

2013 marquant une étape clé dans la vie de l'AGAPE, celle de ses 20 ans, le Conseil d'Administration de l'agence d'urbanisme a souhaité engager dès 2011 une réflexion collective et partenariale autour d'un "Projet d'Agence".

Plusieurs étapes ont jalonné la réalisation de ce Projet.

Au second semestre 2011, l'équipe technique de l'AGAPE s'est mobilisée pour définir les objectifs qui lui semblaient devoir figurer dans le futur projet de l'agence.

Réunis en groupe de travail début 2012, plusieurs membres de l'agence d'urbanisme ont pris connaissance de ces propositions et ont souhaité à leur tour affirmer les axes majeurs devant être abordés par le projet d'agence : son périmètre, ses grands dossiers d'aujourd'hui et de demain, son financement et sa pérennisation, sa communication.

Afin que l'ensemble des attentes soient prises en compte, une large consultation a enfin été organisée au cours de l'année 2012 et a permis d'affiner et de préciser les volontés des membres et leur regard sur l'agence d'aujourd'hui.

Grâce à l'ensemble de ces contributions, le Conseil d'Administration a pu proposer à l'Assemblée Générale, le "Projet d'Agence 2013-2016" que vous allez découvrir au fil de ces pages et qui, au-delà des échéances politiques à venir, constitue notre guide et notre repère partagé pour les 4 prochaines années.

L'Assemblée Générale a approuvé ce Projet à l'unanimité le 11 mars 2013.

En route pour 2016 !

Jean-Marc Duriez, Président

Sommaire

Pourquoi un projet d'agence ?	1
Cinq missions principales pour affirmer notre savoir-faire	4
Quatre évolutions pour adapter notre savoir-être	10

Préambule ?

Pourquoi un projet d'agence ?

► Pour répondre aux mutations sociétales, législatives et territoriales

Le cadre de travail des agences d'urbanisme en général et de l'AGAPE en particulier est en constante et profonde évolution : loi ENE, réforme de la fiscalité locale, achèvement de la carte intercommunale, projet de loi ALUR, etc.

Consciente de ces mouvements, la FNAU a lancé dès 2011 une enquête prospective auprès de toutes les agences d'urbanisme du réseau sur les évolutions pressenties à un horizon de 10 ans et la nécessaire adaptation à celles-ci. Il en ressort des enjeux majeurs au niveau :

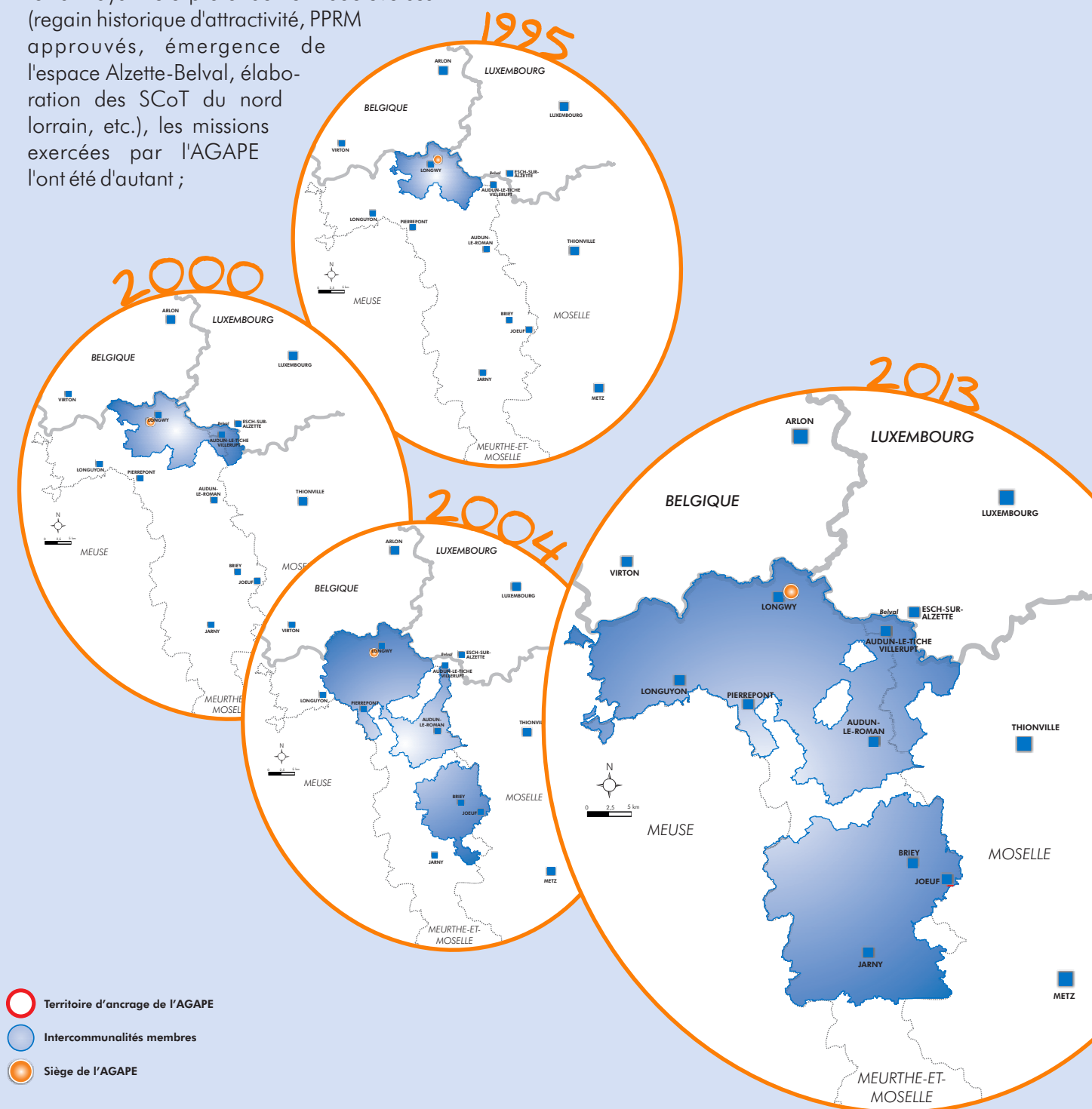
- **du partenariat** : comment encourager la mobilisation des adhérents ? Comment mieux intégrer les notions de « partenariat » et de « mutualisation » au sein des instances des agences ?
- **du cadre législatif et territorial** : comment s'approprier l'ensemble des enjeux liés aux lois Grenelle ? Comment asseoir le financement des agences alors que se profile la réforme des collectivités ?
- **des activités** : quelles relations entre les agences d'urbanisme, les services des collectivités, les services de l'Etat ? Comment adapter les observatoires pour en faire des outils plus stratégiques ? Quel avenir pour les activités de type « projets urbains » ?
- **des métiers** : comment renforcer l'interdisciplinarité des métiers des agences ? Quels métiers renforcer pour s'adapter à la profusion et à la complexité des données ? Jusqu'où et par quels moyens responsabiliser les techniciens des agences ?
- **des réseaux** : comment favoriser de meilleures coopérations au sein du réseau des agences, notamment au niveau régional ? Quelle place pour la FNAU au niveau régional, national et international ?

► Pour répondre aux mutations nord lorraines

Par ailleurs, l'agence d'urbanisme AGAPE n'est plus tout à fait la même que celle qui est devenue « Agence d'Urbanisme » en 2000, et encore moins que celle qui est apparue en 1993 sous le titre d'« Observatoire du Logement, de l'Urbanisme et de l'Habitat ». Au cours de ces dernières années, elle a connu de nombreuses mutations :

- **Mutations sociétales** : les enjeux du nord lorrain ayant été profondément bouleversés (regain historique d'attractivité, PPRM approuvés, émergence de l'espace Alzette-Belval, élaboration des SCoT du nord lorrain, etc.), les missions exercées par l'AGAPE l'ont été d'autant ;

- **Mutations territoriales** : d'un périmètre restreint d'hyper-proximité (agglomération de Longwy – PED) à un périmètre supra-local, un « Grand Territoire » Nord-Lorrain, transdépartemental et transfrontalier ;
- **Mutations internes** : d'une équipe de 2 personnes en 1993, à une dizaine en 2005, pour atteindre une quinzaine de salariés en 2013.



► Pour répondre aux attentes des membres de l'AGAPE

Au cours de l'année 2012, l'AGAPE a également souhaité interroger l'ensemble de ses membres sur leurs attentes, leurs volontés, leurs besoins, leur regard vis-à-vis de l'Agence d'Urbanisme et de Développement Durable Lorraine Nord, les résultats devant constituer la ligne directrice du futur Projet d'agence.

Il ressort de cette enquête les résultats synthétiques suivants :

- **Les attentes d'ordre général** : les membres souhaitent à la fois une agence de proximité... et une agence de prospective :
 - apporter un regard très « macro » sur l'aménagement des territoires, en étant un « outil de prospective, d'observation et d'intelligence territoriale », « expert du transfrontalier »,
 - et concomitamment apporter un regard « micro », « centre de ressources » et « outil de proximité »,
 - le partenariat devant être au cœur de notre réflexion, en étant une « plateforme collective et de partenariat », un « maillon de la chaîne de l'ingénierie territoriale ».
- **Les missions de l'agence** : à moyens constants, les membres souhaitent un renforcement des équipes d'études :
 - optimiser les moyens dédiés à l'administration,
 - renforcer les compétences au niveau « de l'économie, du marketing territorial », « de l'environnement, de l'écologie »,
 - réfléchir à l'appui aux petites collectivités.
- **Le périmètre souhaité** : il s'agit pour les membres de l'agence de savoir s'étendre vers d'autres collectivités... tout en étant plus proche de chacune d'entre elles :
 - élargir l'assiette des membres, et par conséquent des cotisants, principalement : Nord Mosellan, Alzette-Belval et espaces transfrontaliers, Bassin de Landres, voire Nord Meusien,
 - mais veiller à ne pas perdre la relation de proximité avec les membres actuels par une trop grande dispersion,
 - peut-être savoir se « déterritorialiser » en s'appuyant sur des partenariats, des relations inter-agences.
- **Les « grands dossiers »** : les membres souhaitent que l'agence s'implique davantage sur certains grands dossiers du nord lorrain, qui doivent apparaître plus clairement dans son programme de travail :
 - des thématiques privilégiées : fait transfrontalier, santé, mobilité,
 - la possibilité de définir des « élus référents » sur certains dossiers le cas échéant.
- **Les productions, la communication de l'agence** : si les membres sont plutôt satisfaits des productions de l'agence, ils pointent des objectifs parfois divergents sur ce thème :
 - certains souhaitent que l'agence diffuse encore plus largement ses travaux, et poursuive la dématérialisation de ses productions,
 - d'autres souhaitent davantage de proximité, de la présence sur le territoire, de la diffusion papier des travaux, et une communication contenue.
- **Le financement de l'agence** : le contexte actuel milite pour la stabilisation des cotisations et l'élargissement de l'assiette des financeurs. Quelques autres pistes sont évoquées :
 - s'appuyer sur des complémentarités avec d'autres partenaires,
 - faire évoluer le mode de cotisation, en intégrant une partie variable.

Nous ne pouvons rester sourds à ces évolutions, ces mutations et ces attentes ; l'agence d'urbanisme est un objet vivant, qui doit savoir s'adapter autant que faire se peut à ce cadre mouvant, et doit pour cela disposer d'un projet stratégique et partagé.

C'est la finalité de ce Projet d'agence 2013-2016, qui a pour objectif de constituer pour les 4 prochaines années un repère d'identification collective à destination des membres, des partenaires et de l'équipe de l'AGAPE, vecteur d'une politique cohérente de communication et garant du cap qui sera le nôtre à l'horizon 2016.

Cinq missions principales
pour affirmer
notre savoir-faire

missions

Contribuer à une intelligence territoriale partagée, par des observations stratégiques et prospectives, et par l'innovation

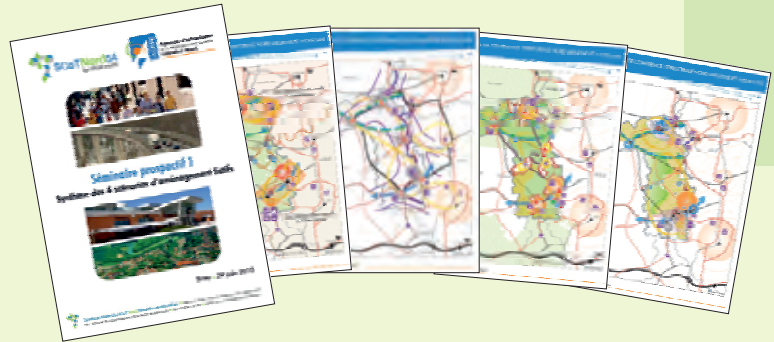
L'AGAPE est une agence d'urbanisme qui, selon la circulaire MEEDDAT du 26 février 2009, exerce ses activités dans un souci d'harmonisation des politiques publiques, sur un temps long (depuis 20 ans pour l'AGAPE), sur un périmètre d'études qui lui semble « approprié » et en faisant preuve d'indépendance et de liberté. Elle se distingue en ce sens de bureaux d'études privés, missionnés dans un projet de court terme, et des services de collectivités locales, limités aux compétences et au périmètre institutionnel de la collectivité qu'ils servent.

La circulaire précise encore que les agences d'urbanisme doivent conduire des missions d'intérêt collectif, au premier rang desquels « l'observation et l'analyse des évolutions urbaines ». Au cours de cette période 2013-2016, **L'AGAPE s'engage à conforter, voire renforcer, son investissement dans ses observatoires permanents, gages d'une intelligence territoriale partagée et collective.** Ils contribueront à la permanence de la connaissance territoriale, à la mémoire collective, à l'évaluation des politiques publiques à l'œuvre.

Par ailleurs, **L'AGAPE veillera à favoriser la transversalité de ses observatoires, et à éviter une trop grande segmentation de ses analyses et de ses travaux,** en cohérence avec l'imbrication des piliers du développement durable : économie, social, environnement, et gouvernance.

Si les exercices de prospective sont parfois décriés, la récente crise économique a pourtant démontré la précarité et la fragilité de notre modèle de développement et a mis en exergue l'intérêt de s'appuyer sur ce genre de travaux. Ceux-ci n'ont pas pour

objectif de « prédire » l'avenir, mais plutôt de « s'y préparer », en étant en alerte sur des phénomènes émergents, ce que l'on a coutume d'appeler « les signaux faibles ».



A l'instar des différents scénarios prospectifs proposés au SCoT Nord 54 en 2012, ou des études prospectives réalisées sur les frontaliers, **L'AGAPE continuera à s'investir dans des réflexions prospectives,** afin de préparer et d'adapter les politiques publiques à des mutations parfois violentes et soudaines. Ces réflexions pourront se traduire selon diverses formes : proposition de scénarios contrastés dans le cadre de projets de territoire, organisation de conférences-débats prospectives, etc. **L'AGAPE pourra utilement former son équipe technique à la réalisation de ce type de travaux.**

Les mutations sociales, sociétales, économiques, législatives, etc. citées en introduction, incitent également **L'AGAPE à renforcer sa mission de « veille »,** qui pourra se traduire par la production de notes stratégiques sur des évolutions en cours ou à venir.

Enfin, il n'est pas rare de constater qu'au cours de ses vingt ans d'existence, l'AGAPE a été sollicitée par certains de ses partenaires en tant que plateforme et lieu d'innovation, soit pour le développement d'outils spécifiques (ex : Loge'Adapt), soit pour la prise en charge d'actions nouvelles. Aussi, **L'AGAPE veillera à maintenir cette capacité d'innovation et notamment cherchera à poursuivre la Démarche Compétence Territoire** au-delà de la période initiale arrivant à échéance en 2015. Elle pourra le cas échéant répondre à des appels à projets innovants.



mission 2

► Favoriser l'appropriation des enjeux du développement et de la ville durables en Lorraine Nord

La ville durable. Un mot simple pour exprimer un sujet complexe. Quelles formes urbaines dois-je privilégier pour mon nouveau quartier ? Lotissement équivaut-il à banalisation des territoires ? Ai-je réfléchi à l'accessibilité de mon futur quartier ? L'intimité des logements est-elle grenello-compatible ? Si je prévois des bâtiments basse consommation, mon lotissement est-il durable ? Est-ce mon rôle de gérer les déchets domestiques ? Densité rime-t-elle avec compacité et mal-être ?... Ces réflexions sont aujourd'hui au cœur des débats des décideurs publics mais aussi des investisseurs privés.

Afin de répondre à ces questions le plus justement possible, **'AGAPE poursuivra, sur toute la durée de ce projet d'agence, la démarche « EnVies de Quartiers » initiée en 2011**, qui se traduit déjà par la réalisation de fiches pédagogiques sur les quartiers, le suivi de sites pilote par intercommunalités, et qui se traduira par la réalisation d'un ouvrage référençant les expériences menées dans le cadre des sites pilote, afin de constituer une base de connaissances commune dans le Pays-Haut. Il s'agit, par ces actions de sensibilisation et de pédagogie, de contribuer à un développement durable, mais aussi désirable.

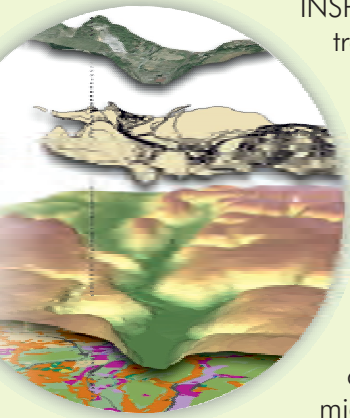
De plus, dans le cadre de la convention pluriannuelle 2011-2013 liant l'AGAPE et l'Etat, ce dernier précise que « la mise en œuvre de la loi ENE constitue pour la période 2011-2013 un enjeu majeur pour les services de l'Etat », et que les agences d'urbanisme doivent résolument s'engager dans la déclinaison de cette loi en se dotant notamment des compétences nécessaires à l'analyse des 3 piliers du développement durable. Si les enjeux sociaux et économiques sont largement investigués par l'agence depuis deux décennies, les enjeux environnementaux le sont moins, et ce malgré la mission de portage, confiée à l'agence, de l'Espace Info→Energie Lorraine Nord.

Ainsi, au cours de la période 2013-2016, et afin de répondre à l'une des attentes des membres de l'agence (renforcer les compétences en environnement et écologie), **'AGAPE non seulement maintiendra son engagement dans l'EIE Lorraine Nord, mais aussi s'investira davantage sur les questions environnementales, elle renforcera ses compétences en la matière**, en fonction des moyens à sa disposition (formation interne, recrutement, recours à des bureaux d'études spécialisés, etc.). **Elle veillera à être partie prenante d'études** telles que les Agendas 21, les Plans Climat, les Bilans Carbone, etc.



➡ Diffuser efficacement la connaissance en constituant un centre de ressources permanent

Depuis les premiers systèmes d'information géographiques (SIG) installés dans les communes à la fin des années 90, les technologies ont profondément évolué. Le SIG s'est démocratisé, pour devenir un outil de gestion et d'aide à la décision des collectivités territoriales, et la directive européenne INSPIRE oblige à toujours plus de transparence et plus de mutualisation de l'information. Pour cela, et afin de faire bénéficier les membres de l'agence des nouvelles technologies et simplifier leur quotidien, l'AGAPE a développé depuis 2008 le portail WebSIG de l'agence (dont le premier onglet métier proposait la consultation en ligne des cadastres) et a organisé de premières séances de formation pour les collectivités.



L'AGAPE poursuivra le développement du portail WebSIG autour de nouvelles thématiques (documents d'urbanisme, zones d'activité, etc.), et réfléchira aux évolutions envisageables des SIG installés localement.

Par ailleurs, à la demande de l'Etat, l'AGAPE, l'AGURAM (Metz) et l'ADUAN (Nancy), dans le cadre du réseau des agences d'urbanisme de Lorraine, ont initié dès 2009, puis relancé en 2011, la création d'une « plateforme de données inter-agences d'urbanisme ». Celle-ci doit constituer un véritable espace de travail collaboratif et de consolidation d'une intelligence partagée entre et par les agences d'urbanisme, et offrir des connaissances élargies par la mutualisation des informations.

La plateforme permettra de diffuser efficacement notre connaissance et nos ressources au sein des agences elles-mêmes et auprès des partenaires et des membres des agences.

Aussi, **l'AGAPE poursuivra sur la période 2013-2016 son investissement pour le développement et « l'alimentation » de la plateforme inter-agences d'urbanisme. Elle s'appuiera sur le réseau des agences lorraines pour évaluer utilement les besoins en ingénierie que celle-ci nécessite.**

De plus, l'AGAPE s'engage à poursuivre ses « **chantiers de la communication** », engagés en 2012, sur la période du projet d'agence. Ceux-ci se matérialisent notamment par la définition d'un plan de communication, l'envoi d'une clé USB des activités de l'année écoulée aux administrateurs, la production d'une « lettre d'information » trimestrielle, l'alimentation régulière du site internet de l'AGAPE, etc.

2013 marquera les 20 ans de l'AGAPE. Cet anniversaire doit être l'occasion d'offrir une visibilité et une reconnaissance médiatique accrue à l'agence, de réaffirmer son rôle auprès de tous les acteurs de l'aménagement du Pays-Haut, du nord lorrain et de la Grande Région, mais aussi de mettre en valeur les territoires qui la composent. Pour cela, différentes actions seront organisées pour **fêter ces 20 ans d'AGAPE et de l'urbanisme en Pays-Haut au printemps 2013.**

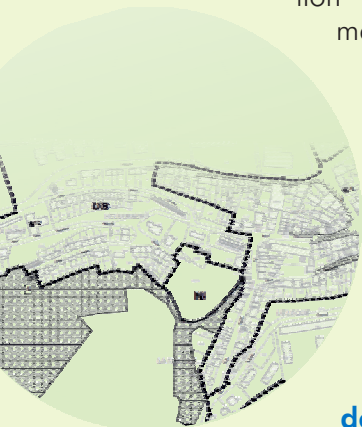
Enfin, le déménagement de l'AGAPE en octobre 2010 dans les locaux d'Eurobase 2 à Longlaville lui a offert un espace de travail plus conséquent. L'AGAPE doit désormais profiter de ce nouvel espace qui s'offre à elle pour **devenir un centre de ressources permanent pour le Pays-Haut. Cette action se matérialisera par l'organisation d'un « centre de documentation de référence »** pour les acteurs de l'urbanisme et de l'aménagement prioritairement membres de l'agence, et dont **l'ouverture pourrait être fixée pour le printemps 2013**, à l'occasion de ses 20 ans.



mission 4

➔ Promouvoir un urbanisme cohérent et une planification intégrée

Les lois Grenelle nous obligent à une plus grande intégration et articulation des différentes politiques publiques de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire. Les objectifs désormais fixés dans le cadre des documents de planification, quelle que soit leur échelle, sont complétés, précisés, diversifiés, et sont plus prescriptifs : lutte contre l'étalement urbain et contre le réchauffement climatique, prise en compte des trames verte et bleue, réduction des déplacements, développement des infrastructures numériques, etc. Par ailleurs, le projet de loi ALUR devrait tendre à généraliser l'élaboration de documents de planification intercommunaux (PLUi, PLH, PDU) selon des strates qui restent à définir.



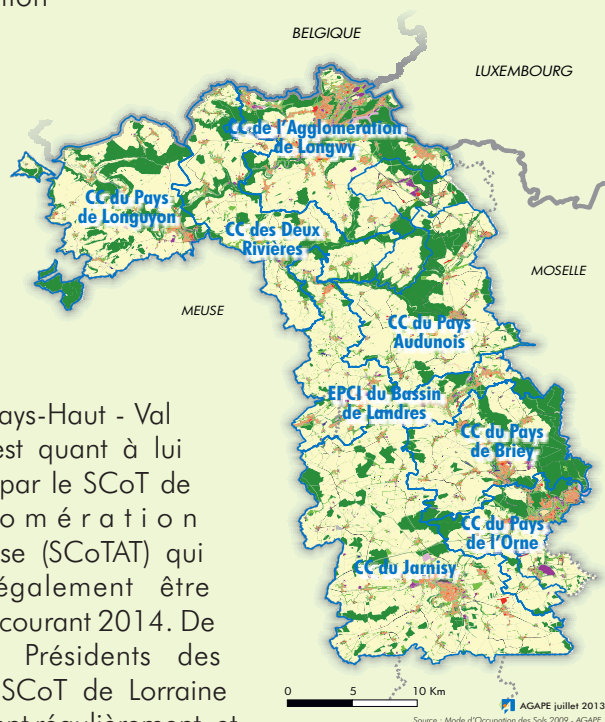
Au cours de ce projet d'agence, **l'AGAPE s'engage à promouvoir l'élaboration de documents de planification intercommunaux.** Elle incitera ses

membres à se doter notamment de PLH et de PLUi, qu'elle pourrait être amenée à réaliser totalement ou partiellement. Concomitamment, elle réduira petit à petit le nombre de PLU communaux simultanément en cours de réalisation.

Elle maintiendra également son rôle d'ingénierie amont des projets urbains, et accompagnera les collectivités qui lui en feront la demande, **en privilégiant les projets à dimension ou enjeu inter-territorial.**

Depuis 2011, l'AGAPE élabore le Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT) Nord 54, dont l'approbation est prévue pour fin 2014-début 2015. A l'issue de cette approbation, ce document fera l'objet de prescriptions, qui auront pour effet de faire évoluer certains documents de planification plus locaux, et il devra faire l'objet d'un suivi régulier.

L'AGAPE doit poursuivre et achever l'élaboration du SCoT Nord 54, et devra se charger de son suivi. Selon l'évolution des outils d'ingénierie locaux, **elle pourrait également contribuer à assister les collectivités** ayant l'obligation de mettre en compatibilité leur document de planification sous 3 ans. À ce titre, elle pourra fournir des outils permettant de faciliter ce travail (ex : le Mode d'Occupation des Sols).



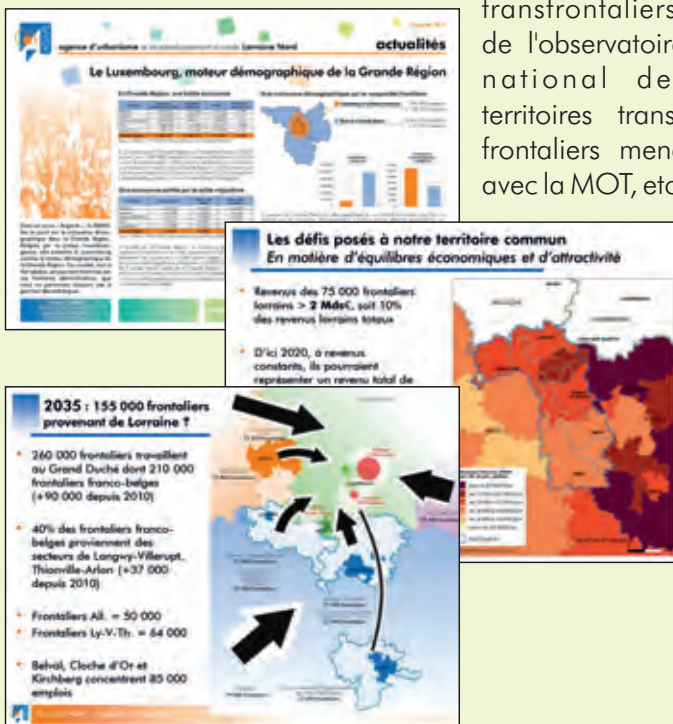
Enfin, le Pays-Haut - Val d'Alzette est quant à lui concerné par le SCoT de l'Agglomération Thionvilloise (SCoTAT) qui devrait également être approuvé courant 2014. De plus, les Présidents des différents SCoT de Lorraine se réunissent régulièrement, et la question de l'InterSCoT s'invite dans nos débats locaux et régionaux. Aussi, **l'AGAPE cherchera à être associée, dans le cadre du réseau des agences lorraines, aux travaux de l'InterSCoT Lorraine,** afin de favoriser une planification intégrée horizontalement et verticalement. **Elle s'attachera particulièrement à favoriser la cohérence inter-territoriale du SCoT Nord 54 et du SCoTAT.**



➔ Renforcer les savoirs et la prise de conscience collective du « fait transfrontalier »

A l'origine « Observatoire de l'Urbanisme, de l'Habitat et du Logement », l'AGAPE est devenue agence d'urbanisme en s'appuyant sur le territoire transfrontalier qu'elle couvrait et sur les missions qui lui étaient confiées dans le cadre des travaux liés à l'Association Transfrontalière du Pôle Européen de Développement (ATPED). Elle a depuis largement dépassé ce seul périmètre et cette seule problématique pour s'attacher à comprendre, décrypter, décortiquer ce que l'on nomme aujourd'hui le « fait transfrontalier ». Il en est notamment ainsi du travail de sensibilisation réalisé sur le projet Belval, des prospectives réalisées sur l'évolution des flux

transfrontaliers, de l'observatoire national des territoires transfrontaliers mené avec la MOT, etc.



Si l'AGAPE peut être identifiée comme un référent du transfrontalier, elle est loin d'être le seul organisme ou le seul acteur local à se préoccuper de cette problématique, qui, si elle concernait principalement l'extrême nord lorrain au début des années 90, touche aujourd'hui un espace bien plus étendu, depuis l'expansion généralisée du Grand-duché. Pour cette raison, les exécutifs de la Grande Région, et leurs partenaires, parmi lesquels l'AGAPE, travaillent désormais à la mise en place d'une gouvernance grand-régionale, gouvernance qui pourrait se concrétiser par la construction d'un Schéma de Développement Transfrontalier (SDT).

Aussi, **l'AGAPE doit se donner pour mission de participer et d'agir au sein de nombreux réseaux transfrontaliers**, tant aux niveaux européen et grand-régional, qu'à des niveaux plus locaux, autour d'Alzette-Belval, du PED ou encore des réseaux de villes, afin de contribuer à mettre en synergie les projets et les réflexions. Elle doit favoriser leur déclinaison dans les projets nord-lorrains.

Enfin, **l'AGAPE doit affirmer, au sein du réseau des agences lorraines, sa spécificité sur le « fait transfrontalier »**.

Ces différentes actions doivent lui permettre de répondre à plusieurs attentes de ses membres, à savoir apporter un regard macro-économique sur l'aménagement du territoire, et préserver l'identité de l'agence comme expert du transfrontalier, thématique centrale pour nos collectivités.

L'AGAPE est aujourd'hui identifiée comme un « expert » et un organisme référent en matière de compréhension et d'appréhension du « fait transfrontalier », et elle doit au travers de ce projet d'agence se donner les moyens de rester un éclaircisseur sur cette question, **en renforçant le « fait transfrontalier » comme mission spécifique de l'agence, à tous niveaux, toutes échelles et toutes thématiques. Elle doit continuer à s'autosaisir de cette question, pour mieux éclairer les décideurs locaux**, à l'instar des travaux menés sur les revenus transfrontaliers, ou la fiscalité transfrontalière.



Quatre évolutions
pour adapter
notre savoir-être

évolutions

➡ S'appuyer sur une ingénierie régionalisée des agences d'urbanisme pour concilier territoire d'ancrage et « déterritorialisation »

Il est ressorti de la consultation des membres de l'agence des attentes qui de prime abord apparaissent comme paradoxales ou contradictoires. Si certains souhaitent une plus grande proximité de l'agence (présence physique plus régulière, ne pas étendre le périmètre des membres, assister les petites collectivités, etc.), d'autres souhaitent a contrario que l'agence prenne davantage de hauteur (élargissement du périmètre, développement de la prospective, etc.).

Ainsi, pour répondre à ces différents objectifs et ces attentes, l'AGAPE doit savoir allier territoire d'ancrage et « déterritorialisation ».

Pour cela, sur la période 2013-2016, **l'AGAPE cherchera à élargir son territoire d'ancrage et de référence à « doses homéopathiques »**. Il en sera ainsi :

- du Bassin de Landres (seul EPCI du SCoT Nord 54 non membre de l'agence),
- de l'espace Alzette-Belval par un rapprochement avec l'Établissement Public d'Aménagement et le GECT,
- de l'ATPED, si celle-ci retrouve un fonctionnement à sa mesure,
- du réseau de villes Tonicités, les réseaux de villes ayant vocation à être force de proposition au niveau des travaux de la Grande Région,
- et de quelques territoires limitrophes, à savoir l'extrême nord mosellan et meusien.

Au-delà de cet espace d'ancrage, il s'agira pour l'AGAPE de savoir se déterritorialiser, notamment, en **s'appuyant sur le réseau des Agences d'Urbanisme Lorraines**, qui a vocation à mener des travaux sur des espaces qui dépassent largement les territoires d'ancrage de l'AGAPE, de l'AGURAM, de l'ADUAN, voire demain de l'agence projetée en Moselle-Est.

Il en est ainsi du travail mené sur l'armature urbaine régionale pour la DREAL, de la contribution des agences aux travaux de la Grande Région, ou encore de la plateforme régionale de mutualisation des données.

Il s'agira pour les agences d'urbanisme de **poursuivre les travaux et les échanges validés lors du premier Bureau commun en 2012** (charte des agences, fonctions ressources, fonctions performance et attractivité, etc.) et de **s'interroger sur les objectifs poursuivis par le réseau et sur les besoins d'ingénierie inhérents**. Ce réseau

pourrait notamment être **la porte d'entrée pour le rapprochement de nouvelles collectivités** des agences (secteur thionvillois, espaces ruraux, Grande Région, etc.), voire le renforcement de certains partenariats déjà existants.

Enfin, d'autres collectivités travaillent à la mise en place de plateformes d'ingénierie pour diverses raisons. D'une part, compte tenu du désengagement progressif de l'Etat sur les territoires, les Conseils Généraux, au premier rang desquels les CG54 et 57, envisagent la création de plateformes d'échanges et d'expertise départementales, qui interviendraient essentiellement sur les questions financières, méthodologiques et sur l'urbanisme. D'autre part, étant donné que l'acte III de la décentralisation devrait identifier les Conseils Régionaux comme chef de file en matière de stratégie d'aménagement et de développement, ces derniers pourraient être invités à présider des conférences territoriales de l'action publique.

Il s'agira au cours de ce projet d'agence pour l'AGAPE et les autres agences d'urbanisme de prendre la pleine mesure de ces réformes par un effort de veille active, et de **travailler à la synergie et à la complémentarité des différents outils d'ingénierie**, afin d'éviter toute stratégie « prédatrice » de l'une ou de l'autre.

Les agences d'urbanisme de Lorraine



évolution 2

Adapter le programme partenarial d'activité au projet d'agence 2013-2016 pour garantir le cap fixé

Fin 2010, les administrateurs de l'AGAPE avaient élaboré un programme de travail à vocation pluriannuelle, 2011-2013, et s'appuyant sur 3 « blocs » distincts, à savoir les Missions Permanentes, les Missions d'Assistance à l'Action Publique et les Missions Contractualisées.

La pluriannualité du programme devait permettre d'affirmer l'indispensable pérennité des travaux à mener par l'agence. Les 3 « blocs » avaient quant à eux plusieurs objectifs : d'une part se conformer aux directives du MEEDDAT et de la FNAU de proposer un programme « réellement partenarial qui ne soit pas une simple addition de commandes », et d'autre part clairement identifier ce qui relevait du programme partenarial et du non-partenarial.

Ces objectifs ont été atteints. Si la pluriannualité doit être préservée, l'organisation du programme de travail doit quant à elle être adaptée pour répondre aux nouvelles attentes des membres de

l'agence, à savoir faire davantage apparaître la finalité des missions conduites par l'agence, et les grands dossiers sur lesquels elle se mobilise.

Aussi, pour garantir le cap fixé par ce projet d'agence, **il conviendra de traduire les cinq grandes missions principales en cinq chapitres du prochain programme de travail 2014-2016** :

- Contribuer à une intelligence territoriale partagée, par des observations stratégiques, prospectives, et par l'innovation,
- Favoriser l'appropriation des enjeux du développement et de la ville durables en Lorraine Nord,
- Diffuser efficacement la connaissance en constituant un centre de ressources permanent,
- Promouvoir un urbanisme cohérent et une planification intégrée,
- Renforcer les savoirs et la prise de conscience collective du « fait transfrontalier ».

Renforcer la proximité entre élus et activités de l'AGAPE

Dès 2011, le Conseil d'Administration de l'AGAPE a souhaité que celle-ci renforce substantiellement ses actions de communication voire de mobilisation de ses membres, afin que ces derniers se sentent plus proches de leur agence d'urbanisme, et que les missions qui lui sont confiées deviennent plus lisibles et compréhensibles par tous. Cela s'est traduit par de nombreuses actions, parmi lesquelles on peut citer la lettre d'information de l'AGAPE, la clé USB des travaux, les « rendez-vous » de l'agence, l'association des collectivités aux observatoires (ex : MOS) ou encore les visites de territoire. L'AGAPE est un outil atypique de mutualisation, d'harmonisation et de mise en cohérence des politiques publiques, qui doit veiller à éviter toute ambivalence ou toute confusion.

Ces efforts portent aujourd'hui leurs fruits et l'AGAPE est de plus en plus sollicitée pour porter des projets partenariaux associant un maximum de membres de l'agence. Pour poursuivre en ce sens, **il est envisagé, à partir de 2014, de désigner, parmi les administrateurs de l'AGAPE, des « élus relais » par grands dossiers**, offrant un contact privilégié et rapproché entre

techniciens et élus, mais également facilitant la limpidité et l'accessibilité des travaux et études de l'agence aux élus concernés au premier chef. D'autres agences d'urbanisme ont pris une telle décision qui semble faire ses preuves (ex : a'urba, Bordeaux).

Par ailleurs, il faut éviter que les instances de l'agence, Bureau, Conseil d'Administration et Assemblée Générale, apparaissent comme de simples chambres d'enregistrement administratif et financier. Ces instances doivent être des lieux vivants et privilégiés de débats et d'échanges réunissant la plupart des collectivités, établissements publics et groupements intercommunaux. Pour ce faire, **l'AGAPE veillera à systématiquement proposer dans l'ordre du jour des instances, certes un temps d'administration générale, mais aussi un temps d'échanges sur des projets ou des sujets d'actualité.**

évolution 3

➡ S'orienter vers une organisation interne adaptée et éclairée

Les salariés de l'AGAPE, à l'instar de leurs 1600 confrères des 52 autres agences d'urbanisme françaises, sont des personnels au niveau de qualification très élevé, et des professionnels de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire, de l'économie, de l'habitat, de la géomatique, etc. Leur savoir-faire, accumulé au fil des ans, constitue une véritable plus-value pour les agences qui les accueillent, plus-value par ailleurs reconnue par la certification « Urbaniste OPQU », dont bénéficie à ce jour plusieurs salariés de l'AGAPE.

Afin d'assurer la stabilité du personnel de l'AGAPE, la continuité et la mémoire des actions engagées, et de l'affirmer comme la plus-value garante de son image et de son savoir-faire, **l'AGAPE poursuivra le travail engagé depuis 2012 de négociation d'un accord collectif d'entreprise**. Celui-ci aura notamment pour objectifs :

- **de produire une grille salariale et de classification des métiers**, précisant les différents niveaux de responsabilité des techniciens, avec perspectives d'évolution à moyen terme. Cette grille sera utilisée pour proposer **un nouvel organigramme en 2014**, suite au départ de la Directrice adjointe fin 2013.
- **de préciser les engagements de l'agence en matière de formation**, afin de conforter et renforcer les compétences du personnel actuel et d'assurer un équilibre entre les salariés (ex : prospective, environnement, etc.).

Par ailleurs, afin d'éclairer les nouveaux arrivants sur l'environnement de travail au sein de l'AGAPE, celle-ci se dotera d'**un guide d'accueil** qui intégrera tous les éléments de connaissance indispensables au travail au sein de l'agence (convention collective, statuts, charte informatique, charte graphique, etc.).

Enfin, lors de son audit en 2011, le cabinet Laboris notait que si l'autonomie des salariés de l'agence permettait de « déléguer les contraintes inhérentes à la gestion de projet, [elle pouvait toutefois] s'opposer à la mutualisation des projets ». Ainsi, afin de favoriser une approche partagée, de développer l'interdisciplinarité tout en préservant les spécialités de chacun, de répondre à l'ensemble des enjeux du développement et de la ville durables, **l'AGAPE mettra en place un fonctionnement en « mode projet »**. Ce type d'approche offrira une meilleure planification des travaux à mener et de la charge de travail, une sensibilisation de l'ensemble de l'équipe mobilisée sur les projets, un meilleur suivi des chantiers de l'agence par la direction et le Conseil d'Administration, mais avant tout offrira aux techniciens de l'agence un enrichissement de leurs compétences et une plus grande interdisciplinarité.





Espace Jean Monnet - Eurobase 2 - Pôle Européen de Développement - F-54810 LONGLAVILLE
tél : (+33) 03 55 26 00 10 - fax : (+33) 03 55 26 00 33
www.agape-ped.org - agape@agape-ped.org

Contact : Aurélien BISCAUT, directeur
courriel : abiscaut@agape-ped.org - Tél : (+33) 03 55 26 00 10