

ACCOMPAGNEMENT À L'OPTIMISATION ORGANISATIONNELLE ET À LA CRÉATIVITÉ

L'Agence d'urbanisme de la région grenobloise, association cinquantenaire au service des collectivités territoriales, s'inscrit depuis plusieurs années dans une dynamique d'évolution à dimensions multiples, qui s'accélère. **Elle cherche un partenaire pour l'aider à améliorer le fonctionnement managérial de ses projets (internes / externes) et à doper sa créativité en toutes circonstances, dans le cadre d'un accompagnement sagace, sur mesure et itératif apte à mobiliser l'ensemble de ses collaborateurs-trices.**

1. L'AGENCE EN BREF

Outil partenarial d'ingénierie publique, l'Agence d'urbanisme de la région grenobloise a pour missions de suivre les évolutions des territoires qui constituent son aire d'intervention, de participer à la définition et à l'harmonisation des politiques d'aménagement et de développement, ainsi qu'à l'élaboration des documents d'urbanisme et de planification.

Association loi 1901, elle compte plus d'une cinquantaine de collaborateurs pluridisciplinaires, pour l'essentiel des chargé-e-s d'études issus de métiers variés (urbanistes, architectes, ingénieurs, juristes, cartographes, paysagistes, statisticiens, économistes, etc.) qui croisent leurs expertises dans les domaines de l'habitat et du foncier, de l'économie territoriale et du commerce, de la cohésion sociale, de l'environnement, de l'énergie et des mobilités, du tourisme...

L'Agence, en interaction avec d'autres acteurs (techniques ou universitaires), s'inscrit dans les réflexions en faveur de nouvelles approches pour l'aménagement de nos territoires et l'évolution de nos sociétés. Elle mutualise ses travaux, observations et analyses au service de ses membres, qui sont majoritairement des collectivités territoriales de l'aire alpine. Grâce à quoi, forte de son ancrage historique et de sa compétence globale, elle contribue à la connaissance, à la compréhension et au développement de l'aire grenobloise, dans une vision transversale, prospective et multi-échelles. www.aurg.fr

2. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

L'Agence met en œuvre un programme d'activité mutualisé qui consiste en la réalisation d'une grande diversité d'études et de projets pour ses membres (voir carte du partenariat sur le site). Ce programme est voté annuellement par le conseil d'administration, des évolutions intervenant tout au long de l'année pour intégrer de nouveaux projets ou pour tenir compte des évolutions de contexte.

Les chargé-e-s d'études, toutes et tous techniciens experts, sont répartis en quatre « cadres », managés par des responsables de cadre / directeurs-trices d'études, assurant (entre autres) un rôle d'arbitrage de différentes charges de travail et de suivi de la mise en œuvre des projets. La répartition des missions au sein des équipes projets s'effectue en comité de programme (instance interne qui réunit toutes les quatre semaines les référents institutionnels). Le pilotage technique de l'Agence est assuré par le comité de direction (directeur général, attachée de direction, responsables de cadre, directrice administrative et financière).

Les « référents institutionnels » (chargé-e-s d'études spécifiques) assurent la relation avec les représentant-e-s des collectivités-membres et veillent au bon déroulement du programme.

> Un positionnement récemment révisé

À partir de 2010, l'Agence d'urbanisme a procédé à son repositionnement technique et politique, avec l'élaboration de deux projets d'Agence (2011–2014 / 2015–2020). Ce positionnement se fonde sur : le renforcement du pilotage politique ; le développement des échanges avec la sphère technique et universitaire locale ; un accroissement du rendre-compte dans un contexte d'élargissement territorial et thématique.

Depuis 2017, elle développe sa politique de marque. En 2019, elle a assuré sa transformation digitale ce qui lui permet notamment de s'ouvrir au télétravail. Elle dispose désormais d'outils collaboratifs performants de gestion de projet, d'échanges (internes / externes) et de planification / suivi analytique expérimentés avec succès pendant la période de confinement, qui semblent bien appropriés par les collaborateurs·trices et contribuent à améliorer la fluidité de la conduite des projets.

> Un guide stratégique

À chaque renouvellement de mandat, les élus de l'Agence établissent avec les membres et les collaborateurs un projet d'Agence, guide stratégique global qui permet d'exprimer sa vocation, son positionnement, son offre de services, ses objectifs d'évolution... à horizon de 6 ans, en tenant compte des évolutions du contexte et des enjeux et autant que possible, dans une visée prospective.

Dans le cadre du dernier projet d'Agence (2015-2020), elle a également rédigé (avec les collaborateurs) une Charte des valeurs qui constitue la référence commune.

Elle s'apprête à engager la démarche projet d'Agence 2020-2026, dès que sa nouvelle gouvernance sera en place (octobre 2020), dans un contexte d'augmentation du télétravail et d'une situation sanitaire à l'évolution incertaine.

> Bilan du projet d'Agence qui s'achève

Le processus d'amélioration est un processus continu qui nécessite des temps d'évaluation des évolutions et de partage de nouveaux objectifs. D'autant plus, concernant l'Agence, que l'équipe a été fortement renouvelée ces dernières années et que les projets à gérer sont de plus en plus complexes (multiplicité des échelles territoriales, des parties prenantes, des enjeux, des thématiques ; délais et budgets contraints...).

Un bilan du projet d'Agence a été réalisé fin 2019 à partir d'entretiens réalisés auprès de nos partenaires (élus et techniciens des services) mais aussi en interne auprès des collaborateurs·trices (début 2020). Il laisse apparaître de réels progrès sur de nombreux points mais aussi des besoins de renouvellement ou d'amélioration sur d'autres.

En février 2020, un séminaire d'une journée a permis à l'ensemble de l'équipe de prendre connaissance de ce bilan et d'échanger, dans la perspective d'engager le prochain projet.

Des attentes fortes ont été exprimées dans ce cadre, qui tiennent à la fois aux process organisationnels internes et aux process d'animation dans le cadre de la gestion des projets et du programme partenarial avec les partenaires, afin qu'ils soient propices à la qualité, à la créativité et à l'innovation.

Principales problématiques pointées à l'issue du séminaire :

- Tensions dans la gestion de la ressource humaine dans un contexte d'activité dense et contrainte ;
- Difficultés quant à la circulation de l'information en interne (suivi des projets) malgré la diversité des outils ;
- Déficit d'appropriation de process de travail collectif (formalisation des projets, constitution des équipes, périmètres de responsabilité) ; attentes de clarification du rôle des instances de pilotage ;
- Recherche d'optimisation des process (fréquence et durée des réunions, bilan des missions, capitalisation...) et d'une optimisation de l'emploi des compétences internes (visibilité, composition des équipes, évolution professionnelle et formations, transfert d'expérience, montée en compétence...);
- Besoin de clarification des rôles (chef de projet/contributeurs/directeurs d'études) et d'amélioration de l'écoute et de renouvellement des postures au sein des équipes projet ; amélioration du partage de l'information à toutes les étapes ; bienveillance ;
- Questionnement autour des façons de dynamiser ou réguler la relation aux membres commanditaires (prise de commande, établissement du programme de travail, recherche de transversalité et de renouvellement, situations de co-production, situations de tensions ou de conflit) ;
- Besoin de renouvellement, de diversification et d'adaptation des méthodes et des pratiques, des techniques d'animation dans la conduite des projets pour favoriser l'émergence d'idées et solutions nouvelles, l'agilité et l'inventivité, la co-construction avec les parties prenantes, l'esprit d'équipe et la prise d'initiative.

3. LES ATTENDUS

L'Agence a multiplié les formations, sous une forme ou sous une autre, en matière de gestion de projets, de gestion des processus, de management, d'accompagnement au changement... Certaines plus intéressantes ou productives que d'autres mais dont les effets s'avèrent mesurés dans la durée. Ces démarches se sont déroulées il y a plusieurs années et depuis, l'équipe de l'Agence s'est fortement renouvelée. Les collaborateurs·trices sont plutôt sur la réserve quant à une énième « formation miracle » qui pourrait être perçue comme plus chronophage, trop formatée et standardisée que source d'amélioration sensible.

C'est donc tout autant une formation qui est attendue qu'un accompagnement souple, dynamique et sur mesure, relativement léger, ancré dans la parfaite compréhension des spécificités, des besoins et des priorités de l'Agence, permettant d'avancer par pallier et garantissant une évaluation partagée des avancées, à partir d'objectifs clairs, communément définis, au service d'un changement durable et en profondeur : co-construire un process ou une méthode spécifique, durable et reproductible malgré les évolutions de contexte ?

À travers la mise en place d'une culture "projet" partagée et efficace, il s'agit de créer une culture interne, une dynamique au long cours qui permette d'installer et transmettre (aux nouveaux venus) les bons réflexes, au service d'une plus grande efficacité, de plus de confort et d'une inventivité enracinée dans les pratiques, qui devienne une « marque de fabrique » des méthodes de l'Agence.

À terme, l'Agence doit être reconnue pour son expertise dans la gestion des processus et l'animation de la mise en débat, à la hauteur de son expertise technique (ce qu'elle doit donc être en capacité de s'appliquer à elle-même). **Elle doit également pouvoir faire vivre en son sein une solide culture de l'innovation et de la collaboration (être une pépinière d'idées pour elle-même et pour ses partenaires).**

4. PROCESS DE CONSULTATION PROPOSÉ

> Temps 1, sélection des candidatures et constitution d'une short list. Note d'intention avant le 15 octobre.

Après une prise de connaissance approfondie de l'Agence et ses spécificités (via son site internet) et une première analyse « a priori » **vous nous adresserez une note d'intention** restituant votre compréhension de nos métiers, de notre fonctionnement et de notre positionnement dans l'univers de l'ingénierie territoriale et dans le contexte actuel. Vous pourrez nous adresser toute question que vous jugeriez nécessaire pour parfaire votre connaissance de notre contexte de travail afin de mieux rédiger votre proposition d'intervention.

Vous traduirez ce que vous aurez compris de nos attentes et besoins en formulant des objectifs hiérarchisés, les premiers axes méthodologiques et les étapes de mise en œuvre relatifs à l'approche que vous aimeriez nous proposer pour les atteindre, dans un souci d'appropriation par l'ensemble des salariés (collectivement et individuellement). Vous nous fournirez une première approche budgétaire, des références, le CV des collaborateurs que vous mettrez à disposition de notre projet.

Votre note claire et explicite n'excèdera pas quatre pages et nous devra nous parvenir le 15 octobre au plus tard.

> Temps 2, élaboration d'une proposition détaillée, phasée, chiffrée. Dossier détaillé pour le 30 novembre.

À l'issue du temps 1, **l'Agence sélectionnera deux candidats et leur demandera de développer leur proposition pour le 30 novembre.**

Une rencontre préalable sera organisée pour un échange en profondeur, répondre aux questions, fournir tous les éléments nécessaires au diagnostic et à la préconisation, définir précisément le périmètre des attentes...

Un jury sera constitué pour la présentation des offres, avant sélection du partenaire qui nous accompagnera dans la mise en œuvre, en étroite articulation avec la démarche projet d'Agence concomitante.

D'avance merci pour votre offre, nous restons à votre écoute.