

# **Analyse par indicateurs de l'évolution des agences d'urbanisme**

Manifestement, depuis leur création, les agences d'urbanisme accompagnent mais également sont liées à une évolution de l'urbanisme et de l'urbanisation, françaises contemporaines. Cette évolution peut être structurée en quatre grandes périodes. La pertinence de structuration, tout d'abord issue de l'observation de l'évolution des grandes politiques nationales en matière de planification urbaine, depuis la Loi d'Orientation Foncière des années 1960, a été confirmée par l'ensemble des entretiens que nous avons eu avec des représentants de ces agences. D'après ces entretiens, ces périodes sont également celles qui ont dû structurer l'évolution des agences d'urbanisme. Au-delà de ces entretiens, l'analyse par indicateurs que nous avons menée vise à confirmer plus encore la véracité de cette évolution par l'observation d'un ensemble (certes restreint) de caractéristiques de ces agences. Ce chapitre est dédié à la présentation des résultats obtenus, après avoir préalablement défini ces indicateurs et le contexte auquel ils se rapportent.

## **I. Les outils de l'analyse : 6 problématiques urbaines, 4 périodes, 3 catégories d'indicateurs**

L'étude de l'évolution des agences d'urbanisme, de leur création à la période actuelle, vise à définir comment chacune d'elles a pu évoluer à partir de la conjonction d'un environnement local et d'un environnement national, voire international. Cette évolution est liée à un contexte au sein duquel les rapports entre le local et le national ont été très largement modifiés. L'évolution de ces rapports est également très fortement inter-reliée aux grandes problématiques qui marquent le paysage de l'urbanisme et de l'urbanisation contemporaines. Et l'évolution des agences est un arrangement permanent entre ce contexte qui associe le local et le national, et les grandes questions urbaines auxquelles les agences d'urbanisme sont conduites à trouver quelques réponses.

C'est à ce titre que nous avons lié l'étude par indicateurs de l'évolution des agences aux quatre grandes périodes précédemment définies et que d'autre part, cette évolution doit être comprise relativement aux grandes problématiques urbaines qui caractérisent l'urbanisme et l'urbanisation contemporaine et donc l'action de ces agences.

### **I – 1- Six grandes problématiques urbaines.**

La plupart des analyses menées par plusieurs auteurs et chercheurs<sup>240</sup> confirment que l'étude et l'observation des mutations urbaines conduisent à les caractériser par six problématiques urbaines principales.

---

<sup>240</sup> Jean-Pierre Charbonneau, Yves Madiot, etc., colloque de la FNAU, CERTU, etc.

La première concerne la recomposition de l'occupation des sols. Cela se traduit depuis plusieurs décennies par l'étalement urbain, par l'apparition de nouvelles centralités, par des densités nouvelles et une spécialisation fonctionnelle de l'espace.

La seconde porte sur la cohésion sociale et les territoires. Cette problématique correspond au renforcement contemporain de la spécialisation des espaces, des phénomènes de ségrégation, de disparités et de fragmentation.

La troisième concerne les dynamiques économiques locales et la recomposition des territoires, liées à l'histoire et à un savoir faire locale.

La quatrième problématique correspond aux nouvelles hiérarchies urbaines favorisant une évolution dans le positionnement au sein des armatures urbaines.

La cinquième et la sixième problématique concerne l'environnement et la transformation des rythmes de vies et les nouveaux modes de gestion urbaine. Ces deux dernières problématiques se rapprochent du principe de développement durable, définis par les interactions entre problématiques environnement, société et économie<sup>241</sup>.

Pour les agences d'urbanisme, la première de ces problématiques a pour conséquence de les conduire à s'adapter à de nouveaux champs et de nouvelles méthodes, ainsi que d'élargir leur territoire d'intervention. La seconde suppose une adaptabilité de ces structures en termes d'intégration de nouveaux concepts qui aident à identifier et définir les politiques urbaines, cela va permettre le développement de nouvelles missions pour les agences et la nécessité d'un personnel disposant de qualifications spécifiques. La troisième et la quatrième problématique vont conduire à constater que les agences d'urbanisme sont des acteurs de mise en relation des territoires, de montrer comment celles-ci se sont enracinées localement au travers de l'histoire de la ville. Les deux dernières problématiques feront l'objet de la troisième partie dans notre étude. Ces préoccupations amorcent une nouvelle mutation pour ces structures agences, soulevant la possibilité de nouveaux modes de fonctionnement, de missions au sein de ces organismes.

## **I – 2 Quatre périodes**

L'analyse des données issues des indicateurs choisis a été conduite à partir d'une base temporelle qui, de la genèse des premières agences à la période actuelle, est organisée en quatre phases successives. Ces phases ont été définies principalement à partir des évolutions et changements en matière de planification urbaine. Sans pour autant faire de ces changements la cause de l'évolution des préoccupations en matière d'urbanisme et conjointement celles des principales organisations qui œuvrent au développement des espaces habités, ces changements et les phases qui leurs sont associées sont un bon reflet de ces préoccupations comme nous l'a confirmé l'analyse des interviews que nous avons menés auprès de quelques agents des agences d'urbanisme.

Le tableau qui suit rappelle pour chacune des quatre phases, les lois essentielles qui caractérisent chacune d'elles et les questions principales qui peuvent être posées à l'évolution des agences :

---

<sup>241</sup> Définition relevée au sein du rapport Bruntland publié en 1987.

<b>Période 1960-1970</b>	<b>Période 1980</b>	<b>Période 1990</b>	<b>Période actuelle</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-LOF de 1967</li> <li>- Création des agences d'urbanisme</li> <li>-Création de la FNAU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Loi de décentralisation de 1982 = de nouvelles compétences pour les collectivités locales, intercommunalité, évolution des politiques urbaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-LOADT</li> <li>-LOADDT</li> <li>-Régionalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Loi SRU</li> <li>- La LUH</li> <li>-Acte II de la décentralisation</li> <li>-Développement durable</li> <li>-Légitimité juridique des agences d'urbanisme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondation locale des agences d'urbanisme ?</li> <li>-Regroupement en fédération : Missions et fondement identiques des agences ? etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Différences de pratiques – première adaptation aux nouvelles exigences ?</li> <li>– Mutation des compétences, des missions et des métiers ?</li> <li>- Amorce d'une spécialisation de certaines structures ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remise en question de ces organismes ?</li> <li>- Mutation des métiers des compétences et des missions ?</li> <li>- Les agences se spécialisent mais concernent des fondements identiques ?</li> <li>- etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvel aire d'intervention ?</li> <li>- Mutation des métiers agences ?</li> <li>- Légitimité à élaborer les documents d'urbanisme ?</li> <li>- Nouvelles mutations des agences ? etc.</li> </ul>
<b>Chaque période marque une mutation complète de la structure tant fonctionnelle qu'organisationnelle : comment cela se traduit-il et pourquoi ?</b>			
<b>Comment ces structures s'adaptent à ces nouvelles données de leur environnement ? Qu'est ce qui est la cause des transformations de ces structures d'une période à une autre ? Qu'est ce que ces mutations révèlent ?</b>			

Tableau 28 : récapitulatif des quatre phases

### **I-3 Trois catégories d'indicateurs**

Pour étudier et rendre compte des interrelations entre l'évolution des agences en tant qu'organisation et leur environnement, nous avons retenu trois catégories d'indicateurs. Rappelons qu'un indicateur est une variable quantitative ou qualitative permettant, seule ou avec d'autres, l'appréciation d'un phénomène non mesurable et non quantifiable à partir d'une échelle de valeur normative et/ou comparative<sup>242</sup>. Ces indicateurs peuvent reprendre des données chiffrées ou des données littéraires.

<sup>242</sup> « Méthode d'analyse transversale pour l'observation des mutations urbaines »- CERTU – Rapports d'étude-109 pages – 2001.

Le choix des indicateurs résulte d'un mécanisme plus ou moins bien formalisé qui relie une simple définition des agences en tant qu'organisation, aux données, documents et informations qui pouvaient être mis à disposition et exploités.

Nous avons considéré les agences comme des organisations finalisées par un objectif qui au sein d'un domaine, l'urbanisme et l'aménagement, fonde leur légitimité en tant qu'acteur dans un champ ou un réseau plus vaste qui regroupe des acteurs publics (services de ville, services communautaires, sociétés d'équipement, etc.) et des acteurs privés (sociétés, bureaux d'études, etc.). Ce sont des organisations (organisées) caractérisées par les ressources qui leur sont attribuées et celles qu'elles mobilisent, les produits qu'elles élaborent. L'espace, sa connaissance, ses représentations et sa transformation sont les objets fondamentaux pour lesquels elles œuvrent.

Ne questionnant pas la ou les limites pertinentes qui, au sein d'un champ ou d'un réseau d'acteurs et de partenaires, caractériseraient l'organisation qui correspond véritablement à l'activité de planification urbaine, mais considérant seulement l'agence en tant que telle, nous avons donc retenu trois grands types d'indicateurs, figurant leur part intérieure, leur environnement et la dimension spatiale qui fondamentalement les caractérise. Nous avons donc défini trois grands types d'indicateurs : les indicateurs internes – les indicateurs externes – et les indicateurs spatiaux. Comme nous l'avons déjà souligné, ces indicateurs se rapportent à des informations qui pouvaient être plus ou moins aisément mobilisées. La source principale provient des documents fournis par les agences : organigramme, rapports d'activités, rapport de productions, etc. Ces indicateurs ont pu être traités soit par une analyse statistique soit au travers de tableaux de synthèse.

Tableau 29 : Constitution des indicateurs

<b><u>Les indicateurs internes</u></b>	→ <u>Analyse des fonctions / des missions</u> :	-Analyse des productions des agences, des missions grâce aux rapports d'activités – l'objectif étant de partir de l'année de création à aujourd'hui
	→ <u>Analyse budgétaire</u> :	-Analyse des budgets dans le temps – l'objectif étant de partir de l'année de création à aujourd'hui
	→ <u>Typologie organisationnelle</u>	- Analyse des organigrammes – l'objectif étant de partir de l'année de création à aujourd'hui
	→ <u>Analyse du personnel</u>	- Analyse de l'évolution du métier des agences d'urbanisme – l'objectif étant de partir de l'année de création à aujourd'hui
<b><u>Les indicateurs externes</u></b>	→ <u>Les partenaires</u>	-Analyse de l'évolution du partenariat et de sa composition – l'objectif étant de partir de l'année de création à aujourd'hui
	→ <u>Géographie des agences</u>	- Analyse de la localisation de ces structures – l'objectif étant de partir de l'année de création à aujourd'hui
<b><u>Les indicateurs spatiaux</u></b>	→ <u>Aire d'intervention</u>	-Analyse de l'évolution de son aire d'intervention – l'objectif étant de partir de l'année de création à aujourd'hui

Les indicateurs internes vont s'attacher à analyser le budget, les missions, les productions, le personnel, le métier et l'organisation de ces structures. Ces analyses devraient nous permettre d'établir les mutations, et de définir ces évolutions en fonction des quatre périodes historiques. L'objectif est de définir ces mutations tant du point de vue organisationnel que des compétences de ces agences d'urbanisme.

Les indicateurs externes traitent de la géographie des agences et des partenaires. Cet indicateur a un aspect plus politique que les deux autres critères, car les partenaires des agences d'urbanisme appartiennent le plus souvent aux collectivités locales. Ces deux critères devraient nous permettre de déterminer l'enracinement local de ces structures et d'observer comment depuis l'origine, ces organismes se sont ouverts.

Enfin, l'indicateur spatial va répertorier les aires d'intervention depuis l'origine de ces structures. Le but étant de voir en quoi les agences d'urbanisme sont des acteurs de mise en relation des territoires.

Pour conclure, cette méthode d'analyse fut choisie, car elle semblait la plus pertinente pour rendre compte de l'évolution de ces structures. Le choix de ces indicateurs met en avant l'histoire et l'origine des agences. Cette analyse s'appuie sur l'étude de l'évolution des métiers des agences d'urbanisme, puisque l'ensemble de la structure est lié à son personnel. L'agence existe au travers de son équipe pluridisciplinaire et l'évolution des métiers renvoient à celle de l'ensemble de l'organisme.<sup>243</sup> Ce choix a été retenu par le constat d'une interdépendance de ces indicateurs au travers des mutations des métiers.

Cette approche va se développer en trois temps. Tout d'abord la position professionnelle des agences d'urbanisme sera abordée, avec une observation des missions, des budgets, des métiers et du schéma organisationnel de ces structures. Puis, nous verrons que ces outils interagissent avec un environnement évolutif. Cette étude va s'appuyer sur leurs partenaires et leurs géographies. Enfin, nous aborderons en dernier l'évolution spatiale de ces structures.

---

<sup>243</sup> « Figures professionnelles et activités de mission des cadres en développement » Th. Rivard.

## **II- L'intérieur de l'organisation : mutations**

L'approche historique des agences nous a révélé quatre temps forts. Concrètement, nous allons observer, à travers notre grille d'indicateurs, comme cela se traduit au sein de ces organismes. Cette démarche va s'appuyer sur des indicateurs internes comme les missions, les budgets, les schémas organisationnels et les métiers.

### **II- 1- Les compétences évolutives des agences d'urbanisme**

A travers les indicateurs internes définis préalablement et leur panel de critères, nous présenterons les temps forts des agences. L'objectif est de démontrer que ces structures se sont adaptées aux nouvelles exigences de leur territoire.

#### **II- 1- 1- Des compétences pluridisciplinaires**

Les agences d'urbanisme sont avant tout des entreprises intellectuelles, comme le montre le recrutement et la recherche d'une équipe à caractère pluridisciplinaire. Cette caractéristique originelle conduit à mettre l'accent sur l'importance des ressources professionnelles, c'est-à-dire les compétences des agents. Même si la pluridisciplinarité est parfois imparfaitement réalisée, elle constitue l'un des traits spécifiques de ces structures. Dès l'origine, cette particularité fut soulignée, lors des débats de la LOF devant l'Assemblée Nationale. Claudius Petit évoquait « *ces équipes étonnantes réunies par les agences multidisciplinaires qui ont été récemment créées et mises en place* »<sup>244</sup>.

Les agences d'urbanisme disposent donc d'équipes pluridisciplinaires permanentes et qualifiées. Leur rôle est de coordonner et d'harmoniser les politiques publiques sur leur territoire d'intervention. Pour ce faire, elles capitalisent des connaissances<sup>245</sup> sur les agglomérations et leur évolution. Leur fonction est de gérer la complexité des politiques d'aménagement, complexité émanant de la variété des thématiques, de l'enchevêtrement des compétences et des périmètres d'intervention. De plus, via leurs observatoires, elles assurent la continuité du savoir et de la connaissance sur leur territoire d'études. Enfin, elles constituent un lieu d'informations et de formations. Schématiquement et en généralisant les rôles des agences d'urbanisme, nous pourrions apposer à chacune des agences observées le cadre<sup>246</sup> suivant :

---

<sup>244</sup> J.O. AN 1967, 1<sup>ère</sup> séance du 30 juin 1967, page 2181.

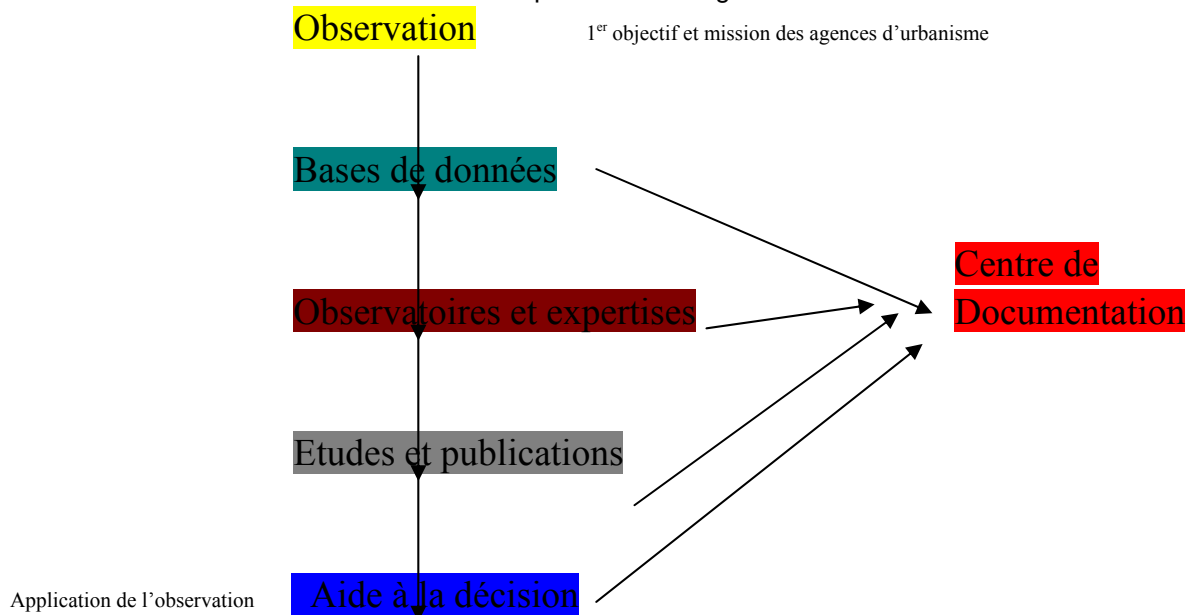
<sup>245</sup> Circulaire sur les contrats d'objectifs avec l'Etat – Note d'orientation et de cadrage pour l'élaboration des contrats d'objectif de l'année 1996 et notification de l'enveloppe financière – chapitre 65-23 article 81, subvention de l'Etat aux agences d'urbanisme.

<sup>246</sup> Diagramme établi lors de la création de l'agence d'urbanisme Adour-Pyrénées.

Tableau 30 : Les compétences des agences d'urbanisme

	Logique de traitement : <b>Transversale</b>	Logique de traitement : <b>Thématique</b>
<b>Recueil des données</b>	<b>BASES DE DONNEES</b> <u>Outils transversaux</u> Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de données informatisées</li> <li>• Périmètres d'études</li> <li>• Catalogue des données</li> </ul>	<b>DONNEES</b> <u>Outils thématiques</u> Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestations de service</li> <li>• Sélection d'indicateurs</li> </ul>
<b>Mise en forme des données</b>	<b>OBSERVATOIRES</b> <u>Observatoires transversaux</u> Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observatoire SCoT</li> <li>• Observatoire des communes pour les PLU</li> </ul>	<b>ET EXPERTISES</b> <u>Observatoires thématiques</u> Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démographique</li> <li>• Habitat</li> <li>• etc.</li> </ul>
<b>Analyse et communication des données</b>	<b>ETUDES</b> <u>Documents de références</u> Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostic territorial</li> <li>• Atlas des aires urbaines</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<b>ET PUBLICATIONS</b> <u>Dossiers synthétiques</u> Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution démographique de 1980 à 1990</li> <li>• L'agriculture</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Participation aux missions menées par l'agence</b>	<b>AIDE A LA</b> <u>Outils de réflexion et de planification transversaux</u> Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• SCoT</li> <li>• Charte d'aménagement</li> <li>• etc.</li> </ul>	<b>DECISION</b> <u>Outils de réflexion planification thématiques</u> Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• PDU</li> <li>• Programme local d'habitat</li> <li>• etc.</li> </ul>

Schéma 28 : Les compétences des agences d'urbanisme





L'agence d'urbanisme dispose de trois niveaux de traitements et un quatrième niveau d'application de l'observation. Chacun de ces niveaux alimente le centre de documentation de l'agence.

De leur création à nos jours, les agences d'urbanisme cherchent à délimiter le plus possible leurs compétences. Au cours de nos entretiens et de notre recherche, la volonté de définir, de préciser leurs compétences est un sujet récurrent. Nombre d'agences ont rédigé des notes à l'intention d'élus, de techniciens, etc., pour préciser leur rôle. Cette incertitude résulte probablement en partie de la non-parution des décrets d'application devant faire suite à la LOF. La loi SRU vient peut être mettre fin à cette démarche, puisqu'elle l'inscrit au sein de l'article L.121-3 du code de l'urbanisme.

En conclusion, les compétences des agences d'urbanisme ont été définies par la LOF de 1967 et réaffirmées par la loi de 1988 dites des contrats d'objectifs et enfin par la loi SRU. Mais, nous constatons que les agences cherchent à préciser davantage ces compétences.

## **II- 1- 2- Les missions de la structure**

L'évolution des missions des agences d'urbanisme sera en grande partie interprétée sur la base des productions de ces structures. Le recueil de données a été concluant principalement pour trois agences : celles d'Angers, de Tours et d'Orléans. Les agences de Lille et Aix-en-Provence nous ont permis de remonter sur dix années de production.

Au moment de leur création, les agences d'urbanisme étaient avant tout le siège des études urbaines, ayant pour but de préparer les décisions des autorités compétentes en matière d'urbanisme. Leurs missions résidaient dans l'élaboration et le suivi de documents d'urbanisme : le Plan d'Occupation des Sols, l'étude de la circulation et des transports urbains, etc.<sup>247</sup>. Ces missions se retrouvent parfaitement dans la grille des productions.

Pour la période des années quatre-vingt, les agences d'urbanisme s'orientent vers de nouvelles compétences en créant par exemple des observatoires comme celui du foncier. Ceci résulte notamment d'une volonté de l'Etat qui, en allouant des aides à l'acquisition, favorise le développement pavillonnaire. De plus, elles se spécialisent dans l'habitat social, conséquence de la mise en place des Opérations Programmées d'Amélioration de l'Habitat (OPAH), remplaçant les grandes rénovations urbaines. Ce sont également les prémices de l'informatique, et les agences commencent à numériser certains documents.

Il faut noter, en 1981, un certain essoufflement des productions, pour les agences de Tours et d'Angers. Nous pouvons supposer qu'à ce moment ces structures ont dû s'orienter différemment et ne plus se baser uniquement sur l'élaboration des documents réglementaires, et diversifier leurs activités. Ce scénario ne semble pas un cas isolé, les diverses rencontres<sup>248</sup> ont permis d'identifier ce constat au sein de l'ensemble des structures. Ce phénomène s'explique par un changement de partenaire, l'Etat ne dispose plus des pleins pouvoirs en matière d'aménagement du territoire, désormais il faut intégrer les collectivités locales comme décideur en matière de planification. Il en résulte que l'Etat va définir une politique générale et les collectivités locales ont une politique plus centrée sur leur territoire.

Les années quatre-vingt-dix correspondent à une relance de la politique urbaine agrémentée d'un arsenal législatif, et d'un changement d'échelle au niveau de la région. Cela se traduit au sein des agences par une réflexion à l'échelle de l'agglomération, la mise en

---

<sup>247</sup> Ministère de l'équipement et du logement, AF/UR2, IV rôle des agences, page 3, sans date.

<sup>248</sup> Confère historique 2<sup>ème</sup> partie – chapitre 1 – II-1-2

place de contrats d'objectifs et d'agglomérations. Le concept de développement durable apparaît, mais très ponctuellement.

Une césure apparaît lors de cette période, mais elle semble moins profonde que la précédente. Ceci s'explique, en partie, par l'expérience des années quatre-vingt, où les agences ont développé une activité plus diversifiée, répondant aux besoins de leur territoire. De plus, le changement résulte d'une nouvelle orientation en matière d'aménagement du territoire, et non de nouveaux partenaires. Nous pouvons supposer que l'adaptation des agences, leur enracinement local et leurs caractéristiques pluridisciplinaires ont permis une adaptation plus rapide et moins contraignante. Puisque les travaux des agences correspondent pour cette période à de l'assistance aux communes, la production de document de planification de type POS-PDU-etc., ainsi que des travaux à l'échelle de l'agglomération...

Tableau 31 : Production de l'agence d'urbanisme d'Aix en Provence

Thèmes	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
POS	*	*	*	*	*	*	*		
Suivi des documents règlementaires	*	*	*	*	*	*	*		
Assistance technique commune	*	*	*	*	*	*	*	*	
Gestion base de données/accueil/informatique	*	*	*	*	*	*	*	*	
Planification urbaine (projet urbain, urbanisme commercial)		*	*	*	*	*	*	*	
Habitat (PLH/HLM...)	*	*	*	*	*	*	*	*	
Transport déplacement voirie infrastructure	*	*	*	*	*	*	*	*	
Espaces publics		*			*	*			
Equipements	*	*	*		*	*	*		
Paysage/ environnement	*	*	*	*	*			*	
Economie/ activité/financier		*	*	*	*	*		*	
Etude quartier (DSQ)	*	*		*					
Foncier									
Action agglomération	*	*	*					*	
Action intercommunale	*	*				*		*	
Assainissement									
ZAC/ZA/ZI	*								
SD/SDAU/SCOT									
Equipements universitaires	*	*	*	*	*	*	*	*	
Contrat d'objectif	*	*				*		*	
Politique de la ville			*	*	*		*		
Contrat de ville		*							
Projet contrat d'agglomération									
Déchet / développement durable									
International									

Tableau 32 : Production de l'agence d'urbanisme de Lille

thèmes	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
POS				*					*	
suivi des documents règlementaires										
assistance technique commune								*	*	
gestion base de données/accueil/informatique				*		*	*	*	*	
planification urbaine (projet urbain, urbanisme commercial)	*	*	*	*		*	*	*	*	
habitat (PLH/HLM...)	*	*	*	*		*	*	*	*	
transport déplacement voirie infrastructure	*	*	*	*		*	*	*	*	
espaces publics			*	*		*	*	*	*	
équipements	*		*	*			*	*	*	
paysage/ environnement	*		*	*		*	*	*	*	
économie/ activité/financier	*	*	*	*		*	*	*	*	
étude quartier (DSQ)	*		*			*	*	*		
foncier										
action agglomération			*					*		
action intercommunale			*				*	*		
assainissement								*		
ZAC/ZA/ZI										
SD/SDAU/SCOT		*	*	*		*	*	*	*	
équipements universitaires	*			*						
contrat d'objectif			*							
politique de la ville		*		*			*	*		
contrat de ville										
projet contrat d'agglomération	*			*						
déchet / développement durable	*		*	*			*	*	*	
international	*	*	*	*		*	*	*	*	

Tableau 33 : Production de l'agence d'urbanisme d'Angers

Thèmes	1970	1971	1972	1973	1976-77	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
POS	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
suivi des documents règlementaires	*		*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
assistance technique commune	*		*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
gestion base de données/accueil/informatique					*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	
planification urbaine (projet urbain, urbanisme commercial)							*					*	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
habitat (PLH/HLM...)			*	*	*	*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*
transport déplacement voirie infrastructure		*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
espaces publics								*			*			*						*			*	*		*		
équipements										*	*			*		*				*			*	*		*		
paysage/ environnement					*	*	*						*				*					*	*	*		*	*	
économie/ activité/financier						*	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*
étude quartier (DSQ)						*	*	*		*	*	*	*				*						*	*	*			
foncier			*	*	*	*	*	*			*			*	*		*		*	*				*	*		*	
action agglomération														*			*	*	*	*	*		*		*	*		
action intercommunale					*	*					*	*		*	*	*	*	*	*	*	*						*	
assainissement																												
ZAC/ZA/ZI			*	*	*		*				*		*				*	*	*	*	*		*	*	*	*		
SD/SDAU/SCOT	*	*		*	*	*		*			*		*				*		*	*	*	*	*				*	
équipements universitaires														*	*			*	*	*			*	*	*			*
contrat d'objectif																*												
politique de la ville	*																											
contrat de ville																					*	*	*	*	*	*	*	
projet contrat d'agglomération														*	*				*	*								
déchets / développement durable																											PDD	*
international																												

Tableau 34 : Production de l'agence d'urbanisme d'Orléans

Thèmes	1976-77	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
POS	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
suivi des documents règlementaires			*		*	*	*	*	*		*	*	*	*				*	*	*	*	*	*	*
assistance technique commune	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
gestion base de données/accueil/informatique	*	*	*												*							*	*	*
planification urbaine (projet urbain, urbanisme commercial)											*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*
habitat (PLH/HLM...)	*			*	*	*	*	*			*	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
transport déplacement voirie infrastructure	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*
espaces publics										*		*	*				*							
équipements		*			*	*	*	*									*	*						
paysage/ environnement										*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*
économie/ activité/financier			*	*	*	*	*	*			*		*		*	*		*				*		
étude quartier (DSQ)	*	*					*							*		*	*							*
foncier	*	*	*	*	*	*	*	*										*						
action agglomération				*	*			*	*	*	*	*	*											
action intercommunale						*		*	*	*	*	*		*	*					*		*	*	*
assainissement	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*												*		
ZAC/ZA/ZI								*		*	*		*	*						*	*		*	
SD/SDAU											*	*	*	*	*	*	*	*		*	*		*	*
équipements universitaires									*	*			*	*	*	*	*			*	*	*	*	*
contrat d'objectif													*	*										
politique de la ville															*			*						
contrat de ville																					*	*	*	
projet contrat d'agglomération																							*	
déchets / développement durable																								
international																								

Tableau 35 : Production de l'agence d'urbanisme de Tours

Thèmes	1976-77	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	
POS																	*							*	*	
suivi des documents règlementaires																								*	*	
assistance technique commune	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*		*	*	
gestion base de données/accueil/informatique						*			*		*					*	*	*	*	*		*		*	*	
planification urbaine (projet urbain, urbanisme commercial)			*						*			*	*		*	*	*	*	*	*	*	*			*	
habitat (PLH/HLM...)							*				*		*	*	*		*	*	*	*	*	*		*	*	
transport déplacement voirie infrastructure	*		*	*					*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
espaces publics			*		*	*		*	*	*	*							*				*	*			
équipements	*						*		*	*	*	*	*	*	*	*			*	*		*	*			
paysage/ environnement	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
économie/ activité/financier									*		*			*	*	*		*		*				*		
étude quartier (DSQ)			*	*		*	*	*	*	*				*	*	*		*				*		*		
foncier								*											*	*						
action agglomération	*			*	*	*		*	*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
action intercommunale																								*	*	
assainissement						*		*	*					*					*							
ZAC/ZA/ZI							*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
SD/SDAU/SCOT															*	*	*	*		*	*			*	*	
équipements universitaires											*				*	*	*	*		*						
contrat d'objectif																	*	*	*	*	*	*				
politique de la ville															*		*		*		*		*	*		
contrat de ville																									*	
projet contrat d'agglomération																							*	*	*	
déchets / développement durable international																			*							

La période actuellement s'inscrit dans un contexte modifié par les nouvelles lois que sont les lois Chevènement, Voynet et SRU<sup>249</sup>. Le législateur a mis en place de nouveaux outils tels que le SCoT et le PLU. Ces nouveaux outils génèrent de nouveaux besoins sur le plan des ressources humaines<sup>250</sup> et des compétences.

Lors de cette période, face à cette nouvelle donne législative et plus particulièrement face à la loi dite « Chevènement » qui encourage et favorise le développement de l'intercommunalité, la question du rattachement du personnel se pose. La création de structures intercommunales peut déstabiliser l'agence d'urbanisme. Il faut préciser que certaines agences furent créées pour mettre en place l'intercommunalité, comme par exemple l'agence de Nîmes. La création de ces nouvelles structures conduit à une nouvelle répartition des niveaux et des champs d'actions. Cette démarche suppose une nouvelle répartition des missions.

Les missions des agences d'urbanisme sont de natures différentes. Certaines sont particulières, spécifiques, délimitées, d'autres sont plus générales, et reposent sur l'animation d'une équipe. Comme nous avons pu le recueillir dans un entretien avec un chef de projet d'une agence d'urbanisme de notre panel :

*« Mes missions : je dois produire les outils nécessaires à la connaissance du territoire, donc j'ai commencé par faire évaluer ce qui avait été fait précédemment à l'agence d'urbanisme. Je dois élargir le champ territorial pour intégrer le SCoT et intégrer l'aire urbaine, et également intégrer de nouveaux partenaires. J'ai une mission d'observation qui était réalisée en relation avec l'INSEE, l'observatoire et l'État. (...) Je travaille également sur le PLH avec l'agglomération. Je suis chef de projet sur les préliminaires des futurs SCoT d'agglomération. J'ai un travail pédagogique pour expliquer les attendus de la loi en interne (à mes collègues de l'agence) et en externe (aux élus). On a travaillé sur un pré-diagnostic qui a permis de définir le périmètre du SCoT – avec un accompagnement auprès des collectivités locales pour les délibérations – nous avons fait des propositions pour la future structure du SCoT et les statuts du syndicat mixte – établissement du cahier des charges sur l'ensemble de la procédure du SCoT. Je serai chef de projet du SCoT si nous sommes choisis pour le conduire. Concernant le PLH, j'encadre les travaux. » .*

Quelques éléments de composition des équipes montrent les différentes appellations et les différentes activités de chacun.

*« Alors on a un directeur, qui embrasse l'ensemble des missions qui lui sont attribuées, qui est un directeur plutôt porté sur les notions de projets urbains. De par sa formation. On a après un certain nombre de chargés d'études, donc il y en a à ma connaissance cinq chargés d'études, il y a l'infographe, il est chargé d'études principal. On a l'architecte urbaniste et la paysagiste qui sont chargés d'études principaux. On a la personne responsable des démarches de planification locale, PLU et de la contractualisation est chargé d'études principal, et il y a moi chargé de missions de planification d'agglomération et les missions d'observations. Donc, c'est notamment cette dernière mission d'observation générale qui fait que j'ai une position parfois un petit peu différente des autres parce que je suis un relais du directeur sur ce qui relève plus des démarches habitats-déplacements, etc. ». (Chef de projet d'une agence d'urbanisme)*

Globalement, les missions des agences d'urbanisme se sont développées voir complexifiées. A l'origine, celles-ci étaient clairement définies, aujourd'hui elles se complexifient. Une constante est à noter dans l'établissement des documents de planification (POS/PLU, SDAU/SCOT), l'assistance technique aux communes et la gestion des bases de

<sup>249</sup> Applicable en 2000 en matière d'urbanisme.

<sup>250</sup> Moniteur des travaux publics – « Les métiers de l'aménagement ».

données. Leurs missions s'élargissent devant intégrer des compétences environnementales, sociales, etc.

### **II- 1- 3- Des missions plus établies**

La nouvelle loi SRU redonne un cadre d'intervention aux agences d'urbanisme. Elle redéfinit leurs missions, elle légitime leurs compétences en matière d'élaboration des documents d'urbanisme. Cette nouvelle redéfinition va se traduire par une légitimité juridique, avec l'inscription au sein du Code de l'urbanisme.

L'article L.121-3 du Code de l'urbanisme indique :

*« (...) Ces agences ont notamment pour mission de suivre les évolutions urbaines, de participer à la définition des politiques d'aménagement et de développement, à l'élaboration des documents d'urbanisme, notamment des Schémas de Cohérence Territoriale, et de préparer les projets d'agglomération dans un souci d'harmonisation des politiques publiques (...) »*

La loi du 13 décembre 2000 marque un tournant pour les agences, désormais leurs missions et leurs compétences ont une existence juridique. Comme nous l'avons cité précédemment, le vide juridique plaçait ces structures en simple association sans reconnaître leur véritable intérêt. Tout au long de leur existence, ces organismes ont dus justifier de leurs actions. Cette nouvelle donne devrait asseoir les agences, leur donner plus de plénitude et inscrire une reconnaissance de leurs nécessités d'interventions au sein de l'élaboration des documents réglementaires

### **II- 1- 4- De nouvelles orientations**

L'évolution doit être appréciée en regard également de la notion de développement durable qui fonde actuellement la politique d'aménagement du territoire. La notion de développement durable s'appuie sur la mise en cohérence de l'économie, du social et de l'environnement sur un même territoire. Les agences d'urbanisme ne traitent généralement pas de l'ensemble de ces domaines. Bien souvent, elles ne sont inscrites que dans un, voire deux de ceux-ci. Mais il semble que les agences d'urbanisme soient en situation de développer les fonctions manquantes, et de se doter d'un personnel en conséquence<sup>251</sup>. C'est aussi un changement de fonctions et de compétences qui suppose pour le personnel de disposer d'une capacité à coordonner sur un même territoire, les trois registres, et s'inscrire dans l'esprit de développement durable du territoire préconisé par la législation.

Ces différents textes<sup>252</sup> suscitent la création de nouveaux besoins en matière de personnel, du fait notamment de la création de nouveaux outils de planification. Les agences d'urbanisme, compte tenu de leurs compétences, sont donc dans la situation de recruter du personnel pour réaliser ces nouveaux documents. Face à ces nouvelles orientations, les agences doivent s'adapter tant du point de vue organisationnel que professionnel. Nous pouvons supposer le recrutement d'un personnel pour la réalisation des Schémas de Cohérence Territoriale et des Plans Locaux d'Urbanisme. Ces embauches vont faire appel à la mobilisation de nouvelles compétences, reléguant peut être les "spécialistes" au second

<sup>251</sup> Ce point sera développé plus en détail dans la 3<sup>ème</sup> partie de notre travail.

<sup>252</sup> Lois SRU, Chevènement, Voynet, Acte II de la décentralisation.



rang et mettant en avant les "généralistes". Ces nouvelles mutations font appels à de nouvelles préoccupations comme la qualité de vie en ville, la cohérence des actions menées sur un territoire à plus grande échelle, le respect de l'environnement, la gestion globale des ressources, l'équité et la cohésion sociale, etc.

Les agences d'urbanisme vont être amenées à recruter des personnes capables d'avoir une vision plus large des territoires. Cela ne se traduit pas spécialement par de nouveaux métiers, mais plutôt par une évolution des pratiques professionnelles. Le personnel devra disposer d'un esprit de synthèse pour prendre en considération la demande et les besoins, d'une capacité à maîtriser - du moins être sensible à toutes les disciplines, et d'avoir des qualités de management. Par exemple à Tours<sup>253</sup>, un recrutement a été réalisé dont la dénomination concernait « un chef de projet SCoT » ; la fonction étant de coordonner une équipe pluridisciplinaire, afin de rendre intelligible ces nouveaux documents d'urbanisme.

Les agences d'urbanisme sont désormais tournées vers la prospective et la stratégie urbaine. Leurs rôles se situent toujours en amont de la politique, avec pour mission d'imaginer et de projeter la ville du futur, au regard d'un développement durable. Les préoccupations sont aujourd'hui fondées sur le long terme et non plus sur le court ou moyen terme. D'ailleurs les productions confirment cette nouvelle orientation. Par exemple l'agence de Dunkerque s'est dotée d'une journaliste pour relater les travaux de l'agence au sein d'une revue, mais également dans le but de favoriser le principe de démocratie participative, etc.

Pour conclure, la définition du rôle des agences d'urbanisme a constitué un enjeu jusque dans les années 2000. L'absence d'une légitimité juridique les a obligés à reformuler et à confirmer leurs compétences pour justifier de leur existence. La loi SRU vient combler ce manque et les reconnaît compétences en matière de planification urbaine.

Leurs compétences s'élargissent aux cours de leurs existences. A l'origine, leur rôle essentiel était la production de document d'urbanisme. Dans les années quatre-vingt, leurs préoccupations et leurs productions sont plus locales (développement économique, etc.) et sont alimentés par la mise en place d'observatoires spécifiques à leur territoire. Les agences produisent toujours des documents réglementaires, mais également des études sur l'habitat, le social, etc. Pour la période des années quatre-vingt-dix, ces structures vont travailler sur des contrats d'objectifs, la politique de la ville, etc. Enfin pour la période actuelle, il y a une reconnaissance juridique et définition de leur mission. Leurs compétences sont désormais plus large et doivent prendre en considération les concepts : de développement durable, de la cohérence des actions, etc., tout en poursuivant l'élaboration des PLU et des SCOT.

---

<sup>253</sup> Actuellement, l'agence d'urbanisme de Tours, malgré ce recrutement, n'a pas été retenue pour réaliser le SCoT.

## II- 2- Le financement des agences d'urbanisme

Le financement de ces structures résulte d'une convention fixant un programme de travail. L'organisation d'une activité trouve sa justification sur le plan d'une cohérence des dispositifs et des actions afin d'éviter une concurrence entre des services ayant la même finalité.

Les agences sont financées principalement sur fonds publics, les « partenaires » participant à des hauteurs différentes. Il y a généralement une convention fixant un programme de travail.

L'organisation d'une activité trouve sa justification sur le plan d'une cohérence des dispositifs et des actions afin d'éviter une concurrence entre des pôles ayant la même finalité. Les liens avec les collectivités locales par le biais d'une délégation de service, d'un conventionnement, d'un financement sur des fonds essentiellement publics sont manifestement très forts. Pour l'agence, la notion d'indépendance est mise en avant, les financeurs, les collectivités sont des « partenaires ».

Au regard du budget des agences, leurs financements sont fluctuants au cours des quarante dernières années<sup>254</sup>. Chaque période, définie préalablement, répond à l'hypothèse de départ. Les années soixante marquent la création de ces structures. Leurs financements découlent naturellement d'une part de l'Etat à hauteur d'environ de 50%, et de la ville pour 50%, puisque cette création est impulsée par la volonté conjointe de l'Etat et de la ville.

Au cours des années quatre-vingt, l'existence de ces structures est remise en cause. La subvention de l'Etat diminue, et les agences doivent se retourner vers leurs communes "nourricières". D'ailleurs, la subvention de celles-ci apparaît plus importante dans les budgets. Une nouvelle ligne d'écriture apparaît, c'est celle des contrats. Naturellement pour équilibrer leur budget, les agences développent leur activité, rendant leur budget instable d'une année sur l'autre, créant parfois des budgets négatifs.

Dans la période des années quatre-vingt-dix, l'essentiel des subventions émerge des structures intercommunales. Désormais, les relations évoluent, l'Etat passe des contrats d'objectifs avec les agences, leur allouant un financement. L'Etat ne finance plus à "robinet ouvert", suite aux restrictions budgétaires, mais il n'abandonne pas ces structures et développe un autre mode de financement et modifiant leur mode relationnel partenarial.

Enfin pour la période actuelle, les financements de l'Etat restent fluctuants, mais présents. L'essentiel de leur revenu résulte des structures intercommunales, des communes adhérentes et des contrats.

En reprenant schématiquement ces périodes, nous obtenons :

Années	1960	1980	1990	2000
Financement	Etat Ville	Communes adhérentes Contrats (Etat)	Structure intercommunale Contrats (Etat)	Structure intercommunale Contrats (Etat)

Ce constat rend compte d'un enracinement local de ces structures, notamment au regard de leur budget. Ces périodes consécutives, nous dévoilent des outils évolutifs, que se

<sup>254</sup> Confère les tableaux suivants : exemple de budgets.

soit en matière d'organisation et de missions. Ces organismes évoluent en fonction de contraintes extérieures.

De même, les partenaires des agences d'urbanisme s'élargissent car la baisse de la participation de l'Etat oblige celle-ci à développer leur partenariat. Au regard des tableaux précédents, nous constatons une baisse de la subvention allouée aux agences dans les années quatre-vingt.

A l'origine, les agences sont essentiellement financées par l'Etat. Avec les lois de décentralisation qui s'accompagne d'un transfert de compétences en matière de politique d'aménagement du territoire, l'Etat baisse son financement.

Puis dans les années quatre-vingt-dix, ces structures voient un financeur privilégié : « la structure intercommunale ».

Actuellement, le financeur principal est toujours la structure intercommunale avec le département, la région et les communes adhérentes.

Tableau 36: Budget de l'agence d'urbanisme d'Angers

date	subi Etat	district	subv DDA	subv communes et hors	contrat	participation ville d'Angers	salaires	résultat d'exploitation	Conseil Général	DDE
1972		75 000,00 F		132 800,00 F		50 000,00 F				50 000,00 F
1973	2 487 709,00 F			2 973,76 F			709 113,71 F	4 164,70 F		
1974							1 003 828,00 F	8 698,13 F		
1975	1 429 219,17 F	300 000,00 F		63 104,53 F		485 810,00 F	737 708,08 F	3 863,81 F	15 000,00 F	500 000,00 F
1976	963 500,00 F			5 238,44 F			1 002 908,07 F	-4 796,43 F		
1976/1977	730 000,00 F	845 000,00 F				600 000,00 F	1 048 119,18 F	1 947,98 F	200 000,00 F	
1978		700 000,00 F		40 200,00 F		500 000,00 F	132 905,40 F	-44 354,46 F	210 000,00 F	670 000,00 F
1979		770 000,00 F		19 400,00 F		550 000,00 F	1 334 636,20 F	48 885,06 F	230 000,00 F	880 000,00 F
1980		875 000,00 F				605 000,00 F	1 699 083,96 F	149 659,34 F	260 000,00 F	1 000 000,00 F
1981		966 000,00 F				510 000,00 F	1 664 138,15 F	82 355,02 F	270 000,00 F	1 110 000,00 F
1982		1 062 500,00 F		91 440,00 F		561 000,00 F	1 734 533,57 F	271 437,21 F	300 000,00 F	1 221 000,00 F
1983	1 310 000,00 F	1 190 000,00 F		136 000,00 F	405 000,00 F	628 000,00 F	1 988 813,01 F	18 126,71 F	150 000,00 F	
1984	1 310 000,00 F	1 925 000,00 F		71 101,00 F	283 000,00 F	227 000,00 F	1 980 876,51 F	-27 000,00 F		
1985	1 370 300,00 F	2 020 000,00 F		72 001,00 F	455 279,90 F	163 484,00 F	1 752 096,18 F	43 371,33 F		
1986	1 300 000,00 F	2 121 000,00 F		75 676,00 F	371 813,71 F	170 836,00 F	1 979 349,52 F	-43 634,48 F		
1987	945 000,00 F	2 225 000,00 F		76 694,00 F	542 264,52 F	193 273,00 F	1 779 367,52 F	322 481,08 F		
1988	1 001 700,00 F	2 269 500,00 F		78 228,00 F	299 616,18 F	180 001,00 F	1 899 977,53 F	144 557,61 F		
1989	936 100,00 F	2 337 500,00 F		92 822,00 F	755 273,00 F	1,00 F	1 907 247,00 F	633 582,16 F		
1990	957 600,00 F	2 419 400,00 F		230 784,00 F	857 664,87 F	1,00 F	1 960 772,41 F	961 475,09 F		
1991	1 008 200,00 F	2 492 000,00 F		241 819,00 F	611 843,64 F		2 301 202,44 F	383 631,49 F		
1992	982 900,00 F	2 567 000,00 F		241 938,00 F	1 215 527,35 F		2 712 294,54 F	567 076,48 F		
1993	956 000,00 F	2 640 000,00 F		244 172,00 F	824 964,09 F		3 150 158,16 F	14 894,68 F		
1994	1 000 000,00 F		3 000 000,00 F	180 000,00 F	663 711,61 F		3 091 124,09 F	-110 011,67 F		
1995	962 500,00 F		3 100 000,00 F	180 000,00 F	608 332,82 F		3 013 620,93 F	314 983,41 F		
1996	1 000 000,00 F		3 350 000,00 F	192 000,00 F	1 279 571,79 F		2 888 252,16 F	12 164,04 F		
1997	1 000 000,00 F		3 800 000,00 F	250 000,00 F	1 000 381,91 F		3 577 928,04 F	-322 866,74 F		
1998	1 010 000,00 F		2 900 000,00 F	270 000,00 F	894 288,40 F	350 000,00 F	2 874 244,58 F	55 594,63 F		
1999	1 110 000,00 F		2 900 000,00 F	440 000,00 F	710 000,00 F	300 000,00 F	2 715 093,32 F	-186 960,03 F		
2000	1 220 000,00 F		3 000 000,00 F	740 000,00 F	120 000,00 F	600 000,00 F	3 054 721,00 F	-306 747,64 F		

Tableau 37 : Budget de l'agence d'urbanisme de Bordeaux

dates	subv CUB	subv Etat	subv CG33	subv région	SYSDAUU	BORDEAUX	BASSENS	autres subv	BUDGET	résultat d'exploitation
2000	26 205 000,00 F	2 827 750,00 F	400 000,00 F	0,00 F	400 000,00 F	727 881,00 F	752 334,00 F	949 540,00 F	32 235 505,00 F	
2001	26 109 000,00 F	4 260 000,00 F	790 000,00 F	490 000,00 F	800 000,00 F	745 000,00 F	632 000,00 F	2 334 000,00 F	36 160 000,00 F	

dates	subv CUB	subv état	subv CG33	subv région	SYSDAUU	BORDEAUX	BASSENS	autres subv	BUDGET
2000	26 205 000,00 F	2 827 750,00 F	400 000,00 F	0,00 F	400 000,00 F	727 881,00 F	752 334,00 F	949 540,00 F	32 235 505,00 F
2001	26 109 000,00 F	4 260 000,00 F	790 000,00 F	490 000,00 F	800 000,00 F	745 000,00 F	632 000,00 F	2 334 000,00 F	36 160 000,00 F

date	BUDGET
2000	32 235 505,00 F
2001	36 160 000,00 F

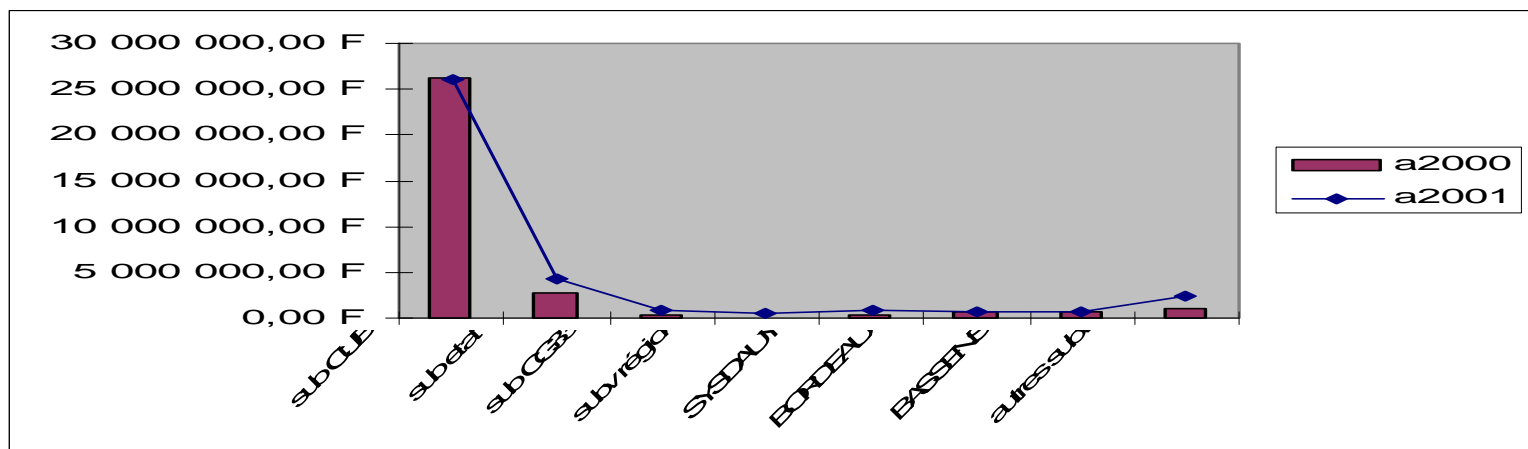


Tableau 38: Budget de l'agence d'urbanisme d'Orléans

date	subv Etat	subv SIVOM	subv contrat de ville	subv CCAO	subv d'exploitation	résultat d'exploitation	salaires
1976/1977	400 000,00 F	400 000,00 F				17 201,74 F	423 824,41 F
1978	512 000,00 F	768 000,00 F				66 202,21 F	714 740,12 F
1979	590 000,00 F	968 000,00 F				78 520,75 F	965 017,17 F
1980	624 000,00 F	1 248 000,00 F				25 336,57 F	1 137 630,68 F
1981	741 000,00 F	1 500 000,00 F				115 322,65 F	1 801 327,98 F
1982	874 380,00 F	1 740 000,00 F				75 289,15 F	2 249 086,04 F
1983	950 000,00 F	2 300 000,00 F				3 442,31 F	2 717 154,03 F
1984	237 500,00 F				3 750 000,00 F	133 602,00 F	2 131 911,00 F
1985	0,00 F				3 907 500,00 F	4 262,00 F	2 336 215,00 F
1986	0,00 F				4 057 500,00 F	106 350,00 F	2 588 239,00 F
1987	0,00 F				4 057 650,00 F	345 296,00 F	2 600 175,00 F
1988	0,00 F				4 335 200,00 F	857 687,00 F	2 208 329,00 F
1989	0,00 F				4 427 500,00 F	758 255,00 F	2 253 631,00 F
1990	168 400,00 F				4 516 400,00 F	-56 863,00 F	3 217 677,00 F
1991	201 800,00 F				4 667 100,00 F	270 011,00 F	3 726 868,00 F
1992	212 600,00 F				4 924 700,00 F	28 792,00 F	3 768 139,00 F
1993	900 227,00 F				4 950 500,00 F	-153 624,00 F	3 849 927,00 F
1994	250 000,00 F	150 000,00 F	173 818,00 F		5 300 000,00 F	-102 697,00 F	2 985 941,00 F
1995	190 698,00 F	0,00 F	59 737,00 F		4 770 000,00 F	-364 273,00 F	2 854 085,00 F
1996	450 000,00 F	0,00 F	223 597,00 F		5 200 000,00 F	-20 066,00 F	3 261 823,00 F
1997	282 500,00 F	0,00 F	220 048,00 F		6 230 585,00 F	-902 473,00 F	3 969 812,00 F
1998	344 339,00 F	0,00 F	353 188,00 F		8 404 323,00 F	-259 929,00 F	4 701 805,00 F
1999	272 339,00 F	0,00 F	305 369,00 F	622 500,00 F	9 569 000,00 F	58 799,00 F	4 980 602,00 F
2000	0,00 F	0,00 F	0,00 F		8 115 000,00 F	-471 975,00 F	4 442 821,00 F

Tableau 39: Budget de l'agence d'urbanisme de Rennes

	subv Etat	subv district	subv Etat	subv région	Rennes Métropole	mission pays	autres subv	SALAIRE	résultat d'exploitation
1991	1 341 000,00 F	7 550 000,00 F	250 000,00 F	200 000,00 F	860 000,00 F			8 655 000,00 F	651 000,00 F
1992	1 542 000,00 F	740 000,00 F	250 000,00 F	200 000,00 F	865 000,00 F			9 441 000,00 F	128 000,00 F
1993	1 305 000,00 F	7 620 000,00 F	250 000,00 F	200 000,00 F	1 010 000,00 F			10 269 000,00 F	-113 000,00 F
1994	1 450 000,00 F	8 050 000,00 F	250 000,00 F	200 000,00 F	910 000,00 F			10 356 000,00 F	-22 000,00 F
1995	875 000,00 F	8 150 000,00 F	250 000,00 F	200 000,00 F	810 000,00 F			10 805 000,00 F	-841 000,00 F
1996	1 450 000,00 F	8 991 000,00 F	250 000,00 F	200 000,00 F	900 000,00 F		126 000,00 F	10 888 000,00 F	-471 000,00 F
1997	1 309 000,00 F	10 560 000,00 F	250 000,00 F	200 000,00 F	902 000,00 F		138 000,00 F	11 560 000,00 F	847 000,00 F
1998	1 317 000,00 F	10 800 000,00 F	250 000,00 F	200 000,00 F	900 000,00 F		194 000,00 F	11 989 000,00 F	346 000,00 F
1999	1 300 000,00 F	12 150 000,00 F	250 000,00 F	200 000,00 F	930 000,00 F		175 000,00 F	12 424 000,00 F	388 000,00 F
2000	1 450 000,00 F	11 300 000,00 F	250 000,00 F	200 000,00 F	958 000,00 F	1 550 000,00 F		12 771 000,00 F	227 000,00 F

Tableau 40: Budget de l'agence d'urbanisme de Troyes

date	Etat	subv département	subv CG	subv CAT	subv CAT complémentaire	subv DEPART	subv communale	subv spécifique état	subv d'exploitation	salaires	résultat d'exploitation
1997											
1998	697 000,00 F	1 020 000,00 F		1 020 000,00 F	2 180 000,00 F	450 000,00 F	271 461,50 F	0,00 F	5 638 461,50 F	2 530 870,11 F	119 994,01 F
1999	760 000,00 F	1 020 000,00 F		1 020 000,00 F	2 203 000,00 F	0,00 F	271 833,75 F	46 500,00 F	532 133,75 F	2 517 723,14 F	121 870,40 F
2000	850 000,00 F	250 000,00 F	1 020 000,00 F	1 020 000,00 F	2 232 000,00 F		120 900,00 F				

## **II- 3- La structure organisationnelle des agences d'urbanisme**

Dans la perspective de croiser logique organisationnelle et logique professionnelle, la démarche a consisté à explorer un certain nombre d'éléments qui tiennent au registre de l'organisation. Pour compléter les éléments ayant trait à l'organisation, l'objectif est de se pencher sur la place et la position que les professionnels occupent au sein de l'organisation en regardant en particulier la manière dont les entités de travail sont agencées, structurées. Les observations portent sur le schéma organisationnel, la conception de l'organisation et sur le fonctionnement. A partir de ces éléments, l'idée est de dégager des caractéristiques concernant les organisations et de saisir les implications sur le plan professionnel, afin d'essayer de dégager les points de questionnement sur les modes de management et d'agencement des activités des agences au cours des quatre périodes prédéfinies.

### **II- 3- 1- Effectifs**

Les effectifs des agences d'urbanisme varient d'une structure à une autre. Cette variation est peu corrélée avec l'importance démographique des agglomérations<sup>255</sup>. L'ancienneté de création de l'agence semble jouer un certain rôle, celles récemment créées disposent d'un personnel minimum (confère tableau page suivante). Mais l'élément le plus influent semble être l'importance que donnent les agglomérations, et aussi l'État, aux études urbaines.

---

<sup>255</sup> Confère 1<sup>er</sup> partie – chapitre II – détermination du panel d'observation.



Tableau 41 : Effectifs des personnels des agences d'urbanisme

Les agences d'urbanisme	Effectifs en 1975	Effectifs en 1999	Population de l'aire d'étude (recensement de 1999)
Paris	80	101	2 150 000
Lille	52	25	1 150 000
Lyon	35	76	1 200 000
Marseille	200-150	91	960 000
Bordeaux	40	56	780 000
Grenoble	47	44	610 000
Toulouse	23	45	750 000
Rouen	17		108 758
Saint Etienne	30	19	460 000
Strasbourg	22	44	520 000
Le havre	24	17	280 000
Nancy	16	40	280 000
Reims	41	25	270 000
Rennes	17	35	330 000
Dijon	13		153 813
Dunkerque	34	42	260 000
Brest	10	21	220 000
Tours	11	20	280 000
Angers	15	16	270 000
Maubeuge	6	15	130 000
Metz	12	21	260 000
Troyes	3	15	150 000
Châlons en champagne	6	15	90 000
Saint Omer	13	8	120 000
ADOUR Pyrénées		6	200 000
Guyane		6	170 000
Mulhouse		6	200 000
Nouméa		6	100 000
Clermont Ferrand		7	250 000
Nîmes		10	140 000
Aix en Provence		11	220 000
Mantes		11	220 000
Belfort		12	130 000
La Martinique		12	650 000
Oise la vallée		12	280 000
Boulogne		16	120 000
La Guadeloupe		17	400 000
La réunion		19	600 000
Nantes		23	500 000
Orléans		26	260 000
Ile de France		190	1 700 000
Montbéliard		22	120 000

Dans la première partie, nous avons présenté la structure « agence d'urbanisme » comme un acteur non anodin en référence à l'ouvrage d'A. Touraine. Nous avons précisé que les agences étaient une solution parfois plus souple que les services administratifs, car elles sont moins bureaucratiques, considérant que la bureaucratie peut entraver l'action. Nous pouvons considérer que l'agence est un système évolutif du fait que ce soit un système ouvert

et dynamique, par conséquent elle évolue et se transforme dans le temps. Leur progression dépend à la fois de leurs buts internes et des sollicitations de leur environnement. L'interaction entre objectifs, moyens et environnement, nécessite une adaptation de leurs structures et de leurs modes de fonctionnement. Pour se transformer, le système ne doit pas être rigide ni trop organisé. Nous allons étudier le personnel des agences et voir comment ces structures ont su se développer et s'adapter aux nouvelles exigences de leur environnement. Pour cela, nous avons recensé le personnel des agences et la dénomination des postes. Neuf agences furent étudiées : Angers, Bordeaux, Clermont-Ferrand, Grenoble, Lille, Lyon, Orléans, Rennes, Tours. Pour certaines agences nous avons pu remonter jusqu'aux années soixante-dix. Mais le fait de remonter dans le temps a été un handicap à l'exception de l'agence d'Angers<sup>256</sup>. Pour présenter l'évolution de ces fonctions, dénomination des métiers d'agences, nous allons prendre la classification du personnel suivante : personnel de gestion et personnel d'études. Nous pouvons considérer que le personnel de gestion comprend le directeur, le directeur adjoint, le pôle secrétariat, le comptable, la documentaliste, etc. Pour le personnel d'études, nous avons le directeur des études, les chargés d'études principaux, les chargés d'études, les assistants d'études, les techniciens, etc.

En observant les modèles d'organigramme des agences d'Angers et de Bordeaux, nous constatons que les postes de chargés d'études se sont dotés de particules en fonction des modes, des compétences et des besoins : urbanisme, habitat, déplacement, infographie, communication, équipement, paysage, politique de la ville, économique, foncier, environnement, territoire, infrastructure, transfrontalier, international, planification urbaine, prospective, etc.

En fait, à l'origine la dénomination du personnel correspondait à leur qualification professionnelle : architecte, géographe, juriste, etc. Ces dénominations n'ont pas disparus, mais ont évolué vers des pôles de compétences dans les années quatre-vingt-dix. Si l'on observe l'agence d'urbanisme d'Angers, cette organisation par pôle apparaît sous la forme de pôle planification / aménagement ou observatoire / prospective. Le schéma organisationnel a évolué vers un système moins hiérarchique que transversale. Cette transversalité va se retrouver beaucoup plus prononcée dans les années 2000. Le schéma hiérarchique traditionnel tombe laissant place à plus de transversalité. En effet avant 2000, une personne était nommée comme responsable et avait ce statut pendant toute sa carrière avec une stricte définition des objectifs, des tâches de l'autorité de chacun. Or actuellement, on assiste davantage à une dynamique de groupe avec un élargissement et un enrichissement des tâches. Cette méthode vise à donner un contenu plus qualifié au travail et à donner plus de responsabilités aux opérateurs. Le responsable d'un projet peut disposer dans son équipe de personnes plus gradées.

---

<sup>256</sup> Cette difficulté n'émerge pas d'une mauvaise collaboration avec les agences d'urbanisme, mais davantage d'un problème d'archivage.

Schéma 29 : Organigramme de l'agence d'urbanisme d'Angers


 <p><b>Christophe Lesort</b> Directeur</p>	 <p><b>Christine Damien</b> Responsable administrative</p>	 <p><b>Isabelle Herbin-Chabrier</b> Assistante de direction</p>
 <p><b>Dominique Robin</b> Directrice d'étude Développement</p>	 <p><b>Gilles Bouldard</b> Chargé de mission Habitat - Politique de la ville</p>	 <p><b>Isabelle Leulier-Ledoux</b> Chargée de mission Projets urbains - Déplacements</p>
 <p><b>Nathalie Montot</b> Chargée d'études Habitat</p>	 <p><b>Marie-Luce Godin</b> Chargée d'études Politique de la ville - Formation</p>	 <p><b>Valérie Brunet</b> Chargée d'études Territoires - Environnement</p>
 <p><b>Myriam Merraiouch</b> Géomaticienne SIG - Bases de données - Cartographie</p>	 <p><b>Romuald Hamard</b> Responsable informatique Réseau - Bases de données - Intranet - Web</p>	 <p><b>Elisabeth Dromard</b> Documentaliste Documentation - Photothèque - Cartothèque</p>
 <p><b>Annabelle Ray</b> Assistante d'études SCoT</p>	 <p><b>Elise Poulain</b> Cartographe SCoT</p>	 <p><b>Caroline Brichet-Bernard</b> Chargée d'études SCoT - Projets urbains</p>
 <p><b>Christian Deschère</b> Infographiste PAO - Cartographie - Communication</p>	 <p><b>Fabienne Trouillet</b> Assistante des études PAO - Site Web</p>	 <p><b>Peter Huet</b> Reprographe Reprographie - Photothèque</p>
 <p><b>Marie Boigné</b> Secrétaire assistante Accueil - Secrétariat</p>		

Schéma 30 : Organigramme l'agence de Bordeaux



L'observation plus détaillée du tableau du personnel, nous permet de constater des évolutions et parfois la disparition ou l'apparition de métiers au sein des agences d'urbanisme.

Par exemple, en 1977 l'agence d'urbanisme d'Angers se dotait d'une secrétaire de direction, ce qui laisse entrevoir une évolution et un nouveau besoin pour la structure. Une autre fluctuation intéressante apparaît en 1994, quatre chargés d'études principaux furent embauchés, et il n'en restera que deux en 2000. Ce qui justifie un nouveau mode d'organisation hiérarchique. Constat conforté par la présence de sept chargés d'études en 1986 pour seulement quatre en 1996. Les compétences demandées à ces personnes ont bien évolué. Ces fluctuations mettent en avant un déplacement des fonctions. On demande moins de spécialistes mais davantage de compétences pluridisciplinaires par personne.

D'autre part, cette fluctuation du nombre de personnes au sein des agences d'urbanisme peut être un indicateur de l'importance accordée par la ville à la structure. Les besoins se font ressentir au travers de projets plus importants, sollicitant un personnel plus nombreux. A l'inverse, moins de projet supposent un personnel moindre. Ce constat peut être croisé avec les productions des agences d'urbanisme.

Dans les années quatre-vingt-dix, avec l'arrivée de l'informatique dans les agences d'urbanisme, nous voyons apparaître des postes de graphiste / PAO/ SIG / Cartographe. Ce phénomène s'observe dans l'ensemble des structures et va y prendre une place importante.

Quelques titres de postes disparaissent au sein des agences. Les bureaux de dessin laissent place aux informaticiens. La table à dessins disparaît au profit de l'écran d'ordinateur. Les architectes et les économistes ne tiennent plus le haut du tableau. Ces fonctions vont désormais se fondre dans les pôles d'activités développés pendant cette période. L'organisation se dote d'un titre supplémentaire. Ce n'est plus la qualification professionnelle qui les définit au sein de l'organisation, mais le pôle d'activités auquel ils appartiennent. Ce niveau supplémentaire au sein de l'organisation rend parfois difficile leur présentation à titre individuel, mais facilite la compréhension de leur poste au sein de la structure.

La structuration de l'activité dans le cadre d'une agence d'urbanisme vient souligner le caractère "souple" de celle-ci, comparé à un service d'une collectivité.

En conclusion, l'effectif des agences d'urbanisme évolue, son nombre va en diminuant, puisque la volonté est désormais de créer des structures composées d'une équipe réduite.

La structure organisationnelle se transforme. Les postes autrefois étaient définis clairement, et correspondaient le plus souvent à un cursus de formation. Aujourd'hui, la définition du poste est liée à un pôle de compétences plus générales et moins spécifiques.

### **II- 3- 2- Un schéma organisationnel**

Les schémas organisationnels semblent peu stabilisés. Nombres de commentaires sur ce thème indiquent que l'organigramme est en cours de définition ou de révision, qu'il vient d'être changé ou encore qu'il est appelé à l'être. Cette situation transitoire peut être révélatrice d'une difficulté à articuler, au sein de l'organisation, l'agencement des moyens humains aux principes d'actions des politiques publiques (contractualisation, territorialisation, ...).

Un autre élément apparaît correspondant aux relations de l'organisation avec son environnement. Une préoccupation affichée est la compréhension des activités conduites et réalisées par l'extérieur. En fait, un ensemble d'éléments intervient sur la manière de concevoir et de formaliser les relations au sein de l'organisation. Il y a manifestement à la fois un souci de formaliser, de concevoir un schéma organisationnel général et, dans le même temps, une réelle difficulté à répondre à la complexité en intégrant des logiques de territoires, des politiques thématiques, des liens transversaux entre services.

Un certain nombre de principes organisationnels se développent, tout en étant en opposition avec les caractéristiques d'une administration. D'ailleurs, nous ne pouvons affirmer que la structure agence édicte un nouveau modèle d'organisation. Par contre, nous pouvons confirmer la coexistence de différents schémas. En tout état de cause, nous sommes en face de schémas fonctionnels partiels, qui évoluent sans pour autant modifier une structure d'ensemble, ce qui en réalité correspond plus à un ajout qu'à une transformation<sup>257</sup>.

### II- 3- 2- a- L'organisation

Les agences font souvent références à la notion de "pôles" pour caractériser le schéma organisationnel. Il est le terme en usage dans ces structures pour qualifier et répartir les activités. Dans d'autres agences, les "pôles" sont construits sur des principes différents : observation et planification. Dans l'exemple suivant, la séparation opérée porte sur la distinction entre un pôle études et un pôle ressources.

Il est intéressant de noter la variation des regroupements et le passage successif de plusieurs manières de penser l'organisation et de regrouper les personnels. L'organisation initiale est présentée sous la forme d'équipes (habitat, transport...), pour progressivement se fondre dans une seule, puis se présenter avec la distinction de deux pôles. L'organisation fait référence à une structuration hiérarchique de chacun de ces pôles : directeur d'études, chargés d'études... Et à côté, ou en lien avec celle-ci, une organisation fonctionnelle est conçue avec d'une part, un chef de projet par dossier et d'autre part, l'apparition d'une nouvelle figure sous le terme de « référent », censée avoir une « vue d'ensemble ». Par conséquent, il y a formalisation d'une double logique organisationnelle (hiérarchique et fonctionnelle). Les agences montrent un fort investissement sur l'encadrement du travail, multiforme, en formalisant les différents niveaux de coopération. Ce constat émane du discours, comme le soulève un chargé d'études :

*« Cette organisation a beaucoup évolué ces dernières années, jusqu'à présent on était organisé en équipe donc : une équipe habitat, une équipe transports déplacements, un petit peu de tout, il y avait deux pôles principaux. Depuis deux ans cette organisation s'est un peu fondue en une seule équipe, et depuis tout récemment, on a à nouveau deux pôles mais pas organisés de la même manière, c'est-à-dire un pôle ressources qui inclut tout ce qui est soutien logistique, documentation, dessin, gestion du personnel, et un pôle d'études qui regroupe tous les chargés d'études sous la direction d'un directeur d'études et le pôle ressource aussi sous la direction d'un directeur ressources. Et à l'intérieur du pôle d'études, on a un certain nombre de référents par grands domaines, dont la mission n'est pas encore très clairement définie, qui est censée se préciser, s'affiner au fil du temps, si cette organisation, comment dire, est validée quoi! Donc on est un peu en phase expérimentale. C'est le schéma relativement précis de ces deux pôles. Bon après, le rôle de ces référents n'est pas très clair et n'est pas indispensable d'ailleurs. On a un certain nombre de chefs de projets par dossier, donc un chef de projet PDU, un chef de projet PLH, etc., donc en fait c'est plutôt ce chef de projet qui fait avancer chaque dossier. Et ces référents, j'avoue effectivement, dans la mesure où leur rôle n'est pas mieux défini, ne*

<sup>257</sup> Confère organigrammes page précédente.

*sont pas indispensables au fonctionnement. Disons que ça peut être intéressant parce que, quand on a à définir par exemple un programme de travail annuellement, puisqu'ils sont censés être les gens qui ont la connaissance d'ensemble, la vision d'ensemble dans un domaine ils peuvent... ils sont intéressants de ce point de vue-là, de par leur vision globale et non simplement ponctuel d'un dossier, ils peuvent permettre d'orienter le travail. Mais ce n'est même pas aussi clairement dit, et leur fonction n'est même pas aussi clairement établie ou utilisée, comme par exemple dans le cadre de la définition pour l'habitat. ».*

Dans les années quatre-vingt, l'organisation est en revanche beaucoup plus hiérarchisée. Elle se décline à partir des positions d'emploi : directeur, directeur d'études, chargé d'études, etc., sachant que cette hiérarchie ne recouvre pas systématiquement l'organisation fonctionnelle, avec l'organisation du travail en « groupe projet » et la désignation d'un chef de projet (ainsi, un chargé d'étude peut être chef de projet). La question de l'encadrement est soulevée sur un plan professionnel : par exemple prenons les dires d'un urbaniste d'une agence :

*« Alors on a un directeur, qui embrasse l'ensemble des missions qui lui sont attribuées. On a après un certain nombre de chargés d'études, donc il y en a, à ma connaissance cinq chargés d'études. Il y a l'infographe, il est chargé d'étude principal, on a l'architecte urbaniste et la paysagiste qui sont chargés d'études principaux, on a la personne responsable des démarches de planification locale, PLU et de la contractualisation, qui est chargé d'études principal, et il y a moi chargé de missions de planification d'agglomération et les missions d'observations. Donc c'est notamment cette dernière mission d'observation générale qui fait que j'ai une position parfois un petit peu différente des autres, parce que je suis un relais du directeur sur ce qui relève plus des démarches habitats déplacements, etc. Alors j'ai remplacé un directeur adjoint, mais je n'ai pas le titre de directeur adjoint, et je n'est pas du tout l'ensemble des missions, c'est clair. Et de par ma connaissance du réseau des agences d'urbanisme d'une part et de mon expérience antérieure j'ai parfois des missions qui empiètent sur celle du directeur adjoint. »*

Ces propos rejoignent ceux d'un architecte urbaniste d'une autre agence enquêtée :

*« Par rapport à en haut, je suis au troisième niveau alors. Au-dessus de moi, il y a un directeur d'études et le directeur. Non en fait, le directeur, un directeur des ressources (il s'occupe des ressources aussi bien matérielles que humaines) et un directeur des études, et je suis plutôt sous sa direction. En dessous, il y a les chargés d'études, les assistants d'études, et puis le personnel, les graphistes, le secrétariat. Mais je n'ai pas de responsabilité d'encadrement. Sauf quand je travaille, enfin là il n'y a plus de hiérarchie quand je travaille en chef de projet, sur un dossier spécifique. Alors plus de hiérarchie, parce que c'est plutôt l'animation d'un groupe de travail, avec des collègues de différents niveaux et qui travaillent pour alimenter l'étude. »*

### II- 3- 2- b- Les modes de coopérations

Les modes de coopération deviennent des éléments essentiels du fonctionnement des organisations en réglant les rapports professionnels. Dans les agences d'urbanisme, le management des modes de coopération semble plus établi à partir de l'installation d'équipes de projets. Selon l'organisation de l'agence d'urbanisme, l'investissement de forme dans les modes de coopération est porté par l'organisation (équipe de projet) en déléguant aux opérateurs une responsabilité effective.

De manière quasi systématique, les modes de coopération sont présentés formellement sous le nom d'équipes de projets. La caractéristique étant la variation, la recomposition de celles-ci en fonction précisément des projets, des dossiers. Cette organisation se croise avec la répartition en pôles. Le schéma est considéré comme classique. Il s'énonce là encore dans les mêmes termes, par exemple le Responsable observatoire :

« Au sein de l'agence, on a un nouvel organigramme qui est en train de se mettre en place autour, on va dire, un pôle étude et un pôle ressources. Ça c'est purement égal en nombre de personnes, et on travaille sous forme de groupes de projets qui associent pour partie des gens du pôle étude et pour partie des gens du pôle ressource. Schéma classique du groupe de projet. »

Les modes de coopération, au sein de l'organisation, sont évolutifs. Ils s'adaptent en fonction des besoins, des projets. Nous sommes en face d'une structure adaptable, capable de mobiliser ses ressources humaines pour un projet, en effaçant les barrières hiérarchiques. Le principe d'une équipe de projet s'appuie sur une méthode de travail davantage transversale comme le précise un chargé d'études :

« Une petite équipe. L'idée, c'est de fonctionner maintenant en équipe de projet, en fonction des études, des travaux. Donc il y a à la fois ce croisement de ce type de fonctionnement équipe de projet et puis de spécialisation que, je dirais, qui sont liés au parcours des individus et encore pas toujours, et aux thématiques que l'on va retrouver à l'agence. Bon on va avoir des choses qui sont très spécialisées sur certains travaux, soit sur l'habitat, scolaire, sur les activités. Puis on va avoir des dossiers où les choses se croisent, qui sont transversales, comme le projet d'agglomération tout ce qui va être de l'ordre de la prospective, le SCoT, puis certains dossiers qui sont par exemple DPH, déplacement, etc. Donc c'est ce croisement mais bon on est très peu nombreux sur l'agence. Sur 16 on doit être effectivement, concernant le personnel d'études, 8/9 personnes quoi. Donc je veux dire, ça oblige un travail transversal quand même. Il faut quand même bien l'avoir à l'esprit à chaque fois, on est sur un espace restreint donc, si chacun s'enferme dans son bureau, là on est mal. »

Ce schéma, établi à l'interne, est reproduit à l'occasion de projets qui débordent les contours stricts de l'agence. Comme nous le précise un responsable d'observatoire :

« Ce que je voulais dire peut être, c'est que moi-même, je fais partie, je m'intègre dans d'autres équipes de travail dirigées, encadrées par un autre chef de projet, par exemple actuellement chef de projet SCoT Sud, puisque bon nous sommes quand même deux personnes, deux observateurs et dans ce type de démarche, il faut quand même l'orienter dans ces travaux. Donc, moi et mon assistante, nous faisons partie de cette équipe qui pour une fois n'est pas dirigée par moi. Donc voilà oui, c'est vrai le SCoT Nord en 1999 déjà quand ça démarrait, c'était un peu la même configuration, je faisais partie de cette équipe sauf que bon, il y a eu d'autres problèmes et ça ne vaut pas la peine dans parler. » ; ou un urbaniste : « Donc je suis chargé d'études principal au même titre que les cinq autres. On a un fonctionnement en équipe de projets. Quand un travail doit être engagé, il est souvent sous la responsabilité de l'un de ces chefs de projets, avec cette première répartition par les thématiques de compétences de chacun. Et on définit à chaque fois l'équipe qui va travailler avec lui, donc à la fois les chargés d'études, mais aussi parfois les chargés d'études principaux qui, dans ce cas-là, ont un rôle de chargé d'études ; et l'équipe technique derrière cartographe, SIG, informaticien, etc. Au-dessus de moi, le directeur, en dessous de moi, mes collègues. Mais j'ai la responsabilité des collègues qui sont sous moi. A l'agence, il y a une volonté de décloisonnement total, d'où les chargés d'études peuvent être chef de projet. Cette démarche est possible car nous sommes une petite agence. Je n'ai pas observé depuis que je suis là, deux ans, de dysfonctionnements majeurs. Le chef de projet assume les travaux, définit les méthodologies, il doit établir auprès de chacun la charge des travaux, il doit s'assurer la qualité des restitutions, etc. »

Cette forme de coopération, mise en avant sous la forme d'une équipe projet formalisé, n'évacue pas la question de l'encadrement professionnel.

Schématiquement, dans le cadre d'une équipe projet, la conduite du travail, relative à un « dossier », une « mission » spécifique, est confiée à un « chef de projet ». Cette figure apparaît comme centrale dans l'organisation de travail, le rôle est reconnu. La fonction est une fonction d'encadrement, il est question de « responsabilité » effective (engagement sur les délais, conduite des travaux...). Cependant, le fait que cette fonction et cette



responsabilité ne suivent pas totalement une échelle formelle, dans la mesure où des chargés d'études peuvent être chef de projet et disposer dans son équipe d'un chargé d'études principal. Il est quand même intéressant de pointer le "flou" qui entoure la position professionnelle. L'absence, sur certains projets, d'une application stricto sensu du schéma hiérarchique et de l'acceptation d'un « supérieur » d'être dirigé par un « subordonné » offre une lecture peu conventionnelle, différente d'un modèle organisationnel classique. Par conséquent, l'idée développée est celle d'une absence de clarté « hiérarchique », comme nous pouvons l'observer dans le discours d'un chargé d'études :

« Oui, un rôle d'encadrement au niveau des dossiers dont je suis responsable effectivement, ça, ça me semble normal, donc tous ceux qui sont... Alors lorsque... puisque les dossiers sont soit des commandes, des travaux qui entrent dans le cadre du programme ou des commandes liées à des contrats, dont là il y a une identification pour tous les dossiers, le souhait c'est qu'il y ait une identification des responsables d'études ; et c'est normal, qui peut être aussi bien chargé d'études ou chargé principal, ce n'est pas le problème ça. Plus naturellement, c'est vrai dans certains cas, ce sont les chargés d'étude principaux. Donc normal, c'est une responsabilité d'étude, effectivement avec la définition du cahier des charges, en partenariat avec le commanditaire et puis un engagement sur le respect des délais, sur la conduite de l'étude... ».

« Si vous suivez la grille qui correspond à la position hiérarchique que l'on a vue tout à l'heure, deux directeurs d'études. Et dans le pôle études, on doit être quatre chargés d'études principaux, donc je suis au troisième niveau, mais la hiérarchie n'est pas, mise à part les deux directeurs d'études, la hiérarchie n'est pas clairement établie. En fait, grosso modo, les référents, on peut dire que les référents, ce sont les chargés d'études principaux, mais il y a des exceptions. On voit dans le domaine des transports, la "référente" n'est pas chargée d'étude principale. Au-dessus de moi, c'est directeur d'études, du pôle d'études et le directeur de l'agence. Et en dessous, tout le reste du personnel, mais pas de cette manière. Pas à proprement parlé, en fait, on a un rôle de chef de projet, mais on a en quelque sorte un rôle un peu reconnu d'encadrement, ça ne se pose pas spécifiquement hiérarchiquement, mais comme on a des responsabilités supplémentaires, mais ce n'est pas un rôle franchement d'encadrement. Si vous voyez ce que je veux dire. Ça ne se pose pas dans ces termes-là. Je vais avoir des responsabilités supérieures à un autre chargé d'études, dans la mesure où je vais être chargée des relations avec l'extérieur, que je vais aller représenter l'agence à des commissions, mais on ne peut pas dire que ce soit forcément une position hiérarchique quand on travaille avec des collègues. C'est une organisation en termes de projet, donc les missions sont définies et attribuées à chacun. Mais je ne suis pas là pour mener tout le monde à la baguette, quoi, c'est un travail d'équipe avant tout. Un travail en agence d'urbanisme, et sans trop me tromper dans la plupart des agences, c'est un peu comme ça, c'est-à-dire il peut y avoir une organisation en pôle, des directeurs d'études, des chargés d'études principaux, etc. Mais mis à part la fonction de directeur d'études qui semble clairement indiquer une hiérarchie au sein de l'agence, la fonction de chargé d'études principal n'a pas de hiérarchie très très nette. C'est vrai que les techniciens qui sont à un grade inférieur, c'est vrai, peuvent être considérés comme hiérarchiquement inféodés aux chargés d'études principaux, mais ça ne se présente pas réellement comme ça. C'est-à-dire même un infographiste qui aurait un niveau de technicien travaille dans l'équipe, et de toute façon il a sa part de création et d'apport à un travail d'études. Donc ce n'est pas aussi hiérarchisé que ça. » .

En conclusion, le schéma organisationnel d'une agence évolue puisque nous sommes passés d'un schéma très hiérarchisé, proche de celui de la fonction publique, à un schéma plus transversale. D'ailleurs, les métiers des agences passent d'une dénomination de postes bien identifiée qui correspond généralement à un cursus de formation, à un titre de poste plus général qui relève de compétences élargies. Ce constat se retrouve dans les propos des agents, mais également sur les dénominations de poste.

	1960	1980	1990	Actuellement
Graphiste/PAO			■	■
Architecte urbaniste	■	■		
Reprographe	■	■	■	■
Ingénieur économique	■	■	■	
Dessinateur	■	■		
Géographe	■	■		
Géomètre	■			
Cartographe			■	■
Chargé d'études		■	■	■
<b>Pôles de compétences</b>				
Observatoire			■	■
Prospective			■	■
Planification/aménagement			■	■
Projet urbain			■	■
Déplacement		■	■	■
Politique de la ville			■	■
Environnement			■	■
Habitat		■	■	■
Chef de projet SCOT				■

L'idée fondamentale, au sein de la position professionnelle, c'est que les chargés d'études ont « besoin des autres » pour travailler. Elle se retrouve sur le plan des relations professionnelles où le travail consiste à établir des relations avec l'ensemble du personnel de l'agence, contribue à la réalisation du projet. L'argument se fonde sur la forte intrication des différents domaines pour un même projet. La conception de ce mode de coopération se traduit par la notion de partenariat. Elle est centrale dans la manière de penser les relations professionnelles.

La nécessité d'une organisation plus transversale peut s'argumenter par l'intrication de différentes compétences obligatoires pour un projet. Celles-ci s'emboîtent, se superposent, obligeant les chargés d'études à travailler « ensembles » et avec « les autres ».

### **II- 3- 3- Le statut**

#### **II- 3- 3- a- Le statut des agences**

Le statut des agences d'urbanisme<sup>258</sup>, comme nous l'avons présenté précédemment, relève du régime associatif, selon la loi de 1901. Ce statut a été rendu possible grâce au but non lucratif de la structure. Ce régime a été appliqué à l'ensemble des structures créées. Les évolutions juridiques permettent aujourd'hui aux agences de prendre la forme d'un GIP, notamment grâce à la reconnaissance des agences d'urbanisme au sein du code de l'urbanisme. A notre connaissance, aucune structure n'a opté, pour l'instant, pour ce type de procédure. Les dernières agences créées optèrent pour l'ancien régime. La première modification de statut observée fut le passage des ateliers d'urbanisme aux agences d'urbanisme. Cette dénomination constitue l'une des premières raisons de modifications de ces statuts<sup>259</sup> qui s'accompagne d'une redéfinition des missions et du rôle des agences. Les autres modifications ne portent pas vraiment sur le fond et restent sans véritable incidence à

<sup>258</sup> Confère 1<sup>er</sup> partie chapitre I – 2 – 1.

<sup>259</sup> Confère annexe k : Statuts de l'agence d'urbanisme de Tours.

l'inverse de la première. Souvent cette modification intervient lors d'un changement d'adresse de l'agence ou de l'adhésion d'une nouvelle collectivité locale.

### II- 3- 3- b - La statut du personnel

Le statut du personnel est abordé à travers l'examen de deux variables. La première a trait à la nature du contrat de travail, la seconde concerne la grille de référence et la négociation salariale.

Pour l'essentiel, le statut du personnel, à l'exception de certains fonctionnaires détachés, relève d'un statut de droit privé. Pendant longtemps, le statut du personnel des agences d'urbanisme était calqué sur celui de la fonction publique territoriale. Aujourd'hui, il dépend pour certaines agences d'une convention d'entreprise (établi sur le modèle de la fonction publique et des différentes pratiques au sein des agences), pour d'autres, il relève de la convention SYNTEC<sup>260</sup>.

La classification est généralement la suivante (par ordre de qualification décroissante pour le personnel d'études) : directeur d'études (son rôle est de diriger une équipe en vue de la production d'études), chargé d'études principal (qui doit être apte à coordonner les travaux de plusieurs chargés d'études ou à diriger une étude ne présentant pas de difficultés exceptionnelles), chargé d'études (c'est un spécialiste en pleine possession de son métier et disposant de plus de cinq ans d'expérience, assistant d'études est diplômé de l'enseignement supérieur et à moins de cinq ans d'expérience professionnelle,) technicien hautement spécialisé, technicien spécialisé et technicien qualifié<sup>261</sup>.

L'évolution du contrat de travail se traduit par un changement de position professionnel. C'est le passage d'un statut d'assistant d'études à celui de chargé d'études, après cinq ans effectifs au sein d'une agence. La structure offre des perspectives de promotion interne avec un changement ou non d'agence.

Dans les agences, les cadres d'emploi sont assez variés. Il semble qu'il y ait une concordance dans les manières de penser les différentes positions professionnelles. Les descriptions reprennent les mêmes intitulés. Mais la référence « conventionnelle » varie d'une agence à l'autre. Plusieurs sources alimentent la grille de référence, en lien avec des grilles de références existantes : convention collective, fonction publique, etc. Les grilles utilisées sont fréquemment l'objet d'un accord d'entreprise. Il n'y a donc pas une grille unique.

Une source de référence est la grille de la fonction publique, montrant ainsi la relation entre collectivités et agences. Le commentaire souligne l'inadéquation de la grille avec la nature de l'activité, le métier de l'agence. L'accord d'entreprise s'établit sur une grille comme le précise un responsable d'observatoire :

*« Issue de la fonction publique territoriale, et remaniée, ayant évolué un peu parallèlement à celle de la fonction publique, mais relative à un accord d'entreprise. » ; « Alors c'est quelque chose d'archaïque chez nous, on s'est calé à la création de l'agence sur la grille de la fonction publique, et ça ne correspond pas au métier de l'agence. On est en train de réfléchir à une définition complète de cette grille. Marquez grille fonction*

<sup>260</sup> Bureau d'études, bureaux d'ingénieurs-conseils et sociétés de conseils relevant de la Fédération des Syndicats des Sociétés d'Etudes et de Conseils (SYNTEC).

<sup>261</sup> Yves Maxime Danan « Les agences d'urbanisme d'agglomération ».

*publique, mais elle ne marche pas. On est à cheval entre la grille SYNTEC et celle de la fonction publique, on est plutôt dans une réflexion inter-agence pour essayer de voir quelque chose qui correspond aux métiers des agences. »*

Quant à la différence entre les niveaux de rémunération entre fonction publique et agence, les appréciations sont partagées au sein des agences. L'écart est justifié par la contrepartie demandée aux salariés des agences (disponibilité, réactivité).

La convention collective SYNTEC est mentionnée dans plusieurs agences. Là aussi la grille est plus ou moins remaniée. Tout du moins, la référence conventionnelle ne s'applique pas totalement, même si elle est calquée sur celle-ci. Néanmoins, il est régulièrement fait référence aux mêmes positions pour se situer professionnellement<sup>262</sup> :

*« C'est la grille hiérarchique d'appellation, je ne sais plus on est sous Syntec, mais je ne suis pas sûr que la grille soit exactement la même. On a repris la convention Syntec, j'étais délégué du personnel à ce moment là. On a repris la grille Syntec, enfin de la convention Syntec, mais je crois que l'on a gardé notre grille qui reste quand même euh, je ne peux pas vous les citer par cœur, mais on a, entre autres, assistant d'études, chargé d'études, chargé d'études principal, directeur d'études, directeur, et il doit rester deux classes en dessous, techniciens, je ne sais plus exactement les dénominations. A l'agence, nous avons deux directeurs d'études... » (Architecte urbaniste) - « La convention, c'est l'accord d'entreprise donc avec un tableau des emplois avec sept positions. Aujourd'hui, c'est en débat, ça fait partie des chantiers. Ce qu'il est dit en intro de l'accord RTT, qui a été pris l'année dernière, c'est qu'effectivement il y a tout ce qui concerne la mise à jour de l'organigramme et des fonctions, et l'organisation des équipes de projet. Vaste chantier. » (- Chargé d'études) - « Nous avons une convention collective Syntec, mais la grille n'est pas la grille proposée dans le cadre de la convention collective Syntec. Grille que l'on appelle règlement du personnel, qui est spécifique à notre agence. Et bien donc on aura techniciens, techniciens supérieurs, assistants d'études, chargés d'études, chargés d'études principaux, directeur d'études principal, directeur enfin ça c'est entre guillemets, car de mémoire je crois ne rentre pas dans le cadre, enfin n'obéit pas à une grille. » (Chargée d'études.)*

En matière de fixation du niveau de rémunération, deux cas de figure apparaissent nettement. L'un consiste à indiquer que le salaire est strictement déterminé en fonction des grilles, et qu'il correspond à celui qui a fait l'objet d'une proposition. Pour les autres, il y a une part de négociation, en particulier sur le niveau de référence dans la grille. La négociation est plus ou moins importante quand elle existe, sachant in fine qu'il y a aussi contrôle de légalité.

A la différence des situations précédentes, une négociation a eu lieu pour certains contractuels. Les situations sont du fait de professionnels ayant déjà eu une expérience dans un poste précédent. La négociation, même relative, a lieu à plus forte raison lorsque les personnes ont été sollicitées pour occuper le poste :

*« Et que bon, même à l'intérieur de l'agence, ça se négocie. Et que moi, personnellement, je crois que j'ai raté ma négociation à l'embauche. Bon voilà que j'ai exprimé ma frustration. Par la suite, j'avais une promesse d'augmentation évidemment non réalisée. » (Responsable observatoire)*

<sup>262</sup> Directeur, directeur d'étude principal, chargé d'étude principale, chargé d'étude, assistant d'étude, technicien supérieur, technicien.

Pour conclure, la structure organisationnelle des agences d'urbanisme a évolué d'un schéma hiérarchique à un schéma plus transversal. La position professionnelle devient « floue » au niveau hiérarchique, mais reste clairement définie dans le schéma promotionnel.

## **II- 4- Les métiers des agences d'urbanisme**

Après l'observation générale de la structure agence, l'idée est à présent d'explorer la relation entre l'activité exercée, le métier et la référence professionnelle. L'objectif est de démontrer que les métiers des agences d'urbanisme ont évolué avec le temps.

L'analyse va dans un premier temps présenter la profession et dans un second temps l'évolution de la trajectoire professionnelle et l'analyse de la dichotomie du registre d'activités. Puis nous observerons comment ces métiers d'agence ont évolué de 1967 à nos jours.

### **II- 4- 1 – La présentation professionnelle**

L'analyse vise à dégager de quelle manière les personnes se présentent, ce qu'elles « déclarent ». On sait, à cet égard, que certains peuvent se présenter de différentes manières. En effet, il est possible de décliner sa « profession » sur des registres différents, permettant en cela d'adapter sa présentation en fonction de l'interlocuteur ou de l'auditoire. C'est un des premiers points soulignés : la manière de se présenter varie en fonction de ceux à qui ils s'adressent. En fonction des interlocuteurs, la présentation change. Elle vient, selon les cas, mettre davantage l'accent sur le service, l'organisme ou encore la fonction occupée. En bref, ils disposent d'une faculté à ajuster leur présentation en mettant en avant tel ou tel aspect en fonction de stratégies diverses.

Plus précisément, dans le domaine de l'urbanisme, c'est la référence professionnelle qui est avant tout mobilisée et ce, quelle que soit la position hiérarchique ou fonctionnelle. Ce choix est particulièrement visible lorsque les personnes ont une qualification professionnelle ou peuvent se prévaloir d'une formation, voire d'un titre, architecte, urbaniste<sup>263</sup>. Nous avons également les appellations dites fonctionnelles (chargés de...) qui sont largement mobilisées et supplantent les autres registres identitaires. Certains s'en emparent totalement, et revendiquent, par exemple, l'appellation de chargé d'études. Elle semble rendre compte pleinement de l'activité. Elle est affichée, désigne le poste, la fonction, etc. Elle devient la référence professionnelle.

Différentes appellations génériques sont utilisées : chef de projet, chargé d'études, ..., sachant que leur usage peut donner lieu à précision en ajoutant, le cas échéant, un domaine d'activité. Ces nuances sont amplement polysémiques. Elles recouvrent des sens différents (mission générale/mission spécifique) et elles renvoient aussi à des représentations et des systèmes d'opposition qui structurent fortement les relations professionnelles (contractuels/titulaires). Au contraire, elles sont parfois récusées compte tenu de leur caractère « flou ».

Lorsque l'on pose la question « comment vous présentez-vous ? », les réponses sont variées. Elles combinent différents éléments. Cette question permet de situer la référence

---

<sup>263</sup> Sachant qu'il n'y a pas de titre d'urbaniste.

professionnelle. Elle permet également de voir le rapport entre position professionnelle et relations par rapport à l'organisme de rattachement.

Dans les agences d'urbanisme, les formes de présentation et de déclaration tiennent à plusieurs registres. Une distinction est opérée entre la manière de se désigner à l'intérieur et à l'extérieur de l'agence. A l'intérieur, l'appellation utilisée fait référence aux éléments conventionnels : chargé d'étude principal, chargé d'études... A l'extérieur, la présentation reprend : *soit le titre de responsabilité* :

« Oui à part directeur, je n'ai pas vraiment de titre professionnel. Je ne sais pas quoi vous dire, je suis architecte, je suis urbaniste mais personne ne m'appelle monsieur l'urbaniste ça n'existe pas. Je suis de formation architecte urbaniste, plus fac de sciences. La formation, c'est différent du métier. Le métier d'architecte c'est autre chose qu'un diplôme d'architecte. Donc si je devais me donner un titre c'est vraiment urbaniste. » (Directeur d'Agence d'urbanisme) ;

*soit la qualification professionnelle* :

« Alors souvent à l'intérieur de l'agence on est organisé de manière un peu hiérarchique. Donc à ce titre-là, je suis chargé d'études principal. C'est comme ça que je me présente, mais au sein de l'agence. Donc le poste c'est effectivement chargé d'études principal. Je ne sais pas si j'ai ma carte, je ne sais même pas ce qu'il y a dessus. Alors contrairement, mais ce n'est pas moi qui l'ai fait, c'est pour ça là, je suis chargé d'études principal, mais ça a été fait, je ne suis pas vraiment d'accord avec ça. Est-ce que j'ai mon ancienne, voilà... c'est la manière dont je me présente normalement, c'est-à-dire architecte urbaniste. C'est d'ailleurs plus clair. » (Architecte - Urbaniste)

Par contre, sur le plan de l'organisation du travail, de son management, la notion de chef de projet est couramment utilisée. Elle vient désigner une fonction liée à la réalisation d'un projet, d'un dossier. L'appellation est avant tout fonctionnelle et reliée au mode de gestion et de coopération formalisé au sein de l'organisation du travail.

La présentation professionnelle est différente si on se présente à l'extérieur ou à l'intérieure de l'agence. A l'extérieur, l'agent met en avant sa formation, alors qu'à l'intérieur il fait référence à son statut hiérarchique.

#### **II- 4- 2 – Les trajectoires professionnelles**

L'intérêt d'aborder les logiques professionnelles sous l'angle des trajectoires est de saisir à travers leur séquençement le sens que prend le poste occupé, les ressources mobilisées, etc... L'objectif est de repérer des éléments significatifs, sans prétendre épuiser les trajectoires possibles. Quatre grands types de trajectoire<sup>264</sup> ont été identifiés : Trajectoire d'entrée sur le marché du travail, et en particulier dans la fonction publique ; Trajectoire de progression dans un cadre d'emploi ; Trajectoire de mobilité par changement successif de postes ; Trajectoire de déplacement d'un cadre d'emploi à un autre.

---

<sup>264</sup> Eléments de la trajectoire pour la construction des types : les types d'études et de formation ; les circonstances d'entrées ; les expériences antérieures : continuité/bifurcation ; les données subjectives (continuité, rupture...); les motifs de changement : part des éléments extra-professionnels ; la formation complémentaire ; le rapport à la fonction publique.

#### II- 4- 2 – a- Le premier poste

Cet ensemble regroupe des trajectoires qui concernent les « entrées » sur le marché du travail.

Il est possible de distinguer dans cet ensemble ceux qui accèdent à un premier poste à l'issue de leur formation, et ceux qui, avant d'accéder à un premier poste, connaissent des étapes intermédiaires. Chemin faisant, il sera fait état des cursus de formation qui sont généralement longs (bac +5), mais aussi pluriels. En effet, les cursus montrent des formations complémentaires suivies généralement à la suite d'une formation initiale universitaire ou professionnelle.

Les trajectoires professionnelles se déroulent sur une période plus longue. Elles se caractérisent surtout par une forme de stabilité, en ce sens où il n'y a pas de changements d'organismes, d'employeurs. S'il y a mobilité, elle est interne, par un changement de postes, en progressant dans la carrière. La physionomie générale de ce type de trajectoire comporte, préalablement à l'entrée dans l'organisme, une période d'hésitation après la formation professionnelle initiale. Par la suite, elle se stabilise et se traduit par une longue période d'activité dans un domaine et dans un cadre d'emploi.

La trajectoire est marquée par une longue période qui se déroule au sein d'une même structure, ce qui ne signifie pas absence de changements de postes ni une progression dans la hiérarchie. La carrière se déroule au sein du même type d'organisme ou dans un même cadre d'emploi. Comme le précise cet architecte urbaniste d'une agence :

*« Alors j'ai relativement peu changé, en fait j'ai navigué un peu au début, entre le métier d'architecte et le métier d'urbaniste, en souhaitant de toute façon m'orienter vers le métier d'urbaniste. En réalité je me suis mis à mon compte pendant quelques mois, le temps de trouver un boulot du type de celui que j'ai trouvé ici. Je souhaitais de toute façon faire ce métier-là. ».*

Il y a à la fois stabilité, continuité, permanence, sans négliger pour autant une progression dans le cadre d'emploi.

#### II- 4- 2 – b- Une trajectoire évolutive

A l'inverse de la physionomie précédente, les trajectoires rassemblées ici se caractérisent par un enchaînement de différents postes. Ils combinent progression et ouverture. La trajectoire s'opère par changements successifs, par une certaine mobilité. Pour évoluer, la stratégie est de bouger. Cette mobilité peut se faire au sein d'un même organisme, mais avec des changements significatifs, y compris sur un plan géographique. La mobilité est souvent interprétée en termes de cohérence, de continuité. En bref, le mouvement est un levier d'évolution professionnelle.

Ces changements professionnels s'accompagnent souvent de formations complémentaires, en particulier entre deux emplois. Elles sont menées à la suite ou dans une perspective d'évolution professionnelle. Le cumul d'expériences, croisé avec des ressources de formations, est sans aucun doute un élément clef du parcours. Il y a combinaison de ressources de différentes natures (formations complémentaires, diversification des expériences...).

La mobilité se pratique de différentes manières. Deux trajectoires illustrent parfaitement le changement professionnel lié à un souhait d'évolution professionnelle. Dans le premier, la progression dans la hiérarchie d'une agence fait se succéder ces différents postes : assistant d'études, chargé d'études, puis chargé études principales. La mobilité se traduit par un changement de poste, en restant au sein du même type d'organisme :

*« J'ai une formation diversifiée, j'ai fait Science Po. Lyon, c'est un spectre large, une maîtrise d'économie, un DESS de droit avec en parallèle le Master des Ponts et Chaussées. J'ai une formation large afin de toucher à tous les sujets de l'observation à ..., et j'ai eu ce goût de rester diversifié. J'ai deux expériences professionnelles, sept ans dans une agence d'urbanisme en tant qu'assistant d'études sur les transports pendant deux ans, puis je fus chargé d'études planification/transport. Et pendant les trois dernières années, j'ai été de plus en plus associé à la procédure du schéma directeur, et je fus chargé de mission du syndicat mixte de Lille. Puis une deuxième expérience professionnelle au sein de l'agence d'urbanisme ici, où je suis depuis deux ans. J'ai évité de trop me spécialiser en transport afin d'avoir, et d'être plus large. (...) Une vraie volonté de se réinvestir dans un poste, et rien de tel que de changer d'agglomération. Dans nos métiers, l'évolution se fait dans les changements. ». Urbaniste*

La seconde s'opère également sans rupture, mais en diversifiant les expériences. La perspective d'évolution professionnelle est aussi centrale, en particulier pour comprendre le poste actuellement occupé :

*« Formation professionnelle, ingénieur agro. J'ai fait comme premier emploi de l'enseignement agricole, ensuite j'ai travaillé à la DDAF au service aménagement rural, ensuite j'ai travaillé dans une SEM d'aménagement et d'études, puis en 1996 à l'agence d'urbanisme en tant que chargée d'études et je suis passée chargée d'études principale en 2000. (...) Je suis restée dix ans à la SEM, et c'était dans une petite ville avec un département plus petit et l'intérêt des activités se tarissait. Il y avait moins d'intérêt dans les missions et il y avait aucune perspective d'évolution de poste. ». Chargée d'études*

#### II- 4- 2 – c- Un changement d'orientation

Ce type de trajectoire se caractérise par le passage d'un champ d'activité à un autre, d'un cadre d'emploi à un autre, d'un secteur professionnel à un autre. Cette forme de mobilité se traduit par des modifications sur le plan du statut, de la finalité, mais aussi des conditions de vie. L'idée de rupture est identifiée par les personnes. Mais elle apparaît subjectivement, dans la mesure où les personnes indiquent un changement manifeste qui a consisté à « tourner la page », à faire un « nouveau métier ». Cette lecture permet aussi d'identifier des déplacements entre fonction publique mais aussi entre le privé/le public, et sans que les statuts correspondent totalement à ce découpage. Pour aborder ces trajectoires, la présentation prend précisément comme point de vue l'identification des zones de déplacement à partir des cadres d'emploi.

Une des formes de déplacement s'opère du privé vers les agences. Une première distinction tient dans la nature du privé : privé lucratif ou non lucratif. Le point d'arrivée, une collectivité ou une agence, ne paraît pas discriminant. D'un emploi du privé lucratif vers celui d'une agence, les trajectoires professionnelles sont proches ou comparables aux précédentes. Elles reposent sur des éléments similaires, professionnels et familiaux.

D'un métier de la fonction publique territoriale vers celui d'une agence, le déplacement n'est pas moindre que précédemment, dans la mesure où il s'agit de « sauter le pas », voire de suivre une « vocation ». Le déplacement opéré se fonde sur le passage vers un



champ d'activité qui, là aussi, tend à se rapprocher du secteur « privé », même si objectivement le secteur est non lucratif. Il y a manifestement un « attrait » du « privé ». Une autre perspective tient dans l'engagement. L'intérêt pour l'activité réalisée est au centre de l'argumentaire :

*« Formation, donc fac de sciences, institut d'urba, école d'archi, tout ça à Paris. Ah, vous voulez les lieux, Jussieu pour la fac de sciences, Créteil pour l'institut d'urba, les beaux-arts pour l'école d'archi, donc UP 6 qui a bougé après, et le centre d'études et de conservation des monuments historiques, école Chaillot, c'est plus rapide, pour la spécialisation aux monuments historiques. Pour les différents emplois, ça va de architecte urbaniste libéral au ministère de l'équipement, et puis une mission au Brésil. Pour plusieurs missions au Brésil mais pour la Banque Mondiale, mais en gros c'était l'équipement, le corps d'expérience c'était l'équipement. Avant ce poste, je dirigeais une équipe au ministère de l'équipement, une équipe d'études. Je suis parti car j'y étais depuis longtemps. Et un problème au sein de la fonction publique, à partir d'un certain moment, on a l'impression que ce n'est pas là que ça ce passe. Bon je n'ai pas fui l'administration, je trouvais qu'il était plus intéressant d'être en lien plus étroit avec le terrain et avec public. (...) Je vous ai parlé de cette révélation que j'ai eu dans le métro [en lisant l'annonce]. Ben je me suis dit : merde, mais oui, mais c'est bien sûr. »*  
Responsable observatoire

Ce dernier groupe de trajectoires est assez proche des dispositions avancées par ceux qui sont inscrits dans la logique de mobilité. Il y a bien rupture sur un certain nombre de points (statut, cadre d'emploi, salaire...) mais, dans le même temps, le discours met l'accent sur la cohérence et la continuité de la trajectoire. Le changement ainsi opéré est présenté comme un facteur d'accomplissement, les perspectives professionnelles trouvent à s'exprimer dans un cadre différent que celui auparavant fréquenté. La mobilité jusqu'à une période récente concernait pour l'essentiel les directeurs d'agence. Désormais, cette pratique s'observe de plus en plus chez les chargés d'études, qui se déplacent pour s'enrichir d'expériences, et changer de statuts.

Pour conclure, la trajectoire professionnelle au sein de la structure agence peut se faire en interne ou par la mobilité. Le choix de travailler en agence semble résulter de l'intérêt de l'activité exercée, que nous retrouvons dans l'argumentaire développé par nos interlocuteurs.

## **II- 4- 3- La dichotomie du registre d'activités**

### **II- 4- 3- a- Les registres d'activité**

L'analyse des activités repose sur un ensemble de questions, plus particulièrement celles ayant trait à l'activité réalisée au quotidien, à partir d'une évocation des agendas. A travers les éléments de réponse, il ne s'agit pas de conduire une analyse de l'activité en tant que telle mais de pouvoir situer la nature de celles-ci, en lien avec la manière de décliner les missions des agences. Une série de questions viennent compléter ces descriptions d'emploi du temps, afin de saisir les types de relations opérées : les activités centrales, les erreurs professionnelles, les activités valorisées, celles qui le sont beaucoup moins mais qui font partie du travail, celles qui pourraient être déléguées, etc.

Pour analyser les relations d'association ou d'opposition, nous allons repérer des « blocs » ou registres d'activité. Certaines activités mobilisent différents registres au sein d'un ensemble relativement vaste. La démarche va à évoquer les relations entre tel et tel registre, en fonction également du cadre d'activité. Les registres peuvent s'opposer, cohabiter difficilement. Les systèmes d'opposition vont être mis en évidence pour souligner l'existence de ces tensions.

#### II- 4- 3- b- Identification des registres d'activité

L'objectif est l'identification des registres d'activité, en les regroupant dans des ensembles assez cohérents, construits à partir des descriptions du travail réalisé. La démarche consiste à décomposer l'activité en segments relativement homogènes. Dans un second temps, il sera fait état des relations entre ceux-ci, des combinaisons, à l'échelle des professionnels ou à l'échelle des organisations.

##### *II- 4- 3- b- 1- Le registre administratif*

Les activités sont diverses (procédure, production, etc.) et peuvent s'associer à d'autres. L'encadrement a trait directement à la nature du travail, sous la forme d'un encadrement technique :

*« C'est essentiellement de faire l'interface entre les élus et l'équipe technique. De bien comprendre la commande des élus, de faire en sorte que l'équipe travaille dans le cadre qui est fixé, et si on a, et c'est souvent le cas, on a des hypothèses qui ne rentrent pas complètement dans le cadre de la commande, c'est après d'aller vendre le travail réalisé. Moi je suis vraiment dans l'entre-deux. ».* Responsable observatoire.

Les activités de gestion et de représentation se caractérisent de manières différentes. Il est fait référence à l'activité pour ce qui concerne la gestion des moyens matériels et humains, la gestion administrative et financière de la structure, les demandes de financement, la transmission des contrats, des conventions, etc.

L'activité de représentation s'inscrit sous une forme tacite de délégation. C'est-à-dire, un chargé d'études parle au nom de l'agence lors de la présentation d'une étude à un commanditaire.

##### *II- 4- 3- b-2- Le registre du projet : accompagner, aider*

Ce registre est particulièrement développé dans les présentations d'activité. Les termes « accompagnement », « appui », « assistance », « aide », « soutien », etc., sont constamment utilisés pour caractériser l'activité des « acteurs ». Il s'agit de répondre aux « besoins » et non de « faire à la place ». L'accompagnement, l'appui, le soutien, etc., s'actualisent dans la réalisation des études propres aux porteurs de projet. Ce registre peut correspondre à la mission centrale de la structure.

Il s'agit de « répondre aux besoins », d'être « au service de », ici des collectivités territoriales, en montant des dossiers, en apportant un appui technique. Les différents éléments décrits à travers ces notions d'aide, d'appui, de soutien, etc., participent de la dynamique de « projet ». Cette dynamique est fortement liée à un autre registre, celui de « l'animation », qui consiste à mobiliser, à faire participer, etc.

##### *II- 4- 3- b- 3- Le registre civique : animer, mobiliser, mettre en réseau*

Ce registre est le plus souvent évoqué à travers la notion d'animation. Il est lui aussi fortement mobilisé dans les descriptifs d'activité. Sous des formes différentes, il consiste à faire participer, à susciter l'intérêt, à mettre en relation. Il se traduit par la mise en réseau, qui concrètement peut se faire sous la forme de « clubs ». Le registre de l'animation consiste également à instaurer du débat, à faire « délibérer » les différents acteurs. Il fait appel à des « collectifs ». La dimension citoyenne est valorisée : la participation, l'engagement, la délibération, etc. Il s'agit de faire coopérer. L'accent est mis sur le travail relationnel. Cette

coopération trouve un cadre formel à travers l'établissement de conventions, de chartes, etc., qui constitueront l'espace de régulation des relations entre les « acteurs », les « partenaires », etc.

Un point central en matière de politique publique est la question de la coordination, de la mise en « cohérence ». Cette préoccupation peut définir en partie la mission des agences d'urbanisme.

Le réseau peut se définir comme une perspective de mise en relation, de coordination, de collaboration des entités, des structures, des acteurs. Le mode de coopération passe par le développement de réseaux. Cette mise en relation se traduit le cas échéant par une formalisation sous la forme de « clubs ».

Le registre civique s'entend par la mise en place d'instances partenariales, de groupes de travail, de lieux de débat, etc. Ce registre est très présent dans les phases de définition d'une politique, de dispositifs. Il suppose un travail d'animation des débats, de mise en forme, de confrontation, ..., pour parvenir à un accord dont la traduction concrète sera l'adoption d'un plan, d'un schéma, etc. :

*« J'ai une autre mission qui est un peu végétative pour l'instant mais qui va repartir très fort parce que qui est complètement d'actualité, c'est l'animation en interne du Schéma de Cohérence Territorial. On travaillera sur trois SCoT probablement, pour l'instant on travaille sur le SCoT d'agglomération. C'est un travail de réflexion sur le développement urbain global sur l'ensemble du quart Nord Ouest de l'agglomération. Donc c'est à la fois un travail de conception de production, et à la fois un travail d'animation de groupe de pilotage. »*  
(Architecte - Urbaniste)

#### *II- 4- 3- b- 4- Le registre de la connaissance : observer, étudier, diagnostiquer*

Dernier registre identifié à partir des descriptions d'activités, le registre de la connaissance a pour objet de fournir des éléments permettant de fonder l'action publique. Ce registre peut donner lieu à une mission spécifique avec la constitution d'un observatoire pour la production d'atlas, de tableaux de bord, par exemple.

Mais plus spécifiquement la connaissance se fait par la conduite de travaux d'études, dans le cadre des agences d'urbanisme, dans lesquels il peut y avoir des missions, voire des structures, dédiées à l'observation des territoires, des publics... :

*« Il y a deux types de travaux. Il y a des choses qui sont effectivement liées au besoin d'aide à la décision, dans des cercles limités, et puis on va avoir des choses de dimension plus large. Il est vrai que le tableau de bord des quartiers, c'est d'abord bien sur les partenaires de la politique de la ville. Puis c'est tous les partenaires des quartiers, donc ça pose automatiquement les problèmes d'adaptation du document. Et ça veut dire communication après, échange ou formation. On introduit un peu les sessions de formation avec les chefs de projet dans les quartiers, parce que c'est évident que l'agence ne pourra pas assumer toute la diffusion du tableau de bord. (...) Il y a un certain nombre de données qu'on publie par exemple sur tout le parc locatif HLM, sur un site avec accès réservé, aux partenaires de la charte. Donc ça veut dire les communes et les organismes HLM. Sans que là aussi, c'est à mon sens assez intéressant, il n'y a pas encore une utilisation très fréquente. »* (Chargé d'études)

*- « Mes missions : je dois produire les outils nécessaires à la connaissance du territoire, donc j'ai commencé par faire évaluer ce qui avait été fait précédemment à l'agence d'urbanisme. Je dois élargir le champ territorial pour intégrer le SCoT et intégrer l'aire urbaine de Tours, également intégrer de nouveaux partenaires. J'ai une mission d'observation qui était réalisée en relation avec l'INSEE, l'observatoire et l'État. Je suis chef de projet sur les préliminaires des futurs SCoT d'agglomération. J'ai un travail pédagogique pour expliquer les attendus*

*de la loi en interne (à mes collègues de l'agence) et en externe (aux élus). On a travaillé sur un pré diagnostic qui a permis de définir le périmètre du SCoT – avec un accompagnement auprès des collectivités locales pour les délibérations – nous avons fait des propositions pour la future structure du SCoT et les statuts du syndicat mixte – établissement du cahier des charges sur l'ensemble de la procédure du SCoT. » (Urbaniste)*

#### *II- 4- 3- b- 5- Les combinaisons des registres d'activités*

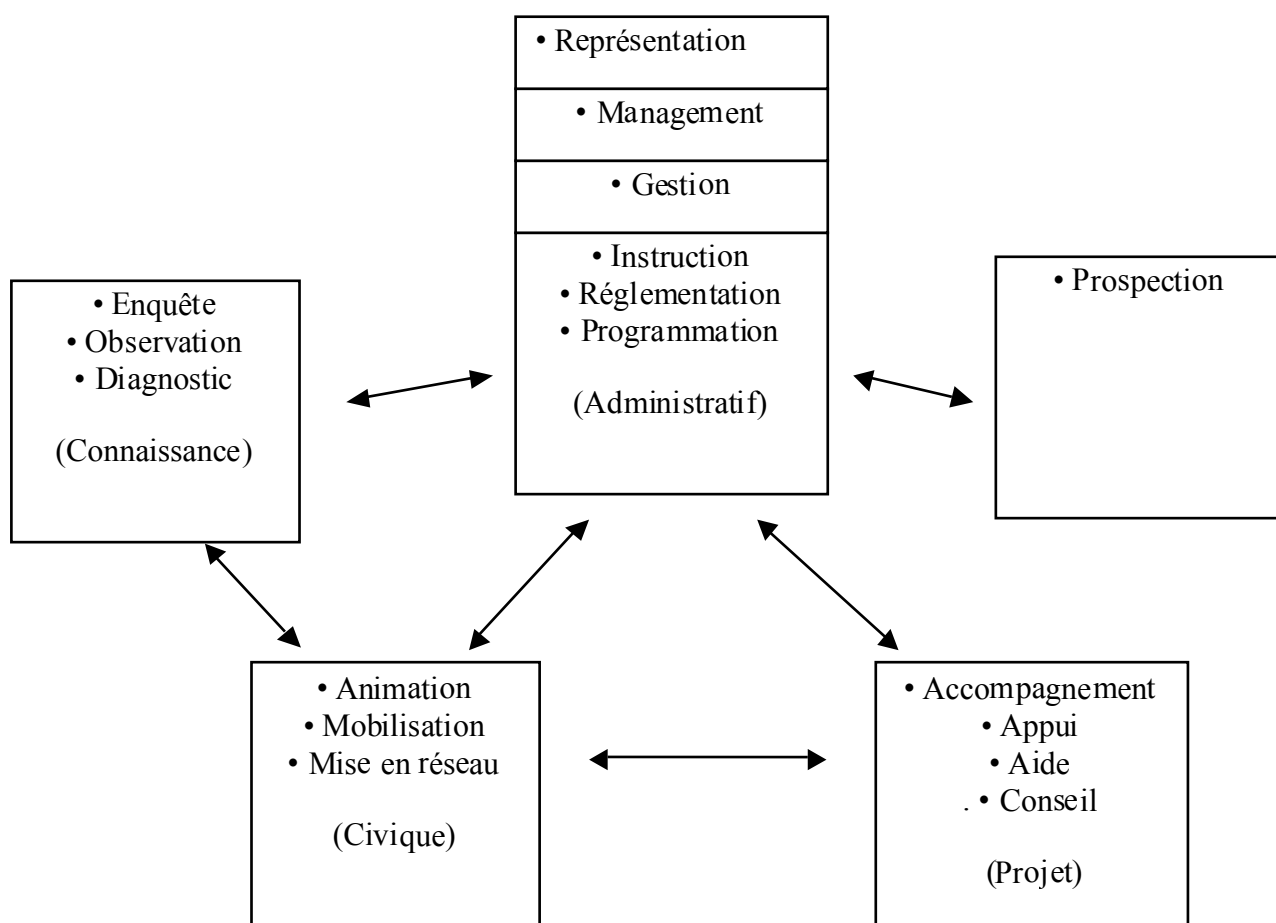
Un premier point à l'issue de cette analyse consiste à retenir l'idée qu'à chaque fois, ce sont plusieurs registres qui caractérisent l'activité des uns et des autres, c'est-à-dire que l'activité observée repose sur la mobilisation de registres différents. C'est ce que l'on peut nommer des combinaisons. Un deuxième point repose sur le constat que les combinaisons sont différentes, que les professionnels ou les structures ne s'inscrivent pas dans les mêmes combinaisons.

Cela nous conduit à aborder le développement en considérant l'existence de plusieurs registres. Ce la permet aussi d'éclairer la manière dont les professionnels vont tenter de se définir, se penser en référence à une position « interstitielle ».

Le fait de considérer que les activités s'inscrivent dans plusieurs registres conduit, sur un plan professionnel, à mettre l'accent sur la notion de poly-activité. Il y a bien différentes combinaisons signifiant que tous les professionnels ne font pas la même chose. Par ailleurs, il n'y a pas accord sur ce qui doit être fait. Dès lors, seront abordées les différentes combinaisons qui ont pu être mises à jour en soulignant le fait qu'il n'y a pas concordance ou convergence.

Pour rendre compte des différentes combinaisons à partir des registres identifiées, le schéma suivant permet de visualiser différentes formes de relation.

Schéma n°31 : représentant les différents registres d'activité et leurs relations<sup>265</sup>



Les différents registres peuvent être situés les uns par rapport aux autres dans un schéma qui permet d'explorer les différentes relations évoquées dans les entretiens (ces relations sont caractérisées par des flèches).

Le registre administratif est placé au centre du schéma dans la mesure où il y est fait régulièrement mention, et considérant qu'il constitue un point d'articulation.

Les combinaisons peuvent être variables. Elles mobilisent au moins deux des registres, et dans certains cas, elles sont plus larges. En tout état de cause, il est difficile de penser que les activités puissent, dans chacun des domaines, combiner l'ensemble de ces registres. Néanmoins, certaines agences tentent de couvrir un champ large (ingénierie, animation de réseau, etc.). Par ailleurs, ces différents compromis peuvent correspondre à des définitions professionnelles. Dans la politique de la ville, une certaine conception du chef de projet le définissait comme un « ensemblier », indiquant ainsi une volonté de « mettre ensemble » ce qui pouvait être séparé.

<sup>265</sup> « Figures professionnelles et activités de mission des cadres en développement » Th. Rivard.

Pour le domaine de l'Administratif et du civique, l'enjeu pointé à plusieurs reprises est que les collectivités ne soient pas seulement dans une logique de « guichet », seulement distributrices de subventions, mais qu'elles soient dans une logique « d'acteur ».

Les deux aspects sont bien énoncés : un financement qui nécessite une mise en cohérence, et par ailleurs, une politique plus active qui prend appui sur des orientations.

L'articulation de ces registres peut se traduire, par exemple, par le biais de conventions, de chartes, etc. Le travail d'animation contribuant à établir les termes d'une coopération. Sur un plan administratif cette coopération se traduit par rédaction d'un document. Ainsi :

*« la convention de développement culturel du parc, c'est un document de partenariat entre deux structures, le PNR, et l'Etat, enfin les DRAC, parce que le parc est engagé sur le terrain de la culture, que les DRAC souhaitent le soutenir notamment financièrement. Et donc cette convention permet donc de mettre à plat les axes qui seront développés dans le cadre du parc et les financements de spectacles, en partie par les DRAC et pas seulement, ça va servir de base aux actions à mener. » (Urbaniste, Chargé d'études principales).*

Pour le domaine de la Connaissance, du civique et de l'administratif, cela constitue un compromis mais aussi la tension entre ces deux registres est mise en exergue avec la présentation d'une démarche d'étude (connaissance) réalisée par une agence d'urbanisme, pour l'élaboration d'une charte intercommunale du logement (civique/administratif). La démarche participe à la définition d'une politique. Etude et animation sont ainsi mobilisées.

La tension se fait jour entre ces deux logiques, celle de l'étude (connaissance) et celle qui procède du registre civique et qui suppose un débat, un engagement. Le commentaire s'appuie sur l'opposition entre un travail « en chambre » (étude) et une nécessaire « confrontation » (animation). Le monde « civique » est particulièrement présent à travers un comité de pilotage, un comité de validation, ..., qui vote, qui acte des débats à l'occasion des travaux d'étude. La démarche adoptée traduit une construction incrémentale, par allers et retours, en opérant un passage du registre de l'étude à celui du politique, etc. Cette tension et cette conjonction des deux registres sont développées à travers la présentation du déroulement des travaux :

*« Dans un premier temps on établit le diagnostic de ce qui se passe en matière de parc HLM, ou d'attribution des logements, recentré dans le contexte effectivement de l'habitat parce que sur l'ensemble du parc et à différentes échelles. Ça c'est un travail qui peut se faire en chambre. Puis après, on va venir leur rapporter et leur dire voilà, maintenant il faut que l'on écrive ensemble une charte, un protocole qui va définir qu'elles sont les règles d'accès de ce parc, qu'elles sont les ménages effectivement à privilégier, auquel il convient de donner une priorité compte tenu des difficultés qu'ils peuvent avoir, etc. Et pour faire ce travail, et on procède de la même manière depuis plusieurs années, depuis le premier POS, surtout depuis les années 90, on va réunir un groupe de travail, que l'on va définir avec les pilotes de l'étude : quels seront les membres de ce groupe de travail que l'on va inviter à se réunir plusieurs fois ? Alors c'est un groupe de travail qui regroupait des représentants des organismes HLM, des représentants du département, des représentants de l'État, des représentants des associations de locataires, des représentants des collectivités, enfin bon une dizaine de représentants, avec la possibilité d'inviter des partenaires extérieurs, etc. Donc on se donne cinq réunions pour écrire une charte et puis donc à chaque fois, ces réunions sont de vraies réunions de travail, donc on implique les partenaires, ça se passe assez bien. Donc on essaye d'être en articulation avec les autres procédures, donc on va définir un thème, une thématique pour chaque réunion. On va introduire la réunion avec un travail de quatre cinq pages que l'on envoie à tout le monde, 3/4 jours avant. Personne ne peut arriver en disant je n'ai pas lu ou reçu. (...). A l'issue de la réunion, on va écrire les premiers articles de la charte qui correspondent au thème évoqué lors de la réunion. On fait un petit compte rendu de la réunion, on joint les premiers articles, et*

*on demande à chacun de réagir dans les quinze jours qui suivent. (...). Ça veut dire qu'il faut faire des trucs pratiquement dans la foulée, tout envoyer et demander aux uns et aux autres de réagir par écrit. Donc c'est ce qu'ils font, on va dire pour les deux tiers d'entre eux. Et ça, c'est joint à l'ensemble du compte rendu après. C'est-à-dire quand je réagis par écrit je m'engage, ou j'engage ma représentation. Au bout cette réunion, donc on a un document, et ce document effectivement on le repasse à un niveau je dirai politique. Donc il est validé par un groupe technique, dans le sens où l'on peut avoir pour certains articles des variables, parce que l'on n'a pas réussi à se mettre d'accord. Il est important qu'il y ait des expressions différentes. Donc ça c'est transmis, s'est mis en forme, c'est validé lors de 5 ou 6 réunions et puis on reconvoque le bureau qui suit les travaux et à qui on présente le travail. Donc il y a cette obligation d'aller et retour des partenaires. Donc à mon avis, pour ma part, c'est ce qui fait l'intérêt des travaux que l'on mène, donc il y a toujours, il y a une obligation effectivement de confrontation, on ne peut pas ignorer l'autre, on ne peut pas faire un truc en chambre, ce n'est pas possible. Et l'autre est aussi obligé de s'engager, il ne peut pas faire simplement de se contenter de se pointer à la réunion, en disant je n'ai pas eu le temps de le lire, je regrette. Et donc par les équipes, et c'est très marrant, on a commencé à faire ça dans les années 1997 /1998, et on publie à la fin l'ensemble des travaux. Donc ce qu'on leur demande par exemple, ce qu'ils ont exprimé au cours de ce travail de charte, les travaux d'études, ce qu'ils auront écrit, sera effectivement publié, du moins ce qui a permis de constituer la charte. Donc ça oblige les uns et les autres à avoir un peu plus de responsabilité dans certain cas, mais ça ils sont en général très satisfaits. Bon, il y a toujours des gens qui ne s'impliquent pas vraiment, mais bon ils font un peu la langue de bois, mais j'ai vu des paroles très franches dans certains cas, ou très fortes, bon effectivement c'est plutôt bien, bon c'est tout. Et donc je pense que ce travail que l'on fait, bon je le prends en général, est plutôt apprécié. Bon parce que là on fait bien notre rôle de mise en commun. On a un rôle d'animateur des travaux de la charte, donc on écrit la charte, c'est réel, mais on a ce travail d'animation et il y a une réelle transparence. Donc personne ne peut dire : j'avais dit ça, et s'il l'a dit ça figure dans le document. Il est possible que ce n'est pas été retenu dans la charte, et puis il y aura comme ça s'est passé un vote à la fin des élus, donc euh les politiques de la ville c'est la même choses sur tableau de bord et autre, on a fait des tables rondes, on a réuni des partenaires au départ donc là aussi il y a des retours, un fonctionnement d'aller et retour, ce qui est fort important. C'est ce qui m'intéresse moi, ...Les moments emblématiques c'est ça, le travail d'études c'est le travail de confrontation, si c'était un travail en chambre, je n'y trouverai pas un grand intérêt. C'est le débat qui est intéressant et en essayant de se débarrasser au maximum des préjugés que l'on peut avoir. » (Chargé d'études)*

Le développement sur la démarche d'élaboration, d'une charte par exemple, se traduit par une aide à la décision en mobilisant des éléments de soutien (connaissance...), et un travail d'animation dans la méthode avec l'instauration d'un débat, d'allers et retours entre les partenaires, avec le souci que le document ne soit pas un élément de référence.

Pour le domaine de la connaissance, du civique, de l'administratif et du projet, le compromis s'enrichit d'une relation avec le registre administratif, avec en l'occurrence l'assistance technique.

Pour rendre compte de la diversité des activités et de la complexité des relations entre celles-ci dans la structure agence, la démarche a consisté à décomposer cette complexité en repérant, dans un premier temps, des registres spécifiques. La perspective étant de pouvoir mieux les relier par la suite, sous la forme de combinaisons. Il apparaît nettement, à l'observation, que les combinaisons sont de différentes natures, et qu'elles varient.

En tout état de cause, le compromis avec registre administratif est central. Or, ce compromis est généralement le plus dévalorisé. Il est aussi oublié dans la rhétorique que construisent les développeurs.

En conclusion, cette lecture, en tentant de tenir conjointement plusieurs registres, conduit sur le plan professionnel à considérer que l'on est en présence d'une poly-activité qui interroge même l'idée défendue de « cœur de métier ». Elle éclaire également la manière dont les professionnels vont situer leur position en termes d'interface.

#### II- 4- 4- La définition professionnelle

L'objectif est de mettre l'accent sur la posture professionnelle, en essayant de cerner la manière dont les professionnels se pensent. A côté d'un certain nombre de tâches substantielles, les entretiens montrent l'importance de la posture adoptée, c'est-à-dire la manière de se situer, de définir sa position à l'égard des collectivités, de la commande publique, de la mission, des acteurs.

Le but n'est pas de construire une typologie, mais il convient d'essayer de voir comment ces différentes dispositions interrogent les relations au travail.

Il s'agit de considérer que nous sommes en présence d'une figure professionnelle qui se distingue des autres professions. L'idée est de cerner ce qui se présente sous diverses configurations, l'analyse tendant à identifier des éléments de différenciation.

A travers les thèmes abordés des éléments de définition apparaissent. Certains éléments de définition se révèlent en « négatif » pour ce qu'ils ne sont pas, ou ce qu'ils ne veulent pas être. D'autres alimentent une définition plus « positive » à travers un ensemble de notions comme celles d'interface, de facilitateur, etc.

#### II- 4- 4- a- Une définition en négatif

Une manière de cerner ce que font les professionnels est de leur demander aussi ce qu'ils ne font pas ou ce qu'ils ne souhaitent pas ou plus faire. D'une manière générale, il y a une relative dévalorisation des activités de « gestion », sachant que la notion doit être considérée dans un sens large, puisqu'elle va recouvrir des activités différentes.

Parmi les activités les moins valorisées figurent celles ayant trait à la gestion du personnel, à l'encadrement, au management des personnels, etc. Il est aussi amplement question des "tâches" administratives, définit plus communément sous le terme de "paperasse".

Si, d'une manière générale, les descriptions des activités mettent en avant la variété, la diversité, etc., le contre modèle est celui de la routine. Plus exactement, est mis en avant le risque de tomber dans la "gestion" entendue comme le fait de renouveler l'application de procédures courantes ou communes. A contrario, l'accent est mis sur « ce qui bouge », le « nouveau », ce qu'il y a à « défricher ». L'enjeu est situé à un niveau personnel, mais aussi dans le cas présent sur le rôle de la structure.

La manière de se définir fait appel à un ensemble de termes ou d'expressions pour qualifier le rôle professionnel. Par exemple, à travers la question relative à la nature de la production apparaissent différents éléments pour décrire la position professionnelle. Les formulations les plus fréquentes sont : intermédiaire, interface, facilitateur, relais, etc. Autant de termes qui situent une position "entre", entre deux univers, supposant un travail de traduction pour aller de l'un vers l'autre. L'expression « faire du lien » est également fréquente, elle vient évidemment souligner l'importance des activités relationnelles.

#### II- 4- 4- b- Interface

L'interface ici se situe entre l'Etat, les « agences » et les collectivités locales. Ce rôle d'intermédiaire est présenté comme se situant entre études et préconisations de l'Etat, et le choix des collectivités : traduction ou « conduite au passage à l'acte, à la décision ».



Pour reprendre le schéma évoqué précédemment, situant les activités les unes par rapport aux autres, l'interface se réalise entre le registre du projet et le registre administratif.

La notion d'interface naît de l'interaction de l'homme et du monde et des hommes entre eux. Ces actions réciproques des hommes passent par de nombreux intermédiaires que l'on appelle ici, par analogie avec les systèmes d'informatiques, des interfaces. L'interface est donc ce qui se glisse entre deux éléments pour les relier, les mettre en rapport, les faire interagir<sup>266</sup>. Les agences d'urbanisme se positionnent dans leur discours comme une interface entre l'Etat et les collectivités locales. Ici la notion d'interface va avoir pour intérêt de nommer la manière dont les professionnels se placent. L'espace social occupé est celui qui se situe « entre » un certain nombre d'éléments. Cette situation particulière peut se décliner de différentes manières. Sur un plan fonctionnel, il s'agit de se situer entre les institutions (les politiques publics) et le public (les destinataires : les collectivités). Il s'agit, d'un côté, de faire remonter les besoins, et, de l'autre, d'adapter les logiques d'action. Sur un plan opérationnel, l'activité est située entre la décision politique et la mise en œuvre. Sur le plan du savoir, l'activité se situe entre une expertise la « maîtrise technique » et le sens donné à l'action « la finalité ». Sur un plan hiérarchique, la position est décrite entre indépendance et subordination. Et peut être plus généralement, l'avis partagé par les professionnels est qu'ils se voient eux-mêmes dans une position interstitielle.

L'analyse des activités tendrait à reconsidérer cette définition. Il apparaît plus spécifiquement que les professionnels opèrent des compromis à partir de registres potentiellement opposés ou en tension. Reste cependant cette idée de « relier » des « mondes » différents.

Pour autant que l'on considère la notion d'interface comme pertinente, l'analyse a montré que les combinaisons, et donc les relations, entre différents registres ne sont pas de même nature. Par ailleurs, un équilibre est difficile à trouver entre ceux-ci. Ainsi, lorsque l'on regarde les activités sous l'angle de celles qui sont valorisées, les appréciations diffèrent d'un professionnel à un autre. Ainsi, l'intérêt professionnel peut se porter sur des activités différentes. Le fonctionnement interne des services peut faire l'objet d'une attention plus grande à travers : Développer la conduite de projet, consacrer plus de temps à l'animation de réseaux, les réseaux partenariaux, produire des études et les valoriser ; etc. Ces éléments montrent la difficulté d'établir un équilibre entre ces registres d'activité et l'existence de tensions entre eux. Autant d'éléments qui montrent, d'une part, le difficile équilibre à trouver entre les différents registres d'activités, et montrent d'autre part, l'existence de tensions entre ceux-ci.

Un des traits de la posture professionnelle tient dans la question de la loyauté. Elles se posent dans le cas présent en mettant en perspective à la fois la référence professionnelle et aussi la position de cadre de confiance. Il y a une tension entre une position de subordination, et l'engagement professionnel. A travers cette question, il s'agit de voir à qui est destinée l'activité.

L'objectif est de déterminer pour qui le travail est réalisé, bref les destinataires de l'action. A cet égard, il faut souligner, parmi les destinataires, l'idée de servir un « territoire ».

La réponse est rarement unique. Elle articule plusieurs niveaux qui s'imbriquent. Elle montre aussi, le cas échéant, un ordre de priorité. Un des traits professionnels est sans doute

---

<sup>266</sup> « Interfaces : enquêtes sur les mondes intermédiaires » Gérard Chazal.

de penser l'inscription dans une double finalité, de penser un objectif direct et un objectif indirect, ou encore en premier et en secondaire.

A l'intérieur de ce corpus, plusieurs logiques peuvent être discernées : l'organisme employeur ou les financeurs, l'intérêt général, un destinataire, ou encore pour un destinataire plus large le « territoire », et puis une tentative de tenir une dualité.

La réponse se fait clairement en direction des organismes employeurs ou financeurs en mentionnant le dispositif partenarial gestionnaire de la structure.

« Pour la communauté d'agglomération, l'Etat, les dispositifs partenariaux ça c'est pour la politique de la ville. Pour l'habitat, la communauté d'agglomération, l'Etat, les offices HLM, la CAF, le Conseil Général, etc. »  
(Chargé d'études)

Elle s'énonce aussi directement en direction des structures employeurs, en indiquant bien la prescription qui émane de ces structures.

« Pour les collectivités locales qui nous payent. Pour les territoires, pour l'intercommunalité. Pour son évolution future. On est quand même piloté par nos financeurs qui ne sont pas toujours très clairs dans leur commande. » (Responsable observatoire)

La réponse n'est pas tranchée pas mais se développe en direction des entités représentantes de la collectivité.

« Les élus ». (- Responsable observatoire, Agence d'urbanisme) - « Les collectivités locales, les services de l'état, la fédération nationale des agences d'urbanisme. » (Urbaniste).

La notion d'intérêt général est sans doute celle qui résume le mieux la proposition de réponse. Il n'y a pas de destinataire identifié. La notion de mission de service public est avancée en premier.

« J'ai envie de travailler pour la ville, pour l'intérêt collectif, pour le bien être du citoyen entre guillemets. J'ai l'impression de faire un discours politique quand je dis ça, en réalité effectivement on travaille souvent pour des élus, c'est par forcément tout à fait la même chose. Je pense que j'en ai dis pas mal là. » (Architecte - Urbaniste, Agence d'urbanisme)  
- « Au sens large pas forcément au sens de la structure, euh je dirais que je remplis une mission de service public donc je travaille je crois que c'est très large, un peu tout le monde dans l'agglomération. » (Chargée d'étude, Agence d'urbanisme)  
- « Les partenaires de l'agence. Je sers à l'intérêt général d'un territoire et puis j'essaye de servir au bien-être des hommes sur ce territoire. » (-Urbaniste).

Mais les réponses ne sont pas tranchées, elles mêlent en fin de compte à la fois employeur et intérêt général ou les structures représentants cet intérêt général à travers des missions de services publics. Certains développent une argumentation qui consiste non pas à choisir ou hiérarchiser, mais à considérer que la réponse est double, et que la singularité est de répondre tant aux logiques des employeurs que des financeurs.

Les réponses sont explicitement tournées vers le destinataire qui prend la forme de partenaire (Etat, collectivité locale, etc.) mais qui sont aussi les financeurs.

La relation avec les élus fait partie de l'univers des relations professionnelles pour les agences d'urbanisme. Il serait possible de considérer plus exactement la relation avec le

politique, tant l'activité est proche aussi bien sur le plan de l'action que sur la définition de la finalité.

La difficulté d'une relation « équilibrée » est précisément exprimée dans le cadre d'un contrat de ville où, en fonction des époques et des municipalités, les modes de relations n'étaient pas jugés pertinents, pour des raisons opposées. Précisément, lorsqu'il est question de ce que représente une erreur professionnelle dans les activités réalisées, le rapport au politique, en particulier avec les élus, fait l'objet d'un ensemble de considérations. Un type d'erreur concerne les limites de l'engagement technique en regard du politique. A l'inverse, pour d'autres, l'erreur serait peut-être de ne pas pousser assez loin la logique de conviction, et s'en tenir seulement à ce qui est demandé de faire ou de ne pas faire.

Le poids « politique » est sensible dans le discours des agences, compte tenu du fait que la décision revient au conseil d'administration, par ailleurs composé d'élus.

*« L'erreur professionnelle serait un manque d'honnêteté envers les élus. Très clairement, les patrons d'une agence d'urbanisme sont les élus. Donc un technicien qui jouerait avec ça, qui manquerait de clarté, de transparence vis-à-vis des élus de l'agence, là il serait, pour le coût se serait vraiment une faute professionnelle. » (Responsable observatoire, Agence d'urbanisme)*

*- « Justement, euh je ne sais pas la notion d'erreur professionnelle. Je ne sais pas trop ce que c'est, c'est plutôt effectivement de savoir, les qualités principales à mon avis, c'est de savoir s'exprimer devant les élus et savoir jusqu'où on peut aller et lorsque dire ce qu'il faut sans aller trop loin quoi. C'est-à-dire représenter l'agence, et non pas soi-même quand on s'adresse à des élus. Je pense que c'est sûrement le point le plus délicat et le plus important de notre métier, outre les compétences techniques, je vais dire de production, des qualités d'animation et de la production d'idée. » (Architecte – Urbaniste)*

A plusieurs reprises, dans les discours recueillis, il est fait usage d'expressions qui vont dans le sens d'une possible insoumission : « poil à gratter », « subversif », « insubordination », etc. Enfin de compte, la question est celle de la liberté de parole revendiquée par ces agents qui gardent une distance critique, une capacité d'objection.

A l'inverse des positions précédentes, l'absence de prise de risque et la conformation stricte à la commande politique est vue comme une erreur professionnelle. Celle-ci étant précisément de ne pas adopter cette position, de travailler seulement dans le traitement de la demande politique. Cette posture suggère un certain degré « d'indépendance », où l'activité n'est pas seulement subordonnée à la stricte exécution de la commande politique, laissant place à une certaine éthique de conviction. La situation de l'agence procure une certaine forme d'indépendance qui autorise à « y aller », sachant que l'indépendance est relative dans la mesure où ni le fait d'un employeur distinct des collectivités utilisatrices ou de rattachement, ni le statut, etc., n'assurent une réelle indépendance. Néanmoins, le souci de ne pas être en position de « subordination directe » relève de cette préoccupation.

La question posée est celle de la neutralité. Elle revient souvent et sous différentes formes dans les questions professionnelles. La neutralité est un enjeu, voire une condition de l'activité. Si une position neutre est impossible. Le mode de résolution consiste soit dans la recherche d'un équilibre dans les relations, soit dans l'instauration de « rapports de force ».

La recherche d'une neutralité se ressent à travers une démarche qui consiste à créer les conditions d'un équilibre. Il s'agit, par exemple, dans le cadre organisationnel de faire en sorte que le pouvoir soit contrebalancé. Elle se traduit aussi par exemple dans le domaine relationnel par une absence de « parti pris ».

L'évolution des métiers d'agences peut être présentée à partir de trois périodes caractéristiques, puis l'élargissement de leurs compétences et enfin le passage d'une organisation plutôt hiérarchique à une organisation plus transversale.

Historiquement, les métiers des agences d'urbanisme peuvent se structurer autour de trois grandes périodes.

Les années 60-70, cette première correspond à celle de leur création. Il était prévu que les agences d'urbanisme soient une catégorie d'établissement public spécifique, mais les décrets d'application n'ont jamais été formalisés. Cet état de fait a obligé ces structures à s'organiser sous la forme d'association – association de personnes publiques dite loi de 1901.

Dès leur origine et afin d'élaborer les documents de planification, ces organismes se sont créés en équipe pluridisciplinaire mais constituée d'une forte majorité d'architectes. Elles étaient avant tout le siège des études urbaines, ayant pour but de préparer les décisions des autorités compétentes en matière d'urbanisme. Leur mission résidait alors dans l'élaboration et le suivi des documents de planification et dans la préparation des décisions en matière d'urbanisme, Plan d'Occupation des Sols, études de circulation, étude de transports urbains, etc.<sup>267</sup>.

La création des agences va s'inscrire dans un réel souci d'instaurer ou renforcer le dialogue entre la ville-centre et les communes périphériques. L'un des objectifs affichés est alors la préparation conjointe des documents d'urbanisme des agglomérations notamment aux travers des Schémas Directeurs d'Aménagement et d'Urbanisme et des Plans d'Occupation des Sols.

Cette première période se caractérise également par la création en 1977 de la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (F.N.A.U.) qui regroupe les agences qui souhaitaient alors s'associer<sup>268</sup>.

Au cours de cette première période, nous pouvons définir le métier d'urbaniste au sein des agences, comme étant celui qui réalise des documents de planification. Pour cette première période, cette définition des fonctions reste relativement simple et clairement définie.

Les années 80-90, au cours de cette seconde période, les métiers des agences d'urbanisme vont vivre une véritable mutation notamment au travers de leurs compétences. Certaines agences d'urbanisme vont subir de profonds bouleversements, voire la remise en cause de leur existence. Cette situation résulte de deux facteurs : Le premier tient aux réserves émises par l'Etat sur la nature du service rendu par ces structures, entraînant ainsi une diminution de son apport financier. Alors qu'avant la décentralisation, les subventions se décomposaient de la façon suivante, 50% de l'Etat et 50% des collectivités territoriales, pendant cette période, la distribution va être quelque peu différente, avec une participation de l'Etat qui se réduit à 15% et la part des collectivités territoriales qui atteint désormais les 75% (à montant global quasiment équivalent). Le second facteur est la conséquence d'une trop grande spécialisation des agences, dans l'élaboration des Plans d'Occupation des Sols. Certaines agences d'urbanisme avaient néanmoins développé des activités en parallèle et avaient ainsi mieux anticipé les nouvelles orientations en matière de politiques urbaines (orientations notamment

---

<sup>267</sup> Ministère de l'équipement et du logement, AF/UR2, IV : rôle des agences, page 3, sans date.

<sup>268</sup> Aujourd'hui, la fédération compte quarante-deux membres.

marquées par l'émergence de la politique de la ville, au travers des D.S.Q., avec la participation d'une bonne partie des agences).

Ces éléments conduisent à considérer deux évolutions.

La première se situe notamment dans les années quatre-vingt-dix. Elle est liée au développement des services techniques municipaux, avec une élévation du niveau de compétence des fonctionnaires territoriaux. De ce fait, le travail réalisé par les agences dorénavant peut l'être par des fonctionnaires territoriaux qui disposent d'un bon voire d'un haut niveau de compétence. Face à cette mutation, les métiers d'agences d'urbanisme ont beaucoup évolué. Les fonctions antérieurement développées par les agences n'étant plus uniquement de leur ressort, elles tendent à renforcer leur rôle de consultation, de conseil et de coordination.

La seconde évolution est liée au développement des projets urbains et des projets d'agglomération, au cours de ces deux décennies. Ce type nouveau de projet prend toute sa place avec l'application de la loi Voynet (Loi d'Orientation sur l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire (LOADDT) du 25 juillet 1999). Le projet urbain ou de territoire devient la référence à l'action et les agences d'urbanisme sont les principaux organismes qui portent et coordonnent la conception de ces projets.

Pendant cette seconde période, le système associatif perdure et constitue le lieu permettant de s'extraire d'un rapport de pouvoir direct et d'assurer la construction d'un consensus en étant au service des différentes collectivités que sont : L'Etat, le département, les collectivités territoriales, les communautés de communes, EPCI, des communautés urbaines ou d'agglomération, ainsi que des SIVOM ou SIVU. Ce statut associatif de droit privé au service de l'intérêt public a favorisé le maintien et le développement d'équipes pluridisciplinaires, comme le texte initial le prévoyait. Il a également permis de conserver la pérennité de la connaissance et de l'action sur un territoire. A la différence d'un bureau d'études, l'agence d'urbanisme est en situation d'accumuler les données produites et d'offrir une continuité (une mémoire) sur le plan de l'observation.

Le métier de l'agence, au cours de cette période, va ainsi se complexifier. Les compétences sollicitées vont être plus nombreuses et engendrer une refonte des questions sur les obligations et les missions de leurs travaux au sein des agences.

La période actuelle, nous nous situons dans une nouvelle phase de transition. Elle est liée au processus de rééquilibrage des territoires français par rapport au niveau européen, avec pour effet la disparition d'un certain nombre d'établissements, au profit des communautés de communes, des communautés urbaines et des communautés d'agglomération. C'est ce qui prévaut aujourd'hui dans les agences d'urbanisme notamment avec la loi Chevènement. C'est ainsi que l'article nouveau L.121-3 du code de l'urbanisme précise que les agences doivent assurer sur la durée l'harmonisation des politiques publiques. Cet article refixe un cadre juridique aux agences d'urbanisme en lui confiant une mission d'intérêt général et d'intérêt public. La loi Voynet est venue compléter cette première orientation, la loi Gayssot est venue l'achever en confirmant un ensemble de missions et en définissant les corps de mission que doivent remplir les agences d'urbanisme. Elles précisent également que les associations -

associations de personnes publiques loi de 1901 - peuvent devenir des GIP (Groupe d'Intérêt Public).

Aujourd'hui et selon leurs directeurs, les métiers des agences s'orientent vers la prospective, le développement de la démocratie participative, la gouvernance, etc. Cette inflexion résulte pour l'essentiel du développement des agglomérations depuis une quarantaine d'années. Les mutations économiques, l'évolution rapide des modes de vie, l'augmentation générale de la mobilité et l'élargissement du territoire urbain font que les priorités se sont déplacées vers le développement économique, le renouvellement urbain et le développement durable.

Les agences d'urbanisme sont confrontées à un changement d'échelle d'intervention et aux processus de réticulation qui caractérise le monde urbain contemporain.

Du poste au pôle de compétence, l'analyse des compétences sur les quatre périodes qui caractérisent l'évolution des agences d'urbanisme fait apparaître une rupture entre les deux premières et les deux dernières. Cette rupture est représentative d'un plus vaste mouvement et qui concerne nombre d'organismes avec une évolution des modes de production fondée sur la mise en place d'équipes travaillant par et sur projet, mode de management analysée par de nombreux auteurs dont Boltanski et Chiappello<sup>269</sup>.

Le tableau présenté ci après s'appuie sur des données allant de 1970 à 2000 et sur quatre agences, celles d'Angers, de Lille, d'Orléans et de Rennes. Le titre de chargé d'études apparaît à la fin des années quatre-vingt. Puis, à partir des années quatre-vingt-dix, la dénomination des titres de poste évolue vers un champ plus large, moins spécifique. On est plus seulement architecte mais par exemple chef de projet politique de la ville / habitat. Par conséquent, les métiers des agences passent d'une dénomination de poste bien identifié, qui correspond généralement à un cursus de formation, à un titre de poste plus général qui relève de compétences élargies. Ce changement ne fut pas brutal, mais c'est développé pour s'adapter à de nouveaux métiers.

Planifier, dans les années 1960-1970, les agences d'urbanisme avaient pour compétence dominante l'élaboration des documents de planification. Le recrutement concerne pour l'essentiel des architectes et des professionnels venant des Groupes d'Etudes et de Programmation, comme des économistes, des dessinateurs, des géomètres.

Développer, les années 1980-90 marque une rupture en matière de préoccupations liées à la gestion et au développement des espaces urbains. Le développement avec ses composantes économiques va devenir central, à une époque marquée par de profonds bouleversements et une transformation des modes de production. Cette période conduit les agences à redéfinir leurs missions. Désormais, les agences sont tournées vers le développement avec sa composante économique. Les compétences s'élargissent, entraînant une nouvelle typologie organisationnelle basée sur la notion d'équipes de projet. En matière de recrutement, dans les années 80, l'agence a toujours des architectes urbanistes, des dessinateurs, des géographes, ..., mais une nouvelle dénomination « les chargés d'études » apparaît, conformément aux préoccupations de l'époque. Au cours des années quatre-vingt-dix, les dessinateurs laissent place aux graphistes/PAO. De plus, la pluridisciplinarité n'est plus

---

<sup>269</sup> Boltanski Luc, Chiappello Eve, « Le nouvel esprit du capitalisme », Editions Gallimard, 1999, 843p.

exclusivement celle de l'équipe, mais également une dimension individuelle, la personne devant être en mesure de faire le lien entre différents domaines, au sein des pôles de compétences de l'agence et entre ses pôles. Elle doit être capable de travailler sur un projet en intégrant l'habitat, les déplacements, etc. L'élargissement de ces compétences conduit à renforcer la dimension du développement au sein des agences qui, certes, sont des organismes dont la mission première reste l'aide à la maîtrise d'ouvrage en matière de conception de l'espace. Cette conception ne renvoie plus seulement à la compétence traditionnelle de l'architecte urbaniste mais associe différentes dimensions qui en font une véritable économie.

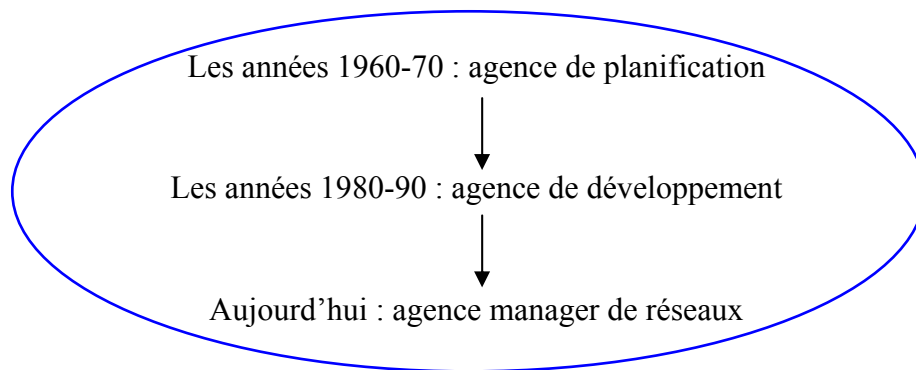
Manager, pour la période actuelle et dans un contexte modifié par les nouvelles lois Chevènement, Voynet et SRU, le législateur a mis en place de nouveaux outils tels que le SCOT et le PLU. Ce contexte implique de nouvelles orientations pour les métiers des agences qui doivent désormais être tournées vers le développement durable et la prospective territoriale.

Avec le développement durable, l'évolution doit être appréciée en regard de cette notion qui fonde actuellement la politique d'aménagement du territoire. La notion de développement durable s'appuie sur la mise en cohérence de l'économie, du social et de l'environnement sur un même territoire. Les agences d'urbanisme ne traitent généralement pas de l'ensemble de ces domaines. Bien souvent, elles ne sont inscrites dans une, voire deux de ces préoccupations. Pour autant, il semble bien que les agences d'urbanisme soient en mesure de développer les fonctions qui leur manquent et de se doter d'un personnel en conséquence. C'est aussi un changement de fonction et de compétence qui suppose pour le personnel de disposer d'une capacité à coordonner sur un même territoire, les trois registres et de s'inscrire dans les orientations du développement durable, préconisées par la législation.

La prospective territoriale devient l'un des métiers premiers des agences d'urbanisme avec le développement de la stratégie urbaine. Leur rôle se situe toujours en amont des politiques urbaines, avec pour mission d'imaginer et de projeter la ville de demain, en partant du développement durable. Ces préoccupations sont aujourd'hui fondées sur le long terme et non plus sur le court ou moyen terme.

Les agences d'urbanisme sont amenées à recruter un personnel en mesure d'avoir une vision plus large des territoires. Il doit disposer d'un esprit de synthèse pour prendre en considération la demande et les besoins, d'une capacité à maîtriser - du moins être ouvert - à toutes les disciplines, et avoir des qualités de management. Les deux nouvelles composantes que sont le développement durable et la prospective peuvent ainsi conduire à de nouvelles approches en matière de recrutement et avoir un effet sur les compétences demandées. C'est ainsi que nous assistons à un report de la complexité nouvelle du métier sur les agents eux mêmes et non pas sur la seule organisation de l'agence. Nous sommes bien dans une troisième génération d'agence impliquant une mise en réseau des différentes compétences. Les métiers d'urbanistes sont donc de nouveau en train d'évoluer vers une définition plus large avec la capacité à s'inscrire dans des réseaux, des capacités de managements, être en mesure de travail en équipe de projet, être en mesure de gérer les différentes échelles spatiales, du local à l'international. Nous avons bien un déplacement des métiers, d'abord

planificateur, puis tournés vers le développement et aujourd'hui correspondre à des compétences de manager de réseaux.



La complexification de ces métiers se traduit également par une évolution du schéma organisationnel des agences.