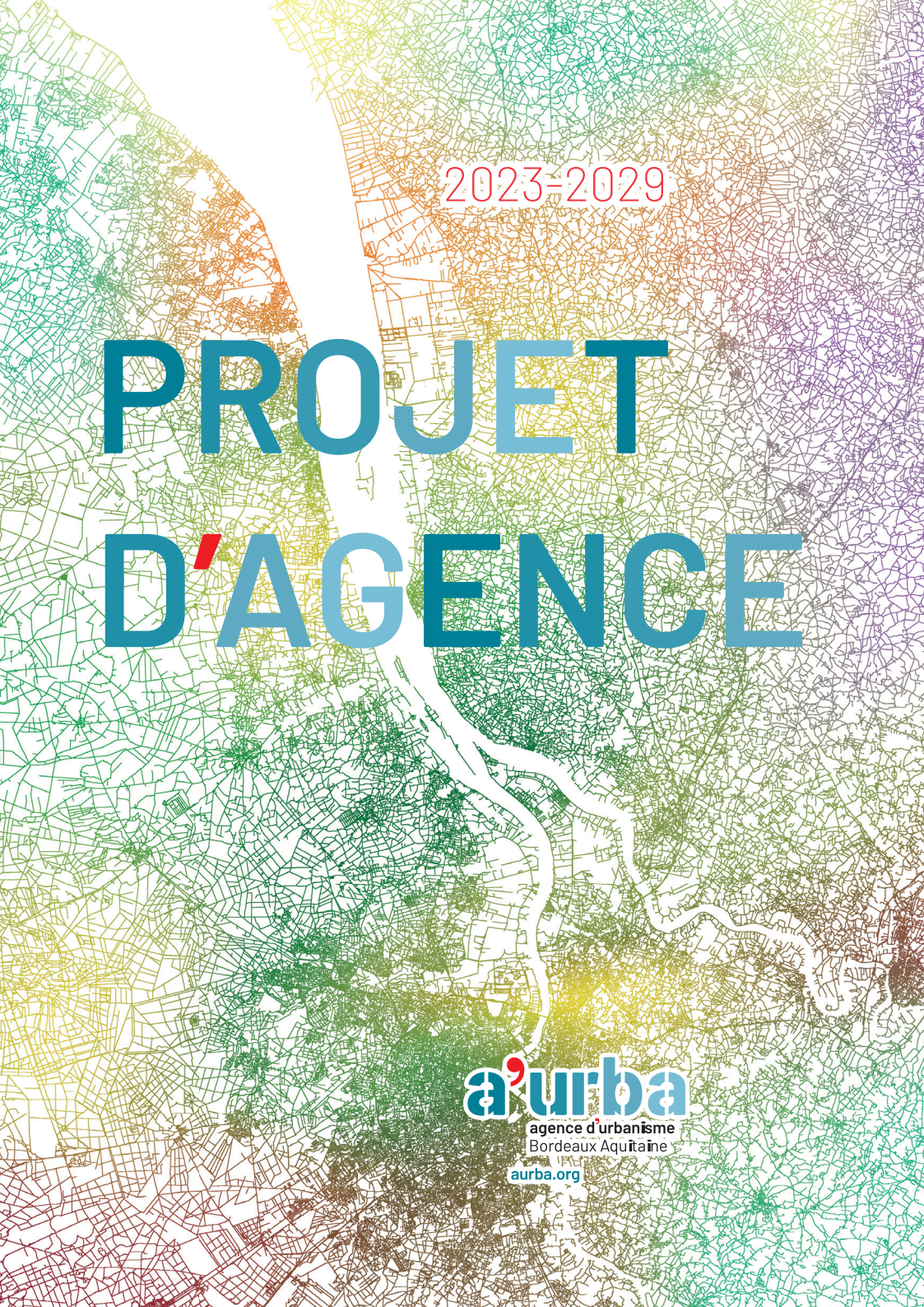




2023-2029

PROJET D'AGENCE

a'urba

agence d'urbanisme
Bordeaux Aquitaine

aurba.org

POURQUOI FIXER UN NOUVEAU CAP ?

Un projet d'agence pour répondre à de nouveaux enjeux territoriaux et s'adapter à une ingénierie territoriale en profonde transformation.

L'agence d'urbanisme Bordeaux Aquitaine accompagne depuis 1969 le développement de l'aire urbaine bordelaise. L'a-urba a toujours su adapter son offre de services aux nouveaux enjeux d'aménagement et à l'évolution de l'ingénierie territoriale.

Avec ce projet d'agence, l'a-urba s'adapte à un contexte nouveau et incertain :

- À l'époque de la création des agences, durant les années 1960 et 1970, l'urbanisme consistait, pour beaucoup, à l'ordonnancement de la croissance urbaine et à la recherche de ressources foncières, alors considérées comme illimitées.

Aujourd'hui, le développement des territoires implique des dimensions beaucoup plus nombreuses et complexes.

L'a-urba a enrichi ces dernières années son offre avec des expertises nouvelles sur la transition écologique, sur **la santé, sur les modes de vie**. Des savoir-faire qui permettent à l'a-urba d'appréhender le fait urbain comme un système riche et complexe. L'agence continuera à investir la variété des champs de l'urbanisme, en perpétuelle transformation.

• Le développement métropolitain en Gironde produit des effets bien au-delà des limites administratives de Bordeaux Métropole.

Comprendre les évolutions métropolitaines en cours et faire changer les trajectoires territoriales supposent un regard à une échelle plus large que celle des frontières institutionnelles. Les trois enjeux majeurs que sont **la sobriété foncière, l'offre de mobilité et la protection de la biodiversité** montrent l'importance de faire évoluer les échelles d'analyse et d'intervention de l'agence.

• La métropole bordelaise au sens large connaît depuis quinze

ans une très forte attractivité : le département accueille chaque année 20 000 nouveaux habitants. Cette croissance démographique interroge aujourd'hui habitants et acteurs du territoire. L'agence devra proposer de nouveaux récits et imaginer des orientations permettant de concilier **qualité de vie et attractivité choisie**.

- **Cette forte attractivité a fait apparaître des disparités, voire des fractures dans les manières d’habiter, de se déplacer et d’accéder aux services, entre les habitants et entre les territoires.** L’agence d’urbanisme devra porter particulièrement son attention sur ces évolutions, à toutes les échelles.
- Les enjeux liés à l’amélioration du cadre de vie quotidien sont devenus essentiels et amènent à des nouvelles façons de penser et de fabriquer la ville. **L’agence continuera à investir tous les domaines de la qualité de vie.**
- Les collectivités prennent désormais conscience que leurs territoires s’inscrivent dans des écosystèmes naturels et que leurs politiques publiques doivent nécessairement prendre en compte les impacts majeurs de l’activité humaine sur la qualité des sols, de l’eau, de l’air. **Faire de l’urbanisme aujourd’hui c’est aussi et surtout travailler sur l’empreinte écologique.** L’agence est déjà mobilisée sur ces questions mais doit développer ses expertises et s’adjoindre celles de spécialistes.
- Services des collectivités, agences, structures d’État, bureaux d’études : **les acteurs de l’ingénierie territoriale se sont fortement professionnalisés et spécialisés au cours de la dernière décennie.** Le paysage de cette ingénierie est devenu très riche mais aussi plus cloisonné. Dans ce contexte, l’a-urba devra réaffirmer sa plus-value qui réside dans sa vocation partenariale, sa capacité **à mettre en lien** ces acteurs et **à donner du sens** à leur action en combinant les expertises utiles au développement des territoires.

CE QUE LE PROJET D'AGENCE RECOUVRE

Le projet d'agence doit permettre de transformer l'offre de services de l'a-urba pour les six prochaines années. Il a été conçu pour débuter en 2023 et s'achever en 2029.

Le projet d'agence est composé de 5 axes stratégiques :

- **déclinés en objectifs** qui orientent et explicitent le nouveau positionnement de l'a-urba ;
- **assortis de chantiers, 15 au total**, conçus comme autant d'actions concrètes pour déployer le projet d'agence.

Les actions mises en œuvre dans le cadre du projet d'agence sont au service du développement de l'a-urba. Elles ne se substituent pas aux différents projets du programme de travail annuellement défini avec les partenaires de l'agence.

Une nouvelle organisation sera mise en place le **4 septembre 2023**. Elle vise à déployer le projet d'agence dans les meilleures conditions possibles ainsi qu'à gagner en pertinence et en efficacité dans la conduite des missions de l'a-urba.

Le projet d'agence est un engagement de l'équipe de l'a-urba et de ses partenaires sur une stratégie renouvelée. Son déploiement fera l'objet d'un bilan d'étape partenarial en 2026.

MÉTHODE D'ÉLABORATION DU PROJET D'AGENCE

Le projet d'agence a été élaboré de manière collective.

L'ensemble du personnel de l'a-urba a été mobilisé de l'étape du diagnostic jusqu'à celle des propositions de positionnement. Le projet d'agence a également été discuté et enrichi au sein des instances de l'agence, en bureau et en conseil d'administration. Ce projet s'est nourri de la consultation des partenaires de l'agence et a fait l'objet d'une restitution collective. Enfin, deux courtes missions de conseil en ressources humaines (la première pour établir un diagnostic RH, la seconde sur les évolutions à mettre en place dans le fonctionnement de l'agence) ont permis d'éclairer les choix en matière d'organisation.

Thématiques des groupes de travail mobilisés en interne

1. L'intervention de l'a-urba au service de quelles politiques publiques ?
2. L'évolution des expertises et des compétences à l'a-urba.
3. Le développement des partenariats.
4. La place de la data à l'a-urba.
5. L'a-urba en appui des coopérations territoriales.
6. Les modes de construction et de mise en œuvre du programme de travail de l'agence.
7. Les nouveaux modes de communication et de représentation.

Principales étapes de l'élaboration du projet d'agence

- **Septembre 2022 : lancement de la démarche** avec l'ensemble du personnel de l'a-urba.
- **Octobre et novembre 2022 : construction d'un diagnostic partagé**
 - Production d'éléments de diagnostic et d'hypothèses de travail par 7 ateliers regroupant l'ensemble du personnel de l'agence.

- Élaboration et mise en partage d'un diagnostic RH de la structure par un consultant en ressources humaines.
- Partage de l'ensemble des éléments produits en séminaire d'équipe le 28 novembre 2022.

• **Novembre 2022 à mars 2023 : consultation des principaux partenaires de l'agence.**

• **Mars à juin 2023 : formalisation du projet d'agence.**

- Rédaction d'une note de cadrage sur la nouvelle stratégie.
- Remobilisation des 7 groupes de travail autour de la note de cadrage.
- Écriture du projet d'agence.
- Échanges avec les principaux partenaires de l'agence.

DES ATTENTES FORTES DE LA PART DES PARTENAIRES DE L'AGENCE

L'écoute des partenaires

Dans le cadre de la démarche « projet d'agence », plusieurs actions ont été menées pour **comprendre la perception et les attentes des partenaires**. Ainsi, un questionnaire a été adressé aux interlocuteurs techniques de l'a-urba et 11 entretiens ont été réalisés avec des élus membres des instances (bureau et conseil d'administration) ainsi qu'avec des représentants de la direction générale des principaux partenaires de l'a-urba¹.

Les éléments recueillis dans le cadre de ces échanges riches et ouverts ont été pris en compte dans l'élaboration du projet stratégique de l'a-urba 2023-2028.

En préambule de ces entretiens, **les partenaires ont unanimement souligné et salué la qualité du travail de l'a-urba**, qu'il s'agisse de la pertinence des analyses menées ou de l'intérêt des documents produits, dont beaucoup font référence. C'est sur ce socle de confiance que le projet d'agence peut se construire.

Concernant la gouvernance, les instances de l'association remplissent leurs fonctions : elles constituent un espace d'information, d'échanges et de décisions collectives. Afin d'intensifier ces moments essentiels dans le fonctionnement et la vie de l'agence, des présentations de travaux et des débats sur des sujets de fond pourront y trouver davantage leur place. De manière plus générale, **la relation de proximité entre les élus et l'équipe de l'a-urba est à renforcer**. Créer des temps, des lieux et des dispositifs favorisant l'appropriation et la mise en discussion des études, savoir « parler aux élus » en dépassant la technicité des contenus : tels sont les objectifs essentiels que l'agence se fixe pour remplir pleinement **son rôle d'éclairage et d'aide à la décision publique**.

1. Pierre Hurmic (président de l'a-urba, 1^{er} vice-président de Bordeaux Métropole et maire de Bordeaux), Renaud Laheurte (directeur DDTM Gironde), Alain Charrier (vice-président de l'a-urba, conseiller départemental Gironde), Véronique Ferreira (vice-présidente de l'a-urba, vice-présidente de Bordeaux Métropole et maire de Blanquefort), Laurence Rouède (vice-présidente et trésorière de l'a-urba, vice-présidente de la région Nouvelle-Aquitaine), Sylvie Cassou-Schotte (vice-présidente de l'a-urba, vice-présidente de Bordeaux Métropole), Christine Bost (membre au conseil d'administration de l'a-urba représentante de Bordeaux Métropole, vice-présidente du conseil départemental de la Gironde, maire d'Eysines, présidente du Sysdau), Michel Vayssié (DGS de Bordeaux Métropole), Jean-Yves Meunier (directeur, direction Territoire d'Avenir, Territoire en Coopération BM), Renaud Helfer-Aubrac (DGS département de la Gironde), François Poupard (DGS région Nouvelle-Aquitaine, Xavier Czerwinski (DGA de la Datar région Nouvelle-Aquitaine).

Le positionnement de l'agence

L'agence est clairement identifiée par ses partenaires comme un producteur de connaissances sur les territoires et un outil d'aide à la compréhension de l'évolution de leurs dynamiques spatiales, économiques, sociales et sociétales. La diversité et la robustesse de ses données, sa vision sur le temps long et son ancrage territorial contribuent à faire de l'a-urba un **outil spécifique, unique et original, au service des territoires**. Ses partenaires ont exprimé la volonté que ces « fondamentaux » soient confortés et étendus. Il s'agit de renforcer une lecture **multithématique et multiscalaire** des transformations territoriales, d'apporter un autre regard sur les tendances à l'œuvre en faisant « **un pas de côté** » et de proposer une vision anticipatrice, en ayant un « **temps d'avance** », indispensable dans une période de forte incertitude.

Ainsi, il est attendu que l'a-urba réponde, bien sûr, aux demandes et besoins de ses partenaires ; elle doit aussi se saisir de sujets nouveaux auxquels les collectivités devront répondre par des politiques publiques pertinentes et inventives, et explorer les signaux faibles et les angles morts : c'est **l'agence « veilleur et éveilleur »**.

En outre, l'agence d'urbanisme Bordeaux Aquitaine est également reconnue et attendue par ses partenaires comme **un lieu de dialogue, un médiateur, une plateforme qui permette de croiser les points de vue, d'organiser le dialogue des savoirs et des expertises, et de mettre les acteurs des territoires autour de la table pour créer les conditions de l'intelligence collective et pour activer les partenariats**.

Quant aux thématiques d'intervention de l'a-urba, les partenaires considèrent qu'elles couvrent aujourd'hui un panel large de politiques publiques. Les enjeux partagés sont donc **le croisement des sujets, la transversalité des approches et l'articulation des échelles** : une plus-value que l'a-urba propose dans chacune de ses missions.

La posture de l'agence et les modes de travail

Pour ses partenaires, l'a-urba doit avoir la capacité de créer du frottement, d'être un **agitateur d'idées**, de challenger sans juger. Cette prise de recul, cette distance critique, permettent d'apporter une autre vision, parfois décalée, qui fait la particularité de l'agence.

En ce qui concerne les modes de travail, **souplesse et réactivité** pourraient être renforcées afin que l'agence puisse répondre à certaines questions qui peuvent émerger en cours d'année, selon l'actualité des partenaires. Ainsi, en complément des réflexions au long cours et de l'accompagnement au déploiement de politiques publiques, l'agence pourra mettre en œuvre des modes d'intervention plus ponctuels et proposer des types de rendus plus légers.

La communication de l'agence

La communication est, selon les partenaires, un enjeu fort pour l'a-urba. Il s'agit **de mieux faire connaître l'agence auprès des communes et des EPCI**, d'expliquer ce qu'elle est, de clarifier ce qu'elle fait. La connaissance façonnée au sein de l'agence, les études réalisées, qualifiées de « fondamentales », méritent d'être diffusées, appropriées, discutées. Ainsi, l'importante « matière première » produite doit être transformée pour être la plus utile possible à l'action publique.

Les partenaires considèrent que les livrables produits sont riches, de qualité, souvent agréables à lire. Leur lisibilité pourrait toutefois être améliorée, en proposant notamment des **modes de restitution diversifiés et des messages synthétiques**.

Si les destinataires des productions restent les élus et les techniciens des collectivités et des structures partenaires de l'agence, ses travaux doivent pouvoir aussi **contribuer au débat citoyen** en déconstruisant les préjugés, en objectivant les diagnostics et en élargissant les visions.

Le positionnement territorial de l'agence et sa contribution à l'ingénierie locale

Dans un paysage de l'ingénierie territoriale en forte mutation, l'agence dispose de tous les atouts pour conforter sa place d'outil au service des territoires et sa capacité à conduire des réflexions adaptées à des contextes territoriaux diversifiés et spécifiques. Au-delà d'un accompagnement ajusté au plus près des enjeux des territoires, c'est aussi un dialogue augmenté, apaisé, entre les territoires que peut favoriser l'agence.

Aussi, l'élaboration du projet d'agence est l'occasion pour l'a-urba de redéfinir sa stratégie territoriale. Dans ce domaine, les retours des partenaires convergent sur deux points essentiels : d'abord l'importance de poursuivre les réflexions et les interventions multi-échelles et interterritoriales ; ensuite la pertinence de travailler davantage avec les EPCI girondins.

PRINCIPES DE POSITIONNEMENT DE L'AGENCE

- L'a-urba intervient pour **l'ensemble de ses adhérents**.
- L'a-urba ne s'intéresse pas qu'à la ville dense. Elle investit **le périurbain, le rural et les espaces naturels** et cherche les meilleures complémentarités entre les différents types de territoires.
- L'a-urba explore des champs qui vont au-delà de l'urbanisme. Elle s'intéresse au déploiement territorial de **toutes les politiques publiques**.
- L'a-urba interroge les **futurs** souhaitables des territoires, elle décrypte les **transformations** en cours et réfléchit avec ses partenaires aux manières de les **anticiper**.
- L'a-urba défriche les nouveaux sujets et décrypte les **signaux faibles**. Elle se saisit de nouveaux thèmes d'étude et les partage avec ses partenaires.
- L'a-urba s'attache à intégrer dans ses approches **l'évolution des pratiques et modes de vie** dans les territoires.
- L'a-urba n'agit pas seulement auprès de chacun des échelons de l'action publique, elle les met en **relation** et facilite les **coopérations**.
- L'a-urba inscrit les valeurs de **solidarités** au cœur de son action : solidarités sociales et solidarités territoriales.
- L'a-urba met la **transition écologique** au cœur de ses projets, en externe et en interne.
- L'a-urba intervient principalement en amont et en aval de politiques publiques. Quand elle vient en appui de projets opérationnels, elle produit **des éléments de méthodes utiles** à tous ses partenaires.
- L'a-urba intervient dans **le débat public** : au niveau local, elle apporte des analyses permettant d'objectiver des situations ; au niveau national, elle propose de nouvelles méthodes pour observer les transformations des territoires.
- L'a-urba est **un centre de ressources** ouvert. Elle est à la fois un lieu d'accueil et de diffusion de connaissances.

UN PROJET STRATÉGIQUE DÉCLINÉ EN CINQ AXES

AXE 1

ÉCLAIRER LES TRANSFORMATIONS TERRITORIALES EN COURS

> au service d'une compréhension partagée
et d'une meilleure anticipation des acteurs publics.

AXE 2

ÉLARGIR LA RÉFLEXION ET ADAPTER LE PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION DE L'A-URBA

> au service d'un aménagement du territoire plus cohérent, plus efficient et plus
solidaire.

AXE 3

QUESTIONNER LES FUTURS MÉTROPOLITAINS

> au service de nouvelles stratégies territoriales.

AXE 4

IMAGINER DE NOUVEAUX MODÈLES D'AMÉNAGEMENT PLUS RESPECTUEUX DES ÉCOSYSTÈMES NATURELS

> au service de la soutenabilité des territoires.

AXE 5

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE LA QUALITÉ DE VIE

> au service de l'amélioration de la vie quotidienne.

AXE 1

ÉCLAIRER LES TRANSFORMATIONS TERRITORIALES EN COURS



**Au service d'une compréhension partagée
et d'une meilleure anticipation des acteurs publics.**

OBJECTIFS

- Transformer les méthodes d'observation à l'agence : comprendre, décrypter, repérer les signaux faibles, tester des nouvelles méthodes.
- Garder la mémoire des évolutions passées pour mieux comprendre celles qui se jouent aujourd'hui. Capitaliser la matière produite sur les transformations territoriales et les mettre à disposition des partenaires de l'agence.
- Proposer des méthodes innovantes qui permettent de mieux comprendre les interdépendances entre les territoires en s'affranchissant des limites administratives.
- Construire des diagnostics partagés avec des acteurs disposant d'expertises complémentaires à celles de l'agence, en particulier dans les domaines de l'économie, de l'énergie et des sciences du vivant.

CHANTIERS À CONDUIRE

- En fonction des données disponibles, élargir les périmètres d'observation de l'agence à l'ensemble de la Gironde.
- Construire un catalogue de la donnée et le mettre à disposition des partenaires de l'agence. Ce catalogue devra prendre en compte les complémentarités et coopérations déjà en cours dans le domaine de la data.
- Mener un travail d'anticipation sur les impacts des outils internet et de l'intelligence artificielle sur l'observation territoriale. Cet exercice pourra ensuite être élargi à d'autres domaines d'activité de l'urbanisme et du développement territorial.

AXE 2

ÉLARGIR LA RÉFLEXION ET ADAPTER LE PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION DE L'A-URBA



**Au service d'un aménagement du territoire
plus cohérent, plus efficient et plus solidaire.**

OBJECTIFS

- Améliorer les complémentarités entre les composants du système territorial girondin (petites villes / villes moyennes / métropoles) avec une visée d'aménagement du territoire.
- Contribuer à la convergence des acteurs du territoire autour des enjeux du foncier et de la mobilité.
- Contribuer aux solidarités entre les intercommunalités de l'aire métropolitaine bordelaise et, plus largement, de la Gironde.
- Contribuer au renforcement des coopérations entre Bordeaux Métropole et les EPCI qui l'entourent.
- Proposer une offre de services à certains territoires néo-aquitains dès lors qu'il existe un enjeu fort d'aménagement du territoire.
- Renforcer les missions de l'agence auprès des bailleurs sociaux et aménageurs pour les aider à mieux décrypter les transformations de leurs territoires d'intervention.

CHANTIERS À CONDUIRE

- Bâtir une nouvelle offre de services à l'attention des EPCI de l'aire métropolitaine bordelaise.
- Partager l'essentiel des travaux réalisés par l'agence avec l'ensemble des EPCI de Gironde. Une journée d'étude et d'échange sera annuellement animée par l'agence et portera particulièrement sur les enjeux en matière de consommation foncière et d'offre de mobilité.
- Aider la région Nouvelle-Aquitaine à constituer et à animer un réseau d'ingénierie d'échelle régionale en lien avec l'agence d'urbanisme Atlantique et Pyrénées.

AXE 3

QUESTIONNER LES FUTURS MÉTROPOLITAINS



Au service de nouvelles stratégies territoriales.

OBJECTIFS

- Proposer aux élus des récits sur les nouveaux modèles territoriaux à imaginer, en visant particulièrement l'instauration de nouveaux équilibres entre les métropoles et leur environnement.
- Contribuer à des démarches prospectives avec les acteurs locaux et nationaux.
- Accompagner Bordeaux Métropole dans le décryptage des évolutions du territoire et de la société pour transformer les politiques publiques et adapter leur mise en œuvre.
- S'inscrire dans des réseaux nationaux et internationaux de réflexion sur les questions métropolitaines. L'agence pourra apporter, grâce au réseau des agences d'urbanisme, des éléments de comparaison entre les stratégies métropolitaines engagées à l'échelle française.
- Contribuer au renforcement des relations entre l'action publique et la recherche sur les enjeux de développement métropolitain.

CHANTIERS À CONDUIRE

- Contribuer à l'émergence d'un collectif d'acteurs locaux à même d'identifier les trajectoires souhaitables du territoire métropolitain. Ce collectif pourrait rassembler les principaux acteurs de la fabrique de la ville (aménageurs, agences d'ingénierie publique, universitaires).
- Renforcer le travail d'analyse des transformations à l'œuvre de la société et des modes de vie pour mieux identifier les trajectoires des territoires.
- Mettre en place des coopérations nouvelles avec les acteurs de l'université et de la recherche sur les futurs métropolitains.

AXE 4

IMAGINER DE NOUVEAUX MODÈLES D'AMÉNAGEMENT PLUS RESPECTUEUX DES ÉCOSYSTÈMES NATURELS



Au service de la soutenabilité des territoires.

OBJECTIFS

- Faire de la transition écologique un principe invariant de toutes les missions menées à l'agence.
- Identifier les modes d'aménagement et les formes urbaines les plus respectueuses de l'environnement.
- Articuler les projets de renaturation à toutes les échelles.
- S'adosser à des experts et à des scientifiques pour mieux concilier pratiques de l'aménagement et connaissance du vivant.
- Investir les entités du vivant : fleuve, forêt.

CHANTIERS À CONDUIRE

- Construire et appliquer une grille d'analyse environnementale pour tous les projets menés à l'agence. Cet outil devra être appliqué à chaque début de mission et pourra être partagé avec les partenaires.
- Consacrer annuellement un temps d'échange avec les partenaires de l'agence sur les outils de renaturation à toutes les échelles (végétalisation, désartificialisation, trames vertes, développement de la forêt).
- Mettre en place un processus de responsabilité écologique dans le fonctionnement interne de l'agence.

AXE 5

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE LA QUALITÉ DE VIE



Au service de l'amélioration de la vie quotidienne.

OBJECTIFS

- Mieux comprendre les déterminants de la qualité de vie (santé, accès aux espaces naturels, temps de déplacement, qualité de l'air et de l'eau).
- Intégrer pleinement l'adaptation au changement climatique au sein des travaux sur la qualité de vie.
- Mieux prendre en compte les attentes et usages des habitants.
- Poursuivre le travail mené sur la qualité des espaces publics, l'habitat, les équipements.
- Mobiliser les expertises de l'agence sur la question des équipements de proximité.
- Travailler à la coexistence des fonctions dans la ville dense.

CHANTIERS À CONDUIRE

- Élaborer un panel d'indicateurs et un ensemble d'analyses permettant de mieux identifier les déterminants de la qualité de vie et de mieux les mesurer.
- Renforcer la connaissance sur les pratiques et les attentes des habitants auprès des structures directement mobilisées auprès de la société civile (conseils de développement, structures associatives, sociologues).
- Mettre en place un dispositif de partage d'expériences et de méthodes avec les collectivités autour des actions concrètes menées en faveur de la qualité de la vie.

