

Note de synthèse du stage

Responsable d'opérations junior

Structure : Rouen Normandie Aménagement, 65 Avenue de Bretagne, 76 100 Rouen

Tutrice : Stéphanie MALETRAS, directrice de projets du pôle «Ville de Rouen».

1) Présentation des opérations du pôle « Ville de Rouen ».

La Société Publique Locale (SPL) Rouen Normandie Aménagement (RNA) dans laquelle j'ai eu l'occasion d'effectuer mon stage fonctionne autour de différents pôles. J'ai intégré celui traitant des opérations du secteur «Ville de Rouen» dirigé par Mme MALETRAS. Je faisais donc partie d'une équipe de quatre personnes, équipe constituée d'une assistante opérationnelle, d'une responsable d'opérations et d'une directrice de projets.

Cette équipe travaille concomitamment sur quatre opérations :

- La réalisation de l'EcoQuartier Luciline – Rives de Seine en tant que maîtrise d'ouvrage.
Opération principale du pôle, cet EcoQuartier, labellisé EcoQuartier – étape 2, fait l'objet d'une concession d'aménagement avec la ville de Rouen depuis 2006. Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) de 9 hectares, cette ancienne friche portuaire est désormais un nouveau quartier mixte permettant de reconquérir le centre-ville de Rouen et les berges de Seine. A terme l'opération va permettre la création de 1 000 nouveaux logements, dont 25% de logements locatifs sociaux et 25% de logements en accession à coût maîtrisé, ainsi qu'environ 60 000m² de commerces et activités. Alimentés par une source énergétique géothermale, l'ensemble de ces bâtiments seront organisés de part et d'autre d'un mail central arboré et de venelles piétonnes le long desquels s'écoule la Luciline, cette rivière anciennement canalisée et remise à jour via des canaux et des noues végétalisées. Aujourd'hui, l'avancement de l'opération est à mi-parcours.
- La réalisation du pôle d'activité économique Rouen Innovation Santé en tant que maîtrise d'ouvrage.
A proximité directe du CHU de la ville de Rouen, la ZAC Aubette-Martainville fait aussi l'objet d'une concession d'aménagement entre RNA et la Métropole Rouen Normandie (MRN). L'opération a pour vocation principale d'accueillir des activités dans le domaine médical. La situation géographique privilégiée de la ZAC fait également d'elle une réserve foncière intéressante pour densifier l'habitat rouennais.
- La réhabilitation des Hauts-de-Rouen en tant que maîtrise d'ouvrage.
Quartiers populaires de la ville de Rouen, les Sapins, la Grand Mare, le Châtelet et la Lombardie forment les Hauts-de-Rouen et furent intégrés au premier programme de l'ANRU. RNA est donc impliquée au sein des quartiers Châtelet et Lombardie dans la réhabilitation de ces quartiers via une concession d'aménagement avec la ville de Rouen.
Elles s'occupe également de la gestion locative d'un immeuble d'activités dans le quartier de la Grand Mare.
- La réhabilitation du quartier Arts-Fleurs-Feugrais en tant qu'Assistant à Maîtrise d'Ouvrage (AMO)
Implanté sur les communes de Cléon et Saint-Aubin-les-Elbeuf, ce quartier situé en zone péri-urbaine a intégré le NPNRU. L'opération est actuellement en phase de diagnostic. RNA assure une mission d'Ordonnancement, Pilotage et Coordination Urbain (OPCU) pour l'ANRU et se positionne donc en tant qu'AMO de la ville de Cléon, porteuse du projet.

2) Missions

Gestion des terres excavées

Ma première mission consistait à réaliser une note récapitulative concernant le transfert de terres excédentaires de l'EcoQuartier Luciline vers le parc de la presqu'île de l'EcoQuartier Flaubert, opération confiée

à RNA mais gérée par un autre pôle. Cette intervention fut bénéfique pour les deux opérations d'un point de vue opérationnel, écologique et économique.

Ma mission consista à rassembler les éléments justificatifs de l'intervention (méthodologie de l'intervention, transport des terres, mise en forme d'une butte paysagère sur le site receveur, photographies, etc.) dans le but de réaliser une note permettant de présenter l'intervention et le retour d'expérience vis-à-vis de cette démarche. Du fait des nombreux avantages du transfert, la finalité de cette note était d'encourager la démarche vers d'autres opérations au sein de l'Agglomération, suite à un accord des différents élus.

Suivi du foncier

La maîtrise foncière est un élément clé pour toute opération d'aménagement. J'ai donc eu l'occasion de réaliser un travail de suivi du foncier de l'EcoQuartier Luciline et de la ZAC Aubette-Martainville. Ce travail consistait à répertorier l'ensemble des parcelles cadastrales ainsi que les acquisitions et cessions foncières effectuées sur ces opérations afin d'aboutir à un tableau récapitulatif des caractéristiques de chaque parcelle. L'objectif était de créer un schéma bilan des acquisitions et cessions foncières pour connaître les dépenses et recettes à prévoir par îlot, sur l'ensemble de la ZAC, et affiner les stratégies commerciales et opérationnelles sur l'opération.

Suivi de chantiers

Durant l'ensemble de mon stage, j'ai eu l'occasion de participer aux différentes réunions de chantier sur les opérations de l'EcoQuartier Luciline et de renouvellement urbain des quartiers Châtelet et Lombardie. Ce fut l'occasion pour moi de découvrir le jeu d'acteur entre la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'oeuvre et les autres intervenants. J'ai également pu être confronté directement aux problèmes opérationnels de la gestion des interfaces entre les travaux des espaces publics et des îlots constructibles, de la gestion du temps d'attente, etc.

Avenant marché travaux

J'ai également eu l'occasion de me pencher sur la partie administrative du métier d'aménageur, à savoir préparer un avenant à un marché travaux. En effet, dans le cadre du marché travaux VRD de la phase 2 des espaces publics de la ZAC Luciline, des modifications de quantités par rapport au marché initial et le transfert des terres impactées ont modifié ce marché.

Demande de subvention AMI-FEDER

Dans l'objectif de limiter la participation de la ville de Rouen sur l'opération de l'EcoQuartier Luciline, j'ai monté un dossier de demande de subvention AMI-FEDER pour l'acquisition de foncier et la réalisation d'espaces publics auprès de l'Union européenne dans le cadre de "l'utilisation de sites délaissés en friche pour recomposer la ville".

Mise à jour du schéma de fonctionnement de la ZAC Luciline

Afin de pouvoir élaborer une stratégie opérationnelle et commerciale sur un territoire contraint, optimiser le fonctionnement des différents chantiers sur la ZAC, ou encore anticiper l'acquisition de foncier par exemple, j'ai mis à jour des schémas récapitulatifs de l'avancement et du fonctionnement (accès chantier, parcelles en construction, démolitions, etc.) de l'opération par année.

Sans entrer dans les détails, j'ai également :

- participé à diverses réunions (COTECH, COPIL, réunions de suivi ou de travail, etc.),
- travaillé sur la communication de l'EcoQuartier Luciline, dans l'objectif de fiabiliser nos attentes concernant le site internet, la plaquette de l'opération ainsi que la palissade de communication qui sera installée sur site,
- monté un dossier pour être sélectionné parmi les C40 Cities Awards 2018 et améliorer la visibilité de l'EcoQuartier Luciline,
- organisé quelques interventions opérationnelles comme la pose de bordures béton pour matérialiser un cheminement piéton ou encore la pose de panneaux de communication par exemple.

3) Retour d'expérience

Mon expérience de stage de fin d'études au sein de RNA est une grande réussite personnelle. Elle m'a permis de découvrir le rôle de l'aménageur et de la maîtrise d'ouvrage au sein d'opérations différentes mais très passionnantes et prenantes. Ces opérations, à divers stades d'avancement, furent une aubaine pour me rendre compte du large champ d'intervention d'une maîtrise d'ouvrage au sein d'opérations d'aménagement dans le cadre de concessions d'aménagement. La découverte du rôle et du positionnement d'une entreprise publique locale comme la SPL RNA, au service des collectivités territoriales m'a également beaucoup plu. En effet, tout en respectant les directives politiques et travaillant mutuellement avec les services des collectivités, la liberté de travail qu'offre ce type de structure m'a donné envie d'y continuer mon parcours professionnel.

Compétences acquises

Cette immersion dans le monde professionnel et l'aspect opérationnel de l'aménagement du territoire en tant que maîtrise d'ouvrage m'ont énormément appris.

Un maître d'ouvrage ne porte pas un projet seul, il doit savoir s'entourer des bonnes personnes, les renseigner et les solliciter au bon moment. J'ai donc très vite été confronté aux différents jeux d'acteurs qu'il est nécessaire d'appréhender, à savoir le positionnement que doit avoir la maîtrise d'ouvrage avec ses interlocuteurs, la création de liens, le partage et recueil d'informations, etc.

La temporalité d'une opération peut paraître longue mais l'aménageur doit absolument avoir la vision d'ensemble des problématiques liées à l'opération, du point de vue opérationnel, administratif et économique. Ceci permet de maîtriser le calendrier et de s'assurer du bon déroulement de l'opération. Je me suis ainsi rendu compte de la quantité d'informations qu'il est nécessaire de recueillir et de partager, ainsi que de l'importance d'anticiper chacun des sujets.

Compétences faisant défaut

J'ai été confronté au début de mon stage à la découverte d'un nouveau territoire et d'opérations d'aménagement que je ne connaissais pas. Mais la documentation fournie par ma tutrice et les visites sur site m'ont rapidement permis d'assimiler les caractéristiques du territoire.

Très rapidement, j'ai également dû appréhender le code des marchés publics auquel doit se soumettre l'entreprise. Les réglementations y sont complexes et furent un réel frein à la compréhension des démarches administratives à mettre en place, d'où la nécessité d'anticiper pour la continuité opérationnelle d'une opération.

D'un point de vue financier, je me suis aussi rendu compte de mes lacunes. Une opération est contrainte par un bilan d'aménagement (CRACL) qu'il est nécessaire de parfaitement maîtriser, auquel sont intégrés les financements publics et la rémunération de la société.

Je dus assimiler rapidement le rôle de la MOA, celui de la MOE et des établissements comme l'EPF par exemple, ainsi que des autres interlocuteurs (compétences, missions, etc.) que je ne connaissais pas.

Enfin, le manque de connaissances techniques en matière de construction et de travaux publics m'a également fait défaut au début de mon expérience.