

L'audap, l'Agence
Territoires du Grand Sud-Aquitain et Pays de l'Adour

CONTRAT—PROJET d'agence 2020/2025 HORIZON 6 ANS



Nathalie Motsch présidente de l'AUDAP lors du discours d'ouverture des 20 ans de l'AUDAP, le 4 juillet 2019 à Pau, entourée de Charles Pelanne, vice-président du Conseil départemental des Pyrénées-Atlantiques, Gilles Paquier, représentant le Préfet des Pyrénées-Atlantiques, Alain Lamassoure, ex-ministre, ex-député européen et président d'honneur de l'AUDAP et François Bayrou, maire de Pau et président de la Communauté d'Agglomération Pau Béarn Pyrénées.

SOMMAIRE

p. 3	Édito
p. 5	Méthode & sens de la démarche
p. 6	A : Contexte, territoires et valeurs de l'Agence 1. <i>Acter les grandes ruptures et évolutions qui impactent le projet d'agence</i> 2. <i>Dimension territoriale</i> 3. <i>Missions, valeurs et plus-value</i>
p. 13	B : Le projet de l'Agence 1. <i>Notre vocation : l'animation territoriale, vers une Agence-Forum</i> 2. <i>Notre rôle : accompagnement des collectivités dans leurs politiques publiques actuelles et futures</i>
p. 20	C : La mise en œuvre du Contrat-Projet d'Agence 1. <i>Nos moyens</i> 2. <i>Évaluer, mesurer la mise en œuvre du Projet d'Agence</i> 3. <i>Gouvernance et financement : au service du Contrat-Projet d'Agence</i>
p. 29	Verbatim

ÉDITO

Depuis 1998, l'Agence d'urbanisme répond aux missions que lui ont confiées le législateur et les collectivités locales qui l'ont créée : outil d'ingénierie pour l'urbanisme et l'aménagement, elle participe à la construction des politiques publiques locales, à la préparation des projets urbains ou de territoire ainsi qu'à l'observation territoriale.

LA FORCE DE L'ANCRAGE TERRITORIAL

Aujourd'hui, face aux grandes évolutions qui modifient le cercle de nos contraintes, institutionnelles, économiques, environnementales, technologiques et sociétales, l'AUDAP doit s'appuyer sur la force de son ancrage territorial pour y répondre.

Ce grand Sud-Aquitain, dessiné par les pays de l'Adour, est un espace charnière, entre l'Espagne et la France, au carrefour de grandes métropoles européennes, composé de territoires riches de littoraux, de montagnes, de cours d'eau, de plaines, de plateaux, de cultures ; riches de terres agricoles, d'expériences humaines, de projets industriels, de biodiversité. Toutes ces spécificités qui fondent ses identités et alimentent le projet de notre Agence.

UN TIERS-LIEU DE CONFIANCE

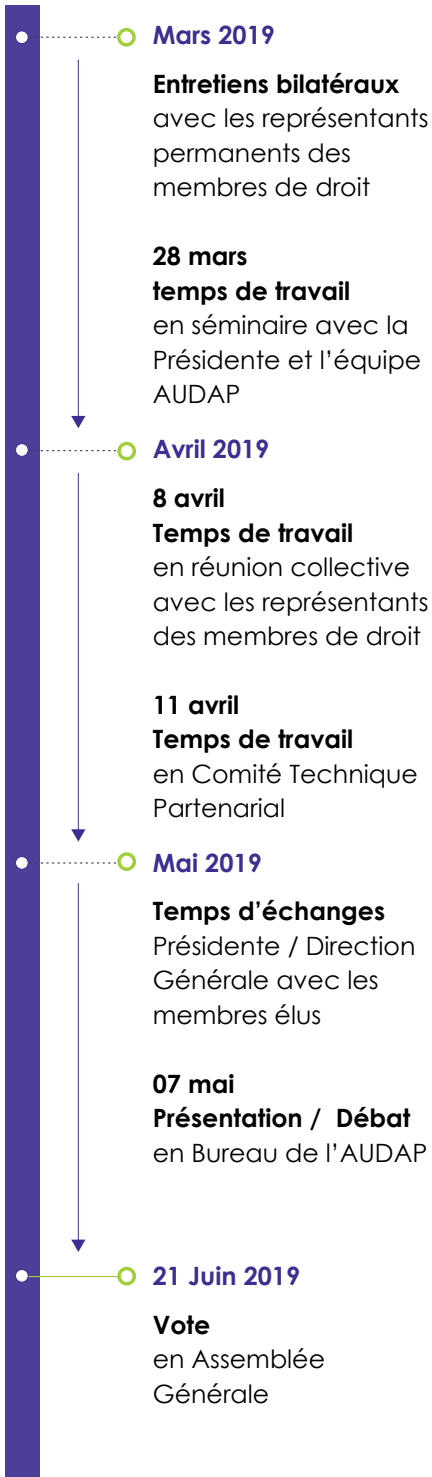
Sur ce vaste espace entre océan Atlantique et Pyrénées, ensemble composite de territoires et de projets en action et inter-relations, la première vocation de l'AUDAP, affirmée par tous ses membres, est celle d'être un carrefour, un lieu d'échanges entre les collectivités locales elles-mêmes, d'une part, et entre les collectivités et les acteurs de la ville et des territoires de l'autre. Parce que les unes et les autres s'alimentent mutuellement en actions et en énergie ; parce que c'est du dialogue et de la connaissance mutuelle que naît la confiance ; parce que c'est de la confiance que naissent les plus beaux projets, ceux qui préserveront l'avenir de nos enfants.

LA MUTUALISATION AU SERVICE DU COLLECTIF

Se réunir au sein de l'AUDAP, c'est chercher à joindre nos forces au service de nos territoires. À l'Agence, on vient y trouver de la solidarité, de la mutualisation de missions pour décrypter les systèmes à l'œuvre et enrichir chaque expérience de nos territoires. Ici, le collectif n'est pas l'addition d'individualismes, mais la multiplication des expériences, l'enrichissement mutuel. Avec un horizon de 6 ans, nous donnons à ce Contrat-Projet d'Agence le temps de se construire, le temps de nous aider à construire ensemble l'avenir de nos territoires, dans le dialogue et le partage. ■

Nathalie MOTSCH

Présidente de l'Agence d'urbanisme Atlantique & Pyrénées
*Conseillère communautaire à la Communauté d'Agglomération Pays basque,
élue à la Ville de Biarritz.*



MÉTHODE & SENS DE LA DÉMARCHE

Ce Projet d'Agence, co-élaboré par la Présidente, la Direction Générale et les membres du Comité de Direction de l'AUDAP, a été travaillé avec les représentants permanents (DGS, DG ou équivalents) des membres de droit de l'Agence : État, CD64, CRNA, CAPB, CAPBP : dans un premier temps, au cours d'entretiens bilatéraux qui se sont déroulés au cours du mois de mars 2019 ; dans un deuxième temps au cours d'une réunion collective le 8 avril.

Entre temps, il a été proposé et débattu avec l'ensemble du personnel de l'AUDAP au cours d'une journée de Séminaire le 28 mars, en présence de la Présidente.

Il a été présenté le 11 avril au cours d'un CTP, Comité Technique Partenarial, rassemblant l'ensemble des techniciens des membres de l'AUDAP.

Il a été discuté et adopté au cours d'un Bureau de l'AUDAP le 7 mai.

En définitive, le Projet d'Agence sera présenté et voté en Assemblée Générale Extraordinaire au mois de juin.

Ce Projet, qui vise à donner du sens à l'outil, propose de s'enrichir d'une nouvelle dimension par rapport aux précédents exercices menés, à savoir celle d'un *Contrat d'Agence*, entre les membres de l'Agence bien sûr mais aussi entre les membres et l'équipe de l'Agence : cette notion d'engagements mutuels traduit la spécificité et l'identité même de l'AUDAP, à savoir qu'elle est l'expression de la volonté commune de l'État et d'un ensemble de Collectivités Territoriales et d'Acteurs de se doter d'un outil, l'Agence d'urbanisme, au service de leurs territoires et du dialogue entre ces territoires. L'AUDAP est l'expression d'un projet partagé entre les membres mais aussi et surtout d'une solidarité et d'une mutualisation entre eux.

Adhérer à l'Agence c'est adhérer au Projet d'Agence, fondateur d'une ambition au service des territoires et de ses membres, et s'engager dans un contrat moral qui consiste à en accepter les termes et à le mettre en œuvre.

Ce Contrat-Projet d'Agence comporte ainsi les volets suivants :

- Les grandes ruptures refondatrices,
- L'identité du territoire,
- Les valeurs de l'AUDAP, ses missions, son rôle,
- Les thèmes et axes de travail,
- Son équipe, son organisation interne,
- Ses outils,
- Le projet d'animation territoriale : Agence tiers-lieu,
- La gouvernance, le financement. ■



CONTEXTE, TERRITOIRES ET VALEURS DE L'AGENCE

1. ACTER LES GRANDES RUPTURES ET EVOLUTIONS QUI IMPACTENT LE PROJET D'AGENCE

Contexte Institutionnel

- Loi NoTRE : calages entre collectivités territoriales toujours en cours
- Côté Pays Basque, création de la Communauté d'Agglomération Pays Basque XXL et montée en puissance de l'institutionnel
- Côté Béarn, constitution du Pôle Métropolitain, sur la base d'un projet
- Territoire Transfrontalier avec des voisins immédiats puissants et autonomes

Environnementales

- Raréfaction des ressources naturelles
- Transition énergétique
- Fragilité de la biodiversité
- Interrogation du modèle de développement

Économiques

- Raréfaction des ressources financières
- Économies budgétaires et retours sur investissements
- Tertiarisation de l'économie

Technologiques

- Développement du Numérique
- Miniaturisation et robotisation
- Abolition temps et distances
- Accès aux données

Sociétales, Territoriales

- Mutation des formes familiales
- Poids des réseaux sociaux sur le Net
- Innovations médicales
- Allongement de la durée de la vie
- Urbanisation et métropolisation

2. DIMENSION TERRITORIALE

Depuis sa création en 1998, l'AUDAP a vu son périmètre d'intervention s'étoffer. De potentiel départemental dès sa naissance, elle a surtout exercé ses savoir-faire au cours des années 2000 dans la partie basque du département, puis s'est développée au cours de cette dernière décennie dans la partie béarnaise, tout en consolidant son implantation territoriale originelle.

Outil agile par nature, l'AUDAP s'adapte en continu aux besoins de ses membres et s'attache à ce titre à les interpeller, les accompagner à l'échelle de leurs périmètres institutionnels mais aussi et de manière plus large, à l'échelle des espaces vécus/pratiqués par leurs habitants ou encore par les réseaux économiques qui les animent.

Pour répondre à l'interaction grandissante des territoires, au phénomène de métropolisation ou encore aux évolutions réglementaires de la Loi NoTRE en matière d'aménagement et de développement du territoire, l'AUDAP ambitionne d'élargir son périmètre d'intervention pour le mettre en relation avec des espaces de projets cohérents et pour accompagner la mise en réseaux des territoires du Sud Aquitain déjà à l'œuvre.

Dans son Projet, l'AUDAP se place ainsi à court terme dans l'objectif de consolider/développer son assise territoriale et à moyen terme, dans la perspective d'élargir son périmètre pour mieux répondre aux défis contemporains des territoires et des pratiques de leurs habitants.

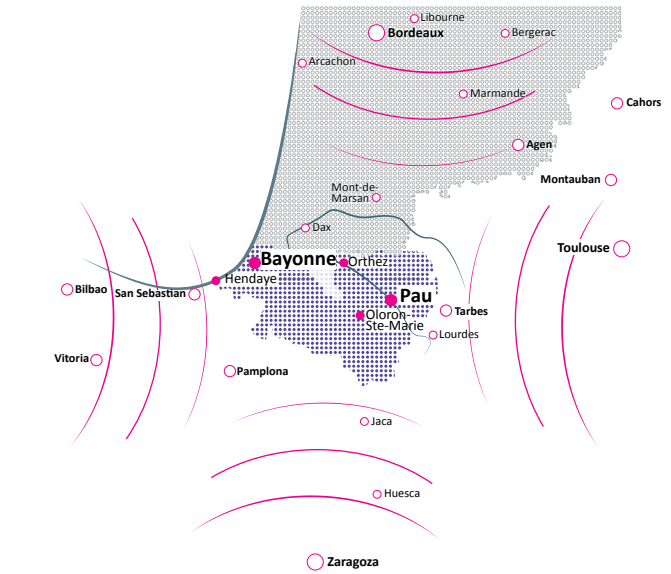
Consolider l'assise territoriale & accompagner les évolutions institutionnelles

Consolider et Développer l'implication des membres aujourd'hui impliqués, qu'ils soient :

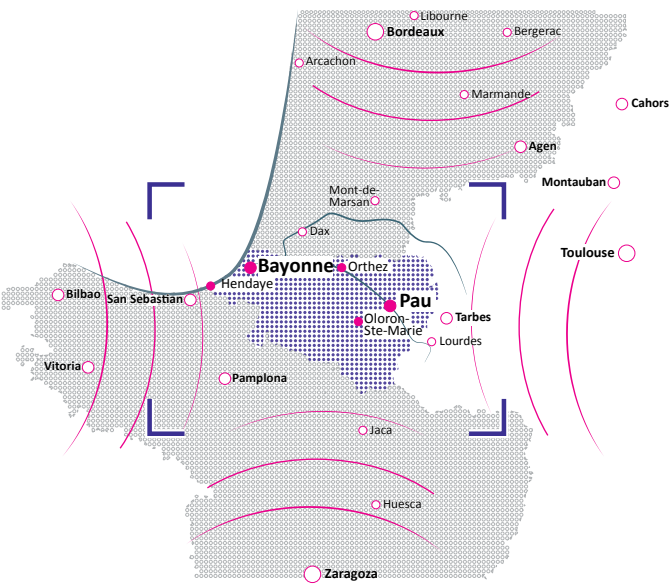
- Englobants : État, Région Nouvelle-Aquitaine, Département des Pyrénées-Atlantiques,
- Supra-locaux : Syndicats de SCoT, Syndicats de Mobilité, Pôle Métropolitain du Pays du Béarn,
- Locaux : EPCI basco-landaise (Communauté d'Agglomération Pays Basque, Communauté de Communes du Seignanx), EPCI béarnaises (Communauté d'Agglomération Pau Béarn Pyrénées, Communautés de Communes des Luys en Béarn, de Nord-Est-Béarn, du Pays de Nay, du Haut-Béarn, de Vallée d'Ossau, de Lacq-Orthez).

Asseoir l'implantation territoriale en mobilisant les savoir-faire auprès des EPCI des Pyrénées-Atlantiques adhérents comme non adhérents.

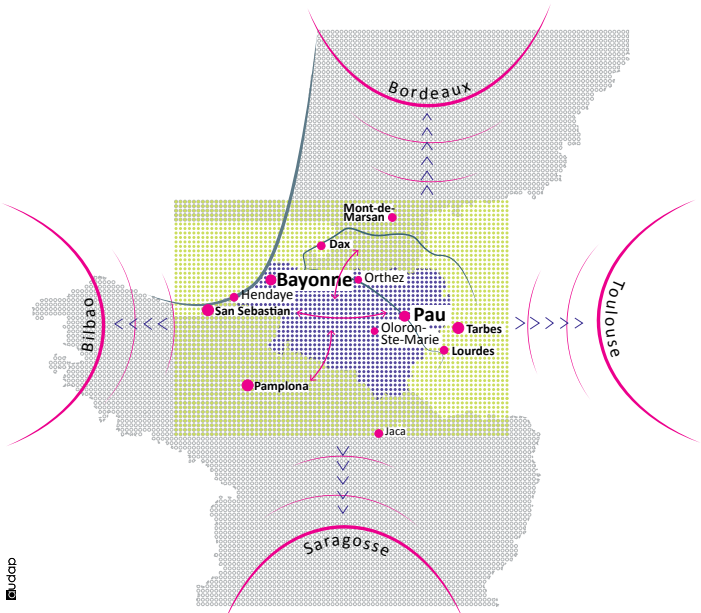
► Une assise territoriale ...



► à consolider et à développer ...



► pour accompagner la mise en réseau des territoires ...



Répondre de manière plus étroite, parce qu'elles participent au repositionnement stratégique de l'AUDAP, aux récentes évolutions institutionnelles :

- EPCI basque XXL,
- Pôle Métropolitain du Pays du Béarn,
- Pôle d'Équilibre Territorial Rural Adour Landes Océanes.

S'adapter aux évolutions sociétales en investissant des espaces de projets plus cohérents et en mettant en réseau les territoires du Sud-Aquitain/ Pays de l'Adour : offrir une plateforme pour le dialogue territorial

Faire projet à l'échelle d'entités territoriales cohérentes :

- Territoire(s) du Littoral,
- Territoire(s) de Montagne,
- Territoire(s) des Gaves.

Faire projet à l'échelle des espaces de vie et associer :

- Le sud Landes (Communauté de Communes Marenne Adour Cote Sud, Communauté d'Agglomération du Grand Dax...),
- La Bigorre (Communauté d'Agglomération Tarbes-Lourdes...),
- Les Territoires transfrontaliers.

Mettre en réseau les territoires du sud aquitain et faire système :

- Rapport à la métropolisation des territoires (Bordeaux, Toulouse...) et à l'Espagne,
- Place des villes moyennes et de leurs *hinterlands*,
- Réseau de villes des Pays de l'Adour.

3. MISSIONS, VALEURS ET PLUS-VALUE

Nos Missions

- Les 5 missions socles de l'article L132-6 et L121-3 du CU*,
- Décodeurs,
- Éclaireurs,
- Défricheurs,
- Porte-voix.

*** CODE DE L'URBANISME : ARTICLE L132-6**

« Les communes, les EPCI et les collectivités territoriales peuvent créer avec l'Etat 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. » ■

Nos Valeurs

- Confiance,
- Dialogue,
- Sens du collectif,
- Capitalisation,
- Mutualisation,
- Réactivité et pro-activité,
- Militantisme, sens de l'intérêt général,
- Avoir des convictions non des certitudes,
- Travail en mode projet, décroisonner,
- Proximité : Agence sur deux sites : Pau et Bayonne.

Notre plus-value

- Mémoire des Territoires : historique des sujets et thématiques locaux ; Connaissance des acteurs,
- Observation et capitalisation en continu,
- Présence/Permanence auprès des membres et des partenaires,
- La force d'un réseau national, la FNAU (Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme). ■

En haut : Atelier « Collectif et acteurs : aménagement, urbanisme et développement durable : quelle synergie entre les acteurs de nos villes et de nos territoires ? », animé le 4 juillet 2019 à Pau, à l'occasion des 20 ans de l'AUDAP. — En bas : Atelier de réflexion lors du séminaire « Équipe » sur le projet d'Agence du 28 mars 2019 à Salies-de-Béarn.





Atelier « Collectif et concertation-représentation : Crise à Démon-sur-Cratie : un maire craque, les habitants s’organisent... », animé le 4 juillet 2019 à Pau, à l’occasion des 20 ans de l’AUDAP.

B

LE PROJET DE L'AGENCE

1. NOTRE VOCATION : L'ANIMATION TERRITORIALE, VERS UNE AGENCE-FORUM

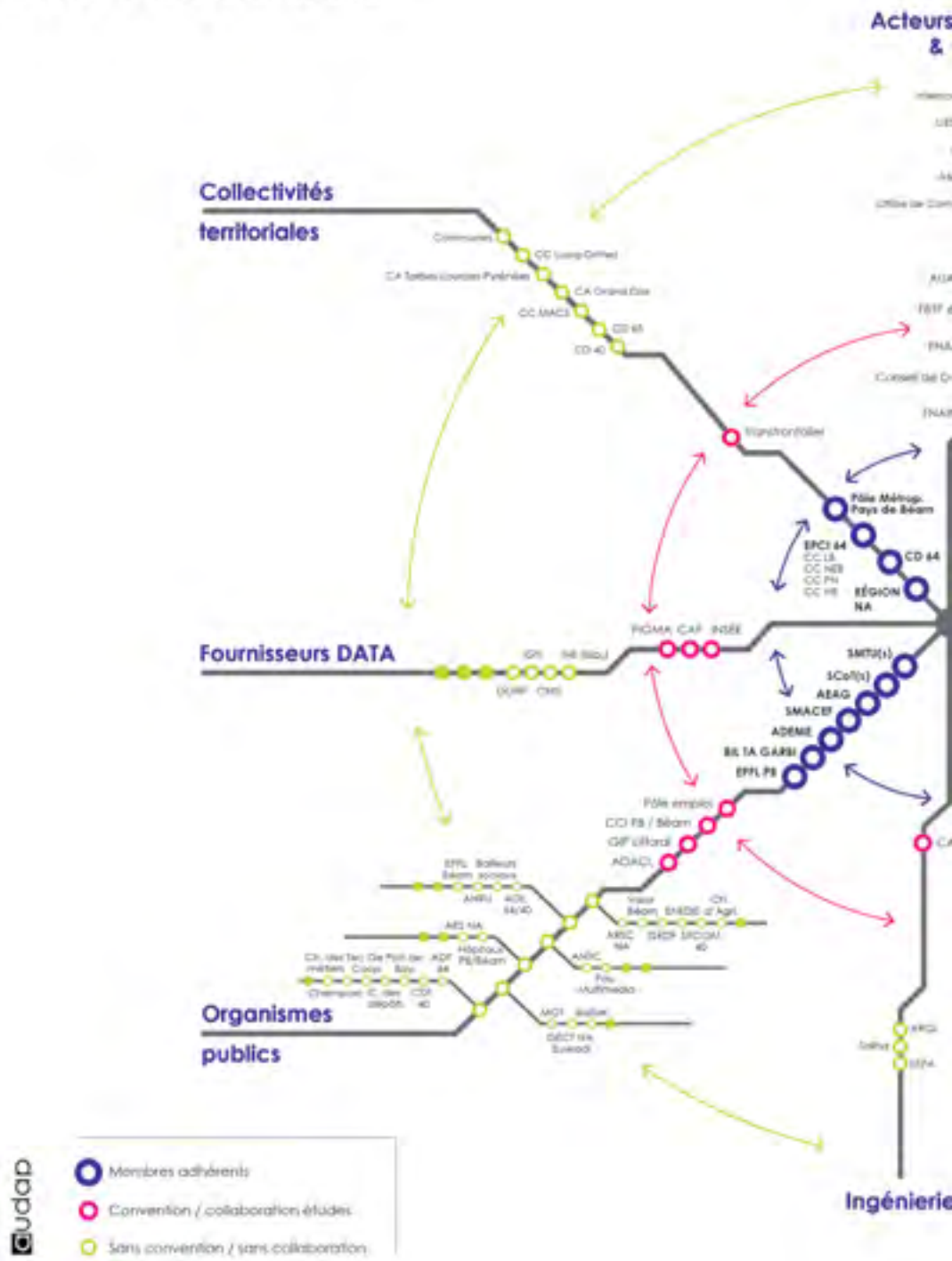
- L'AUDAP doit regrouper en son sein la totalité des Collectivités Territoriales du Sud-Aquitain pour leur offrir un lieu d'échanges et de co-construction de politiques publiques,
- Mobiliser et associer le plus largement possible leurs structures satellites,
- Au-delà des Collectivités Territoriales, l'AUDAP doit offrir un Tiers-lieu de confiance à tous les Acteurs qui font la Ville et les Territoires : animateur de réseaux ; acteurs du logement, de la santé, des mobilités, de l'économie... Pour sourcer l'AUDAP, puiser dans les territoires pour anticiper leurs besoins,
- Ce projet d'animation territoriale passe par l'élaboration du programme partenarial d'activités, la tenue de Clubs des Acteurs de la Ville et des Territoires soit le Lab'Forum de la ville et des territoires, la tenue de séminaires ou de colloques, la publication de Cahiers ou d'Actes...
- Il passe également par la connaissance des territoires et leur Observation : Mission Observatoire.

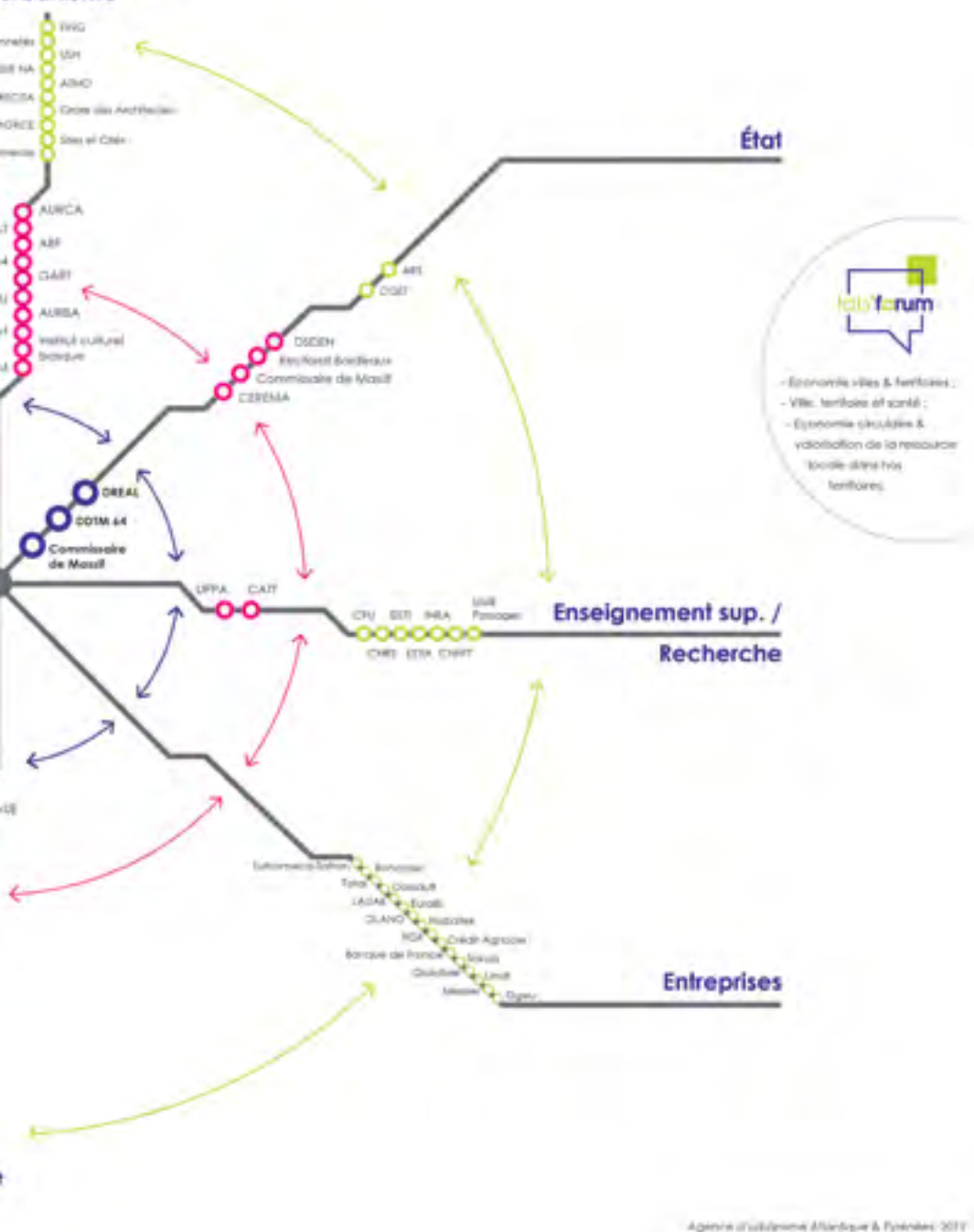
L'Agence doit construire et consolider son écosystème partenarial : se positionner en animation d'un réseau d'acteurs de la ville et des territoires.

- Pour se ressourcer auprès des acteurs de terrain,
- Pour sourcer les acteurs de terrain,
- Pour éclairer les problématiques des territoires, en favorisant les regards croisés des acteurs.

CE POSITIONNEMENT D'ARTICULATION ET D'ANIMATION D'UN RÉSEAU AUTOUR DE LA VILLE ET DES TERRITOIRES PERMET À L'AGENCE DE CULTIVER SA SPÉCIFICITÉ ET SA COMPLÉMENTARITÉ AU SERVICE DE SES MEMBRES.

Écosystème partenarial





2. NOTRE RÔLE : ACCOMPAGNEMENT DES COLLECTIVITÉS DANS LEURS POLITIQUES PUBLIQUES ACTUELLES ET FUTURES

Recherche de nouveaux partenariats et élargissement des périmètres d'intervention territoriale mais maintien d'un accompagnement prioritaire des membres et partenaires de l'AUDAP

- Maintenir des interventions au plus près de l'exercice des compétences fondamentales de nos membres en étant à l'écoute de leurs besoins,
- Un accompagnement revisité du fait de l'évolution des compétences des collectivités et des périmètres de projets : SCOT, PDU, PCAET, projets de territoires et autres politiques thématiques (habitat, environnement, paysages, commerce, etc.),
- Avec la recherche constante de plus-value liée à la mise en synergie entre les acteurs, les projets et les échelles,
- Un objectif de mutualisation des expériences et de transposabilité au bénéfice de tous,
- Poursuivre les interventions à toutes les échelles jusqu'aux sites de projets stratégiques au sein des agglomérations et des territoires (centralités, port, CEF...) ; travail en infra-communal sur projets urbains avec les villes et les petites villes,
- Organiser la complémentarité des interventions en lien avec la réorganisation de l'ingénierie au sein de plusieurs collectivités membres de l'AUDAP.

Un référentiel qui guide l'Action de l'agence :

- S'affirmer tiers-lieu, être proactif,
- Dialoguer/partager,
- Créer du collectif, mettre en confiance,
- Donner du sens, articuler.

Un cadre qui fixe les missions de l'agence et structure son programme partenarial :

- **POURUIVRE** les missions socles telles que réaffirmées par la loi et le code de l'urbanisme (suivi des évolutions urbaines, accompagnement des coopérations transfrontalières...),
- **ANCER** en continu l'AUDAP dans l'accompagnement des exercices de planification de projets (SCOT, PDU, PLUI...), les approches thématiques (mobilité, habitat, foncier...), les sites de projets stratégiques (port, centralités, quartiers, etc.),
- **POSITIONNER** l'action de l'Agence sur le grand territoire Sud Aquitain et son armature urbaine, y compris dans sa dimension transfrontalière,
- **AFFIRMER** les missions « plus-value » spécifiques à l'AUDAP :
 - Renforcer la mutualisation et la transversalité autour de problématiques et enjeux partagés, portés par le plus grand nombre possible de membres et à leur initiative,
 - Éclairer le territoire et nos membres sur des missions d'avenir en étant une force de proposition proactive stimulant les territoires,

- Positionner l'agence comme « espace forum » s'appuyant sur :
 - Les rencontres de l'AUDAP, la construction de Lab'Forum mettant en dialogue les acteurs de la ville et des territoires,
 - Ses moyens de communication, diffusion (site web, publications, etc.).

Nos thèmes et axes de travail

Pour mettre en œuvre son projet, l'agence souhaite :

- élargir ses compétences notamment en matière d'intelligence en économie territoriale, de sociologie, et de facilitation graphique,
- diversifier ses méthodes de travail et d'animation à travers le design¹ et les processus participatifs,
- intégrer l'approche environnementale et le développement durable dans tous ses travaux en construisant une grille de référentiels pour tous nos objets d'études.

En termes d'axes de travail, l'AUDAP travaillera chaque année avec le Comité Technique Partenarial, et ce, dès le mois de juin de chaque année, à la définition des missions de mutualisation augmentée et de chantiers d'avenir de l'année suivante et de la continuité de celles qui le nécessitent.

Les missions de mutualisation augmentée sont des démarches dans lesquelles tout ou grande partie des membres partagent les sujets qu'ils portent, peuvent se retrouver autour de réflexions telles que :

- Revitalisation/redynamisation/adaptation,
- L'observation,
- Rural/Urbain, Villes/Campagnes,
- Montagne : nouveaux usages/nouvelles pratiques vs modèles traditionnels : synergie ou concurrence ?

Les missions d'avenir sont des démarches proposées par les équipes de l'AUDAP visant à traiter de sujets à enjeux et/ou prospectifs tels que :

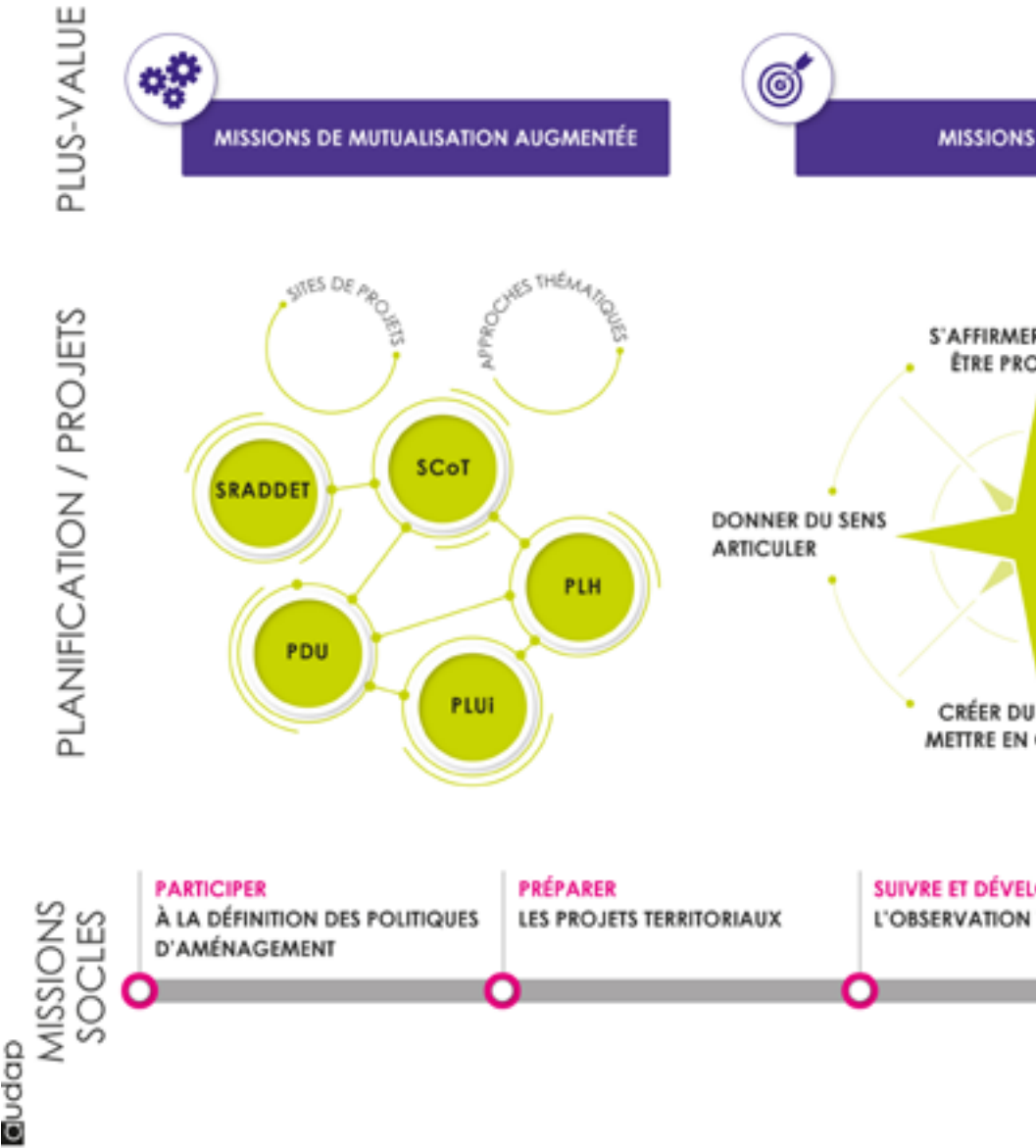
- La création locale de valeur à travers l'économie circulaire : autonomie alimentaire, systèmes productifs locaux, économie sociale et solidaire...
- La transition écologique et l'urbanisme bas-carbone,
- Les franges comme espaces de projet (agriculture, paysage, lisières, montagne, littoral...),
- Temporalité et mobilité dans l'approche des espaces,
- Vers des territoires plus frugaux : éloge de la lenteur et du rétrécissement ou comment faire plus et mieux avec moins,
- Territoire, connaissance, créativité et inventivité : de la place des arts et de la culture,
- La marche,
- Santé et territoire,
- Usages du numérique au service de territoires solidaires et équilibrés.

¹ Le Design : Souvent réduit par erreur au style ou à la décoration, le design est tout à la fois une démarche globale de conception, un ensemble de méthodes créatives, et une façon différente d'aborder les projets, au croisement des arts, des techniques et des sciences humaines. L'Audap a édité un In Situ au mois de décembre 2018 sur le thème du design « In Situ #3 | #design, #innovation : de l'audace pour nos territoires » >> <https://bit.ly/2WyQYeL>

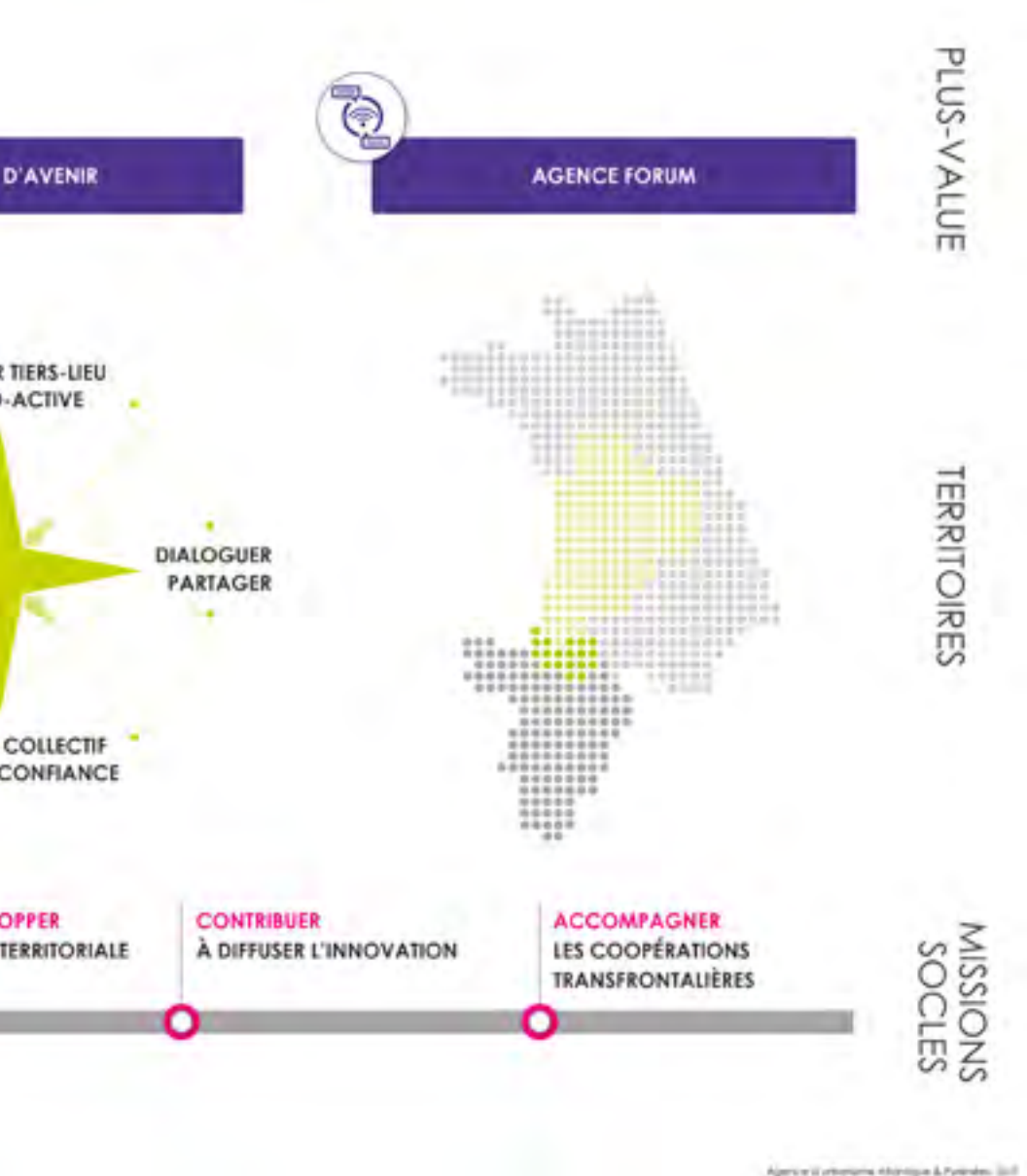
Notre engagement d'une offre de service renouvelée

- Un Observatoire renouvelé et dynamique : approfondir la connaissance des territoires, y compris sur le volet foncier : entreprises, tertiaire, commercial, touristique, habitat...
- Évaluer et confronter les dynamiques réellement à l'œuvre, au-delà des frontières administratives,
- Conforter l'expertise chaînée : habitat – foncier – urbanisme – mobilité,
- Projets de territoires et cohésion sociale dans des processus participatifs et itératifs,
- Garder dans toutes nos missions le référentiel aux trois entrées Environnement/Économie/Social. ■

Architecture des programmes d'activités annuels



LE PROGRAMME D'ACTIVITÉ PARTENARIAL CONSTITUE LE CADRE D'INTERVENTION DE L'AUDAP AUTOUR DES QUESTIONNEMENTS CONVERGENTS DE SES MEMBRES ET DE LEURS PROJETS PARTAGÉS. ADOPTÉ CHAQUE ANNÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, IL CONSTITUE L'EXPRESSION DE LA VOLONTÉ DES MEMBRES DE L'AGENCE D'URBANISME DE TRAVAILLER ENSEMBLE SUR CERTAINS SUJETS.





LA MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT-PROJET D'AGENCE

1. NOS MOYENS

Nos outils

- S'efforcer de garder un temps d'avance sur la culture du Numérique,
- Adapter nos outils informatiques aux exigences du projet d'Agence,
- L'Observatoire AUDAP,
- Deux sites (Bayonne, Pau), une Agence.

Nos membres : une formidable ressource à mobiliser

- Associer plus fortement les élus membres du CA aux travaux de l'Agence,
- Identifier des modes de participation adaptés en les définissant avec eux.

Notre organisation interne

- Un pôle clé-décrypteur : l'Observatoire,
- Un pôle plateforme/porte-voix : l'Agence Forum,
- Un pôle « Projets des territoires »,
- Un pôle « Stratégies urbaines ».

Notre richesse humaine : l'expertise de nos collaborateur·rice·s

Les membres et les partenaires de l'AUDAP reconnaissent la qualité des travaux qui repose avant tout sur l'expertise de ses collaborateur·rice·s. Affirmons que la première ressource de l'AUDAP est celle que représentent ses équipes hautement qualifiées.

- La diversité et la complémentarité des profils assurent une approche transversale des sujets,
- La pérennité des équipes de l'AUDAP permet à ses membres de disposer d'une mémoire et d'une connaissance des territoires sans équivoque,
- Le quasi militantisme des collaborateur·rice·s de l'AUDAP les pousse à innover et à développer de nouvelles approches, de nouvelles méthodes.

S'engager sur des méthodes de travail adaptées aux évolutions de la société et de ses besoins, le BY DESIGN :

- Intégrer, selon les projets ou études, les méthodes et pratiques issues du « processus de conception en design »,
- Expérimenter de nouvelles façons d'animer et de construire les projets avec un regard et des outils neufs plaçant l'humain (élus et techniciens membres, et également, selon les cas de figure, les citoyens ou praticiens d'horizons divers) au cœur de la réflexion.

Consolider les équipes :

- Leur apporter les meilleures conditions de travail, tant en termes d'environnement que de moyens : espaces de travail, moyens informatiques et numériques adaptés,
- Leur donner accès à de la formation sur des sujets ou méthodes de travail pour rester à la pointe de leur expertise.

Les synergies du réseau FNAU

- L'AUDAP est membre du réseau FNAU : source d'échanges d'expériences, de mutualisation, de formations : nous affirmons notre volonté d'en être un membre actif et porteur d'innovations,
- À proximité de l'AUDAP, seules deux Agences sont nos voisines immédiates : l'AURBA à Bordeaux et l'AUT à Toulouse : nous nous engageons à développer nos relations, en particulier vis-à-vis d'interlocuteurs communs,
- La présence du massif Pyrénéen invite également à tisser des liens avec les agences de Toulouse (AUT) et de Perpignan (AURCA),
- La dimension transfrontalière de notre territoire nous demande d'échanger avec nos homologues d'autres territoires transfrontaliers : Lille, Strasbourg...
- D'autres sujets invitent à s'enrichir du réseau FNAU : le littoral et la montagne par exemple.

Un contrat-projet entre les membres

- Le projet d'agence de l'AUDAP est un contrat entre les membres composant l'AUDAP : il est partagé et demandera l'adhésion des nouveaux membres ; il implique aussi une réciprocité,
- D'une part, il implique l'acceptation par les membres de l'évolution des moyens de l'Agence pour atteindre les objectifs qui lui sont confiés,
- D'autre part, l'équipe de l'Agence s'engage à la mise en œuvre adéquate et adaptée de ses moyens au service de la satisfaction des membres,
- Cette réciprocité dans le Contrat implique qu'au fur et à mesure de l'avancement du Projet d'Agence, celui-ci soit évalué, sur la base d'objectifs mesurables et présentés aux membres.

2. ÉVALUER, MESURER LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'AGENCE

Nos objectifs mesurables, évaluables

Il est indispensable que le Projet d'Agence soit évalué annuellement et bénéficie d'un point d'étape à mi-parcours, permettant éventuellement de procéder à des ajustements. La période de 6 ans correspond à deux engagements triennaux de nos membres :

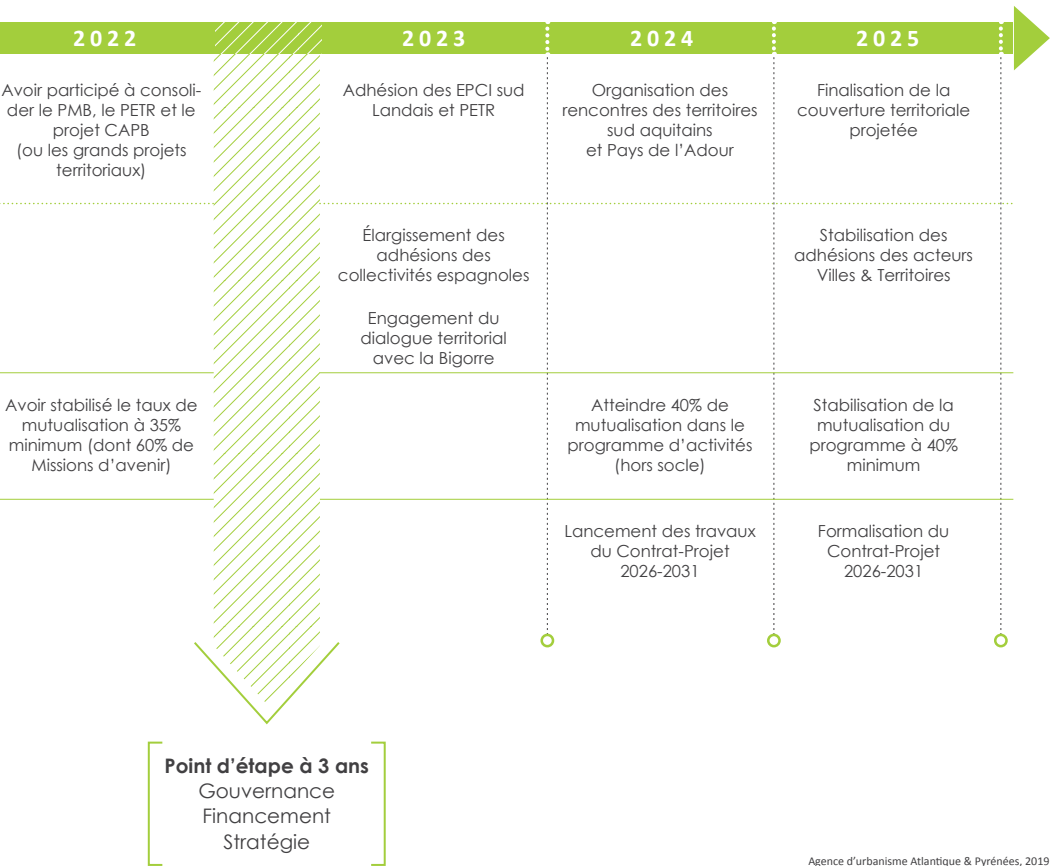
- Mieux couvrir notre aire territoriale dans une relation de proximité, à l'échelle des enjeux du Grand Sud Aquitaine et Transfrontalier : évaluation/mesure : couverture territoriale,
- Assurer la mutualisation de nos productions : soit par des missions mutualisées en tant qu'objets partenariaux, soit par des enseignements mutualisables : évaluation/mesure : part des missions mutualisables dans Programme Annuel de l'Agence et diffusion des Fiches Mutualisation,
- Offrir une plateforme aux acteurs des territoires, un tiers-lieu de confiance : évaluation/mesure : combien d'Acteurs associés ?
- Diversifier nos échelles d'intervention et consolider notre Pluridisciplinarité, nos Expertises : de la grande échelle au micro + Perméabilité entre périmètres ET Pluridisciplinarité : développer des savoir-faire spécifiques dans la gestion des processus, concertation, médiation, participation, circularisation : évaluation/mesure : sur quelles échelles ? Métiers couverts ?

Contrat - Projet d'Agence : les étapes

	2020	2021
Assise territoriale	Couverture / consolidation de 100% des EPCI des Pyrénées-Atlantiques	Avoir assuré le positionnement AUDAP sur les outils de planification stratégique "Grands Territoires"
Adhésions / Partenariat	Premiers partenariats avec les collectivités Espagnoles Premières adhésions Acteurs Villes & Territoires	Premières adhésions de collectivités Sud Landes
Mutualisation	Mise en oeuvre Nouvel Observatoire AUDAP	Atteindre 35% de missions mutualisées (hors socle)
Évaluation / mise en oeuvre		1ère évaluation du mode de financement et du conventionnement triennal

- Construire dans la prospective : Observer, expertiser, planifier ; Équilibre Stratégie/Opérationnalité : « parce qu’une stratégie inapplicable n’a jamais fait gagner » / Renforcer notre expertise thématique (dont Habitat) --> développer l’assise territoriale de l’Observatoire Local des Loyers (OLL) et obtenir la reconnaissance nationale par l’agrément auprès du ministère.
- Évaluation : Objectifs mesurables : point d’étape à trois ans.

IL EST INDISPENSABLE QUE LE PROJET D'AGENCE SOIT ÉVALUÉ ANNUELLEMENT ET BÉNÉFICIE D'UN POINT D'ÉTAPE À MI-PARCOURS, PERMETTANT ÉVENTUELLEMENT DE PROCÉDER À DES AJUSTEMENTS. UNE PÉRIODE DE 6 ANS EST PROPOSÉE : ELLE CORRESPOND À DEUX ENGAGEMENTS TRIENNAUX.



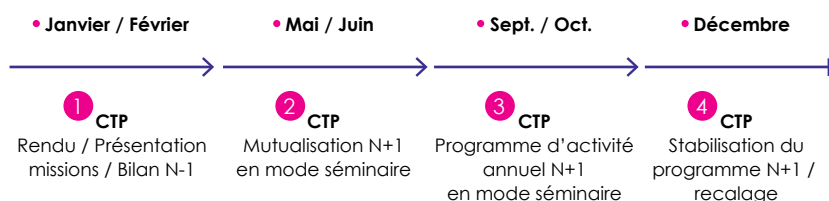
3. GOUVERNANCE ET FINANCEMENT : AU SERVICE DU CONTRAT-PROJET D'AGENCE

Le CTP, acteur de la mise en œuvre du Contrat-Projet d'Agence

Le Comité Technique Partenarial (CTP) qui rassemble les représentants techniciens permanents des membres de l'Agence est l'acteur mandaté par les élus pour assurer la mise en œuvre et le suivi du Contrat-Projet d'Agence. Ses fonctions :

- Mutualisation
- Construction et pilotage des programmes partenariaux annuels d'activité
- Présentation de missions confiées à l'AUDAP et échanges
- Suivi et évaluation de la mise en œuvre du Contrat-Projet d'Agence

Ce doit être un lieu favorisant la créativité et l'ambition stratégique. Un rythme annuel de 4 réunions de CTP a été défini, selon le principe suivant :



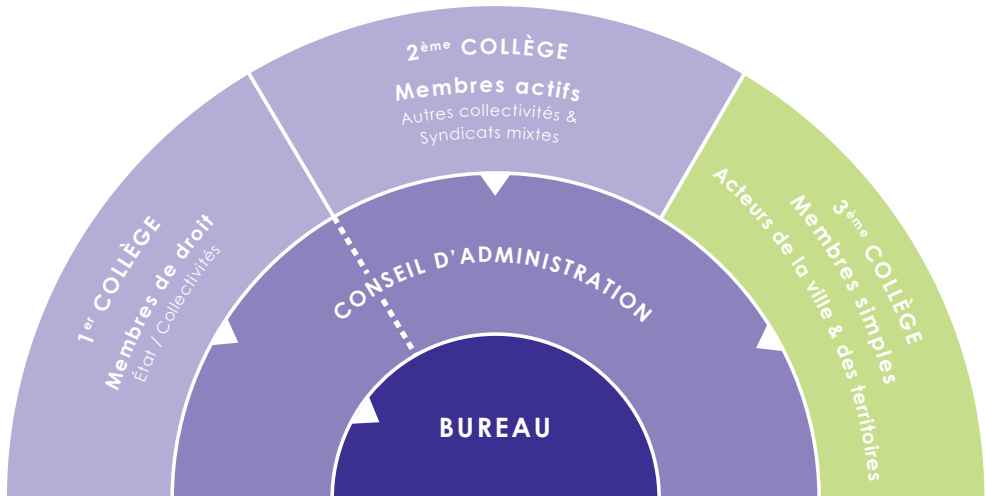
La représentation aux CTP peut être à géométrie variable selon les sujets (DGS, référents thématiques, etc.)

Une gouvernance reflet du Contrat-Projet

Pour un pacte de gouvernance :

- Notre Gouvernance doit être le reflet de nos Territoires si nous voulons être l'interlocuteur privilégié de ceux-ci
- Les statuts de l'Agence sont dans ce sens modifiés : création d'un Conseil d'Administration (1er, 2nd et 3ème Collèges), et recadrage du Bureau
- Création de trois Collèges de membres adhérents selon les responsabilités et les compétences des Membres :
 - 1er Collège : Membres de droit Collectivités et État : élection au Conseil d'Administration et Bureau, voix décisionnelles : en charge du pilotage de l'association, de la mise en œuvre du Projet d'Agence et de l'objectif de mutualisation
 - 2ème Collège : Autres Collectivités EPCI et Syndicats Mixtes : élection au Conseil d'Administration et Bureau, voix délibératives : fonction de garant de la déclinaison de la mutualisation dans les programmes d'activités annuels
 - 3ème Collège : Agences Territoriales ou Nationales, Acteurs des Territoires : rôle de témoins des actions de territoires, de paroles d'experts portées sur les thématiques étudiées par l'Agence (voix consultative).

Projet d'Agence : la gouvernance



Agence d'urbanisme Atlantique & Pyrénées, 2019

Un financement au service du Contrat-Projet

Pour un pacte de pérennité basé sur la confiance, la solidarité et la mutualisation

Les nouvelles modalités de financement de l'Agence dans ce Contrat-Projet visent à répondre à deux objectifs : d'une part l'évolution du contexte et des contraintes financières et budgétaires des Collectivités Territoriales, d'autre part, l'obligation de toilettage des statuts de l'association pour que la condition de membre soit plus lisible qu'elle ne l'est aujourd'hui et conforme au fait qu'une association rend des services à ses adhérents cotisants dans une logique de mutualisation.

Les membres de droit Collectivités Locales (Conseil Régional Nouvelle-Aquitaine, Conseil Départemental Pyrénées-Atlantiques, Communauté d'Agglomération Pays Basque, Communauté d'Agglomération Pau Béarn Pyrénées) contribuent au fonctionnement de l'association par une contribution annuelle de 95 000 € chacun valant également adhésion. L'État finance l'association sur ses lignes budgétaires propres affectées à cet objet.

Tous les autres membres, membres actifs et membres simples, adhèrent annuellement à l'association en s'acquittant d'une cotisation forfaitaire de 5 000 €.

Dans une logique de mutualisation, les membres de l'association définissent ensemble les missions de travail de l'AUDAP sur la base d'un prix de journée forfaitaire¹ intégrant les prestations de l'Observatoire et les productions de communication de l'AUDAP.

¹ Montant fixé annuellement, évolutif selon les charges de fonctionnement et les besoins pour répondre au programme d'activités confié par les membres

Ce nouveau modèle de financement s'inscrit dans une logique gagnant-gagnant entre l'AUDAP et ses adhérents : la qualité de réalisation des missions sera la garantie de la confiance apportée dans l'agence par l'adhérent.

- Pour répondre au principe de solidarité, ce mode de financement reposant moins sur la subvention de fonctionnement et plus sur les missions, implique la nécessité de contractualiser sur 3 (trois) ans avec l'AUDAP : chaque membre s'engage dans une Convention Triennale.
- Et, pour répondre au principe de mutualisation, chaque adhérent s'engage dans sa convention à participer à un pourcentage minimum de missions de mutualisation augmentée et/ou de missions d'avenir. ■



Ci-dessus : Discours d'ouverture des 20 ans de l'AUDAP, le 4 juillet 2019 à Pau, avec, de gauche à droite : François Bayrou, maire de Pau et président de la Communauté d'Agglomération Pau Béarn Pyrénées et Alain Lamassoure, ex-ministre, ex-député européen et président d'honneur de l'AUDAP.

Ci-contre, en haut : Atelier « Collectif et territoire : quels collectifs mettre au cœur des projets de territoire ? », animé le 4 juillet 2019 à Pau, lors des 20 ans de l'AUDAP.

En bas : Table-ronde et débat organisé lors des 20 ans de l'AUDAP, le 5 juillet 2019 à Bayonne ; réunissant autour de Nathalie Motsch, présidente de l'AUDAP : Laurence Rouède, conseillère régionale de Nouvelle-Aquitaine déléguée à l'urbanisme et au foncier et Jean-René Etchegaray, maire de Bayonne et président de la Communauté d'Agglomération Pays Basque.





Atelier de réflexion lors du séminaire « Équipe » sur le projet d'Agence du 28 mars 2019 à Salies-de-Béarn.

VERBATIM

Paroles tirées des différentes instances de l'agence en 2018 et 2019 (AG, Bureaux, CTP) et notamment des échanges autour du diagnostic stratégique de Michel Casteigts, consultant en management territorial et ingénierie de l'action publique.

RETROUVER/CLARIFIER

L'ESPRIT PARTENARIAL

« Non vous n'êtes pas des partenaires de l'agence, vous n'êtes pas des partenaires de l'agence parce que vous êtes des membres de l'agence. »

« NOUS sommes l'AUDAP ! »

« Qui ? Comment ? Combien chacun des partenaires apporte en contribution ? Et comment c'est reventilé ? membre de droit pas membre de droit ? Ce que ça implique, ce que ça n'implique pas... »

SORTIR

DU « I WANT MY MONEY BACK ... ONLY FOR ME »

« Il faut partir du sens qu'on est capable de trouver tous ensemble. Et à la fin, on aura une traduction budgétaire du sens et non pas un tableau Excel... Il faut penser le partenariat et ensuite on le traduira. »

« L'AUDAP doit être moins prestataire de service. »

« Il y a quelque chose à trouver sur l'autonomisation relative de la production par rapport au dénommé tableur Excel. »

RESTER

MILITANTS

« Tout le monde m'a dit que les personnels de l'agence étaient très compétents et plus encore qu'ils étaient très fortement engagés, certains ayant utilisé le terme, ce sont de véritables militants. »

CRÉATIFS

« On ne peut faire sans racine, mais non plus sans imagination... »

« L'AUDAP doit être capable de répondre à des questions qui ne sont pas posées et des commandes non formulées. »

PROCHES

« Concernant l'articulation des échelles, l'AUDAP apparaît comme un outil de proximité. »

« L'agence a une pertinence sur échelle supra locale mais qui doit s'appuyer sur le local. »

« Le sentiment que quand on est à l'échelon des communes, il n'y a pas de perception des enjeux de développement et d'urbanisme des territoires (mobilité, patrimoine...). Il ne s'agit d'être uniquement dans le macro ». »

REPENSER

LA RELATION ENTRE L'URBAIN ET LE RURAL

« Il faut que l'on repense la relation entre l'urbain et le rural non pas comme avant dans une logique de dichotomie, mais dans une logique de continuité territoriale, de rétablissement d'un continuum territorial. »

LA RÉALITÉ DES TERRITOIRES

« L'AUDAP peut aider à apporter de nouvelles grilles de lecture et de pensées des territoires, en s'appuyant sur les racines géographiques et culturelles ainsi que sur les dynamiques de mobilité tant du travail que des loisirs. »

L'OBSERVATOIRE

« Et il y a l'AUDAP qui porte un observatoire. Qu'est-ce qui doit être mis en commun ? Qu'est-ce que chacun peut vouloir garder ? On partage ? Comment ? Ce sont de véritables enjeux partenariaux. »

« La question de la donnée et de son expertise mais aussi la question de l'analyse. Il peut y avoir une dimension partenariale (la collecte) et une dimension plus complexe et moins partenariale (l'analyse). »

**Agence d'urbanisme
Atlantique & Pyrénées**

Petite Caserne - 2 allée des Platanes
BP 628

64106 Bayonne Cedex
Tél. 05 59 46 50 10

--

4 rue Henri IV - Porte J
64000 Pau
Tél. 05 33 64 00 30

www.audap.org

Les membres de droit de l'Agence d'urbanisme Atlantique & Pyrénées

