

## La méthode pour mettre en œuvre le projet d'agglomération

Ce chapitre vise deux objectifs principaux :

- premièrement, définir rigoureusement les modalités de mobilisation de la METRO pour mettre en œuvre les orientations et les objectifs visés aux chapitres précédents ;
- deuxièmement, proposer une méthode de travail pour conduire l'action publique dans un cadre d'objectifs partagés.

Concernant la mobilisation de la communauté d'agglomération, l'idée forte est de distinguer :

- d'une part, ce qui relève des politiques d'agglomération, quelle que soit la maîtrise d'ouvrage des politiques et actions concernées, ce qui suppose de construire des partenariats avec les communes, les autres institutions et les autres territoires ;
- d'autre part, les actions et les projets opérationnels que la METRO et le SMTC peuvent conduire à partir des compétences communautaires, ce qui suppose de définir les priorités du plan de mandat, de fixer la feuille de route pour les services réorganisés de la METRO et de réviser la programmation pluriannuelle des investissements.

Concernant la méthode de management de l'action publique, il faudra tirer les conséquences des choix politiques des élus sur :

- les priorités d'action des services et les modes de fonctionnement de l'administration ;
- les modes de relation à développer entre la METRO et les communes, au plan de la préparation des décisions, de la solidarité financière et de la collaboration technique pour la réussite et la cohérence des projets ;
- les objectifs, les dispositifs et les pratiques en matière de concertation pour associer les habitants à l'éclairage des choix publics et de participation citoyenne sur la vie quotidienne et les services publics à rendre ;
- le positionnement et l'action de la METRO à l'échelle de la région urbaine et les conditions d'un partenariat avec les autres secteurs du schéma directeur ;
- les sujets de débat, de contractualisation et d'interpellation avec les autres institutions publiques.

### 1 La mobilisation de la METRO au service des objectifs de développement

#### 1.1 Les politiques d'agglomération à bâtir et à mettre en œuvre

Cette partie porte sur les actions à conduire par la METRO afin que les politiques d'agglomération convergent avec les objectifs du « projet pour l'agglomération » tels que proposés dans les trois premiers chapitres.

#### **Les quatre sujets déterminants pour atteindre les objectifs**

Mobiliser tous les leviers d'action de l'agglomération en faveur du rayonnement et de l'attractivité de son territoire.

Conduire le projet urbain d'agglomération en liaison étroite avec les communes.

Articuler très étroitement les objectifs globaux du projet d'agglomération avec le PLH en cours d'élaboration.

Veiller à ce que le pilotage du contrat de ville d'agglomération débouche sur une mobilisation effective et plus efficace des politiques de droit commun.

Les sujets traités dépassent largement les politiques communautaires sur les compétences de la METRO, ils impliquent également les politiques publiques et le fonctionnement des services publics qui dépendent d'autres institutions et qui ont des conséquences sur le devenir du territoire de l'agglomération.

#### **Mobiliser tous les leviers d'action de l'agglomération en faveur du rayonnement et de l'attractivité de son territoire**

- Favoriser l'action des « clubs » entreprises – universités pour accompagner la mobilisation en faveur du développement universitaire.
- Mobiliser l'agglomération, organiser le lobbying politique et économique pour obtenir les décisions permettant d'améliorer les temps de parcours ferroviaire vers Lyon (45 minutes), Saint-Exupéry (30 minutes), Paris (2 heures et 30 minutes) à l'horizon 10 ans. Dans ce cadre, l'agglomération, en lien avec le Département et la Ville de Grenoble, pourra conditionner ses participations financières sur d'autres projets à la prise en compte de ces priorités majeures.
- Assurer, par un suivi permanent, la mise en œuvre des décisions acquises concernant la modernisation des lignes ferroviaires vers Genève et Turin ; vers la façade méditerranéenne via Valence ; ainsi que les liaisons routières vers Sisteron et l'Oisans.
- Participer aux instances de réflexion et de lobbying au niveau régional, national et européen en faveur du développement international de Saint-Exupéry et des liaisons ferroviaires rapides autour de Grenoble et vers l'extérieur de la région (Lyon – Turin, Rhin – Rhône...).
- Renforcer les fonctions métropolitaines centrales.
- Développer les outils de valorisation de la culture scientifique et technique.
- Etudier les modalités de développement de l'événementiel (événements culturels, salon montagne, congrès).
- Optimiser l'efficacité des actions de valorisation et de promotion du territoire :
  - en distinguant :
    - l'information économique qui est assurée par la cellule d'information de l'agence économique pour la promotion de l'Isère (AEPI),
    - la promotion du territoire pour laquelle la METRO renforce l'action de l'AEPI en se dotant de moyens propres afin d'assurer la promotion de l'agglomération,
    - la commercialisation du foncier à vocation économique qui est assurée en concertation et complémentarité par la METRO et l'AEPI,

- les outils de développement des filières et les interfaces techniques nécessaires au développement économique du site (MIN, office du tourisme – bureau des congrès, etc.) sur lesquels la METRO conduit une réflexion sur leur intérêt communautaire ou supra-communautaire (RUG, Département) ;
  - et en examinant les possibilités de renforcement des partenariats (AEPI) et d'utilisation des différents outils (la SEM Alpes Expo, l'office du tourisme – bureau des congrès, etc.) pour conduire des actions en faveur de l'image et de la promotion du territoire.
- Développer avec les entreprises et les acteurs concernés une politique de l'emploi pour tous :
- anticiper les besoins en emplois et qualification,
  - identifier les secteurs en expansion et/ou renouvelant leur main d'œuvre (départs à la retraite notamment) susceptibles de fournir des emplois pour le plus grand nombre,
  - impulser les actions de formation et d'orientation nécessaires pour répondre aux besoins identifiés (à l'exemple de la « cellule emploi-grands chantiers » qui va être mise en place pour favoriser une adéquation entre l'offre et la demande dans le domaine du BTP dans les prochaines années).

### **Conduire le projet urbain d'agglomération en liaison étroite avec les communes**

- Définir et mettre en œuvre une démarche pragmatique et progressive d'élaboration concertée d'un projet urbain d'agglomération.
- Retenir une méthode rigoureuse pour faire converger les objectifs de l'action publique sur les espaces stratégiques du projet urbain.
- Assurer une réelle articulation des études urbaines intercommunales avec, d'une part, les projets de ville et, d'autre part, les politiques d'agglomération.
- Organiser le partage et le croisement des connaissances sur l'aménagement de l'espace (démographie, habitat, environnement, risques, déplacements...).

### **Articuler très étroitement les objectifs globaux du projet d'agglomération avec le PLH en cours d'élaboration**

- Approuver en 2003 le programme local de l'habitat (PLH) afin de répondre aux objectifs qualitatifs et quantitatifs énoncés dans le projet d'agglomération, ainsi qu'aux dispositions de la loi SRU.
- Réaliser ou approfondir les études sur l'ensemble des segments du marché de l'habitat sur l'agglomération au regard de la réalité urbaine régionale.
- Piloter l'actualisation du PLH dans le cadre du comité local de l'habitat (CLH) en associant étroitement l'ensemble des acteurs du logement : Etat, collectivités (communes, Département, Région, etc.) institutions (CAF, ANAH, PACT, etc.), bailleurs, promoteurs et constructeurs privés, associations, etc.
- Des groupes techniques spécialisés seront chargés d'approfondir les différentes thématiques qui fonderont une politique d'agglomération en matière d'habitat.
- Décliner le PLH par secteurs de l'agglomération, en accord avec les communes, afin de préciser les objectifs et de garantir l'articulation entre le PLH et les politiques communales (PLU, équipements...).

## **Veiller à ce que le pilotage du contrat de ville d'agglomération débouche sur une mobilisation effective et plus efficace des politiques de droit commun**

- Prendre en compte les enjeux de cohésion urbaine et sociale dans les politiques de l'habitat :
  - garantir un équilibre de peuplement sur le territoire,
  - ouvrir à chacun la perspective d'un parcours résidentiel (géographique et/ou en terme de forme d'occupation),
  - répondre aux besoins en matière d'hébergement (temporaire ou transitoire, selon l'âge ou les problèmes spécifiques des populations concernées) de populations spécifiques.
- Eviter les effets ségrégatifs du système éducatif :
  - améliorer la qualité du service public « généraliste » par des dispositions d'ensemble sur toute l'agglomération avec le souci prioritaire des territoires en risque de rupture afin d'offrir un service de qualité évitant les stratégies résidentielles fondées sur la recherche des meilleurs établissements en mettant en œuvre, avec l'éducation nationale, un « schéma directeur »<sup>6</sup> des écoles, collèges et lycées à l'échelle de l'agglomération, autour de l'amélioration qualitative de l'existant et autour de pôles d'excellence,
  - ouvrir les établissements scolaires sur leur environnement (y compris l'utilisation des locaux hors temps scolaire pour la vie des quartiers),
  - anticiper l'implantation et le développement des filières, en particulier techniques dans le secondaire, en fonction de l'évolution économique locale, dans le tissu existant des établissements.
- Renforcer et coordonner les actions en faveur de l'insertion professionnelle, en particulier au travers du PLIE :
  - mettre en cohérence, renforcer et animer, à l'échelle de l'agglomération, l'ensemble des dispositifs publics et associatifs concourant à la réussite des parcours d'insertion professionnelle des populations éloignées de l'emploi :
    - renforcement du secteur de l'insertion par l'activité économique,
    - professionnalisation des acteurs de l'insertion pour la médiation avec les entreprises ;
  - développer les coopérations avec le monde économique et ses organisations afin d'améliorer la formation, l'accès et le maintien dans l'emploi des personnes les plus éloignées de l'emploi,
  - devenir une agglomération qui favorise le développement des initiatives des individus et des groupes, que ce soit au niveau économique (aide à la création d'activité ou d'entreprise de l'économie classique ou de l'économie solidaire ...) ou non (associatif...).
- Promouvoir, en organisant le partenariat avec les institutions compétentes, une meilleure prévention et un meilleur traitement de la délinquance, en promouvant une plus grande coordination sur l'agglomération des dispositifs visant à la sécurité des biens et des personnes (dont l'inscription de dispositions de sécurité dans les projets urbains et dans les transports publics) avec les services de l'Etat (pour leur fonctions régaliennes) et avec le département et les communes (pour la prévention, l'accompagnement social, la proximité).
- Combattre les inégalités face à la santé, développer la prévention en renforçant la place des actions de prévention « généralistes » dans les politiques de santé publique pour dépasser la seule logique de production de soins : la lutte contre la pollution<sup>7</sup>, le développement de l'alimentation bio<sup>8</sup>, le développement de la santé scolaire<sup>9</sup> et en les couplant avec des actions ciblées (comme la lutte contre la toxicomanie<sup>10</sup>, par exemple).

<sup>6</sup> Pour éviter le débat technique sur la carte scolaire et le primaire scolaire.

<sup>7</sup> Passerelle avec l'environnement.

<sup>8</sup> Passerelle avec l'ADAYG.

<sup>9</sup> Passerelle avec l'éducation.

<sup>10</sup> Passerelle avec la sécurité.

- Adapter les services urbains (dont les transports urbains) et les services collectifs (publics et privés) aux modes de vie réels :
  - favoriser la conciliation des différents temps de la vie et de la ville (travail, famille, loisirs...) en installant un « bureau du temps » en collaboration avec les communes et les autres institutions publiques,
  - favoriser la participation des étudiants à la vie de la cité.
- Interpeller les autres collectivités sur leurs « compétences » : vieillesse, handicap (plan gérontologique, plan d'accessibilité aux handicapés moteurs et sensoriels, etc.).

## 1.2 Les leviers d'action communautaires

Cette partie propose une base de discussion pour définir les priorités du plan de mandat, pour établir la feuille de route des services de la METRO et pour réviser la programmation pluriannuelle des investissements.

### Les sept leviers d'action prioritaire pour la METRO et le SMTC

- Développer la présence de la communauté d'agglomération sur les enjeux européens et internationaux.
- Renforcer fortement les moyens d'action de la communauté d'agglomération en faveur du développement économique et universitaire et de la promotion du territoire.
- Passer concrètement à la mise en œuvre du PDU sur l'agglomération.
- Développer la coopération entre les autorités organisatrices des transports.
- Réaliser le schéma des équipements communautaires et arrêter une doctrine en matière d'équipement commercial.
- Elaborer un programme de travail opérationnel AGENDA 21.
- Cibler les interventions de la Métro sur des territoires prioritaires du projet urbain.

### Développer la présence de la communauté d'agglomération sur les enjeux européens et internationaux

- Faire rentrer la METRO dans la dynamique européenne afin que l'agglomération ne laisse pas échapper la place qui est la sienne en Europe :
  - mettre en place une veille permanente sur les appels à projet et les fonds européens,
  - développer des liens avec les régions alpines voisines (Italie du Nord et Suisse notamment) en participant aux programmes européens de type INTERREG (questions des déplacements, synergies économiques, coopérations autour de la spécificité montagne, tourisme, énergie, etc.),
  - participer aux réflexions et actions de lobbying européen, notamment dans le cadre de l'association « Eurocities » et des associations de villes françaises,
  - développer les réseaux de technopoles, notamment en incitant ou soutenant les projets de partenariats scientifiques et/ou économiques appuyés par l'Union Européenne (développant l'image de la METRO comme « catalyseur de projet »).

- La METRO doit-elle s'ouvrir à la solidarité internationale et développer des actions de coopération décentralisée ?

### **Renforcer fortement les moyens d'action de la communauté d'agglomération en faveur du développement économique et universitaire et de la promotion du territoire**

- Procéder à une analyse comparative avec d'autres agglomérations (moyens humains et financiers consacrés aux actions de développement économique) :
  - environnement économique (services aux entreprises, infrastructures de communication, formation, fiscalité et rapport coût-service),
  - animation et promotion économiques,
  - prospection,
  - production de foncier d'activités et de l'immobilier.
- Adapter les moyens et l'organisation de la METRO pour mettre en œuvre la stratégie de développement économique.
- Créer les conditions d'un partenariat efficace avec les autres structures qui oeuvrent en faveur du développement économique et de l'accueil d'entreprise.

### **Passer concrètement à la mise en œuvre du PDU sur l'agglomération**

- Réaliser, d'ici 2005, la troisième ligne de tramway et achever le programme de redynamisation des lignes fortes du réseau bus. Prolonger les lignes de tramway existantes (au nord vers Saint-Égrève et Sassenage ; au sud vers Pont-de-Claix) pendant la période 2006-2010.
- Favoriser la réaffectation de l'espace public vers les modes doux et réaliser, d'ici 2006, le réseau des itinéraires cyclables maillant l'agglomération (pour alors dépasser les 300 km).
- Développer une politique de stationnement cohérente sur l'agglomération en renforçant le PDU avec les nouvelles dispositions offertes par la loi SRU, pour, d'une part, favoriser le stationnement des résidents et des usagers des commerces en ville et, d'autre part, augmenter fortement l'usage des parcs-relais pour les trajets domicile-travail.
- Optimiser l'intégration urbaine, paysagère et phonique des grandes infrastructures (autoroutes, échangeurs, voies ferrées et TC).
- Approfondir les études et soumettre à une large concertation le projet de Rocade Nord visant à boucler le contournement routier de l'agglomération, afin de permettre la réaffectation de l'espace public en ville en faveur des modes alternatifs à la voiture particulière.
- Optimiser l'utilisation du réseau de déplacement de l'agglomération par une gestion intégrée des différents modes et par la mise à disposition du public, en temps réel, des informations (projet GMCD). Favoriser les initiatives de promotion, de sensibilisation et de communication autour des modes alternatifs (plan de déplacements d'entreprises, agence de mobilité, etc.).
- Mettre en place les dispositifs d'observation et d'aide au pilotage de la politique de déplacements.

### **Développer la coopération entre les autorités organisatrices des transports**

- Renforcer le partenariat avec les AOT des transports interurbains (Région) et périurbains (Département), ainsi qu'avec les territoires voisins.
- Choisir et mettre en œuvre, d'ici 2006, une stratégie de desserte en transports collectifs reliant de façon performante l'agglomération avec l'ensemble de la RUG : TER, tram-train, bus, etc.
- Intégrer et simplifier les politiques tarifaires des différentes AOT en appliquant progressivement la charte d'interopérabilité billettique en cours de finalisation et coordonner l'exploitation des réseaux de transports en commun.

### **Réaliser le schéma des équipements communautaires et arrêter une doctrine en matière d'équipement commercial**

- Fixer les grands choix de la METRO en matière d'équipements communautaires.
- Vérifier la bonne articulation entre les équipements d'agglomération et les équipements de proximité.
- Prendre en compte l'objectif de renforcement des polarités (centralités urbaines et pôles spécialisés).
- Faire valoir les enjeux d'urbanisme et de développement urbain dans le schéma d'équipement commercial.

### **Elaborer un programme de travail opérationnel AGENDA 21**

- Qualité des services publics (formation des agents publics, sensibilisation des usagers, action en faveur de la co-production du service public : propreté, ordures ménagères).
- Quels moyens pour assurer dès la conception des aménagement la prise en compte des économies de ressources non renouvelables (généralisation HQE...) ?
- Quels investissements et interventions prioritaires (ingénierie, investissement « sectoriel », structuration urbaine, renouvellement urbain) de la METRO.

### **Cibler les interventions de la Métro sur des territoires prioritaires du projet urbain**

- Mettre en place une ingénierie de projet METRO / communes / aménageurs / agence d'urbanisme sur les espaces stratégiques du projet urbain.
- Conditionner les interventions communautaires au respect des principes du projet urbain d'agglomération.

## 2 La méthode de conduite du projet d'agglomération

### 2.1 L'évolution des services de la METRO

Il s'agit d'améliorer la proximité et d'organiser les services de la METRO et du SMTC pour mettre en œuvre le projet d'agglomération :

- assurer un pilotage effectif des politiques d'agglomération au service d'un développement territorial équilibré et solidaire ;
- définir et conduire les politiques communautaires dans un souci d'efficacité, d'efficience et de transparence ;
- exercer avec rigueur et souci d'économie les fonctions de maître d'ouvrage des grands projets (équipements et infrastructures de compétence communautaire) ;
- améliorer la qualité de service, exercer pleinement la fonction de « maître du service public » et mettre sous contrôle la gestion des services publics (relevant de la compétence METRO) ;
- développer la gestion urbaine de proximité, c'est à dire mettre l'usager et le citoyen au centre de l'organisation et adapter les réponses de l'organisation communautaire aux besoins des communes ;
- assurer un appui aux communes dans la conduite de leurs projets.

Cela suppose des évolutions de l'organisation et des modes de faire des services de la METRO et du SMTC, des orientations seront proposées prochainement aux élus :

- améliorer la coordination, la transversalité et la lisibilité des actions de la METRO ;
- mettre en place un pôle « développement territorial et politiques urbaines » composé :
  - d'une mission transversale « stratégie et prospective » chargée d'animer et de coordonner le projet d'agglomération et le plan de mandat ainsi que de piloter les dispositifs d'évaluation et d'observation,
  - de trois directions chargées de concevoir les politiques d'agglomération et les politiques communautaires (direction des politiques urbaines, direction du développement économique et direction des politiques de déplacements) étroitement coordonnées au sein du pôle « développement territorial et politiques urbaines » qui bénéficieront de l'appui de la mission « stratégie et prospective » et de l'agence d'urbanisme ;
- réintégrer la politique de la ville au cœur des politiques urbaines ;
- renforcer la maîtrise des investissements (coûts, délais, respects des programmes et des fonctionnalités), la sécurité des procédures et de la commande publique pour réussir le PPI en mettant en place une direction des investissements ;
- mettre en place une grande direction des services publics et urbains ;
- renforcer les fonctions de pilotage financier ;
- développer la gestion prévisionnelle des compétences.

## 2.2 Les relations entre la METRO et les communes

L'objectif est d'approfondir une intercommunalité dynamique et respectueuse de l'identité et de l'autonomie communale, menant son action dans un souci de subsidiarité et de solidarité entre les habitants et les territoires de l'agglomération.

- Relation METRO - communes : quelle articulation, quel travail en commun ?
  - Organiser des réunions régulières entre les directeurs généraux des communes et les services de la METRO.
  - Mettre en place des groupes de travail techniques sur les politiques thématiques.
  - Organiser la participation technique des services de la METRO dans les projets des villes lorsque celles-ci le souhaitent.
  - Garantir une participation effective des petites communes à l'élaboration du projet à travers une mobilisation de cadres de la METRO chargés d'aider les communes qui ne sont pas dotées de services techniques.
- Solidarité territoriale et finances locales : définir les modes d'exercice de la solidarité à travers :
  - Les appuis apportés par la METRO : appuis techniques d'ingénierie et soutien aux projets d'intérêt commun (nouvellement baptisés « d'utilité qui dépasse manifestement l'intérêt communal »).
  - Les actions de la METRO dans le cadre de ses compétences communautaires.
  - Les dotations aux communes.

## 2.3 La concertation avec la société civile

Outre le renforcement de la démocratie locale, la concertation avec la société civile vise à bâtir un projet de développement local qui mobilise les forces vives du territoire et les habitants et qui évite une attitude individualiste et de « consommateur ».

Le pilotage de la démarche du projet d'agglomération suppose de mettre en place une ingénierie de la concertation.

- Valoriser le rôle des communes dans l'organisation de la concertation de proximité sur les projets et dans le développement de la participation citoyenne ; en veillant à valoriser les pratiques et les dispositifs originaux préexistants dans les communes.
- Définir la place et le rôle du conseil de développement dans l'élaboration, la conduite et l'évaluation du projet d'agglomération.
- Développer l'écoute des usagers et des habitants et prendre en considération les attentes exprimées dans la spécification des services publics et urbains (dispositifs d'écoute de la demande sociale, participation à la définition des niveaux de service, information transparente et lisible sur la qualité et le coût des services publics).
- Utiliser les lieux et les dispositifs de participation habitante mis en place dans le cadre de la politique de la ville.
- Organiser des réunions publiques de concertation sur l'avancement du projet d'agglomération délocalisées dans les communes ou dans des secteurs intercommunaux.

## 2.4 La relation avec les autres territoires

Etablir un lien, un dialogue et une interpellation permanente des territoires voisins afin de garantir une situation globalement coopérative (c'est-à-dire un jeu à somme positive) au-delà de la nécessaire émulation entre territoires :

- Porter les enjeux de la METRO au niveau de la région urbaine à travers le suivi de la mise en œuvre du schéma directeur.
- Au niveau RUG, lier étroitement les collaborations et les efforts de la METRO et du SMTC en matière de déplacements à la prise en compte des objectifs de coopération entre EPCI en matière de développement économique et de politique foncière.
- Développer les coopérations et la solidarité avec les Parcs Naturels Régionaux.
- Développer les coopérations entre la METRO et les structures institutionnelles de l'aire métropolitaine lyonnaise.
- Développer les coopérations avec les agglomérations du sillon alpin.

## 2.5 Un partenariat renforcé avec les institutions publiques

Améliorer les modalités de coopération avec les institutions publiques.

- Préparer la contribution de la METRO en perspective de l'évaluation à mi-parcours du contrat de plan Etat – Région et préparer, d'ici fin 2002, le contrat d'agglomération.
- Renforcer les coopérations avec le niveau régional (Région Rhône Alpes et Etat régional) sur les grandes questions qui touchent au rayonnement et au développement de l'agglomération.
- Améliorer fortement le pilotage des politiques contractuelles locales (notamment à travers l'affermissement du pilotage du contrat de ville et la mise en place d'engagements clairs sur les politiques de droit commun, le fonctionnement et l'organisation des services publics).
- Viser à mettre en place un partenariat permanent avec l'Etat, le Département et la Région en amont des grands projets.