

RÉPERTOIRE DES MÉTIERS DES AGENCES D'URBANISME



**FEDERATION NATIONALE
DES AGENCES D'URBANISME**

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	3
PRÉAMBULE	5
CONTEXTE ET UTILISATION DU RÉPERTOIRE DES MÉTIERS	7
ARCHITECTURE DU RÉPERTOIRE DES MÉTIERS	12
FICHES MÉTIERS	14
VERS LA GESTION DES COMPÉTENCES	45
ANNEXE - GLOSSAIRE (D'APRÈS GUY LE BOTERF)	46

AVANT-PROPOS

En lançant le chantier du référentiel des métiers des agences d'urbanisme, la FNAU vise plusieurs objectifs :

- Offrir un cadre commun de référence pour la définition des métiers pratiqués dans les agences,
- Réfléchir à la prospective de ces métiers, à la lumière de l'évolution générale des missions et des activités des agences,
- Mettre en évidence les compétences requises pour exercer ces métiers et identifier les besoins de formation qui en découlent,
- Faciliter la mobilité des personnels d'une agence à l'autre,
- Mettre en place des formations collectives mutualisées...

Réalisé avec le concours de la société Ingeniors et sur la base de nombreuses enquêtes et interviews dans le réseau, le présent rapport est une première concrétisation de ce travail. Il a été présenté et discuté devant les directeurs lors de la réunion mensuelle de juillet 2006. Le débat du 5 juillet a notamment mis en évidence les points suivants :

- Un accord général sur les objectifs, la démarche et les résultats principaux du travail effectué,
- L'exigence partagée d'assurer aux techniciens du réseau, et aux directeurs, un socle de connaissances et de pratiques professionnelles communes, fondé notamment sur la culture urbaine, la pluridisciplinarité, le management de projet...
- Le souci d'imposer l'agence comme le lieu de la transversalité, au travers de la pluridisciplinarité de ses approches et de la pratique du « projet »,
- Des interrogations sur le métier d'urbaniste lui-même : celui-ci n'est pas identifié en tant que tel dans le projet de référentiel mais référencé au travers de trois des familles de métiers proposées (2, 3, 4)... La spécialité « urbaniste » relève-t-elle de l'agence dans son ensemble ou de certains des techniciens qui y travaillent ?
- Des questions sur les métiers émergents des agences (agent de développement, chargé de marketing territorial, sociologue urbain, spécialiste du développement durable...) et sur la manière de recruter ou de former les personnels qui les exerceront,
- La nécessité, pour les techniciens des agences, de pratiquer plusieurs des métiers identifiés dans le référentiel, à la fois pour des raisons de fond (assurer la transversalité) et de forme (la taille réduite de certaines agences oblige à pratiquer plusieurs métiers),
- Le débat parallèle récurrent, et pas réellement tranché, entre « généraliste » et « spécialiste », « polyvalence » ou « technicité »,
- La nécessité de mettre en place des « passerelles » permettant aux techniciens des agences de passer d'un métier à l'autre et d'une agence à une autre,
- La distinction nécessaire à faire entre natures de métiers et niveaux de responsabilité,
- Le souci de conserver une certaine souplesse dans les définitions et les catégorisations des métiers. Aucune agence ne ressemble complètement à aucune autre et chacune d'elles doit pouvoir construire sa propre classification à partir du cadre commun proposé par la FNAU...

- Des inquiétudes sur le risque d'associer à la mise en place d'un référentiel des métiers un autre débat sur les statuts des personnels : cette question n'est pas à l'ordre du jour du présent travail,
- Des avis pas toujours convergents sur les pratiques professionnelles relevant de la responsabilité des « maîtres d'ouvrage » et celles qui relèvent de l'agence, telle la concertation sur les projets...

En prolongement de ce débat, auquel tous n'ont pas pu participer, chaque directeur est invité à formuler par écrit, avant le 20 septembre 2006, ses observations, ses remarques et ses suggestions sur ce rapport provisoire diffusé le 5 juillet.

Marcel BELLIOT

PRÉAMBULE

Depuis plusieurs années, la FNAU se préoccupe des métiers exercés dans les agences et de la formation continue nécessaire à l'exercice de ces métiers.

Un conseil des métiers a été créé, des sessions de formations internes au réseau à la conduite de projets et aux chargés de formation (CHARF) ont été organisées.

Aujourd'hui, il s'agit d'élaborer le répertoire des métiers des agences, les métiers de l'urbanisme bien sûr, mais aussi tous les métiers des agences, en mettant en évidence les métiers émergents. Il s'agit bien des métiers des personnes et non pas des missions des agences, même si les deux sont bien entendu, très liés.

L'élaboration de ce répertoire a plusieurs objectifs :

- connaître la diversité des métiers qui existent au sein des agences,
- favoriser la mobilité d'un poste à l'autre au sein d'une même agence, d'une agence à l'autre,
- harmoniser les intitulés des offres d'emplois présentes dans le réseau,
- attirer de nouvelles personnes dans le réseau des agences.

D'autres structures ont également réalisé ce répertoire des métiers, qu'il s'agisse du répertoire des métiers territoriaux du CNFPT, de celui du développement local de l'UNADEL, des métiers de l'urbanisme de l'OPQU.

La FNAU a fait appel à un prestataire Ingeniors pour mener à bien cette élaboration de répertoire. Un comité technique, un comité de pilotage et des groupes de travail réunissant de nombreuses agences ont suivi toutes les étapes du processus qui s'est déroulé de la fin de l'année 2005 à la mi-2006.

Avec la réforme LMD (licence/maîtrise/doctorat), les formations initiales des nouvelles ou prochaines recrues seront sensiblement différentes de celles des personnes déjà recrutées, à savoir que chaque étudiant constituera son propre parcours en prenant un semestre dans une université, un semestre dans une autre qui pourra être située dans un autre pays européen. Les agences recruteuses auront donc moins de connaissances sur les cursus des postulants que précédemment, mais elles pourront mieux exprimer les compétences qu'elles attendent.

De plus, les métiers évoluant comme les obligations légales, la formation professionnelle continue va se développer. Aussi, les compétences clés de chaque métier et les axes de capitalisation vont s'amplifier et vont permettre à chaque personne de répondre au mieux aux exigences professionnelles qui sont attendues.

Enfin, ce premier répertoire étant réalisé, il sera possible dans un second temps de le poursuivre, afin d'envisager une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). C'est à ce moment-là qu'il sera possible de définir le référentiel des compétences des agences.

CONTEXTE ET UTILISATION DU RÉPERTOIRE DES MÉTIERS

Le répertoire des métiers a pour visée la gestion optimisée des emplois et compétences dans chaque agence et dans le réseau des agences. Il traite de tous les métiers. **Il est un repère pour aider chaque agence à positionner et mettre en œuvre sa stratégie.**

Il devra s'inscrire dans une logique de GPEC, adaptée à la réalité actuelle et à venir des ressources humaines dans les agences.

1. CONTEXTUALISATION DU RÉPERTOIRE DES MÉTIERS

L'élaboration du répertoire appelle différentes clarifications et approfondissements concernant la culture des agences d'urbanisme, complémentaires ou spécifiques par rapport à ceux qui ont été déjà apportés par le rapport Frébault-Pouyet.

- a) **La culture professionnelle des agences relève de l'urbanisme**, dont le métier se définit par « l'approche de l'espace, aux différentes échelles, croisée avec celle de la société »¹. Au sein des agences, la pratique de l'urbanisme est par essence généraliste et transversale : elle consiste à conduire et à élaborer un projet de territoire en maîtrisant un ensemble d'expertises différentes. Voir ci-après le § 2 « Le répertoire des métiers FNAU et le référentiel OPQU ».
- b) **La maîtrise pluridisciplinaire** résulte de parcours individuels « initiatiques » et d'une compétence obligatoirement collective. Le terme d'urbaniste, comme les termes caractérisant les formations initiales (ingénieur, géographe, architecte, paysagiste...) n'ont pas été retenus pour désigner les métiers spécifiques des agences car les spécialités des uns et des autres sont rapidement dominées par l'approche globale pluridisciplinaire à conduire.²
- c) **Le contexte de travail** : travailler dans une agence a des conséquences pratiques, dominante études, programme partenarial, inscription durable dans un système d'acteurs, capitalisation et anticipation sur le territoire de référence.
- d) **Les compétences transversales** : elles relèvent du travail en équipe, de la conduite de projet, de la communication... Elles ont encore à être précisées mais comportent en première approche des compétences telles que : animation de réunions, communication orale, conduite de projet, travail en équipe, utilisation de SIG...
- e) **Les parcours** : avec la réforme LMD (licence maîtrise doctorat), le parcours professionnalisant et professionnel commence dès la formation initiale et prépare les collaborateurs des agences à changer de métier. Le répertoire des métiers proposera quelques repères pour que les agences identifient les passerelles praticables. Pour la carrière en agence, les professionnels semblent amenés à se forger un profil de spécialiste ou un profil de généraliste, un profil tourné vers les projets ou plutôt vers l'observation.

1. *Rapport Frébault-Pouyet, Tome 1, 2006.*

2. *Les membres des comités technique et de pilotage ont souhaité réserver ce terme aux personnes qualifiées (DESS ou OPQU) et aux séniors qui ont une longue expérience reconnue.*

2. LE RÉPERTOIRE DES MÉTIERS FNAU ET LE RÉFÉRENTIEL OPQU

Les domaines d'activités

L'OPQU distingue 7 domaines d'activités parmi lesquels nous avons estimé que seuls trois d'entre eux étaient typiques des métiers exercés dans les agences d'urbanisme.

Domaines OPQU et Agences

- Observation, prospective et spatialisation des projets de territoire
- Coordination et pilotage de projets territoriaux et urbains
- Communication et concertation de projets territoriaux et urbains
- Production des savoirs, formation, information (partiellement)

Domaines OPQU non retenus

- Programmation, composition et aménagement urbain
- Production d'opérations
- Gestion territoriale
- Production des savoirs, formation, information (partiellement)

Notons au passage que les dénominations des domaines d'activités exercés dans les agences mettent l'accent sur la notion de **projet**.

Les fonctions

Les domaines d'activités OPQU sont divisés en fonctions comme suit (pour les domaines retenus entièrement ou partiellement) :

Observation, prospective et spatialisation des projets de territoire

- Observation, étude, analyse, évaluation
- Prospective et diagnostic de territoire
- Spatialisation des projets de territoire et planification stratégique
- Aide et préparation des politiques publiques urbaines et territoriales

Coordination et pilotage de projets territoriaux et urbains

- Coordination / animation
- Management par projet

Communication et concertation de projets territoriaux et urbains

- Communication
- Concertation

Production des savoirs, formation, information

- Savoirs et recherche
- Recherche - action et recherche appliquée
- Enseignement et formation
- Savoirs et pratique
- Diffusion et vulgarisation

Les fonctions correspondent à la maille des métiers dans le répertoire FNAU. Les intitulés des métiers retenus ne sont pas les mêmes pour tenir compte, largement, des définitions de postes à pourvoir publiées par les agences ces dernières années et des organigrammes actuels.

La conduite de projet, nous l'évoquons plus haut, fait partie des compétences transversales des agences (c'est-à-dire communes à la plupart des salariés). Il ne s'avérerait donc pas pertinent de distinguer un métier « Management par projet ».

Il est clair pour tous les acteurs des agences, directeurs et équipes, les métiers du répertoire sont des repères, puisque dans de nombreuses agences, les postes correspondent à une composition de plusieurs métiers. Qui plus est, cette composition est évolutive pour que les agences puissent faire preuve d'adaptation avec un personnel stable et offrir des perspectives d'évolution professionnelle satisfaisantes.

Les spécialités

Avec la souplesse et la flexibilité, il est également attendu des agences des spécialités thématiques ou techniques.

Concernant les spécialités thématiques, nous avons adopté la même attitude que l'OPQU, qui laisse les utilisateurs de son référentiel décliner les « cœurs de métier », c'est-à-dire les fonctions selon les thématiques d'application.

Pour ce qui est des spécialités techniques et a contrario du référentiel OPQU, nous avons pris le parti de distinguer, par exemple :

- le métier de chargé d'observatoire du métier de chargé d'études,
- le métier de chargé de communication et le métier de documentaliste,
- le métier de chargé d'observatoire et le métier de géomaticien,
- le métier de webmestre et le métier d'informaticien.

Il s'agissait là encore de rendre compte, le mieux possible, de la réalité des agences. Pour intégrer des nouvelles technologies, elles embauchent des profils à spécialités techniques spécifiques et composent des postes autour de ces spécialités... jusqu'au moment, quelques années après, où les compétences techniques correspondantes ont largement diffusé au sein de l'agence sans rester la spécificité d'une personne.

Les familles de métiers

Dans le répertoire FNAU, le regroupement des métiers en familles de métiers ne correspond pas aux domaines d'activités OPQU puisqu'il s'agissait de décrire des métiers ne relevant pas uniquement du champ de l'urbanisme avec l'administration et les moyens généraux.

Les familles de métiers ont été constituées de manière :

- à proposer des familles plus ou moins équilibrées entre elles (nombre de métiers constitutifs, nombre de salariés par familles dans une agence).
- à rendre compte, au travers des niveaux de responsabilité croissants, des évolutions les plus naturelles, c'est-à-dire plutôt au sein d'une même famille, dans l'organisation actuelle des agences. Cet aspect reste très insatisfaisant.

Le management

Le référentiel OPQU ne rend pas compte des activités et fonctions relevant du management. Le répertoire FNAU le fait partiellement avec les métiers de direction.

L'option aurait pu être prise de distinguer des métiers à responsabilité hiérarchique ou managériale. Cependant comme dans d'autres cartographies de métiers de branche professionnelle (ex : la branche Promotion Construction), les métiers sont décrits en termes de responsabilité technique et non pas managériale.

De plus, l'organisation du management est l'un des points très sensibles sur lesquels les agences ont des attitudes variées et évolutives.

Rendre compte de la fonction managériale au travers de compétences additionnelles est une voie intermédiaire envisageable.

Le contenu des fiches métiers

Les fiches OPQU mentionnent des compétences génériques dont la formulation est plus aboutie que les compétences des fiches FNAU. Des savoirs et savoir-faire sont également mentionnés mais pas de qualités requises.

Les fiches FNAU mettent en évidence des axes de capitalisation, ce qui donne une dimension évolutive au répertoire.

Les natures de produits que l'OPQU a répertoriées discriminent les fonctions qui ont été distinguées dans chaque domaine d'activités.

La FNAU n'a pas souhaité caractériser les métiers par les productions auxquelles ils contribuent, en affirmant la distinction entre les métiers des salariés et les métiers des agences.

Enfin, les fiches OPQU ne donnent aucune indication sur les niveaux de formation requis ou suggérés.

3. LES USAGES DU RÉPERTOIRE DES MÉTIERS ET LA QUESTION DE LA TRANSVERSALITÉ

Le répertoire des métiers constitue un premier jalon dans le chemin visant à mieux définir et reconnaître les métiers et les compétences des salariés des agences dans leur globalité.

Sa limite principale porte sur le **découpage des métiers**. « J'ai un métier » désigne pour le salarié d'une agence donnée l'ensemble de compétences qu'il met en œuvre et qui fait sens pour lui. Le répertoire des métiers, **à lui seul**, rend mal compte de la réalité très composée des postes dans les agences, en particulier dans les agences petites et moyennes : la description des postes occupés doit « piocher » dans plusieurs fiches métiers.

Ce répertoire, découpant la réalité des métiers d'une manière unique, peut susciter des frustrations du fait de la variété des tailles, organisations, contextes et stratégies des agences. Il constitue cependant une grille de lecture commune là où il n'en existait aucune sans être pour autant normative.

Le document « Répertoire des métiers » a donc bien le statut d'outil mis à la disposition des agences et les directeurs réunis à la FNAU ont décidé de la compléter par un référentiel des compétences.

En effet, ce répertoire des métiers ne décrit pas suffisamment :

- la **culture commune** que doivent partager les salariés notamment en matière de connaissance des territoires ou de fondamentaux de l'urbanisme,
- les **compétences transversales**,
- les **compétences et responsabilités managériales**,
- les **évolutions de métiers** et les **passerelles praticables**.

Les fiches métiers devront donc être complétées avec une formulation développée et complète des compétences correspondantes. Mais afin de rendre pleinement compte des pratiques de transversalité et des configurations de postes variées rencontrées dans les agences, le référentiel des compétences devra comporter, au-delà des fiches métiers, une base de données globale. Elle constituera un document source pour une gestion des ressources humaines adaptée à chaque agence.

Ceci étant, le répertoire des métiers peut d'ores et déjà rendre des services aux agences et fournir un matériau utile pour :

- Structurer les fiches de postes, les profils de poste à pourvoir ou les métiers émergents
- Donner des indications pour évaluer quand une fonction doit être remplie par un professionnel recruté spécialement
- Constituer une base de simulation pour composer harmonieusement les postes qui relèvent de plusieurs métiers
- Fournir les bases d'une aide à l'orientation des salariés dans leur évolution professionnelle
- Expliciter les spécificités et donner une vision globale du travail dans une agence d'urbanisme avec ses conséquences en termes de compétences requises (en ménageant une progression possible mais explicite pour le nouvel embauché)
- Identifier les différents axes possibles pour la capitalisation des connaissances et compétences (et donc les carrières, les parcours de professionnalisation)

ARCHITECTURE DU RÉPERTOIRE DES MÉTIERS

L'architecture élaborée au fil des groupes de travail et des comités techniques regroupe 27 métiers organisés en 6 familles.

Famille 1	Famille 2	Famille 3	Famille 4	Famille 5	Famille 6
Métiers de direction	Métiers de la conduite de projets territoriaux	Métiers de la conception urbaine et de ses applications	Métiers d'étude thématique et d'expertise méthodologique	Métiers de production de données et de ressources	Métiers de l'administration et des moyens généraux
3 métiers	5 métiers	2 métiers	4 métiers	7 métiers	6 métiers

La famille 4 regroupe des métiers contribuant directement à la finalité des agences d'urbanisme ; les métiers de la famille 5 produisent des moyens ou des produits intermédiaires.

Les expertises se croisent comme suggéré dans la matrice ci-dessous :

	Habitat	Emploi	Environnement
Statisticien			
Infographiste			
Documentaliste			
Géomaticien			

La notion de métier repose sur la nécessité de professionnalisme. En effet, les emplois demandent, de la part de ceux qui les occupent, beaucoup d'autonomie et la capacité à mobiliser les ressources de leur environnement. Les fiches métier attirent l'attention sur les limites de la polyvalence. Elles valorisent les expertises liées aux technologies d'information et de communication, le renforcement au fil du temps de certaines missions (observation).

Métiers de l'urbanisme (au sens OPQU)
Famille 2 : Conduite de projets territoriaux
Famille 3 : Conception urbaine et applications
Famille 4 : Expertise et études thématiques

Les professionnels pouvant envisager l'obtention de la qualification OPQU occupent un emploi plus particulièrement dans les familles 2, 3 et 4.

ESQUISSE D'UNE ARCHITECTURE DES METIERS DES AGENCES D'URBANISME					
Famille 1	Famille 2	Famille 3	Famille 4	Famille 5	Famille 6
Métiers de direction	Métiers de conduite de projets territoriaux (multi thématique et multi partenariat)	Métiers de conception urbaine et d'application	Métiers d'études socio économiques ou d'expertise thématique	Métiers de production de données et de ressources	Métiers d'administration et de gestion des moyens généraux
			Observation et analyse des évolutions urbaines		
Directeur d'agence	Chargé de projet de territoire	Chargé de projet urbain	Chargé d'études thématique	Géomaticien	Comptable Gestionnaire
Directeur de production	Chargé de planification locale	Chargé de développement pré-opérationnel	Chargé d'observatoire	Documentaliste	Chargé de la gestion des ressources humaines
Directeur des ressources	<i>Chargé de développement économique</i>		<i>Chargé d'évaluation des politiques publiques</i>	Chargé de communication	Secrétaire Assistant(e)
	<i>Chargé de concertation</i>		<i>Chargé de prospective</i>	Cartographe	Informaticien
	<i>Chargé des projets internationaux</i>			Infographiste	Chargé des moyens généraux
				Statisticien	<i>Chargé de mission Qualité Organisation</i>
				<i>Webmestre</i>	
3 métiers	5 métiers	2 métiers	4 métiers	7 métiers	6 métiers

Responsables de pôle ou de domaine : ce sont des fonctions managériales pouvant se superposer à certains profils métiers

Métiers émergents

FICHES MÉTIERS

Les fiches métier sont structurées comme suit :

- Famille métier de rattachement
- Intitulé
- Activités caractéristiques
- Compétences clés
- Axe(s) de capitalisation
- Niveaux de responsabilité
- Exemples d'emplois
- Niveau indicatif de formation initiale
- Métiers associés

Intitulé : Pour se reconnaître dans un métier, ce sont les activités caractéristiques qui doivent guider la reconnaissance et non pas l'intitulé ou les exemples d'emplois.

Les **compétences clés** mentionnées restent des intitulés indicatifs dont la formulation devra être développée jusqu'à suggérer la nature des résultats visés.

Axes de capitalisation : le professionnel peut approfondir, cultiver un ou deux de ces axes, se créer une spécialité complémentaire qui pourra orienter la suite de son parcours professionnel.

Exemples d'emplois : ils proviennent des annonces de postes à pourvoir communiqués par les agences à la Fnau ces trois dernières années.

Les **qualités** requises ne sont pas mentionnées. Quel métier d'agence ne requiert pas rigueur et qualités relationnelles ?

Plusieurs possibilités se présentent :

- indiquer les valeurs, attitudes dont tous doivent faire preuve ;
- mentionner les qualités strictement spécifiques à un métier ;
- détailler les qualités requises, par exemple passer des qualités relationnelles à des compétences, savoir entretenir des relations avec la presse, savoir travailler avec les services de l'Etat, savoir gérer les demandes des « clients » internes et externes.

La rubrique « passerelles » entre métiers a été retirée. Les passerelles d'un métier à un autre ont lieu généralement à partir de la participation à une équipe projet, d'une responsabilité ponctuelle, des axes de capitalisation ou du fait qu'un poste est composé de deux ensembles d'activités correspondant à deux métiers différents.

INDEX

Famille 1 : Métiers de direction

Directeur d'agence	13
Directeur de production	14
Directeur des ressources	15

Famille 2 : Métiers de conduite de projets territoriaux

Chargé de projet de territoire	16
Chargé de planification locale	17
Chargé de développement économique	18
Chargé de concertation	19
Chargé des projets internationaux	20

Famille 3 : Métiers de conception urbaine et d'application

Chargé de projet urbain	21
Chargé de développement pré-opérationnel	22

Famille 4 : Métiers d'études socio économiques, d'expertise thématique ou méthodologique

Chargé d'études thématiques	23
Chargé d'observatoire	24
Chargé d'évaluation des politiques publiques	25
Chargé de prospective	26

Famille 5 : Métiers de production de données et de ressources

Géomaticien	27
Documentaliste	28
Chargé de communication	29
Cartographe	30
Infographiste	31
Statisticien	32
Webmestre	33

Famille 6 : Métiers d'administration et de gestion des moyens généraux

Comptable Gestionnaire	34
Chargé de la gestion des ressources humaines	35
Secrétaire Assistant(e)	36
Informaticien	37
Chargé des moyens généraux	38
Chargé de mission Qualité Organisation	39

Famille n° 1 : MÉTIERS DE DIRECTION

Intitulé : Directeur d'Agence

Activités caractéristiques :

- Construire et animer la philosophie et la vision de l'urbanisme et de l'aménagement portées par l'agence
- Construire le positionnement stratégique de l'Agence dans le système d'acteurs du territoire
- Animer le fonctionnement statutaire et financier de l'Agence et les instances correspondantes
- Construire les relations avec les élus
- Piloter l'élaboration, la réalisation et l'évaluation du programme partenarial d'activités annuel
- Animer et composer les équipes, assurer leur cohésion et le développement de leurs compétences

Compétences clés :

- Encadrement d'équipe pluridisciplinaire
- Management stratégique
- Négociation
- Direction de projets complexes
- Aménagement et développement des territoires

Axe(s) de capitalisation :

- Gouvernance
- Métropolisation, espace et société
- Compétence collective sur le territoire
- Partenariats public - privé

Exemples d'emplois :

- Directeur
- Directeur Adjoint
- Directeur Général
- Directeur Général Adjoint

Niveaux de responsabilité croissants :

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 5

Famille n° 1 : MÉTIERS DE DIRECTION

Intitulé : Directeur de production

Activités caractéristiques :

- Participer à la définition de la stratégie de l'agence
- Coordonner les équipes projet
- Animer l'interface direction / projet
- Préparer le programme et piloter tout ou partie de sa réalisation
- Dégager les axes stratégiques correspondant à son périmètre de responsabilité
- Capitaliser l'expérience et organiser sa diffusion en interne
- Coordonner les relations avec les adhérents
- Monter des partenariats et mobiliser des financements spécifiques

Compétences clés :

- Direction de projet
- Analyse stratégique
- Management transversal, animation pluridisciplinaire
- Aide à la décision
- Négociation

Axe(s) de capitalisation :

- Gouvernance territoriale
- Dimension internationale
- Métropolisation, espace et société
- Mutualisation inter Agences
- Productivité
- Relations clients
- Développement des compétences

Exemples d'emplois :

- Directeur des études
- Directeur adjoint
- Directeur des projets

Niveaux de responsabilité croissants : Responsable de pôle / département / domaine vers Directeur des études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 5

Famille n° 1 : MÉTIERS DE DIRECTION

Intitulé : Directeur des ressources

Activités caractéristiques :

- Participer à la définition de la stratégie de l'agence
- Représenter la direction de l'agence auprès du CA, de l'AG et des autres partenaires de l'agence
- Collaborer avec le directeur adjoint chargé de la production pour l'adéquation des moyens financiers et humains au programme
- Superviser l'administration du personnel et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences
- Assurer la direction administrative et financière de l'agence
- Encadrer les équipes des services administratif et financier, moyens généraux, ressources humaines éventuellement production de ressources

Compétences clés :

- Compétences financières
- Compétences juridiques et fiscales
- Gestion des ressources humaines
- Management

Axe(s) de capitalisation :

- Management stratégique des ressources humaines
- Observation
- Gestion de données
- Négociation
- Communication

Exemples d'emplois :

- Directeur administratif et financier
- Directeur adjoint
- Secrétaire général

Niveaux de responsabilité croissants :

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 5

Famille n° 2 : CONDUITE DE PROJETS TERRITORIAUX

Intitulé : Chargé de projet de territoire

Activités caractéristiques :

- Participer à l'élaboration des stratégies territoriales (dont diagnostic)
- Traduire la stratégie en outils de planification
- Animer une production partenariale
- Produire des études et des documents de synthèse pluridisciplinaires
- Proposer des cadres d'actions qui déclinent le projet de territoire

Compétences clés :

- Concertation
- Stratégie et diagnostic de territoire
- Management transversal
- Aide à la décision
- Urbanisme réglementaire
- Communication
- Négociation
- Relations avec un système d'acteurs
- Analyse et représentation spatiale

Axe(s) de capitalisation :

- Gouvernance
- Urbanisme stratégique
- Systèmes d'acteurs
- Développement durable
- Prospective
- Financements nationaux et européens

Exemples d'emplois :

- Chargé de mission aménagement du territoire
- Chargé d'études aménagement / planification
- Assistant d'études Projet de territoire - SCOT
- Responsable SCOT
- Responsable Aménagement du territoire

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 4 / 5, diplôme de 3ème cycle

Famille n°2 : CONDUITE DE PROJETS TERRITORIAUX

Intitulé : Chargé de planification locale

Activités caractéristiques :

- Elaborer un projet de territoire (PADD)
- Traduire le projet de territoire en documents d'urbanisme réglementaires
- Conseiller les communes et les particuliers
- Assurer la cohérence entre les politiques publiques supra communales et les orientations municipales
- Gérer et mettre à jour les documents d'urbanisme

Compétences clés :

- Aide à la décision
- Savoir-faire juridique
- Code de l'urbanisme
- Gestion des procédures
- Analyse spatiale
- Rédaction d'un règlement de PLU

Axe(s) de capitalisation :

- Gestion du foncier
- Intercommunalité
- Veille juridique

Exemples d'emplois :

- Architecte Urbaniste réglementaire
- Chargé d'études PLU

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 4 / 5, diplôme de 3ème cycle

Métier associé : Juriste

Famille n° 2 : CONDUITE DE PROJETS TERRITORIAUX

Métier
émergent

Intitulé : Chargé de développement économique

Activités caractéristiques :

- Participer à l'élaboration des stratégies de développement économique et social
- Monter des projets partenariaux avec les acteurs économiques et sociaux
- Animer des réseaux agissant en faveur du développement
- Accompagner des porteurs de projet, conseiller des investisseurs

Compétences clés :

- Diagnostic territorial
- Conduite de projet
- Aide à la décision
- Logiques de développement
- Connaissance des entreprises et de leur environnement
- Axe(s) de capitalisation :
- Développement durable
- Partenariat public privé
- Concertation

Exemples d'emplois :

- Chargé de mission développement économique
- Chargé d'études prospective et économie
- Chargé d'affaires développement économique
- Responsable action économique
- Chargé de mission marketing territorial

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 4 / 5, diplôme de 3ème cycle

Famille n° 2 : CONDUITE DE PROJETS TERRITORIAUX

Métier
émergent

Intitulé : Chargé de concertation

Activités caractéristiques :

- Organiser l'appropriation des actions urbaines, territoriales ou spatiales par la population ou des groupes de pression
- Animer des instances consultatives du type conseil de développement, conseil de quartier ...
- Organiser et animer des instances de concertation ou des réunions publiques avec les habitants

Compétences clés :

- Techniques de consultation
- Dispositifs de concertation
- Animation de débat
- Compréhension des mécanismes de mobilisation de la population (intérêts, stratégies, leadership ...)
- Maîtrise de la prise de parole face à divers publics
- Vulgarisation de données techniques
- Gestion de conflit
- Psychosociologie

Axe(s) de capitalisation :

- Démocratie locale
- Développement durable
- Gouvernance

Exemples d'emplois :

- Responsable animation conseil de développement
- Chargé d'études concertation SCOT / animation conseil de développement

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 4 / 5, diplôme de 3ème cycle

Famille n° 2 : CONDUITE DE PROJETS TERRITORIAUX

Métier
émergent

Intitulé : Chargé des projets internationaux

Activités caractéristiques :

- Positionner et organiser les activités internationales de l'Agence
- Préparer l'accueil des délégations
- Constituer et animer les équipes de projet réunissant des compétences internes et externes pour intervenir à l'étranger
- Organiser des voyages d'études
- Mener une veille sur les événements, colloques, réseaux internationaux dans le champ de l'urbanisme
- Piloter l'activité internationale au plan administratif et financier

Compétences clés :

- Relations internationales
- Coopération décentralisée
- Urbanisme
- Conduite de projet
- Financements européens

Axe(s) de capitalisation :

- Coopération internationale
- Dimension européenne de l'évolution des territoires

Niveaux de responsabilité croissants :

Exemples d'emplois :

- Assistant(e) de projets de coopération internationale
- Assistant d'études UNESCO
- Chargé de mission Europe

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 4 / 5, diplôme de 3ème cycle

Famille n° 3 : CONCEPTION URBAINE ET APPLICATIONS

Intitulé : Chargé de projet urbain

Activités caractéristiques :

- Aider les élus dans leurs choix de développement et de programmation
- Elaborer des projets urbains
- Mettre en cohérence les projets urbains à différentes échelles

Compétences clés :

- Analyse spatiale
- Conduite de projet
- Conseil, pédagogie
- Concertation
- Utilisation des outils de représentation spatiale et de dessin
- Conception

Axe(s) de capitalisation :

- Gestion urbaine
- Aide à la décision
- Financements spécifiques nationaux et européens
- Economie du projet

Exemples d'emplois :

- Architecte projet urbain
- Chargé d'études Conception spatiale et programmation
- Architecte renouvellement urbain
- Architecte conception urbaine
- Responsable Projets urbains paysage

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 4 / 5, diplôme de 3ème cycle

Métiers associés : Paysagiste

Famille n° 3 : CONCEPTION URBAINE ET APPLICATIONS

Intitulé : Chargé de développement pré-opérationnel

Activités caractéristiques :

- Assister les communes pour le lancement d'études pré-opérationnelles ou opérationnelles
- Monter des opérations au plan technique, juridique et financier
- Contribuer à l'ingénierie technique et financière d'une opération

Compétences clés :

- Partenariat financier
- Conduite de projet
- Conseil, pédagogie
- Savoir-faire juridique
- Marchés publics
- Compréhension des logiques d'acteurs privées et publiques

Axe(s) de capitalisation :

- Montage d'opérations
- Assistance à maîtrise d'ouvrage
- Financements nationaux et européens
- Economie de l'opération

Exemples d'emplois :

- Chargé de mission Urbanisme
- Chargé de suivi projet d'aménagement
- Paysagiste
- Développeur

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 4 / 5, diplôme de 3ème cycle

Famille n° 4 : EXPERTISE ET ÉTUDES THÉMATIQUES

Intitulé : Chargé d'études thématique

Finalité : Produire des informations pertinentes dans une perspective de conseil, de travail partenarial ou d'aide à la décision

Activités caractéristiques :

- Réaliser des études thématiques le plus souvent dans un cadre pluridisciplinaire
- Développer des outils de diagnostic du territoire à différentes échelles
- Rédiger des notes de conjoncture ou d'expertise, des publications thématiques
- Participer aux réflexions de l'Agence sur les politiques et les actions publiques
- Organiser la mémoire de la thématique
- Animer l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique publique thématique

Compétences clés :

- Analyse et traitement des informations statistiques
- Enquêtes et techniques d'entretien
- Animation de groupes de travail Aide à la décision
- Capacité rédactionnelle
- Compétences thématiques
- Compétences relationnelles

Axe(s) de capitalisation :

- Approfondissement de la thématique
- Participation des habitants, concertation
- Outils informatiques et cartographiques de représentation
- Veille et gestion de bases de données
- Conduite de projet
- Observation
- Coordination d'équipe
- Evaluation des politiques publiques

Exemples d'emplois :

- Chargé d'études / chargé de mission dans les domaines ...
Habitat Foncier Commerce, Transport Mobilité Déplacements,
Urbanisme et Aménagement du Territoire, Sécurité, Sociologie urbaine,
Urbanisme et Renouveau urbain, Environnement, Economie Emploi

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 4 / 5, diplôme de 3ème cycle

Famille n° 4 : EXPERTISE ET ÉTUDES THÉMATIQUES

Intitulé : Chargé d'observatoire

Activités caractéristiques :

- Mettre en œuvre un ou plusieurs observatoires thématiques
- Concevoir des indicateurs et des tableaux de bord
- Répondre aux demandes de renseignements du public interne et externe
- Produire des analyses et synthèses en collaboration avec chargés d'études, documentaliste, géomaticien ...
- Organiser et gérer la mutualisation des données entre différents partenaires
- Monter et animer le partenariat à la base de chaque observatoire
- Dégager les caractéristiques et les évolutions du territoire

Compétences clés :

- Traitements statistiques
- Animation de groupes de travail et de partenariats
- Gestion de bases de données
- Conception de documents
- Communication écrite et orale
- Utilisation de SIG
- Fiabilisation et validation de données

Axe(s) de capitalisation :

- Système d'informations urbaines
- Observation partagée
- Prospective
- Pédagogie du territoire
- Conduite de projet
- Coordination d'équipe
- Gestion des archives

Exemples d'emplois :

- Chargé d'études Observation économique
- Chef de projets Observation
- Responsable centre de ressources
- Chargé d'études centre de ressources
- Chargé d'études traitement de données

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 4 / 5, diplôme de 3ème cycle

Famille n° 4 : EXPERTISE ET ÉTUDES THÉMATIQUES

Métier
émergent

Intitulé : Chargé de l'évaluation des politiques publiques

Activités caractéristiques :

- Apprécier la pertinence et les résultats d'une politique publique en vue d'une adaptation ou d'une réorientation de la politique
- Produire des méthodes d'évaluation des politiques publiques
- Conduire ou piloter des évaluations
- Interpréter et communiquer les résultats de l'évaluation
- Elaborer en partenariat des préconisations issues de l'évaluation
- Construire des tableaux de bord et des indicateurs pour une évaluation ponctuelle ou en continu

Compétences clés :

- Démarches et outils d'évaluation
- Lecture des données statistiques
- Conduite de projet
- Techniques d'entretien et d'enquêtes
- Problématiques territoriales
- Connaissance des processus de décision

Axe(s) de capitalisation :

- Prospective
- Observation
- Projets territoriaux
- Coordination d'équipe

Exemples d'emplois :

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 4 / 5, diplôme de 3ème cycle

Famille n° 4 : EXPERTISE ET ÉTUDES THÉMATIQUES

Métier
émergent

Intitulé : Chargé de prospective

Activités caractéristiques :

- Participer à la définition des politiques publiques et des orientations stratégiques des collectivités territoriales
- Assister et conseiller les élus et les instances décisionnelles
- Organiser et animer un dispositif d'analyse prospective
- Piloter et commander des études
- Formaliser des rapports d'aide à la décision
- Restituer, diffuser et promouvoir des résultats d'analyse et de veille prospective

Compétences clés :

- Stratégie de développement territorial
- Conduite de projet
- Animation de réseaux et de partenariat
- Méthodologies d'observation et de prospective

Axe(s) de capitalisation :

- Concertation
- Observation
- Evaluation

Exemples d'emplois :

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 4 / 5, diplôme de 3ème cycle

Famille n° 5 : PRODUCTION DE DONNÉES ET RESSOURCES

Intitulé : Géomaticien

Activités caractéristiques :

- Acquérir : collecter, connaître et gérer les données alphanumériques et géographiques et méta données. Maîtriser les tâches de digitalisation, de numérisation, de géocodage, ...
- Archiver : concevoir et administrer les bases de données géographiques et statistiques, les structurer, les modéliser et les intégrer dans un système d'information (maîtrise des outils et méthodes)
- Analyser spatialement les données pour mieux connaître les territoires (observation), modéliser et simuler (aide à la décision) et évaluer des projets ou des politiques territoriales.
- Capitaliser et préconiser les méthodes de traitement
- Mettre en œuvre les méthodes, outils et procédures facilitant et fiabilisant les travaux d'études
- Afficher : sous forme de cartes, tableaux, graphiques, commentaires les résultats en réponse à des problématiques spatiales.
- Promouvoir les techniques nouvelles (vulgarisation, information, formation)

Compétences clés :

- Systèmes d'information géographiques (savoir utiliser les outils et méthodes, connaître les données et leurs caractéristiques)
- Connaissance des métiers de l'agence et des problématiques spatiales
- Gestion des demandes « clients » internes et externes
- Sémiologie graphique
- Veille technologique
- Travail en équipe projet
- Méthodes statistiques

Axe(s) de capitalisation :

- Outils collaboratifs
- Diffusion des applications SIG par Web
- Coordination d'équipe et partenariats

Exemples d'emplois :

- Responsable SIG, administrateur SIG,
- Ingénieur SIG, ingénieur en géomatique,
- Chef de projet SIG

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Formations initiales : Bac + 5 SIG (géomatique), Bac + 5 Géographe ou Thématique (Environnement) avec option SIG

Famille n° 5 : PRODUCTION DE DONNÉES ET RESSOURCES

Intitulé : Documentaliste

Activités caractéristiques :

- Créer, organiser et gérer un ou des fonds documentaire(s)
- Accueillir / orienter / informer les utilisateurs de la documentation (public interne et extérieur, partenaires de l'agence)
- Effectuer des recherches documentaires pour l'équipe d'études
- Assurer la veille documentaire et la diffusion sélective de l'information
- Créer des produits documentaires adaptés aux besoins d'information internes (du papier à l'Internet).
- Organiser la mémoire des études réalisées par l'Agence
- Mettre en œuvre une politique de valorisation des ressources documentaires de l'agence (marketing documentaire).
- Participer aux réseaux de mutualisation d'informations

Compétences clés :

- Maîtrise des sciences et techniques de l'information et de la documentation (logiciels documentaires ; maîtrise des TIC...)
- Connaissances de base en droit de l'information (droit de copie, propriété intellectuelle...)
- Gestion de projet
- Notions de communication et de marketing

Axe(s) de capitalisation :

- Développement de sites Internet / Extranet / Intranet
- Management des connaissances
- Veille
- Evolution technologique
- Communication
- Coordination d'équipe

Exemples d'emplois :

- Assistant documentaliste
- Documentaliste
- Documentaliste iconographe
- Chargé de documentation
- Chargé d'études documentaires
- Responsable du centre de documentation

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Formations initiales : de Bac + 2 à Bac + 5 en information-documentation (DUT, INTD, DESS...); formations généralistes complétées par des spécialisations en documentation, ou par de la formation continue

Métiers associés : Responsable photothèque, Webmestre, Gestionnaire des connaissances (Record manager), Chargé de communication, Archiviste

Famille n° 5 : PRODUCTION DE DONNÉES ET RESSOURCES

Intitulé : Chargé(e) de communication

Activités caractéristiques :

- Participer à l'élaboration de la stratégie de communication de l'Agence
- Formaliser un plan de communication et suivre sa mise en oeuvre
- Réaliser des supports d'information à la destination des partenaires, des élus, des professionnels, des citoyens
- Assurer les relations avec la presse
- Elaborer et faire appliquer une charte graphique
- Assister les équipes pour l'élaboration de supports d'informations liées aux études et aux projets et le respect de la charte graphique
- Organiser les manifestations et la communication événementielle (expositions, conférences de presse, journées à thèmes ...)
- Gérer les relations avec les organes de communication des partenaires
- Animer et organiser la mise à jour du site Internet de l'Agence
- Animer la communication interne

Compétences clés :

- Connaissance des chaînes de production et de diffusion des supports de communication
- Capacité de synthèse
- Connaissance des médias
- Nouvelles technologies de l'information
- Appui - conseil en interne
- Techniques de communication institutionnelle
- Pédagogie, communication grand public
- Aptitudes relationnelles
- Connaissances juridiques liées à l'information
- Gestion des demandes "clients" internes et externes

Axe(s) de capitalisation :

- Organisation de manifestations inter acteurs à thèmes
- Animation concertation
- Communication associée aux projets sensibles

Exemples d'emplois :

- Attaché communication

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 2 / 3 / 4

Métiers associés : Photographe, Responsable Laboratoire photo, Journaliste, Rédacteur (relecteur)

Famille n° 5 : PRODUCTION DE DONNÉES ET RESSOURCES

Intitulé : Cartographe

Activités caractéristiques :

- Réaliser des cartographies d'analyse et de synthèse
- Exploiter les bases de données alpha numériques et graphiques

Compétences clés :

- Sémiologie graphique
- Utilisation simple des SIG
- Travail en équipe
- Organisation de son programme de travail
- Gestion des demandes "clients" internes et externes

Axe(s) de capitalisation :

- Géomatique
- La cartographie comme aide à la décision
- Pédagogie

Exemples d'emplois :

- Cartographe
- Cartographe géographe
- Cartographe infographe

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 2 minimum

Métiers associés : Infographiste, Dessinateur

Famille n° 5 : PRODUCTION DE DONNÉES ET RESSOURCES

Intitulé : Infographiste

Activités caractéristiques :

- Réaliser des documents de communication, des cartes, des documents d'étude
- Travailler des images
- Créer des mises en page ou des chartes graphiques
- Concevoir la maquette d'un site Web

Compétences clés :

- Maîtrise de logiciels d'infographie
- Sémiologie graphique
- Création
- Gestion des demandes "clients" internes et externes

Axe(s) de capitalisation :

- Communication interne
- Cartographie
- Schémas stratégiques

Exemples d'emplois :

- Responsable production graphique
- Responsable PAO
- Responsable atelier image
- Technicien DAO / PAO
- Technicien DAO / SIG
- Graphiste

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 2

Métiers associés : Dessinateur, Responsable bureau de dessin, Maquettiste

Famille n° 5 : PRODUCTION DE DONNÉES ET RESSOURCES

Intitulé : Statisticien

Activités caractéristiques :

- Acquérir et évaluer des données
- Assister les chargés d'enquête
- Traiter les données selon des méthodes statistiques
- Elaborer des modèles économétriques
- Créer des indicateurs
- Produire des contributions aux études de l'agence

Compétences clés :

- Analyse statistique
- Connaissance des sources
- Modes de représentation des données
- Pédagogie
- Gestion des demandes "clients" internes et externes

Axe(s) de capitalisation :

- Observation
- Géomatique
- Statistiques démographiques

Exemples d'emplois :

- Infostatisticien

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 4

Famille n° 5 : PRODUCTION DE DONNÉES ET RESSOURCES

**Métier
émergent**

Intitulé : Webmestre

Activités caractéristiques :

- Concevoir un site web
- Animer et mettre à jour le contenu du site
- Gérer l'interface avec les utilisateurs et les fournisseurs de contenu
- Suivre la fréquentation, gérer le référencement, les liens avec d'autres sites
- Assurer les relations avec les prestataires, hébergeur, SSII ...
- Gérer les usages Internet et Intranet

Compétences clés :

- Langage HTML
- Arborescence
- Moteurs de recherche et référencements
- Communication
- Usages Internet
- Veille technologique et applicative

Axe(s) de capitalisation :

- Communication externe
- Applications interactives
- Vente en ligne
- Communication interne

Exemples d'emplois :

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 2

Famille n° 6 : ADMINISTRATION ET GESTION DES MOYENS GÉNÉRAUX

Intitulé : Comptable Gestionnaire

Activités caractéristiques :

- Enregistrer et suivre la comptabilité générale
- Etablir les déclarations sociales et fiscales
- Elaborer et suivre le plan de trésorerie
- Préparer et suivre le budget, établir les documents annuels (bilan, compte de résultat...)
- Préparer et suivre les éléments financiers contractuels du programme partenarial et des contrats spécifiques
- Relations avec les banques, l'expert comptable, le commissaire aux comptes

Compétences clés :

- Compétences financières et comptables
- Maîtrise des logiciels de gestion et de bureautique
- Veille sur les normes fiscales, sociales, juridiques, du droit des entreprises

Axe(s) de capitalisation :

- Contrôle de gestion
- Comptabilité analytique
- Analyse financière
- Marchés publics
- Maîtrise des outils de gestion, de suivi, de pilotage

Exemples d'emplois :

- Gestionnaire comptable et financier
- Responsable Comptabilité Gestion Qualité
- Chargé de gestion

Niveaux de responsabilité croissants : Aide comptable, Comptable, Gestionnaire financier

Formations initiales : Bac, BTS, DECF, Mastère

Famille n° 6 : ADMINISTRATION ET GESTION DES MOYENS GÉNÉRAUX

Intitulé : Chargé de la gestion des ressources humaines

- Activités caractéristiques :
- Administrer le personnel (dont les relations contractuelles avec les salariés)
- Gérer les recrutements
- Suivre les relations avec les instances représentatives du personnel
- Préparer les avancements et les entretiens professionnels
- Organiser la formation

Compétences clés :

- Techniques en administration du personnel
- Droit social, droit du travail
- Relations humaines

Axe(s) de capitalisation :

- Management des compétences
- Logiciel Système d'Information RH
- Relations avec les Instances Représentatives du Personnel

Exemples d'emplois :

- Assistant / Responsable Formation
- Assistant / Responsable GPEC
- Assistant / Responsable RH

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant, Responsable

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 2

Métier associé : Responsable administratif

Famille n° 6 : ADMINISTRATION ET GESTION DES MOYENS GÉNÉRAUX

Intitulé : Secrétaire Assistant(e)

Activités caractéristiques :

- Traiter le courrier journalier
- Contribuer à la production de documents d'études : mise en page et relecture
- Gérer et classer les dossiers
- Organiser réunions et déplacements
- Diffuser de l'information
- Assurer un accueil téléphonique
- Rédiger des comptes-rendus de réunion

Compétences clés :

- Maîtrise des outils bureautiques
- Organisation personnelle
- Relations clients - fournisseurs
- Rédaction, orthographe

Axe(s) de capitalisation :

- Gestion documentaire
- Rôle d'assistance sur les projets
- Assistance à la direction
- Achats - gestion des fournitures
- Préparation des éléments comptables
- Langues
- Internet

Exemples d'emplois :

- Secrétaire
- Assistant(e)
- Assistant(e) de Direction

Niveaux de responsabilité croissants : Secrétaire Assistant, Assistant de direction

Niveau de formation initiale indicatif : Bac à Bac + 4

Famille n° 6 : ADMINISTRATION ET GESTION DES MOYENS GÉNÉRAUX

Intitulé : Informaticien

Activités caractéristiques :

- Gérer le parc informatique (matériels et logiciels)
- Administrer le réseau, les serveurs (dont Internet), la messagerie, les utilisateurs.
- Administrer les bases de données de l'entreprise
- Gérer les sauvegardes régulières et archiver les données numériques de l'entreprise.
- Gérer la sécurité informatique et contrôler l'application du Droit de la sécurité informatique (chartes, droits d'auteur, respect de la CNIL ...)
- Proposer une politique d'investissement ou de renouvellement informatique (schéma directeur informatique)
- Gérer les relations commerciales avec les fournisseurs informatiques et les SSII (pour les prestations)
- Analyser et anticiper les besoins informatiques des utilisateurs
- Accompagner et assister les utilisateurs dans l'usage des ordinateurs et des logiciels
- Développer des applications informatiques spécifiques (analyse-programmation)

Compétences clés :

- Connaissance du droit de l'informatique
- Veille technologique
- Travail en équipe
- Gestion de projet
- Animation de groupes d'utilisateurs et de partenariats
- Pédagogie et écoute des besoins des utilisateurs

Axe(s) de capitalisation :

- Productivité
- Qualité / organisation
- Relations clients
- Veille et conseil technique
- Gestion de la sécurité

Exemples d'emplois :

- Responsable informatique
- Chargé d'études / assistant informatique
- Analyste programmeur
- Développeur informatique

Niveaux de responsabilité croissants : Technicien informatique, Assistant d'études, Chargé d'études, Directeur d'études

Formations initiales : Bac technique, BTS, DUT, Master

Famille n° 6 : ADMINISTRATION ET GESTION DES MOYENS GÉNÉRAUX

Intitulé : Chargé des Moyens Généraux

Activités caractéristiques :

- Acheter et gérer les fournitures
- Gérer le courrier arrivée et départ (copies, distribution...)
- Assurer les relations avec les fournisseurs et divers prestataires de service
- Suivre les travaux de réfection (devis, commandes...)
- Régler les problèmes techniques d'intendance et de réparation
- Gérer les véhicules (entretien, réparations...)
- Organiser les réceptions
- Gérer la sécurité

Compétences clés :

- Maîtrise des outils de bureautique
- Bonnes connaissances du marché
- Veille achats
- Relations avec prestataires de service, fournisseurs
- Capacité de négociation

Axe(s) de capitalisation :

- Relations fournisseurs et prestataires de service
- Qualité / organisation

Exemples d'emplois :

- Responsable des moyens généraux

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant, Responsable

Niveau de formation initiale indicatif : BAC, BTS

Métiers associés : Chargé d'accueil, Reprographe

Intitulé : Chargé de mission Qualité / Organisation

Activités caractéristiques :

- Concevoir, définir et négocier la politique Qualité avec la direction et/ou le personnel et/ou les partenaires sociaux en vue d'améliorer durablement le fonctionnement de l'organisation.
- Gérer, planifier, mettre en œuvre et suivre la réalisation du projet qualité dans une organisation (management de projet)
- Mettre en relation les incohérences ou dysfonctionnements éventuels internes à l'organisation, poser les problèmes et identifier les réels besoins des clients (internes et externes)
- Rechercher les solutions adaptées à la mesure des enjeux avec les acteurs concernés. Bâtir, argumenter les hypothèses de solutions et les présenter aux décideurs. Lancer des actions d'améliorations.
- Evaluer les actions Qualité engagées, faire des bilans à l'aide d'indicateurs pertinents.
- Participer à la communication, à la diffusion de la politique Qualité.

Compétences clés :

- Travail en équipe (transversalité)
- Gestion documentaire (manuel Qualité, rapports, procédures, ...)
- Animation de réunions (groupes de travail, comités de pilotages, ...)
- Management de projet
- Communication
- Connaissance des métiers et de l'activité
- Veille technologique et NTIC
- Gestion des connaissances
- Rigueur et esprit méthodologique

Axe(s) de capitalisation :

- Management des compétences (GPEC)
- Ressources humaines, conduite du changement.

Exemples d'emplois :

- Responsable Qualité
- ingénieur méthodes-qualité

Niveaux de responsabilité croissants : Assistant, Responsable

Niveau de formation initiale indicatif : Bac + 5 (Master IAE, école de management)

VERS LA GESTION DES COMPÉTENCES

Les agences doivent et devront gérer les compétences internes suivant différentes logiques au sein d'une même agence et parfois dans une même équipe, logique des compétences thématiques, logique des compétences techniques, logique des compétences transversales.

Les attentes des salariés et des directeurs relèvent à la fois de la gestion du personnel (quel métier, quelle rémunération, quel parcours de carrière ?) et de la gestion stratégique des ressources humaines (quels profils, quels savoir-faire, quel investissement compétences ?). **Le besoin majeur réside dans une meilleure articulation entre ces deux aspects, structurel et stratégique, à court terme et à moyen terme.**

L'évolution de l'environnement et des questions adressées aux agences d'urbanisme impacte tous les domaines de compétences, thématiques, techniques, transversales ainsi que leur combinaison. **La gestion et l'économie des compétences se joue au quotidien et pas seulement dans les décisions de recrutement, de changement d'affectation ou d'investissement formation.**

Au quotidien, la gestion et l'évolution des compétences se produit dans la manière de :

- répondre ou non à telle sollicitation des adhérents,
- composer les équipes projet,
- capitaliser et valoriser l'expérience,
- répartir les moyens,
- donner de l'autonomie / investir un espace d'autonomie,
- rendre et demander des comptes,
- faciliter le travail en commun.

L'organisation des agences n'est pas taylorienne, le travail n'est jamais strictement prescrit. Au-delà du savoir faire, les salariés doivent mobiliser un savoir agir et un savoir interagir, ce qui fait de leurs métiers des « métiers complets » demandant initiative, combinaison de compétences de différentes natures, innovation, complexité.

Les contributions des salariés restent rarement isolées. **La réponse à un problème est devenue une réponse collective, la réponse d'un réseau de compétences**, dont la pertinence dépendra de la qualité de la coopération entre les acteurs et de leur échange de savoirs.

Les agences d'urbanisme ont besoin de repères et d'outils pour une véritable économie des compétences.

L'économie des compétences consiste à réunir les conditions qui favoriseront la construction pertinente des compétences individuelles et collectives. Il ne s'agit pas tant d'une gestion de stocks (de compétences) que de processus individuels et relationnels, adossés à une stratégie d'organisation.

ANNEXE - GLOSSAIRE (D'APRÈS GUY LE BOTERF)

Activités

Les activités indiquent ce que doit faire la personne qui occupe un emploi. Elle sont donc exprimées en termes de verbes d'action.

Compétence

Un savoir agir validé dans une situation professionnelle complexe et en vue d'une finalité.

- **Savoir agir** : la compétence s'exprime dans une action ou un enchaînement d'actions. Elle est de l'ordre du savoir agir et non seulement du savoir-faire qui se limite à un geste professionnel. Une opération, une action peut inclure plusieurs savoir-faire.
- **Dans un contexte particulier** : la compétence est toujours contextualisée. C'est un savoir agir dans un champ de contraintes et de ressources (techniques, humaines, financières, logistiques, temporelles...) déterminées.
- **Un savoir agir validé** : la compétence n'existe que si elle a fait ses preuves devant autrui. Si une personne s'autodéclare compétente, elle doit prendre le risque d'avoir à le prouver.
- **En vue d'une finalité** : la compétence en action est finalisée vers un but. L'action dans laquelle elle s'investit a donc un sens pour le sujet qui la met en œuvre. La compétence est guidée par une intentionnalité.

La compétence résulte non seulement d'un savoir agir, mais également d'un vouloir et d'un pouvoir agir. Il est nécessaire d'intervenir sur ces trois pôles pour rendre probable et accroître la possibilité de construire des compétences.

Emploi-type (ou situation professionnelle type spt)

Ensemble théorique de postes de travail similaires par leur contenu. Un emploi-type (ou spt) est constitué d'une famille de postes ayant des caractéristiques communes (missions, activités). Il regroupe un ensemble de postes ayant entre eux des relations de proximité suffisante pour faire l'objet d'un même traitement global.

Expert

Selon Guy Le Boterf, le troisième niveau de professionnalisme est celui de l'expertise (après débutant et professionnel confirmé). A ce stade, la personne non seulement dispose d'une pleine maîtrise de ses compétences mais est en mesure de construire des compétences dans l'instantané à partir d'une vive intelligence des situations.

Finalité

Elle indique le « service attendu » de l'emploi ou du poste de travail, ce que l'entreprise en attend. En d'autres termes, elle met en évidence le « sens » de l'emploi, sa contribution spécifique aux objectifs de l'unité (département, service...) et de l'entreprise.

Fonction

Une fonction, dans la description du contenu d'un emploi ou d'un poste de travail, est une combinaison d'activités ou de tâches.

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

Elle comporte un niveau de prospective des situations professionnelles, un niveau d'analyse en termes de projection concernant les caractéristiques des populations de ressources humaines concernées (pyramide des âges, pyramide des anciennetés, structure des qualifications, effectifs, compétences...) et un niveau d'identification et de gestion des écarts.

Une telle démarche suppose d'être actualisée régulièrement. Elle ne vise pas à prédire, mais à réduire l'incertitude sur le futur et à rendre possible ce qui est souhaitable.

Métier

C'est le corpus cohérent des savoirs, savoir-faire et savoir-être faisant appel à un ou plusieurs domaines structurés de connaissances et nécessaire à l'exercice de plusieurs emplois d'une même famille (gestion, commercial, recherche, production...).

Un métier évolue en fonction du développement des sciences et des techniques, des transformations de l'environnement (économique, social, culturel...).

Un même métier peut s'exercer en changeant d'emploi et en changeant d'entreprise.

Poste de travail

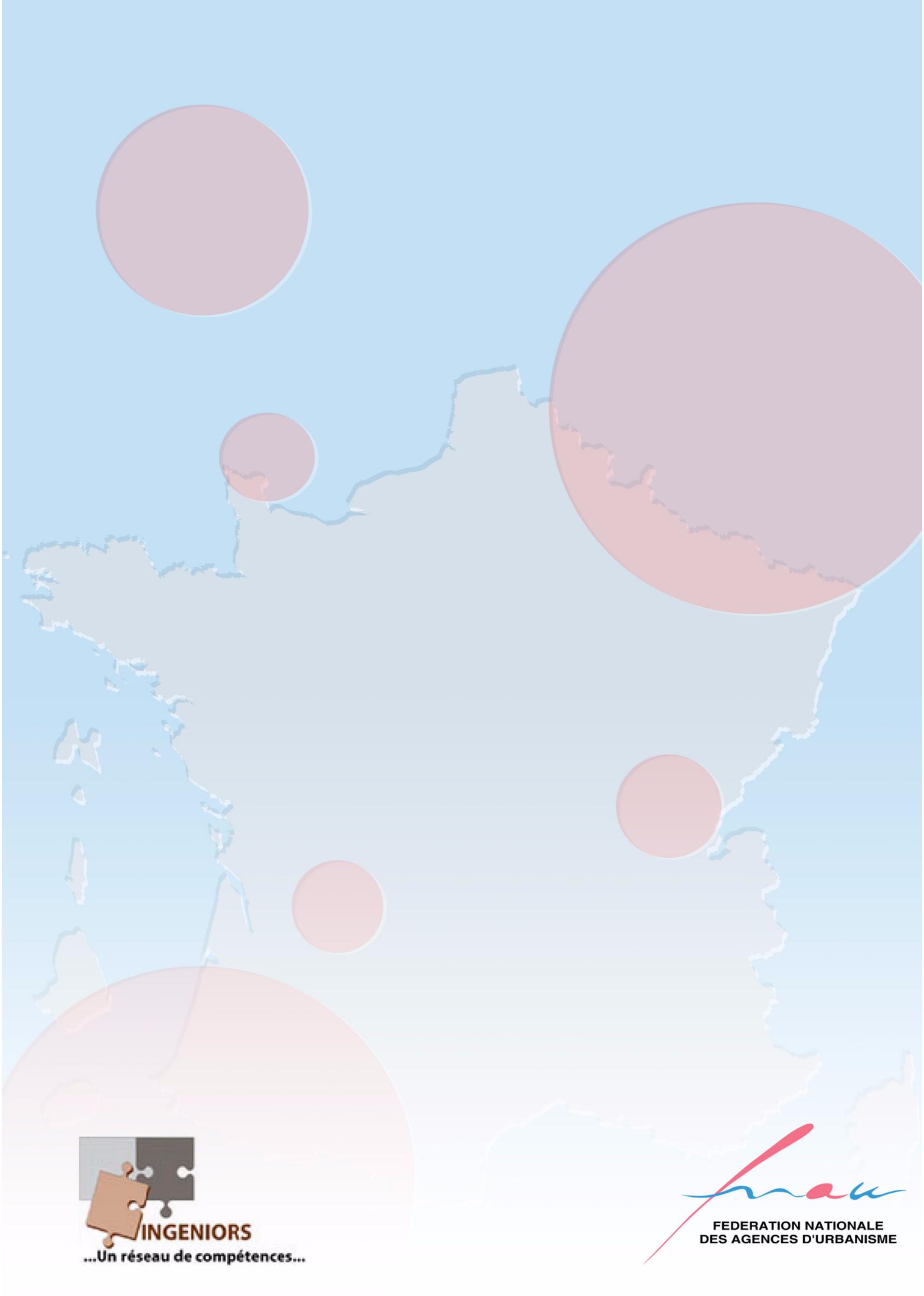
Situation individuelle de travail. Un poste de travail est constitué de l'ensemble ordonné de tâches réalisées par une personne. Le poste constitue l'unité élémentaire de la division du travail dans l'entreprise.

Répertoire des métiers

Description des métiers orientée vers les activités types, les responsabilités, le contexte de travail, les conditions de recrutement.

Référentiel de compétences

Description des compétences nécessaires pour exercer un emploi ou un métier, structurant et objectivant l'évaluation du professionnel concerné.



INGENIORS

...Un réseau de compétences...



**FEDERATION NATIONALE
DES AGENCES D'URBANISME**