

COMMUNAUTE URBAINE DE BORDEAUX

**EXTRAIT
DU
REGISTRE DES DELIBERATIONS
DU
CONSEIL DE COMMUNAUTE**

**Séance du 30 mars 2007
(convocation du 19 mars 2007)**

Aujourd'hui Vendredi Trente Mars Deux Mil Sept à 09 Heures 30 le Conseil de la Communauté Urbaine de BORDEAUX s'est réuni, dans la salle de ses séances sous la présidence de Monsieur Alain ROUSSET, Président de la Communauté Urbaine de BORDEAUX.

ETAIENT PRESENTS :

M. ROUSSET Alain, M. JUPPE Alain, M. HOUEBERT Henri, M. BOBET Patrick, M. BRANA Pierre, M. BRON Jean-Charles, M. BROQUA Michel, Mme CARTRON Françoise, M. CAZABONNE Alain, M. CAZABONNE Didier, M. CHAUSSET Gérard, Mme CURVALE Laure, M. DAVID Alain, Mme DESSERTINE Laurence, M. DUCHENE Michel, Mme FAYET Véronique, Mme EYSSAUTIER Odette, M. FAVROUL Jean-Pierre, M. MARTIN Hugues, M. FELTESSE Vincent, M. FLORIAN Nicolas, M. FREYGEFOND Ludovic, M. GELLE Thierry, M. GUICHARD Max, M. LABISTE Bernard, Mme LACUEY Conchita, M. LAMAISON Serge, M. MERCIER Michel, M. SAINTE-MARIE Michel, M. SEUROT Bernard, M. SOUBIRAN Claude, M. TOUZEAU Jean, M. TURON Jean-Pierre, M. ANZIANI Alain, M. BANAYAN Alexis, M. BAUDRY Claude, M. BELIN Bernard, M. BELLOC Alain, Mme BOURRAGUE Chantal, M. BREILLAT Jacques, Mme BRUNET Françoise, M. CANOVAS Bruno, Mme CARLE DE LA FAILLE Marie Claude, M. CARTI Michel, M. CASTEL Lucien, M. CASTEX Régis, Mme CAZALET Anne-Marie, M. CHAZEAU Jean, Mme CONTE Marie-Josée, Mlle COUTANCEAU Emilie, M. COUTURIER Jean-Louis, M. DANE Michel, Mme DARCHE Michelle, M. DAVID Jean-Louis, Mme DELAUNAY Michèle, Mme DIEZ Martine, M. DOUGADOS Daniel, Mme DUBOURG-LAVROFF Sonia, M. DUCASSOU Dominique, Mme DUMONT Dominique, M. DUPRAT Christophe, M. DUTIL Silvère, Mme FAORO Michèle, M. FAYET Guy, M. FEUGAS Jean-Claude, M. GRANET Michel, M. GUICHOUX Jacques, M. GUILLEMOTEAU Patrick, M. HERITIE Michel, M. HOURCQ Robert, M. HURMIC Pierre, Mme ISTE Michèle, M. JAULT Daniel, Mme JORDA-DEDIEU Carole, M. JOUVE Serge, M. JUNCA Bernard, Mme KEISER Anne-Marie, Mme LIMOUZIN Michèle, M. LOTHAIRE Pierre, M. MANGON Jacques, M. MANSENCAL Alain, M. MAURIN Vincent, M. MERCHERZ Jean, M. MILLET Thierry, M. MONCASSIN Alain, M. MOULINIER Maxime, M. NEUVILLE Michel, Mme NOEL Marie-Claude, M. PARACHOU Serge, Mme PARCELIER Muriel, M. PETIT Alain, Mme PUJO Colette, M. QUANCARD Joël, M. QUERON Robert, M. REBIERE André, M. RESPAUD Jacques, M. SARRAT Didier, M. SEGUREL Jean-Pierre, M. SIMON Patrick, Mme WALRYCK Anne.

EXCUSES AYANT DONNE PROCURATION :

M. LABARDIN Michel à M. QUERON Robert	M.FAVROUL Jean-Pierre à M.DUPRAT Christophe (à cpter de 10 h 00)
M. PIERRE Maurice à Mme. CARTRON Françoise	M. FERILLOT Michel à M. BAUDRY Claude
M. PUJOL Patrick à M. FLORIAN Nicolas	M. GOURGUES Jean-Pierre à M. MERCIER Michel
M. VALADE Jacques à M. SOUBIRAN Claude	M.HERITIE Michel à M.HOUEBERT Henri (à cpter de 11 h 50)
M. BANNEL Jean-Didier à M. BANAYAN Alexis	M.JUPPE Alain à M.MARTIN Hugues (à cpter de 10 h 40)
M. BENOIT Jean-Jacques à M. JOUVE Serge	Mme KEISER Anne-Marie à M.DUTIL Silvère (à cpter de 11 h 30)
Mme. BRACQ Mireille à Mme. PARCELIER Muriel	Mme LACUEY à M.COUTURIER Jean-Louis (à cpter de 11 h 45)
Mme BRUNET Françoise à M. DUCASSOU Dominique (à cpter de 12 h00)	M. MAMERE Noël à M. DANE Michel
M. CANIVENC René à Mme PUJO Colette	M.MANGON Jacques à BELLOC Alain (à cpter de 12 h 05)
Mme CARLE DE LA FAILLE M.Claude à Mme DUBOURG-LAVROFF Sonia (à cpter de 10 h 40)	M. POIGNONEC Michel à M. FAYET Guy
M. CASTEX Régis à M. CASTEL Lucien (à compter du 11 h 45)	M. PONS Henri à M. PETIT Alain
M. CARTI Michel à Mme LIMOUZIN Michèle (à cpter de 11 h 30)	M.QUANCARD Joël à MANGON Jacques (à cpter de 11 h 30)
M. CAZENAVE Charles à M. CANOVAS Bruno	M.SEGUREL J. Pierre à M. FELTESSE Vincent (à cpter de 11 h 15)
M. CORDOBA Aimé à M. CHAZEAU Jean	M.SIMON Patrick à Mme DARCHE Michelle (à cpter de 10 h 50)
M. DAVID Alain à M.GRANET Michel (à cpter de 11 h 45)	M. TAVART Jean-Michel à M. HOURCQ Robert
Mme DE FRANCOIS Béatrice à M. ANZIANI Alain	Mme TOUTON Elisabeth à Mme. WALRYCK Anne
M. DELAUX Stéphan à M. DAVID Jean-Louis	M. TOUZEAU Jean à M.TURON Jean-Pierre (à cpter de 12 h 00)
Mme FAORO Michèle à M.MONCASSIN Alain (à cpter de 11 h 30)	Mme VIGNE Elisabeth à M. REBIERE André
Mme FAYET Véronique à M.GELLE Thierry (jusqu'à 10 h 40)	

LA SÉANCE EST OUVERTE

**Réorganisation de la direction Développement Opérationnel et Aménagement -
Décision**

Monsieur SEUROT présente le rapport suivant,

Mesdames, Messieurs

I – RAPPELS

La Direction du Développement Opérationnel et de l'Aménagement a été créée en janvier 2003.

Elle a pour mission de traduire sur le plan opérationnel les politiques urbaines communautaires, de restructurer et développer le territoire communautaire au moyen :

- des avis de synthèse des services dans le cadre de l'instruction des Autorisations d'Occupation des Sols,
- de la mise en œuvre d'un programme d'opérations publiques d'aménagement.

Pour mener à bien sa mission, la DDOA dispose de 36 postes : 11 cadres A, 7 cadres B, 18 Catégorie C.

L'organisation interne repose sur 4 Départements assurant la maîtrise d'ouvrage urbaine de la CUB en matière d'aménagement : 3 Départements Territoriaux couvrant des territoires de projet identifiés dans le cadre de l'élaboration du PLU (secteur Nord Ouest, secteur Sud Ouest et secteur Est – rive droite) et 1 Département Programmation/Evaluation

Depuis sa création, l'environnement de la DDOA a connu de nombreuses et notables évolutions du contexte juridique et réglementaire national (régime des enquêtes publiques et de la concertation, mise en concurrence des mandataires et des aménageurs, deux réformes du code des marchés publics ;...) ainsi qu'une évolution du contexte local (délibération cadre de la programmation des opérations d'aménagement, plan d'urgence pour le logement, prise en compte du développement durable, approbation du PLU,...). Ces évolutions ont eu un certain nombre d'incidences sur la conduite des opérations d'aménagement dont notamment un allongement des délais de procédure préalables aux décisions, des délais de concertation et des délais d'engagement effectif des opérations.

II - BILAN DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES DE LA DDOA

Activités « opérations d'aménagement »

De 25 opérations en décembre 2002, l'état des lieux du programme des opérations au 1^{er} janvier 2007, fait apparaître un total de 45 opérations auxquelles vont s'ajouter en 2007, 6 nouvelles études pré-opérationnelles à lancer.

Dans le champ des opérations d'aménagement, la DDOA a mis en place un dispositif de gouvernance visant d'une part, à associer les Municipalités à l'élaboration des projets et à les informer sur leur avancement. (c'est l'objet des Comités de Suivi créés pour chaque opération et présidés par les Maires) et d'autre part, à rendre compte et impliquer les Elus communautaires dans les choix stratégiques à opérer (c'est le rôle du Comité de Coordination des opérations d'aménagement)

Les conclusions des études pré opérationnelles ainsi que les décisions relatives à la mise en œuvre de nouvelles opérations ou au choix des opérateurs (après consultation) sont soumises à l'avis du Bureau avant d'être présentées en Commission et en Conseil.

Afin que les Elus communautaires puissent procéder aux différents choix qui s'offrent à eux, la DDOA a développé la méthodologie de la GSP en décomposant le processus d'élaboration et de mise en œuvre des opérations en phase et en jalon décisionnel.

Activités AOS

Sur la période écoulée de 1995 à 2005, le nombre de dossiers instruits a été en forte augmentation. Parmi les dossiers instruits les permis de construire représentaient 56% en 1995 et 70% en 2005. Sur la décennie, le nombre de permis de construire a progressé de plus de 30%.

Pour assurer sa mission, la DDOA a en outre développé le conseil auprès des communes et des professionnels de l'immobilier en amont du dépôt des demandes d'AOS ; ceci afin de mieux prendre en compte les préoccupations communautaires dans la mise au point des projets et faciliter ainsi l'instruction ultérieure.

Conclusions générales sur l'évaluation des activités

Sur le plan quantitatif, la quasi-totalité du programme des opérations d'aménagement figurant en annexe de la délibération de décembre 2002 a été engagée. L'activité AOS se révèle soutenue malgré un fléchissement du nombre de dossiers en 2006 dans l'attente de l'approbation du PLU. Cependant, ce fléchissement s'est accompagné d'une demande accrue de conseils dans la préparation des projets.

Sur un plan qualitatif, après 4 ans d'activité, il ressort que :

- l'insertion urbaine et architecturale des projets est plus soignée,
- une « culture urbaine » commune émerge mais elle est encore insuffisante,
- un déficit d'information sur les mécanismes et le dispositif de conduite des opérations provoque de réelles incompréhensions.

- la maîtrise d'ouvrage communautaire est désormais plus forte dans la préparation des nouvelles opérations, que ce soit au niveau du pilotage des opérations en régie, ou au niveau du contrôle des aménageurs.

Evaluation du plan de charge de la Direction

Les Départements Territoriaux

Les départements territoriaux assurent le pilotage des opérations d'aménagement et la rédaction des avis de la CUB sur les AOS.

Dans le champ de l'aménagement, les Chefs de départements et leurs adjoints sont chefs de projet des opérations situées sur leur territoire. A ce titre, leurs principales missions résident dans :

- l'établissement de marchés d'études,
 - le management des études pré-opérationnelles,
 - le management des études de mise au point,
 - pour les ZAC déléguées : l'établissement des consultations d'aménageurs, l'organisation des Comités technique et de suivi, la gestion des relations avec les aménageurs,
 - pour les ZAC en régie : l'animation de l'équipe projet, l'animation des Comités technique et de suivi, la commercialisation des charges foncières.
- Ils sont assistés par un ou deux techniciens.

En matière d'AOS, les départements territoriaux assurent la production des avis de la CUB sur les AOS complexes. Ils formulent des conseils auprès des communes et des professionnels de l'immobilier, ils assurent l'accueil et le renseignement du public. Le nombre de dossiers d'AOS traités par la DDOA est en moyenne sur les dix dernières années de 2 900 par an, soit 480 dossiers par agent. A cette charge d'instruction s'ajoute le temps consacré à l'information et au conseil qui est estimé à environ 25% du temps de travail.

En terme de répartition territoriale des AOS il est proposé une redistribution interne des dossiers afin de mieux répartir le plan de charge entre le Département Territorial Secteur Nord-Ouest et le Département Territorial Secteur Est sans recourir à des ressources supplémentaires.

Le Département Programmation/Evaluation (DPE) (6 agents)

Ses activités concrétisant la démarche CUB de maîtrise d'ouvrage urbaine peuvent se résumer ainsi :

- Optimiser les ressources financières affectées aux opérations d'aménagement par une meilleure gestion des budgets annuels, des budgets annexes, des PAE et des recettes de cession de charges foncières
- Mettre en place les outils et les conditions de renforcement de la maîtrise d'ouvrage communautaire par un contrôle accru des aménageurs, l'instauration d'outils de pilotage, de programmation et d'évaluation des opérations d'aménagement, une amélioration des outils méthodologiques et une démarche favorisant une progression du niveau d'expertise des départements territoriaux.

- Maîtriser les risques juridiques des opérations d'aménagement et des AOS par un renforcement de la veille juridique et la mise en place d'outils et de procédure de sécurisation de nos pratiques et avis
- Assurer la préparation et l'exécution des décisions communautaires (Bureau et Conseil) ainsi que la gestion des instances consultatives : Comité de Coordination des opérations d'aménagement et Commission spéciale des concessions d'aménagement
- Elaborer des outils de communication, promotion et information

La direction (4 agents)

Elle est composée : d'un directeur, d'un directeur adjoint, deux Adjointes Administratives

- Activités du directeur : organisation générale de la Direction, fixation des objectifs opérationnels, relations avec le vice-président en charge de l'urbanisme et de l'aménagement et les Maires, relations avec la Direction Générale et la Direction Générale du Pôle, représentation de la direction auprès des services extérieurs (A'URBA, aménageurs, mairies), direction de projets des opérations d'aménagement (50% des opérations).

- Activités du directeur-adjoint
 - coordination des activités des départements territoriaux et du département programmation-Evaluation
 - mise en place d'outils de suivi de l'activité et de méthodes de travail (notamment démarche « qualité sur l'activité AOS ») ;
 - relations avec les communes ;
 - direction de projets d'opérations d'aménagement (50% des opérations) ;
 - en l'absence du directeur, représentation de la direction auprès des instances communautaires.

III - PISTES D'AMELIORATION

L'objectif principal est de rendre plus performante notre organisation pour le court et le moyen terme face à la charge de travail croissante et face au nombre d'opérations à traiter en renforçant la maîtrise d'ouvrage urbaine afin de :

- consolider la maîtrise d'ouvrage urbaine
- mieux anticiper la programmation des opérations,
- réduire les délais de procédure,
- mieux éclairer le choix des élus
- conforter une organisation territoriale,
- mettre en œuvre les politiques communautaires en matière d'habitat et d'aménagement des territoires communaux,
 - développer la qualité urbaine, architecturale et environnementale des opérations en les inscrivant dans une démarche affirmée de développement durable.

IV – PROPOSITION D'ORGANIGRAMME

La proposition ci-dessous s'inscrit dans une perspective à court terme pour faire face à la pression actuelle et aux besoins majeurs à satisfaire en considérant qu'il conviendra de revisiter ce dispositif en 2009, au regard :

- de l'avancement des projets,
- de la charge de travail en cours et à venir,
- de l'avancée du déploiement des centres de proximité au sein des circonscriptions.

Anticiper les évolutions des métiers et la mise en place des « centres de proximité »

Les difficultés que rencontre aujourd'hui la Direction sont liées à un plan de charge plus important qu'il ne l'avait été imaginé lorsqu'elle a été créée. En outre, la proximité avec les communes conduit ces dernières, surtout lorsqu'elles ne disposent pas de services étoffés, à solliciter les départements territoriaux pour disposer de conseils, notamment avec la mise en application du PLU et du nouveau logiciel d'application AOS-DIA (Demande du Vice-Président en charge de l'Urbanisme pour que les communes qui sont encore en instruction DDE voient leur permis de construire instruits par la CUB).

Il est donc proposé de :

- **s'inscrire dans la volonté de déconcentrer progressivement les activités**, pour faire des départements territoriaux de la DDOA des « référents - experts » qui :
 - o d'une part, assureraient la mise en place et le soutien de cellules « urbanisme et aménagement » implantées au sein des « centres de proximité » ;
 - o d'autre part, continueraient à traiter les dossiers importants et les opérations les plus complexes ;
- pour ce faire, **réfléchir aux évolutions des métiers**, tant en matière d'AOS que d'opérations d'aménagement, et faire évoluer les profils de postes pour être en mesure à l'occasion d'éventuels départs, de recruter des collaborateurs déjà formés et pour ceux déjà en poste, de relever leur niveau de compétence grâce à un plan de formation continue.

Les renforcements d'effectifs qui seront réalisés pour développer les centres de proximité doivent conduire les collaborateurs recrutés dans cette direction à venir pendant quelques mois en stage au sein des départements territoriaux de la DDOA, pour ensuite rejoindre les « centres de proximité ». Cette formule renforcerait le sentiment d'équipe, garantirait une vision partagée de l'activité et faciliterait les échanges d'informations et d'expériences.

Cependant, cette proposition d'évolution à moyen terme ne doit pas occulter **le nécessaire renforcement à court terme**. Les chefs de départements territoriaux en particulier ne peuvent en l'état actuel concilier leur rôle d'animateurs d'équipe (surtout dans l'instruction des AOS) et de chefs de projet d'opérations d'aménagement. Il en est d'ailleurs de même pour le Département Programmation-Evaluation. En effet, ces dernières années, le droit s'est complexifié et les PAE se sont multipliés (pour ne pas recourir à des ZAC), avec pour conséquence une augmentation très significative des tâches de recouvrement des participations financières.

L'évolution de l'organigramme

La structure de la Direction sera confortée par la mise en place des renforcements suivants :

- le recrutement du Directeur des Grands Projets (poste laissé vacant par le départ du directeur adjoint) qui assurera l'intérim comme directeur adjoint quand il y a lieu et qui libèrera du temps au Directeur dans la conduite de projet au profit du management de sa direction. Le Directeur des grands projets s'appuiera particulièrement sur les moyens du Département Programmation-Evaluation pour mener son action de maîtrise d'ouvrage urbaine.

- un renforcement des départements territoriaux par le recrutement de chefs de projets (cadres A). Ce renforcement des effectifs des départements territoriaux avec des profils de « chefs de projets territoriaux » devra s'accompagner d'une évolution des responsables de départements territoriaux vers un rôle de directeur de projet. A noter que ce rôle pourra également être assuré vis à vis des chefs de projets situés au sein des centres de proximité.

- un renforcement du département Programmation – Evaluation dans deux directions : l'une consacrée aux affaires juridiques et administratives, l'autre consacrée à la gestion du pilotage et à l'évaluation du programme des opérations d'aménagement ainsi qu'aux aspects financiers et du suivi des contrats (mandats, concessions d'aménagement, marchés).

Le renforcement des effectifs

Le maintien de la structure de la Direction permet son évolution progressive tout en assurant la continuité de l'activité. Ainsi, la mise en place pourrait comprendre plusieurs phases.

Dans une première phase 2007 – 2008 l'hypothèse d'évolution de l'organigramme consisterait à engager deux cadres A et un cadre B.

2007 : création d'un poste de cadre A et d'un poste de rédacteur afin de renforcer le Département Programmation - Evaluation. En effet, la complexité des procédures et la nécessité d'apporter un soutien juridique aux AOS justifient ces créations.

2007 : création d'un poste de cadre A par transformation d'un poste de catégorie B pour renforcer le Département Territorial Sud-Ouest comprenant une grande partie de Bordeaux mais aussi Pessac et Mérignac.

2008 : création d'un poste de cadre A pour renforcer Département Nord-Ouest .

2008 : création d'un poste de catégorie B administrative au Département Programmation – Evaluation par transformation d'un poste de catégorie C.

En conclusion, dans une première phase 2007 – 2008, il vous est proposé trois recrutements (2A + 1B) et deux modifications de grade dans l'organigramme (1B remplacé par 1A et 1C par 1B) et l'accueil de personnels de la DOVCP en formation. De plus un poste de technicien du Département Territorial Est sera transféré au Département Nord-Ouest.

Dans un second temps (après 2009), il sera envisagé de proposer lors de futurs Plan de recrutement de transformer les trois postes de cadre B (assistant urbaniste) en postes «cadre A» et les postes d'instructeur (4 agents techniques ou de maîtrise) en postes de cadre B.

Le recrutement de ces trois nouveaux cadres A devrait permettre d'ici 4 à 5 ans d'atteindre la réalisation de 60 opérations, la consommation de 23 Millions d'euros et la réalisation effective de 1500 logements avec 500 logements sociaux.

Dans ces conditions, il vous est proposé, Mesdames, Messieurs, si tel est votre avis de bien vouloir décider de l'organisation décrite ci-dessus ainsi que des créations et transformations pour les années 2007 et 2008, soumises à l'avis du Comité technique Paritaire du 12 mars 2007 soit :

- en 2007 : la création d'un poste de cadre A
la création d'un poste de Rédacteur
la transformation d'un poste de catégorie B en poste de catégorie A.

- en 2008 : la création d'un poste de cadre A
la transformation d'un poste de catégorie C en poste de catégorie B.

Les dépenses correspondantes sont inscrites au chapitre 012, traitements et charges compris, soit un montant de 128 967 Euros en année pleine pour l'année 2007.

Les conclusions, mises aux voix, sont adoptées à l'unanimité.

Fait et délibéré au siège de la Communauté Urbaine le 30 mars 2007,

Pour expédition conforme,
par délégation,
le Vice -Président,

**REÇU EN PRÉFECTURE LE
17 AVRIL 2007**

PUBLIÉ LE : 17 AVRIL 2007

M. BERNARD SEUROT