

L'AGENCE
D'URBANISME
DE LA
RÉGION
GRENOBLOISE



PROJ 2026
D'AG 2021 NGE

LA FEUILLE DE ROUTE

(SE) CONNAÎTRE ET (SE) COMPRENDRE C'EST CAPITAL

— v — v — v — v — v —
OBSERVER PLANIFIER PROJETER ANIMER PARTAGER

Vers l'Agence des territoires L'Agence augmentée

Après les projets d'Agence Acte I (2011-2015) et Acte II (2012-2020), un Acte III s'engage dans un contexte de profondes mutations. Le 30 juin 2021, les élus du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale ont voté la feuille de route qui trace le projet politique et stratégique de l'Agence pour les prochaines années. Il s'appuie sur les acquis des deux actes précédents pour renforcer l'efficacité de l'Agence et donne la part belle au « socle partenarial » qui constitue sa raison d'être. En effet, cet espace mutualisé unique en son genre permet de faire véritablement sens commun autour d'une ambition réaffirmée de partage, de solidarité et de coopération, au service d'une montée en connaissance, en compréhension et en compétence de l'ensemble des territoires de l'aire grenobloise et de leurs acteurs.





Bruno Cattin, président du Pays Voironnais, a été élu à la présidence de l'Agence d'urbanisme le 14 octobre 2020, prenant ainsi la suite de Jean-Paul Bret, à cette fonction durant une décennie et deux Projets d'Agence. Cette prise de mandat s'est faite en pleine crise sanitaire dont les conséquences (alliées aux crises environnementales et sociales) ne manqueront pas de se faire durablement sentir dans les territoires. Un contexte qui incite l'Agence, qui les accompagne depuis plus de 50 ans, à consolider son organisation et son offre de service. Le discours de Bruno Cattin lors de sa prise de fonction est à ce titre inspirant.

*J'ai l'honneur de prendre la suite de Jean-Paul Bret qui a impulsé une forte dynamique d'évolution. Une dynamique qu'avec l'équipe politique je souhaite poursuivre, à travers notamment ce nouvel acte du Projet d'Agence.
Pourquoi ?*

L'Agence est tout d'abord notre mémoire.

Dépositaire de l'histoire de nos territoires, **elle accompagne depuis plus de 50 ans l'évolution de la grande région grenobloise.** Elle est la mémoire de ses succès, comme de ses échecs, de ses audaces comme de ses renoncements. Assurer des continuités est l'un des bénéfices majeurs des outils de l'ingénierie publique. L'Agence d'urbanisme en est la parfaite illustration.

L'Agence est aussi un indispensable espace de dialogue, de rencontre et de coopération entre nos territoires. À travers le partenariat, elle nous aide à mieux nous connaître, à mieux nous comprendre, à mieux nous respecter.

La constitution du Smmag a marqué une étape symbolique : elle montre que, 40 ans après le début de la décentralisation, l'heure n'est plus au découpage et à l'extension des périmètres mais à la coopération. Réussir la transition vers la ville et le territoire durables impose d'assouplir nos périmètres et de sortir de nos frontières territoriales.

« **La mutualisation de l'expertise est le premier acte de solidarité entre nos territoires** »



**L'expertise
est le carburant
de la réflexion
politique**

Que cela nous plaise ou non, nous appartenons tous au même système territorial. Que cela nous plaise ou non, nous sommes interdépendants.

Cette interdépendance a un impact majeur sur la manière de concevoir mais aussi de produire les politiques publiques.

Dans un système territorial interdépendant, les enjeux sont nécessairement multiscales : il ne s'agit plus d'empiler des politiques publiques plus ou moins convergentes mais de déployer une même politique aux différentes échelles du système territorial. La vision multiscale est précisément dans l'ADN de l'Agence. Depuis longtemps, elle nous incite à lever la tête, à sortir de nos périmètres, à penser le « dehors » autant que le « dedans ».

*Les transitions imposent aussi de **sortir des organisations en silo** et de faire converger des politiques publiques souvent appréhendées isolément dans nos collectivités.*

Par sa vision transversale, grâce à ses équipes pluridisciplinaires, l'Agence nous aide à décloisonner l'action publique.

Elle nous aide aussi à voir plus clair, à voir plus loin. *L'élu ne devient pas omniscient par l'onction du suffrage universel. L'expertise est le carburant de la réflexion politique qui n'en devient que plus puissante.*

Parties prenantes de l'intelligence territoriale nécessaire aux décideurs, les outils d'ingénierie publique contribuent à une gouvernance éclairée. *Nous avons la chance, avec l'Agence, de disposer d'un outil expert des plus performants. Aucune de nos collectivités, la Métropole pas plus qu'une autre, n'a, seule, les moyens de réunir autant d'expertise. Cette mutualisation apparaît comme le premier acte de solidarité entre nos territoires.*

L'Agence est donc ainsi tout à la fois le dépositaire de notre mémoire collective, le principal outil par lequel dialoguent nos territoires et l'instrument permettant aux élus de faire des choix éclairés et d'exercer pleinement leur mission. Alors qu'elle les accompagne avec un grand sens de sa responsabilité publique, il est du devoir et de l'intérêt de sa gouvernance politique partenariale de soutenir sa dynamique transformatrice dans un contexte éminemment complexe.

La crise sanitaire nous rappelle en effet avec brutalité la nécessité de refonder notre rapport à la nature en lui associant étroitement la question sociale : *nous devons prendre la mesure du développement des inégalités, des fractures sociales et des fractures territoriales qu'elles génèrent ; de l'exaspération des uns, du désespoir des autres. Cet enchaînement des crises exacerbe le ressentiment des citoyens à l'égard de la République, d'une action publique qui ne parvient plus à changer leur quotidien... Il nous faut retrouver du lien social à travers une nouvelle conception de « l'agir politique et social ».*

*Nous savons que nous devons changer de logiciel mais **bon nombre des réponses pour aborder les défis restent encore à inventer.** Le savant est celui qui pose les bonnes questions a-t-on coutume d'entendre. Là est notre rôle d'élu. Mais **pour trouver les bonnes réponses, nous avons aussi besoin d'intelligence, nous avons besoin d'innovation, nous avons besoin d'expertise** : c'est en cela que nous pouvons compter sur l'agence d'urbanisme. Et c'est pourquoi nous nous engageons dans un nouvel acte du Projet d'Agence, sous la forme d'une feuille de route souple pour renforcer son efficacité. Un guide pour mieux appréhender et prendre en compte les évolutions, voire les ruptures, autant que les fortes attentes politiques et sociales qu'elles engendrent.*

1.

UNE ASSISE SOLIDE POUR APPRÉHENDER ET CONDUIRE LES TRANSFORMATIONS

Le Projet d'Agence, élaboré avec et voté par les membres, a une dimension stratégique majeure pour cet outil d'ingénierie publique qu'est l'Agence, défini juridiquement par l'Article L132-6 du Code de l'urbanisme, membre de la Fédération nationale des agences d'urbanisme (Fnau).

Il exprime les ambitions et les orientations communes pour le mandat, qui permettront de structurer le programme d'activité partenarial et détermineront les axes de travail de l'Agence, dans une logique d'amélioration de son offre de service, d'optimisation de son organisation et de prise en considération des grands enjeux et défis collectifs, appréhendés en commun, à l'échelle de l'aire grenobloise.

Les nouveaux élus ont souhaité que le Projet d'Agence pour la période 2021-2026 s'inscrive dans le temps long, dans la prise en considération des acquis des actes précédents. C'est une garantie d'efficacité qui permet à la fois de tirer des enseignements porteurs et de consolider les évolutions positives. En effet tout au long de cette décennie 2010-2020 mouvementée, l'Agence a connu des ajustements nombreux. En résonance aux phénomènes territoriaux, elle s'est adaptée avec souplesse et fortement repositionnée pour satisfaire les exigences politiques.

DEPUIS 2010

UN PROJET (ACTES I ET II) SOUPLE ET VIVANT

Chacun des deux actes précédents a permis à l'Agence de franchir des étapes majeures, qui ont été analysées par les élus et les techniciens (en séances de travail ou dans le cadre d'entretiens individuels), de sorte à produire un bilan commun et pointer les éléments à conforter ainsi que les nouveaux attendus. Cette évaluation a été considérée comme un fondement solide pour construire un Acte III, comme une marche supplémentaire à franchir plutôt qu'un nouveau chemin à tracer.

LES TRAITS SAILLANTS DU BILAN DES PRÉCÉDENTS ACTES



SIX GRANDS BÉNÉFICES RECONNUS ET STRUCTURANTS

Du bilan établi collectivement, il ressort que l'Agence, au sein de son écosystème de l'ingénierie publique, fait valoir des bénéfices spécifiques qui la distinguent clairement des bureaux d'études privés.

1. **La mémoire du territoire**, qui se traduit par la capacité à capitaliser les expériences et à assurer des continuités,
2. **La capacité à travailler à des échelles multiples** qui permet de resituer les problématiques des territoires dans le contexte plus large du système territorial dans lequel ils s'insèrent,
3. **La transversalité** des approches (associée à la pluridisciplinarité des expertises) qui permet de sortir d'une approche en silo souvent constatée dans les collectivités,
4. **La mutualisation** des compétences et des expertises qui permet aux collectivités moins outillées de bénéficier de services auxquelles elles ne pourraient prétendre seules,
5. **La « capacité à faire »** et la capacité à donner de la souplesse et de l'agilité à la collectivité,
6. **La capacité à interpeller et à questionner** (du fait de son statut l'Agence est davantage en capacité d'interpeller les élus que ne le sont les services internes de la collectivité).

DES ACQUIS POUR FRANCHIR DE NOUVELLES MARCHES

NOTRE MANIFESTE : UN TEXTE FONDATEUR

Le Manifeste exprime **l'ambition politique affirmée lors des 50 ans de l'Agence** (2017).
En 2021, il emporte l'adhésion des nouveaux élus.

Nos territoires sont en transition.

Bien au-delà des cadres et limites institutionnels, des écosystèmes territoriaux se forment et se transforment, complémentaires, interdépendants, soumis à influences.

Comment, dans cette grande complexité, concevoir des politiques publiques plus efficaces, plus coopératives et concertées, aux bonnes échelles ?

C'est bien l'objet et l'ambition de l'Agence d'urbanisme de la région grenobloise que de contribuer à la connaissance, à la compréhension et au développement de ces territoires aussi singuliers que pluriels où l'on vit, où l'on bouge, en évolution permanente.

Poser les bonnes questions ; observer et analyser ; mettre en dialogue ; partager l'expérience et la connaissance ; projeter les mutations : telle est sa mission.

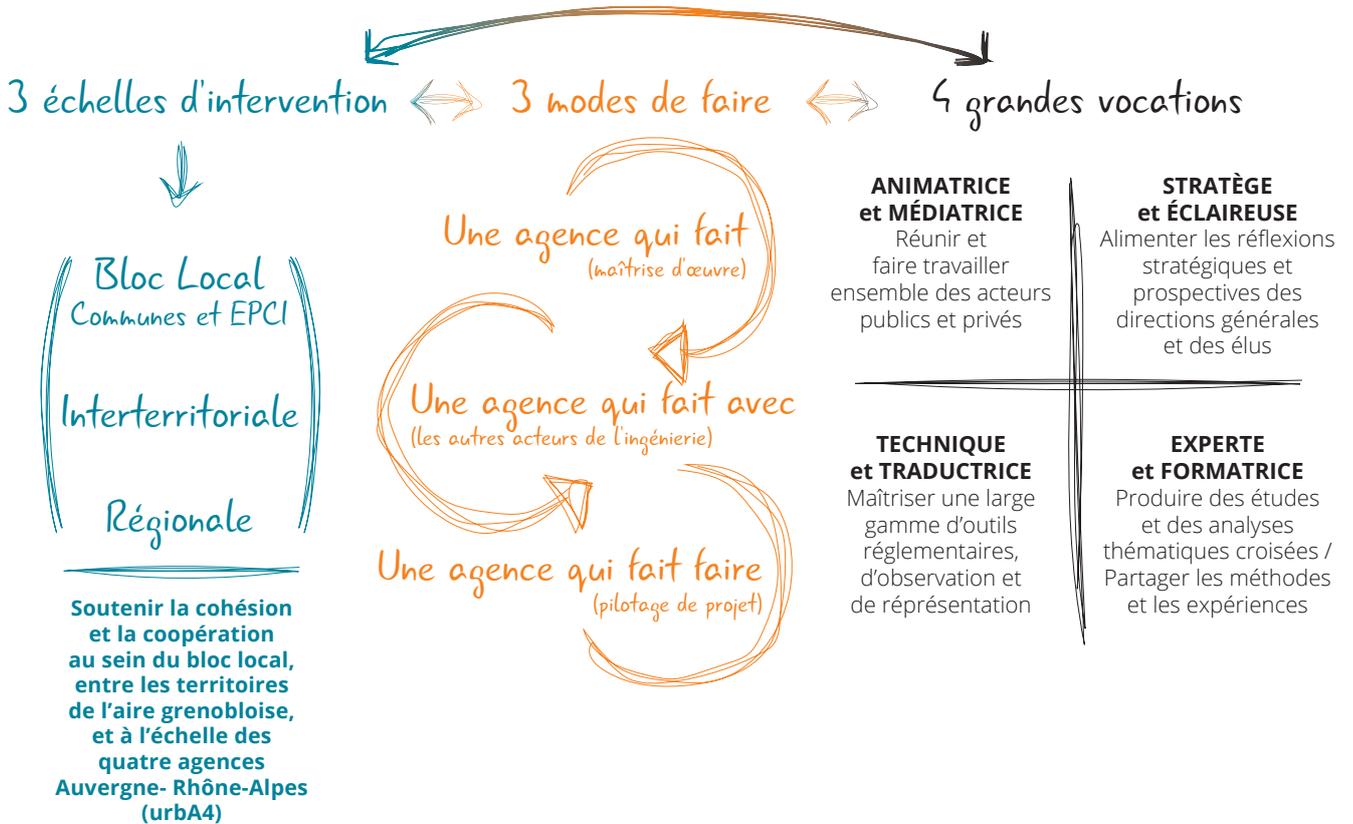
Depuis 50 ans, l'action de l'Agence s'enracine dans les histoires et se déploie dans les futurs des territoires de notre grande région alpine.

Du minuscule au majuscule, du cœur aux franges, entre confrontation des regards et recherche de visions partagées, là où les logiques parfois se heurtent mais aussi s'articulent, l'Agence pose des constats, ouvre des pistes, accompagne les acteurs.

Une agence experte, humaine et fédératrice, à l'écoute du politique, à l'appui du technique, au service du mieux vivre de tous.

Tel est son engagement.

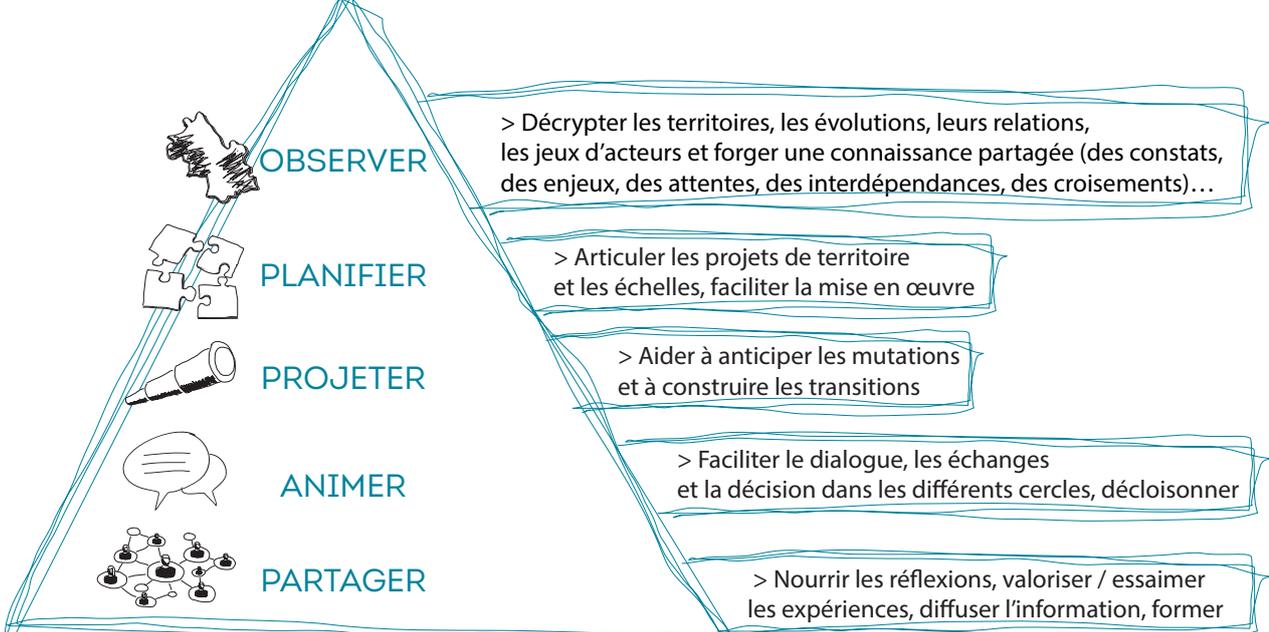
UN POSITIONNEMENT RENFORCÉ



DES MISSIONS ET CHAMPS D'EXPLORATION RÉAFFIRMÉS

L'Agence n'a pas attendu les situations exceptionnelles pour anticiper les besoins de transformation qui s'expriment déjà depuis plusieurs années, exacerbés par le contexte de crises successives et intenses. Le déploiement de nouveaux outils de pilotage au service d'une organisation efficiente et réactive, l'arrivée de nouvelles compétences et sa veille active des évolutions, lui permettent de répondre au meilleur niveau possible aux attentes de ses membres et d'optimiser ses interventions. Les grandes missions et les thématiques qu'elle explore et croise au sein des projets sont confortées.

5 grandes missions d'intérêt général



12 principales thématiques croisées dans les projets et 4 défis en toile de fond

Pluralité des visions et des sujets, pluralité des disciplines et des méthodes : l'Agence dispose de grilles d'observation, d'analyses et de compétences multiples, originales et complémentaires, explorées au sein de son Système d'information territorial (SIT) et croisées dans la mise en œuvre des projets et des études. Par souci de simplification et de lisibilité, elles ont fait l'objet de regroupements synthétiques mais restrictifs, susceptibles de s'ouvrir en multiples tiroirs (cf. www.aurg.fr).



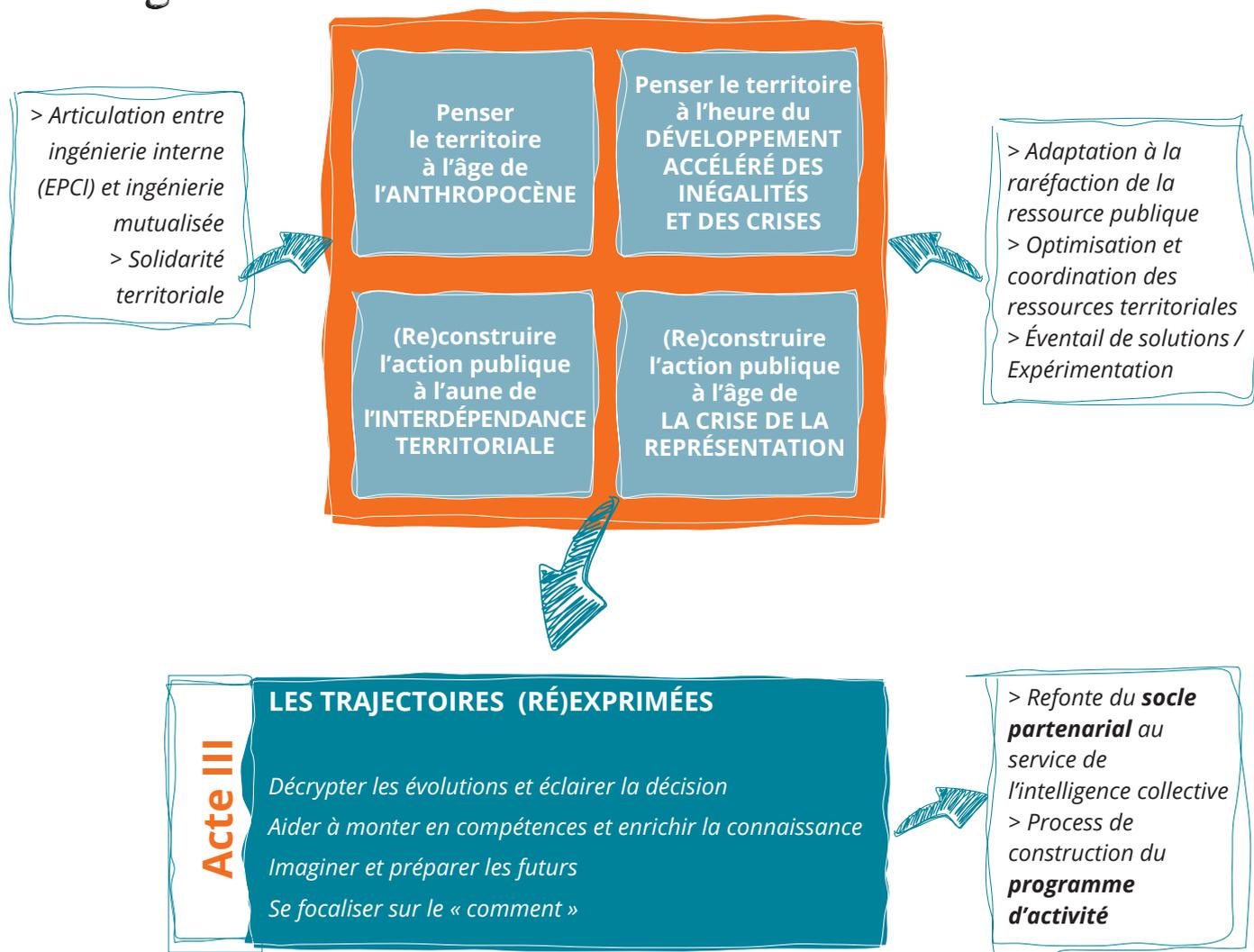
2.

LES NOUVEAUX ENJEUX ET LES DÉFIS POINTÉS POUR LA SUITE

La nouvelle phase qui s'engage, dans un contexte de crises et de raréfaction de la ressource financière, fait apparaître de nouveaux enjeux et défis qui constituent le canevas de l'Acte III :

- **le renouvellement des concepts et des solutions à court terme** pour faire adhérer aux enjeux dans un monde anthropocène ;
- **les coopérations interterritoriales** aux différentes échelles ;
- **la transition des territoires vers un développement ménageant les équilibres environnementaux et sociaux**, dans la prise en compte conjointe de l'ensemble des vulnérabilités et inégalités, des injonctions contradictoires, des réalités autant que des perceptions ;
- **le besoin d'une expertise et d'une observation au plus près de la société**, des citoyens et des acteurs privés, l'optimisation des études au sein de l'écosystème de l'ingénierie publique, une capacité d'innovation, d'expérimentation et de projection avec des « modes de faire » renouvelés.

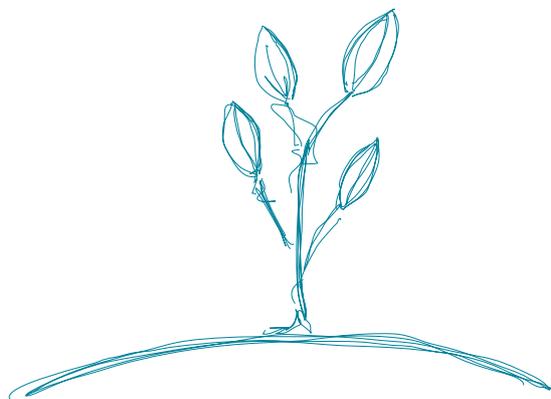
l'agence face à de nouveaux défis



LA FEUILLE DE ROUTE 2021-2026

Le Projet d'Agence est une construction collective et itérative d'améliorations et d'actualisations de l'offre de service et de l'organisation de l'Agence dans la prise en considération des attentes politiques renouvelées. Le contexte complexe et incertain invite à la plus grande souplesse afin de laisser à l'Agence les marges de manœuvre nécessaires pour rectifier le cap et **avancer au plus près des attentes et des urgences, en articulant au mieux court, moyen et long termes.**

C'est pourquoi, à partir des acquis considérés comme des points d'appui solides, **un ensemble d'évolutions et d'améliorations dynamiques**, présentées comme des trajectoires, ont été formulées par les élus. C'est l'objet de la feuille de route qui doit conduire l'Agence à franchir de nouvelles marches d'ici 2026 : **une agence « augmentée » au service des territoires en transition.**



les trajectoires (re)exprimées

DÉCRYPTER LES ÉVOLUTIONS ET ÉCLAIRER LA DÉCISION

Pourquoi ?

Interrelation des enjeux, fragmentation sociale, injonctions contradictoires, évolutions des modes de vie... brouillent la vision si bien que **les politiques publiques sont souvent en retard dans le repérage et la compréhension des changements.** Alors que nous sommes tous soumis à des difficultés et inquiétudes fortes, de plus en plus de voix s'élèvent pour signifier un mécontentement ou une indifférence qu'il n'est pas possible d'ignorer et qu'il faut mieux comprendre. Elles nécessitent de les considérer avec humilité et dans le cadre d'une analyse systémique et transversale.

Les expressions récentes de la société montrent en effet que les politiques publiques doivent évoluer : mais comment ? Pour répondre, **il faut identifier et analyser finement les phénomènes, avec une attention forte aux « signaux faibles ».**

L'heure n'est plus aux politiques publiques « descendantes », source de frustrations pour les citoyens, les acteurs économiques et associatifs, qui se sentent insuffisamment consultés, entendus, considérés. Pourtant, la manière dont ces acteurs vivent et pratiquent le territoire est tout aussi structurante pour son fonctionnement et sa trajectoire que peut l'être l'action publique. C'est une donnée à mieux intégrer pour lui redonner du sens et de l'efficacité aux yeux des acteurs civils.

Par ailleurs, la représentation historique du « territoire-île » a souvent conduit à privilégier l'observation des dynamiques endogènes. Or l'intensité des relations et des flux entre les différents territoires d'un même système (autrement dit les dynamiques exogènes du territoire) sont aussi déterminantes que ses dynamiques propres. S'attacher à les décrypter dans toutes leurs dimensions est une autre donnée majeure pour éclairer l'action publique.

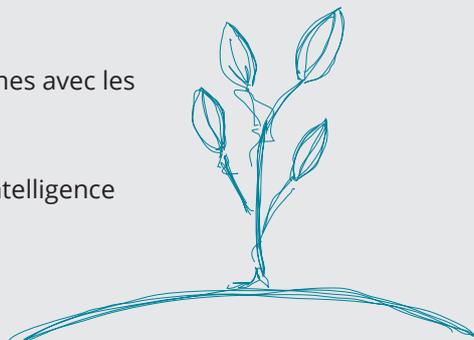
En résumé, il apparaît nécessaire de mesurer le niveau d'interdépendance et les différentes interactions entre les territoires, autant qu'il est primordial d'analyser les dynamiques sociétales et les stratégies d'acteurs qui en résultent.

Quelle marche à franchir pour l'Agence ?

L'observation constitue le socle indispensable permettant de nourrir l'expertise technique et d'éclairer la décision politique. Pour que le rôle de l'Agence dans la production des connaissances du fonctionnement à dimensions multiples du territoire soit encore plus incontournable, **son observation doit s'enrichir d'une analyse plus systématique des interactions territoriales**. Elle doit également s'intéresser le plus finement possible aux stratégies d'acteurs et aux comportements des habitants et usagers (stratégies d'implantation des acteurs économiques, stratégies résidentielles des ménages, stratégies des ménages vis-à-vis de l'offre éducative, etc.).

Quelle traduction pour la feuille de route ?

- Définir clairement l'organisation, les attentes et la gouvernance des observatoires portés par l'Agence au sein d'une vision stratégique partagée / Définir et hiérarchiser les priorités d'analyse et d'exploration, et les inscrire au programme d'activité
- Pérenniser les observatoires existants, utiles à tous les partenaires en les intégrant au maximum au socle, pour bénéficier de dispositifs de référence mutualisés
- Créer un dispositif partenarial d'observation qualitative, transverse aux projets pour proposer des méthodologies sociologiques pérennes et soutenables
- Observer les nouveaux sujets en lien avec l'anthropocène et les transitions / Conduire une réflexion avec nos partenaires sur les besoins de nouveaux indicateurs de suivi des politiques publiques, de création de nouvelles données / Mobiliser les fournisseurs de données sur les nouveaux enjeux d'observation
- Décrypter les envies / besoins / ressentis des populations pour mieux fonder les politiques publiques dans le contexte de la crise des représentations
- Développer les partenariats, les collaborations, les plateformes avec les réseaux professionnels (Fnau et urbA4) et universitaires
- Mobiliser le potentiel des technologies numériques et de l'Intelligence artificielle au service de l'observation territoriale
- ...



AIDER À MONTER EN COMPÉTENCES ET ENRICHIR LA CONNAISSANCE

Pourquoi ?

La complexité s'est emparée du monde territorial : **la plupart des grands enjeux réclament une approche à la fois globale (faire converger plusieurs politiques au profit du même enjeu) et multiscale (développer une même politique à l'ensemble des échelles du système territorial).** Cette complexité pose un véritable défi aux acteurs politiques et techniques des territoires avec **la nécessité d'intégrer toujours plus de connaissances objectivées et sourcées, et d'actualiser en permanence ces connaissances rapidement obsolètes.**

L'information, l'acculturation, la pédagogie, la sensibilisation, la montée en compétences des acteurs territoriaux sont indispensables pour appréhender cette complexité, déconstruire des représentations datées, intégrer de nouvelles approches et de nouveaux concepts, les objectiver, les diffuser et les évaluer. **Cette montée en compétences est indispensable pour répondre au besoin d'une action publique intervenant davantage en anticipation qu'en réaction et en correction de phénomènes qu'elle n'a pu ou su saisir.**

En contribuant à une gouvernance éclairée, les outils de l'ingénierie publique, et l'Agence en particulier (par son antériorité et son champ d'action), sont parties-prenantes de l'intelligence territoriale nécessaire aux décideurs.

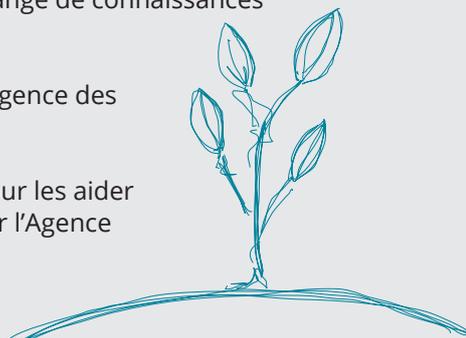
Quelle marche à franchir pour l'Agence ?

Par la qualité et la diversité de ses productions, par la diffusion large de ses études et publications autant que par sa présence renforcée sur le terrain (à travers des événements, des colloques ou séminaires, ses réseaux, l'animation de clubs...), l'Agence d'urbanisme participe fortement au **partage de la connaissance territoriale** (observations, analyses, expériences et études, veille...) **qu'elle produit, collecte, capitalise.**

En complément de cette fonction initiale et de sa montée en puissance sous une forme encore plus lisible, **elle pourrait assumer un rôle de formateur des acteurs territoriaux qu'ils soient politiques ou techniques** (traduction pédagogique des fondamentaux de l'urbanisme et de l'aménagement, explicitation des enjeux et des phénomènes, mise en évidence des interdépendances, etc.). Elle participerait in fine à créer une **culture collective** permettant aux territoires d'appréhender l'aire grenobloise dans son ensemble, de mieux identifier leurs ressources et leurs rôles systémiques.

Quelle traduction pour la feuille de route ?

- Établir la toile des connaissances partageables existantes ou souhaitées (données, analyses et travaux d'observation, expériences et expérimentations, savoirs et savoir-faire, fondamentaux, retours d'expériences et d'expérimentations, bilans et évaluation de dispositifs et de politiques...)
- Renforcer et ouvrir le centre de ressources mutualisées de l'Agence / Structurer leur mise à disposition au sein d'une gamme éditoriale et événementielle claire et ciblée, bien articulée à l'observation et à la formation / Mettre à disposition des informations fiables et intelligibles, de diverses natures, appropriables et exploitables
- Déterminer, avec les élus, les canaux d'information et d'échange de connaissances qui leur conviennent le mieux
- Intégrer la mutualisation des connaissances comme une exigence des projets (restitution, partage)
- Satisfaire les différents besoins de formation des acteurs pour les aider à monter en compréhension et en compétence / Faire monter l'Agence en compétence pour devenir organisme de formation
- ...



Pourquoi ?

Les formes historiques du développement, sur-consommatrices de ressources, sont aujourd'hui fortement questionnées. De plus en plus de voix s'élèvent pour pointer l'idée que la seule gestion des externalités négatives du développement ne suffira pas à satisfaire les enjeux. Dans un monde fini et interdépendant, alors que nous consommons d'ores et déjà plus de ressources que la planète n'est en capacité de régénérer, le développement simultané des territoires, même raisonné et ralenti, soulève des craintes fortes qui méritent d'être explorées et entendues.

À nouveau, la complexité des enjeux, l'interdépendance, l'urgence et l'ampleur des défis, incitent à croiser intimement les regards et les approches. En particulier, si vitale et urgente soit-elle, la question environnementale n'est pas dissociable de la question sociale ou économique.

L'acceptation sociale des logiques de sobriété et de frugalité, vecteurs d'efficacité (et sans doute d'opportunités nouvelles), passe en effet par l'attention réellement portée à la situation des plus fragiles... Non seulement les inégalités ont eu tendance à s'accroître durant les quinze dernières années mais le réchauffement climatique et le passage à la société post-carbone sont potentiellement vecteurs de nouvelles formes d'inégalités sociales et territoriales. Le postulat du XX^e s. qui tendait à corréliser la baisse des inégalités à l'accroissement des richesses est aujourd'hui caduque.

Ces questions majeures appellent à minima à débattre sans délai du besoin fort de renouvellement des représentations, des modèles, des stratégies, des pratiques et des organisations. C'est un prérequis pour une action refondée et socialement mieux comprise.

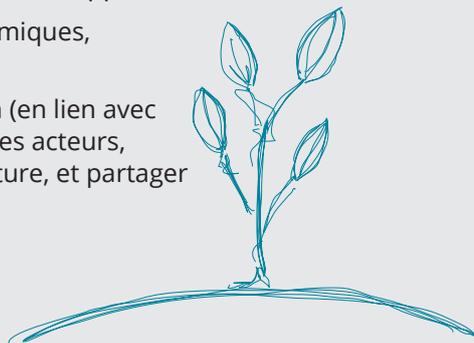
Quelle marche à franchir pour l'Agence ?

Dans un monde de plus en plus incertain, à l'heure de l'Anthropocène et face à l'urgence des transitions, l'Agence d'urbanisme doit non seulement questionner périodiquement son expertise mais aussi participer, au sein d'une mise en débat éclairée, au renouvellement, voire à la transformation, de la pensée territoriale et plus largement, des pratiques.

De ce point de vue, elle peut constituer une **interface efficace entre le monde des territoires**, celui de la recherche et plus globalement celui des acteurs économiques et sociaux. Dans son rôle médiateur mais aussi de vigie, l'Agence peut, en outre, être **un vecteur de partage de l'ensemble des innovations et des expérimentations conduites dans les territoires et, au sein de ses réseaux** (la Fnau notamment), être force de proposition et de réflexion prospective. C'est durant les crises qu'on innove...

Quelle traduction pour la feuille de route ?

- Accompagner le renouvellement des politiques publiques et la résilience des territoires face aux multiples changements engagés ou pressentis dans les domaines sociétaux, environnementaux, économiques, technologiques...
- Porter de nouvelles façons de voir et imaginer de nouvelles manières de faire / Mutualiser les réflexions et les expériences / Contribuer au décloisonnement des approches au sein des collectivités
- Contribuer à faire émerger des visions transversales, systémiques, prospectives
- Développer une culture de la prospective et de l'innovation (en lien avec le Conseil scientifique et l'Université mais aussi l'ensemble des acteurs, notamment dans le cadre de l'Atelier des futurs qui se structure, et partager un agenda des sujets à explorer
- Miser sur le potentiel du numérique
- ...



SE FOCALISER SUR LE " COMMENT "

Pourquoi ?

La volonté des citoyens et des acteurs privés d'une implication renforcée dans la vie publique remet en cause la séquence classique d'élaboration et de production des politiques publiques. Cette évolution se traduit notamment par un **questionnement sur la place de l'élu mais aussi celle de l'expert, et elle induit cette interrogation : « comment devrait se fabriquer la décision publique ? ».**

L'ouverture et la diversification des scènes de débat favorisent la mixité des prises de paroles et font évoluer le rôle de l'élu : au-delà de son rôle de décideur, il apparaît de plus en plus comme un médiateur.

Quant à l'expert, sa place est rendue difficile par le fait que, dans le débat public, il y a désormais moins de hiérarchie dans les prises de parole : à l'heure des réseaux sociaux et de la surmédiation, la parole est brouillée. On observe la formation de bulles d'opinion qui contribuent à enfermer et standardiser les façons de penser ainsi qu'une confiscation de la parole de certains citoyens, qui ne se sentant pas légitimes, se taisent et sont invisibilisés.

En définitive, si l'expertise d'usage des différents acteurs paraît aujourd'hui acceptée de façon assez consensuelle, la place à lui donner dans la fabrique de la décision politique reste à construire. L'intérêt général ne pouvant se concevoir comme la somme des points de vue particuliers, parfois contradictoires, il faut inventer (avec l'ensemble des parties prenantes) de nouvelles scènes de médiation et d'arbitrage.

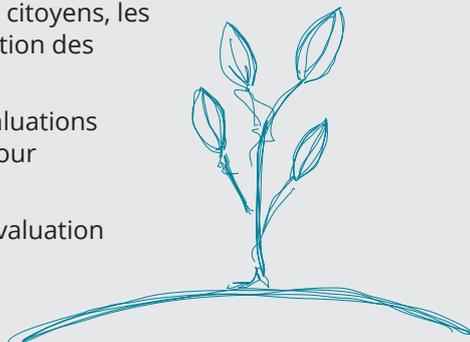
Quelle marche à franchir pour l'Agence ?

L'Agence d'urbanisme a un rôle fondamental à jouer pour alimenter et animer les débats (voire les susciter), soutenir le renouvellement des pratiques, le décloisonnement des services, s'associer à d'autres pour aider le responsable politique à se poser les bonnes questions, l'accompagner dans la recherche de solutions éclairées ou expérimentales.

Au-delà, elle aurait vocation à développer un rôle de tiers-médiateur auprès de l'ensemble des parties prenantes de la fabrique de la ville, y compris les citoyens. Pour l'Agence, cela revient à s'affirmer comme **« l'Agence des Territoires »** plus que **l'Agence des Collectivités**. Une différence majeure qui rendra plus légitime encore sa capacité à nourrir le débat public, à accompagner la montée en puissance des coopérations territoriales et de la participation des acteurs, et à proposer des éléments d'arbitrage.

Quelle traduction pour la feuille de route ?

- Alimenter les débats et aider les décideurs à se poser les bonnes questions, à ouvrir l'éventail des solutions
- Considérer l'ensemble des parties prenantes du territoire pour réinterroger la fabrique de la décision publique
- Assurer un rôle de médiation, de traduction, d'hybridation et d'éclairage des débats à l'égard des acteurs de la fabrique de la ville et du territoire, dont les citoyens, les acteurs privés et les services des collectivités dans la production des politiques publiques
- Contribuer à des expérimentations, des études-actions-évaluations visant à faire émerger de nouvelles réponses, notamment pour les besoins à court et moyen termes
- Se focaliser sur la conception, le déploiement, le suivi et l'évaluation des politiques publiques
- ...



Pluridisciplinarité

Neutralité et intérêt général

Capitalisation et mutualisation

AU CŒUR DE LA FEUILLE DE ROUTE,

LA REFONDATION DU SOCLE PARTENARIAL

Souplesse et traçabilité

L'ADN DE L'AGENCE C'EST LE PARTENARIAT

Le socle s'incarne à la fois dans le programme d'activité mutualisé voté annuellement par les membres et dans le socle, financé par les cotisations d'adhésion. Les deux sont intimement liés et se nourrissent mutuellement. Ils expriment les valeurs-clés de l'Agence.

Articulation des échelles

Réseaux et partenariats

- Financé par les cotisations d'adhésion à l'Agence, **le socle, qui représente le quart du budget, est le bien commun des membres.**
- À travers des projets et services mutualisés, il traduit concrètement le partenariat qui lie les membres, reflète et cimente leurs attentes partagées.
- Il est le « **chef d'orchestre** » du **programme d'activité partenarial** : c'est un gage de cohérence et d'efficacité, un vecteur d'optimisation de la ressource publique, d'articulation des échelles et de solidarité entre les territoires.
- Il assure **la mutualisation des grandes fonctions et vocations de l'Agence** : Observation ; Bases de données ; Prospective ; Veille ; Animation du partenariat Formation, Valorisation...

POURQUOI RÉFORMER LE SOCLE ?

L'utilité et le bien fondé du socle, comme **garant du partenariat et des valeurs de solidarité des membres de l'Agence**, sont largement réaffirmés. Pour autant, il apparaît que sa lisibilité et ses fonctions pourraient être optimisées, dans le cadre de chantiers communs débattus et explicites.

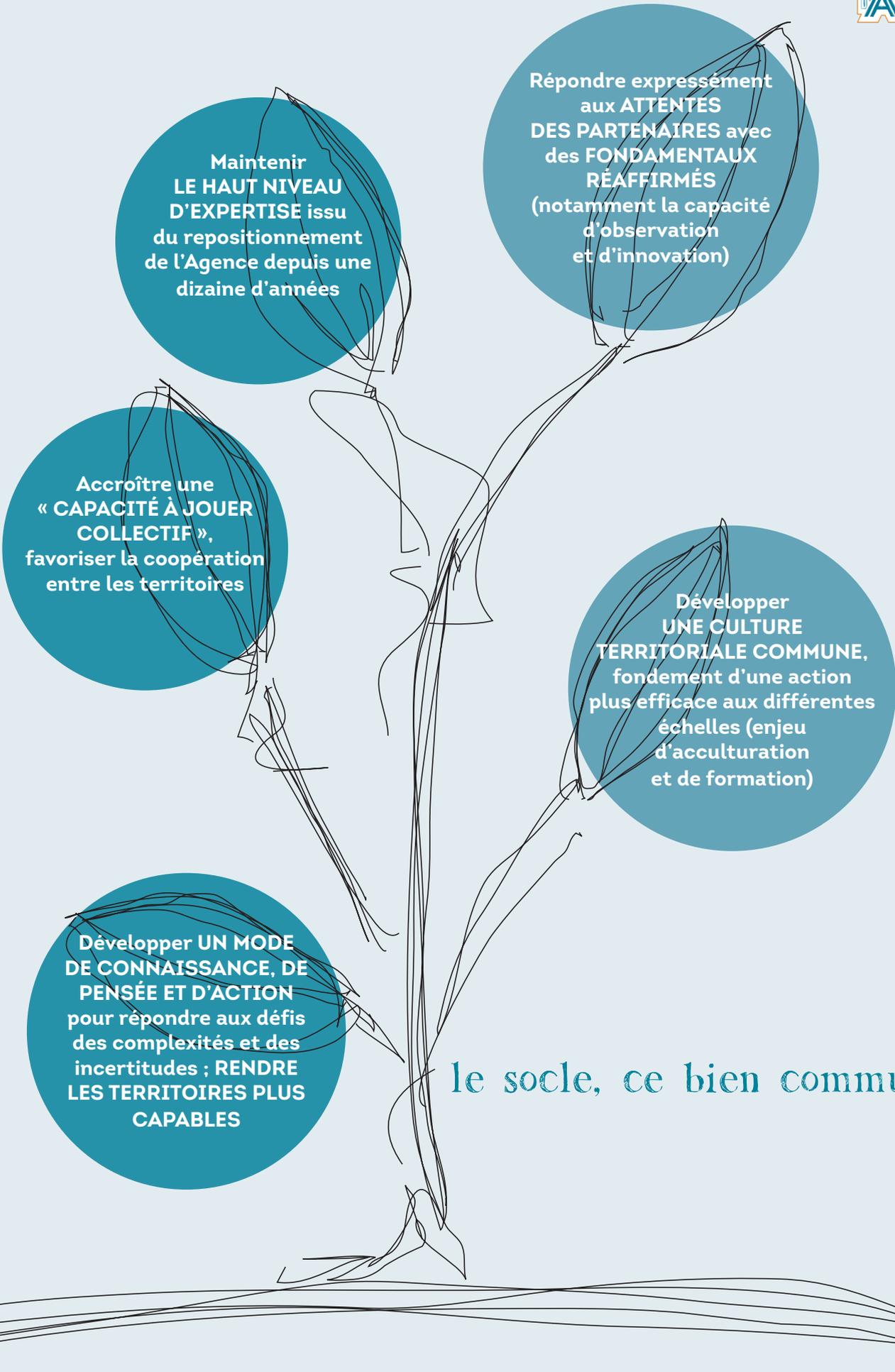
Dans le contexte déjà décrit (crises, baisse de la ressource publique, avenir incertain, interdépendances, etc.) qui préside à l'évolution du Projet d'Agence au sein de l'Acte III, **c'est une force et une chance pour les membres de pouvoir bénéficier d'une expertise partagée de haut niveau, dans un esprit collectif et solidaire.**

Au regard des axes d'amélioration exprimés par les élus (compréhension des phénomènes ; montée en compétences ; appréhension des futurs ; renouvellement de l'action publique), il semble légitime et indispensable de mieux exploiter la puissance du socle pour concevoir cet espace d'intelligence collective neutre et expert que les élus appellent de leurs vœux.

Quelle traduction pour la feuille de route ?

Les élus devront débattre de la réaffectation des jours-socles afin de traduire collectivement les attentes et les objectifs définis dans l'Acte III du Projet d'Agence.

- Afin de mieux répondre à la commande politique sans augmenter le montant des adhésions à l'Agence, **il est proposé de réaffecter progressivement les jours-socles attribués aux intercommunalités à des missions d'intérêt collectif**, tout en conservant une capacité d'interpellation pour chaque territoire.
- Afin de donner toutes ses chances de réussite et d'appropriation au Projet d'Agence, **il est envisagé la mise en œuvre d'un socle plus concret pour les membres, avec des productions ou actions associées, débattues collectivement** (au moment de la construction du programme).
- Dans cette perspective, le choix des sujets et le suivi seraient confiés à une **gouvernance adaptée** au sein de l'Agence (pilotage politique des sujets du socle avec une bonne articulation entre le Bureau et le Conseil d'administration), ainsi également que le Conseil scientifique à reconfigurer.



Maintenir
**LE HAUT NIVEAU
D'EXPERTISE** issu
du repositionnement
de l'Agence depuis une
dizaine d'années

Répondre expressément
aux **ATTENTES
DES PARTENAIRES** avec
des **FONDAMENTAUX
RÉAFFIRMÉS**
(notamment la capacité
d'observation
et d'innovation)

Accroître une
« **CAPACITÉ À JOUER
COLLECTIF** »,
favoriser la coopération
entre les territoires

Développer
**UNE CULTURE
TERRITORIALE COMMUNE**,
fondement d'une action
plus efficace aux différentes
échelles (enjeu
d'acculturation
et de formation)

Développer **UN MODE
DE CONNAISSANCE, DE
PENSÉE ET D'ACTION**
pour répondre aux défis
des complexités et des
incertitudes ; **RENDRE
LES TERRITOIRES PLUS
CAPABLES**

le socle, ce bien commun

UN PROCESSUS DE CONSTRUCTION PLUS EFFICACE ET PLUS COLLÉGIAL

LE PROGRAMME PARTENARIAL : ENCORE PLUS COLLECTIF

La lecture des différentes missions du programme d'activité de l'Agence permet d'identifier des grands enjeux auxquels la région grenobloise est confrontée, en réponse auxquels ses acteurs sollicitent l'accompagnement de l'Agence. C'est pourquoi **l'élaboration du programme d'activité doit refléter un processus collectif qui place les orientations stratégiques en amont et non pas en déduction.**

Le temps de construction est essentiel : il doit se faire dans le cadre d'une démarche finement organisée qui contribue à mettre en perspective les lignes de mission, pour mieux les articuler entre elles, identifier les espaces de mutualisation possibles, permettre d'imaginer des solutions à court terme plus souples que les grands documents de planification, créer des passerelles avec le socle.... Cela dans le respect des axes de positionnement du Projet d'Agence et des défis que les partenaires ont à relever.

L'esprit est collectif, le sens de l'action, les valeurs et les bénéfices sont communs : partage des études et des expériences, capitalisation des méthodes et des enseignements, articulation des échelles, mise en lumière des interdépendances, complémentarités, économies d'échelles... Telle doit être la valeur ajoutée du programme partenarial.

Il est donc important, à l'occasion de l'expression de la feuille de route, de s'interroger sur la manière dont se construit le programme d'activité aujourd'hui pour en optimiser le process et en renforcer son appropriation.

POURQUOI REPENSER LE PROCESSUS ?

Le programme d'activité doit traduire **explicitement les attentes des élus** vis-à-vis de l'Agence pour répondre aux défis sociétaux et environnementaux. À travers sa construction et sa mise en œuvre, il constitue un levier majeur pour **susciter des démarches interterritoriales et transversales** permettant d'activer efficacement le partenariat, de **favoriser la mutualisation et la capitalisation.**

Quelle traduction pour la feuille de route ?

Redéfinir le processus de construction du programme annuel

- À partir d'une note d'enjeux, débattue et validée par les élus du CA, permettant de bien définir les priorités des missions du socle partenarial et les déclinaisons plus spécifiques par membre,
- Par la capitalisation du bilan de l'activité et la valorisation de retours d'expériences entre les territoires d'ici et d'ailleurs,
- Par l'organisation de temps thématiques entre les territoires de l'aire grenobloise, complétés par des échanges transversaux au sein des collectivités visant à favoriser l'interconnaissance et la mutualisation,
- Par la définition d'un process de suivi et d'élaboration du programme tout au long de l'année, qui identifie mieux le rôle des élus dans les territoires.

Développer des partenariats pérennes et lisibles

- Avec des conventions pluriannuelles,
- À l'échelle de l'aire grenobloise,
- Avec des partenaires techniques ou scientifiques pour optimiser les réseaux.



Le processus de construction du programme partenarial doit permettre de renforcer l'implication politique dans les choix stratégiques qui sont opérés. Ils seront d'autant plus pertinents s'ils s'appuient sur une intelligence territoriale qui encourage les « aptitudes relationnelles » avec l'ensemble des acteurs (relations interterritoriales, mise en réseau, plateforme d'échanges, représentations systémiques...). Il pourra ainsi œuvrer en faveur d'une action publique refondée, riche de la diversité de ses ambitions, de ses acteurs et de ses projets.

EN SYNTHÈSE**LES ACQUIS**

Le Manifeste
Le positionnement
Les vocations et les thématiques

LES TRAJECTOIRES (RÉ)EXPRIMÉES

Décrypter les évolutions et éclairer la décision
Aider à monter en compétences
et enrichir la connaissance
Imaginer et préparer les futurs
Se focaliser sur le comment

LA REFONDATION DU SOCLE

Un espace mutualisé d'intelligence collective
neutre et expert
au service des attentes exprimées

**LA CONSTRUCTION
DU PROGRAMME PARTENARIAL**

Un processus collégial pour développer
les missions et études, et pour articuler
des partenariats pérennes et lisibles
conformes à la trajectoire stratégique
commune de l'Acte III

L'AGENCE À VOTRE SERVICE

Connaître et s'informer



www.aurg.fr LE SITE INTERNET

grand-a.aurg.org **GRAND A LE MAG**

#1 Territoires, #2 Risques et résilience, #3 Big bang numérique,
#4 Énergét(h)ique

[PROPOS](#) LA LETTRE D'ACTUALITÉ MENSUELLE

LES RÉSEAUX SOCIAUX

Se documenter

veille.aurg.fr L'AGENCE VEILLE POUR VOUS

Le blog thématique

La News hebdomadaire

basedoc.aurg.fr LA BASE DOCUMENTAIRE

LE CENTRE DE DOCUMENTATION, **sur rendez-vous**

Créer des cartes, disposer de cartes ou photos

tercarte.aurg.org VOS TERRITOIRES À LA CARTE

www.aurg.fr LA PHOTO-CARTOTHÈQUE

L'AGENCE
D'URBANISME DE LA RÉGION GRENOBLOISE

OBSERVER

PLANIFIER

PROJETER

ANIMER

PARTAGER

Document voté
lors de l'AG/CA
du 30/06/2021

Projet mené en
collaboration avec
Didier Locatelli, New Deal
Graphisme et
mise en page, Ça crée Val,
Valérie Lassablière

21 rue Lesdiguières
38000 Grenoble
04 76 28 86 00
accueil@aurg.asso.fr
www.aurg.fr