
Rapport de stage individuel

4^{ème} année, DAE

Chargé de la rédaction de la stratégie foncière au sein de la Direction
de la Zone Industriale-Portuaire, service Stratégie Domaniale

HAROPA Port, Le Havre

71 quai Colbert, 76600 Le Havre



Tuteur entreprise :

M. Olivier FORGET

Responsable du développement de
l'offre domaniale, Service SDO

Matthias UITERDIJK

N° étudiant : 21908091

IUT

Tuteur académique :

Mme. Laura VERDELLI

SOMMAIRE

Remerciements	2
Liste des abréviations	2
Liste des figures	2
Introduction	3
I. Présentation de l'entreprise	4
A. Présentation du Port du Havre	4
➤ Histoire du Port	4
➤ Une ville marquée par son Port	6
➤ Le Havre, un grand port européen	7
B. Présentation d'HAROPA Port	8
➤ Présentation générale	8
➤ Une politique environnementale forte	8
➤ La fusion de 3 ports	10
II. Organisation de ma mission	12
A. La démarche projet	12
B. Présentation de ma mission et de son déroulé	14
➤ Ma première journée et le matériel mis à ma disposition	14
➤ Ma mission au sein du service SDO	15
➤ La communication : un outil indispensable	16
➤ Présentation d'une journée type en présentiel	17
C. Présentation du Plan d'Action Foncier (PAF)	17
III. Mon retour réflexif sur l'expérience	20
➤ Les trois périodes clés de cette expérience	20
➤ Les démarches et méthodes de travail mises en place	20
➤ Analyse critique des résultats	21
➤ Réunion exceptionnelle de fin de stage	22
Conclusion	23
Bibliographie	24

Remerciements

Je voudrais tout d'abord adresser mes remerciements à mon maître de stage, **M. Olivier FORGET**, pour sa confiance, sa disponibilité et surtout l'autonomie qu'il m'a offerte pendant ce stage. Je remercie également **Mme. Cyrielle RAUSH**, chef du service SDO, qui m'a beaucoup soutenu et aiguillé dans mon travail.

Je tiens à remercier **M. Jean-Baptiste ARLAY**, chargé de développement RH au sein d'HAROPA, qui m'a permis de trouver ce stage et qui m'a mis en contact avec ma chef de service. Un grand merci pour son accueil le premier jour de mon stage dans l'entreprise.

Je souhaite ensuite adresser mes remerciements au corps professoral et administratif de **l'École Polytechnique de l'Université de Tours**, pour la qualité de l'enseignement offert et le soutien de l'équipe administrative.

Enfin, je voudrais remercier ma relectrice et sœur, **Mme. Sarah UITERDIJK**, pour ses conseils avisés sur la rédaction de ce rapport de stage.

Liste des abréviations

COT : Convention d'occupation temporaire
DZIP : Direction de la Zone Industriale-Portuaire
GPMH : Grand Port Maritime du Havre
PAF : Plan d'Action Foncier
SDO : Stratégie Domaniale
ZIP : Zone Industriale-Portuaire

Liste des figures

Figure 1 : Port 2000 et ses terminaux à conteneurs au premier plan, Le Havre en haut de l'image (source : HAROPA Port)
Figure 2 : Plan général du Port du Havre (source interne HAROPA)
Figure 3 : Quai Southampton et l'œuvre "Catène de containers" de Vincent Ganivet (crédit photo : Philippe Bréard)
Figure 4 : Trafic total de marchandises en million de tonnes pour les ports du Nord en 2017 et 2018
Figure 5 : Centrale thermique du Havre (crédit photo : Degremont Anthony)
Figure 6 : Les 3 ports du Havre de Rouen et de Paris fusionnent et deviennent HAROPA PORT
Figure 7 : Portefeuille des projets (source interne HAROPA)
Figure 8 : Schéma représentant l'origine d'un projet (source interne HAROPA)
Figure 9 : Etapes d'un projet (source interne HAROPA)
Figure 10 : Découpage de mon travail (M. UITERDIJK)
Figure 11 : Plan de zone réglementaire du PPRT sur la ZIP du Havre (source interne)

Introduction

Du 19 avril 2021 au 30 juillet 2021 (soit pendant une durée de 14 semaines), j'ai effectué un stage au sein de l'entreprise HAROPA Port située au Havre. Au cours de ce stage dans la Direction de la Zone Industriale-Portuaire (DZIP), au service de la Stratégie DOmaniale (SDO), j'ai pu m'intéresser aux stratégies de développement du foncier du Grand Port Maritime du Havre (GPMH).

L'entreprise HAROPA Port est une entreprise de services publics et son siège social est situé à côté de la gare routière du Havre, à l'interface entre la ville du Havre et son port. C'est une entreprise aux activités très transversales comme la gestion du foncier, de la logistique, du BTP, de l'industrie... Mon maître de stage était M. Olivier FORGET, Responsable du développement de l'offre domaniale.

Mon stage au service SDO a consisté en l'élaboration du Plan d'Action Foncier (PAF), un document prenant en compte des diagnostics de zones et mettant en avant les stratégies de développement du foncier du Port du Havre. Plus largement, ce stage a été pour moi l'occasion d'appréhender le monde de l'aménagement urbain et des stratégies de développement des zones urbanisées comme celle du Port du Havre. Au-delà d'enrichir mes connaissances acquises lors de ma formation à l'école Polytech Tours, ce stage m'a également permis de faire mes premiers pas dans le monde professionnel et d'apporter un œil nouveau aux équipes de la DZIP.

Ce stage a donc été pour moi une opportunité d'appréhender comment un service public d'aménagement territorial fonctionne sur un terrain d'étude aussi large que celui du Port du Havre. Ce rapport de stage se développe ainsi au prisme de la problématique d'organisation du foncier portuaire au sein d'un port qui s'étend sur 10 000 hectares de surface.

Ainsi, comment organiser efficacement le foncier portuaire alors que les contraintes d'urbanisme sont de plus en plus présentes ?

A travers ce rapport de stage, je vais présenter au mieux les enseignements que j'ai retenus pendant ces 14 semaines et les nombreux points que j'ai pu développer pour mon expérience professionnelle et personnelle.

Dans un premier temps, je décrirai l'environnement dans lequel j'ai évolué ces dernières semaines en présentant le Grand Port Maritime du Havre ainsi que l'entreprise HAROPA et la situation particulière de l'entreprise pendant mon stage. Ensuite, j'expliquerai l'organisation interne de l'entreprise en décrivant la démarche projet ainsi que le travail que j'ai été amené à réaliser.

I. Présentation de l'entreprise

A. Présentation du Port du Havre

➤ Histoire du Port du Havre

Bâtie sous les directives du roi François 1^{er} en 1517, la Ville du Havre et en particulier son port, jouait un rôle majeur dans la défense de la France. En effet, situé à l'embouchure de la Seine accédant à Paris, le port du Havre était à la fois un port militaire et un port de commerce.

Le port du Havre prend véritablement sa vocation commerciale au cours du 18^{ème} siècle avec l'apparition du trafic de produits tropicaux en France. A la fin de son ère militaire au début du 19^{ème} siècle, le port profite de l'expansion liée au développement des machines à vapeur, en pleine révolution industrielle. La navigation à vapeur apparaît et la liaison ferroviaire reliant Paris au Havre contribue à la fulgurante expansion du port du Havre. Le transport des passagers au long cours, qui avait commencé aussitôt après la proclamation de l'indépendance des Etats-Unis, devient l'activité prépondérante du port. Ainsi, pendant plus d'un siècle, l'histoire du port du Havre se confond avec celle des grands paquebots de ligne.

Le Havre fait partie des villes bombardées par les Alliés pendant la Seconde Guerre Mondiale, au même titre que d'autres villes portuaires comme Brest ou Marseille. Les bombardements aériens qui eurent lieu entre le 5 et le 11 septembre 1944 détruisent la ville à 82%, et son port est grandement détruit. La reconstitution de l'outil portuaire nécessitera 20 années et le schéma d'extension élaboré par la suite favorisera le développement industriel du port du Havre. Ce schéma d'extension aidera le port à se reconstruire et ainsi, son adaptation aux nouvelles techniques de manutention et l'augmentation de la capacité d'accueil des grands pétroliers propulsera le port du Havre parmi les plus grands d'Europe.

Parmi les réalisations essentielles des dernières décennies figurent ainsi les premiers terminaux à conteneurs à partir de 1968, l'écluse François 1^{er} offrant un accès à la zone industrielle aux navires de 250 000 tonnes en 1971, le centre roulier en 1973, le terminal d'Antifer accessible aux plus grands pétroliers en 1976, le centre minéralier en 1978, le centre Multivrac en 1985 pour les trafics de charbon industriel et d'aliments pour animaux et enfin, à partir de 1990, des terminaux dotés des capacités et outillages nécessaires pour la réception des grands porte-conteneurs dont Port 2000 constitue le point d'orgue.



Figure 12 : Port 2000 et ses terminaux à conteneurs au premier plan, Le Havre en haut de l'image (source : HAROPA Port)

Port 2000 constitue le plus gros chantier portuaire qu'ait connu le port du Havre et permet aujourd'hui au Havre de rayonner à travers le monde comme l'un des plus grands ports à conteneurs d'Europe. Le projet de ce chantier démarre en 1995 et se finira 11 ans plus tard, le 30 mars 2006. L'objectif de ce projet est de créer une longue digue sur l'estuaire de la Seine (cf. *figure 1*) afin de supprimer les contraintes de marées et ainsi de pouvoir accueillir des porte-conteneurs à tout moment de l'année. Depuis le début du projet, les investissements sont conséquents mais la partie environnementale n'a pas été négligée puisque 50 millions d'euros ont permis de mettre en place des mesures environnementales compensatoires comme des projets de préservation de la faune et de la flore de l'estuaire de la Seine.

A partir de 2008, le Gouvernement français annonce la mise en place d'un plan de relance afin de créer les conditions favorables à l'amélioration et la compétitivité des ports français, les échanges maritimes s'étant fortement développés à la fin du XX^{ème} siècle. Une loi est alors adoptée le 4 juillet 2008 et les anciens Ports Autonomes sont remplacés par les Grands Ports Maritimes. Ainsi, dès que le Grand Port Maritime du Havre est créé fin 2008, la gouvernance de l'autorité portuaire est fortement modernisée et trace les axes prioritaires de développement des années à venir.

Depuis la création de Port 2000¹, le trafic de conteneurs a fortement évolué et le port du Havre développe les modes de transports ferroviaires et fluviaux qui s'ancrent dans les objectifs du Grenelle de l'environnement. La création du terminal multimodal à l'est de la zone portuaire, construit sur le Grand canal du Havre et mis en service en 2015 permet aux modes massifiés de contribuer à la compétitivité des installations portuaires.

Enfin, depuis quelques années, les projets d'implantations logistiques se multiplient avec la création des Parcs Logistiques du Pont de Normandie (PLPN) 2 et 3. Actuellement, le port du Havre constitue le premier hub logistique de France avec 2,5 millions de mètres carrés d'entrepôts logistiques.

Aujourd'hui, le Grand Port Maritime du Havre (GPMH) est le 2^{ème} port français en termes de trafic de marchandises derrière le port de Marseille. Cependant, le GPMH est remplacé par le Grand port fluvio-maritime de l'axe Seine au cours de mon stage. En effet, le 1er juin 2021, conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2021-604 du 19 mai 2021, le GPMH fusionne avec le port autonome

¹ 30 mars 2006

de Paris et le Grand Port Maritime de Rouen. Ainsi, les trois anciens ports (GPMH, Grand Port Maritime de Rouen et Port Autonome de Paris) sont désormais réunis au sein du même établissement et constituent une seule et même entité dans l'objectif d'être économiquement plus fort et de faire peser le poids économique des 3 ports en une entité.



Figure 13 : Plan général du Port du Havre (source interne HAROPA)

➤ Une ville marquée par son port

Depuis sa création en 1517 jusqu'à aujourd'hui, la ville du Havre a toujours évolué avec son port. Construit en zone marécageuse, le Havre existe grâce à sa situation géographique et grâce à son port. A la fin du XIX^{ème} siècle, la ville et le port du Havre ont inspiré de nombreux peintres. La célèbre œuvre de Claude Monet, *Impression, soleil levant*, peinte dans le port du Havre montre la lumière si particulière de l'estuaire de la Seine et le lien que possède la ville avec son port. L'un est indissociable de l'autre et se traduit à travers de nombreuses œuvres d'art au cours du XX^{ème} siècle. De plus, les nombreux bassins de la Ville, les quais à l'interface ville / port ainsi que les ports de pêche et de plaisance rappellent aux Havrais le lien fort qui unit la ville à son port. Dans le sud de la ville, des quartiers entiers ont été réaménagés en composant avec le bâti déjà existant et qui rappellent les activités industrielles et portuaires d'avant-guerre. Les anciens docks, autrefois utilisés pour le stockage de marchandises, ont ainsi été transformés en centre commercial et en parc d'exposition. Des habitations pour les jeunes étudiants ont été aménagés à l'intérieur d'anciens conteneurs remis en état. En effet, l'urbanisme est fortement inspiré par l'activité portuaire.

Depuis 2017 et la volonté de célébrer le 500^{ème} anniversaire de la ville du Havre, de nombreuses œuvres contemporaines s'installent chaque année dans les rues et les places de la ville, créant un véritable musée à ciel ouvert. Des œuvres placées à des endroits stratégiques permettent de rappeler encore le lien entre la ville et le port, comme cette œuvre de l'artiste Vincent Ganivet, placée sur le quai Southampton à proximité des terminaux ferry et croisière et du port de pêche.



Figure 14 : Quai Southampton et l'œuvre "Catène de containers" de Vincent Ganivet (crédit photo : Philippe Bréard)

Ces deux arches à conteneurs placées à cet endroit sont un des symboles forts de la proximité entre la ville et le port au Havre. A titre d'information, la requalification du quai Southampton s'est vu attribuer le prix de l'Équerre d'argent d'architecture du Moniteur dans la catégorie Espaces publics et paysagers en 2020. L'objectif de cette requalification est d'offrir un large panorama sur l'activité portuaire, nouvelle preuve de l'importance du port dans le paysage urbain havrais.

➤ Le Havre : Grand port européen

Le port du Havre est réparti sur huit communes et est positionné sur l'axe Manche / Mer du Nord, l'un des axes de navigation les plus fréquentés au Monde. Le port du Havre est au service des échanges internationaux et du développement économique. Etant un port d'eaux profondes, il peut accueillir tout type de bateaux toute l'année et chaque jour, ce sont une dizaine de porte-conteneur qui arrivent en provenance ou à destination de tous les continents. Le port du Havre se positionne ainsi parmi les plus grands ports du nord comme Rotterdam ou Anvers en termes de trafic total de marchandises.

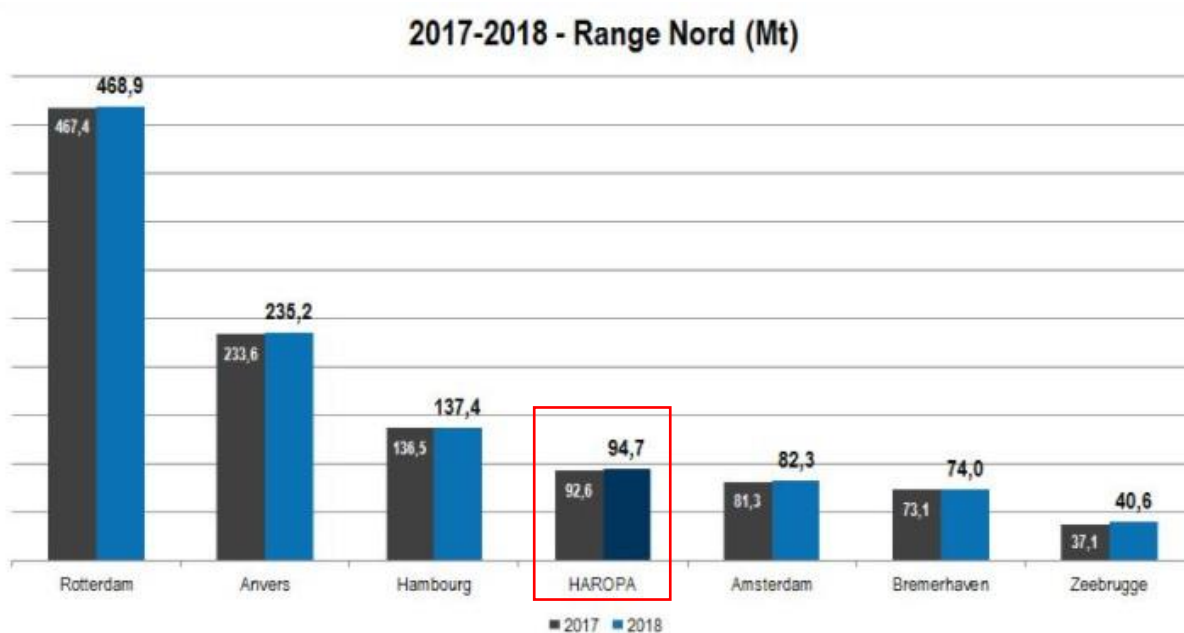


Figure 15 : Trafic total de marchandises en million de tonnes pour les ports du Nord en 2017 et 2018

Le Havre a également conservé sa vocation d'accueil de passagers en provenance ou à destination de l'Angleterre et constitue également une escale des croisières internationales. Le Port du Havre a des activités très polyvalentes et les terminaux portuaires dont il est équipé traitent tous types de marchandises : conteneurs, roulier, vrac liquides, vrac solides...

Géographiquement, le Port du Havre s'étend sur plus de 10 000 hectares de surface. Cet espace portuaire comprend les aires directement liées aux trafics maritimes mais également une vaste zone à vocation industrialo-portuaire. En effet, la zone industrielle du Havre fait partie de la circonscription du Port du Havre. Cette zone industrielle est notamment connue pour accueillir la grande raffinerie pétrolière de Normandie (TOTAL). Les espaces à vocation environnementale couvrent une superficie d'environ 2000 hectares qui font essentiellement partie de la réserve naturelle de l'estuaire de la Seine.

La Zone Industrialo-Portuaire (ZIP) du Port du Havre possède des raccordements aux réseaux autoroutier, ferroviaire et fluvial à grand gabarit, ce qui constitue une réelle force du port. Cette multimodalité est bien valorisée et se retrouve sur la quasi-totalité de la ZIP.

Le Port du Havre est un établissement public qui dispose comme toute entreprise, de recettes (droits de port, revenus domaniaux, prestations) qui font face à ses dépenses.

B. Présentation d'HAROPA Port



➤ Présentation générale

HAROPA Port est l'entreprise qui m'a accueilli lors de ces 14 semaines. Pour autant, il m'a semblé nécessaire de rappeler le contexte et les enjeux de développement liés au port du Havre car il a constitué l'essentiel de mon terrain d'étude durant ce stage. HAROPA, abréviation pour **H**AVRE **R**OUEEN **P**ARIS est un groupe créé en 2012. Ce complexe regroupe donc les ports des trois grandes villes de l'axe Seine dans un Groupement d'Intérêt Economique (GIE)² et constitue :

- le 1^{er} port pour le commerce extérieur de la France
- le 1^{er} port fluvial européen pour le vrac
- le 1^{er} port européen exportateur de céréales
- le 1^{er} port français pour l'approvisionnement énergétique
- 1.2 milliard d'€ d'investissements pluriannuels

Durant mon stage, j'ai été confronté à un événement majeur de l'entreprise. En effet, le 1er juin 2021 était officialisée la réunification des trois ports de l'axe Seine pour ne former qu'un seul ensemble portuaire : HAROPA Port. Ce rassemblement de ces trois ports suit la simple ambition de peser davantage dans le paysage maritime européen. Selon Stéphane Raison, ancien directeur du GIE et nouveau directeur de cet établissement portuaire, l'ambition « s'appuie sur la reconquête des parts de marché grâce à un système portuaire et logistique de référence, à destination de nos clients et partenaires français et internationaux ».

² Juridiquement, le GIE est un groupement de personnes physiques ou morales (au minimum 2). L'objectif est de faciliter le développement économique d'entreprises par la mutualisation de ressources, matérielles ou humaines. Le GIE est une forme juridique à part entière. (Source : economie.gouv.fr)

➤ Une politique environnementale forte

Situé dans l'estuaire de la Seine et à proximité de la réserve naturelle nationale de l'estuaire, les conséquences environnementales d'un outil portuaire comme celui du Havre sont énormes. En effet, entre les destructions des zones humides et de leur écosystème, les pollutions des sols liées aux activités industrielles et logistiques, et les risques que ces activités engendrent, le port du Havre a un impact environnemental immense.

Cependant, depuis une vingtaine d'années, la politique environnementale du port a beaucoup évolué et de nombreux projets s'inscrivent dans la volonté d'un impact modéré sur l'environnement. Dans le cadre de la loi Energie Climat votée en 2019, la centrale à charbon localisée sur la zone industrialo-portuaire du Havre a été définitivement fermée en avril 2021. Son démantèlement devrait s'étaler sur 10 ans. Sa fermeture entraîne des conséquences sur le foncier et des analyses vont être réalisées afin de déterminer les incidences de cette fermeture. Une conséquence notable sera celle sur l'emploi des salariés de la centrale à charbon. Afin de compenser cette perte d'emplois, des projets sont mis en place et notamment celui de l'accueil de l'usine d'assemblage d'éoliennes offshore. Ce projet, porté par l'entreprise SIEMENS est rendu possible grâce aux aménagements réalisés par le port du Havre et sera créateur d'emploi et participera au projet de décarbonisation énergétique national. C'est l'un des projets majeurs du port du Havre en termes d'investissements et de rayonnements régional et national.



Figure 16 : Centrale thermique du Havre (crédit photo : Degrémont Anthony)

Un autre projet en lien avec les réductions de gaz à effet de serre à l'échelle du Port est l'implantation d'une chaudière biomasse et d'un réseau de chaleur pour le réseau de chauffage urbain de la Ville du Havre et des industriels de la ZIP, porté par l'entreprise SUEZ. La mise en service de cette chaudière

biomasse est prévue pour 2023 et devrait alimenter en chauffage une bonne partie de la communauté urbaine du Havre.

Par ailleurs, un des enjeux pour HAROPA à l'échelle du Port du Havre est de développer le secteur de l'énergie dont la captation de CO₂, la production d'hydrogène à destination des industriels, l'électrification des quais, le photovoltaïque...

La politique environnement de 2020 menée par HAROPA Port du Havre s'articule autour de ces 7 axes de développement :

- Réduire ses émissions de gaz à effet de serre pour viser un port neutre en carbone à l'horizon 2040 ;
- Maîtriser ses consommations de ressources naturelles et de ce fait, réduire ses émissions et la production de déchets tout en travaillant à mieux valoriser ces déchets produits ;
- Préserver et gérer les espaces naturels dont le port est propriétaire ou qui lui sont affectés en lien avec les autres gestionnaires d'espaces naturels de l'estuaire ;
- Maîtriser l'impact de ses activités sur l'environnement en veillant à se doter des moyens nécessaires à la prévention et à la gestion des pollutions ;
- Concevoir et conduire les projets d'aménagement en intégrant la concertation et l'environnement dès leur conception ;
- Communiquer régulièrement sur les impacts environnementaux de ses activités et sur les moyens engagés au profit d'une amélioration continue de sa performance environnementale ;
- Rechercher les meilleures initiatives et démarches à l'échelle européenne et mondiale, notamment auprès de l'ESPO (the European Sea Ports Organisation).

Enfin, un service entier au sein d'HAROPA est destiné à l'application de cette politique et au développement de projets en faveur de l'écologie et de l'environnement. Le service Environnement, avec lequel j'ai été amené à échanger, met en avant la volonté du port du Havre de suivre au mieux la doctrine ERC : « Eviter, Réduire, Compenser ». Lorsque le port cherche à mobiliser du foncier pour un nouvel occupant par exemple, cette mobilisation se fera si possible en évitant de s'implanter dans des zones à enjeux environnementaux. Si ce n'est pas possible, il faudra alors réduire au maximum l'empreinte de ce nouvel occupant sur ces zones. Enfin, et ce pour tout projet impliquant la mise à disposition de foncier, des mesures compensatoires doivent être mises en place. Afin de synthétiser facilement en quoi consistent des mesures compensatoires, voici la définition que propose le site du gouvernement ³: « Une mesure compensatoire des atteintes à la biodiversité intervient sur l'impact résiduel d'un projet d'aménagement, lorsque toutes les mesures envisageables ont été mises en œuvre pour éviter puis réduire les impacts négatifs sur la biodiversité. Elle vise à offrir une contrepartie positive à un impact dommageable non réductible provoqué par un projet, de façon à maintenir la biodiversité dans un état équivalent ou meilleur à celui observé avant sa réalisation ». Ces mesures de compensation permettent au port de pouvoir étendre son emprise foncière tout en participant à la remise en état de friches dans la région Normandie.

³ geoportail.gouv.fr

➤ La fusion de 3 ports

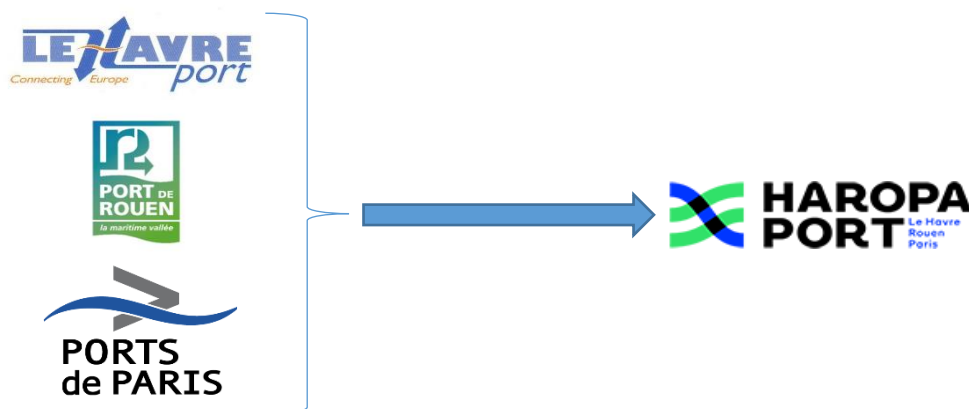


Figure 17 : Les 3 ports du Havre de Rouen et de Paris fusionnent et deviennent HAROPA PORT

Ce rassemblement des 3 ports s'inscrit dans une politique très large puisque Edouard Philippe⁴, lorsqu'il était Premier Ministre déclarait lors de son discours d'ouverture des Assises de l'économie de la mer au Havre en 2017 que la France avait besoin d'une stratégie portuaire de grande envergure. Le souhait du gouvernement ces 4 dernières années sur la question du portuaire en France est de renforcer les systèmes portuaires de l'axe Nord (Dunkerque), de l'axe Seine (Le Havre, Rouen, Paris) et de l'axe Méditerranée-Rhône/Saône (Marseille, Lyon). C'est donc le gouvernement qui a décidé de fusionner les 3 ports de l'axe Seine dans un établissement public qui sera doté de trois implantations territoriales. Le Premier Ministre Edouard Philippe explique en 2018 que la finalité de ce projet est de « disposer d'une réelle unité de commandement et de stratégie sur tout le grand bassin parisien afin de créer un ensemble de la taille des autres ports du range Nord ⁵», le range nord étant constitué des ports d'Europe du Nord comme Rotterdam ou Anvers. Concrètement, il a pour objectif d'unifier un pilotage entre les trois ports et de développer un projet stratégique commun.

Bien que les trois ports conservent des directions territoriales propres à chacun, le pilotage de la stratégie générale est pris pour les trois ports.

Concrètement, cette officialisation de fusion des trois ports n'a eu qu'un seul impact sur mon stage : un changement de mon environnement de travail. En effet, les personnes dont je dépendais pour mon stage, à savoir mon maître de stage et ma chef de service, ont dû changer de bureau, déménageant du bâtiment de la Direction Territoriale du Havre au bâtiment du siège social (au niveau de la gare du Havre). J'ai donc suivi ces deux personnes, ce qui a impliqué ainsi de changer de bureau au cours de mon stage.

⁴ Edouard Philippe est maire du Havre depuis 2010 et a été Premier Ministre du 15 mai 2017 au 3 juillet 2020.

⁵ Extrait de son discours d'ouverture des Assises de l'économie de la mer au Havre en 2017. Source : banquedesterritoires.fr

II. Organisation de ma mission

A. La démarche projet

HAROPA Port mène des projets depuis toujours, certains atteignant un haut niveau de complexité et/ou une ampleur considérable. La mise en place d'une démarche projet structurée au sein de l'entreprise est apparue nécessaire pour plusieurs raisons :

- Améliorer le pilotage des projets les plus importants
- Gagner en efficacité et en lisibilité sur les projets, en homogénéisant les pratiques,
- Intégrer l'amélioration continue dans les pratiques de management de projet,
- Guider les acteurs tout au long de la vie d'un projet,
- Mieux identifier et mieux gérer les interactions entre les projets et les activités permanentes au sein de l'entreprise.

Il existe à ce jour environ 80 projets très transversaux menés par HAROPA Port, allant de projets organisationnels à des projets d'innovation. Deux projets occupent actuellement les places les plus importantes dans la hiérarchie des projets. Ils sont qualifiés de **Grands Projets** (GP) car ils ont des enjeux particulièrement stratégiques pour le développement du Port du Havre. Les **Projets** « normaux », qui représentent la quasi-totalité des projets, sont des projets qui impliquent plusieurs directions pour atteindre l'objectif défini. Les **Affaires** sont des projets qui ne relèvent que d'une direction. Ces différents projets sont répertoriés dans un portefeuille des projets comme illustré ci-dessous. La création de ce portefeuille permet d'avoir la référence du projet et de savoir à qui s'adresser en cas de demande d'informations (direction, chef de projet). C'est donc un outil très pratique dans la gestion de projet.

Grands Projets				
N°	Direction	Nom du projet	Chef de projet	N° système complet
GP1	XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XX	
GP2	XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XX	
Projets				
N°	Direction	Nom du projet	Chef de projet	N° système complet
P101	XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XX	
P102	XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XX	
Affaires				
N°	Direction	Nom du projet	Chef de projet	N° système complet
A1	XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XX	
A2	XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XX	

Figure 18 : Portefeuille des projets (source interne HAROPA)

Durant mon stage, je suis devenu le principal contributeur d'un projet. En effet, chargé de la rédaction des plans d'action fonciers dans le cadre du projet de la stratégie foncière, ma mission était de collecter des informations auprès d'une équipe projet afin de les intégrer à ma mission.

Il est donc essentiel de savoir comment fonctionne la démarche projet au sein de l'entreprise afin de comprendre mon environnement de travail. C'est dans cet objectif que j'ai participé fin mai à une formation sur le thème « **Être acteur d'une équipe projet** ». Cette formation, animée par **Mme. Marion BOUDAN**, chargée de mission projets et démarches stratégiques, a mis en lumière les différents processus de construction d'un projet, de sa caractérisation à la finalisation du livrable.

Un projet démarre à partir de l'identification d'un problème, d'un besoin, d'une ambition, d'une idée, et conduit à un processus scientifique afin d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise et à son développement. Un projet se termine lorsque des effets pour les bénéficiaires ont été produits et que les livrables ont été créés à destination des clients.

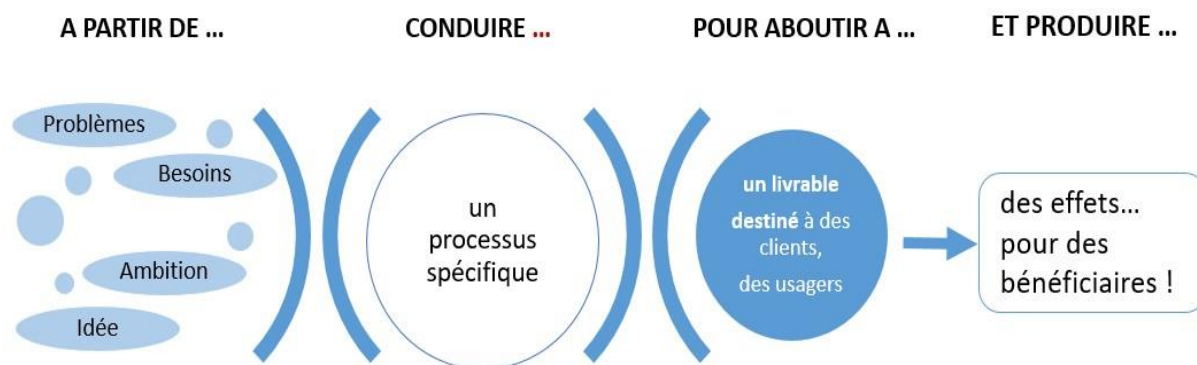


Figure 19 : Schéma représentant l'origine d'un projet

Différentes étapes interviennent dans un projet et celui-ci ne débute réellement qu'à partir de l'élaboration de la **Fiche d'Initialisation Projet (FIP)**. Cette FIP est un outil permettant l'identification du motif / besoin / enjeu et permet le partage des objectifs / de la finalité. Elle est toujours présentée par le Directeur de la Direction du Développement Durable et du Pilotage (DDP) en lien avec le Directeur hiérarchique de l'émetteur de la FIP au Groupe de Direction (GD). Le Groupe de Direction décide de donner suite ou non au projet et si le projet est destiné à exister, le GD choisit **un chef de projet et un directeur de projet**. Le chef de projet est alors nommé en fonction de ses capacités, de son expérience et de ses connaissances et doit former une équipe projet transversale. L'équipe fait alors des propositions sur le budget, les délais et le livrable du projet. Le directeur de projet agit comme un sponsor du chef de projet, il le soutient et lui donne des orientations.

Au cours d'un projet, plusieurs échéances peuvent permettre aux différents acteurs de faire une mise au point afin d'évaluer l'avancée du projet et de prendre des mesures afin d'assurer le bon déroulement de celui-ci. Le chef de projet prépare et anime deux types de réunions. Les **comités de pilotage (COPIL) et les revues de projets** qui se réunissent à des fréquences différentes en fonction de l'importance du projet. Le premier a pour objectif de valider le dossier d'organisation du projet (DOPRO), de faire un suivi du projet et éventuellement de prendre des décisions /arbitrages /orientations /validations. Le second permet d'initier la dynamique de l'équipe projet et de faire un point d'avancement du projet et des sujets à remonter en COPIL. Les contributeurs ne participent pas à ces COPIL. Seul le chef de projet et le directeur de projet interviennent afin de faire le point d'avancée avec les acteurs externes à l'entreprise.

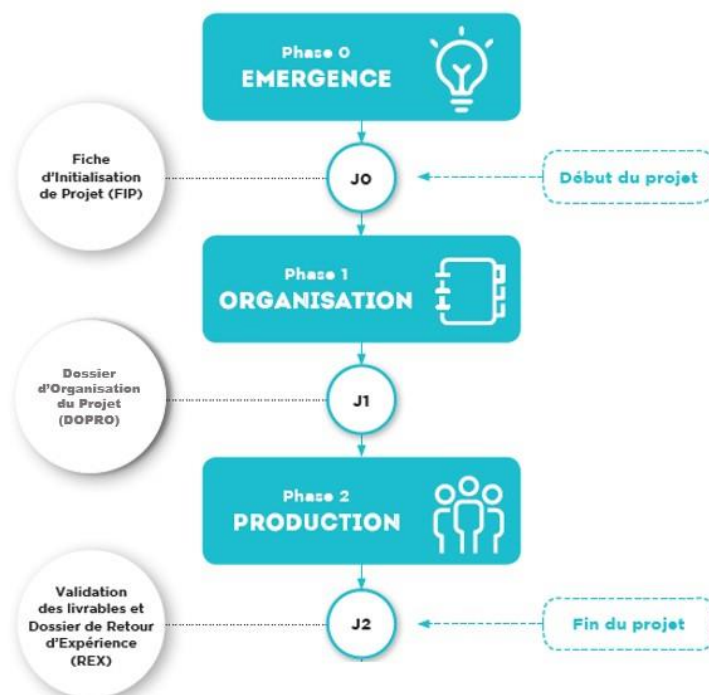


Figure 20 : Etapes d'un projet (source interne HAROPA)

B. Présentation de ma mission et de son déroulé

Tout d'abord, je dois rappeler que les premières semaines de mon stage se sont déroulées dans des conditions délicates de travail. En effet, l'organisation était contrainte par la crise sanitaire et devait prendre des mesures impliquant le télétravail à hauteur de 4 jours par semaine. Bien que l'entreprise m'ait fourni un ordinateur, les conditions n'étaient pas optimales. En effet, la connexion internet n'est pas parfaite chez moi et surtout l'intégration est très difficile dans ces conditions puisque rencontrer ses collègues et apprendre à les connaître nécessite de se rendre sur site. Mon jour de présence aux bureaux de l'entreprise était le lundi. A partir des levées de restrictions, les conditions se sont nettement améliorées, passant à 2 jours de présentiel par semaine le 17 mai puis à 4 jours de présentiel le 7 juin avant de retrouver des semaines « normales » de fonctionnement à compter du 5 juillet.

Ces premières semaines de travail se sont déroulées dans les premiers bureaux dans lesquels j'ai été amené à travailler (à l'entrée du port du Havre, Terreplein de la Barre). A partir du 15 juin, ma chef de service, mon maître de stage ainsi que deux autres collègues de mon service, avons déménagé vers l'actuel siège d'HAROPA Port, situé à l'entrée du Havre, au niveau des gares routières et SNCF.

➤ Ma première journée de travail et le matériel mis à ma disposition

Le 19 avril dernier commençait ma période de stage. Ce premier jour était en présentiel afin de rencontrer ma chef de service et de me remettre le matériel nécessaire à la réalisation de ma mission. Arrivé à 8h45 aux bureaux, M. Jean-Baptiste ARLAY m'accueillait afin de me présenter à ma chef de service. La première chose à faire était de me créer un badge afin d'entrer/sortir du bâtiment

et de payer mes repas au restaurant d'entreprise. Après cela, je rencontrais ma chef de service Mme. Cyrielle RAUSCH qui me présentait au reste de l'équipe et m'installait dans mon bureau. Sur le bureau m'attendaient mon ordinateur portable de fonction ainsi que le matériel nécessaire (clé USB, cahier, stylos...). Dans le contexte de crise sanitaire, un ensemble de masques en tissus, gel hydro alcoolique et consignes sanitaires m'a été remis. Cette journée était principalement réservée à la mise en route de tous les outils dont je pourrais avoir besoin (connexion à ma boîte mail, au VPN de l'entreprise, aux imprimantes...) et s'assurer que tout fonctionnait pour me mettre dans les meilleures conditions de travail possibles. J'ai également utilisé cette première journée pour prendre connaissance de la cartographie générale de la circonscription du GPMH, mon futur terrain d'étude. Pour le deuxième jour de travail, j'étais exceptionnellement autorisé à retourner sur site afin de continuer mon travail (un jour de présentiel par semaine en théorie), d'appréhender mon environnement et rencontrer mes collègues de travail.

➤ Ma mission au sein du service SDO

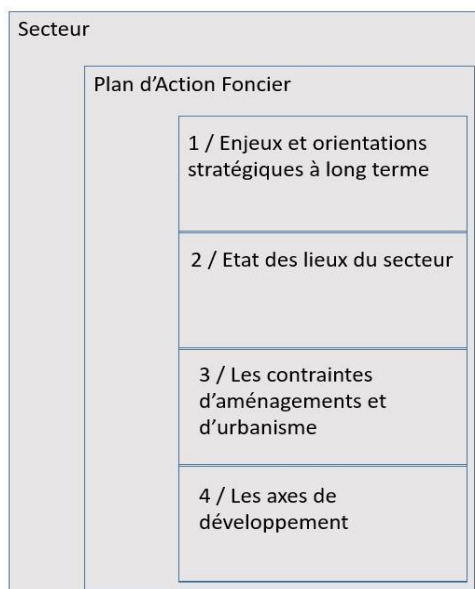


Figure 21 : Découpage de mon travail (M. UITERDIJK)

Ma mission consiste à la rédaction des Plans d'Action Foncier (PAF), un document essentiel dans le projet de stratégie foncière du Port du Havre. Avant de décrire comment est construit ce document, répondons tout d'abord à la question : qu'est-ce qu'une stratégie foncière ?

La stratégie foncière est l'outil qui va permettre de répondre à ma problématique, à savoir : comment organiser et mobiliser efficacement du foncier dans une aire portuaire alors que les contraintes d'urbanisme sont de plus en plus présentes ? En effet, l'intérêt de cette stratégie foncière est d'avoir une méthodologie de prospection ou d'anticipation. C'est une démarche technique qui vise à satisfaire la politique générale de l'entreprise en proposant des axes de développement du foncier. Il s'agit alors d'anticiper et d'organiser temporellement et géographiquement le foncier. La stratégie foncière peut également être un outil d'influence en proposant des conseils et une aide à la décision aux politiques foncières de l'entreprise.

Le contexte du foncier portuaire est complexe. Tout d'abord, la superficie du port du Havre permet de proposer tout type de terrain : des terrains bruts, des terre-pleins aménagés, des bords à quais... L'étendue des terrains est très variable et dépend de leur localisation dans le port. Certains terrains

sont contraints par la proximité avec certaines entreprises, avec la présence de certains réseaux en profondeur, par le réseau routier / ferroviaire, par la présence de zones humides... Lors de ce stage, j'ai compris que de nombreux terrains du port du Havre étaient fortement contraints et que ces contraintes compliquaient la gestion du foncier. C'est dans ce contexte que la stratégie foncière prend toute son importance. En effet, si le service de la stratégie domaniale du port du Havre met en place une stratégie foncière à l'échelle de tout le port, les contraintes pourront être anticipées et la gestion du foncier sera fortement facilitée.

Etant le principal contributeur du projet P78 – Stratégie foncière, mes missions sont très transversales et nécessitent l'accès aux données de différentes directions. Dans un premier temps, nous avons organisé une réunion avec la chef de projet Mme. Cyrielle RAUSCH : elle s'est chargée de m'informer sur les avancées du projet, les tenants et aboutissants ainsi que de ma mission et de son intérêt pour ma formation et pour l'entreprise. Les objectifs de ce projet, et donc de ma mission étaient :

- D'élaborer un plan d'actions coordonnées visant à mobiliser du foncier à l'intérieur de la circonscription du GPMH ou en dehors, pour anticiper les besoins en développement ;
- D'assurer une offre foncière qualitative à nos clients et prospects.

Afin de répondre à ces objectifs, il a fallu caractériser des ensembles géographiques cohérents et identifier des solutions foncières pour les besoins de développement. Il a également été nécessaire de recenser des outils contractuels, urbanistiques et juridiques existants (droits de préemption, acquisitions, cessions, transferts, superpositions...) permettant la mobilisation du foncier. La durée du projet est de 2 ans et le livrable final est une stratégie foncière et une doctrine validée par les instances *ad hoc* du Port du Havre.

➤ **La communication : un outil indispensable au bon déroulement de ma mission**

Ma mission est très transversale puisqu'elle réunit de nombreux acteurs et développe de nombreux sujets, la communication avec mes collègues au sein du même service ou avec d'autres directions est donc essentielle dans mon travail. Pour commencer, lors des premiers jours de stage, mon maître de stage a convenu d'un rendez-vous avec mes principaux collaborateurs afin de me présenter. Ces rendez-vous, où Olivier FORGET ⁶était présent, étaient l'occasion de rencontrer et apprendre à connaître les interlocuteurs principaux des sujets que j'étais amené à développer. Le but par la suite était que je puisse acquérir une certaine autonomie dans les futurs entretiens nécessaires avec eux. J'ai rencontré au fur et à mesure de l'avancée de ma mission de nouveaux interlocuteurs afin d'entrer de plus en plus dans le détail de la tâche qui m'a été confiée.

Afin de m'intégrer au mieux au contexte de l'entreprise, j'ai eu l'occasion d'être invité dans certaines réunions abordant d'autres projets que le mien. Je n'intervenais pas dans ces réunions mais cela me permettait d'appréhender d'autres projets. De plus, toutes les semaines sont organisées des réunions regroupant tout le service SDO⁷ auxquelles je participais afin de faire le point sur les différents sujets de la semaine et de garder une certaine cohésion entre collègues lorsque la majorité d'entre nous télétravaillait.

Mes interlocuteurs sont donc nombreux et les principaux sont mon maître de stage et ma chef de service. Afin de faire part des avancées de mes travaux, un point hebdomadaire est organisé avec mon

⁶ Mon maître de stage et Responsable du développement de l'offre domaniale.

⁷ Service Stratégie Domaniale

maître de stage et ma chef de service tous les mercredis. Cette réunion d'une heure est le moment où je présente l'avancée des travaux que j'ai fourni au cours de ma semaine, ce qu'il me reste à faire et où je pose éventuellement les questions que je peux avoir. Afin de rendre cette réunion constructive, claire et efficace, je prépare une petite présentation (de 4-5 slides) que j'introduis en début de réunion. Cela me permet de mettre au clair les points que je veux aborder avec eux.

Enfin, lorsqu'une première version du livrable est assez avancée, je l'envoie pour relecture et pour ajouts de remarques sur la rédaction réalisée.

➤ Présentation d'une journée type en présentiel

Comme décrit plus haut, le changement de direction au cours du stage est venu un peu modifier la journée type. Je commencerai par décrire une journée type au début de mon stage, dans les premiers locaux occupés. Mes trajets entre mon domicile et le lieu de travail se faisaient à vélo.

La première localisation de mon stage était le terre-plein de la Barre, installé au 8^{ème} étage du bâtiment, dans un bureau partagé avec une collègue. Arrivé vers 8h45 au bâtiment et après avoir salué mes collègues répartis dans d'autres bureaux, je m'installais à mon poste et allumais mon ordinateur. La première chose que je faisais était d'aller consulter mes mails et d'y répondre puis de vérifier mon agenda pour savoir quand étaient planifiées mes réunions. Je me dressais ensuite une liste des choses que j'avais à faire dans la journée (une TO DO list selon l'expression consacrée dans le monde professionnel). Pendant la matinée, je continuais mon travail et n'hésitais pas à aller voir mes collègues si j'avais besoin d'une information, le but étant de profiter du présentiel pour leur poser directement les questions. Aux alentours de 11h, je descendais prendre un peu l'air, accompagné d'un café et parfois d'un collègue. Cette petite pause d'une dizaine de minutes était importante pour moi afin de rester productif le reste de la matinée. Vers 12h30, la faim arrivante, je me dirigeais vers le restaurant d'entreprise situé au rez-de-chaussée du bâtiment. Les repas étaient diversifiés et coûtaient à peu près 5€. Les repas se prenaient seul dû au respect des distanciations physiques. Après un café, je remontais dans mon bureau et reprenais mon travail vers 13h15. L'après-midi, seule une pause à 15h30 venait interrompre mon travail. Les réunions étaient réparties sur l'ensemble de la journée. Une journée type se terminait vers 17h15.

C. Présentation du Plan d'Action Foncier (PAF)

Les 10 000 ha qu'occupe le port du Havre ont été géographiquement découpés en 7 secteurs différents eux même découpés en terrains afin de faciliter la mise en place de ce projet. Ce découpage géographique est important puisque c'est ce qui sert de logique à l'organisation de mon travail. En effet, les plans d'action foncier sont rédigés par secteur puisqu'ils ont chacun des particularités différentes. Mon premier secteur d'étude était un secteur test sur lequel le « document type » avait été construit. Chaque secteur est appelé par un code spécifique en fonction de sa localisation et pour chacun d'entre eux le plan d'action foncier, le document que j'ai pour mission de rédiger, est lui-même découpé en **quatre grandes parties**. La figure 10 (p. 15), montre le découpage de mon travail. Pour chaque secteur, un plan d'action foncier doit être rédigé dans le cadre de la stratégie foncière et chaque PAF est découpé en quatre parties.

Dans un premier temps, il s'agit de définir les **enjeux et orientations stratégiques à long terme du secteur**. Cette partie développe une projection à long terme (plusieurs dizaines d'années) de ce que

l'entreprise imagine pour l'avenir du Port. Cette partie permet de répondre aux questions suivantes : Quelles activités occuperont le secteur, quels enjeux environnementaux, quels enjeux de transports, quel avenir pour le foncier ? Dans cette partie, il ne s'agit pas de remettre tout ce qui existe en question mais bien de travailler sur l'existant et de le faire évoluer afin qu'il atteigne les objectifs généraux d'HAROPA Port à long terme. Des **orientations** sont alors définies et doivent à terme permettre de diriger le port dans ces grands axes afin que la stratégie à long terme du port soit suivie. Ces orientations par secteur permettent de définir des axes de développement spécifiques afin de les orienter au mieux en fonction de leurs besoins. En effet, chaque secteur est différent. Le secteur du port ancien, très artificialisé avec des activités diverses comme de l'industrie, de la logistique, des terminaux et sans réel enjeu environnemental est très différent d'un secteur comme au sud du port avec peu d'artificialisation, peu d'activité, beaucoup de réserves foncières et une proximité avec la réserve nationale de l'estuaire de la Seine. Une **cartographie des orientations générales d'aménagements** permet de synthétiser cette partie et de faire ressortir les orientations choisies terrains par terrains.

La deuxième partie consiste à faire un **état des lieux du secteur**. Il consiste en un état des lieux **géographique** évidemment avec le taux d'occupation des sols, sa situation dans le port etc., mais aussi un état des lieux **domanial** du secteur avec les bilans contractuels et financiers. Cette partie m'a permis de m'acclimater aux notions économiques du foncier portuaire en manipulant des données économiques comme les flux financiers des terrains, les conditions de Convention d'Occupation Temporaire (COT), les filières théoriques⁸ et filières réelles⁹ d'un terrain, les charges directes d'un terrain... Cette partie révèle les forces et les faiblesses du secteur. Le secteur est-il économiquement stable ? Les activités exercées sont-elles cohérentes ? Quels sont les clients importants pour le GPMH et comment satisfaire leurs besoins ? Comment est occupé chaque terrain ? Cette partie peut déjà permettre de faire apparaître des axes de développement comme la nécessité de densifier un terrain par exemple. Elle dresse un constat des activités exercées et de l'importance d'un secteur pour le GPMH.

La troisième partie vient compléter l'état des lieux puisqu'elle comprend les **contraintes d'aménagement et d'urbanisme** à l'intérieur du secteur. Il s'agit ainsi de vérifier que les documents d'urbanisme sont en accord avec le développement d'activités, le port étant réparti sur 8 communes différentes, il faut s'assurer que les PLU¹⁰ de ces communes sont en accord avec le développement des activités portuaires. Il s'agit également de savoir comment les risques présents sur la zone (PPRT¹¹, PPRL¹²...) contraignent les terrains, de déterminer si les réseaux et utilités (électricité, eau, réseau routier, ferroviaire...) sont capacitaires pour les clients et de savoir comment prendre en compte les contraintes environnementales (sites et sols pollués, zones humides) afin de déterminer si le secteur est globalement fortement contraint ou s'il présente de fortes opportunités d'aménagements. Cette partie est essentielle pour comprendre en quoi un secteur est attractif.

⁸ Filière théorique : chaque terrain est accompagné de sa vocation d'activité qui est parfois différente des activités réellement exercées.

⁹ Filière réelle : activités réellement exercées sur le terrain.

¹⁰ Plan Local d'Urbanisme : document qui répertorie toutes les pratiques autorisées au niveau de la construction dans une commune, dans le respect du paysage local et des normes environnementales. (Source : linternaute.fr)

¹¹ Plan de Prévention des Risques Technologiques : document élaboré par l'Etat qui doit permettre de faciliter la maîtrise de l'urbanisation autour des sites industriels à hauts risques (appelés également SEVESO seuil haut). (Source : actu-environnement.com)

¹² Plan de Prévention des Risques Littoraux : outil de gestion des risques naturels qui cartographie les risques de submersion marine et qui régit l'urbanisation dans les zones exposées. (Source : nord.gouv.fr)

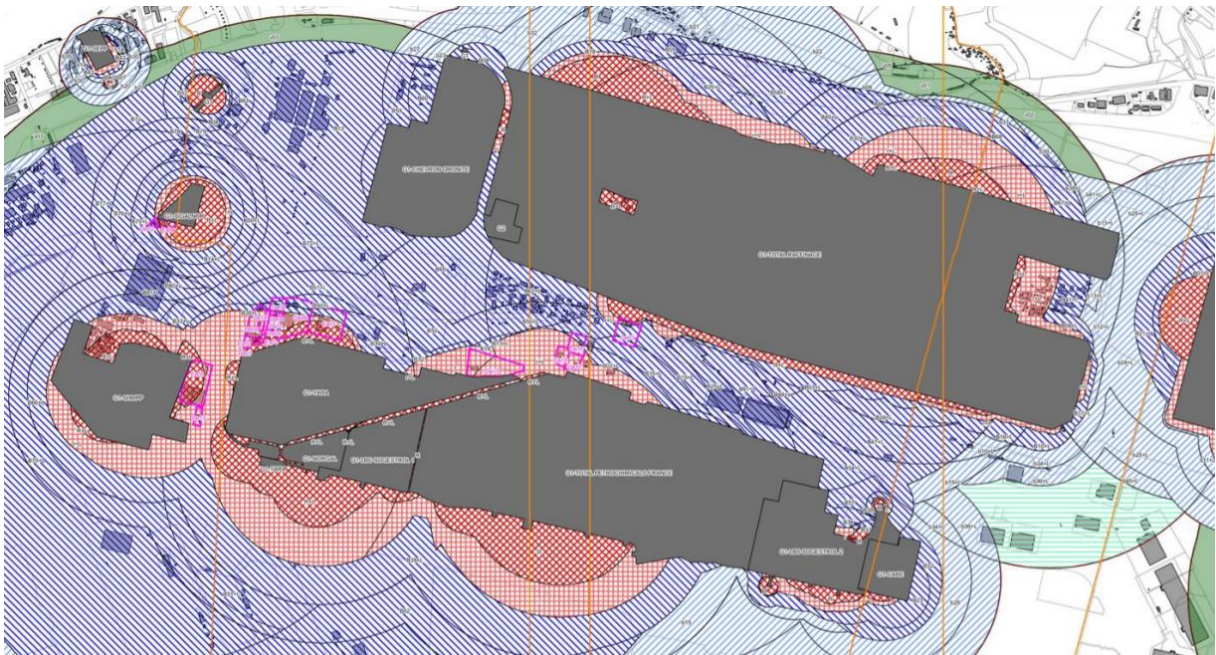


Figure 22 : Plan de zone réglementaire du PPRT sur la ZIP du Havre (source interne HAROPA)

Le schéma ci-dessus illustre le type de cartographies auxquelles j'ai accès afin de situer précisément sur quels terrains les contraintes sont importantes.

Enfin, la dernière partie propose des **axes de développement pour le secteur**. Les différents projets d'aménagements en cours ou programmés, les axes d'aménagements fonciers et les axes de développement des dessertes terrestres sont développés dans cette partie. Cette dernière partie représente pour moi et pour ma future orientation professionnelle, la partie la plus enrichissante de cette étude puisqu'elle propose des aménagements concrets et des axes de développement à court et moyen termes. Ces axes d'aménagement cherchent à proposer une vision intégrée du développement du territoire et portent ainsi tant sur la gestion foncière que sur le développement des dessertes terrestres associées.

Ce document a pour but d'aider les futurs décideurs de l'aménagement portuaire à prendre des décisions en accord avec la stratégie foncière et donc avec ce document. Des **cartographies** claires et utiles sont intégrées partout dans le PAF et permettent d'imager les propos. Les **données statistiques** sont également utiles pour décrire au mieux les secteurs. Je n'ai pas la charge de la réalisation de ces illustrations. Ceci illustre donc la nécessité d'une bonne communication avec le reste du service et les autres directions impliquées.

III. Mon retour réflexif sur l'expérience

➤ Les trois périodes clés de cette expérience

Lors de ces quatorze semaines au sein de l'entreprise, je distingue trois périodes majeures qui ont fait évoluer mon appréciation de cette expérience. A mon arrivée dans l'entreprise, une seule journée par semaine se faisait en présentiel. Les quatre jours où je n'étais pas dans les bureaux étaient plus confortables dans un sens car je n'avais pas besoin de me déplacer mais je me sentais vraiment isolé face à un ordinateur, avec peu de temps de réunions et donc d'échanges avec mes collègues. De plus, lorsque je venais aux bureaux, les autres employés étaient également limités à une seule journée sur site (n'étant pas nécessairement la même journée que la mienne), les couloirs du bâtiment où je travaillais étaient donc vides.

Le télétravail n'est pas fondamentalement une chose qui me déplait mais je pense qu'il doit se faire le plus rarement possible et lorsque les conditions le permettent. Dans mon cas en particulier, les conditions de télétravail étaient assez bonnes même si de partielles déconnexions internet ont pu se faire ressentir. Le plus difficile dans cette expérience de télétravail a été le fait d'arriver dans l'entreprise dans ces conditions, sans pouvoir me présenter de façon physique à mes collaborateurs qui ne me voyaient qu'à travers leur écran. Je pense qu'il est fondamental pour un nouvel arrivant dans une entreprise de pouvoir se présenter physiquement et de pouvoir rencontrer ses collègues tous les jours. Du point de vue des relations professionnelles, il est toujours plus facile d'aller demander une information auprès d'une personne que l'on connaît, où les échanges sont fréquents plutôt qu'à une personne que l'on ne connaît que très brièvement et à travers un écran.

La deuxième période clé de mon expérience au sein d'HAROPA est le retour à des semaines quasi-normales de fonctionnement. Le 7 juin était le premier jour d'une nouvelle période pour moi. En effet, même si ma mission n'avait pas changé, mon organisation était tout à fait différente. Les quatre jours de travail sur place ont été pour moi l'occasion de rencontrer la plupart de mes collègues en présentiel. Dans le bureau dans lequel je travaillais se trouvait également une collègue que j'ai pu rencontrer. De plus, lorsque j'avais besoin d'une information, le fait de pouvoir aller demander directement à la personne concernée plutôt que de devoir prendre un rendez-vous avec cette personne par Teams a été un gain de temps et de clarté pour la réalisation de ma mission.

Enfin, la dernière période a commencé le 15 juin lorsque j'ai déménagé de bureau pour passer de l'actuelle Direction Territoriale du Havre à l'actuel siège de HAROPA Port. Ce jour a marqué une nouvelle page professionnelle pour ma chef de service, mon maître de stage et deux autres de mes collègues puisqu'ils ont évolué dans leur carrière. Bien qu'ils aient gardé la plupart de leurs fonctions, ils réfléchissent à leurs différents projets à l'échelle d'HAROPA et non plus à l'échelle du Havre uniquement.

De mon point de vue, ce déménagement n'a rien changé à mon environnement de travail si ce n'est que je devais me rendre à une adresse différente le matin.

➤ Les démarches et méthodes de travail mises en place

Cette expérience en entreprise m'a fait comprendre l'importance d'avoir des démarches et des méthodes de travail claires et précises afin de rendre le travail efficace. Les présentations hebdomadaires avec mon maître de stage étaient importantes car elles me permettaient de mettre au

clair des sujets d'interrogations que je pouvais avoir et d'avoir une approche professionnelle de ces sujets. C'est en cela que la préparation de ces présentations se faisaient bien en amont dans la semaine et que les questions et sujets que je voulais aborder devaient être mis en forme tout au long de la semaine. La méthode de travail la plus efficace est la méthode active de travail. Il faut être acteur en essayant d'être au maximum autonome tout en posant les questions qui peuvent bloquer l'avancement du travail. C'est cette démarche que j'ai adopté tout au long de mon stage et ce dès le début.

L'autonomie est l'un des points forts que j'ai le plus développé durant ce stage. Lorsque j'avais accès à un document me permettant d'avancer sur la rédaction du livrable, je dressais une liste des questions que je pouvais avoir et des sujets à aborder afin de les exposer lors des réunions hebdomadaires et ainsi de pouvoir continuer à avancer.

Lors de ce stage j'ai également pris connaissance du fonctionnement réel du monde professionnel et de ce que cela implique. La ponctualité, la rigueur, la communication, le respect sont des valeurs très présentes dans le milieu professionnel et que j'ai appliqué tout au long de ce stage. Je pense également avoir apporté des connaissances acquises lors de mon cursus universitaire afin de montrer mon application et d'étendre mon champ de connaissances en échangeant avec des professionnels.

La communication est selon moi l'une des valeurs les plus importantes dans le milieu professionnel. Dans une entreprise comme HAROPA, les échanges entre collaborateurs sont essentiels et permettent la mise en place de projets performants, aboutis avec des sujets parfois très transversaux.

➤ **Analyse critique des résultats**

Pour rappel, la stratégie foncière a pour objectif de fixer une stratégie de développement du foncier pour les 5 années à venir.

Lors de ces quatorze semaines de stage, ma mission reposait en la rédaction claire et précise des plans d'actions fonciers des différents secteurs du port du Havre. A mon arrivée, un seul PAF était en cours de rédaction. A la fin de mon stage, trois PAF étaient entièrement rédigés et un nouveau était en cours de rédaction. Je pense objectivement avoir beaucoup fait avancer ce projet, en donnant tout ce que je pouvais pendant quatorze semaines. En plus de ces trois PAF, un glossaire ainsi que des annexes ont été rédigés pour chaque PAF.

Les stratégies de développement foncier retenues sont différentes pour chaque secteur. Globalement, il a été retenu que les terrains contraints sont de plus en plus nombreux. Les règlements augmentent le nombre de contraintes ce qui a un impact sur le foncier. De plus, bien que le port du Havre soit propriétaire de la grande majorité des terrains, certains terrains aujourd'hui privés pourraient faire l'objet d'une préemption d'acquisition par la ville du Havre qui attribuerait ces terrains au port du Havre.

Sur les trois secteurs que j'ai été amené à étudier, deux d'entre eux sont fortement artificialisés et occupés et la réserve foncière vient à manquer. Il est important sur ces deux secteurs de remobiliser de la réserve foncière, notamment en créant une cohérence dans les fins de titres de COT¹³ afin de pouvoir remembrer certains terrains.

¹³ Convention d'Occupation Temporaire

Enfin, dans les 5 années à venir, il est important de développer les filières éco-industries et en faveur de la transition énergétique (projet éolien offshore par exemple) afin de respecter au mieux la politique environnementale de l'entreprise.

Le projet P78-Stratégie foncière n'est cependant pas abouti car un projet comme celui-là demande plusieurs mois de travail. Ma chef de service est cependant heureuse de ce que j'ai pu produire durant ces quatorze semaines et estime avoir permis de relancer ce projet dans une nouvelle dynamique.

➤ Réunion exceptionnelle de fin de stage

Le dernier jour de mon stage a été une étape importante pour moi puisque ma chef de service a convenu d'une réunion exceptionnelle de fin de stage afin de me faire part de ses retours. Cette réunion m'a permis de comprendre ce que j'avais bien et moins bien fais. Tout d'abord, elle a voulu me rassurer en m'affirmant que j'avais été d'une aide précieuse pour l'avancée de ce projet et que mon travail avait globalement été de très bonne qualité. Elle a également souligné ma rigueur dans les horaires de travail et dans la façon que j'avais de communiquer avec le reste de l'équipe.

Elle a ensuite abordé des points perfectibles. L'entretien d'embauche est un des points sur lesquels je dois retravailler. En effet, mon maître de stage et elle n'ont pas été entièrement convaincu lors de mon entretien en avril dernier, m'affirmant que je n'avais pas su être très convaincant. Cet entretien constituait mon premier réel entretien d'embauche et la préparation de celui-ci n'était pas parfaite. Un autre point perfectible est celui de la rédaction. Lors de la rédaction des plans d'action foncier, les idées étaient globalement bien comprises la plupart du temps mais les termes employés n'étaient parfois pas assez précis. Enfin, lors du stage j'ai pu faire preuve d'une timidité qui m'est propre et que je dois réussir à combattre. Bien que je garde un grand respect envers mes collègues, j'hésitais parfois à aller à la rencontre de certains d'entre eux et cela s'est fait ressentir.

Je prends ces remarques très au sérieux et compte bien les travailler afin de me perfectionner et de donner le meilleur de moi-même pour mes prochaines expériences professionnelles.

CONCLUSION

La Ville du Havre est une ville que je connais particulièrement bien puisque c'est ici que j'ai vécu jusqu'à la fin du lycée. Lorsque l'on m'a proposé ce stage, je n'étais pas certain de vouloir me plonger dans les enjeux fonciers de cette ville que je connais si bien. Mais il s'agit ici des enjeux du foncier portuaire que je n'ai jamais eu l'occasion d'appréhender. C'est pour cette raison que j'ai accepté ce stage, par curiosité et par envie d'apprendre sur le foncier portuaire qui a des problématiques bien différentes de celles de la ville. En effet, travailler sur un outil portuaire de la taille de celui du Havre est une chance pour moi. De plus, le sujet que j'ai été amené à traiter est un sujet très transversal et qui requiert de nombreuses connaissances dans différents domaines. Grâce à mon cursus universitaire, j'ai pu apporter la majorité de ces connaissances. Cependant, certains sujets ne faisaient pas partie de mon bagage universitaire et ont requis un temps d'adaptation et de nombreuses questions à mes collaborateurs. Les bilans financiers et contractuels faisaient partie de ces notions que je n'avais réellement jamais appréhendées.

Lorsque je suis arrivé dans le service SDO, la plupart de mes collègues travaillaient déjà depuis des années ensemble et dans le portuaire. Lorsqu'ils échangeaient ensemble à propos d'un sujet avec moi, ils employaient des termes, des abréviations, des outils de langages que je ne connaissais pas. Il m'a fallu plusieurs jours afin de commencer à maîtriser le langage du foncier portuaire. Une fois appréhendé, le foncier portuaire est un sujet complexe où se mêlent des enjeux politiques, environnementaux... Le plus intéressant dans ce stage a été d'aborder des sujets très transversaux et de connaître les futurs projets du port du Havre. De plus, j'ai été amené lors de ce stage à effectuer une visite globale du port avec mon maître de stage. Cette visite a permis de mettre des images sur ces projets, sujets que je traitais.

En conclusion, il est évident que l'étude du foncier de l'outil portuaire sur un port de cette envergure est une chance incroyable et que les sujets que j'ai été amenés à traiter ont rendu cette première expérience professionnelle très intéressante. Cependant, bien que j'estime que cette expérience a été très enrichissante pour moi, je pars avec la certitude que les enjeux urbains de la ville sont des enjeux qui retiennent davantage mon attention. Mon objectif professionnel demeure d'intégrer un bureau d'étude en urbanisme dans une ville de moyenne ou grande envergure.

BIBLIOGRAPHIE

Accueil - Le Havre | HAROPA PORT. <https://www.haropaports.com/fr/lehavre>.

ALIX, Yann, et al. *Economie circulaire et écosystèmes portuaires*.

« Éviter, réduire et compenser les impacts sur l'environnement ». Ministère de la Transition écologique, <https://www.ecologie.gouv.fr/eviter-reduire-et-compenser-impacts-sur-lenvironnement>.

Géoportail. <https://www.geoportail.gouv.fr/>.

Histoire du Port du Havre | HAROPA PORT. <https://www.haropaports.com/fr/havre/histoire-du-port-du-havre>.

Le Havre sera le siège du grand port réunissant Rouen, Paris et la cité océane.

https://actu.fr/normandie/le-havre_76351/le-havre-sera-le-siege-du-grand-port-reunissant-rouen-paris-et-la-cite-oceane_37079831.html.

« Loi énergie-climat ». Ministère de la Transition écologique, <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-energie-climat>.

Loire, DREAL Pays de la. *Stratégies foncières*. 23 avril 2019, <http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/strategies-foncieres-a4746.html>.

« Notre accompagnement sur le Plan Foncier ». EPF 74, <https://epf74.fr/plan-foncier/>.

« Port 2000 ». Site officiel de la Ville du Havre – Le Havre, 16 décembre 2016,

<https://www.lehavre.fr/que-faire-au-havre/port-2000>.

PPRT ZI HAVRE / Recherche par Plan de Prévention des Risques (PPR) / Information des acquéreurs et locataires sur les risques majeurs / Publications / Accueil - Les services de l'État en Seine-Maritime. <https://www.seine-maritime.gouv.fr/Publications/Information-des-acquereurs-et-locataires-sur-les-risques-majeurs/Recherche-par-Plan-de-Prevention-des-Risques-PPR/PPRT-ZI-HAVRE>.

« Une façade maritime mondiale : la « Northern Range » ». *MAXICOURS*,

<https://www.maxicours.com/se/cours/une-facade-maritime-mondiale-la-northern-range/>.

VirtuaFrance, Publié par. *Catène de containers, Le Havre*.

<https://www.virtuafrance.fr/2018/10/catene-de-containers-le-havre.html>.



POLYTECH[®]
TOURS

35 ALLÉE FERDINAND DE LESSEPS
37200 TOURS

Matthias UITERDIJK

N° etu : 21908091

2020-2021

Chargé de la rédaction de la stratégie foncière au sein de la Direction de la Zone Industriale-Portuaire, service Stratégie Domaniale

Résumé :

During these fourteen weeks internship, I worked at HAROPA Port, a company managing the land of the port of le Havre among other activities. My mission was to draft land action plans to propose a 5-year land strategy for the Le Havre port land.

This internship has been a very rewarding experience for me, and the port land is a complex urban object very interesting.

Mots Clés : Transports maritimes, Stratégie foncière, Port du Havre, Plan d'action foncier

HAROPA Port, Le Havre

71 quai Colbert, 76600 Le Havre

Tuteur entreprise :

Olivier FORGET

Tuteur académique :

Laura VERDELLI