

Projet d'agence aua/T 2020

**« des hommes, une organisation investis
pour le bien commun territorial »**

29 juin 2015

Sommaire

En préambule,	4
les valeurs qui fondent l'engagement de l'équipe technique de l'aua/T	4
Cap sur 2020	5
Le projet d'agence aua/t 2020 : une construction partagée en externe comme en interne	6
En résumé, les forces et faiblesses actuelles, les menaces et opportunités pour l'agence demain... ..	7
Le projet d'agence aua/T 2020.....	8
Son territoire.	8
Son positionnement	8
Ses vocations.....	8
Ses compétences métiers	9
Orientations pour un programme d'activités 2016 - 2020	10
Une mission permanente	10
Des projets prioritaires.....	11
La nécessaire sécurisation juridique et financière de l'aua/T.....	13
La sécurisation financière	13
La sécurisation juridique.....	14
Les évolutions statutaires à venir	15
La préparation de l'avenir.....	16

En préambule,

Depuis sa création en 1972, l'agence a toujours montré une grande capacité au changement, en s'adaptant aux évolutions du cadre législatif ainsi qu'aux évolutions du contexte institutionnel local. Au gré des projets d'agence, des révisions statutaires et de leurs déclinaisons internes, tant en termes d'organisation que de compétences, l'association a évolué afin de répondre aux besoins de ses membres et partenaires, devenus plus nombreux au fil des ans.

Les agences d'urbanisme, outils singuliers créés à la libre initiative de l'Etat et des collectivités locales, sont des organismes de réflexion et d'études au statut spécifique définis par l'article L 121-3 du code de l'urbanisme.

L'agence de Toulouse aire urbaine, à l'instar de ses homologues françaises, offre un espace de parole et d'échange, afin d'animer et d'éclairer le débat public. Son indépendance est assurée par un management politique pluraliste, aucun de ses membres n'a une part majoritaire dans son financement ni ses décisions. Voté par son conseil d'administration tous les ans, le programme partenarial d'activités est conçu dans l'intérêt général de ses membres, avec un souci d'ancrage territorial fort, au plus près des besoins de chacun.

Les activités de l'agence se répartissent en missions permanentes, contribuant au développement d'une intelligence territoriale partagée [suivi des évolutions urbaines, développement de l'observation territoriale, de la prospective, contribution à la diffusion de l'innovation, des démarches et outils du développement territorial durable], et en projets prioritaires pour un développement durable de la Métropole dans sa Région [participation à la définition des politiques d'aménagement et de développement, à l'élaboration des documents d'urbanisme et de planification qui leur sont liés, notamment les schémas de cohérence territoriale et les plans locaux d'urbanisme intercommunaux, préparation des projets d'agglomération métropolitains et territoriaux, dans un souci d'approche intégrée et d'harmonisation des politiques publiques, promotion de la qualité paysagère et urbaine].

Les compétences pluridisciplinaires des femmes et des hommes qui composent l'équipe et l'organisation mise en place garantissent une approche transversale des questions traitées. Habitée à travailler en réseau et aux différentes échelles de territoire - des grands territoires aux quartiers - l'agence participe enfin au développement d'une ingénierie de la gouvernance inter-territoriale.

les valeurs qui fondent l'engagement de l'équipe technique de l'aua/T

Responsabilité

[Dans le sens de l'intérêt général, au-delà des intérêts particuliers ; en faisant preuve d'écoresponsabilité : approche globale, systémique, démarche développement durable ; en recherchant la cohérence dans l'emboîtement des échelles de territoires]

Intelligence collective - partage

[En vivant l'esprit d'équipe et en veillant à la cohésion du groupe aua/T ; en s'inscrivant dans le réseau des agences ; en suscitant des démarches participatives, ascendantes ; en renforçant les pratiques partenariales dans les projets internes / externes]

Anticipation – innovation

[en éclairant les avenir possibles à moyen et long terme ; en apportant des éclairages prospectifs ; en ayant un temps d'avance pour déchiffrer les nouveaux enjeux ; en entretenant sa capacité au changement; en croisant les thématiques de manière transversale]

Qualité

[En entretenant un haut niveau d'expertise ; en clarifiant sa valeur ajoutée et les résultats attendus ; en définissant et respectant ses critères d'excellence des productions, forme et fond]

Satisfaction « partenaires »

[En privilégiant le contact avec les élus et les membres du CA ; en construisant au quotidien, sans s'immobiliser sur des acquis ; en cultivant la fidélité aux acteurs et aux territoires]

Cap sur 2020

Durant ces dernières années, le cadre législatif a fait l'objet de changements importants. La loi ENE « portant engagement national pour l'environnement » du 12 juillet 2010, dite Grenelle II, met en application les dispositions de la loi d'orientation Grenelle I au travers de 248 articles couvrant de nombreux thèmes : la performance énergétique des bâtiments, l'urbanisme pour l'adapter aux exigences d'un développement urbain durable, les transports, l'énergie, la biodiversité, la santé environnementale et la gestion des déchets.

La loi MAPTAM du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles crée un nouveau statut pour ces dernières.

La Loi ALUR du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové conduit à moderniser les règles d'urbanisme (SCoT et PLUi) afin de construire les logements là ils sont les plus utiles, en contenant l'étalement urbain, en préservant mieux la biodiversité et les ressources,

La loi de « Programmation pour la ville et la cohésion urbaine » du 21 février 2014, répond à une volonté de simplification et de renforcement des moyens à destination des quartiers prioritaires.

La Loi du 18 janvier 2013, dite Loi Duflot, est relative à la mobilisation du foncier public en faveur du logement et au renforcement des obligations de production de logement social.

La loi relative à l'Artisanat, au Commerce et aux Très Petites Entreprises (ACTPE) ou loi Pinel, du 18 juin 2014, intègre l'autorisation d'exploitation commerciale et l'autorisation de construire

Le projet de loi NOTRe portant sur une Nouvelle Organisation Territoriale de la République, qui sera voté avant la fin de l'année 2015, visera à clarifier les compétences des différents échelons territoriaux (communes, intercommunalités, départements, régions) conduisant en particulier à renforcer le rôle de l'échelon régional en matière d'aménagement du territoire, avec la mise en place de nouveaux schémas intégrateurs et prescriptifs.

Toutes ces évolutions conditionnent d'ores et déjà le positionnement de l'agence et l'amènent à revoir sa ligne stratégique.

Comment le passage en Métropole de Toulouse interpelle-t-il l'agence ? Quelles relations entre les communes et l'agence dans un contexte de renforcement de l'intercommunalité ? Quel positionnement de l'agence avec la naissance des Grandes Régions et l'opposabilité des schémas régionaux, avec le nouveau rôle des Départements ? Comment le changement d'échelle annoncé ré-interroge-t-il les missions de l'agence (observation, planification...) et sa gouvernance ? Comment la politique de la Ville, les enjeux d'adaptation au changement climatique et à l'efficacité énergétique posent-ils la question des partenariats avec l'agence, au plan institutionnel et technique ? Comment les évolutions sociétales participatives, un urbanisme plus orienté projet et moins sur la règle, ré-interroge-t-il l'acte de planifier ? Comment le numérique et les nouvelles données générées, le savoir accessible et partagé par tous grâce aux réseaux sociaux et autres... ré-interrogent-ils la position d'expert de l'agence ?

Des changements interviennent par ailleurs dans un contexte de maîtrise globale des dépenses publiques.

Le projet d'agence aua/T 2020 constitue une réponse adaptée à ces questionnements.

Le projet d'agence aua/T 2020 : une construction partagée en externe comme en interne

La décision d'engager la démarche a été prise lors du Conseil d'administration du 13 juin 2014. La démarche s'est déroulée sur neuf mois, d'octobre 2014 à juin 2015.

Un comité de pilotage a été mis en place, composé d'élus du Conseil d'administration et de la présidente de l'aua/T. Le comité de pilotage a été chargé d'énoncer le questionnement stratégique et de valider le projet à chaque étape. Le comité de pilotage s'est réuni à quatre reprises : le 4 novembre 2014 lors du lancement du projet, le 18 mars 2015 pour travailler sur le positionnement et le rôle de l'agence pour les années à venir, ainsi que sur les sujets stratégiques, le 18 mai 2015 pour valider les questionnements stratégiques, revenir sur les dires des contributeurs et partager les forces/faiblesses et menaces/opportunités, le 17 juin 2015 pour valider le projet et les aspects de sécurisation financière et juridique de l'association.

Le projet a également mobilisé différentes instances de l'association :

- **le comité technique « Partenaires »** (1), habituellement sollicité pour échanger sur les sujets de préoccupation communs et en vue de la construction et du suivi du programme partenarial d'activités, a été invité à formaliser ses attentes vis-à-vis des missions de l'agence lors de deux réunions, le 2 décembre 2014 et le 9 avril 2015,
- **le comité scientifique** (2), qui s'est lui aussi réuni à deux reprises, a travaillé sur les sujets d'avenir à investir et a proposé un dispositif autour de l'aua/T visant à donner plus de lisibilité aux ressources locales d'ingénierie urbaine et de prospective.

Parallèlement, **dix-sept entretiens individuels** ont été menés auprès de membres représentatifs et partenaires de l'agence : représentants de la Métropole, d'une communauté d'agglomération, de syndicats mixtes, de communes de première couronne et de la couronne périurbaine, de représentants d'agglomérations et de villes moyennes, de représentants de l'Etat... Les personnes rencontrées ont été invitées à faire connaître leur avis sur la qualité des relations avec l'association, l'image et l'utilité de l'agence, et à formuler des recommandations sur les opportunités au regard des contraintes et des évolutions prévisible du contexte à moyen terme.

Dans le même temps, **le personnel de l'agence** a été convié à contribuer au projet par le biais du Comité de Coordination des Etudes. Des temps spécifiques de travail ont été programmés : temps de retour d'information sur l'avancement du projet, temps de présentation et débat autour de contributions internes, séance dédiée à la question du numérique, temps de partage sur l'activité prévisionnelle et les partenariats relatifs aux questions énergétiques, à la politique de la Ville...

La démarche a également été exposée lors de deux réunions d'information générale à l'ensemble du personnel, le 19 décembre 2014 et le 16 juin 2015.

(1) Le comité technique « Partenaires » est composé de représentants techniques des membres de l'aua/T

(2) Le comité scientifique est composé de personnes qualifiées parmi les universitaires, les chercheurs, les professionnels locaux de l'INSA Toulouse, du LISST, de l'Université Jean Jaurès, de l'ENSA Toulouse, de Sciences Po Toulouse, du CAUE 31

En résumé, les forces et faiblesses actuelles, les menaces et opportunités pour l'agence demain

Les forces :

- un positionnement institutionnel reconnu, une image très positive,
- un ancrage territorial fort,
- des convictions, un engagement sur les fondamentaux de l'urbanisme,
- une approche transversale des questions urbaines,
- un outil de mutualisation, sur des productions propres,
- une ingénierie de la gouvernance interterritoriale,
- une capacité d'intermédiation,
- la place de l'Etat dans le partenariat (MLETR, Ministère Ville, ANRU, CGET,...).

Les faiblesses/les difficultés :

- des missions d'intérêt général fragilisées / problème de financement,
- un manque de lisibilité / communication sur les partenariats croisés,
- parfois reproche de la « pensée unique »,
- certaines structures ignorent l'agence et son potentiel (rivalité/concurrence),
- d'autres la contournent (souci d'indépendance,...).

Les menaces :

- incertitudes institutionnelles / instabilité des finances publiques,
- la montée du pouvoir citoyen et la ré-interrogation du rôle d'expert de l'agence.

Les opportunités :

- un territoire métropolitain qui intègre désormais les agglomérations régionales proches,
- réforme territoriale [Lois MAPTAM + NOTRe] préfigurant des schémas régionaux renouvelés et des besoins de « formation » des élus, une ingénierie territoriale en réseau,
- co-construction induisant de nouveaux outils et méthodes (animation des conseils citoyens, plateformes collaboratives, ville « négociée », orientation plus « projet » que « règle », « éducation populaire » / ateliers citoyens,
- numérique: open / big data, nouvelles données, nouveaux développements, nouveaux partenaires, ...,
- nouveaux lieux: Maisons du projet, Quai des savoirs, Cantine numérique, ...,
- ...

Le projet d'agence aua/T 2020

Son territoire : de l'aire urbaine..... à l'aire métropolitaine

La possibilité d'un positionnement de l'aua/T sur l'aire métropolitaine est une position formulée par l'Etat depuis une dizaine d'années, suite à l'appel à projet de la DATAR en 2005 sur la coopération métropolitaine. Ses propositions ont été énoncées dans le cadre de la revue territoriale métropolitaine de Toulouse en 2013, sur l'enjeu de solidarité à l'échelle d'un bassin de vie métropolitain incluant dorénavant les villes moyennes proches et leurs EPCI et, en corollaire, la nécessité de mettre en place un outil d'ingénierie territoriale à cette échelle.

Ces positions, aujourd'hui consolidées par la DREAL et le SGAR, soutenues par le travail engagé depuis plusieurs années par l'aua/T, en lien avec l'Association du Dialogue Métropolitain [qui associe Toulouse Métropole, le SICOVAL, la Communauté d'Agglomération du Muretain et huit Communautés d'Agglomération -Montauban, Albi, Castres-Mazamet, Auch, ...], et relayées par les villes moyennes qui manifestent aussi fortement leur intérêt, amènent naturellement l'aua/T à identifier l'aire métropolitaine comme un nouveau territoire d'observation, de prospective et de projets.

Son positionnement : une agence en réseau pour une approche systémique des questions urbaines

Les orientations en termes de positionnement de l'agence, telles que figurant dans le projet d'agence aua/T 2010 constituent toujours le socle de référence pour les années à venir. L'agence se situe à l'articulation du « politique » et des acteurs de la ville, elle traite des questions urbaines de façon transversale, systémique. Le changement d'échelle et les mouvements participatifs des habitants renforcent les approches multi-échelles et les modes de faire en co-construction.

Ainsi, le positionnement de l'aua/T demain peut s'énoncer comme suit :

- **un territoire multi-échelle** : du quartier... à la commune... à l'aire urbaine... à l'aire métropolitaine toulousaine,
- **une équipe « engagée »** dans la construction d'une culture commune sur les fondamentaux de l'urbanisme et les modes de faire transversaux, au service de la construction intercommunale et de la gouvernance interterritoriale,
- **un outil de mutualisation**, de capitalisation et de connaissance des dynamiques territoriales,
- **un lieu de facilitation des partenariats**, de confrontation des idées, de co-construction des projets.

Ses vocations : une agence « R & D » pour un développement durable des Territoires

L'agence devra demain consolider ses missions en matière de recherche et développement pour assister les collectivités membres et partenaires dans les décisions qu'ils ont à prendre. Dans cette perspective, l'agence aura vocation à :

- **éclairer les avènements possibles**, avec un exercice de prospective mené en continu, particulièrement utile au moment où la société, les territoires, le monde qui nous entoure connaissent des changements rapides et majeurs [la prospective permet une veille et une actualisation du questionnement guidant les différentes activités de l'agence],
- **observer en réseau, animer les partenariats**, face à la multiplication des canaux et sources d'information, à l'élargissement des territoires et des sujets à prendre en compte, à la nécessité de prise de recul, de comparaisons, d'organiser une capacité d'expertise à échelle large, l'action de l'agence dans ce domaine se situerait plus dans l'animation, la capitalisation, le partage de

nouvelles méthodes, l'innovation, le travail en réseau, réseau d'agences au niveau national et régional, réseau des acteurs locaux en favorisant le développement d'une ingénierie territoriale locale,

- **co-construire la ville négociée**, au moment où l'acte de planifier est plus orienté projet que prescription réglementaire, où le projet est nécessairement co-construit avec les différentes parties prenantes : décideurs politiques aux différentes échelles de territoire, professionnels publics ou privés, habitant/citoyen souhaitant s'investir et agir sur leur environnement de vie, ...
- **former, sensibiliser, dialoguer, diffuser les savoirs** : informer les acteurs locaux sur les évolutions à l'œuvre, évolutions juridiques, sociétales, procédurales... promouvoir les échanges de savoirs afin de renforcer l'intelligence collective, partagée, condition nécessaire au développement des capacités de chacun à agir dans le cadre d'une communauté de destin.

Ses compétences métiers : une agence qui fait elle-même, avec les autres

La mise en œuvre des orientations, quant au positionnement et aux vocations de l'agence, reposent sur l'adaptation et le développement des compétences métiers des femmes et des hommes qui composent l'équipe. L'agence s'organise afin que ces compétences lui permettent de mener études et réflexions elle-même ou avec d'autres partenaires, en réseau. Ces compétences métiers s'exercent dans trois domaines particuliers.

Une expertise technique pluridisciplinaire, dans le domaine des techniques de l'urbanisme et de l'aménagement, avec un nombre croissant de thématiques mobilisées, lui permettant d'assurer les missions relatives à la connaissance des évolutions des territoires et la prospective, la planification et l'harmonisation des politiques publiques, la qualité urbaine.

- ⇒ *Des thématiques croisées [habitat, démographie, sociologie, économie, mobilité, environnement, biodiversité, paysage, foncier...].*
- ⇒ *Des approches territoriales multi-échelles [planification, urbanisme réglementaire, projet urbain, espaces publics, formes urbaines...].*
- ⇒ *des disciplines et techniques associées [prospective, système d'information, statistiques, technique d'enquête, modélisation, informatique décisionnelle, développement informatique].*

Des savoir-faire transverses, dans le domaine de l'information des publics, de l'animation des réseaux, de l'organisation du débat local, sont mobilisés pour informer, sensibiliser, diffuser, dialoguer... L'agence organise régulièrement des ateliers, séminaires, conférences, elle intervient également pour témoigner de son expérience lors d'évènements organisés par d'autres...

- ⇒ *Des disciplines transverses [pédagogie, animation du débat, éducation populaire, représentations graphiques et cartographiques, créativité, communication, internet et réseaux sociaux].*

Un management des organisations et des projets complexes, InterSCoT, dialogue métropolitain, SCOT, ateliers de composition urbaine... constituent autant d'expériences acquises qui témoignent d'une réelle capacité d'action.

- ⇒ *Des savoir-faire associés [anticipation stratégique, relations humaines, médiation, concertation, négociation, gestion des risques, adaptation continue, accompagnement au changement, pilotage de projet, analyse du jeu d'acteurs, approche systémique].*

Orientations pour un programme d'activités 2016 - 2020

L'activité de l'agence s'élargira de plus en plus au territoire de l'aire métropolitaine et s'organisera désormais autour de deux grandes missions :

- des missions permanentes avec la connaissance des dynamiques territoriales et la prospective et l'anticipation stratégique,
- des projets prioritaires avec l'accompagnement des démarches de planification à toutes les échelles, l'harmonisation des politiques publiques et la promotion de la qualité urbaine.

L'agence devra également **se saisir des grands sujets qui interrogent la Ville d'aujourd'hui et de demain** et qui appellent tant la construction de nouveaux partenariats que la ré-interrogation de nos méthodes et savoir-faire :

- **la ville post-carbone** et les enjeux de transition énergétique, d'adaptation climatique, de biodiversité, de lutte contre la précarité énergétique,
⇒ *Partenariats à engager ou à consolider (ERDF, GRDF, Caisse des Dépôts, ADEME, Oramip, CNRS, ...)*
- **la ville au défi du numérique** ou comment l'agence s'adaptera aux évolutions apportées par l'Open Data, le Big Data, la dématérialisation, la e-administration, les smart cities, les nouvelles formes d'engagement individuel et collectif, l'usage des réseaux sociaux, la e-citoyenneté,...,
⇒ *Partenariats à engager ou à consolider (opérateurs privés, start-up, Cantine numérique, Etalab, CIEU...)*
- **la ville cohésive et inclusive**, les enjeux d'intégration sociale, de mixité urbaine, prenant en compte le bien-être des habitants, (dispositifs d'action de la politique de la ville, quartiers prioritaires, quartier de veille ...),
⇒ *Partenariats à engager ou à consolider (ARS, CDC, Insee, CAF, CD31, CIEU, CCAS...)*
- **la ville qui rayonne et qui attire**, dans le contexte de la future Grande Région, qui interpelle le fait urbain métropolitain, et interroge de plus en plus le couple Région/Métropoles dans ses capacités à atteindre les standards internationaux et à se distinguer à l'international, ceci impliquant la mise en place d'indicateurs clés de mesure et de comparaison.
⇒ *Partenariats à engager ou à consolider (villes métropoles, villes régionales proches, future Grande Région...)*

Une mission permanente sur la connaissance des dynamiques territoriales et la prospective, fondatrice d'une « intelligence territoriale partagée »

articulée autour des trois projets transversaux [Territoires observés... Territoires éclairés... Territoires informés], socle premier de toutes ses activités.

Territoires observés

[de la donnée... à l'observation des tendances lourdes et signaux faibles...]

L'agence tendra à la constitution d'un socle de connaissance basé sur :

- l'automatisation de la production et diffusion des indicateurs (informatique décisionnelle),
- le déploiement d'indicateurs, définis par les objectifs de la ville durable, dans la continuité de la démarche nationale Observ'agglo, mobilisables à toutes les échelles,
- la mise en œuvre d'une observation foncière globale : projet MEDISPO.

L'agence propose de faire évoluer le contenu de ses cinq observatoires partenariaux au regard de ses nouveaux sujets : rayonnement international, transition énergétique avec la préfiguration d'une plateforme d'appui des territoires, peuplement, vie sociale, santé, bien-être des habitants :

- **OPERA** / rayonnement international, attractivité,
 - **OPE** / plateforme d'appui à la transition énergétique des territoires,
 - **OPHA** / peuplement, vie sociale, santé, bien-être des habitants,
 - **OP2C** / Numérique, nouveaux comportements d'achats,...
 - **OP SGGD** / mobilité durable / partenariats opérateurs privés,
- ⇒ *Vers des approches encore plus transversales, des partenariats renforcés y compris avec les opérateurs privés, une observation en réseau*

Territoires éclairés

[de la veille stratégique... à la prospective... à l'éclairage des avenir possibles]

La mission prospective sera renforcée par la réalisation d'une publication collaborative biannuelle (type 'CAMBO' à Bordeaux ou 'Place publique' à Nantes) permettant de capitaliser de la connaissance sur les sujets d'avenir évoqués plus haut, de donner la parole et de la lisibilité aux ressources d'ingénierie urbaines et de prospective locales, et ainsi de créer une émulation favorable à l'innovation urbaine et à l'alimentation du débat public.

Les événements associés : conférences d'auteurs (éventuellement coproduites), détours prospectifs, ateliers de co-production transversaux...

⇒ *Pour un questionnement stratégique évolutif, tourné vers l'avenir*

Territoires informés

[de l'information des publics... au partage des savoirs... à l'alimentation du débat local]

L'agence poursuivra sa démarche d'information, de sensibilisation, de pédagogie sur le fait urbain. Elle poursuivra le développement d'outils de communication tels que son site internet, la lettre d'information, les atlas et tableaux de bord, elle refondera son site extranet, elle animera des réunions d'information, contribuera à l'animation d'ateliers d'« éducation populaire »...

⇒ *L'agence, lieu de débat, de partage des savoirs, d'innovation, de mise en réseau des différentes ingénieries territoriales*

Des projets prioritaires, pour le développement durable de la Métropole et de son bassin de vie dans la Grande Région

En matière de planification territoriale [Vers plus de projet et moins de règle]

Il s'agira :

- d'accompagner les changements d'échelle, de l'aire urbaine à l'aire métropolitaine, de la région Midi-Pyrénées à la Grande Région Midi-Pyrénées/Languedoc Roussillon avec :
 - l'accompagnement de la vision stratégique de la Grande Région (référentiel partagé, systèmes urbains régionaux, orientations stratégiques de positionnement),
 - le renforcement des collaborations avec le dialogue métropolitain,

- le renforcement des collaborations avec les agglomérations / villes moyennes proches (Albi, Auch, Montauban...),
- les contributions aux différents schémas régionaux (SRADDT, SRDEII, SRCE, SRI...).
- d'accompagner l'InterSCoT [après renouvellement en 2016],
- d'éclairer 2040, de modéliser la ville, et d'accompagner les collectivités dans la mise en œuvre du futur SCoT (« grenellisation », outil de veille active, suivi de la programmation, articulation SCoT/PLUiH/PDU/Politique de la ville/Projet urbain),
- de promouvoir la planification intercommunale, orientée projet, sur l'ensemble des territoires (PLUiH).

En matière de politiques publiques associées [Pour une ville plus proche et accessible à tous les habitants]

Afin d'assurer leur convergence et leur harmonisation avec les orientations stratégiques de la planification, il conviendra de :

- prendre en compte les facteurs énergie, pollution, adaptation climatique, précarité énergétique (PCAET...),
- contribuer aux études de PDU et grandes infrastructures de transport,
- promouvoir les démarches intégrées et négociées (urbanisme/transport, les contrats d'axe ; Politique de la Ville (contrats de ville et conventions ANRU) ; Nature en ville et couronne verte (charte agriculture péri-urbaine...),
- contribuer aux actions du schéma de développement économique : schéma d'accueil des entreprises, outil de régulation, diagnostic foncier économique,...,
- contribuer à la réalisation de chartes pour l'agriculture péri-urbaine, la nature en ville...

En matière de promotion de la qualité urbaine [Pour une ville amène favorisant le bien-être de ses habitants]

L'agence intervient traditionnellement en amont du champ opérationnel, en animateur et coordinateur du jeu d'acteurs, il s'agira plus particulièrement :

- d'animer des travaux collaboratifs, des démarches de concertation dans le cadre de la ville négociée sur les formes urbaines, les densités acceptables, les espaces de nature,...,
- de généraliser les ateliers de composition urbaine, en lien avec la mise en œuvre du PLUiH,
- de concevoir le projet urbain au regard des enjeux d'adaptation climatique, de transition énergétique, de nature en ville et de diminution des expositions aux nuisances (Eco quartiers, éco cités),
- de proposer un appui à l'ingénierie du renouvellement urbain.

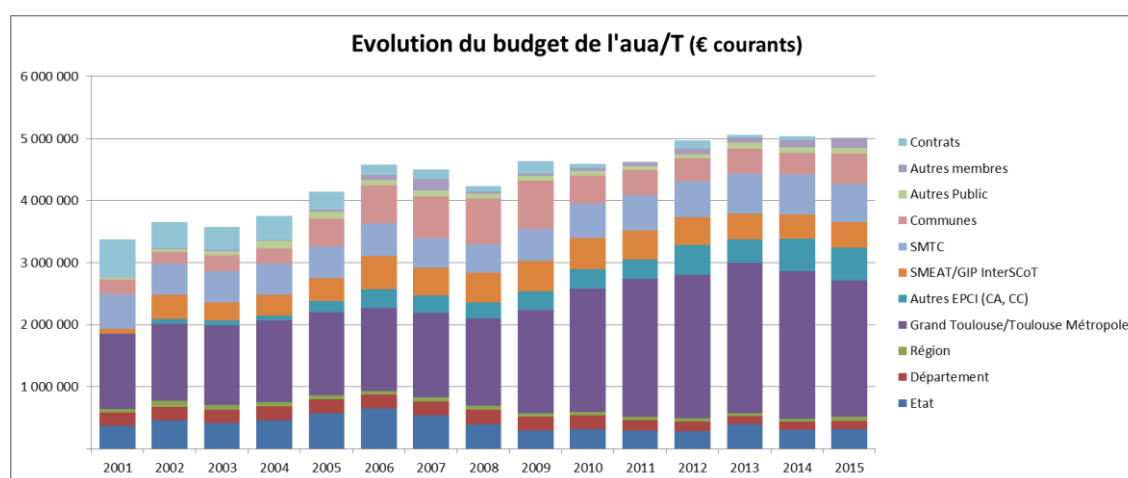
La nécessaire sécurisation juridique et financière de l'aua/T

La sécurisation financière

La maîtrise des charges dans un contexte de budget stabilisé

Le financement de l'agence provient essentiellement de subventions de ses membres en vue de la réalisation du programme partenarial annuel.

Après quarante ans de hausse régulière, en accompagnement de la croissance de l'agglomération et des thématiques abordées à l'agence, le budget de l'aua/T s'est stabilisé depuis quatre ans autour de 5 millions d'euros. Dans un contexte global de raréfaction de l'argent public, **cette stabilisation est le résultat d'une diversification croissante des partenariats**, qui contrebalance la diminution de subventions de partenaires historiques.



Sauf accroissement notable de la demande liée à de nouveaux partenaires, l'aua/T s'inscrit maintenant dans une perspective de budget stable, ce qui implique une maîtrise de ses charges, et par conséquent une maîtrise de son effectif salarié, les charges liées aux salaires représentant environ 80% des charges globales.

Depuis plusieurs années déjà, l'aua/T mène une politique de ressources humaines prudente au regard des engagements futurs. La démarche « Emplois et compétences » vise à faire évoluer les emplois au plus près des besoins. Les efforts de productivité sur les fonctions actuelles permettent de financer les besoins en nouvelles compétences.

- ⇒ L'aua/T poursuivra sa démarche « emplois et compétences » en vue d'une gestion prudente des effectifs au regard des engagements futurs.
- ⇒ Les effectifs seront stabilisés autour de 60 ETP, à périmètre d'activité constant.

Pérennisation du financement des missions permanentes

Au cœur de la spécificité et de la vocation de l'aua/T se trouvent les missions permanentes de l'agence : prospective, travail en réseau, observation... concrétisent une large part de la fonction « recherche et développement » et innovation que l'aua/T remplit pour ses membres. Or, face à la pression économique, cette activité doit faire face à un risque d'amenuisement, préjudiciable à la qualité de l'ensemble de ses activités.

En outre, l'incertitude budgétaire est souvent un frein dans la gestion des emplois et peut conduire à des surcoûts de gestion.

- ⇒ *L'aua/T veillera à conserver aux missions permanentes une place significative, d'au moins un tiers de l'activité.*
- ⇒ *Les partenaires pérenniseront son financement.*

Depuis la création de l'agence, les missions permanentes ont été financées principalement par les communes, puis par les EPCI, sur la base d'un coût par habitant réévalué chaque année. Le principe de non-superposition des financements permet à une commune de s'affranchir de cette subvention, dès lors que son EPCI le prend en charge. De même les groupements ou syndicats d'EPCI membres ne paient pas non plus cette subvention, déjà prise en charge par leurs membres. Actuellement, les EPCI financent 80% des missions permanentes, les 20% restant étant financés par l'Etat, le Département, la Région et des membres associés.

- ⇒ *L'aua/T propose de stabiliser la population prise en compte pour le calcul de la subvention aux missions permanentes sur une période triennale.*
- ⇒ *L'aua/T engagera des discussions avec la Région et le Département pour un mode de calcul indexé sur la population.*
- ⇒ *L'aua/T engagera également une réflexion sur un tarif en €/hab spécifique aux agglomérations des villes moyennes, qui ne bénéficient pas du même système d'observation que les collectivités de l'aire urbaine.*
- ⇒ *L'aua/T proposera aux membres associés de subventionner les missions permanentes à hauteur d'au moins 20% de leur subvention globale.*
- ⇒ *L'aua/T engagera des discussions avec les principaux partenaires de l'agence pour obtenir une meilleure visibilité du budget à moyen terme au travers de conventions triennales.*

La sécurisation juridique

Un programme partenarial conforté

Les agences d'urbanisme bénéficient d'un statut spécifique dans le paysage institutionnel français, qu'il convient de sécuriser, notamment au regard de l'évolution du droit européen et de la note technique du Ministère du Logement, de l'Egalité des Territoires et de la Ruralité du 30 avril 2015, relative aux agences d'urbanisme.

Régies par l'article L 121-3 du code de l'urbanisme, les agences sont des associations dont l'activité est prioritairement axée sur la réalisation d'un programme partenarial. Celui-ci est conçu et mis en œuvre par l'agence en lien avec ses membres. Il est voté par le Conseil d'administration, qui vote aussi le budget correspondant.

Le programme partenarial comprend :

- des missions d'intérêt général intéressant directement l'ensemble de ses membres (missions « permanentes »),
- des projets d'intérêt collectif intéressant directement ou indirectement tout ou partie de ses membres (projets « prioritaires »).

Les publications du programme partenarial sont propriété de l'agence, les études finalisées sont accessibles à tous les membres, avec l'accord de la collectivité « chef de file ».

Au sens européen le programme partenarial est un SNEIG (Service Non Economique d'Intérêt Général). Il est financé par des contributions des membres à hauteur de l'intérêt qu'ils portent à l'ensemble du programme.

- ⇒ *L'aua/T formalisera plus explicitement les intérêts croisés des membres dans le programme partenarial et le caractère collectif de ses missions.*

En marge de ce programme partenarial, l'agence peut actuellement effectuer des prestations pour ses membres, qui sont soumises aux taxes et impôts commerciaux et se situent dans le cadre des marchés publics. La comptabilité analytique de l'aua/T permet de sectoriser ces activités.

Les membres de l'aua/T souhaitent étendre les possibilités de confier une étude à l'agence en dehors du programme partenarial, ce qui serait possible sous forme de **contrats « in house »** (contrat de quasi-régie).

- ⇒ *Après expertise juridique, l'aua/T engagera une révision de ses statuts pour rendre possible le fonctionnement in house pour ses membres. Cette révision entraînera la perte du statut de membre pour toutes les personnes morales de droit privé. Elles pourront être requalifiées en « Personnes associées », avec des partenariats privilégiés, mais sans voix délibérative aux instances de l'association. Cette révision amènera aussi à réexaminer les rôles respectifs des assemblées générales et du conseil d'administration.*

Les autres évolutions statutaires attendues

La réforme des statuts sera également l'occasion d'aborder d'autres sujets relatifs à la gouvernance de l'agence, en cohérence avec le projet aua/T 2020 :

- adapter l'objet de l'association à l'aire métropolitaine, réévaluer la place des agglomérations villes moyennes de l'aire métropolitaine et l'accueil possible d'un pôle métropolitain
 - réexaminer le nombre (actuellement élevé) d'administrateurs,
 - conditionner l'adhésion des communes à celle de leur EPCI,
 - conforter le statut de l'observatoire local des loyers si nécessaire,

 - placer l'Agence de l'eau Adour Garonne dans le collège des membres associés de droit public conformément à sa demande.
- ⇒ *L'aua/T proposera une révision statutaire à une assemblée générale extraordinaire avant la fin de l'année 2015.*

La préparation de l'avenir

Dans la perspective de la mise en œuvre du projet d'agence aua/T 2020, les années 2015 – 2016 seront celles de **la préparation de l'avenir**.

Dans ce cadre, différents chantiers seront lancés ou poursuivis dès le 2^{ème} semestre 2015 sur :

- l'adaptation de l'organisation et l'évolution des pratiques professionnelles qui nécessiteront un accompagnement au changement,
- la poursuite de la Démarche Emplois et Compétences, en particulier sur les métiers clés, les formations, la gestion des âges,,
- la rénovation du plan de communication,
- la mise en œuvre du Schéma Directeur Informatique et Téléphonie,
- la révision statutaire et la clarification du cadre juridique de la réalisation du programme d'activités (SNEIG, « in house »)

Parallèlement, l'agence poursuivra ses investissements :

- sur les méthodes et procédures, en lien avec la « révolution numérique » à l'œuvre, l'émergence de nouveaux acteurs porteurs de données et l'évolution des méthodes d'analyse que cela induit,
- les modes opératoires pour la mise en œuvre efficaces des politiques publiques, notamment dans les domaines de l'habitat et de la politique de la ville,
- le « management » des projets complexes et les démarches de co-construction.

Enfin, différentes initiatives seront proposées en interne pour pérenniser la qualité du dialogue, point d'entrée d'un bon climat social propice à l'épanouissement personnel et collectif des salariés.