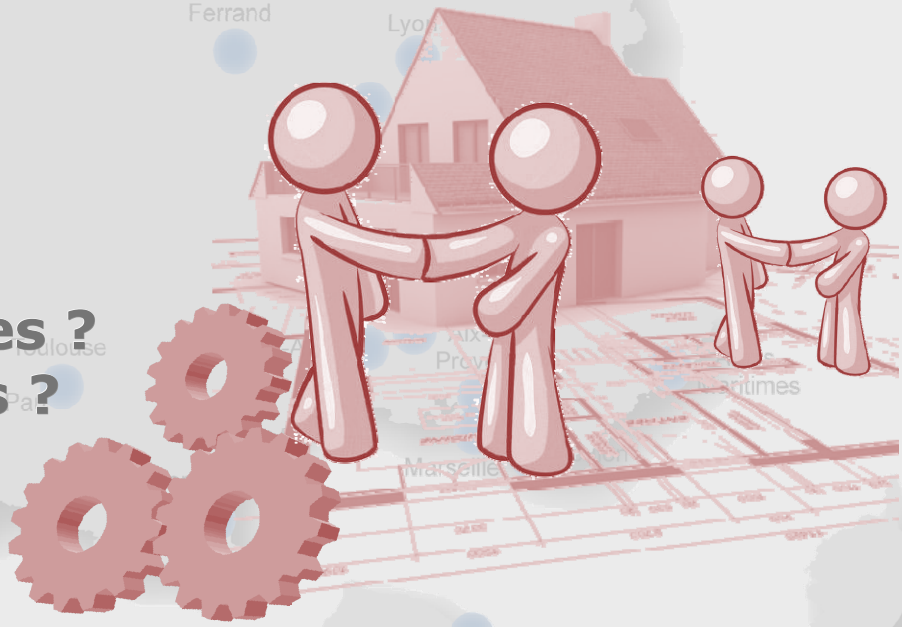
AUCAME

ACT'URBA

#1 - JUILLET 2011

Quel avenir pour les agences d'urbanisme ?

Bilan de l'enquête prospective de la FNAU



Quels partenaires ?
Quelles activités ?
Quels métiers ?

N°1 - JUILLET 2011

SOMMAIRE

Le cadre politique et législatif .. 5

Les activités des agences 8

Les métiers.....12

Conclusions 15

Annexes 16

__Act'Urba__ est la dernière née des publications de l'AUCAME (Agence d'Urbanisme de Caen-Métropole). Elle a pour vocation de faire le point sur un sujet d'actualité urbanistique au niveau local et/ou national.

__Ce numéro 1__ s'attache à exposer le bilan de l'enquête prospective sur le positionnement des agences, lancée par la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (à laquelle l'AUCAME appartient) lors de son assemblée générale du 26 janvier 2011.

Directeur de la publication : Patrice DUNY
Réalisation & Mise en page : ©AUCAME 2011
Crédits photographiques : AUCAME

Agence d'Urbanisme de Caen-Métropole
10 rue du Chanoine Xavier de Saint-Pol
14000 CAEN
Tél. : 02.31.86.94.00 / Fax : 02.31.39.88.83
email : contact@aucame.fr
www.aucame.fr

Lors de la réunion de son assemblée générale qui s'est tenue à Rennes, en marge des XXXIe rencontres annuelles des agences d'urbanisme, la FNAU s'est dotée d'un nouveau président en la personne de Monsieur Vincent FELTESSE (cf. photo), Président de l'agence de Bordeaux (A'Urba) et Président de la Communauté Urbaine de Bordeaux .

Son élection se produit à un moment où le contexte dans lequel travaillent les agences d'urbanisme est fortement évolutif, à la suite notamment de la promulgation des lois issues du Grenelle de l'environnement, mais également de celle de réforme des collectivités territoriales.

Rappelons que la FNAU est à la fois fédération d'élus mais également de techniciens. Ses quinze clubs thématiques sont autant de lieu d'échange d'expériences sur les méthodes et les pratiques. Elle est donc un lieu de mutualisation de l'expertise des territoires.

L'idée d'initier un large partenariat avec les associations d'élus est fortement portée par le nouveau Président. L'objectif serait de faire de la FNAU l'outil d'expertise national sur le fait urbain (Comme le GART sur le transport, par exemple), sachant qu'il existe des partenaires « naturels » de la FNAU : AMGVF, ACUF,...

Dès sa prise de fonction, le nouveau Président de la FNAU a proposé un cadre d'action novateur pour la Fédération qu'il a présenté comme : **« un P.A.R.I. sur l'avenir ».**

Partenariat : élargir les coopérations à un plus large panel d'institutions.

Appropriation : se faire reconnaitre comme le porte parole privilégié du fait urbain (finalement peu reconnu en France) et de la question des territoires.

Réseaux : c'est la raison même de l'existence de la fédération.

Innovation : la capacité d'innovation des agences doit être préservée, qu'il s'agisse de méthodes de travail, de techniques ou d'anticipation sur les sujets d'avenir *(Mode vie/Mode de ville, la ville numérique, la mobilité généralisée, le changement climatique, ville et énergie, ...)*. Plus que jamais, elles doivent garder un coup d'avance.

Préalablement au lancement de ce « P.A.R.I. », l'assemblée générale extraordinaire de la FNAU du 26 janvier 2011 a décidé d'engager une réflexion collective interne sur les évolutions des agences qui permettront de répondre aux attentes des territoires.

Dans cette optique, l'assemblée générale a choisi de lancer une enquête prospective sur le positionnement des agences, leurs partenariats, leurs missions, leurs activités et leurs métiers. L'enquête vise à identifier les dynamiques territoriales, sociétales ou professionnelles qui peuvent porter le développement des agences durant les 10 prochaines années. Les enseignements de l'enquête ont été débattus lors de l'assemblée générale du 29 juin 2011 et un cadre d'action commun sera adopté dans les prochains mois.

Un questionnaire selon cinq thèmes a été établi par la FNAU dans le courant du mois de février 2011 et adressé aux 52 agences du réseau qui ont eu jusqu'au 15 mars pour répondre.

Trente-trois agences (dont la liste figure en annexe) ont répondu à ce questionnaire qui a été exploité par cinq équipes de directeurs (une équipe par thème) :

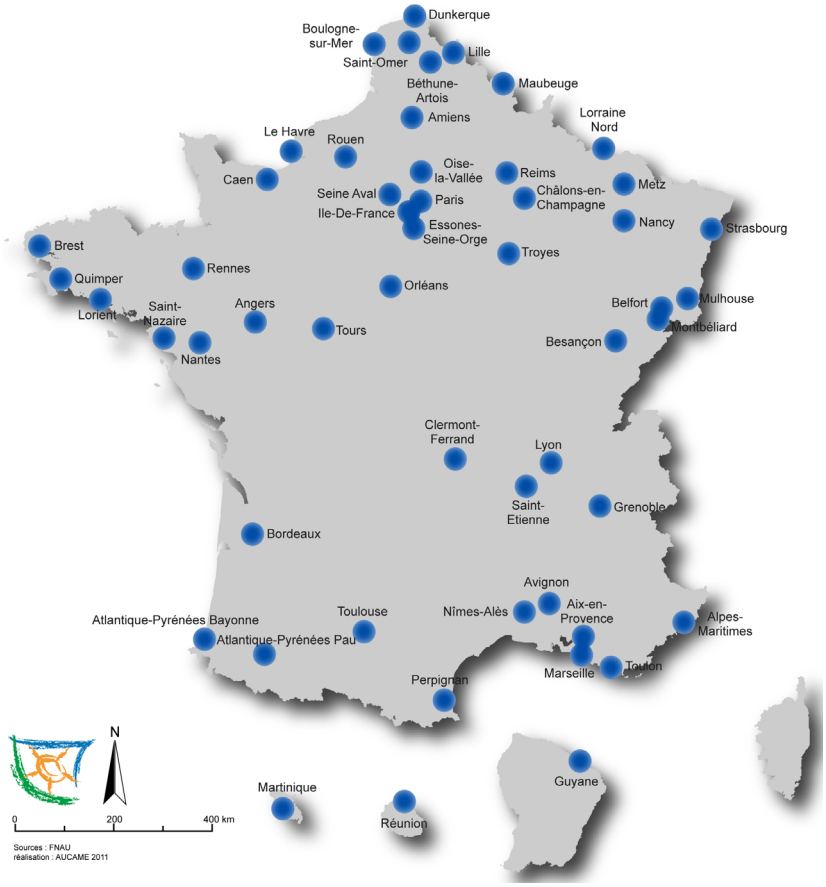
- **Le partenariat** : Sophie PURON (Châlons en Champagne) et Jean Marc MESQUIDA (Toulouse)
- **Le cadre réglementaire** ; Marcel BELLIOT et Sébastien DEBEAUMONT (FNAU)
- **Les activités** : Anne PONS (Strasbourg) et Patrice DUNY (Caen)
- **Les métiers** : Anne-Véronique VERNARDET (Évry) et Pascale POUPINOT (Creil – Compiègne)
- **Le réseau FNAU** : Brigitte BARIOL (Saint-Etienne), Jérôme GRANGE (Amiens) et François DUGÉNY (Île-de-France).

Les synthèses par thème ont été présentées lors du Bureau de la FNAU qui s'est tenu à Paris le 23 mars dernier.

Le présent document est constitué d'extraits du rapport de synthèse national et présente plus particulièrement les trois thèmes « cadre règlementaire », « activités » et « métiers ». Il montre que les questions débattues au sein des instances de l'AUCAME, dans le cadre de la préparation de son futur programme de travail partenarial, font écho à des préoccupations largement partagées au plan national.

C'est pourquoi le Président de l'AUCAME a souhaité que ce document soit porté à la connaissance des membres de l'Agence en l'état.

Les 52 agences d'urbanisme du réseau FNAU



Les agences ne travaillent pas « hors sol ». Elles exercent leurs activités dans un cadre législatif et réglementaire qui évolue avec le temps. Les agences des Lois Grenelle (2009-2010) et de la Réforme des Collectivités Territoriales de 2010 ne ressembleront pas aux agences de la Loi d'Orientation Foncière de 1967 et les agences de l'ère intercommunale ne travailleront pas de la même manière que celles de l'avant décentralisation

Quels sont les impacts prévisibles des lois issues du Grenelle de l'environnement et de la loi de réforme des collectivités territoriales (RCT) ?

Le cadre législatif et réglementaire issu du Grenelle de l'Environnement va conduire les agences à **développer des compétences techniques nouvelles dans les champs de l'environnement, de l'énergie, du changement climatique, du paysage, de la trame verte et bleue…** Cela va nécessiter le recrutement de spécialistes et générer des besoins de formation tant auprès des techniciens des agences que des élus. Cela amènera également les agences à développer de nouvelles méthodes de travail et rendra plus complexes les démarches de planification.

Les lois du Grenelle vont renforcer l'exigence d'interdisciplinarité et de transversalité et amener les agences à faire de leurs observatoires de véritables outils d'évaluation.

Les agences qui font des PLU communaux vont les abandonner au profit des PLU intercommunaux et d'une manière générale, la posture des agences risque d'évoluer d'un rôle de maître d'œuvre direct à celui d'un assistant au maître d'ouvrage.

La loi de réforme territoriale va avoir des conséquences importantes sur les agences.

- Le cadre territorial sur lequel s'appuie le partenariat des agences va être recomposé : rapprochement Région/ Département, émergence des « pôles métropolitains », stabilisation du découpage intercommunal avec des disparitions, des élargissements ou des regroupements. Le financement des agences sera impacté par ces changements avec parfois des opportunités nouvelles mais aussi des risques de fragilisation dans un contexte de précarisation financière des collectivités.
- Si les agences savent s'en saisir, l'émergence des « pôles métropolitains » apparaît comme une formidable opportunité :
  - ⇒ sur le fond car elle les amène à développer des visions stratégiques sur des échelles territoriales élargies
  - ⇒ sur la forme car elle favorise les relations inter agences et la mise en place de réseaux d'agences.
- La mise en place des « métropoles » peut aussi, à un moindre degré, servir le développement des agences dans la mesure où celles ci seront en mesure de proposer une ingénierie métropolitaine adaptée aux besoins de ces nouvelles entités.

Cette recomposition territoriale peut être exploitée par les agences dans ce qu'elles savent faire de mieux : **travailler à des échelles différentes, sur des thématiques transversales, gérer des projets complexes et animer un territoire.** Souvent associés à une réflexion sur la relation urbanisme/transport, plusieurs chantiers de ce type ont été

identifiés par les agences comme les InterSCoT, les projets transfrontaliers ou de plus vastes projets, tel l'Arc Méditerranéen…

Le danger a toutefois été souligné par certains d'un risque de "repliement" sur leur pré carré d'institutions territoriales attachées à leurs prérogatives ou inquiètes de leurs ressources.

Dans ce nouveau cadre, sur quels thèmes de travail et sur quels types de projets les agences peuvent-elles se positionner et s'investir ?

Plusieurs directeurs ont mis en avant le rôle d'ensemblier que peuvent jouer les agences dans la conception et le pilotage des projets complexes.

Parmi les thèmes de travail porteurs les plus souvent évoqués dans l'enquête, on peut citer :

- le suivi et l'évaluation des projets ;
- l'animation territoriale ;
- les PLU intercommunaux, plébiscités ;
- le travail à grande échelle sur les « pôles métropolitains » ;
- l'articulation urbanisme/ déplacements ;
- les dossiers "environnementaux" directement liés au Grenelle comme la trame verte et bleue (TVB), les plans climat-énergie territoriaux (PCET), les bilans et expertises énergétiques, l'empreinte écologique, les Agendas 21, les écocités et les éco-quartiers… ;
- le « chaînage » des stratégies de développement, de la grande échelle à la petite échelle et de la planification au projet … ;
- la prospective territoriale à toutes ses échelles ;
- les démarches inter-territoires, les InterSCoT… ;
- les modes de vie, la métropolisation et la ville numérique ;
- l'articulation entre l'université et le territoire ;
- l'articulation de la santé et de la culture avec les problématiques territoriales.

Quels nouveaux partenaires peuvent être intéressés par le positionnement partenarial et le programme d'activités pluridisciplinaire d'une agence d'urbanisme ?

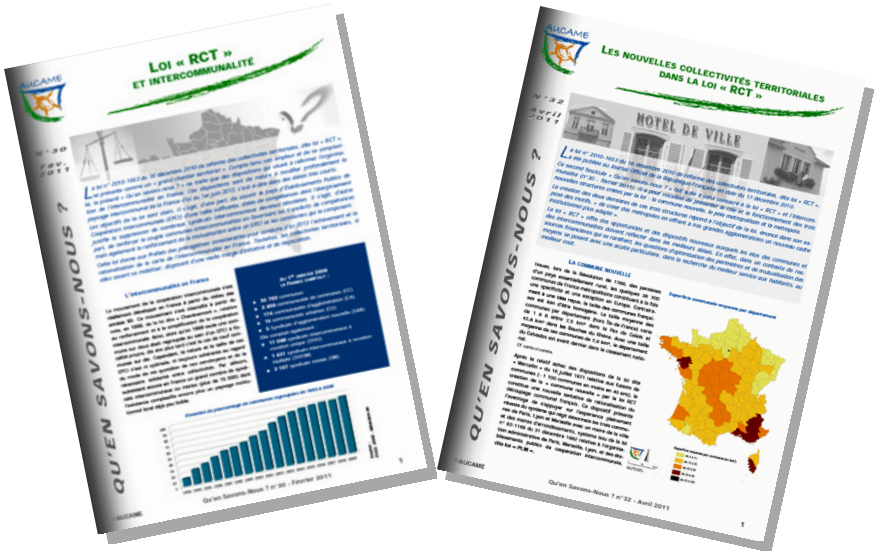
Beaucoup des partenaires cités dans l'enquête sont déjà membres des agences. Les plus souvent cités sont les suivants :

- les syndicats spécialisés dans le champ de l'environnement ou des transports : Autorités Organisatrices des Transports (AOT), syndicats des eaux, des déchets ;

- les aménageurs, les promoteurs et les bailleurs sociaux ;
- le monde économique avec les chambres consulaires (Industrie, Métiers, Agriculture), les agences de développement économique ;
- les organismes publics ou para publics comme l'ADEME, l'INSEE, les agences de bassin, les agences locales de l'énergie, la SNCF, RFF, les ports et les aéroports, … ;
- les Régions, les « pôles métropolitains », les villes moyennes faisant partie du bassin de vie du territoire de l'agence, les syndicats de SCoT périphériques, les GECT transfrontaliers, … ;
- les universités, les Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES), … ;
- les structures en charge de la santé comme les ARS, les CHU, … ;
- les acteurs publics de l'aménagement : SPLA, Établissements Publics fonciers (EPF) ou ports décentralisés, Établissements Publics d'Aménagement (EPA), …
- les acteurs privés de l'aménagement, du bâtiment et des transports avec le regret que le statut associatif actuel des agences et leur mode d'intervention ne permette pas de les y accueillir comme membres à part entière ;
- les Conseils de Développement.

L'un des rôles importants des agences est la mise en relations de tous ces acteurs du développement territorial, leur alimentation en informations et l'organisation des conférences où seront présentés et débattus les projets intéressant le territoire.

Pour en savoir plus sur la loi de réforme des collectivités territoriales (RCT), consulter les « Qu'en savons-nous ? » n° 30 et 32 sur www.aucame.fr



LES ACTIVITÉS DES AGENCES

Le programme de travail partenarial des agences doit s'articuler dans ses contenus et dans ses modes de faire avec celui des autres acteurs territoriaux. Comment le faire évoluer afin qu'il réponde au mieux aux attentes et aux besoins de ses membres ?

Quelles évolutions importantes a connu le programme de travail de l'agence durant les dix dernières années ?

A travers les réponses des 33 agences, trois types de situations se dégagent :

- les agences « anciennes » dont le programme de travail a évolué de manière significative à la faveur du renouveau législatif de la fin des années 90 (lois Chevènement, Voynet et SRU), mais également avec la systématisation du « programme de travail partenarial » issu des négociations menées par la FNAU ;
- les agences récentes qui, ayant moins de dix années d'existence, ont eu quelques difficultés à répondre à la question (Amiens, Essonne-Seine-Orge, Béthune, Caen, Perpignan, Rouen). Elles représentent cependant 20 % du panel ;
- les agences qui, telles Seine-Aval IdF, Châlons-en-Champagne, Strasbourg ou Clermont-Ferrand, ont connu un repositionnement marqué durant la période.

D'une manière générale, les agences ont plus volontiers présenté les activités en développement que celles stables ou en déclin. Dans la mesure où la plupart des agences ont répondu selon la classification « en hausse / stable / en baisse », il est possible d'identifier les grandes familles de missions en croissance ou en déclin au sein des programmes de travail partenariaux.

Les thématiques des missions en croissance sont au nombre d'une vingtaine dont la moitié (dix) concernent un minimum de cinq agences.

Citée par treize agences, **la thématique SCoT / InterSCoT** est la plus citée. Cette occurrence de 40 % est assez logique s'agissant de la décennie qui a suivi la promulgation de la loi SRU qui a instauré les SCoT.

La mission « projet urbain » occupe la deuxième position avec un tiers des agences concernées (onze). Ce rôle traditionnel des agences est encore en développement. Toutefois, une lecture attentive des réponses montre que nombre d'agences interviennent désormais très en amont et beaucoup moins au stade pré-opérationnel. Il convient également de souligner que l'assistance au montage d'opérations durables (AEU, HQE) se développe significativement (Béthune, Seine-Aval IdF, St Omer).

Avec neuf citations, la thématique **« stratégie territoriale et définition des politiques publiques sectorielles »**

occupe la troisième place et révèle un positionnement accru des agences dans les missions de stratégie territoriale.

Le thème **« environnement, paysage, développement durable »** est cité par huit agences, soit un quart du panel. La croissance de ce type de missions est liée à la prise de conscience progressive de l'importance des enjeux du développement durable tout au long de la décennie.

Il convient également de souligner la montée en puissance des deux thèmes **« prospective / benchmarking »** et **« grands territoires et métropolisation »** avec sept citations chacun. Ces deux thèmes sont à relier à l'importance des missions de stratégie territoriale et tendent à montrer l'élargissement progressif dans l'espace et dans le temps de la réflexion des agences.

Par ailleurs, les missions de communication et de marketing territorial paraissent demeurer l'apanage de quelques grandes agences (Lyon, Nancy, Toulouse).

Parmi les activités citées comme en déclin, il convient de donner une place particulière à l'observation. **Ce n'est pas l'observation en tant que telle qui est en déclin, mais bien la manière de la pratiquer qui est en mutation.** Plusieurs agences, notamment Marseille, Nancy, Mulhouse, Saint-Nazaire, Longwy et Caen, ont insisté sur **le nécessaire passage à une observation stratégique, plus experte et plus percutante dans ses résultats.** Il s'agit donc bien d'adapter la mission d'observation, fondatrice du travail des agences, aux attentes des acteurs locaux en investiguant les champs émergeants (environnement, climat, énergie, ...) et en produisant des synthèses courtes et intelligentes.

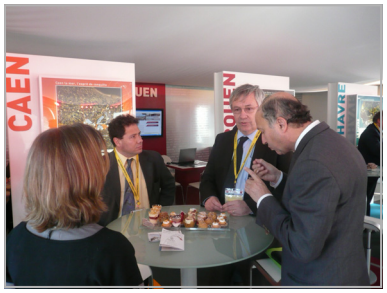
Les études pré-opérationnelles sont citées comme en déclin par six agences. Ce constat conforte l'idée d'une plus grande implication des agences dans la définition des projets, au détriment de leur intervention dans la mise en œuvre.

Enfin, deux agences, Belfort et Caen, ont utilisé le terme **« intelligence territoriale »** pour qualifier l'évolution de leurs missions. **Ce terme paraît bien synthétiser l'évolution du rôle des agences : observation réactive, synthétique et stratégique, prospective, investissement de champs thématiques émergents, stratégies territoriales dont le (ou les) SCoT constitue(nt) le cadre général et enfin assistance en amont à la définition de projets opérationnels.**

Comment a évolué le rapport entre les « spécialistes » et les « généralistes » au sein du personnel des agences ?

Concernant l'évolution du rapport entre « spécialistes » et « généralistes », les situations des agences sont diverses et tiennent à la fois à leur taille, leur histoire et leur positionnement local. Il apparaît toutefois plusieurs catégories d'agences qui doivent cependant être toutes nuancées :

- les agences « pro-spécialistes » : Paris Marseille et Tours qui ont embauché des spécialistes sur des thématiques émergentes ou développent une politique de spécialisation renforcée des agents ;
- les agences petites et/ou récentes où la distinction n'existe pas, même si les collaborateurs sont en général chargés



d'une thématique dominante. Le recours ponctuel à des experts extérieurs constitue souvent le moyen de s'adjoindre, le cas échéant, les compétences nécessaires ;

- les agences de « spécialistes ouverts » qui recherchent des compétences pointues et forment les agents au décloisonnement et au travail collectif (Longwy, Lyon, Montbéliard, Nancy, Strasbourg, Toulouse).
-

D'une manière générale toutefois, la tendance est à la recherche des « perles rares » que constituent les collaborateurs *dotés de compétences pointues mais capables d'évoluer vers une culture transversale et une vision globale aux différentes échelles* (Toulouse), *d'être en capacité de poser les bonnes questions* (Saint-Nazaire), *de concilier compétences pointues et savoir-faire généraliste* (Oise la Vallée), *afin de conserver une plus-value forte dans la combinaison des deux approches innovation et capitalisation* (Grenoble).

Cette recherche quasi schizophrénique d'experts polyvalents est bien la marque de fabrique des agences d'urbanisme puisqu'un réel consensus se dégage sur le rôle irremplaçable de celles-ci dans l'intermédiation territoriale et l'articulation en permanence des différentes échelles.

Comment l'agence s'est-elle positionnée sur les projets qui mettent en jeu l'articulation des échelles et l'intermédiation territoriale ?

Dans les différentes réponses, les agences se présentent en effet comme *le lieu de l'intermédiation* (Amiens), *l'outil de mise en réseau des territoires* (Béthune), *le lieu d'appui à la coordination des acteurs* (Bordeaux), *l'espace d'agencement des différents acteurs* (Nancy), *l'outil d'assemblage des échelles territoriales* (Tours). L'agence de Saint-Omer n'hésite pas à affirmer qu'elle est *LA structure d'intermédiation territoriale*.

Certaines agences font même de ce positionnement leur raison d'être. *L'agence a vocation à articuler les échelles, à être une agence passerelle* (Seine-Aval IdF). *La mise en cohérence des politiques à des échelles variables est la raison d'être de l'agence* (Caen). *La capacité de travail et de parole à toutes les échelles fonde la légitimité de l'agence* (Clermont-Ferrand). *Le cœur de positionnement de l'agence est l'intermédiation territoriale* (Strasbourg).

Un petit bémol est cependant apporté par l'agence de Belfort qui souligne que *ce rôle d'intermédiation territoriale demeure théorique si une forme de gouvernance ne vient pas organiser les débats et réflexions*.

Comment l'agence travaille-t-elle avec les autres acteurs techniques du territoire ?

Au travers des réponses au questionnaire, il apparaît que la vie quotidienne des agences dans leurs relations avec leurs membres et leurs partenaires n'est pas un long fleuve tranquille.

Si d'une manière générale, les relations apparaissent plutôt bonnes, rares sont les agences qui, de manière explicite ou implicite, ne font pas état de difficultés avec tel ou tel acteur.

Les relations avec les services de l'État (DDT) paraissent bonnes d'une manière générale. Toutefois, les rapports avec les DREAL paraissent plus compliqués,

probablement en raison de la création récente de celles-ci.

Certaines agences (Belfort, Béthune) font état de situations difficiles avec le principal EPCI de leur territoire, en raison notamment de sa montée en puissance technique. Sont ainsi évoquées des collectivités plus compétentes, plus exigeantes, plus prescriptives (Nancy). L'agence de Strasbourg évoque le fait qu'elle n'est plus considérée, sauf exception, comme un sous-traitant des services, ce qui indique que tel fut le cas. L'agence de Tours souligne qu'il convient d'éviter l'instrumentalisation de l'agence par les services. Celle de Belfort attire l'attention sur le fait qu'il convient de veiller à ce que le travail effectué par l'agence en collaboration avec les services soit connu des élus. L'agence de Caen résume la situation en indiquant que l'agence est d'autant mieux perçue qu'elle sait rester discrète. L'agence Oise la Vallée rappelle que souvent les rapports entre structures dépendent de la qualité des relations entre personnes.

Cependant, divers partenaires et acteurs peuvent poser des problèmes relationnels aux agences, notamment en termes de concurrence ou de leadership technique. C'est notamment le cas d'architectes de renom (Paris), des EPA en charge de grands projets ou d'OIN (Marseille, Seine-Aval IdF), des PNR (Brest), d'agences ou d'institutions spécialisées dans l'économie ou l'environnement (Saint-Etienne), ou enfin d'une agence départementale (Mulhouse).

A noter également le risque évoqué par l'agence de Metz d'une attente disproportionnée de membres faibles contributeurs.

D'une manière générale, les agences insistent sur la nécessité d'un repositionnement face à la montée en puissance technique des intercommunalités. Le rôle de la gouvernance locale et des instances de l'agence apparaît dès lors capital. C'est en effet bien aux élus qu'il revient, dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint, d'organiser les complémentarités et les synergies mais aussi d'éviter les concurrences en définissant clairement les rôles relatifs de chacun.

L'agence de Lyon rappelle utilement que *les agences ne sont en aucun cas un point de passage obligé* et la plupart des agences mettent en exergue l'intérêt des partenariats et des coproductions avec leurs membres ou leurs partenaires, notamment dans le cadre d'instances techniques dédiées (Bordeaux), *sous réserve du respect de leurs spécificités*.

Enfin, plusieurs agences insistent sur les nécessaires *efforts à consentir pour ne pas faire concurrence et aller là où les autres ne vont pas ou ne peuvent aller* (Châlons-en-Champagne), dans la mesure où les agences sont souvent *les seules structures en capacité de choisir les sujets et les échelles* (Clermont-Ferrand).

LES MÉTIERS

Les agences rassemblent des personnels dotés de compétences techniques et de méthodes de travail qui leur permettent de réaliser leur programme de travail partenarial. Comment ces compétences évolueront-elles durant les dix prochaines années ? Quels nouveaux métiers ou quelles nouvelles méthodologies développer pour mieux répondre aux besoins ?

Quelles ont été les principales évolutions dans les métiers des agences durant les dix dernières années, quels savoirs techniques nouveaux et quelles compétences professionnelles faudra-il développer ?

Les métiers des personnels des agences assurent « proximité, réactivité et confiance » auprès des membres. La connaissance territoriale des collaborateurs des agences se met au service des politiques publiques, de la stratégie territoriale et de la mise en œuvre de la « ville durable ». Les compétences des agences doivent leur permettre de poursuivre un dialogue pérenne sur les processus de fabrication de la ville / des territoires. Guidées aussi par leur souci d'expérimenter et d'innover, elles suscitent des compétences orientées vers la « recherche-action ».

La notion d'équipe est fortement défendue ainsi que la nécessité qu'elle construise une culture urbaine commune. La transversalité, la connaissance du contexte institutionnel et des complexités du jeu des acteurs sont indispensables aux personnels des agences. Les agences cherchent à développer le sens politique des équipes, leur capacité à argumenter, à conceptualiser, et à échanger avec différents corps de métier. La qualité des écrits est recherchée, dans le sens de messages synthétiques, percutants, simples et directement exploitables. L'aspect pédagogique des travaux des agences est mis en avant.

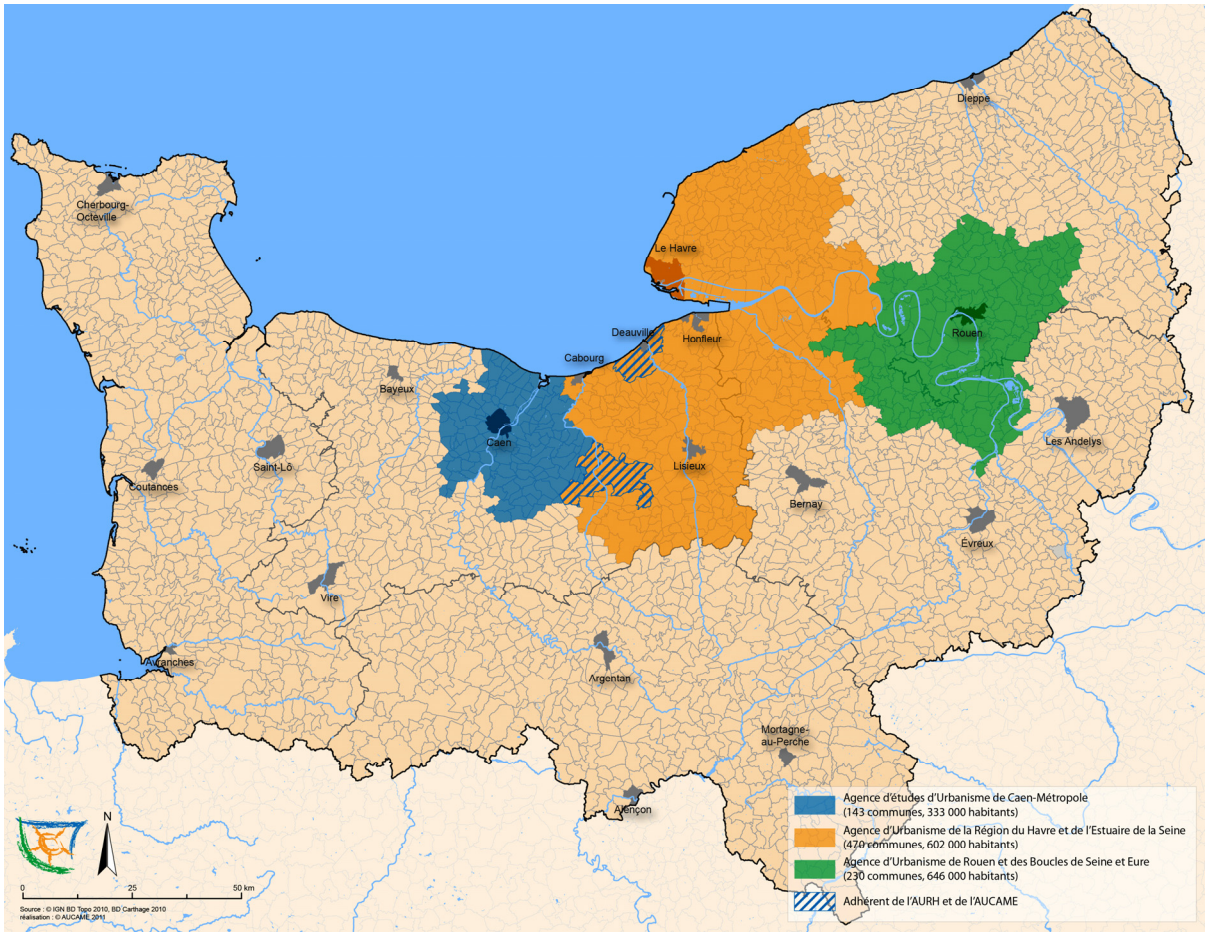
Une pression s'exerce sur les compétences du fait de nouvelles exigences à la limite des compétences des agences notamment du fait de la multiplication des applications informatiques. En effet, en complément/ enrichissement des métiers traditionnels de la planification – pour lesquels l'enjeu semble être le renouvellement des méthodes –, des thématiques inédites se développent. Elles sont liées au « verdissement » des programmes partenariaux mais aussi à l'évolution des préoccupations de l'aménagement et du développement et à la nécessité d'aller au-delà des données vers la compréhension des processus.

Il convient également de souligner que le savoir-faire ne suffit pas. Le « savoir-être » est aussi spécifique en agence (ni faire du chiffre, ni appliquer une politique) **; des compétences, certes, mais aussi des personnalités.**

Les thèmes suivants reviennent dans les réponses, en parallèle des compétences traditionnelles d'analyse spatiale :

- **environnement** : au sens large, il s'agit désormais d'une préoccupation majeure qui tend à modifier, si ce ne sont les métiers, tout au moins la manière de les exercer. Certaines agences renforcent leurs compétences en la matière, d'autres s'associent à des bureaux d'études spécialisés. Plusieurs orientations sont évoquées : eau, énergie, trame verte et bleue, modifications climatiques, risques naturels et technologiques, notamment. Certaines agences envisagent même d'aller plus loin : construction à énergie positive, modes de chauffage alternatifs, agro-

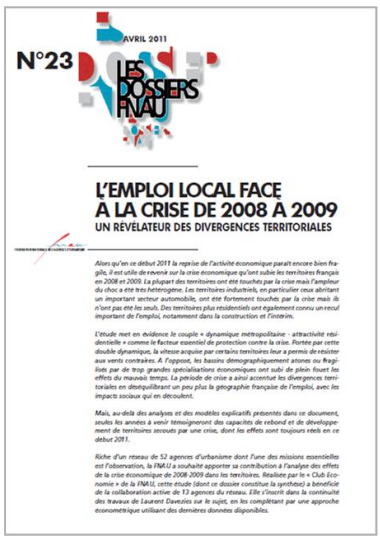
Le périmètre des trois agences d'urbanisme normandes



ressources, éolien, par exemple. Une double attention à l'environnement est signalée : la mesure des impacts d'une part et la justification des choix d'autre part.

- **urbanisme** : l'urbanisme reste bien sûr l'axe fort des métiers des agences mais là aussi les préoccupations évoluent. Il peut s'agir d'expérimenter (PLU intercommunal, par exemple), de concevoir des schémas stratégiques, de renforcer les approches pré-opérationnelles sur des sites stratégiques, de mettre en place une approche environnementale de l'urbanisme,.... Il ressort de l'enquête l'attente que les collaborateurs améliorent leurs connaissances dans les domaines de l'économie de l'aménagement, des procédures, de l'expertise juridique et des processus de fabrication de la ville et des territoires.

- **aménagement du territoire** : le changement d'échelle est manifeste dans les pratiques des agences et donc dans les métiers. Les investigations se font de plus en plus à l'échelle de grands territoires, dans le cadre de démarches de planification de type SCoT, mais pas uniquement. Les allers et retours se font entre le global et le local, entre le grand territoire et le projet urbain. La prospective territoriale est mise au service de cette échelle. Dans ce contexte territorial élargi, plusieurs axes de développement de compétences sont cités : transports (plus précisément, l'analyse des mobilités), paysage, économie, agriculture, tourisme, sociologie (du fait urbain, analyse des besoins sociaux, voire anthropologie) ou encore les technologies numériques dans les territoires.



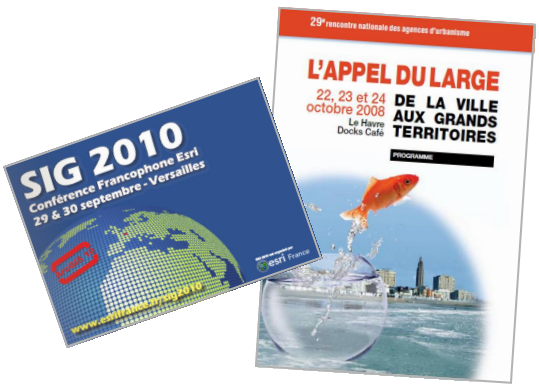
- **observation** : s'il s'agit de métiers traditionnels des agences, l'évolution se fait de l'outil d'analyse et de connaissance à l'aide à la prospective et aux projections. Par ailleurs, la préoccupation d'élargir les champs observés (par exemple dans le domaine sociétal sur la base d'enquêtes ou en tant qu'outil de suivi et d'évaluation des projets) semble partagée. Les compétences statistiques et d'administration de bases de données sont recherchées, dans un contexte de profusion de données et de complexité croissante. Parallèlement à l'observation statistique se développent les actions de veille : veille juridique, « veille territoriale stratégique », notamment.

- **géomatique** : ce métier devenu primordial au sein des équipes des agences permet la valorisation de données complexes, leur vulgarisation et compréhension grâce à la représentation visuelle cartographique. De nouveaux outils apparaissent qui conduisent au développement de compétences (WebSIG notamment).

- **politiques publiques** : les métiers liés à l'aide à l'évaluation, l'agencement ou l'harmonisation des politiques publiques semblent en développement et élargissent de fait les sujets traités par les agences. L'enseignement supérieur et la recherche, la santé, la culture, les finances locales, par exemple, sont abordés dans le sens de la planification traditionnelle vers le soutien aux dossiers programmatiques. L'appui de l'agence peut aller jusqu'à l'ingénierie financière (aide au conventionnement, montage de financements contractuels et croisés, financements européens).

- **intelligence collective** : pour la produire, à tous les niveaux, dans toutes les sphères, les métiers des agences évoluent ou s'appuient sur d'autres compétences en interne ou non (exemple : le management des organisations complexes) pour contribuer à l'animation et à la gouvernance territoriale. Cet axe peut aller dans certaines agences jusqu'à l'appui à la coordination (entre projets par exemple), voire à l'animation de débats participatifs locaux, y compris la concertation avec les habitants.

- **marketing territorial** : les métiers et compétences en matière de communication sont au service de l'entreprise « agence » elle-même et de ses travaux, mais soutiennent aussi la démarche de marketing territorial. Des marges de progrès sont espérées dans l'utilisation des technologies numériques et dans la représentation graphique et la qualité visuelle.



Le contexte dans lequel interviennent les agences est fortement évolutif : montée en puissance des intercommunalités (particulièrement les communautés d'agglomération), raréfaction des ressources budgétaires, probables effets de la loi RCT sur les intercommunalités et le couple Département / Région. Face à ces évolutions, toutes les agences s'interrogent sur leur positionnement et sur leurs missions. Ces interrogations, qui transparaissent nettement dans les réponses au questionnaire, appellent, pour l'avenir, les questions suivantes :

- Quelles sont, du point de vue de leurs instances, les missions existantes ou émergentes essentielles pour les agences ?
- Quelle organisation de l'ingénierie territoriale entre collectivités, agences et secteur privé, dans un contexte général de repli de l'État ?
- L'observation est la mission première des agences, celle sur laquelle s'appuient tous les autres travaux. Quelle place pour les agences dans une organisation mutualisée et partenariale de l'observation territoriale, notamment dans le cadre de l'application de la directive « INSPIRE » ?
- Le territoire d'influence des grandes agglomérations ne cesse de s'accroître à la faveur des phénomènes de « métropolisation ». Quels liens fonctionnels et opérationnels les agences d'urbanisme peuvent développer entre les agglomérations, leur arrière-pays et leur contexte régional ?
- De nouveaux champs conceptuels émergent : changement climatique, nouvelle donne énergétique, nouveaux modes de vie… Comment donner légitimité aux agences sur ces champs ; comment renforcer leur vocation prospective et les méthodes afférentes ?

Cependant, au final, **le concept « agences, outils partenariaux » est toujours d'actualité et aura de l'avenir tant que les décideurs considérerons qu'il est nécessaire de disposer dans les territoires de lieux « neutres », véritable espaces de dialogue et de confrontation des idées, d'une parole décalée des lieux de décision.**

Leurs fonctions de « défricheur » des nouveaux enjeux, « d'éclaireur » sur les futurs possibles, « d'animateur » du débat local sont aujourd'hui généralement reconnues.

En outre, le positionnement des agences à la croisée de territoires multiples et de leurs représentations institutionnelles leur confèrent une capacité d'intermédiation au service du « bien public ». Ce positionnement institutionnel de « semi-liberté » doit être entretenu et consolidé. Cela passe par un renforcement de leur « management » pluraliste. Le changement d'échelle (métropolitaine) comme l'approche interterritoriale sont des pistes de consolidation très prometteuses.

ANNEXES

Liste des 33 agences ayant répondu à l'enquête prospective 2011

VILLES	AGENCES
Amiens	ADUGA
Belfort	AUTB
Béthune	AULAB
Bordeaux	AURBA
Brest	ADEUPA
Caen	AUCAME
Châlons-en-Champagne	AUDC
Clermont-Ferrand	Agence d'urbanisme et de développement Clermont-Métropole
Grenoble	AURG
Les Mureaux	AUDAS
Longwy	AGAPE
Lyon	URBALYON
Marseille	AGAM
Maubeuge	ADUS
Metz	AGURAM
Montbéliard	ADU-MONTBELIARD
Morsang-sur-Orge	AUDESO
Mulhouse	AURM
Nancy	ADUAN
Oise la Vallée	Agence d'urbanisme et de développement de la Vallée de l'Oise
Orléans	AUAO
Paris	APUR
Paris	IAU IDF
Perpignan	AURCA
Quimper	Agence Quimper Cornouaille développement
Rouen	AURBSE
Saint-Etienne	EPURES
Saint-Nazaire	ADDRN
Saint-Omer	AUD St-Omer
Strasbourg	ADEUS
Toulouse	AUAT
Tours	ATU37
Troyes	AUDART

Liste des sigles

ACUF : Association des communauté urbaines de France

AMGVF : Association des maires des grandes villes françaises

ARS : Agence régionale de la santé

EPA : Établissement public d'aménagement

EPF : Établissement public foncier

GART : Groupement des autorités responsables des transports

GECT : Groupement européen de coopération territoriale

SPLA : Société publique locale d'aménagement

ISSN en cours

Agence d'Urbanisme de Caen-Métropole
10 rue du Chanoine Xavier de Saint-Pol
14000 CAEN
Tél. : 02.31.86.94.00 / Fax : 02.31.39.88.83
email : contact@aucame.fr
www.aucame.fr