



agence d'urbanisme de
la région mulhousienne



Destinations 2020







EDITORIAL DU PRESIDENT



Jean ROTTNER, Président de l'Agence d'Urbanisme de la Région Mulhousienne

SOMMAIRE

Quelques repères 4

Le cap à suivre : 9 cibles visées 5

Cible 1 : Thème

Cible 2 : Positionnement technique

Cible 3 : Intonation et positionnement

Cible 4 : Assise géographique

Cible 5 : Echelle

Cible 6 : Public et Auditoire

Cible 7 : Animation partenaires

Cible 8 : Territoires extérieurs

Cible 9 : Identité et valeurs

Le plan de navigation : comment atteindre les objectifs ? 16

A-Acquérir des connaissances dans de nouveaux domaines

B-Bâtir une expertise innovante

C-Conforter et diffuser le plus intensément le savoir capitalisé

D-Délimiter des territoires élargis d'investigations et prospecter

E-Et affirmer le positionnement intellectuel de l'Agence.

Cette année 2012 marque une étape importante dans la vie de l'agence : ses 20 années d'existence. Se questionner sur l'avenir de notre agence est apparu ainsi indispensable à l'aune de cet anniversaire, c'est pourquoi, l'an passé, une démarche « projet d'agence » a été initiée. Elle a été pilotée par les élus du bureau, notamment **Josiane Mehlen**, 1ère vice-présidente, qui à mes côtés, a suivi et orienté l'ensemble des travaux qui se sont déroulés en deux phases, intitulées « Exploratoire » (septembre 2011 à avril 2012) et « Stratégique » (mai à décembre 2012).

Phase 1 Exploratoire : un travail collaboratif mobilisant élus et techniciens

La phase d'état des lieux et des perspectives est issue d'un travail collaboratif. De nombreux élus et techniciens ont été rencontrés, les salariés se sont également mobilisés avec la constitution de groupes de travail internes. Trois thèmes fondamentaux ont été traités lors des entretiens et travaux de cette phase exploratoire : les missions (à conforter, explorer, abandonner), le territoire (soit le dessin des périmètres d'intervention), les partenaires (à fidéliser, à conquérir...).

Cette phase a logiquement permis d'échanger aussi avec les interlocuteurs sur des questions transversales autres, telles que les spécificités de l'agence, les liens entre l'agence et ses partenaires, la valorisation des échanges...

Phase 2 Stratégique : un cap préférentiel des missions de l'agence à horizons proches et plus lointains

La phase exploratoire a conduit à regrouper, en neuf cibles, les questions issues des entretiens. Cette base de questionnement a été choisie pour servir de socle à une nouvelle série d'entretiens et de consultations (élus, techniciens, salariés), dont la finalité était d'enrichir la phase projet.

Les objectifs d'évolution de l'agence ont été proposés et discutés. Une vision partagée de l'agence à l'horizon 2020 a pu être dégagée. Le plan de navigation découle de cette étape de co-construction, soit « Comment atteindre les objectifs fixés ? »

Ce document constitue une feuille de route de l'agence pour les 10 ans à venir, il lui permettra de garder le cap fixé par ses partenaires...



L'agence d'urbanisme vue par les personnes auditées

Les éléments clefs recueillis auprès des personnes ressources ont été synthétisés dans le tableau suivant. Ils constituent le socle des items, ou cibles, du projet stratégique de l'agence.

Ses forces

- Des compétences reconnues par les partenaires qui ont déjà sollicité l'agence,
- Une bonne image de marque
- L'apport d'une plus-value dans le projet
- Des spécificités avérées : force du réseau FNAU, ressource pour le territoire, neutralité, impertinence, apport pédagogique, valeurs telles que intérêt commun ou le supplément de sens donné au projet, positionnement intellectuel etc...
- Un lieu de débat unique dans sa constitution et son mode de fonctionnement soit un outil « en dehors ».
- Un positionnement atypique dans le paysage institutionnel et facilitateur du développement intercommunal

Ses faiblesses

- Parfois peu connue, positionnement peu réaffirmé par rapport à d'autres organismes
- Quand l'agence est connue, la totalité des missions et la manière de recourir à ses compétences sont floues, voire obscures.
- Une lisibilité du positionnement et des missions à accroître
- Un mode de saisie mal connu dans l'interface avec m2A
- Une cohabitation parfois délicate entre missions et maîtrise d'œuvre
- Des incompréhensions sur la priorisation des ressources financières
- Un marquage historique « Mulhouse » ou « aggro »
- Une taille critique
- Un plan de charges parfois tendu, donc une réactivité pénalisée

Les opportunités

- Elargir le territoire d'étude puis l'assise financière (Pôle métropolitain / quid acte III de la décentralisation / émergence d'un grand territoire)
- Se saisir des problématiques métropolitaines, transfrontalières
- Dans cette recomposition du paysage, traiter de sujets émergents, et/ou de missions non affectées à d'autres organismes
- Etre missionnée pour capter et décrypter les mouvances sociétales majeures (énergie, vivre ensemble, foncier, disparités territoriales...)

Les menaces

- Circonscrire l'action aux seuls périmètres institutionnels
- Rester associée à l'agglo au moment où se constitue un plus grand territoire
- Perdre sa neutralité et son indépendance face aux économies d'échelles
- Amoindrir son influence suite à la constitution de services d'agglo, au désengagement de l'Etat, ou encore aux évolutions institutionnelles en cours
- Etre absorbée par une logique de structure d'où une mission stratégique prospective mise de côté.



Cible 1 /// Thème : quels champs explorer ?

➔ Aujourd'hui : des thèmes évolutifs

Les missions de l'agence d'urbanisme se déclinent selon trois niveaux d'évolution.

Les missions « historiques » (observation) et thèmes classiques qui perdurent : Déplacements, planification et urbanisme, habitat et politique de la ville, économie, foncier, urbanisme durable (dont Energie Climat).

Une montée en puissance en cours ou projetée et relative à de nouvelles thématiques : numérique, immobilier d'entreprises, démographie scolaire...

Une perte d'expertise récente ou projetée constatée sur les missions AMO technique (bâtiment) ; mais missions de base assurant un lien entre fort entre les professionnels de l'Agence et les élus communaux.



Plusieurs composantes dessinent nos cités de demain : à l'Agence de les explorer !?

➔ Opinion des audités : des sujets orphelins plébiscités

Il n'y a pas de remise en cause des sujets traités par l'agence. Beaucoup souhaitent renforcer les sujets économiques. Les propositions spontanées pour explorer de nouveaux champs d'études sont rares. Cependant, dès qu'ils sont évoqués, les sujets dits « orphelins » sont plébiscités ... excepté celui du transfrontalier. Les sujets « orphelins » ou nécessitant un « défrichage » seraient les suivants : commerce, écologie, gouvernance et démocratie participative, la ville réversible, équipements dont périscolaires et sportifs, tourisme et culture, transfrontalier, évaluation des politiques publiques, le numérique et ses usages, le confort urbain ...

Verbatim

« Le travail sur le transfrontalier : essentiel car il s'agit de notre avenir »
Philippe Maitreau

« Le commerce : une compétence à développer car les questionnements sont importants »
Francis Hillmeyer

« L'approche sociologique, notamment pour mieux appréhender la question de la citoyenneté des jeunes générations, mérite d'être renforcée »
Chantal Risser

« Le secteur de l'artisanat nécessiterait une plus grande visibilité ».
Christian Keller

“ Questions

Anticiper et identifier des sujets cruciaux pour le développement du territoire est essentiel. Il est fondamental de rester dans notre rôle prospectif à l'échelle d'un territoire élargi. Cependant, plusieurs questions se posent :

- Quels sujets investir et selon quels modes d'identification/sélection ?
- Quels modes de restitution spécifique (hors étude classique) hors cibles classiques (élargir notre tour de table) ?
- Quels moyens humains et financiers en lien avec la répartition et le développement des compétences en termes de ressources humaines ?
- Quel volume par rapport au programme annuel? Quel mode de pilotage ?

Les enjeux résident aussi dans la capacité de l'agence à se rapprocher du citoyen et de son mode d'assimilation du fait urbain :

- Quel est le sentiment citoyen et son évolution dans le temps ?
- En termes de méthode et à titre d'exemple, ne faut-il pas se résoudre à suivre des « cohortes » ?

Cette méthode impliquerait des compétences spécifiques et des procédés jugés souvent « chronophages ».



➔ LES OBJECTIFS PARTAGES : être novateur sans se dispenser

L'objectif est d'investir de nouveaux sujets, sans toutefois disperser les efforts.

2013-2014 : il s'agit de développer le traitement de sujets nouveaux relatifs aux NTIC, l'économie et le commerce, les sujets innovants Grenelle de l'Environnement (ville et transition économique, renouveau de la proximité...). Les réflexions relatives aux questions sociologiques, aux données transfrontalières... seront largement amorcées.

2015 et + : les sujets novateurs de la période 2012-2014 deviennent « classiques » : approche sociologique, thème du transfrontalier... L'agence a en outre, la capacité d'être force de proposition sur des sujets traitant du quotidien. Elle donne des clefs de lecture sur l'évolution des modes de vie et l'impact sur l'aménagement (logement, mobilités, services ...). Acquérir une compétence environnementale n'est pas jugé prioritaire.



L'agence d'urbanisme en 2012 : quel ancrage dans l'espace du Rhin Supérieur ?

Cible 2 /// Positionnement technique : quel chaînage amont/aval constituer ?

➔ Aujourd'hui : une confusion des rôles

Les missions de l'agence sont généralement situées en amont de l'opérationnel. Les limites en aval sont relativement précises... pour les techniciens, mais pas toujours pour les élus. Les chevauchements de compétences sont réels, mais pas forcément dans la nature de l'exercice des missions. Par exemple, m2A compte des urbanistes dans ses effectifs, tout comme l'agence, mais les professionnels n'ont pas le même profil de poste. Les confusions, pour les audités, sont surtout observées actuellement entre le service aménagement m2A, la Serm et l'Adauhr.

➔ Opinion des audités : un souhait de clarification de notre « fabrique urbaine »

La vision confuse des instances et des missions est dénoncée, voire l'accusation de « doublonnage ». Il y a un réel souhait de clarifier cet « ingénierie de la ville » ou « fabrique urbaine »

Verbatim

« Il faudrait que chaque entité garde sa spécificité. En cela, l'agence a une parole parfois plus crédible en raison de son positionnement » **André Clad**

« L'agence : un outil "en dehors", facilitateur des ententes intercommunales » **Bernard Stoessel**

« Il faut travailler dans une démarche intégrée de l'aménagement et de la conduite du changement, tel un guichet unique au service des élus » **Jo Spiegel**

« Plus loin vous nous accompagnez, mieux c'est... » **Claude Frey**



Mieux connaître les missions et le rôle de chacun des organismes en responsabilité de la fabrique de nos territoires : une attente forte des élus

Questions

Les enjeux de demain sont relatifs à la défense de notre positionnement spécifique. Il convient de trouver une bonne articulation avec les services et les acteurs. En parallèle, il nous faut communiquer sur les interactions/liens/relations entre les organismes.

Plusieurs questions sont soulevées :

- Faut-il (re)positionner les limites du champ d'exercice des professionnels de l'aménagement de la région mulhousienne?
- Faut-il ensuite affirmer nettement ces limites, ou au contraire, leur laisser une certaine souplesse ?

Dans tous les scénarios retenus, les enjeux de communication et de clarification des rôles de chacun sont primordiaux.

➔ LES OBJECTIFS PARTAGES : une nécessaire communication des rôles de chacun

Ce point fait l'objet d'un consensus général des acteurs, néanmoins, la place de l'agence dans ce « paysage » est à adapter et surtout à ne pas figer. Les limites sont souples, sans être floues.

2013-2014 : l'agence d'urbanisme est un maillon du processus de fabrique urbaine qui se place plutôt en amont de l'ingénierie urbaine. Elle n'a pas vocation à doubler les missions exercées par les partenaires ou autres instances (m2A, Serm, CCI, Adauhr...), pourtant les espaces de frottement existent. L'agence d'urbanisme vient, si besoin, renforcer l'expertise des partenaires. Elle complète un point de vue, défriche un sujet, appuie une démarche... L'agence reste indépendante, quel que soit le cadre.

La connaissance et l'information sur les domaines d'interventions des différents partenaires sont renforcées. L'information étant réajustée au regard de l'évolution institutionnelle, le cas échéant.

2015 et + : le positionnement de l'agence est connu de la majorité des acteurs de la ville, élus et techniciens, mais l'information doit être renouvelée.



Cible 3 /// Intonation et positionnement : quelle gamme adopter ?

➔ Aujourd'hui : 3 registres de missions

Les études et missions de l'agence sont de trois ordres

Registre I : elles sont consensuelles et informatives. Tableau de bord, indicateurs

Registre II : elles contiennent de l'analyse et sont parfois sur le champ de la prospective : observatoires, études....

Registre III : plus occasionnellement (mais remarquées), elles se veulent « impertinentes » et générant une certaine « agitation intellectuelle » : matinales (?)....

➔ Opinion des audités : une tonalité plus prospective

Les personnes rencontrées souhaitent que le registre I soit amoindri, pour être transformé en II. Les audités sollicitent le fait que la gamme III soit renforcée, sans a priori ou veto. Ce ton donné aux études est considéré comme le point fort et spécifique des agences du réseau Fnau. Plus largement, il est demandé aux productions de l'agence de passer du statut de l'« observation » à celui de l'« aide à la décision ».

Verbatim

« L'agence : un faiseur de rêves » Alain Aguilera

« L'agence est un outil loyal et impertinent qui nous accompagne dans la construction d'une vision » Jean-Marie Bockel

« Votre rôle est de nous ouvrir les horizons de la ville de demain, au-delà de nos préoccupations quotidiennes d'élu » Antoine Homé

« L'agence a un rôle de mouche du coche (...), elle doit avoir les coudées franches » Jean-Denis Bauer

« Elle doit avoir une autonomie pour organiser les choses par elle-même, présenter un aspect créatif, créer le mouvement, identifier de nouvelles idées » Philippe Trimaille

« Elle doit dépasser le diagnostic, le constat pour établir des propositions, alerter... » Jean-Claude Niedergang

Questions

Demain, il est question de se positionner sur la place accordée à chaque registre.

- Faut-il vraiment maintenir le registre I ?
- Ne doit-on pas systématiser le registre II ?
- Dans quelle mesure faut-il décliner et moduler le registre III ? Selon thème, public, territoires... ?

Ce dernier registre fait écho à la capacité de l'agence à traiter des questions de la société de demain. L'agence doit pouvoir se positionner sur les thématiques avec une longueur d'avance, soit sur des sujets qui peuvent « déranger » les idées préconçues.



Un positionnement de l'agence renforcé par une réelle tonalité prospective (et parfois « impertinente » ?) donnée aux études.

➔ LES OBJECTIFS PARTAGES : la gamme III renforcée

Le principe de renforcement de la gamme III est validé.

2013-2014 : le socle de connaissance (indicateurs factuels), soit la Gamme I est maintenue, tout en étant complétée par des analyses de la gamme II (Observatoire dynamique et études) sur de nombreux dossiers. Au moment de l'élaboration du Programme Partenarial puis des fiches projet, la question de l'intonation est systématiquement posée.

La gamme III (Débat et idées prospectives et novatrices) est renforcée.

2015 et + : le questionnement « quelle gamme pour quels dossiers » est stabilisé.

Cible 4 /// Assise géographique : quels contours délimiter ?

➔ Aujourd'hui : Région mulhousienne et +

Il existe un périmètre stabilisé (ou en voie de l'être !): celui de la région mulhousienne. Les incursions sur d'autres territoires sont liées à des études précises : territoire Tram Train, espace Rhin Rhône, Alsace, et bientôt pôle métropolitain Mulhouse-Strasbourg...

➔ Opinion des audités : le sud Alsace se dessine

Les personnes questionnées ont une vision large du périmètre d'investigation de l'agence. Une minorité œuvre pour maintenir le périmètre d'études privilégié actuel. Le secteur Thann Cernay apparaît comme une évidence pour l'action de l'agence. Une vision sud Alsace est très plébiscitée. Ce périmètre couvrirait plusieurs EPCI. Un regard embrassant le transfrontalier est nécessaire pour beaucoup, notamment pour aborder les questions d'emploi. Il suppose une maîtrise technique de la langue allemande. La coopération internationale n'est pas évoquée, voire considérée comme « hors propos ».



Des périmètres d'intervention qui tendent à s'élargir

Questions

La question du périmètre est posée par les personnes auditionnées, au regard de l'évolution des missions de l'agence, mais également à l'instar des modifications profondes des bassins de vie.

- L'agence maintient-elle et conforte-t-elle son périmètre historique de la région mulhousienne ?
- Ne convient-il pas de marquer un élargissement logique au Sud Alsace à l'instar des aires urbaines ? ... voire davantage ?

Verbatim

« La vision de l'agence sera d'autant plus large et pertinente qu'elle aura pris de la hauteur » **Bernard Stoessel**

« Il convient notamment d'affirmer l'équilibre possible entre Mulhouse et Bâle; le capital intellectuel de notre territoire, dont vous faites partie, peut contribuer à cette affirmation » **Luc Gaillet**

« Performance à renforcer sur notre propre territoire avant de s'investir ailleurs » **Thierry Engasser**

➔ LES OBJECTIFS PARTAGES : une posture intellectuelle incluant a minima le sud Alsace

Le sud de l'Alsace devient le territoire fondamental de nos études. Il ne fait cependant pas l'objet d'un affichage prégnant car non systématique. La pertinence de travailler à cette échelle est étudiée au cas par cas au regard de la problématique étudiée.

2013-2014 : notre périmètre de vie « Sud Alsace » est intégré progressivement, voire systématiquement, dans les réflexions. La délimitation est souple, en fonction des sujets, et non dogmatique.

2015 et + : le Sud Alsace est le périmètre de référence. La question d'y adjoindre le territoire transfrontalier est systématiquement posée. Les enseignements à grande échelle sont valorisés. L'agence est le messenger des complémentarités et le facilitateur de contacts dans ce grand territoire.

Les bases territoriales sont confortées selon une méthode d'élargissement de proche en proche.



Cible 5 /// Echelle : quel dimensionnement donner aux sites d'études ?

➔ Aujourd'hui : des périmètres du S au XXL

Les travaux de l'agence sont menés à l'échelle des quartiers, communes, des EPCI, et de plus en plus fréquemment au-delà (sud Alsace, Métropole Rhin Rhône Région Alsace...). Les enjeux de gouvernance communale et supra communale sont réels.

➔ Opinion des audités : la commune, la brique de base

La « brique de base » est la commune. Pour nos interlocuteurs, cette échelle de mission est à maintenir. Elle évitera à l'agence de « perdre pied ». Les élus ne font pas spontanément référence à des travaux réalisés à des échelles de territoires plus petits, mais la tendance décrite par les techniciens est celle d'un urbanisme de « dentelles ». Par ailleurs, l'état déconcentré régional a fortement exprimé son souhait de voir l'agence travailler à l'échelle régionale ; alors que l'état versus département positionne l'agence comme un « opérateur du changement » auprès de l' élu communal.

Verbatim

« Un sujet central : la mutation des tissus urbains, à une échelle très fine d'analyse » **Christiane Eckert**

« Les petites communes ont le désir d'être accompagnées globalement dans leur évolution, notamment par l'agence d'urbanisme » **Fabien Jordan**



Des territoires à explorer quelle que soit leur taille, en n'omettant jamais de travailler sur des territoires de grande échelle.

Questions

La question de la taille des sites d'études se pose en termes de :

- Zoom sur des territoires plus petits (l'îlot) ?
- Elargissement de la focale ? Grandeur et nombre des « poupées gigognes » ?
- Les enjeux résident aussi dans la capacité de l'agence à s'adapter. Ainsi, ne faut-il pas rester souple ?

➔ LES OBJECTIFS PARTAGES : des sites d'études de toutes dimensions, sans occulter la vision « macro »

L'assise communale est importante au niveau de la lisibilité politique. Cependant, il convient de ne pas fonder notre réflexion sur la somme des projets des communes. L'échelle macro est à privilégier.

2013-2014 : cette question doit rester ouverte et les réponses apportées souples. Aucun périmètre de réflexion n'est exclu. A titre d'exemple, il est envisageable de travailler sur un projet de réhabilitation d'un îlot bâti d'une commune dans le cadre d'accompagnement pédagogique sur le changement... mais aussi de réfléchir à des sujets à l'échelle du grand est, par exemple, via le réseau des Agences d'Urbanisme.

2015 et + : l'échelle « macro » est privilégiée. Néanmoins, les préoccupations de l'urbanisme en commune sont maintenues.

Dès 2015, il est envisageable de trouver un équilibre entre les lieux d'intervention et de répartir le travail de l'agence par grande masse : part accordée aux échelles infra-communales, de la commune, de la région Mulhousienne...

Cible 6 /// Public et Auditoire : quel panel constituer ?

⊕ Aujourd'hui : un partenariat qui s'ouvre timidement

Les Partenaires « historiques » de l'agence sont les élus et techniciens des collectivités territoriales. On constate un nouveau rapprochement vers d'autres sphères partenariales : organismes « parapublics » que sont les organismes consulaires, les associations ou encore Sociétés Publiques Locales (Cci, Mef, Serm, Métropole Rhin Rhône, Aréal...).

⊕ Opinion des audités : un plébiscite pour un rapprochement du monde économique

Les audités souhaitent quasi unanimement une ouverture et surtout vers le milieu économique. Ils sont moins nombreux à mentionner une place plus grande pour les questions de « démocratie participative », « conférence grand public »... Ils évoquent une logique de réciprocité d'adhésion. Lorsque l'agence adhère à une structure, cette dernière devra adhérer à l'Agence.

Verbatim

« Comment être l'agence de la totalité du territoire ? Un enjeu pour ces 10 prochaines années » **Denis Rambaud**

« L'agence est une force de proposition (...) peut aussi développer des arguments pour montrer aux élus, aux habitants où est l'intérêt commun dans le cadre de l'élargissement d'un périmètre par exemple » **Daniel Eckenspieller**

« Les Matinales de l'agence d'urbanisme constituent un matériau de base dans nos réflexions dont des poursuites et des reformulations, à l'intention de partenaires multiples, seraient souhaitables »
Marie-France Vallat

Questions

Les enjeux sont relatifs à une ouverture plus grande vers un public peu capté actuellement : monde entrepreneurial, société civile, public averti, grand public ...?

Néanmoins, cette ouverture peut revêtir plusieurs formes : d'un partenariat très formel à des auditions au cas par cas lors des études et missions...

- La place accordée aux nouvelles technologies et réseaux sociaux sera à mettre en débat.
- Avant cette étape de la mobilisation des nouveaux réseaux, si elle est franchi, la question de la relation presse «classique» se pose. Par exemple, ne faut-il généraliser les communiqués de presse ?
- Quelle place donner aux contrats particuliers ?
- Doit-on les supprimer, les considérer comme une variable d'ajustement (au cas par cas) ou spécifier les cibles dès à présent ?



Les «matinales» de l'Aurm : un vecteur d'ouverture à un public élargi



➔ LES OBJECTIFS PARTAGES : un élargissement très progressif

L'ouverture au grand public ne sera pas immédiate. Elle sera amorcée éventuellement après 2015.

2013-2014 : Les contrats particuliers en cours sont évidemment poursuivis. La prospection est circonscrite à des études locales (Région Mulhousienne), voire des territoires proches à une échelle intercommunale (c'est-à-dire hors études communales). Les contrats de formations sont abandonnés.

Le partenariat actuel est maintenu et consolidé. Au cas par cas, les adhésions sont proposées. Les nouveaux adhérents sont considérés comme actifs. Les organismes cibles sont : les milieux socio-économiques, EAP, Université, Hôpital, Ceser, Aréa, ARS ou autres agences de l'Etat...Le principe de réciprocité des adhésions est acté.

2015 et + : Cette phase intervient après avoir consolidé les socles des partenaires socioprofessionnels, puis du public averti. L'ouverture au monde citoyen est réinterrogée à ce moment-là, ainsi que la poursuite de contrats particuliers.

Les principaux partenaires actuels de l'agence d'urbanisme



Cible 7 /// Animation partenaires : quel fonctionnement de «l'agora» instituer ?

➔ Aujourd'hui : un discours encore parfois abscond et mal orienté

L'évolution récente des modes de communication est appréciée, cependant, les idées et propositions n'atteignent pas toujours la (bonne) cible. Le langage technique est parfois abscond et peu adapté. Les échanges sont encore souvent bilatéraux entre l'agence et le pilote de l'étude. La logique de partenariat n'est pas exploitée au maximum.

➔ Opinion des audités : une agence « hors cadre » et encore plus d'acculturation

Trois idées fortes résument l'opinion des audités sur cette notion d'agora. En premier lieu, il existe une réelle volonté de renforcer cette vocation de l'agence comme lieu « hors cadre » des débats. Ensuite, les élus communaux sont encore peu imprégnés de cette culture d'échange au niveau des enjeux supra communaux et inter partenariaux. Enfin, les modalités d'échanges seraient à revoir. Sur ce point, les propositions sont très disparates entre les « addicts » des nouvelles technologies et les fidèles du papier. Le plus petit dénominateur commun, en termes de communication des études de l'agence, est un format court présenté à l'oral à l'occasion d'une assemblée constituée (Commission, conseil municipal, bureau.....). Toutefois, cela entre en contradiction avec une agora lieu « hors cadre » institutionnel.

➔ LES OBJECTIFS PARTAGES : notre « agora » renforcée

La tenue de comité « hors cadre » n'est pas forcément démultipliée pour des questions de disponibilités et d'efficacité collective. L'agora est cependant renforcée dans son organisation.

2013-2014 : l'animation du dialogue entre les partenaires est améliorée. Le recours à des plateformes de travail collaboratif est privilégié. La communication est adaptée à un auditoire dont les attentes sont complémentaires, voire différentes : étude fouillée et/ou synthèse ; communication écrite et/ou orale ; support papier et/ou numérique. Il convient de profiter d'assemblées déjà constituées pour communiquer. Elles sont néanmoins représentatives d'une partie du partenariat et ont un fondement d'abord institutionnel. Elles ne doivent donc pas être exclusives pour les communications orales. La tenue de comités « hors cadre » regroupant les partenaires est privilégiée dès que possible.

2015 et + : un bilan de du fonctionnement de l'agora renouvelée permet de réajuster les objectifs. L'entrée en force du numérique capte un public élargi.

Verbatim

« Une mise en relief plus affirmée de vos présentations : nécessaire pour vous aider à arbitrer et à décider » **Olivier Becht**

« Vous devez nous aider à construire une vision stratégique de la structuration de l'Alsace, notamment du Haut-Rhin; en vous appuyant sur votre singularité : un lieu de rassemblement et de débat des partenaires de l'aménagement » **Patricia Gout**

« L'agence doit décrypter les besoins tout en étant souple et accessible... et donc ne pas être dans une tour d'ivoire » **Paulette Fourcade**



Pour capter un public pluriel, la composition de notre agora doit être renforcée en faisant évoluer encore les méthodes d'animation.

Questions

Les questions, bien que déjà posées, demandent des réponses adaptées à la grande diversité des attentes.

- L'agence, est-elle un véritable lieu d'échange partenarial ?
- Ne faut-il pas réinterroger la gouvernance ?
- Quelle place accorder aux nouvelles technologies et réseaux sociaux dans le cadre de cette communication ?
- Pour une transmission adaptée et réactive des résultats des études, quels formats de présentation faut-il privilégier ?

Cible 8 /// Territoires extérieurs : quelles attitudes adopter ?

➔ Aujourd'hui : une trop faible prise en compte des territoires « d'ailleurs »

Les missions et études comportant des retours d'expériences ou « benchmark » sont assez peu nombreuses et sectorielles. La valorisation extérieure de notre territoire est faible. On note quelques incursions, hors région mulhousienne, essentiellement en lien avec le projet de tram train (vallée de la Thur), la politique de renouvellement urbain de Mulhouse (ZUS des agglomérations alsaciennes) ou les questions spécifiques telles que la consommation foncière (Alsace).

➔ Opinion des audités : la recherche de bonnes pratiques

Il est souhaité de rechercher « les bonnes pratiques ». Cette tendance évolue à la hausse.

Les audités ne se sont pas exprimés spontanément pour se doter d'une agence « en représentation » sur des territoires « lointains ». Certains estiment qu'il faut d'abord se faire connaître localement.

➔ LES OBJECTIFS PARTAGES : connaître et mieux faire connaître

La recherche et l'analyse de retours d'expériences hors territoire deviennent régulières.

2013-2014 : les objectifs sont doubles :

Mieux se faire connaître : L'intervention de l'agence est calibrée et la participation à des manifestations (communication lors de Forum, assises, colloques ...) est ciblée, en complément des actions de nos partenaires.

Se connaître mieux au regard des données et expériences dans d'autres territoires en France et à l'étranger : le retour d'expériences est une question posée lors de l'élaboration de toutes fiches projets. Dans ce contexte, le réseau de la Fnau est largement mobilisé.

2015 et + : cette période est en pleine continuité avec la précédente. Les objectifs sont néanmoins affinés au regard de l'évolution du contexte institutionnel.

Questions

Les questions sont de deux ordres :

- Faut-il systématiser les « comparaisons », retours « bonnes pratiques », « veille territoriale » dans le cadre des missions...?
- Convient-il de « s'exporter » et de valoriser notre territoire ?

Verbatim

« Votre présence dans les réseaux nationaux est essentielle » Eric Schweitzer

« Engranger les idées d'ailleurs, capter les tendances : une absolue nécessité » Jean-Luc Vonfelt

« Une agence d'urbanisme doit être en capacité de renforcer la culture collective en termes d'aménagement, de paysage, d'identité territoriale » Martin Jann

Les expériences françaises ou internationales sont à partager car source d'idées...



Bus à Haut Niveau de Service (BHNS) à Nantes



Bâtiments peu énergivores implantés dans une zone mêlant de l'habitat et des activités à Staufen -Im-Breisgau (D).

Cible 9 /// Identité et valeurs : quelles postures choisir?

➔ Aujourd'hui : une spécificité pas toujours perçue

La distinction entre un bureau d'études privé, les services techniques des collectivités... n'est pas affirmée. Quelques études sont restées confidentielles et n'ont pas été partagées. Leur diffusion sur un espace public serait délicate ou mal perçue. L'agence est un outil en lien avec le service « public » et l'intérêt général, un lieu permanent de réflexion ancré sur son territoire. Elle est en capacité de poser des enjeux, en position de transcender les frontières administratives.

➔ Opinion des audités : aller plus loin dans le rôle dévolu aux agences (Fnau)

Les audités ont des attentes assez variables. Il conviendrait à l'agence de se montrer davantage impertinente. Elle doit aussi savoir rester neutre, être objective et apporter une réelle plus-value en allant « plus loin » et en donnant du sens aux projets.

➔ LES OBJECTIFS PARTAGES : une part de sujets précurseurs

Les études traitant de sujets précurseurs, pas ou peu saisis par les institutions, prennent une place affirmée dans l'élaboration du programme partenarial. Ces missions pionnières sont menées sous l'égide de l'ensemble des partenaires. Elles sont proposées par les administrateurs de l'agence.

2013-2014 : l'identité visuelle de l'agence est revisitée. Cette action est en lien avec l'anniversaire de l'agence qui fête ses 20 ans en 2012.

Cette nouvelle identité est aussi remarquable dans les futurs locaux de l'agence d'urbanisme, dont l'agencement se veut contemporain. Ce renforcement d'identité propre est cependant relié à l'ancrage territorial fort.

Les différentes formes d'intervention de l'agence, dans une recherche de diversifications des actions, sont affichées et discutées au moment de l'élaboration du programme partenarial : études, pédagogie et acculturation, Expertise, AMO

Une part non négligeable du programme de travail est consacrée à des sujets totalement mutualisés sur la base d'une auto saisine.

2015 et + : le bilan des différentes formes d'intervention de l'agence est réalisé. La part de l'auto saisine est éventuellement revue à la hausse.

Questions

- L'enjeu central est « la liberté » de choix des études donnée aux administrateurs de l'agence lors de l'élaboration du programme partenarial. En parallèle, la validation des contenus demande à être mieux cernée.
- Aussi le changement passerait par une identité visuelle encore renouvelée. Les enjeux d'une nouvelle « empreinte » ne sont pas anecdotiques. Ils se réfèrent aux autres questions de ce projet d'agence tout en les sublimant.



La valeur de l'agence repose sur la capacité de son ingénierie à affirmer une réelle spécificité.

Verbatim

« L'Agence : c'est le + qualitatif qui fera la différence » **Claude Frey**

« Il est fondamental que l'agence poursuive ses missions avec un esprit indépendant » **Daniel Leggeri**

« Sans le travail de l'Agence, nous n'aurions pas la possibilité de voir tout ce qu'il est possible de faire dans le cadre de la réutilisation des dents creuses, par exemple » **Monique Karr**

« Des gens qui nous défendent (...) qui conservent le sens de l'intérêt commun » **Richard Lasek**

« Il faut garder une vue d'ensemble au-delà de la politique » **Georges Eidenshenk**



A-Acquérir des connaissances dans de nouveaux domaines de compétences

➔ Orientations générales : toujours des sujets novateurs

L'agence « lance des objets » thématiques. Elle est positionnée là où on ne l'attend pas. Dans ce cadre de nouvelles compétences sont développées à l'agence par les salariés en poste ou à l'occasion de recrutements. Les domaines visés sont les nouvelles technologies, le transfrontalier, les évolutions de nos modes de vie. Néanmoins, la souplesse est de mise au regard des nouvelles alliances et partenariats que pourrait nouer l'agence.

Ces connaissances concourent à compléter les maillons manquants dans la construction de la ville : « Notre » fabrique Urbaine.



Le projet stratégique pour aider à atteindre les objectifs des 9 cibles visées

Parmi les actions proposées :

- Traitement de nouvelles thématiques d'études « changer d'ère » : donc acquisition de nouvelles compétences
- Renforcement dès la prise en compte des modes de vie, meilleure perception des mutations spatiales. Bonne compréhension de la problématique urbanisme commercial...
- Selon opportunités : prochain recrutement avec la maîtrise de l'Allemand comme critère de sélection.
- Plan de formation adapté à l'évolution des missions.

...

B-Bâtir une expertise technique innovante

➔ Orientations générales : une agence plus lisible et plus visible

Des domaines de compétence « collaborative » de l'agence sont renforcés, voire créés. Ils concourent à une meilleure organisation du travail en interne, mais surtout vis-à-vis de nos partenaires élus et techniciens.

Cette montée en puissance de l'agence se concrétise par un plan de formation intégrant l'adaptation aux nouveaux outils et/ou une politique de recrutement ciblée.



Une révolution numérique : une évolution des méthodes et des champs d'investigation

Parmi les actions proposées :

- Utilisation d'un espace collaboratif de travail (plateforme informatique), facilitant ainsi la conduite de projet
- Maîtrise et recours à la visio-conférence
- Animation de réunions dynamiques (maîtrise de techniques variées : work-shop, réunion créative...)
- Capacité à représenter pédagogiquement les projets et illustrer les études (rôle du graphisme, dessin, 3 D, schéma....) soit « décomplexifier » les productions
- Connaissance et application de méthodes de concertation

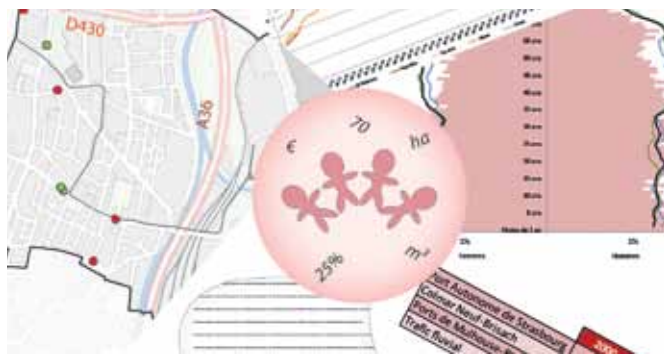
...

C-Conforter et diffuser plus intensément le savoir capitalisé

➔ Orientations générales : des méthodes de communication affinées

L'agence est animatrice du territoire et aide à la conduite du changement. Par conséquent, le partenariat est renforcé via une communication adaptée, voire personnalisée et un suivi des études plus efficace... La « monoculture » du rapport d'études est bannie. Ce processus est en marche. Néanmoins, les modalités de concertation et d'animation des groupes sont renforcées car davantage professionnalisées.

L'agence est aussi un messenger dans une optique de diffusion des bonnes pratiques de notre territoire à destination de nos voisins. Elle contribue au renforcement de l'attractivité de la région mulhousienne.



Un public pluriel, une communication variée car à adapter

Parmi les actions proposées :

- Publication à diffuser hors Région Mulhousienne : Les acteurs de l'aménagement d'Alsace, la cinquantaine d'agences d'urbanisme de France...
- Poursuite des « Matinales » et Lettre de l'Agence.
- Etablissement d'un protocole de diffusion presse
- Synthèse régulière en 4 pages, des enseignements clefs pour chaque étude.
- Renforcement de la transmission par rendez-vous bilatéral
- Utilisation de la photo renforcée
- Participation active à des manifestations professionnelles d'envergure nationale.

...



Les territoires du vécu en mutation, l'assise intellectuelle des missions de l'agence en évolution.

D-Délimiter des territoires élargis d'investigation et prospecter de nouveaux partenaires

➔ Orientations générales : un partenariat sans cesse questionné

L'agence conforte son territoire et évolue dans ses missions. Elle prend en compte dans les réflexions le grand territoire de vie. Logiquement, elle invite d'autres partenaires à s'associer aux études. Elle organise ainsi le dialogue interterritorial et aide à faire émerger une intelligence partagée de notre espace de vie. Elle participe à la gestion des contradictions entre les différentes échelles.

Dans un premier temps, il ne s'agit pas de capter le grand public. La cible reste avant tout les collectivités territoriales et partenaires socio-économiques du sud de l'espace rhénan. Cette évolution s'articule avec les missions des collectivités (chaînage amont/ aval) pour une réelle plus-value aux territoires. Elle génère logiquement une économie d'échelle pour tous.

Parmi les actions proposées :

- Invitation des territoires voisins aux manifestations organisées par l'agence
- Edition du livret de l'Aurm : qui sommes-nous ?
- Rencontre des élus et dirigeants des autres structures hors région mulhousienne
- Association avec l'Adeus plus formelle et systématique pour couvrir la grande échelle territoriale du Rhin supérieur.
- Etude de l'évolution des statuts de l'agence après 2014

...

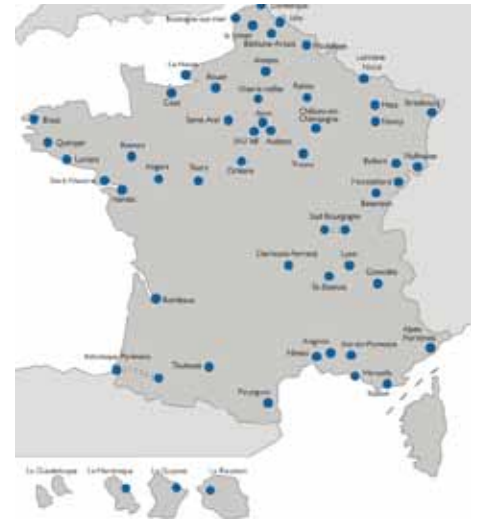


E-Et affirmer le positionnement intellectuel de l'agence

D'autres actions sont menées pour permettre d'atteindre les objectifs définis dans le projet stratégique :

- Construction du programme partenarial incluant des sujets « pionniers » intégralement mutualisés.
- Renforcement de la gamme III « prospective », par exemple en se déployant vers le champ de l'innovation
- Intégration aux études de retours d'expériences dès que possible (benchmark)
- Adossement au réseau FNAU et profiter des partenariats tissés ou en voie de l'être : Union Sociale Habitat/ Aréal; Ademe ; Union Européenne (par ex : Urbact, Adef (foncier),.....
- Prospection d'une agence « désirable » qui ne soit pas une exception mais une « solution ».

Cette liste est susceptible d'être complétée pour garantir la réussite du projet stratégique de l'agence.



Une agence d'urbanisme en prise directe avec le réseau actif de la FNAU. (carte des agences du réseau national)



Personnes ayant participé à l'élaboration du projet stratégique de l'AURM (Contributions orales et/ou écrites)

PRENOM	NOM	FONCTION/MANDAT territoriaux
Alain	AGUILERA	Directeur de la DDT du Haut-Rhin-Membre du Bureau de l'Agence
Noëlle	BAELE	Directrice Adjointe Maison de l'Emploi et de la Formation du pays de la Région Mulhousienne
Jean-Denis	BAUER	Maire de Didenheim - Membre du Bureau de l'Agence
Alan	BEUC	Chef du pôle prévention, sécurité et risques urbains m2A/Ville de Mulhouse
Olivier	BECHT	Maire de Rixheim-Président délégué m2A
Jean-Marie	BOCKEL	Président de M2A- Sénateur du Haut-Rhin
Christian	BRAESCH	Directeur des Services Administratifs du Haut-Rhin de la Chambre de Métiers d'Alsace
Florian	BROYEZ	Responsable Urbanisme de la mairie de Staffelfelden
Sylvie	CHASSELAY	Directrice du Pôle Habitat et Renouvellement Urbain m2A/Ville de Mulhouse
Pascal	CHAUVY	Chef du Service Grandes Infrastructures de transport
André	CLAD	Maire de Lutterbach - Secrétaire de l'Agence
Daniel	ECKENSPIELLER	Maire d'Illzach
Christiane	ECKERT	Adjointe au Maire de Mulhouse
Georges	EIDENSCHENK	1 ^{er} Adjoint au maire de Staffelfelden-Membre du Bureau de l'Agence
Thierry	ENGASSER	1 ^{er} Adjoint au maire de Hombourg-Vice-Président de l'Agence
Paulette	FOURCADE	1 ^{ère} Adjointe au maire de Sausheim
Claude	FREY	Maire de Flaxlanden-Vice-Président de l'Agence
Luc	GAILLET	Président de la Société Industrielle de Mulhouse
Jean-François	GIRARDIN	Directeur Général Adjoint m2A/Ville de Mulhouse
Brigitte	GOLLNER	Directrice Générale Adjointe m2A/Ville de Mulhouse
Patricia	GOUT	Chef de Service Energie, Climat, Logement Aménagement DREAL Alsace
Francis	HILLMEYER	Député-Maire de Pfstatt-Président du SCoT de la Région Mulhousienne
Antoine	HOME	Maire de Wittenheim - Conseiller Régional - Vice-Président de l'Agence
Martin	JANN	Directeur de l'IBA BASEL
Fabien	JORDAN	Maire de Berrwiller
Monique	KARR	Maire de Riedisheim
Christian	KELLER	Président de la Chambre de Métiers d'Alsace (section de Mulhouse)
Jacques	KIEFFER	Directeur Général des Services Mairie de Didenheim
Martine	LAEMLIN-DELMOTTE	Maire de Chalampé - Présidente de la CCPF Rhin Sud
Richard	LASEK	Maire de Bollwiller
Daniel	LEGGERI	Adjoint au Maire de Kingersheim
Fabrice	LEGROS	Responsable du Service Aménagement et Immobilier de la CCI Sud Alsace Mulhouse
Roland	LEMMEL	Chargé du Développement EuroAirport
Benoît	LOOS	Directeur du Pôle Aménagement m2A/Ville de Mulhouse
Philippe	MAITREAU	Adjoint au Maire de Mulhouse
Laurent	MARCOS	Chef du Service Connaissance Aménagement et Urbanisme DDT du Haut-Rhin
Christian	NAZON	Directeur Général des Services m2A/Ville de Mulhouse
Josiane	MEHLEN	Maire de Morschwiller-Le-Bas - 1 ^{ère} Vice-Présidente de l'Agence
Jean-Claude	NIEDERGANG	1 ^{er} Adjoint au maire de Habsheim -Vice-Président de l'Agence
Bernard	NOTTER	Adjoint au Maire de Sausheim - Conseiller Général
Denis	RAMBAUD	1 ^{er} Adjoint au Maire de Mulhouse
Christian	RINCKENBACH	Chargé de mission DDT du Haut-Rhin
Chantal	RISSER	Adjointe au Maire de Mulhouse-Conseillère Régionale-Membre du Bureau de l'Agence
Damien	ROMONT	Directeur Adjoint chargé du Développement Local CCPF Rhin Sud
Jean	ROTTNER	Maire de Mulhouse, Président de l'Agence
Eric	SCHWEITZER	Adjoint au Maire de Mulhouse -Trésorier de l'Agence
Jo	SPIEGEL	Maire de Kingersheim - Conseiller Général - Président délégué m2A
Philippe	STEEGER	Chargé de mission Service Energie, Climat, Logement, Aménagement DREAL Alsace
Bernard	STOESSEL	Président du Pays de la Région Mulhousienne-Conseiller Municipal de Mulhouse
Philippe	TRIMAILLE	Conseiller Municipal de Mulhouse
Marie-France	VALLAT	1 ^{ère} Adjointe au Maire de Wittenheim
Jean-Luc	VONFELT	Maire de Niffer
Eve	ZIMMERMANN	Chargée de mission « Politiques Territoriales » Région Alsace

Ainsi que les salariés de l'Agence d'Urbanisme : Christelle BARLIER, Viviane BEGOC, Cécile CALIFANO-WALCH, Sébastien DASSONVILLE, Stéphane DREYER, Roxane HERMITEAU, Ludovic HOERDT, Catherine HORODYSKI, Jennifer KEITH, Cécile LEHR-COQUET, Nathalie SABY, Martine SCHERLEN, Didier TAVERNE



agence d'urbanisme de
la région mulhousienne

www.aurm.org