

aurba.

agence d'urbanisme
Bordeaux métropole Aquitaine

PROJET D'AGENCE
2016-2020

*C'est
reparti !*

Éditorial

p. 4

Le mot de Véronique Ferreira, présidente de l'a-urba

Qu'est-ce que l'agence d'urbanisme ?

p. 5

Des fondamentaux réaffirmés

Vers des territoires en bonne intelligence

Un positionnement reconduit et confirmé

Le projet 2016-2020

p. 8

Ce qui change dans l'environnement de l'agence

Les 10 orientations retenues

Une traduction opérationnelle

Le programme annuel de travail

Schéma de synthèse

p. 11

Éditorial

Le mot de Véronique Ferreira, présidente de l'a-urba

Face aux nombreux défis urbains à relever dans les prochaines années pour aménager au mieux les territoires des générations futures, les agences d'urbanisme apparaissent comme des points de repère pour les collectivités qu'elles accompagnent. Leur ingénierie territoriale offre une garantie de pérennité dans un monde qui bouge. Élément de mémoire des mutations urbaines et de capitalisation des connaissances de nos espaces, l'agence d'urbanisme Bordeaux métropole Aquitaine représente ce socle sur lequel s'appuyer, permettant d'avancer sereinement dans la métamorphose de nos territoires.

En remettant en perspective les problématiques urbaines à l'aune de ses connaissances, en croisant les échelles spatiales comme temporelles, en cherchant les meilleures stratégies d'aménagement ou de développement, en expérimentant de nouvelles méthodologies de travail, en produisant des réflexions techniques et thématiques toujours plus riches, en proposant des dispositifs d'animation et de mise en débat ou encore en cherchant des modes de représentation innovants, l'a-urba offre un éclairage avisé aux décideurs de la ville d'aujourd'hui et de demain.

Tour à tour créatrices de projets, médiatrices, intégratrices ou agitatrices d'idées, les forces vives qui animent l'agence sont réunies autour d'un projet commun élaboré en 2011. Ce projet est arrivé à échéance fin 2015 mais les principaux enseignements qui en ont été retirés ont permis de l'actualiser pour les cinq prochaines années. Travail participatif entre les collaborateurs de l'agence et ses partenaires, le projet d'agence 2016-2020 se veut la poursuite de la démarche du précédent projet, dans un contexte territorial et institutionnel néanmoins changeant.

Ce nouveau projet d'agence dresse d'abord un portrait actualisé de l'a-urba : quelle est son identité ? Quels sont ses atouts mais aussi ses fragilités ? Quelles opportunités s'offrent à elle ? Puis, dans un second temps, une clarification des orientations stratégiques est proposée de manière à identifier sur quels chemins engager l'agence : nouveaux enjeux des territoires, affirmation de l'agence comme lieu de capitalisation, de débat et d'innovation.

Le leitmotiv «de l'anticipation aux modalités d'applications», émanant de ce projet 2016-2020, nous rappelle que l'agence est légitime à intervenir à tout moment dans une démarche de politique publique. Je vous propose de commencer par l'appliquer au projet d'agence lui-même : le travail qui a été réalisé pour définir ce projet s'est fait dans l'anticipation des besoins des partenaires de l'agence pour les cinq années à venir mais aussi de nos territoires à plus ou moins long terme. Ainsi co-construit et partagé, le projet d'agence et ses stratégies restent à présent à appliquer au quotidien. Désormais, à chacun, partenaires comme collaborateurs, de s'en saisir au mieux, pour des travaux que nous souhaitons toujours plus fructueux et inventifs portés par une équipe dynamique et passionnée qui, je l'espère, s'épanouira autour de ces nouvelles ambitions de travail au service du bien commun territorial.

En route, cap sur 2020 !

Véronique Ferreira

Maire de Blanquefort

Présidente de l'agence d'urbanisme
Bordeaux métropole Aquitaine

Qu'est-ce que l'agence d'urbanisme?

Des fondamentaux réaffirmés

L'agence est une structure d'ingénierie à vocation partenariale dont les productions, de quelque nature que ce soit¹, sont mutualisées et appartiennent à tous ses adhérents.

Ses interventions, dont le champ est encadré par la loi, couvrent l'ensemble des problématiques urbaines et territoriales (entendues au sens actuel du terme)².

1 | À l'exception des documents d'urbanisme qui n'appartiennent pas à l'agence. Lui appartiennent néanmoins les méthodes et les outils développés à cette occasion, qui sont mutualisables.

2 | Rappel de l'article du code de l'urbanisme encadrant les activités des agences d'urbanisme :

« Section 3 : Agences d'urbanisme - Article L132-6 - Les communes, les établissements publics de coopération intercommunale et les collectivités territoriales peuvent créer avec l'État et les établissements publics ou d'autres organismes qui contribuent à l'aménagement et au développement de leur territoire des organismes de réflexion, et d'études et d'accompagnement des politiques publiques, appelés agences d'urbanisme. Ces agences d'ingénierie partenariale ont notamment pour missions :

- 1° De suivre les évolutions urbaines et de développer l'observation territoriale ;
- 2° De participer à la définition des politiques d'aménagement et de développement et 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 ;
- 3° De préparer les projets d'agglomération métropolitains et territoriaux, dans un souci d'approche intégrée et d'harmonisation des politiques publiques ;
- 4° De contribuer à diffuser l'innovation, les démarches et les outils du développement territorial durable et la qualité paysagère et urbaine ;
- 5° D'accompagner les coopérations transfrontalières et les coopérations décentralisées liées aux stratégies urbaines.

Elles peuvent prendre la forme d'association ou de groupement d'intérêt public. Ces derniers sont soumis au chapitre II de la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit.

Un commissaire du Gouvernement est nommé auprès du groupement lorsque la part de la participation de l'État excède un montant déterminé par décret en Conseil d'État ».

Sont ou peuvent être membres de l'agence les collectivités de l'espace métropolitain, girondin et aquitain en lien avec la métropole bordelaise.

Sont ou peuvent également être membres de l'agence, les acteurs privés dont les activités participent à la fabrique des territoires ou sont en relation directe avec les missions de l'agence.

Créée en 1969, l'agence s'inscrit sur le temps long et participe à la connaissance et au suivi des évolutions urbaines. Elle accompagne les mutations du territoire, du quartier aux systèmes régionaux.

L'a-urba adhère à la fédération nationale des agences d'urbanisme (FNAU), association nationale d'élus. Elle participe ainsi à un réseau d'échanges professionnels regroupant près de 1 500 chargés d'étude.

« Vers des territoires en bonne intelligence »

Quelle est la vocation de l'agence ?

L'agence apporte son assistance aux acteurs publics pour l'anticipation et l'identification des aspirations des habitants et des usagers, pour la compréhension des phénomènes urbains, des fonctionnements territoriaux et de leur évolution, pour la définition de leurs stratégies, pour la déclinaison en actions de ces stratégies (de l'anticipation aux modalités d'application).

Elle est également un lieu de débats et d'échanges entre acteurs du territoire. Elle participe à la diffusion de la culture urbaine.

Enfin, elle met l'innovation et la créativité au cœur de toutes ses interventions.

Comment et sur quoi l'agence travaille-t-elle ?

Par ses travaux et par ses « animations », l'agence se place à l'articulation des échelles, des thèmes, des acteurs. Elle privilégie les approches transversales croisant les expertises techniques spécialisées, en évitant les approches monothématiques.

Elle définit les échelles pertinentes pour traiter d'un sujet, dépassant les périmètres institutionnels en articulant les échelles entre elles, du grand territoire aux espaces de proximité.

La principale caractéristique de l'agence est de se positionner sur des sujets non défrichés ou peu défrichés nécessitant d'inventer des méthodes ou des modes de travail, de préciser des questionnements, de mettre en perspective, d'innover que ce soit sur le plan technique ou thématique.

Elle participe également à la représentation des phénomènes et des projets urbains, en s'adaptant aux évolutions de la technique et des pratiques de ses partenaires.

Enfin, ses activités, notamment ses publications, ses journées d'échanges, ses ateliers et ses expositions participent à la diffusion et au partage de la connaissance.

Une agence riche de la diversité de ses salariés

L'agence s'appuie sur la diversité de profil de ses salariés et sur leur implication quotidienne au service de ses missions. Cet investissement et cette diversité qui entretiennent une ambiance stimulante et sereine sans concurrence entre métiers, sont une condition sine qua non pour garantir une approche transversale des sujets traités et pour aborder des thèmes nouveaux.

Cette diversité permet d'atteindre trois grands objectifs :

- La capitalisation de l'expérience acquise, la transmission des savoir-faire et la mémoire du territoire, fondées sur la solidarité intergénérationnelle ;
- L'innovation et la capacité à développer de nouvelles méthodes, fondées sur la relation étroite entre personnels administratifs, techniques et d'études ;
- La créativité collective fondée sur la capacité de chacun, quels que soient son profil et son niveau d'expertise, à construire sa propre évolution professionnelle.

Un positionnement reconduit et confirmé

L'ancienneté de l'agence sur le territoire aquitain l'a conduite à plusieurs reprises à faire évoluer son positionnement pour mieux se mettre au service de la décision publique. Son positionnement actuel est confirmé.

Changer d'échelle

Passer de l'agglomération aux systèmes territoriaux métropolitains, départementaux régionaux et nationaux.

Longtemps au service du projet de transformation de la ville en agglomération, l'agence se positionne aujourd'hui pour mieux comprendre comment les territoires inter agissent entre eux.

Dans ce cadre également, elle accompagne la transformation métropolitaine.

Préparer l'action publique et croiser les regards

Abandonner l'opérationnalité directe en renforçant les réflexions préparatoires à l'opérationnalité et celles relevant de l'articulation entre politiques publiques, entre projets, entre territoires.

L'évolution des compétences techniques des collectivités leur permet aujourd'hui une autonomie réelle dans la conduite opérationnelle du projet urbain. De plus, l'ingénierie privée s'est également développée et peut répondre aux besoins spécifiques de la commande publique. Cela conduit l'agence à se positionner en amont des phases opérationnelles du projet urbain, notamment lorsqu'il est nécessaire d'articuler les politiques publiques entre elles, les projets entre eux ou de faire dialoguer les territoires.

Mettre en perspective et en débat

Du positionnement précédent, découle la nécessité de développer les dispositifs favorisant les échanges et les débats autour des questions urbaines (ateliers, journées d'échanges, publications...) et de se donner les moyens d'une mise en perspective des sujets traités sans exclure un regard critique sur les pratiques observées.

Innover et anticiper

L'innovation et l'anticipation font partie des « gènes » de l'agence.

Pour innover, elle collabore avec les universités et des experts reconnus. Elle développe des outils techniques et des méthodes pour mieux répondre aux attentes de ses partenaires. Elle se donne un droit à l'échec, condition sine qua non de l'innovation.

Cette activité de recherche-développement reste néanmoins tournée vers l'action et l'opérationnalité. Le sens de l'anticipation la conduit à défricher des sujets non traités et à développer les approches prospectives.

Promouvoir une vision dynamique des questions urbaines

Longtemps la compréhension des phénomènes urbains et les projets ne se sont attachés qu'aux lieux. Or, les modes de vie et de communication actuels donnent une importance accrue aux flux d'échanges et aux liens qui existent entre les lieux. De même, une collectivité n'est plus seule à agir sur les phénomènes urbains. Elle agit avec les autres collectivités, avec les acteurs privés voire avec les habitants.

De ce fait, l'agence développe les approches permettant de comprendre les systèmes territoriaux par les flux et les échanges qui les relient, les systèmes d'acteurs en décodant leurs logiques et, enfin, les modalités de gouvernance, notamment toutes celles qui sont informelles ou construites au service d'un projet.

Des sujets nouveaux ou à approfondir

Le champ de l'urbanisme évolue sans cesse. Pour s'adapter à ces évolutions, l'agence intègre peu à peu des sujets émergents ou jusqu'ici peu traités dans ses interventions.

C'est notamment le cas de l'économie, de l'environnement et du paysage. Il ne s'agit pas de développer des approches techniques spécialisées mais d'intégrer ces approches thématiques dans l'élaboration des politiques territoriales et urbaines. D'autres sujets déjà traités sont approfondis et mobilisent une partie importante du temps de travail de l'agence : la mobilité, les espaces publics, les modes de vie et l'habitat.

Le projet 2016-2020

Ce qui change dans l'environnement de l'agence

La modification des périmètres institutionnels et la recomposition des compétences des collectivités

Les réformes territoriales successives modifient les périmètres institutionnels. Compétences des collectivités, modalités de gouvernance et aires géographiques évoluent rapidement.

Ainsi l'avènement de la grande région Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes, la transformation de la communauté urbaine bordelaise en métropole, l'évolution des compétences du conseil départemental, l'articulation entre ces différentes collectivités poussent à adopter un positionnement clair au regard de ces mutations.

La mutualisation des compétences techniques des collectivités et leur renforcement qualitatif

Déjà constatée en 2010, l'élévation du niveau de compétence technique des collectivités les conduit à être en capacité d'assurer un certain nombre de missions auparavant confiées à l'agence. Par ailleurs, elles sont amenées à produire des données et des analyses qui leur sont propres dont certaines peuvent utilement compléter celles de l'agence ou s'articuler avec elles. Cette évolution ne peut qu'être renforcée par la mutualisation en cours des missions techniques, notamment au sein de Bordeaux Métropole.

L'agence prend en compte cette évolution pour ne pas faire ce que l'ingénierie interne des collectivités produit déjà ou peut produire et à favoriser un positionnement complémentaire.

Des « fabricants » du territoire de plus en plus nombreux, nécessitant de repenser les outils d'intervention des collectivités (techniques, gouvernance...)

Nos modes de vie font de chacun d'entre nous un acteur potentiel de la fabrique du territoire et a minima un détenteur de connaissances quant à son fonctionnement. De même, le système économique a multiplié les intervenants qui participent à la mise en œuvre des politiques territoriales et urbaines,

plus aucun d'entre eux, privé ou public, n'agissant seul.

Les citoyens sont également de plus en plus souvent sollicités, et très tôt, dans les processus de décisions pour y être associés et pour nourrir les projets territoriaux et urbains de leurs attentes et de leur regard.

De ce fait, les modalités d'intervention de la puissance publique dans la construction du territoire et dans la conduite des stratégies urbaines évoluent. Les collectivités sont de plus en plus souvent amenées non plus à prescrire ou à faire mais à impulser, à animer, à fédérer un réseau d'acteurs autour d'un projet collectif.

Ces nouveaux modes de faire imposent à l'agence de développer des méthodes permettant à la fois d'intégrer les comportements des individus et leurs attentes dans les stratégies mises en place mais également de proposer à ses partenaires des outils et des dispositifs innovants permettant une association large des acteurs fabriquant le territoire.

L'émergence de nouveaux sujets

Les politiques publiques tentent de répondre de mieux en mieux aux attentes individuelles. De ce fait, l'individu est remis au centre des politiques locales. La santé environnementale, la qualité de vie, l'apport du numérique dans la vie quotidienne sont des sujets nouveaux à investir.

Par ailleurs, le besoin d'un accès à une information partagée en « temps réel » et la nécessité de représenter des flux et les mises en relation poussent à revoir les outils traditionnels de représentation du territoire tant en termes d'images produites que de support.

Les 10 orientations retenues

1 | L'agence à l'heure de la grande région

L'agence se positionne à l'échelle de la grande région pour mieux comprendre les fonctionnements territoriaux (entre la métropole, les départements notamment la Gironde et la région) et au sein même de la grande région, les niveaux métropolitains...

2 | De nouveaux partenariats entre intensification métropolitaine et extension territoriale

L'agence développe ses partenariats selon deux objectifs : rassembler les acteurs de la métropole bordelaise ; initier ou renforcer les coopérations aux mailles départementale et régionale.

3 | De l'anticipation à l'action

L'agence intervient dans le cadre d'un processus de décision comprenant la compréhension des phénomènes urbains et de leur évolution, l'appui à la définition de stratégies et leur déclinaison en actions ou en dispositifs opérationnels, visant à leur mise en œuvre.

4 | Un mode de travail à développer : la co-production

L'agence clarifie la nature de ses apports aux collectivités et aux services techniques des collectivités pour favoriser les co-constructions plutôt que l'exécution simple, en spécifiant méthodes de travail, éléments attendus et répartition des rôles.

5 | Des interventions là où il faut innover, articuler, faire dialoguer

L'agence privilégie les interventions nécessitant inventions méthodologiques ou techniques, innovation thématique, approches transversales et multi-scalaires.

6 | L'agence animatrice et initiatrice de débats

L'agence renforce son rôle d'animateur de débats entre acteurs fabricants du territoire. Elle assume des points de vue distanciés visant à re-questionner certaines pratiques ou positionnements dans une attitude constructive.

7 | Une communication efficace et une meilleure accessibilité de ses travaux

L'agence renforce et diversifie la communication autour de ses travaux en direction des acteurs publics et privés fabriquant la ville et le territoire. Elle en diffuse les conclusions de manière à ce qu'ils alimentent le débat et les décisions publiques.

8 | Les individus, acteurs de la fabrique du territoire

L'agence développe des méthodes de travail permettant de prendre en compte les individus comme détenteurs de connaissance mais aussi comme fabricants du territoire.

9 | Entre bonne gestion et réactivité

L'agence se donne la capacité de définir un programme de travail annuel ayant une certaine souplesse tout en gardant un principe de bonne gestion, garantie de son équilibre financier et du service rendu à ses adhérents. Cette souplesse est utilisée pour traiter de questions urgentes ou pour saisir des opportunités d'intervention.

10 | Des interventions thématiques ciblées

L'agence ne travaille pas sur l'intégralité des champs thématiques couverts par l'urbanisme mais en priorise certains au regard des caractéristiques de son territoire d'intervention. Elle traite notamment des sujets suivants :

Sujets confirmés ou prioritaires

Mobilités, espaces publics, espaces périurbains, relations inter-territoriales, observation et mise en perspective, modes et rythmes de vie, accès et niveau de services, paysages, rocade et boulevards.

Sujets nouveaux

Solidarités et complémentarités territoriales, qualité de vie et santé, efficacité des investissements publics (faire mieux avec moins, mutualiser).

Sujets traités par d'autres nécessitant un positionnement spécifique de l'agence pour gagner en pertinence

Développement économique, programmation urbaine, foncier.

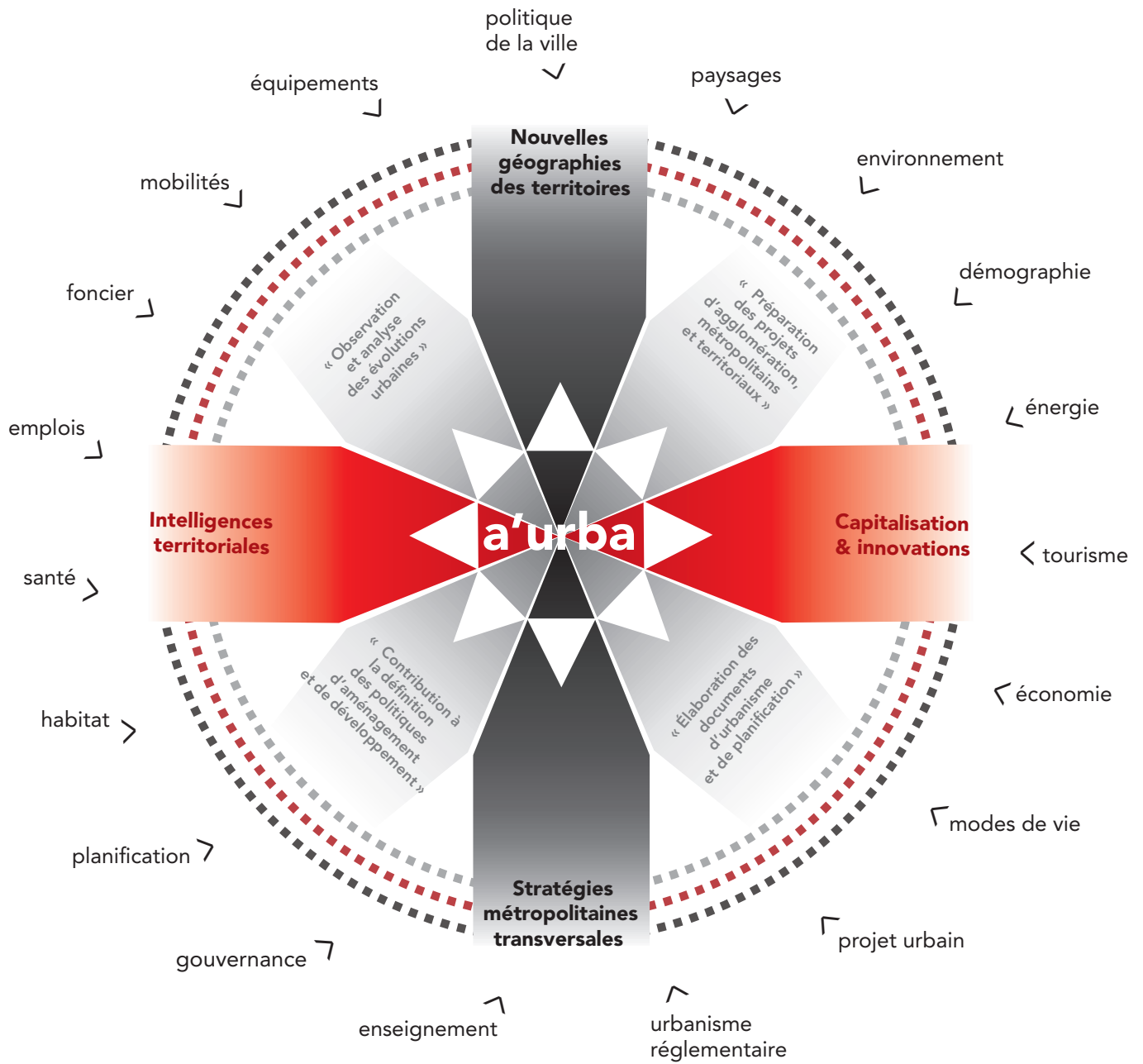
Une traduction opérationnelle

Le projet d'agence fait l'objet d'une déclinaison opérationnelle élaborée au sein de l'agence, avec l'apport ponctuel des référents techniques de nos partenaires. Il est notamment traduit par une nouvelle organisation du programme de travail annuel.

Le programme annuel de travail

Nouvelles géographies des territoires	
	grands territoires de projet
	systèmes territoriaux départementaux et régionaux
	périurbanité
Stratégies métropolitaines transversales	
	chantiers partenariaux
	procédures et dispositifs
	territorialisation des stratégies urbaines
Innovations méthodologiques, innovations de projet, capitalisation méthodologique et expertise	
	territoires quotidiens, territoires de projet
	appui méthodologique aux porteurs de projet
	recherche et développement
	veille scientifique et technique
	coopérations intellectuelles
Intelligences territoriales	
	suivi de la mise en œuvre des politiques urbaines
	observatoires
	fonds documentaires numériques
	mise en débat
	publications
	revues de territoire

Schéma de synthèse



Équipe de l'a-urba

Leslie ACENSIO, Julien ALIBERT, Cécile ARABEYRE-YUNG, Laurence AUREJAC, Magali BAILLAVOINE, Clara BARRETTO, Sophie BAYCE, José BRANCO, Lionel BRETIN, Thierry BUCAU, Catherine CASSOU-MOUNAT, Céline CASTELLAN, Jean-Christophe CHADANSON, Olivier CHAPUT, Sylvain CHARLIER, Bob CLÉMENT, Nelson CORREA, François COUGOULE, Béatrice CUESTA-GICQUEL, Laurent DADIES, Michaël DAVID, Anne DELAGE, Audrey DE LA SAYETTE, Caroline De VELLIS, Valérie DIAZ, Christine DUBART, Arthur DUHAMEL, Hélène DUMORA, Stéphane DUPHIL, Renaud DUTRUY, Nathanaël FOURNIER, Jérôme FUSEAU, Marie FUSEAU-BARBARIN, Emmanuelle GAILLARD, Camille GARCELON, Catherine GASNIER, Emmanuelle GOÏTY, Antonio GONZALEZ-ALVAREZ, Maud GOURVELLEC, Safet HASIC, Christine JOLIBERT, Vincent LAGUILLE, Corinne LANGLOIS, Catherine LE CALVÉ, Christine LE VAGUERESSE, Thibaut LURCIN, Stella MANNING, Cristina MATA, Laure MATTHIEUSSENT, Élodie MAURY, Daniel NAÏBO, Cécile NASSIET, Jean-Marc OFFNER, Christine PRIMET, Guillaume RABANY, Cécile RASSELET, Sandra RINJONNEAU, Vincent SCHOENMAKERS, Sylvain TASTET, Régine VALÈRE...

a'urba.
agence d'urbanisme
Bordeaux métropole Aquitaine

Hangar G2 - Bassin à flot n° 1
quai Armand Lalande
BP 71 ~ F-33041 Bordeaux Cedex

Tél. : 33 (0)5 56 99 86 33
Fax : 33 (0)5 56 99 89 22
contact@aurba.org
www.aurba.org