



D.2017.10.04.8.1

**EXTRAIT DU REGISTRE
DES DELIBERATIONS DU SYNDICAT MIXTE DES TRANSPORTS EN COMMUN
DE L'AGGLOMERATION TOULOUSAINE**

Séance du 4 Octobre 2017

8 - RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCES DE L'ADMINISTRATION**8.1 - Institution d'un « groupe » et approbation du projet de charte de gouvernance avec Toulouse Métropole**

L'an deux mille dix-sept, le quatre octobre à Toulouse Métropole, le Syndicat Mixte des Transports en Commun de l'Agglomération Toulousaine, s'est réuni sous la présidence de Monsieur Jean-Michel LATTES, Président du Syndicat Mixte.

	PRESENTS	POUVOIR	ABSENTS EXCUSES
TOULOUSE METROPOLE			
ANDRÉ Gérard	X		
AUJOULAT Michel	X	X (M. Lafon à partir de 10h32)	
BRIAND Sacha	X		X(Empêché d'assister temporairement à la séance sans donner pouvoir à partir de 11h15)
CARNEIRO Grégoire	X		X(Empêché d'assister temporairement à la séance sans donner pouvoir à partir de 11h25)
CHOLLET François		X (M. Trautmann jusqu'à 10h45)	X(Absent excusé à partir de 10h46)
DEL BORRELLO Marc	X		
GRASS Francis	X		
KELLER Bernard	X	X (M. Grass à partir de 10h30)	
LAGLEIZE Jean-Luc		X (Mme Marti)	
LATTES Jean-Michel	X		
MARTI Marthe	X		
MOUDENC Jean-Luc		X (M. Lattes)	
TRAUTMANN Pierre	X	X (M. Del Borrello à partir de 10h45)	
TRAVAL-MICHELET Karine	X	X (M. André à partir de 11h10)	
COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION DU SICOVAL			
AREVALO Henri	X		
LAFON Arnaud	X		
SITPRT			
BACOU Denis	X		
GUYOT Philippe	X		

Dans le tissu économique et social métropolitain et des partenaires majeurs

Afin de mettre en œuvre ses politiques publiques, Toulouse Métropole travaille avec des opérateurs de politiques publiques majeurs dont la finalité première est étroitement liée au service public et à l'intérêt général.

Partenaires privilégiés, les opérateurs de Toulouse Métropole sont de plus en plus amenés à fournir des réponses techniques et financières adaptées dans un environnement désormais pleinement concurrentiel.

Toulouse Métropole est l'un des territoires les plus attractifs de l'hexagone par sa croissance économique et démographique. Ce dynamisme impose corolairement à notre territoire de relever des « défis » majeurs : celui de la solidarité en garantissant la cohésion sociale, celui de l'environnement en garantissant le bien-être de chacun, et celui de l'ambition en hissant la métropole toulousaine au rang de métropole européenne.

Pour autant, depuis 2014, le territoire toulousain est confronté à un environnement et à un modèle institutionnel et financier qui se reconfigure mais dont l'équation présente encore des critères incertains et potentiellement à risque pour toute la sphère publique locale.

Plus que jamais, ces enjeux accroissent la nécessité d'une coordination toujours plus étroite certes entre Toulouse Métropole et ses partenaires opérateurs, mais aussi, entre opérateurs, pour œuvrer collectivement à une vision partagée du développement du territoire en renforçant, ainsi, la cohérence de la décision publique.

C'est pourquoi, Tisséo-Collectivités, en tant qu'opérateur, souhaite s'engager dans une démarche de dialogue stratégique partagée et consolidée dans une logique de « Groupe » formalisée par une Charte.

Celle-ci vise à instituer, dans le cadre d'une démarche progressive, un groupe d'acteurs associant Toulouse Métropole et ses opérateurs partenaires historiques, dont Tisséo-Collectivités, acteurs majeurs du rayonnement métropolitain.

Cette charte est le fruit d'une réflexion concertée avec les Présidents et Directeurs généraux de ces structures, menée en juin dernier.

La composition du « Groupe » comprendra 12 membres :

- Domaine de l'aménagement et de l'urbanisme :
 - SEM OPPIDEA,
 - SPLA EUROPOLIA,
 - Établissement Public Foncier Local du Grand Toulouse (EPFL),
 - SPL Réseaux d'infrastructure Numérique (RIN -Zefil),
 - Agence d'Urbanisme et d'Aménagement Toulouse aire métropolitaine

(AUAT).

- Domaine des transports :
 - Syndicat Mixte des Transports en Commun (SMTC),
 - Régie d'exploitation du réseau urbain (EPIC),
 - SPL Société de Mobilité de l'Agglomération Toulousaine (SMAT).
- Domaine du tourisme et de l'économie :
 - SEM So Toulouse.
- Domaine de l'habitat :
 - Toulouse Métropole Habitat.
- Domaine de la culture scientifique :
 - SEM d'Exploitation de Centres Culturels Éducatifs et de Loisirs (SEMCCEL)

- Cité de l'Espace.

Accusé de réception en préfecture
031-253100986-20171006-20171004-8-1D-
DE
Date de télétransmission : 06/10/2017
Date de réception préfecture : 06/10/2017

À l'avenir, ce périmètre pourrait être élargi à d'autres opérateurs de la Métropole.

La charte s'articulerait autour de deux documents de référence :

- un « cadre général », objet de la présente délibération, qui s'appliquerait de façon indifférenciée à toutes les parties,
- des « protocoles d'orientations partagées » entre Toulouse Métropole et chaque partenaire opérateur. Les protocoles d'orientations partagées permettraient de garantir la convergence des objectifs tout en permettant à chaque opérateur partenaire de se situer clairement dans la stratégie métropolitaine.

Le « cadre général » de la Charte se déclinerait autour de trois grands axes :

- un partenariat fondé sur la « transparence de l'information et la formalisation des échanges », permettant à Toulouse Métropole comme à ses partenaires de disposer d'informations de qualité très en amont des processus décisionnels,
- un « partenariat renforcé » en termes de collaboration sur les stratégies à déployer et des indicateurs permettant de les évaluer,
- un partenariat renforcé « sur les actions de communication vers le public ».

Il est donc proposé d'approuver les termes du projet de Charte entre Toulouse Métropole et ses partenaires opérateurs et d'en autoriser la signature.

Il est donc proposé d'approuver les termes du projet de charte entre Toulouse Métropole et ses partenaires opérateurs et d'en autoriser la signature.

Le Comité Syndical :
Entendu l'exposé de Monsieur le Président,
Après en avoir délibéré et à l'unanimité des votants :

ARTICLE 1 : APPROUVE la constitution d'un « Groupe » formalisé par une charte de gouvernance.

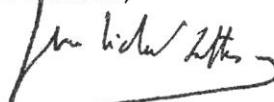
ARTICLE 2 : APPROUVE les termes de cette charte.

ARTICLE 3 : AUTORISE le Président de Tisséo-Collectivités à signer la Charte de Gouvernance des partenaires opérateurs de Toulouse Métropole, telle qu'annexée à la présente délibération.

ARTICLE 4 : DIT que la présente délibération sera transmise à Monsieur le Préfet pour contrôle de légalité.

Ainsi fait et délibéré les jour, mois et an que dessus,
Pour extrait conforme,

Le Président,



Jean-Michel LATTES

**CHARTRE DE GOUVERNANCE
DES PARTENAIRES OPERATEURS
DE TOULOUSE METROPOLE**

(LOGOS PARTENAIRES A INTEGRER)

SOMMAIRE

I. INSTITUTION D'UN GROUPE ET D'UNE CHARTE DE GOUVERNANCE

II. PERIMETRE DE LA CHARTE ET CONSTITUTION DU GROUPE

III. LES PRINCIPES DE LA CHARTE

1. La transparence de l'information et la formalisation des échanges
2. Un partenariat renforcé
3. La coordination des actions de communication vers le public

IV. LA MISE EN OEUVRE DE PROTOCOLES D'ORIENTATIONS PARTAGEES

1. Les protocoles d'orientations partagées
2. Suivi et évaluation

V. DIFFUSION DE LA CHARTE

I. INSTITUTION D'UN GROUPE ET D'UNE CHARTE DE GOUVERNANCE:

Les sociétés d'économie mixte (SEM), les sociétés publiques locales (SPL), les sociétés publiques locales d'aménagement (SPLA), les établissements publics (OPH, syndicat mixte,...) et les associations sont des acteurs institutionnels importants dans le tissu économique et social métropolitain mais aussi des partenaires majeurs dans la mise en œuvre des politiques publiques de Toulouse Métropole.

Ils constituent des opérateurs de politiques publiques de premier rang dont la finalité première est étroitement liée au service public et à l'intérêt général. Dans son rapport avec ses partenaires opérateurs, Toulouse Métropole est donc à la fois actionnaire de référence (et/ou majoritaire), cocontractant ou collectivité de référence.

Partenaires privilégiés, ils ont plus que jamais l'obligation de fournir des réponses techniques, financières adaptées dans un environnement en pleine mutation et désormais pleinement concurrentiel. En 2014, dans l'une de ses résolutions, la Fédération des Entreprises Publiques Locales se faisait déjà l'écho de ces enjeux : *« la rationalisation de l'action publique à l'échelle métropolitaine doit concilier efficience, efficacité, proximité et réactivité ».*

Toulouse Métropole est l'un des territoires les plus attractifs de l'hexagone par sa croissance économique et par sa croissance démographique. Ce dynamisme impose corolairement à notre territoire de relever des « défis » majeurs : celui de la solidarité en garantissant la cohésion sociale, celui de l'environnement en garantissant le bien-être de chacun, et celui de l'ambition en hissant la métropole toulousaine au rang de métropole européenne.

Pour autant, depuis 2014, le territoire toulousain est confronté à l'émergence d'un nouveau modèle institutionnel et financier dont l'équation présente encore des critères incertains et potentiellement à risque pour toute la sphère publique locale.

C'est pourquoi, cette mutation doit continuer à réinterroger nos pratiques pour améliorer la qualité et la transparence de l'action publique vis-à-vis des habitants de ce territoire.

Plus que jamais, ces enjeux accroissent la nécessité d'une coordination toujours plus étroite entre Toulouse Métropole et ses partenaires opérateurs afin d'œuvrer collectivement à une vision partagée du développement du territoire en renforçant ainsi la cohérence de la décision publique.

Les actions engagées et à venir doivent ainsi demeurer complémentaires et en synergie avec les orientations politiques de Toulouse Métropole selon un principe *de dialogue régulier*. Ce dialogue permanent, entre la Métropole et ses partenaires mais aussi, entre partenaires opérateurs, doit contribuer, dans le cadre d'une approche innovante de la gouvernance, à l'unité et au sentiment d'appartenance à un « *Groupe* » territorial. Les principes du « *Groupe* » sont formalisés par la présente charte.

Celle-ci vise à instituer un groupe d'acteurs associant Toulouse Métropole et des opérateurs partenaires historiques, acteurs majeurs du rayonnement métropolitain. Néanmoins, cette démarche qui s'amorce *n'est pas exclusive* et pourra ultérieurement s'élargir ouvrir à d'autres opérateurs une fois la démarche consolidée.

Cette charte est le fruit d'une réflexion concertée. Elle est rendue publique et approuvée en Conseil Métropolitain puis présentée aux conseils d'administration, aux comités syndicaux, aux instances dirigeantes des organismes concernés où elle est approuvée.

La *charte* s'articule autour de deux documents de référence :

- * un ***cadre général***, objet du présent document, qui s'applique de façon indifférencié à toutes les parties,

- * des ***protocoles d'orientations partagées*** entre Toulouse Métropole et chaque partenaire opérateur.

Les protocoles d'orientations partagées seront l'aboutissement d'une réflexion collective et réaliste. Ils permettront à la Métropole de préciser ses orientations de politiques publiques et à chacun des partenaires opérateurs de proposer ses orientations stratégiques et opérationnelles au regard de ces politiques publiques. Les protocoles d'orientations partagées permettront de garantir la convergence des objectifs tout en permettant à chaque opérateur partenaire de se situer clairement dans la stratégie métropolitaine.

Ces protocoles permettront ensuite de décliner pour chaque entité les principes généraux de la charte ainsi que les outils d'accompagnement et de suivi des politiques publiques menées.

Les *acteurs* de la charte se déclinent comme suit :

* du côté de **Toulouse Métropole**, les acteurs de la charte sont principalement les élus, à savoir :

- le Président de Toulouse Métropole, garant du dispositif,
- les Elus référents des secteurs d'activité concernés,
- les Elus représentants Toulouse Métropole dans les conseils d'administration (présidents, administrateurs) ou dans les organes délibérants des partenaires opérateurs concernés.

Les élus pourront se faire assister par l'administration de Toulouse Métropole-Ville de Toulouse, à savoir :

- le directeur général des services, les directeurs généraux délégués, les directeurs généraux adjoints,
- la délégation générale à la modernisation de l'administration, et notamment, la mission dédiée au pilotage du dispositif,
- les directions opérationnelles et supports de la collectivité,

* Du côté des **partenaires opérateurs**, les acteurs sont :

- le Président du conseil d'administration ou de l'organe délibérant,
- le directeur général,
- les administrateurs ou les élus désignés,
- les services internes.

II. PERIMETRE DE LA CHARTE ET CONSTITUTION DU GROUPE :

1. Le périmètre de la charte intègre :

- les sociétés d'économie mixte, les sociétés publiques locales (SPL) et les sociétés publiques locales d'aménagement (SPLA) dans lesquelles Toulouse Métropole est l'actionnaire de référence,
- des établissements publics dont Toulouse Métropole est la collectivité de référence et l'établissement de rattachement,

- et, le cas échéant, des associations.

2. La charte s'applique et est destinée à être diffusée à l'ensemble des partenaires opérateurs suivants :

Le périmètre du « Groupe » comprend trois sociétés d'économie mixte (SEM), deux sociétés publiques locales (SPL), une société publique locale d'aménagement (SPLA) dont Toulouse Métropole est l'actionnaire majoritaire ou de référence ainsi que quatre établissements publics et une association, l'Agence d'Urbanisme et d'Aménagement de Toulouse, dont Toulouse Métropole est la collectivité de référence, soit un groupe de 12 membres :

- Domaine de l'aménagement et de l'urbanisme :
 - SEM **OPPIDEA**
 - SPLA **EUROPOLIA**
 - Etablissement Public Foncier Local Toulouse Métropole (**EPFL**)
 - SPL Réseaux d'infrastructure Numérique (**RIN -Zefil**)
 - Agence d'Urbanisme et d'Aménagement Toulouse aire métropolitaine (**AUAT**)
- Domaine des transports :
 - Syndicat Mixte des Transports en Commun (**SMTC**)
 - Régie d'exploitation du réseau urbain (**EPIC**)
 - SPL Société de Mobilité de l'Agglomération Toulousaine (**SMAT**)
- Domaine du tourisme et de l'économie :
 - SEM **So Toulouse**
- Domaine de l'habitat :
 - Toulouse Métropole Habitat**
- Domaine de la culture scientifique:
 - SEM d'Exploitation de Centres Culturels Educatifs et de Loisirs (**SEMECCEL**)- Cité de l'Espace

III. LES PRINCIPES DE LA CHARTE

La charte s'inscrit dans une démarche de transparence et d'approfondissement des relations entre toutes les parties prenantes signataires. Elle témoigne de la volonté des membres du groupe constitué d'inscrire leurs relations dans un partenariat durable autour de principes essentiels que sont la transparence, la rigueur et l'efficacité dans la gestion et cela dans le respect des prérogatives et des champs de responsabilité de chacun.

Ces principes se déclinent en trois articles :

1. LA TRANSPARENCE DE L'INFORMATION ET LA FORMALISATION DES ECHANGES :

Afin d'améliorer l'échange et la fluidité de l'information entre la collectivité et les partenaires opérateurs, il est convenu :

- que la transparence de l'information est garantie par le directeur général des services de Toulouse Métropole / Ville de Toulouse et par les directeurs généraux des partenaires opérateurs,
- que soient désignés des *directeurs généraux référents* pour chaque opérateur partenaire et des *référents techniques* à la fois au sein de la collectivité et au sein de chaque partenaire opérateur, ceux-ci sont précisés dans les protocoles d'orientations partagées,
- que les partenaires opérateurs et la collectivité s'engagent dans un processus de concertation et d'information très en amont des processus décisionnels permettant à chaque acteur d'apprécier, d'anticiper et de valoriser le choix public,
- que les partenaires opérateurs et la collectivité s'engagent en tant que de besoin à faciliter l'accès aux instances officielles, comités et autres lieux aux directeurs généraux référents et réciproquement, pour de faciliter la connaissance des dossiers stratégiques.

- en cas d'empêchement, le directeur général des services et/ou le directeur général référent peuvent se faire représenter dans les instances au même titre que le directeur général du partenaire opérateur.

2. UN PARTENARIAT RENFORCE:

Le renforcement de la collaboration entre la collectivité et les partenaires opérateurs a pour objectif de développer le sentiment d'appartenance à un groupe territorial et à un réseau de dirigeants. Il se traduit par :

a. Une articulation renforcée de l'action publique et des stratégies par :

- la tenue au moins une fois par an d'une *Conférence des Présidents* sous l'égide du Président de Toulouse Métropole .Elle réunit l'ensemble des acteurs signataires de la Charte, à savoir les Présidents et les directeurs généraux des partenaires-opérateurs ainsi que la direction générale de Toulouse Métropole. Elle peut être l'occasion de faire un bilan annuel des actions engagées et d'explicitier les priorités stratégiques,
- une concertation et des échanges transversaux renforcés entre les directions générales de Toulouse Métropole/Ville de Toulouse et les partenaires opérateurs afin de permettre à ces derniers de proposer notamment leurs contributions au développement des politiques publiques initiées par la collectivité,
- une réunion annuelle de travail des directions générales portant sur l'analyse partagée des bilans d'activité, comptes annuels, perspectives et évolutions,
- des rencontres régulières planifiées entre les partenaires opérateurs et la collectivité à différents échelons : élus, directeurs généraux et services,
- l'organisation d'une collaboration transversale entre les partenaires opérateurs sur des projets convergents et à enjeux communs,
- des échanges transversaux permettant d'améliorer les process existants, la mutualisation des moyens et des ressources.

b. Un suivi de l'activité au cours de l'exercice social par:

- la mise à disposition annuelle du *plan de développement* à moyen terme (activité, investissements, budgets,...) du partenaire opérateur,
- la mise en place d'outils de suivi des objectifs partagés par la collectivité et les partenaires opérateurs,
- la mise à disposition d'indicateurs de gestion et d'activité par le partenaire opérateur,
- la mise à disposition par le partenaire opérateur des données communiquées à des tiers (organismes consulaires, fédératifs, associatifs...),
- Les investissements exceptionnels, les opérations de croissance externe, comme les évolutions de périmètre d'activité, font l'objet aussi d'une présentation approfondie à Toulouse Métropole et suffisamment en amont des procédures officielles d'engagement,
- Au cours des travaux d'élaboration des budgets annuels par les partenaires opérateurs, des points d'étapes sont organisés avec les directeurs généraux référents, le directeur général adjoint chargé des finances de Toulouse Métropole permettant une concertation approfondie en vue d'éventuels arbitrages,
- la mise à disposition au début de chaque année au directeur général des services de Toulouse Métropole des frais généraux (référéncés sur l'état N°2067-SD de la liasse fiscale) concernant les cinq personnes les mieux rémunérées de l'entité, notamment, les rémunérations directes et indirectes, avantages annexes, les frais de voyage et déplacement, frais de réception se rattachant à la gestion de l'entreprise et lui incombant, etc.)

c. Un suivi par la collectivité des conseils d'administration, conseils et comité divers :

Le partenaire opérateur devra :

- Informer et produire l'ordre du jour et les délibérations (versions définitives) 10 jours au moins avant tout Conseil d'administration, Assemblée Générale et Comités syndicaux à Toulouse Métropole,
- prendre toute mesure utile pour permettre au directeur général des services et au directeur général référent de la collectivité ou à leurs représentants d'assister à tout ou partie des séances du conseil d'administration et des divers comités stratégiques et d'engagements.
- créer, lorsqu'il(s) n'existe(nt) pas, un (des) comité(s) d'engagement: mis en place par le conseil d'administration, ce(s) comité(s) aura(ont) vocation à faciliter la connaissance des dossiers stratégiques, notamment ceux évoqués aux prochaines séances du conseil d'administration.

La collectivité s'engage de son côté à :

- assurer la représentation de l'administration comme indiqué supra dans les instances se tenant en amont des conseils d'administration,
- apporter aux élus métropolitains siégeant en qualité d'administrateur une expertise en amont et en aval des séances des conseils d'administration,
- communiquer les ordres du jour des Conseils métropolitains et les projets de délibération aux partenaires.

**3. LA COORDINATION DES ACTIONS DE COMMUNICATION
VERS LE PUBLIC :**

La collectivité et les partenaires opérateurs coordonnent leurs actions de communication vers le public :

- l'information sur les grands projets développés au service des habitants est mise en cohérence par des actions de communication concertées

Accusé de réception en préfecture
031-253100986-20171006-20171004-8-1D-
DE
Date de télétransmission : 06/10/2017
Date de réception préfecture : 06/10/2017

- la collectivité transmet à leurs partenaires toute production les concernant et ayant vocation à être rendue publique,
- les partenaires opérateurs informent préalablement la direction de la communication externe de Toulouse Métropole des actions de communication qu'elles préparent et de tout élément touchant à son image.

IV. LA MISE EN ŒUVRE DE PROTOCOLES D'ORIENTATIONS PARTAGEES :

Les parties déclineront les principes présentés ci-dessus dans des protocoles d'orientations partagées pour chaque entité. Les parties veilleront à ce que les protocoles soient élaborés en cohérence avec les autres documents conventionnels et schémas directeurs.

1. LES PROTOCOLES D'ORIENTATIONS PARTAGEES (POP) :

L'objectif des protocoles d'orientations partagées est de faciliter la mise en cohérence des orientations stratégiques de chacun des acteurs avec les politiques publiques initiées par Toulouse Métropole.

Comme évoqué en préambule, les politiques publiques et les priorités de la collectivité dans le secteur concerné seront décrites dans ce protocole. Ces protocoles d'orientations partagées permettront de renforcer la cohérence et la convergence des orientations de politiques publiques arrêtées tout en permettant à chaque opérateur partenaire de se situer clairement dans la stratégie métropolitaine.

Les propositions des partenaires opérateurs, coordonnées avec les politiques publiques initiées par Toulouse Métropole, y seront déclinées. Le protocole précisera les orientations partagées visées par ces propositions ainsi que les instances et outils de suivi.

Ces protocoles seront élaborés par les directeurs généraux référents avec chacun des partenaires. Avant l'échéance du protocole, un bilan sera mené en commun avec les partenaires opérateurs sur la réalisation des objectifs partagés. La durée de ces protocoles sera fixée au cas par cas avec chacun des partenaires.

Les protocoles d'orientations partagées ne pourront pas dégrader les principes arrêtés dans la Charte.

2. SUIVI ET EVALUATION :

Un point d'étape sera précisé dans les protocoles afin d'apprécier la réalisation des objectifs. Cette étape d'évaluation devra permettre d'évaluer la mise en œuvre des protocoles d'orientations partagées et l'atteinte des objectifs fixés.

V. DIFFUSION DE LA CHARTE:

La charte sera diffusée et approuvée comme suit :

-Approbation de la Charte en Conseil métropolitain et en Conseil d'administration des opérateurs ou en assemblée délibérante,

-le DGS de Toulouse Métropole/Mairie de Toulouse et les Directeurs généraux des entités diffusent la charte au sein de leur organisation afin que les principes mentionnés soient partagés par chacun des encadrements.

Fait à Toulouse, le

(Ensemble des signataires)