans les massifs (Vercors, Chartreuse...) et dans le périurbain éloigné. Il lui faut dès maintenant **se projeter dans l'après PLUi et se préparer à capitaliser l'expérience au profit d'autres territoires...**

CHANTIER COMMUNICATION / IDENTITÉ / VALORISATION DE L'AGENCE



L'acte I a permis de rénover l'image de l'Agence auprès des élus et de rendre son offre plus lisible. Le contexte appelle à **réaffirmer solidement son positionnement partenarial et à mieux le traduire dans sa stratégie d'image et de communication**, visant à mieux informer sur les projets et à une plus large diffusion des connaissances capitalisées au sein du programme d'activité mutualisé, en s'appuyant sur une ligne éditoriale claire. La question du nom et de l'identité de l'Agence, et de leur déploiement dans la stratégie de communication (notamment événementielle en lien avec l'anniversaire des 50 ans de l'Agence), en conformité avec ce positionnement et la réalité de son assise territoriale, restent posées. Ce chantier (re)fondateur est donc à ouvrir rapidement.

CHANTIER ÉLABORATION / DIFFUSION DES DONNÉES DE L'AGENCE



L'Agence reçoit, produit et analyse un grand nombre de données, qu'elle exploite en interne dans ses études ou partage au sein des différents observatoires dont elle est partenaire. Cette riche production à usage prioritairement technique mériterait de pouvoir être traitée dans un objectif de partage et de capitalisation plus large, facilitant leur appropriation et bénéficiant à des cibles diversifiées... Les attentes sont fortes. Il s'agit d'être en **capacité « d'élaborer la donnée » pour la rendre plus accessible**. De ce point de vue, les liens avec le précédent chantier sont évidents.



EN UN COUP D'ŒIL

AIRE D'INTERVENTION

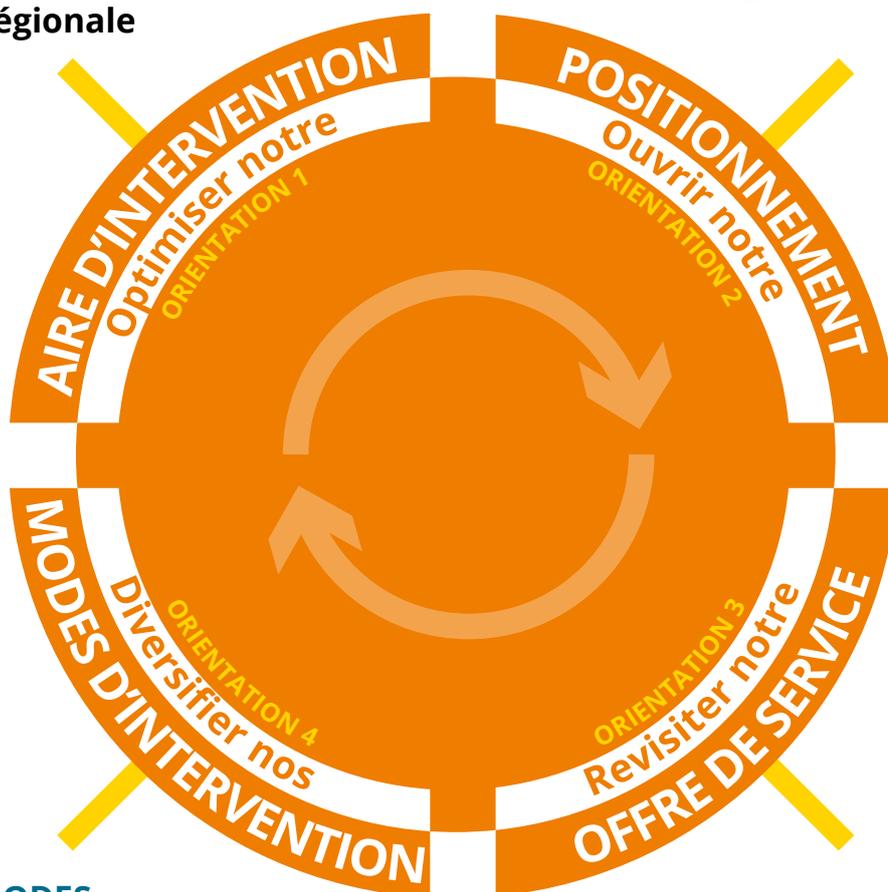
Intercommunale
Interterritoriale
Régionale

POSITIONNEMENT

Une Agence :
Multiscaleaire
Pluridisciplinaire
Plurielle

(experte, stratège, technique, animatrice)

Agile et innovante



MODES D'INTERVENTION

Faire
Faire avec
Faire faire

OFFRE DE SERVICE

Une observation plus ouverte,
plus stratégique, plus qualitative
et plus accessible

Une planification renouvelée
au service du dialogue interterritorial
Des politiques publiques repensées
à l'aune des changements de paradigmes

RÉSUMÉ

Depuis bientôt 50 ans, l'Agence d'urbanisme accompagne les évolutions de la grande région grenobloise et au-delà. Dans le paysage de l'ingénierie publique territoriale, créditée de son expertise pluridisciplinaire qui lui permet de croiser les approches, elle tient une place particulière que ses membres ont tenu à réaffirmer. En effet, pour préserver mais aussi renouveler cette expertise, ainsi que sa force de diagnostic, d'alerte et de proposition auprès des collectivités qui la mandatent, l'Agence se doit d'être en adaptation permanente. L'acte I de son projet d'Agence (2011-2014) lui a permis de franchir une première marche, significative mais insuffisante au regard des mutations, voire des ruptures à l'œuvre (sociales et sociétales, économiques, climatiques, énergétiques...), qui appellent des méthodes et des solutions nouvelles, dans un contexte de changements politiques, législatifs et institutionnels majeurs. C'est ce qui a motivé la décision d'engager, fin 2014, l'acte II du projet d'Agence, à horizon 2020.



21, rue Lesdiguières - 38000 Grenoble
Tél. : 04 76 28 86 00 • Fax : 04 76 28 86 12
accueil@aurg.asso.fr
www.aurg.org

Vous aider à concevoir aujourd'hui les territoires de demain

L'Agence a été appuyée dans sa démarche par le cabinet New Deal (Didier Locatelli).

Photos : AEPI, AURG, David Greffe

Création graphique : ça crée Val, Valérie Lassablière