

AUDIAR

Projet d'agence 2022 - 2027

ORIENTATIONS
STRATÉGIQUES

Approuvé en Assemblée générale
du 10 mai 2022



Pourquoi un projet d'agence ?

UN ENVIRONNEMENT D'INTERVENTION ÉVOLUTIF, DES ATTENTES NOUVELLES

■ **En 2022, l'Audiar aura 50 ans.** Depuis sa création par l'État et le District de Rennes en 1972 pour accompagner l'intercommunalité naissante, **le contexte d'intervention de l'agence a été profondément modifié tout au long de cinq décennies** de décentralisation et d'affirmation des compétences des collectivités territoriales. Si ses missions sont encadrées par le code de l'urbanisme, l'Audiar a évolué dans ses champs d'expertises pour s'adapter aux attentes et problématiques de ses membres en lien avec l'avènement du fait métropolitain et de la mondialisation. Son périmètre géographique d'action s'est élargi. Ses métiers d'observation et d'études ont été renouvelés par la révolution numérique et par les enjeux que les transitions écologiques adressent aux politiques d'aménagement et de développement durable.

■ **Plus récemment, dans ce nouveau mandat politique,** l'environnement de l'agence s'est encore modifié. Les élections municipales et intercommunales de mars-juin 2020 ont conduit à un **fort renouvellement de ses instances de gouvernance**, avec un nouveau Conseil d'administration installé en octobre 2020. **La crise sanitaire du covid-19** est venue depuis 2020 (re)questionner

les modes de faire en matière d'aménagement, (ré)interroger les politiques d'habitat et de mobilité et (re)poser les enjeux de souveraineté économique. **Elle a renouvelé les prises de conscience sur les façons d'envisager le développement territorial** en révélant des vulnérabilités et en accélérant des processus à l'œuvre dans les manières de travailler, de produire, de consommer et de vivre ensemble.

■ Au-delà de cette crise qui a accéléré la digitalisation de ses modes de travail, l'Audiar est questionnée par ses membres sur **trois défis majeurs** :

- les **enjeux climatiques et de préservation des ressources** sur lesquels la loi Climat et Résilience a récemment porté de nouvelles dispositions qui s'imposent aux territoires ;
- les **enjeux de cohésion sociale et de précarisation** d'une partie des populations confrontées à l'éloignement durable de l'emploi, au renchérissement du logement et aux tendances inflationnistes induites par les transitions énergétiques ;
- les **nécessaires alliances et coopérations entre territoires** pour répondre solidairement à ces défis.

■ Enfin, les **ressources humaines et financières de l'agence**, pour s'adapter à ces nouveaux challenges et ajuster ses compétences, doivent être mises en perspective, d'une part, des marges de manœuvre des entités publiques

qui financent ses travaux et, d'autre part, d'une future convention collective nationale des acteurs du développement et de l'ingénierie territoriale d'intérêt général (ADITIG qui pourrait entrer en application en 2023/2024).

REDÉFINIR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR S'ADAPTER

■ Dans ce contexte, le Conseil d'administration de l'Audiar, conformément aux statuts qui le mandatent pour définir les stratégies d'intervention de l'agence, a engagé une démarche de réflexion stratégique dont les objectifs se situent à quatre niveaux :

- définir les **orientations stratégiques** pour l'Audiar au regard des attentes des membres sur la durée du mandat municipal et intercommunal. Quelle offre de services ? Quels thèmes d'études et travaux prioritaires ? Quel périmètre géographique d'intervention ? Quels nouveaux partenariats éventuels ? Quelles évolutions des modes de faire (élaboration du programme de travail, pilotage des dossiers, mise en partage des travaux, gouver-

nance de l'agence...) et de la communication ? Quels cadres contractuels et financiers entre l'agence et ses membres ? ;

- définir les **moyens** (humains et financiers) adéquats permettant de répondre à ces orientations stratégiques ;
- élaborer, sur la durée du mandat, un **cadre contractuel pluriannuel** (2022-2027) entre les membres financeurs et l'agence ;
- donner de la **visibilité** aux collaborateurs sur les attendus et les perspectives d'évolution de l'agence et faire évoluer au besoin les compétences et les moyens techniques de l'agence.



LA MÉTHODE ET LE CALENDRIER



Une fois les objectifs et la méthode validés par l'Assemblée générale en avril 2021, cette démarche de réflexion stratégique a démarré par **une phase de consultation des élus et services des collectivités et autres membres de l'association** (État, universités...) menée au second trimestre 2021.

Sous le pilotage du Président et du Directeur de l'Audiar, le Codir de l'agence a ainsi rencontré afin de recueillir leur perception des plus-values et marges de progrès de l'agence et identifier leurs attentes :

- la Présidente de Rennes Métropole ainsi qu'une vingtaine d'autres élus dans le cadre d'ateliers auxquels ont participé les Présidents des commissions de Rennes Métropole, des Maires et adjoints des communes de Rennes Métropole ainsi que des élus des autres EPCI et SCoT membres de l'agence ;
- une vingtaine de représentants des services de l'État (DDTM 35) et des collectivités territoriales (Région Bretagne - direction de l'aménagement, Département 35 - DGA pôle dynamiques territoriales, Pays de Rennes - Direction, Rennes Métropole - Direction Générale, cabinet et directeurs) ainsi que les Présidents et Vice-Présidents des universités de Rennes 1 et Rennes 2.



Puis, lors de sa séance du 28 septembre 2021, **le Conseil d'administration** a entendu la synthèse et les propositions issues de cette consultation. Il **a validé les orientations stratégiques de ce projet d'agence** sur la durée du mandat municipal et communautaire.



Les salariés de l'agence ont ensuite entamé des travaux pour s'approprier les attentes exprimées et décliner opérationnellement les orientations en actions lors d'un séminaire interne et de temps ultérieurs pour approfondir les modalités de mise en œuvre du projet.



Enfin, ce projet d'agence a été **approuvé en Assemblée générale** de l'Audiar du 10 mai 2022.

Les perceptions de l'agence et les attentes des membres

LES PLUS-VALUES DE L'AGENCE À PRÉSERVER

UNE PRODUCTION GÉNÉRALEMENT RECONNUE SUR LES DIFFÉRENTES MISSIONS D'OBSERVATION ET D'ÉTUDE

- Une utilité pour l'aide à la décision au cœur de la co-élaboration des politiques publiques, en bonne complémentarité avec les services des collectivités.
- Un programme de travail défini en réponse aux attentes des élus et piloté au bon niveau politique.
- Une production de qualité, rigoureuse et pointue.
- Une souplesse qui permet aussi parfois de lisser les pointes de charges des services.

UNE MAÎTRISE DE LA DATA

- Une expertise statistique reconnue (collecte, traitements complexes et fiabilité de la donnée restituée).
- Une fonction socle d'observation, récurrente et permanente, nécessaire pour poser les enjeux et piloter les politiques publiques.

UNE LÉGITIMITÉ DE TIERS DE CONFIANCE

- Un acteur neutre et extérieur à la collectivité avec sa gouvernance propre, crédité d'une forte crédibilité et forte technicité.

- Un regard complémentaire de celui des services, utile pour l'évaluation.
- Un outil indispensable au dialogue interterritorial entre EPCI et communes, entre EPCI, entre SCoT...
- Une capacité à interpeller les élus et les services (« mouche du coche, poil à gratter, aide pour réinterroger les pratiques »).

D'AUTRES ATOUTS À PLUSIEURS ENDROITS

- Des approches prospectives et une capacité d'anticipation (« le coup d'avance ») adossées à un savoir-faire d'animation des grands groupes d'élus.
- Une transversalité (regard pluridisciplinaire) et une capacité à « désiloter » et amener de la complexité sur tous les sujets.
- Des observations et des études menées à différentes mailles territoriales.
- L'appartenance à des réseaux (Fédération nationale et régionale des agences d'urbanisme) sources de benchmark et d'innovation.

CE QUE L'AGENCE DOIT CONSOLIDER EN PRIORITÉ

LA VISION PROSPECTIVE ET L'ANTICIPATION

- Décrypter les tendances lourdes et les ruptures, veiller aux signaux faibles, faire « le pas de côté », « pousser à raisonner différemment ».
- Défricher les nouveaux sujets (part d'auto-saisine dans le programme de travail).
- Exercer cette fonction prospective qui n'existe (généralement) ni dans les collectivités ni dans leurs entreprises publiques locales (à finalités plus opérationnelles ou de gestion).

LA DIFFUSION ET LE PARTAGE DES CONNAISSANCES

- Être encore davantage un outil pédagogique de sensibilisation, de culture commune, d'objectivation et d'échanges sur les enjeux, les diagnostics..., pour renforcer la cohésion au sein d'un territoire et entre les territoires.
- Repenser la communication/valorisation pour plus de visibilité des travaux de l'agence au service des décideurs publics (communication plus offensive, publications plus synthétiques, plus accessibles, autres formats que l'écrit, balades, évènementiels...).

UNE AIRE DE JEU ÉLARGIE AU SERVICE DU DIALOGUE INTERTERRITORIAL

- Partager les productions à l'échelle de l'aire urbaine métropolitaine pour un diagnostic commun à l'instar du contrat de coopération métropolitain.
- Être support d'animation du débat interterritorial (InterSCoT, InterPLH, mobilité...) et des coopérations de proximité encouragées par les

pouvoirs publics et affirmées dans les projets politiques des territoires breilliens.

- Intéresser les EPCI et/ou les SCoT d'Ille-et-Vilaine à adhérer à l'agence, notamment à l'échelle de l'aire urbaine métropolitaine élargie (une douzaine d'EPCI). Ce qui nécessite de mieux définir et faire savoir l'offre d'ingénierie et les services que l'agence peut apporter.

L'INNOVATION DANS LA DATA ET DANS LES MÉTHODES D'ANIMATION

- Simplifier et donner les clés pour l'accès aux data (modèle Baro'Métropole), utiliser le numérique pour faciliter le partage des connaissances (dashboard, datavisualisation...).
- S'ouvrir à de nouvelles données, moins « institutionnelles », à plus haute fréquence pour gagner en réactivité.
- Investir sur l'intelligence artificielle et le Data Mining pour simplifier le process et créer de nouveaux outils au service de l'aide à la décision publique.
- Adapter et renouveler constamment les méthodes d'animation et de créativité de groupes.

UN PARTENARIAT REDYNAMISÉ AVEC DES ACTEURS EXPERTS AU SERVICE DE L'INTÉRÊT PUBLIC

- Acteurs académiques pour produire conjointement des connaissances (avec proposition de mettre en place un Comité de suivi ESR/Audiar).
- Autres partenaires : Insee, structures publiques d'ingénierie (EPL, CEBR, Agence de l'eau, APRAS, EPF...) et observatoires thématiques (environnement, santé, filières, emploi-formation...).

LES THÈMES DE TRAVAIL PRIORITAIRES AU REGARD DES GRANDS ENJEUX

- La démographie (projections habitants et actifs), les modes de vie (inégalités, vieillissement, profils d'emploi...) et « le care » (santé, alimentation, bien-être...).
- L'habitat (enjeux de production, formes urbaines, rénovation énergétique...).
- Les transitions écologiques (énergie, biodiversité, ressources, économie circulaire, sobriété foncière, mobilité...).
- Les nouvelles logiques économiques (organisation du travail, géographie économique, mutations, agriculture, relocalisation industrie...).
- Les coopérations territoriales.

UNE OFFRE MUTUALISÉE AU BÉNÉFICE DES COMMUNES DE RENNES MÉTROPOLE

- Accompagner le dialogue et l'intercommunalité à l'échelle des secteurs de la gouvernance métropolitaine (valorisation de sites paysagers, mobilité, économie, études de quadrants...).
- Nourrir des problématiques partagées entre toutes les communes (données d'aide à la décision, finances, projections démographie scolaire, équipements...).
- Instituer un échange annuel centré sur les besoins des communes au moment de l'élaboration du programme de travail.

CE QUE L'AGENCE DOIT ÉVITER OU NE PAS FAIRE

UN POSITIONNEMENT SUR LES ÉTUDES À VISÉE IMMÉDIATEMENT OPÉRATIONNELLE

- Ne pas descendre à l'échelle « micro ».
- Ne pas se laisser absorber par des demandes d'études à finalité très opérationnelle (ex : programmation d'équipement communal, AMO pour l'aménagement d'un quartier, requalification d'un espace public...) alors que la valeur-ajoutée de l'agence par rapport aux autres acteurs de l'ingénierie territoriale (services des collectivités, satellites d'aménagement ou de gestion, bureaux d'études privés...) se situe principalement en amont (co-conception et co-élaboration des politiques publiques) sur des sujets stratégiques et transversaux.

UNE COMMUNICATION TROP SIMPLIFICATRICE ET « DANS L'INSTANT »

- Un ton juste à trouver pour interpeller sans impertinence et sans polémique.
- Un usage des réseaux sociaux à repenser.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE LA CONSULTATION

■ Les perceptions et attentes des membres sur l'utilité des productions de l'agence et les plus-values qu'elle apporte à l'élaboration des politiques publiques **confortent, pour l'essentiel, les fondamentaux** de son offre de services et de ses modes d'intervention.

■ Le recensement des thématiques prioritaires à éclairer par les travaux de l'agence **confirme la structuration du Programme Partenarial d'Activités redéfinie en 2021 sur 5 axes** (déclinés en 16 thèmes) correspondant aux défis majeurs à l'horizon du mandat :

- les transitions écologique et climatique ;
- le rebond et la résilience économique ;
- la cohésion et la justice sociale ;
- les coopérations territoriales ;
- l'urbanisme et l'aménagement.

■ Toutefois, **certains membres identifient parfois difficilement l'ensemble des missions de l'agence et les services** dont ils peuvent bénéficier indiquant la nécessité de leur en donner une meilleure visibilité.

■ La consultation traduit également **des attentes d'inflexions ou d'adaptations** pour :

- répondre aux plus-values attendues de l'agence ;
- faire évoluer son territoire d'intervention ;
- optimiser ses modes de faire.

CES ENSEIGNEMENTS CONDUISENT À DÉFINIR 5 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE PROJET D'AGENCE SUR LA MANDATURE.

5 orientations stratégiques pour le projet d'agence

Une agence, outil d'ingénierie mutualisé, qui consolide les fondamentaux de son offre de services à ses membres

1

Une agence dont le périmètre d'intervention s'élargit au service des alliances interterritoriales

2

Une agence qui aide à regarder loin et à défricher

3

Une agence qui sort des murs et s'ouvre davantage aux partenariats d'acteurs

4

Une agence qui consolide sa digitalisation et ses expertises thématiques

5

Orientation

Une agence, outil d'ingénierie mutualisé, qui consolide les fondamentaux de son offre de services à ses membres



L'AMBITION

Accompagner les membres sur la durée du mandat par une offre de services déclinée sur 3 piliers :

- La fonction socle des observatoires pour aider à la compréhension collective des dynamiques territoriales et en partager les enjeux entre les membres.
- L'aide à l'anticipation pour nourrir les stratégies des territoires et la planification.
- L'appui à l'élaboration des politiques publiques sectorielles.



LES MOYENS

Une relation entre l'agence et ses membres contractualisée par une convention cadre pluriannuelle sur le mandat

- Concrétisation des engagements réciproques, engagement de l'agence à mobiliser les ressources pour répondre aux attentes et engagement des membres à apporter les financements nécessaires à la réalisation des projets sur les 3 piliers de l'offre.
- Élaboration d'une convention cadre sur 6 ans (2022-2027) ou 2 fois 3 ans (2022-24 puis 2025-27) définissant les objectifs et moyens du partenariat ainsi que des conventions financières d'application annuelle.

Un Programme Partenarial d'Activités déclinant l'offre de services

- Défini chaque année dans le cadre d'échanges avec élus et services des membres et débattu dans les instances de l'agence.
- Organisé sur 5 axes thématiques de travaux : transitions écologique et climatique, rebond et résilience économique, cohésion et justice sociale, coopérations territoriales, urbanisme et aménagement.



LES CHANTIERS À CONDUIRE

- Préciser et communiquer l'offre de services et les savoir-faire de l'agence pour en améliorer la lisibilité et en faciliter l'appropriation par les élus et services des membres.
- Proposer de nouveaux cadres d'échanges (temps dédiés avec les élus et services de chaque EPCI, temps dédié aux communes de la métropole, comité des partenaires techniques, comité enseignement supérieur et recherche...) pour élaborer et suivre le Programme Partenarial d'Activités.
- Élaborer, avec chaque membre, une convention cadre pluriannuelle et les modalités de pilotage et de suivi des projets.
- Actualiser le barème des cotisations d'adhésion (dernière mise à jour en 2008).

Orientation 2

Une agence dont le périmètre d'intervention s'élargit au service des alliances interterritoriales



L'AMBITION

Accompagner le dialogue et les coopérations de proximité en élargissant la base territoriale de l'agence.



LES MOYENS

- Fédérer les EPCI (et leurs groupements en pays) au sein du partenariat de l'agence, notamment à l'échelle de l'aire urbaine de Rennes ou du contrat de coopération métropolitain, en proposant un cadre de confiance pour l'échange.
- Éclairer et objectiver les échanges par des travaux communs et le partage de connaissances entre EPCI (et leurs groupements en pays).
- Aider à identifier les sujets de coopération et instruire les projets communs.



LES CHANTIERS À CONDUIRE

- Structurer la proposition de services aux EPCI (et groupements d'EPCI à l'échelle des pays).
- Consolider les adhésions actuelles et prospecter de nouveaux territoires.
- Renouveler les outils de l'animation territoriale (animation de réseaux d'acteurs, champ géographique des observatoires...).

Orientation 3

Une agence qui aide à regarder loin et à défricher



L'AMBITION

Éclairer et accompagner les stratégies des territoires par la production de travaux à finalité prospective pour anticiper les évolutions sociétales et économiques et partager les signaux faibles.



LES MOYENS

- Produire et mettre en partage les productions issues d'un dispositif de veille prospective.
- Consacrer chaque année une partie du programme de travail à des sujets prospectifs sans finalité opérationnelle immédiate, interpellant voire impertinents (à la demande des membres ou en auto-saisine).
- Consolider un savoir-faire d'animation pour impliquer les élus dans des démarches prospectives.



LES CHANTIERS À CONDUIRE

- Organiser une fonction et des outils pour une « vigie prospective » (basée sur la lecture, le benchmark, les échanges avec les académiques et les professionnels...).
- Relancer l'animation d'un club de prospective territoriale avec les membres et partenaires et développer les partenariats dans cet esprit de défricheur de sujets.
- Consolider la culture interne et renforcer les entrées prospectives dans tous les travaux de l'agence, notamment dans les observatoires.

4 Orientation

Une agence qui sort des murs et s'ouvre davantage aux partenariats d'acteurs



L'AMBITION

Consolider la fonction de mise en partage de connaissances, de culture commune et d'animation du débat sur les enjeux des territoires.



LES MOYENS

- Renouveler la communication notamment par une stratégie événementielle plus affirmée et ritualisée (temps forts, visites, balades...).
- Revisiter et organiser les collaborations avec les acteurs d'intérêt public (académiques, structures d'ingénierie et observatoires publics...).
- Co-produire des connaissances et organiser des temps d'animation en s'appuyant sur ce partenariat.



LES CHANTIERS À CONDUIRE

- Revisiter supports et tonalité de la communication des livrables (enquête de lectorat, modernisation de l'identité graphique, nouveaux formats de restitution, refonte du site et de la newsletter, stratégie média...).
- Faire participer davantage les partenaires (académiques notamment) à l'élaboration du Programme Partenarial d'Activités de l'agence.
- Faire vivre les partenariats (existants) autour des observatoires.
- Organiser, seul ou avec des partenaires, des temps forts pour diffuser les travaux de l'agence (études finies et intentions d'études).
- Utiliser les cadres et relais des collectivités (ex : ateliers métropolitains).

5 Orientation

Une agence qui consolide sa digitalisation et ses expertises thématiques



L'AMBITION

Être à même d'accompagner les demandes des membres par la montée en compétences sur des thèmes à fort enjeux et par une nouvelle étape dans la numérisation des process de l'agence au bénéfice de l'élaboration et du pilotage des politiques publiques.



LES MOYENS

- Développer l'innovation numérique (data, technologies de traitement et visualisation, IA...) pour produire et diffuser de nouvelles connaissances.
- Asseoir les compétences numériques de l'agence et développer la culture digitale de tous les salariés ainsi que les modes de faire (organisation du travail, animation, concertation, pilotage et restitution de projets...) revisités par les outils numériques.
- Conforter les capacités de l'agence à travailler sur 2 thèmes prioritaires en accompagnement des politiques publiques des membres : la compréhension et l'analyse des modes de vie d'une part, et les transitions écologiques d'autre part.



LES CHANTIERS À CONDUIRE

- Revisiter la stratégie numérique de l'agence (objectifs et moyens) et déployer des nouveaux modes de faire digitaux.
- Définir les besoins de compétences cibles et organiser la montée en compétences sur les expertises thématiques à consolider.

L'AUDIAR,

l'agence d'urbanisme de Rennes, est un organisme d'études et réflexions dédié, conformément au code de l'urbanisme (article L132-6), à l'accompagnement de ses membres, l'État et les collectivités territoriales.

LES 4 GRANDES MISSIONS DE L'AUDIAR

*au service des politiques publiques d'aménagement
et développement territorial durable*



L'observation

Observer les dynamiques territoriales et les transitions pour éclairer l'action publique



La prospective

Mettre en perspective, anticiper et préparer les transitions par des contributions aux stratégies territoriales



L'aide à la décision

Accompagner l'élaboration et la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques par des études et expertises techniques



La mise en partage

Contribuer au dialogue, à l'animation et aux coopérations territoriales





Contact : Alain BÉNESTEAU
Directeur de la publication
02 99 01 86 40 - a.benesteau@audiar.org

Agence d'urbanisme
3 rue Geneviève de Gaulle-Anthonioz
CS 40716 - 35207 RENNES Cedex 2
T : 02 99 01 86 40 www.audiar.org [@Audiar_infos](https://twitter.com/Audiar_infos)