
Rapport de stage individuel

4^{ème} année

Responsable d'opération stagiaire

Rouen Normandie Aménagement

Immeuble Montmorency II
65 avenue de Bretagne – CS 21137
76175 Rouen cedex 1



Tuteur entreprise :
Emilie Rambout
Directrice de projet

Tuteur académique :
Eric Thomas

Nathan Saillenfest
[Étudiant]
UIT
2023-2024

Table des matières

Remerciements	4
Introduction.....	5
I. La structure : Rouen Normandie Aménagement	6
a. Une Société Publique Locale « in-house » à la Métropole de Rouen Normandie.....	6
i. Qu'est-ce qu'une SPL ?	6
ii. Que veut dire « In-House » ?.....	7
iii. Quels sont ses droits et obligations dans la maîtrise d'ouvrage ?	8
b. La maîtrise d'ouvrage, en mandat ou en concession.....	9
i. La maîtrise d'ouvrage	9
ii. Le mandat de maîtrise d'ouvrage et la concession d'aménagement	11
c. Le quartier Rouen Flaubert, un projet sur 30 ans	12
II. Les missions de stage : de nouvelles missions en accord avec les problématiques du moment	17
a. Deux missions initiales	17
i. Le label EcoQuartier pour le quartier Flaubert	17
ii. Plan de gestion et marchés d'entretien du Parc et Canal Camille Claudel (PCCC) ..	18
b. Des nouvelles missions.....	21
i. Un outil pour le pôle – Tableau de suivi du développement du quartier.....	21
ii. Une analyse prévisionnelle de la viabilité d'activités commerciales envisagées sur le quartier Flaubert	24
iii. Un outil de comparaison des activités commerciales des secteurs de la métropole avec une base de données	26
iv. Une analyse prévisionnelle de la viabilité d'activités commerciales envisagées sur le centre commercial du NPNRU de Cléon.....	28
v. Une note d'arbitrage pour les élus concernant l'orientation politique à suivre sur la gestion et l'implantation de stationnement public et privé sur le quartier Flaubert.....	30
c. Retours sur les difficultés liées à la maîtrise d'ouvrage	31
i. La gestion des interfaces	31
ii. Une trésorerie tendue à certaines périodes de l'opération	31
iii. L'urbanisme opérationnel, une activité règlementée	32
iv. Se familiariser avec les sigles	32
v. Répondre aux demandes des différents élus.....	32
vi. Prendre en compte l'intérêt collectif parmi les intérêts personnels de chacun	32
Conclusion	33
Bibliographie	34

Table des figures

Figure 1 : Localisation du quartier Rouen Flaubert au sein de la Métropole Rouen Normandie.....	12
Figure 2 : Plan masse du projet de quartier.....	13
Figure 3 : un quartier, 4 opérations.....	13
Figure 4 : Etat d'avancement du développement des macro-lots.....	14
Figure 5 : Etat d'avancement du quartier en juin 2024.....	15
Figure 6 : Etat d'avancement du quartier en 2025.....	16
Figure 7 : Etat d'avancement du quartier en 2026.....	16
Figure 8 : Etat d'avancement du quartier en 2027-2028.....	16
Figure 9 : Etat d'avancement du quartier en 2030.....	16
Figure 10 : Logos du label EcoQuartier – Ancienne démarche.....	17
Figure 11 : Logos du label EcoQuartier 2030.....	18
Figure 12 : Plan masse du parc & canal Camille Claudel – élément de communication.....	19
Figure 13 : Image d'illustration du parc & canal Camille Claudel.....	19
Figure 14 : Image d'illustration du parc & canal Camille Claudel.....	19
Figure 15 : Bassin nord du parc & canal Camille Claudel en juin 2024.....	20
Figure 16 : Explication du tableau de suivi des SDP.....	23
Figure 17 : Tableau de suivi des SDP entièrement développé.....	23
Figure 18 : Tableau de suivi des SDP entièrement réduit.....	23
Figure 19 : Tableau de suivi du stationnement.....	24
Figure 20 : Graphiques sur l'avancée du développement des SDP par secteur et par destination.....	24
Figure 21 : Slide 5 du support de présentation présentant une estimation du nombre d'habitants et actifs localisés sur le quartier ainsi que du nombre de cellules commerciales.....	25
Figure 22 : Slide 9 du support de présentation présentant les zones chalandises théoriques de 2 secteurs du quartier en 2025 et 2028/2030.....	25
Figure 23 : Slide 31 du support de présentation présentant la localisation des pharmacies et le rayon de leur zone de chalandise théorique.....	26
Figure 24 : Slide 15 du support de présentation présentant des ratios du nombre de commerces dans des secteurs des quartiers alentours au quartier Flaubert.....	27
Figure 25 : Extrait de l'outil de comparaison – 1. Données à renseigner.....	27
Figure 26 : Extrait de l'outil de comparaison – 2. Affichage du détail des établissements par IRIS.....	28
Figure 27 : Extrait de l'outil de comparaison – 3. Affichage du nombre d'établissements divisés en sous-groupes par IRIS.....	28
Figure 28 : Extrait de l'outil de comparaison – 4. Affichage des ratios du nombre d'établissements par IRIS pour 2000 habitants ou usagers divisés en sous-groupes.....	28
Figure 29 : Slide 9 du support de présentation montrant la faisabilité de l'implantation d'une boulangerie au regard de sa zone de chalandise théorique et du nombre d'établissements similaires à proximité.....	29
Figure 30 : Slide 25 du support de présentation synthétisant les indications et contre-indications concernant l'implantation des activités commerciales étudiées.....	30

Remerciements

Je tiens à exprimer mes remerciements à ma tutrice, Emilie Rambout, responsable de projet au sein de Rouen Normandie Aménagement, pour son soutien et ses conseils précieux tout au long de mon stage. Un grand merci également à l'équipe "Flaubert", avec Alexis et Ornella, qui m'ont accompagné (ou plutôt, que j'ai accompagné un peu partout) et m'ont fait sentir comme un membre à part entière de l'équipe. Merci à toute la structure Rouen Normandie Aménagement pour l'accompagnement. Enfin, un clin d'œil spécial à mes acolytes qui furent stagiaires en même temps que moi : Amélie, Quentin, Oriane et Théo. Leur camaraderie a rendu cette expérience encore plus enrichissante !

Introduction

Dans le cadre de ma formation en ingénierie spécialisée en Aménagement et Environnement, j'ai eu l'opportunité d'effectuer un stage de trois mois et demi au sein de l'entreprise Rouen Normandie Aménagement. Ce stage s'est déroulé au sein du pôle dirigé par E. Rambout, directrice de projet, consacré à la réalisation du quartier Rouen Flaubert de commandé par la Métropole de Rouen Normandie. J'ai obtenu ce stage en janvier en répondant à une annonce. Après avoir passé un entretien en visioconférence, E. Rambout a confirmé mon intégration dans l'équipe. L'objectif principal de ce stage était de commencer à mettre en pratique les compétences théoriques d'ingénierie acquises au cours de ma formation, en les appliquant à des situations concrètes rencontrées dans le domaine de l'aménagement urbain. Ma tutrice professionnelle et moi avons également insisté sur l'importance de m'exposer à une large palette d'activités relevant du métier de maître d'ouvrage. Nous souhaitons que ce stage me permette non seulement de développer mes compétences techniques, mais aussi d'explorer des domaines professionnels susceptibles de m'intéresser.

Ce rapport de stage est structuré en deux grandes parties qui reflètent l'expérience et les apprentissages acquis durant cette période. La première partie est consacrée à une présentation détaillée de la structure d'accueil, Rouen Normandie Aménagement. J'y aborde le montage juridique de l'entreprise, qui fonctionne en tant que Société Publique Locale (SPL), ainsi que le rôle et les responsabilités du maître d'ouvrage dans le cadre de projets d'aménagement urbain. Une attention particulière est portée à l'opération Flaubert, le projet sur lequel j'ai principalement travaillé.

La seconde partie du rapport se concentre sur les missions spécifiques que j'ai réalisées durant mon stage. Bien que deux missions principales aient été initialement prévues dans la fiche de stage, celles-ci ont rapidement évolué pour s'adapter aux besoins et problématiques actuelles rencontrées par l'équipe. Dans cette section, je présente mes productions et les résultats obtenus, tout en mettant en lumière les difficultés rencontrées et les solutions apportées. La fin de cette partie est dédiée à une réflexion sur les défis inhérents au métier de maître d'ouvrage, notamment en termes de gestion de projet, de communication et de prise de décision. En somme, ce stage a été une expérience enrichissante et formatrice, me permettant de consolider mes compétences techniques tout en développant une vision plus globale et stratégique du métier de maître d'ouvrage.

I. La structure : Rouen Normandie Aménagement

La structure Rouen Normandie Aménagement (RNA) est une Société Publique Locale dont l'actionnaire majoritaire est la Métropole de Rouen Normandie. Son président et directeur général est donc Nicolas Mayer-Rossignol, le président de la Métropole de Rouen Normandie, aussi maire de la ville de Rouen. RNA et ses 23 membres sont divisés en plusieurs pôles. Quatre pôles sont destinés aux opérations de maîtrise d'ouvrage. Le pôle dans lequel j'étais, est le seul dit de « mono-projet ». C'est-à-dire, les 3 salariés du pôle travaillent uniquement sur l'opération du quartier Rouen Flaubert (détaillée plus tard dans le rapport). Les trois autres pôles mènent plusieurs opérations en simultané. Ces salariés, exerçant de façon directe la maîtrise d'ouvrage (détaillé plus tard dans le rapport) en contact avec les acteurs de l'urbanisme opérationnel (entreprises de construction, élus, architectes, paysagistes, bureaux d'études...), travaillent en lien avec les autres directions de la structure. La direction des affaires financières gère les contrats de concession et de mandat, avec les clients de RNA (la Métropole de Rouen Normandie, les villes actionnaires...). Elle gère aussi les marchés avec les différentes entreprises. La direction du développement travaille elle aussi en lien avec toutes les opérations en cours. Elle s'occupe de la cession des terrains aux constructeurs (promoteurs, investisseurs...).

Le format juridique de la structure Rouen Normandie Aménagement, une Société Publique Locale (SPL), induit une succession de spécificités concernant son fonctionnement. Nous détaillons alors les droits et obligations d'une SPL In-House dans la suite de ce rapport.

a. Une Société Publique Locale « in-house » à la Métropole de Rouen Normandie

i. Qu'est-ce qu'une SPL ?

Selon la plateforme *collectivités-locales.gouv.fr* (s.d.), les sociétés publiques locales (SPL) ont été créées en France en 2010. Cette initiative législative répondait à la nécessité de moderniser les outils de gestion des collectivités territoriales, en offrant une alternative aux sociétés d'économie mixte locales (SEML) et aux régies directes, tout en respectant le droit européen, notamment les principes de mise en concurrence. La création des SPL s'inscrit dans un contexte où la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) avait renforcé les exigences en matière de mise en concurrence pour l'attribution des marchés publics et des concessions de service public. Les SPL permettent ainsi aux collectivités de contourner ces exigences en opérant en quasi-régie, c'est-à-dire comme des extensions internes des collectivités.

Les SPL sont des sociétés anonymes dont le capital est intégralement détenu par des collectivités territoriales ou leurs groupements (Légifrance, 2024). Dans le cas de la SPL Rouen Normandie Aménagement, la Métropole de Rouen Normandie est l'actionnaire principal. Cependant, certaines communes appartenant à la métropole sont, elles aussi, actionnaires. On retrouve la ville de Rouen, la ville de Petit-Quevilly, Cléon, Elbeuf, Saint-Aubin-lès-Elbeuf, Grand-Quevilly, Notre-Dame-de-Bondeville et Sotteville-lès-Rouen (Rouen Normandie Aménagement, 2024). Elles doivent être constituées par au moins deux collectivités locales, ce qui favorise la coopération intercommunale. Cette structure garantit que les décisions prises par la SPL sont alignées sur les intérêts publics locaux. Leur fonctionnement est régi par le Code de commerce, mais elles bénéficient d'une dérogation à la mise en concurrence et de publicité pour les contrats passés avec leurs collectivités actionnaires. Ce principe permet à une collectivité de traiter une SPL comme une extension de ses propres services, à condition que la SPL réalise l'essentiel de son activité pour ses collectivités actionnaires et que celles-ci exercent sur elle un contrôle similaire à celui qu'elles exercent sur leurs propres services (Légifrance, 2024).

Les SPL peuvent intervenir dans une large gamme de secteurs relevant de l'intérêt général, tels que :

- **Aménagement du territoire** : Elles peuvent gérer des projets d'urbanisme, de rénovation urbaine, et de développement économique local.
- **Gestion de services publics** : Elles peuvent s'occuper de la gestion de l'eau, des déchets, des transports publics, et des infrastructures.
- **Tourisme et culture** : Elles peuvent développer et gérer des équipements touristiques et culturels.
- **Énergie et environnement** : Elles participent à des projets de transition énergétique et de gestion durable des ressources.

La gouvernance des SPL est assurée par un conseil d'administration composé de représentants des collectivités actionnaires. Ce conseil définit les orientations stratégiques de la SPL et veille à leur mise en œuvre. La direction générale, quant à elle, est chargée de la gestion quotidienne et de l'exécution des décisions du conseil d'administration. Les SPL doivent respecter les règles de transparence et de responsabilité financière. Elles sont soumises à des contrôles réguliers, notamment par la Cour des comptes, pour s'assurer de la bonne utilisation des fonds publics et de l'efficacité de leur gestion.

Elles sont donc des outils pour faciliter certains projets et certaines démarches pour les collectivités (Rouen Normandie Aménagement, comm. Pers.).

Les SPL offrent plusieurs avantages :

- **Flexibilité** : Elles permettent une gestion plus souple et réactive des services publics locaux.
- **Contrôle public** : Le capital public garantit que les décisions sont prises dans l'intérêt général.
- **Économie de coûts** : En évitant les procédures de mise en concurrence, les SPL peuvent réduire les coûts administratifs et contractuels.

Cependant, elles présentent aussi des limites :

- **Risque de manque de concurrence** : L'absence de mise en concurrence peut limiter l'innovation et l'efficacité.
- **Complexité administrative** : La création et la gestion d'une SPL peuvent être complexes et nécessitent une expertise juridique et financière.
- **Responsabilité** : Les collectivités actionnaires sont responsables des dettes de la SPL, ce qui peut représenter un risque financier.

Seuls des actionnaires de la SPL peuvent lui donner des missions. Les opérations au sein de RNA se déroulent donc en lien constant avec les élus de la collectivité cliente et, dans certains cas, avec les services. Durant tout le stage, des efforts constants de gestion des interfaces, de communication et de travail commun sont faits avec la Direction de l'Aménagement et des Grands Projets (DAGP - service commun métropole / ville de Rouen) et l'élue référente à l'opération (en l'occurrence : l'opération Flaubert sur laquelle j'ai travaillé). L'élue est décisionnaire. Nous devons lui rapporter toutes les informations nécessaires pour l'arbitrage et devons appliquer ces choix. La DAGP fait le lien entre RNA, l'élue (ou les élu.e.s) et les différents services de la Métropole.

ii. Que veut dire « In-House » ?

Rouen Normandie Aménagement, en tant que SPL, est conçue pour répondre aux besoins spécifiques de la Métropole Rouen Normandie en matière d'aménagement urbain et de développement économique. Elle intervient dans des projets tels que la proposition de fonciers adaptés aux entreprises, le développement de l'immobilier de bureaux, et la réponse aux nouveaux enjeux de la métropole.

En tant qu'entité "In-House", Rouen Normandie Aménagement peut conclure directement des contrats avec la Métropole Rouen Normandie pour des projets d'aménagement et de développement, comme cela a été le cas pour des projets spécifiques tels que l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour des équipements locaux. Cette relation permet une gestion plus efficace et intégrée des projets locaux, tout en respectant les exigences légales européennes. En résumé, le statut "In-House" de Rouen Normandie Aménagement vis-à-vis de la Métropole Rouen Normandie facilite la coopération et l'efficacité dans la gestion des projets d'aménagement, tout en assurant que les décisions prises sont en accord avec les intérêts publics locaux.

iii. Quels sont ses droits et obligations dans la maîtrise d'ouvrage ?

La SPL Rouen Normandie Aménagement, en tant que société publique locale opérant en "In-House" pour la Métropole Rouen Normandie, a des obligations réglementaires spécifiques lorsqu'elle agit en tant que maître d'ouvrage. Ces obligations découlent principalement du Code de la commande publique et des règles de gestion des SPL, qui sont conçues pour assurer la transparence, la responsabilité et l'efficacité dans l'utilisation des fonds publics. D'une part, RNA est une société anonyme, privée. D'autre part, ses activités se financent par de l'argent public et pour l'intérêt général. Elle doit donc respecter les obligations réglementaires qui découlent de ce statut d'entreprise « semi-public ».

Obligations en tant que Maîtrise d'Ouvrage d'après le code de l'urbanisme (Article III : aménagement foncier – Article L300-1 à L350-7, version en vigueur au 4 août 2024) et d'après la Fédération des Entreprises Publiques Locales (2014) :

1. **Respect du Code de la Commande Publique** : Même si RNA bénéficie d'une certaine flexibilité grâce à leur statut "In-House", elle doit respecter les principes fondamentaux du Code de la commande publique, notamment ceux de transparence, de libre accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats, et d'efficacité de la commande publique. Cela implique que, pour les marchés qu'elle passe, elle doit passer des appels d'offre aux entreprises et évaluer de façon transparente et égalitaire les offres (documentation des décisions, justification des choix). Les entreprises peuvent entrer en contentieux avec RNA si elles jugent qu'il y a eu du favoritisme ou un manque de transparence.
2. **Contrôle Analogue** : La Métropole Rouen Normandie doit exercer un contrôle analogue sur la SPL, ce qui signifie qu'elle doit avoir une influence déterminante sur les décisions stratégiques de la SPL. Cela se traduit par une participation active dans les organes de gouvernance de la SPL, tels que le conseil d'administration, pour s'assurer que les projets d'aménagement sont alignés avec les objectifs de la métropole. Deux conseils d'administration ont lieu dans l'année. RNA justifie ses activités, ses résultats financiers et ses demandes aux actionnaires (les collectivités). En parallèle, RNA participe à de nombreux comités de pilotage en présence des élus et des comités techniques en présence des services de la métropole ou des communes afin d'arbitrer régulièrement les orientations des opérations.
3. **Réalisation de l'Activité Essentielle pour les collectivités actionnaires** : Rouen Normandie Aménagement ne réalise d'opérations uniquement pour les actionnaires. Par exemple, des projets tels que le développement de l'Eco-quartier Flaubert ou la réalisation d'infrastructures locales illustrent comment la SPL concentre ses efforts sur des initiatives qui bénéficient directement à la communauté métropolitaine. Auparavant, RNA était une Société d'Economie Mixte. Cela signifie qu'elle se positionnait sur le marché. Elle se devait alors, pour des questions de viabilité des finances, se positionner sur des opérations extérieures à la

métropole qui était, là aussi, l'actionnaire principal. Elle réalisa alors des opérations jusqu'au Havre par exemple.

4. **Gestion Financière et Comptable** : La SPL doit se conformer aux obligations légales et contractuelles en matière de gestion comptable et de fiscalité. Cela inclut la tenue de comptes transparents et l'établissement de rapports financiers réguliers pour les actionnaires, en l'occurrence la Métropole Rouen Normandie, afin de garantir une utilisation efficace et responsable des fonds publics. Durant mon stage, j'ai pu observer, en parallèle à mes missions, la réalisation du compte-rendu financier annuel de l'opération. Sur une opération sur 30 ans et à plusieurs centaines de millions d'euros d'investissement, les questions de trésorerie sont constamment d'actualité. RNA doit respecter le bilan initial et les prévisions des versements par la Métropole ou les autres actionnaires (qui varient en fonction des opérations). Les budgets globaux des opérations peuvent être respectés tandis que la trésorerie à un instant donné peut être très tendue.
5. **Conventions et Autorisations** : Toute convention ou contrat important doit être approuvé par le conseil d'administration de RNA, composé des représentants des collectivités (élu.e.s désigné.e.s). Par exemple, les contrats d'assistance à maîtrise d'ouvrage ou de concessions / mandats doivent être examinés et autorisés pour garantir qu'ils sont conformes aux objectifs des collectivités.

En tant que maître d'ouvrage, la SPL Rouen Normandie Aménagement doit naviguer entre ses obligations de transparence et de responsabilité, tout en bénéficiant de la flexibilité offerte par son statut "In-House". Cela lui permet de répondre efficacement aux besoins de la Métropole Rouen Normandie et des communes actionnaires, tout en respectant les exigences légales et en garantissant une gestion rigoureuse et transparente des projets d'aménagement.

J'ai décidé, dans ce rapport, de rentrer dans le détail du montage juridique de l'entreprise Rouen Normandie Aménagement. Je justifie cela en insistant sur le rôle de ce montage et son impact dans mon quotidien pendant ce stage. En effet, les élu.e.s doivent arbitrer l'ensemble des problématiques bien que nous ne les côtoyons que peu. Les services des collectivités sont donc le lien direct entre les élu.e.s et les opérations de RNA. Parmi toutes nos missions, nous devons nous assurer que les informations soient les plus claires, les plus concises en restant neutres dans nos phases de concertation avec les élu.e.s, afin qu'ils décident des orientations à suivre. En parallèle, nous agissons comme une entreprise privée, en considérant au quotidien toutes problématiques liées à la trésorerie et aux contrats en cours. La clientèle de l'urbanisme opérationnel place la maîtrise d'ouvrage dans les décideurs, mais elle doit malgré tout répondre aux grandes orientations politiques. En fonction de ses missions et des contrats avec les collectivités, la manière de réaliser ses opérations peuvent alors être différentes.

b. La maîtrise d'ouvrage, en mandat ou en concession

i. La maîtrise d'ouvrage

D'après la Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'oeuvre privée (Légifrance, version en vigueur au 5 août 2024), d'après des entretiens informels avec E. Rambout, tutrice de mon stage, et d'après mes expériences personnelles et ma compréhension des sujets lors du stage :

Dans le cadre d'aménagement du territoire, la maîtrise d'ouvrage (MOA) est l'entité commanditaire d'un projet urbain. Elle est responsable de sa réussite globale, en termes de respect des objectifs, des

délais, et des budgets discutés avec les élu.e.s initiateur.rice.s. RNA se voit confié des opérations par la métropole ainsi que les collectivités actionnaires. RNA doit alors, en lien avec les décideurs, déterminer sa localisation, élaborer un programme, fixer l'enveloppe financière prévisionnelle, financer l'opération, choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé puis conclure les marchés publics ayant pour objet les études et l'exécution des travaux de l'opération (Légifrance, 2019).

La première étape pour la maîtrise d'ouvrage consiste à déterminer le périmètre du projet. Cela implique une analyse approfondie du territoire concerné, prenant en compte les caractéristiques géographiques, environnementales, économiques, et sociales. La maîtrise d'ouvrage doit cartographier le territoire pour identifier les zones à aménager, les infrastructures existantes, et les caractéristiques naturelles du terrain. Il est essentiel d'analyser les contraintes, telles que les réglementations et les risques naturels, ainsi que les opportunités, comme le potentiel économique et l'attractivité du territoire. Cette étape inclut également des consultations avec les parties prenantes, y compris les habitants, les entreprises locales, et les associations, afin de recueillir leurs besoins et attentes. Ces informations permettent de définir précisément les limites géographiques du projet, en s'assurant qu'elles sont réalistes et alignées avec les objectifs stratégiques de la collectivité. Les études et les projections étant faites par la maîtrise d'œuvre et les bureaux d'étude, les membres d'RNA ont une mission de coordination (lancement des études, appels aux organismes compétents, capitalisation des données...) et de décideurs, en tant que commanditaire.

Une fois le périmètre défini, la maîtrise d'ouvrage gère l'élaboration du programme du projet, qui sert de feuille de route. Cela commence par la fixation des objectifs stratégiques lors des comités de pilotage avec les élus locaux et les services des collectivités. Le programme doit également établir les exigences fonctionnelles et techniques, détaillant les fonctionnalités attendues et les normes de construction à respecter. RNA documente toutes ces exigences et spécifications dans un cahier des charges détaillé, qui servira de référence pour les phases suivantes du projet.

La maîtrise d'ouvrage doit ensuite fixer une enveloppe financière prévisionnelle pour le projet. Cela implique une évaluation minutieuse des coûts associés à chaque phase, y compris les études préliminaires, la conception, la construction, et la gestion. La collaboration avec des experts financiers est souvent nécessaire pour s'assurer que l'estimation est réaliste et bien structurée. Une fois le budget établi, il doit être validé par les décideurs et les parties prenantes concernées, garantissant ainsi que les ressources financières sont alignées avec les objectifs du projet. Cette étape est souvent refaite plusieurs fois avant la validation. Les budgets des collectivités sont limités. RNA doit alors « déshabiller les projets » afin qu'ils soient acceptés par les élus (comm. pers.).

Le financement de l'opération est une étape cruciale où la maîtrise d'ouvrage doit identifier et sécuriser les sources de financement. Cela peut inclure des subventions publiques, des partenariats privés, des emprunts, ou des fonds propres de la collectivité. Dépendant du montage des opérations, celles de RNA sont financées en grande partie par le financement de la Métropole de Rouen Normandie ou par la ville initiatrice du projet. Les recettes dues à la cession des terrains constructibles permettent aussi le financement des constructions sans recette (voirie publique, parcs et autres espaces publics, etc.). Un plan de financement détaillé est élaboré pour assurer la viabilité économique du projet à long terme et de la trésorerie de RNA le temps du projet.

La maîtrise d'ouvrage doit ensuite choisir le processus par lequel l'opération sera réalisée, en tenant compte des spécificités du projet. Le type de format de l'opération (mandat ou concession) est défini avec la collectivité. RNA va aussi sélectionner une maîtrise d'œuvre interne, constitué, pour la majorité des cas, d'un groupement d'entreprises (architectes, paysagistes, bureaux d'études, programmistes., etc.).

Enfin, la maîtrise d'ouvrage doit conclure les marchés publics nécessaires pour les études et l'exécution des travaux. Cela implique la rédaction et la publication d'appels d'offres clairs et détaillés, en respectant les principes de transparence et d'égalité de traitement. Les propositions reçues doivent être évaluées objectivement, en fonction de critères prédéfinis tels que le coût, la qualité, et les délais. Une fois les prestataires sélectionnés, la maîtrise d'ouvrage négocie et conclut les contrats, en s'assurant qu'ils sont conformes aux exigences du projet. Elle surveille ensuite l'exécution des travaux pour garantir leur conformité avec les spécifications contractuelles. Elle s'occupe aussi de la réception des travaux et garantit aux élus initiateurs du projet la qualité des travaux effectués et la faisabilité de l'exploitation des ouvrages ou des espaces.

En fonction des opérations, Rouen Normandie Aménagement n'intervient pas toujours dès la première étape. Dans certaines opérations, les ambitions politiques sont importantes. Les premières étapes sont alors faites en régie par les services des collectivités. Par exemple, concernant l'opération sur laquelle je travaille, le quartier Rouen Flaubert, seule la dernière étape est réalisée par RNA. Toute la conception du projet a été faite en amont. Notre mission est alors de réaliser l'opération (dernière étape) et réalisant la sélection des entreprises, le suivi des travaux, la réception des travaux et en actualisant le projet en fonction des problématiques du moment.

Un point essentiel que j'ai dû définir à mon arrivée - La distinction entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre :

La maîtrise d'œuvre (MOE) est chargée de la conception technique du projet. Elle apporte son expertise technique pour concrétiser le projet, en respectant les directives de la MOA.

A Rouen Normandie Aménagement, les opérations peuvent se réaliser sous des processus différents : des contrats de mandat de maîtrise d'ouvrage ou des concessions d'aménagement.

Certaines grandes opérations ont les deux. Par exemple, la réalisation du quartier Rouen Flaubert a été divisée en deux. Une partie (environ un quart du quartier) a été réalisée en mandat tandis que l'autre est une ZAC réalisée en concession.

ii. Le mandat de maîtrise d'ouvrage et la concession d'aménagement

Le mandat de maîtrise d'ouvrage est un dispositif par lequel une collectivité publique délègue à un mandataire la gestion de tout ou partie d'un projet. Le mandataire agit « au nom et pour le compte du maître d'ouvrage ». C'est-à-dire qu'il réalise la maîtrise d'ouvrage au nom de la collectivité. Souvent, le mandat de maîtrise d'ouvrage s'effectue lorsque la majorité des travaux de l'opération seront les propriétés de la collectivité après leur réception. Par exemple, un parc public ou tout autre espace public sera sous l'exploitation de la collectivité. Il n'y a donc pas de vente à un tiers. Il n'y a pas de transfert de propriété, contrairement aux traités de concessions (Légifrance, version en vigueur au 5 août 2024).

La concession d'aménagement et le mandat de maîtrise d'ouvrage diffèrent principalement dans la répartition des responsabilités et des risques associés à un projet d'aménagement. Dans une concession d'aménagement, une collectivité confie à RNA la responsabilité de l'étude et de la réalisation d'une opération d'aménagement. RNA prend alors à sa charge non seulement la réalisation des travaux mais aussi les risques financiers et opérationnels liés au projet. Cela signifie que le concessionnaire finance l'opération et se rémunère généralement par la vente des terrains aménagés

ou par d'autres recettes générées par le projet. C'est pourquoi les mandats concernent essentiellement les opérations avec des terrains cessibles, lorsqu'il y a des rémunérations possibles autres qu'avec la cession au concédant lorsque celui-ci est la collectivité.

c. Le quartier Rouen Flaubert, un projet sur 30 ans

Le pôle d'E. Rambout, la tutrice professionnelle de mon stage est un pôle mono-projet. Il ne réalise que le quartier Rouen Flaubert. Durant ces 3 mois et demi de stage, j'ai donc travaillé au sein de l'équipe de maîtrise d'ouvrage de ce quartier. Trois mois et demi dans un projet dont le début de la réflexion date de 2009 et dont sa finalisation est projetée vers 2040...

Le projet d'aménagement du quartier Rouen Flaubert est l'un des plus ambitieux projets urbains de France, transformant d'anciennes friches industrielles en un. Situé sur les communes de Rouen et Petit-Quevilly, ce projet couvre 90 hectares, soit l'équivalent de la surface du centre historique de Rouen, et s'étend entre le centre-ville, le port et la Seine (voir figure 1). Initié par la Métropole Rouen Normandie et piloté par Rouen Normandie Aménagement, le projet vise à créer un quartier plurifonctionnel qui réconcilie la ville avec son fleuve, tout en répondant aux défis environnementaux et sociaux contemporains. Il a pour ambition d'accueillir, à terme, 15000 usagers, environ 7500 résidents et 7500 actifs et de consacrer environ 30 ha d'espaces verts publics (voir figure 2) (Métropole Rouen Normandie, s.d.).

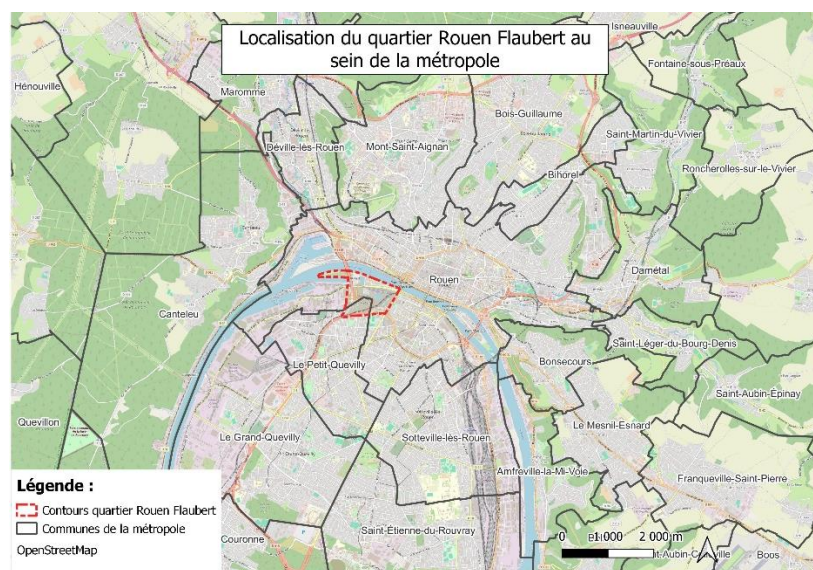


Figure 1 : Localisation du quartier Rouen Flaubert au sein de la Métropole Rouen Normandie
Carte faite avec QGIS par Nathan Saillenfest



Figure 2 : Plan masse du projet de quartier
AJOA – ATTICA (2024)

Le projet initial, lancé en 2011, avait pour objectif de requalifier les quais bas de la rive gauche de la Seine et de développer un nouveau quartier central à l'ouest de l'agglomération. Selon la Métropole Rouen Normandie, l'ambition est de reconverter d'anciens sites industriels et portuaires en un espace urbain et paysager.

La partie nord du quartier (voir figure 3) fait partie de l'opération des Bords de Seine, dont la maîtrise d'ouvrage a été déléguée à Rouen Normandie Aménagement par un contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage. Cette opération sera achevée dans les mois à venir. Le reste (68 ha – voir figure 3) constitue la ZAC Flaubert, dont la maîtrise d'ouvrage est concédée à Rouen Normandie Aménagement. La finalisation de la ZAC est aujourd'hui projetée en 2040.

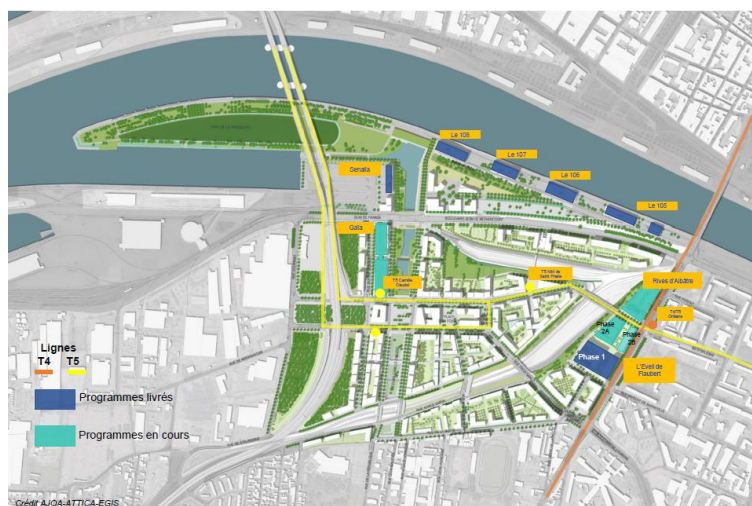


Figure 3 : un quartier, 4 opérations
Rouen Normandie Aménagement

Sur le périmètre de la ZAC, il est prévu la création totale de 450 000 m² de Surface de plancher (SDP), intégrant logements (42% de la SDP totale), bureaux (49% de la SDP totale), commerces, services, et équipements publics tels qu'un collège, deux écoles et des espaces de loisirs. Le projet accompagne également la création de deux nouvelles lignes de Transports en Commun sur Site Propre (TCSP). Par ailleurs, le cahier des charges prescrit à toutes les constructions d'avoir le label biosourcé niveau 3, de correspondre à la norme RE2020 +3 ans au moment du dépôt de permis de construire. De plus, le projet se déroule en parallèle du raccordement autoroutier du pont Flaubert, projet mené par la DREAL sur le périmètre de la ZAC.

Le projet est en cours de développement et a déjà vu la réalisation de plusieurs infrastructures clés (voir figure 4).

La ZAC en concession : Les chantiers des 2 premiers macro-lots sont en cours. Les premiers habitants et les premières entreprises sont arrivés en 2023 (voir figure 5). Concernant les espaces publics, les phases initiales ont inclus une partie du remblaiement des terrains et la construction de la voirie et des espaces publics dont leur état est, règlementairement parlant, à garantir avant la cession des terrains. Le parc canal Camille Claudel, un élément central du quartier (un espace paysager de 7 hectares conçu autour de trois bassins en eau qui contribuera à la régulation des eaux pluviales et fera office de zone d'évacuation des crues), sera ouvert au public début 2025.



14

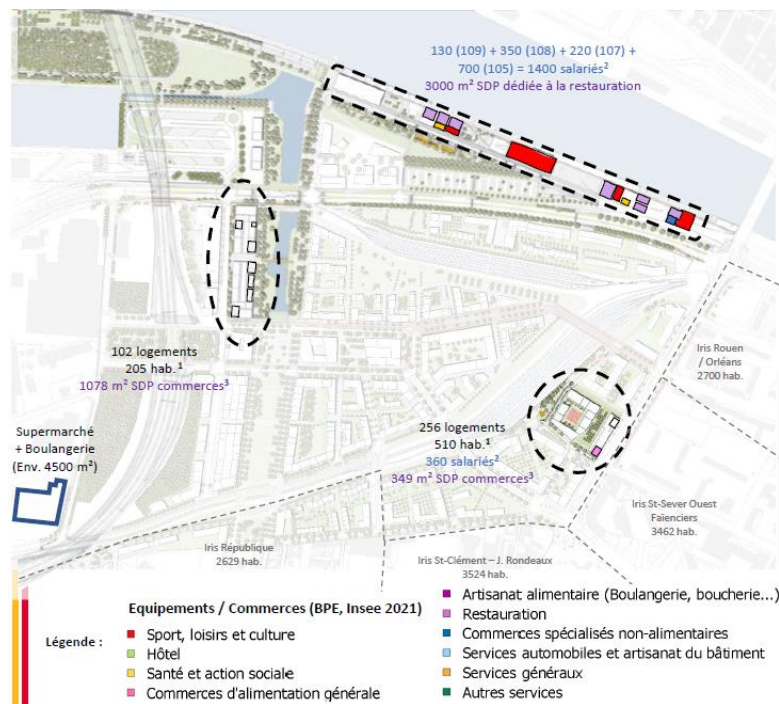


Figure 5 : Etat d'avancement du quartier en juin 2024
Illustration réalisée par Nathan Saillenfest - 2024

La construction de ce quartier se faisant sur une friche industrielle, son avancement dépend alors de la libération des terrains et des voiries. À la suite d'une demande du service propreté des espaces publics et gestion des déchets de la ville de Rouen pour établir leur budget des 5 prochaines années, j'ai établi durant mon stage une succession de carte présentant l'état des voiries, du bâti et du stationnement sur le quartier entre 2025 et 2030 (voir figure 6 à 9). Ces cartes montrent toute la difficulté de construire sur un terrain vacant, mais avec des questions de propriétés à répondre et, surtout, avec des travaux conjoints qui engendrent des fermetures, réouvertures et libérations des voiries. Elles font surtout apparaître la route nationale 1338 jusque dans les 2027-2028. Il faut savoir, d'une part, que cette route nationale fait la jonction, sur quelques kilomètres, entre les autoroutes A13 (au sud) et A150 (au nord) et que les usagers de la route dans le secteur de Rouen ne bénéficient ni de rocade ni de périphérique. Le flux actuel dans le quartier, en parallèle des chantiers est donc très important. Jusqu'à la fin des travaux de raccordement autoroutier fin 2025, ce secteur est donc gelé de tout chantier. C'est pourquoi, tout le secteur sud-ouest ne se construit pas. Le constat est identique sur la partie nord nord-est de la ZAC. Avec l'arrivée de la nouvelle gare de Rouen et de la Ligne Nouvelle Paris-Normandie (LNPN), le secteur est gelé jusqu'à 2035 minimum.

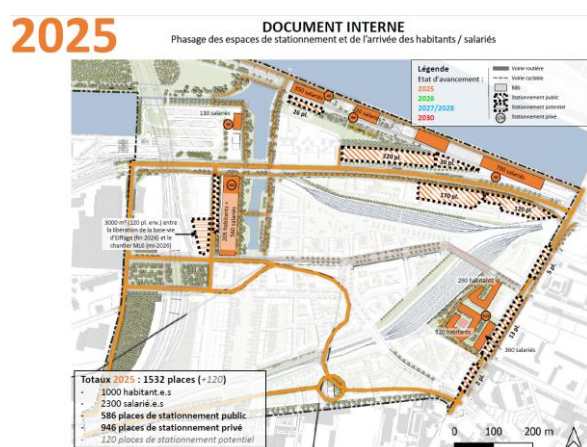


Figure 6 : Etat d'avancement du quartier en 2025
Réalisé par Nathan Saillenfest

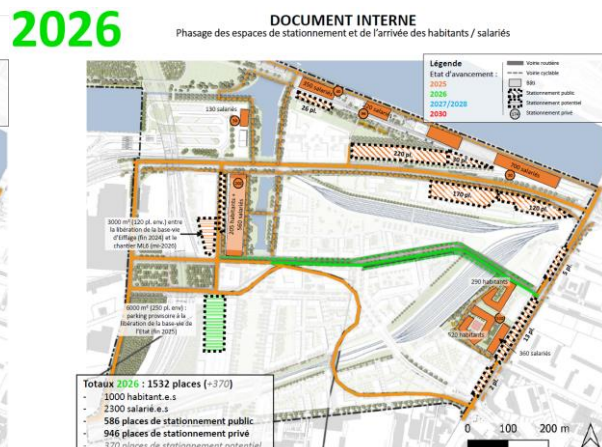


Figure 7 : Etat d'avancement du quartier en 2026
Réalisé par Nathan Saillenfest

2027-28 DOCUMENT INTERNE

Phasage des espaces de stationnement et de l'arrivée des habitants / salariés

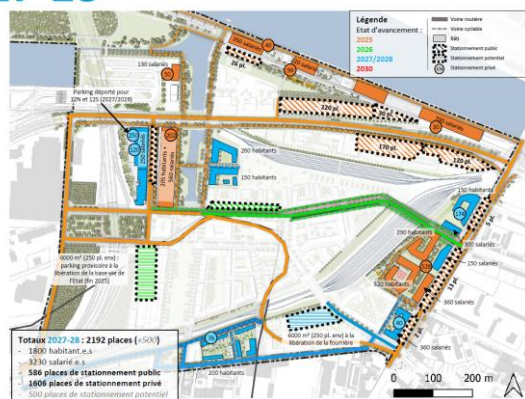


Figure 8 : Etat d'avancement du quartier en 2027-2028
Réalisé par Nathan Saillenfest

2030 DOCUMENT INTERNE

Phasage des espaces de stationnement et de l'arrivée des habitants / salariés

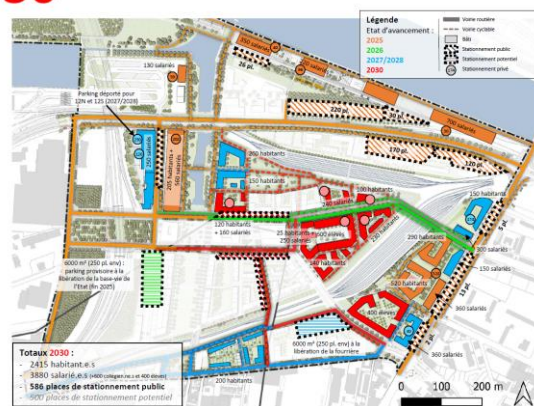


Figure 9 : Etat d'avancement du quartier en 2030
Réalisé par Nathan Saillenfest

II. Les missions de stage : de nouvelles missions en accord avec les problématiques du moment

a. Deux missions initiales

i. Le label EcoQuartier pour le quartier Flaubert

Tout d'abords, la première mission concerne la labellisation EcoQuartier du quartier Rouen Flaubert. Elle m'a été confiée car, vers la fin de 2023, soit quelques mois avant mon arrivée, le système de labellisation a changé. Auparavant, la démarche était divisée en 4 étapes. Chaque étape correspondait à un label (voir figure 10). On retrouvait alors le label étape 1 (en projet), étape 2 (en chantier), étape 3 (livré) et étape 4 (confirmé)(Ministère du logement et de l'habitat durable, 2016).



Figure 10 : Logos du label EcoQuartier – Ancienne démarche
Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature, 2016

Suivant cette démarche, le quartier Rouen Flaubert a été d'abord étiqueté EcoQuartier Etape 1 puis EcoQuartier Etape 2. Dans sa communication officielle, les différents acteurs du quartier le nommaient « EcoQuartier Flaubert ». Une charte officielle de la démarche y était appliquée. Courant 2023, la démarche EcoQuartier a été actualisée au niveau national pour devenir la démarche EcoQuartier 2030. Ma mission était alors de me renseigner sur les changements induits, notamment sur ses répercussions sur le quartier. La première partie de mon travail a donc été de rechercher sur le net le maximum d'informations sur les nouveautés de la démarche.

Nouveautés de la démarche EcoQuartier 2030

Trois étapes au lieu de quatre :



Figure 11 : Logos du label EcoQuartier 2030
Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature, 2023

L'étape EcoProjet remplace les étapes 1 et 2 de l'ancienne démarche. L'EcoQuartier Flaubert est donc devenu un EcoProjet.

Méthode de labellisation :

Ancienne démarche	Nouvelle démarche
Evaluation basée sur la justification de 20 engagements – labellisation de manière qualitative, à l'appréciation d'un jury	Evaluation basée sur la justification de 20 engagements – labellisation de manière qualitative, à l'appréciation d'un jury (inchangée)
	Ajout de 20 indicateurs quantitatifs ou cartographiques, 15 pour l'obtention du label livré et 5 pour l'obtention du label vécu

Mise à part la dévaluation du label étape 2 (en chantier), dans laquelle se trouvait le quartier Flaubert, la démarche pour obtenir le label livré ne présente pas de changements majeurs.

Nous avons donc pris la décision de nous renseigner sur l'éligibilité potentielle du quartier au label EcoQuartier Livré.

Le chantier du quartier est prévu sur plus de 20 ans. En 2023, les premiers habitants et actifs sont arrivés. Nous avons alors relevé l'incompatibilité, due à la dimension du projet, entre le label livré et vécu (qui se chevauchent). Je suis alors entré en contact avec le référent EcoQuartier de la Direction Départementale des Territoires et de la Mer de Seine-Maritime (DDTM76) pour mettre au clair la suite de la labellisation et pour poser les questions techniques concernant les grilles d'évaluation. Au cours de plusieurs échanges (en réunion en présentiel puis par mail), il a été conclu que, étant donné l'ampleur du projet, la labellisation pourrait s'effectuer par phase. Cependant, au vu des projections quant à l'arrivée des usagers du quartier et les zones construites, la première phase ne pourrait pas se faire avant 2029-2030 environ.

En lien avec ma tutrice professionnelle, nous avons donc réorienté ma mission. Sans effectuer le côté administratif de la labellisation, qui se fera au moment voulu, j'ai « préparé le terrain » du point de vue de la technique et la justification des engagements.

J'ai d'abord retravaillé le Schéma de Management du Développement Durable (SMDD) créé par un bureau d'étude externe en 2018. Initialement, le SMDD est un outil pour nous accompagner, en tant que maîtrise d'ouvrage du quartier Flaubert, sur la cohérence de nos actions vis-à-vis de leur durabilité. Chaque année, le SMDD est complété en interne et définit les objectifs de l'année et les actions à mener dans la gestion du projet.

Après être rentré dans le détail du document, j'ai remis en question, auprès du pôle, son rôle dans la justification des engagements du label EcoQuartier. En effet, le SMDD se consacre sur les actions de la maîtrise d'ouvrage pour mener à bien le projet et non sur le contenu du projet, contrairement à l'évaluation du label. Ainsi, le SMDD a été écarté de la justification des engagements, remplacée par une sur mesure à partir du guide de l'aménagement durable (DGALN, 2023).

En parallèle, j'ai mis à profit mes compétences en QGIS et en Excel pour calculer 13 des 15 indicateurs projetés sur le quartier final. Lors de la labellisation de la phase 1, Ces indicateurs projetés seront accompagnés des indicateurs réels spécifiques à la phase construite et permettront de justifier l'ambition finale et la cohérence finale du quartier. L'objectif est, grâce à ces indicateurs projetés, d'assurer aux évaluateurs que les phases suivant la première seront tout aussi ambitieux d'un point de vue durabilité.

Etant donné l'échéance lointaine de la labellisation de la première phase, mon travail sur ce sujet s'est limité. J'ai donc pu rapidement effectuer la deuxième mission initiale.

ii. Plan de gestion et marchés d'entretien du Parc et Canal Camille Claudel (PCCC)

Le parc & canal Camille Claudel est un projet emblématique du quartier. Il intervient après la réalisation d'un premier parc de neuf hectares au sein du quartier en 2013 (Le parc de la Presqu'île Rollet est la première réalisation du projet Flaubert). Ce parc, conçu comme un espace paysager de 7 hectares, est structuré autour de trois bassins en eau (voir figure 12), dont le chantier a commencé en mars 2023 et dont le remplissage d'un des bassins a débuté en mars 2024 (voir figure 15). Le projet vise à amener la nature en ville, en créant un îlot de fraîcheur et de verdure en bord de Seine, accessible directement depuis les habitations et les entreprises environnantes (voir figures 13 et 14). Le parc est conçu pour

être un lieu de balade, de cheminement et de loisirs, avec des cheminements piétonniers et cyclables, reliant les bords de Seine au cœur du quartier, sans circulation motorisée. Le parc Camille Claudel a été coconstruit avec les citoyens dans le cadre d'une concertation publique, ce qui a permis de l'adapter aux besoins et aux attentes des habitants. Il offre une surface aquatique de 1,6 hectare, permettant des activités telles que le paddle et le modélisme aquatique, et est traversé par des passerelles et une barge à chaîne, facilitant l'accès et le lien entre les Rouennais et leur fleuve. Outre son rôle récréatif, le parc joue une fonction écologique cruciale en tant que zone d'expansion de crue de la Seine, régulant les eaux pluviales à l'échelle du quartier et non de l'îlot et contribuant à la réduction des îlots de chaleur urbains. L'ouverture du parc au public est prévue pour début 2025, et il est destiné à devenir un élément central de l'écoquartier.



Figure 12 : Plan masse du parc & canal Camille Claudel
– élément de communication
Rouen Normandie Aménagement (2020)



Figure 13 : Image d'illustration du parc & canal Camille Claudel
AJOA, ATTICA (2014)



Figure 14 : Image d'illustration du parc & canal Camille Claudel
AJOA, ATTICA (2014)



Figure 15 : Bassin nord du parc & canal Camille Claudel en juin 2024
Rouen Normandie Aménagement (2024)

Avant mon arrivée au sein de l'entreprise, la gestion et l'entretien du parc par les services exploitants de la Métropole de Rouen Normandie et de la ville de Rouen a fait débat. En effet, ce parc nécessite, d'une part, un entretien des espaces verts en gestion différenciée comme convenu par la maîtrise d'œuvre urbaine du quartier (groupement d'architectes et urbanistes – AJOA et ATTICA) par la Direction des Espaces Publics Naturels. D'autre part, il nécessite l'entretien des bassins et des 2 ouvrages hydrauliques entre les bassins par le service assainissement. Enfin, le parc nécessite un ramassage régulier des déchets sur les espaces de circulation piétonne, dans les espaces verts ainsi que les déchets flottants dans le bassin par le service propreté et gestion des déchets.

Les débats entre les services exploitants et la Métropole ont été causés par des questions de budget et de personnel au sein des services et de la quantité de travail qui vient s'ajouter à leur calendrier en un temps restreint. Un élément très important que j'ai appris et qu'on m'a répété à plusieurs reprises, c'est la gestion des interfaces et le dialogue avec les services exploitants. Une problématique relevée dans ce genre de projet, c'est la fracture entre les concepteurs et les exploitants. La Métropole, qui commande le projet et la maîtrise d'ouvrage jouent donc un rôle important pour que la transition se passe dans les meilleures conditions. Inclure les services exploitants le plus tôt possible dans les discussions permet de réduire les dysfonctionnements dans le processus. D'une part, cela peut permettre d'adapter les aménagements aux moyens techniques, humains, budgétaires, etc. des services. D'autre part, cela peut clarifier le coût en ressource des aménagements dans le temps. J'ai pu observer un sous-dimensionnement fréquent de la gestion et l'exploitation dans les débats et les projections.

Un accord a été trouvé courant mars entre la Métropole, les trois services exploitants et RNA concernant l'entretien, à terme du parc. RNA prend en charge pendant deux à quatre ans, par le biais d'accords-cadres, l'entretien des espaces verts, l'entretien des ouvrages hydrauliques et le ramassage des déchets. Mon rôle était alors de prévoir la prise en charge de l'entretien pendant minimum deux ans.

A défaut de savoir jardiner, j'ai tout d'abord étudié le marché passé avec le groupement d'entreprise qui a réalisé les espaces verts du parc. Des travaux de finalisation¹ de deux ans sont inclus dans le marché. Ce groupement s'occupera donc de l'entretien des espaces verts pendant cette période. En parallèle, dans l'objectif d'associer les services exploitants dans les discussions, nous avons invité la Direction des Espaces Publics et Naturels (DEPN : service commun Métropole de Rouen Normandie et ville de Rouen), avec qui RNA est en contact régulier, pour les Opérations Préalables à la Réception (OPR) des espaces verts de la partie nord du parc. Des discussions informelles ont alors eu lieu entre la DEPN, le groupement ayant réalisé les espaces verts et les architectes / paysagistes du quartier. Un accord a été rapidement trouvé. Le groupement fournit la méthode avec laquelle il va entretenir les espaces verts pendant pour assurer la pérennité du paysage. En parallèle, la DEPN réalise en interne un plan des surfaces pour dimensionner ses besoins. L'entretien des espaces verts sera repris par la DEPN en 2026.

Avant de rédiger et lancer un marché pour le ramassage des déchets, nous avons rencontré le service propreté de la ville de Rouen lors des mêmes OPR des espaces verts de la partie nord du parc. Nous avons pu échanger sur leurs méthodes et besoins. En étant sur place, les membres du service ont analysé l'espace. Pour des raisons budgétaires, ils nous ont confié ne pas pouvoir les prendre en charge le nettoyage avant janvier 2025. Nous avons donc conclu une ouverture du parc pas avant janvier 2025. Le ramassage des déchets sera donc pris en charge par les services dès 2025.

¹ Travaux de finalisation dans un marché d'espaces verts : garantie de reprise et du développement des végétaux par l'entreprise titulaire. (Fascicule 35 du CCTG, 2021)

Cette séquence montre l'importance des échanges informels dans le déroulé des projets. Un collègue me l'a répété, la gestion des interfaces et le dialogue avec les services exploitants sont énergivores et chronophages mais indispensables au développement et à la pérennité d'un projet.

La prise en charge de l'entretien des ouvrages hydrauliques est restée un sujet. Pour des raisons de moyens techniques et budgétaires, le service assainissement ne peut effectuer par lui-même l'entretien des ouvrages. Etant donnée de la complexité des ouvrages et des inconnues quant à leur entretien, nous avons passé une commande au bureau d'étude technique de la maîtrise d'œuvre du quartier. La notice d'entretien commandée ne sera livrée à RNA qu'en septembre 2024. Cette mission que l'on menait avec le pôle a donc, elle aussi, fortement été réduite. Cela nous a laissé du temps pour que j'effectue des missions supplémentaires, directement liées avec l'actualité du projet.

b. Des nouvelles missions

Quelles que soient les missions, je les effectuais en différé. Je ne pouvais les faire d'un bloc. Souvent, d'autres missions venaient s'intercaler, avec des priorités différentes et des échéances différentes. J'ai donc dû organiser mon travail dans le temps en anticipant les quelques imprévus et réunions auxquelles je dois participer en tant que spectateur ou intervenant. A la fin de mon stage et après de nombreuses reprises et actualisations de mes travaux, j'ai exposé les différentes réalisations.

i. Un outil pour le pôle – Tableau de suivi du développement du quartier

Le pôle en charge de la maîtrise d'ouvrage du quartier Rouen Flaubert disposait d'un tableur recensant la Surface de Plancher (SDP) en développement sur le quartier. Ce tableur affichait aussi la différence entre la SDP réalisée et la SDP projetée par macro-lot dans le plan guide et le dossier de réalisation de ZAC. La quantité de SDP affichée dans le dossier de réalisation de la ZAC a un pouvoir réglementaire. Il ne doit pas être dépassé. Ce tableau de suivi doit donc accompagner le pôle tout long du projet pour afficher clairement l'état réel du quartier. Cependant, la complexité de ce document a fait que les membres du pôle ne se l'appropriait pas.

J'ai donc proposé une nouvelle forme de tableau en faisant apparaître le plus clairement possible et avec peu de données à remplir les informations qui me semblaient les plus utiles.

On retrouve dans ce tableur Excel :

- Les SDP réelles de chaque macro-lot (à remplir au fur et à mesure des constructions) réparties selon leurs destinations. Les macro-lots sont divisés en secteurs définis dans le dossier de réalisation de la ZAC (voir figure 16).
- Les SDP prévues dans le dossier de réalisation de la ZAC et dans le Plan Guide, réparties selon leurs destinations (voir figure 16).
- Les deltas, en pourcents, entre les SDP réelles et prévues pour se rendre compte de l'avancement et des marges restantes (voir figure 16).
- Un affichage interactif permettant d'afficher uniquement les données voulues. Le système de tiroir permet d'afficher séparément les totaux, les macro-lots à l'unité, les secteurs à l'unité, les données prévues ou uniquement les données réelles (voir figures 16, 17 et 18).
- Des informations qui ont été ajoutées sur le stationnement au sein de chaque macro-lot et selon leurs destinations et de leurs correspondances avec les normes du PLU et du besoin réel (voir figure 19).
- Des graphiques représentant l'avancée du développement des secteurs (voir figure 20).

Les difficultés ont été, premièrement, de répondre à la commande, qui était de faire un document qui soit accessible et facilement lisible, tout en étant complet en termes de données. Une autre difficulté a été de définir les destinations. En effet, le Plan Guide (2014) et le dossier de réalisation (2016) ont choisi les destinations suivantes : logements, bureaux, commerces, activités, commerces. Le choix de ces destinations n'est pas justifié et leur définition précise n'apparaît pas. Des questionnements sont alors apparus concernant les destinations des hôtels ou encore des écoles supérieures privées qui arrivent progressivement sur le quartier. Ceux-ci n'ont pas été détaillés et anticipés. L'ensemble des SDP destinées aux actifs (salariés, étudiants...) ont été inclus dans la destination bureaux. Ainsi, le sujet a été de catégoriser les nouvelles destinations définies par le code de l'urbanisme pour les PLU afin de pouvoir les comparer aux anciennes provenant du Plan Guide (PG) et du dossier de réalisation (DR).

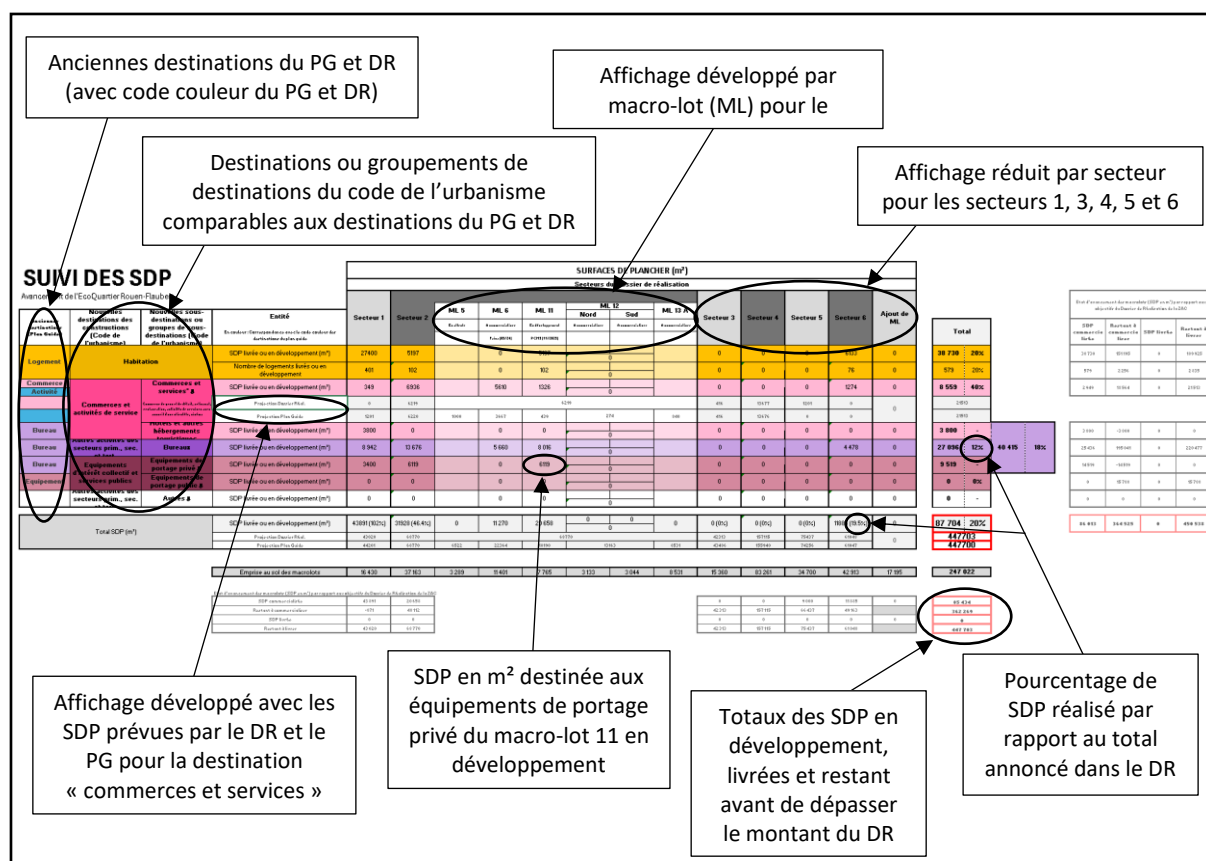


Figure 16 : Explication du tableau de suivi des SDP
Nathan Saillenfest (2024)

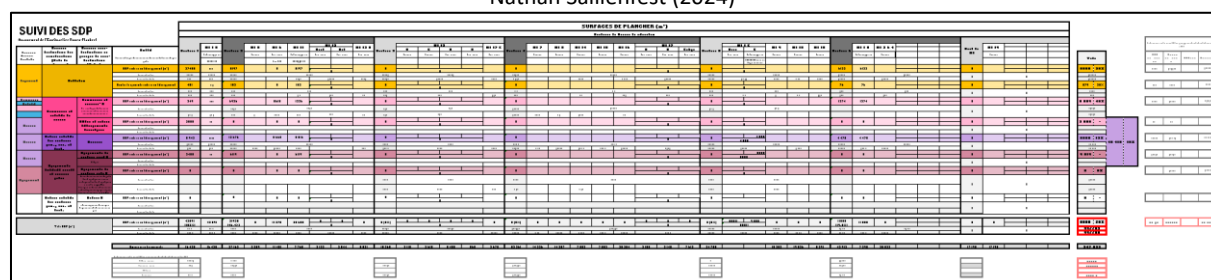


Figure 17 : Tableau de suivi des SDP entièrement développé
Nathan Saillenfest (2024)

SUIVI DES SDP				SURFACES DE PLANCHER (m²)									
Avancement de l'EcoQuartier Rouen-Flaubert				Secteurs du Dossier de réalisation									
Acacia destinations (Plus Guide)	Nouvelles destinations des constructions (Code de l'urbanisme)	Nouvelles sous-destinations ou groupes de sous-destinations (Code de l'urbanisme)	Entité En couleur : Correspondance avec le code couleur des destinations du plus guide	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Ajout de ML		Total	
Logement	Habitation		SDP livrée ou en développement (m²)	27400	5197	0	0	0	6133	0		38 730	20%
			Nombre de logements livrés ou en développement	401	102	0	0	0	76	0		579	20%
Commerce	Commerces et activités de service	Commerces et services B	SDP livrée ou en développement (m²)	349	6936	0	0	0	1274	0		8 559	40%
Activité		Hotels et autres hébergements touristiques	SDP livrée ou en développement (m²)	3800	0	0	0	0	0	0		3 800	-
Bureau	Bureaux	Bureaux	SDP livrée ou en développement (m²)	8 942	13 676	0	0	0	4 478	0		27 096	12%
Bureau		Equipements de portage privé B	SDP livrée ou en développement (m²)	3400	6119	0	0	0	0	0		9 519	-
Equipement	Equipements d'intérêt collectif et services publics	Equipements de portage public B	SDP livrée ou en développement (m²)	0	0	0	0	0	0	0		0	0%
		Autres B	SDP livrée ou en développement (m²)	0	0	0	0	0	0	0		0	-
Total SDP (m²)				SDP livrée ou en développement (m²)	43891 (102%)	31928 (46.4%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	11885 (19.5%)	0	87 704	20%
				Projetos Dossier Rial	43020	68170	42315	81115	75437	61045		447703	
				Projetos Plus Guide	44201	68170	43456	81340	74256	61041		447700	
Emprise au sol des macrolots				16 430	37 163	15 360	83 281	34 700	42 913	17 195		247 022	

Figure 18 : Tableau de suivi des SDP entièrement réduit
Nathan Saillenfest

NE REMPLIR QUE LES CASES BLANCHES													
SUIVI DU STATIONNEMENT													
Avancement de l'EcoQuartier Rouen-Flaubert													
	Secteur 1	Secteur 2	ML 5	ML 6	ML 11	ML 12	ML 13 A	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5	Secteur 6	Ajout de ML	Total
			En site	A commercialiser	B en développement	A commercialiser	A commercialiser						
			Faire (03/4)	PCMI (10/02)									
Nombre total de places de stationnement	528	616	0	367	249	0	0	0	0	40	174	0	1 358
Nombre de places destinées aux logements	294	305		250	55			0	0	0	94	0	683
Nombre de places destinées aux commerces	0	100		70	30			0	0	0	0	0	100
Nombre de places destinées aux hôtels	0	0		0	0			0	0	0	0	0	0
Nombre de places destinées aux bureaux	214	129		47	82			0	0	0	80	0	423
Nombre de places destinées aux ERP privés	30	82		0	82			0	0	40	0	0	152
Nombre de places destinées aux équipements publics	0	0		0	0			0	0	0	0	0	0
Surface des espaces de stationnement (m²)	0	18181		12200	5981			0	0	0	4646	0	22827
Nombre de places par logement (PLU : min = 0.5)	0.71	2.99	-	0.54	-	-	-	-	-	-	1.24	-	1.18
Nombre de places pour 40 m² de SDP destinée aux bureaux (PLU : max = 1)	2.03	0.80	-	0.71	0.87	-	-	-	-	-	1.52	-	1.33
Nombre de places pour 40 m² de SDP destinée aux commerces (PLU : max = 1)	0.08	0.58	-	0.50	0.90	-	-	-	-	-	0.00	-	0.47
* Tarif pour 25 m² de SDP bureaux ERP privés / Hôtels / Equipements publics													
CHANGEMENT BUR : 166m² (SARECO 2/05), 145 COMMERCE (SARECO), ERP ECOLE : 1100													
Besoin potentiel théorique** (en nombre de places)	520	500	0	210	290	0	0	0	0	111	154	0	1 285
** Besoin potentiel : 0.76 pl / logement (moyenne MFN 2020 - Insee 2020) ; 1 pl / 40 m² de SDP bureaux ; non prise en compte des besoins des ERP et équipements publics													

Figure 19 : Tableau de suivi du stationnement
Nathan Saillenfest (2024)

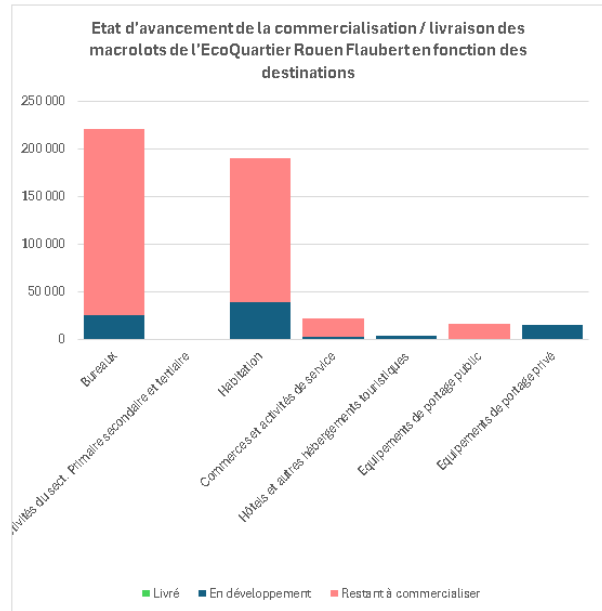
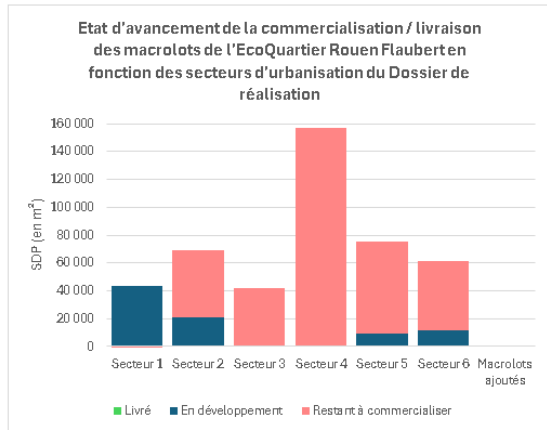


Figure 20 : Graphiques sur l'avancée du développement des SDP par secteur et par destination
Nathan Saillenfest (2024)

ii. Une analyse prévisionnelle de la viabilité d'activités commerciales envisagées sur le quartier Flaubert

Lors d'un groupe de travail sur la programmation commerciale du quartier Flaubert, il m'a été demandé de travailler sur la cohérence dans le temps entre l'arrivée des commerces et l'arrivée des habitants et des actifs. L'objectif est, pour RNA en tant que maîtrise d'ouvrage, d'avoir un regard critique sur l'implantation des commerces sur le quartier, l'objectif global étant, d'une part, d'avoir uniquement du commerce de proximité pour ne pas faire de concurrence au centre-ville, et, d'autre part, de tendre vers la réussite des activités commerciales qui s'implantent. En effet, le quartier est en travaux jusque dans les années 2040. Les commerçants de proximité ne pourront bénéficier, jusqu'alors, qu'à un nombre partiel de clients vis-à-vis du nombre final d'utilisateurs. J'ai donc cherché les données nécessaires pour présenter, lors du groupe de travail suivant :

- **Un phasage de l'arrivée des usagers (habitants et actifs) parallèlement aux disponibilités des cellules commerciales d'aujourd'hui à 2030 (voir figure 21).**

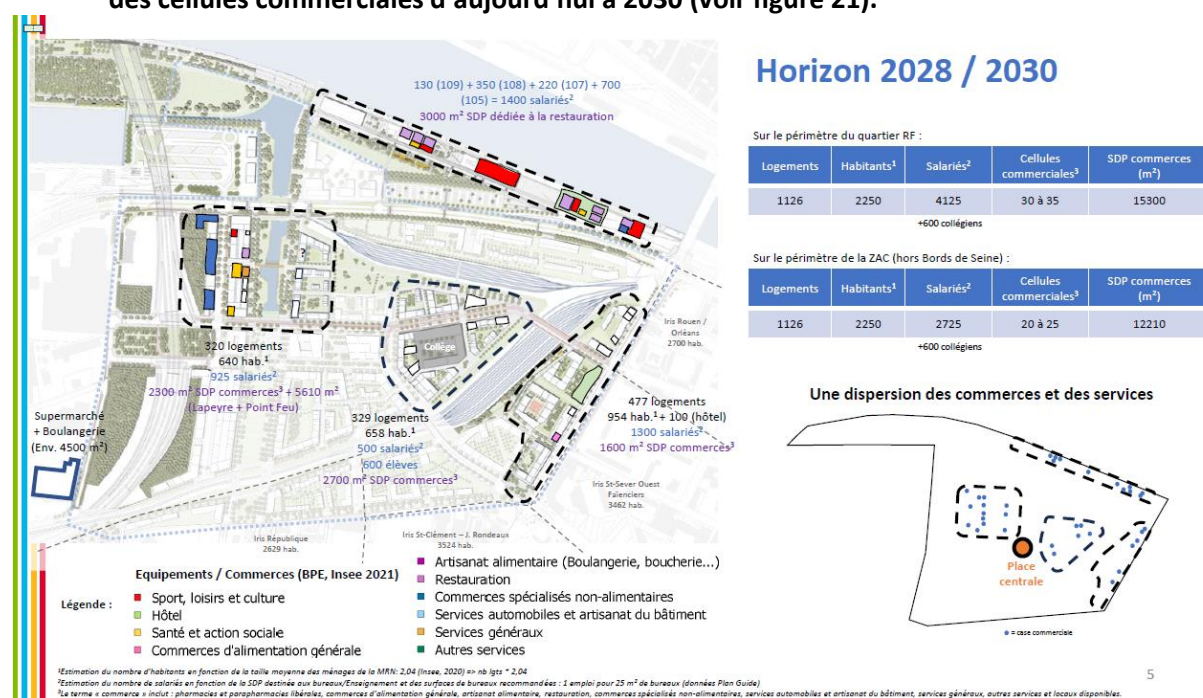


Figure 21 : Slide 5 du support de présentation présentant une estimation du nombre d'habitants et actifs localisés sur le quartier ainsi que du nombre de cellules commerciales
Nathan Saillenfest (2024)

- **Une analyse des zones de chalandises théoriques selon les types d'activités commerciale et selon les secteurs urbanisés à court terme sur le quartier (voir figure 22).**

En me basant sur les données d'équilibre des commerces en fonction de leur type d'activité fournies par les services de la Métropole et en appliquant les seuils au nombre d'habitants dans les secteurs construits ou stratégiques, j'ai pu mettre en lumière les potentielles difficultés d'un secteur nouvellement construit à accueillir la majorité des activités commerciales de proximité d'ici à 2030.

Seuils d'apparition des activités commerciales

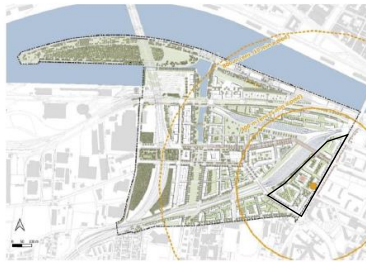
Pour les activités ayant un seuil d'apparition :

- Inférieur à 5000 habitants, prendre une zone de chalandise à moins de 5 min (à pied ou en voiture)
- Entre 5000 et 10000 habitants, prendre une zone de chalandise à moins de 10 min
- Etc. (+ 5 min tous les 5000 hab.)

En jaune : Zone de chalandise projetée supérieure au seuil d'apparition

Activités	Seuil d'apparition en 2020 en nombre d'habitants	Rayon Zone de chalandise (en min)	Nb hab. zone de chalandise - Rondeaux 2025	Nb hab. zone de chalandise - Rondeaux 2030	Nb hab. zone de chalandise - Gaïa 2025	Nb hab. zone de chalandise - Gaïa 2030
Locomotives						
Produits surgelés	23 000	25				
Supérette	13 000	15				
Supermarché	6 000	10	11 000	12 250	1 800	3 000
Épicerie	2 000	5	3 500	4 000	200	700
Moteurs de proximité						
Librairie papeterie journaux	5 000	5	3 500	4 000	200	700
Pharmacie	3 000	5	3 500	4 000	200	700
Boulangerie	1 500	5	3 500	4 000	200	700
Compléments						
Poissonnerie	25 000	25				
Droguerie quincaillerie bricolage	12 000	15				
Laboratoire d'analyses médicales	10 000	10	11 000	12 250	1 800	3 000
Magasin électroménager	10 000	10	11 000	12 250	1 800	3 000
Hôtel	9 000	10	11 000	12 250	1 800	3 000
Agence travail temporaire	8 000	10	11 000	12 250	1 800	3 000
Horlogerie-Bijouterie	7 000	10	11 000	12 250	1 800	3 000
Magasin articles de sport - loisirs	6 000	10	11 000	12 250	1 800	3 000
Magasin chaussures	5 500	10	11 000	12 250	1 800	3 000
Parfumerie - Cosmétique	5 000	5	3 500	4 000	200	700
Agence de voyages	5 000	5	3 500	4 000	200	700
Magasin équipements du foyer	4 000	5	3 500	4 000	200	700
Pressing Laverie automatique	4 000	5	3 500	4 000	200	700
Magasin de meubles	4 000	5	3 500	4 000	200	700
Magasin d'optique	3 500	5	3 500	4 000	200	700
Boucherie charcuterie	3 000	5	3 500	4 000	200	700
Fleuriste-Jardinierie-Animalerie	3 000	5	3 500	4 000	200	700
École de conduite	3 000	5	3 500	4 000	200	700
Banque Caisse d'épargne	1 800	5	3 500	4 000	200	700
Institut de beauté - Onglerie	1 000	5	3 500	4 000	200	700
Magasin de vêtements	800	5	3 500	4 000	200	700
Coiffure	700	5	3 500	4 000	200	700
Agence immobilière	300	5	3 500	4 000	200	700

Généralisation d'une étude de programmation commerciale dans l'Esneon (91) - Transmis par Clémence Langlois



Secteur Rondeaux :

Horizon mi-2025 :

- Env. 3300 hab. (dont 800 hab. Rouen Flaubert) dans un rayon de 400m
- Env. 11000 hab. (dont 1000 hab. Rouen Flaubert) dans un rayon de 800m

Horizon 2028/2030 :

- Env. 4000 hab. (dont 1500 hab. Rouen Flaubert) dans un rayon de 400m
- Env. 12250 hab. (dont 2250 hab. Rouen Flaubert) dans un rayon de 800m

Secteur Gaïa :

Horizon mi-2025 :

- Env. 200 hab. dans un rayon de 400m
- Env. 1800 hab. dans un rayon de 800m (dont 1000 hab. Rouen Flaubert et 800 au sud de la Sud III)

Horizon 2028/2030 :

- Env. 700 hab. dans un rayon de 400m
- Env. 3000 hab. dans un rayon de 800m (dont 2200 hab. Rouen Flaubert)

En théorie :

Seules des agences immobilières et des salons de coiffure seraient en capacité de s'installer dans les locaux de Gaïa

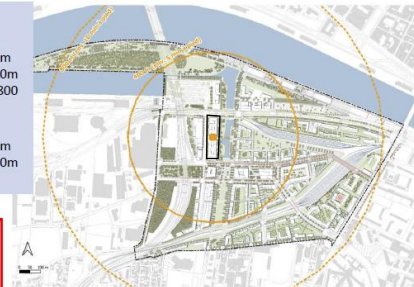


Figure 22 : Slide 9 du support de présentation présentant les zones chalandises théoriques de 2 secteurs du quartier en 2025 et 2028/2030.
Nathan Saillenfest (2024)

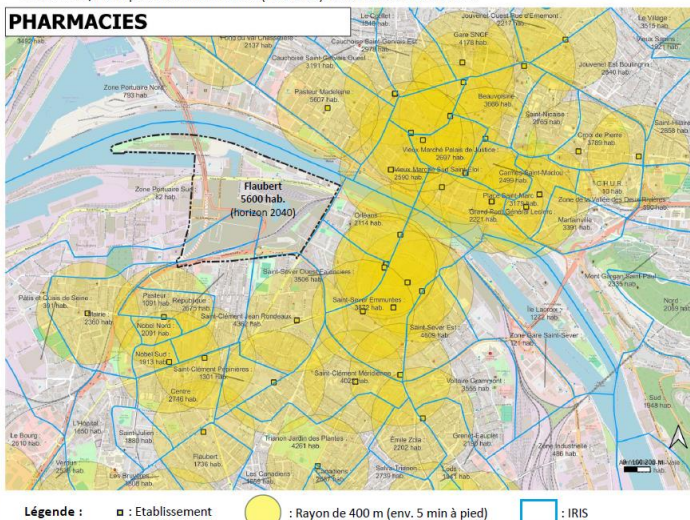
- Un support d'analyse comprenant, sous forme cartographique, les commerces par type d'activités aux alentours du quartier Rouen Flaubert (voir figure 23).

Ce support est basé sur la base de données des commerces de la Métropole, fournie par la Chambre des Commerces et de l'Industrie, que j'ai implémenté dans QGIS pour faire ressortir les cartes des différents établissements par activités commerciales. J'y ai ajouté des tampons aux distances correspondant à leur zone de chalandise théorique données par les données d'équilibre des commerces issues des services de la Métropole. Cela m'a permis d'émettre des points de vigilance sur certains types d'activités déjà influents sur le quartier.

Annexe 4 : Zones de chalandise par type d'activités commerciales

Source : CCI/Métropole Rouen Normandie, (MAJ 2023). Observatoire du commerce.

PHARMACIES



Légende : ■ : Etablissement ● : Rayon de 400 m (env. 5 min à pied) □ : IRIS

Pharmacies

Activités	Seuil d'apparition en 2020 en nombre d'habitants	Rayon Zone de chalandise (en min)
Locomotives		
Produits surgelés	23 000	25
Supérette	13 000	15
Supermarché	6 000	10
Épicerie	2 000	5
Moteurs de proximité		
Librairie papeterie journaux	5 000	5
Pharmacie	3 000	5
Boulangerie	1 500	5
Compléments		
Poissonnerie	25 000	25
Droguerie quincaillerie bricolage	12 000	15
Laboratoire d'analyses médicales	10 000	15
Magasin électroménager	10 000	15
Hôtel	9 000	10
Agence travail temporaire	8 000	10
Horlogerie-Bijouterie	7 000	10
Magasin articles de sport - loisirs	6 000	10
Magasin chaussures	5 500	10
Parfumerie - Cosmétique	5 000	5
Agence de voyages	5 000	5
Magasin équipements du foyer	4 000	5
Pressing Laverie automatique	4 000	5
Magasin de meubles	4 000	5
Magasin d'optique	3 500	5
Boucherie charcuterie	3 000	5
Fleuriste-Jardinierie-Animalerie	3 000	5
École de conduite	3 000	5
Banque Caisse d'épargne	1 800	5
Institut de beauté - Onglerie	1 000	5
Magasin de vêtements	800	5
Coiffure	700	5
Agence immobilière	300	5

Généralisation d'une étude de programmation commerciale dans l'Esneon (91) - Transmis par Clémence Langlois

Figure 23 : Slide 31 du support de présentation présentant la localisation des pharmacies et le rayon de leur zone de chalandise théorique
Nathan Saillenfest

- **Un support pour comparer avec les secteurs alentours sous forme de ratios le nombre de commerces par type d'activité pour 2000 habitants ou 2000 usagers (voir figure 24).**

Ces ratios ont été tirées de deux bases de données, la Base Permanente des Equipements (Insee, 2021) et l'Observatoire des Commerces (CCI/MRN, 2023). A l'aide de QGIS, j'ai joint spatialement ces 2 bases de données avec les contours IRIS afin d'obtenir le nombre de commerce par type d'activité pour chaque IRIS, pondéré par le nombre d'habitants des Iris.

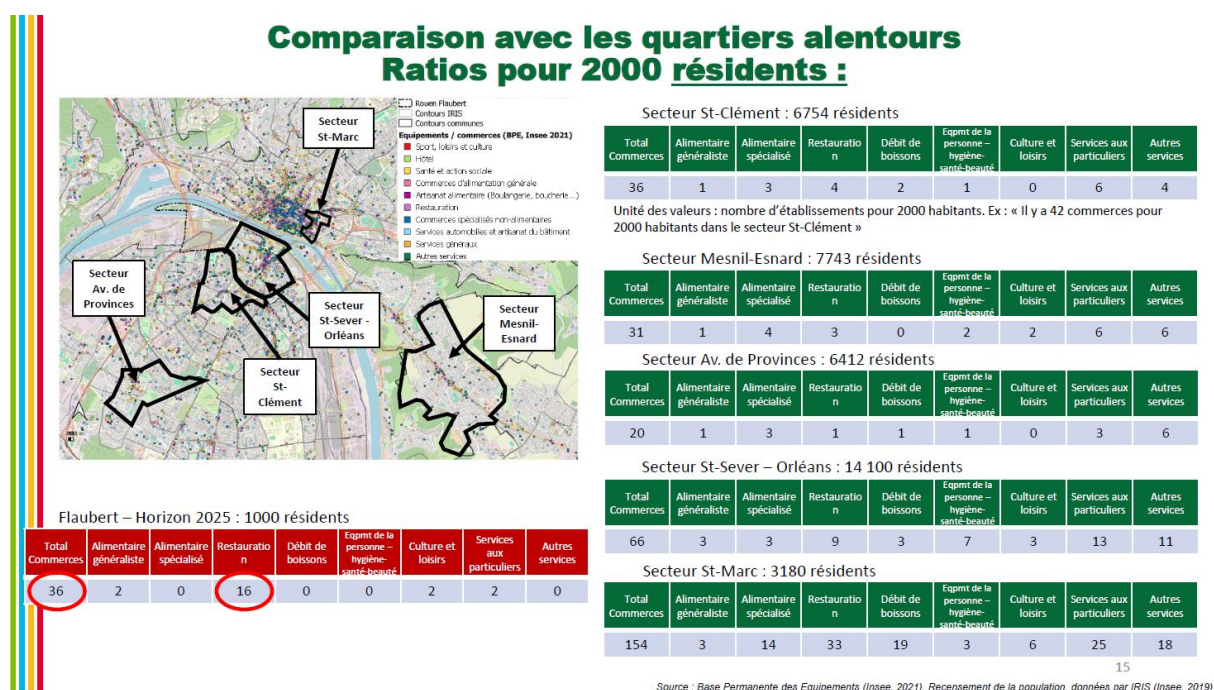


Figure 24 : Slide 15 du support de présentation présentant des ratios du nombre de commerces dans des secteurs des quartiers alentours au quartier Flaubert
Nathan Saillenfest (2024)

iii. Un outil de comparaison des activités commerciales des secteurs de la métropole avec une base de données

À la suite du groupe de travail (précisé dans la partie précédente), j'ai pu généraliser, sous la forme de l'exploitation de la base de données des commerces de la Métropole de Rouen Normandie (fournie par la CCI, données de 2023), le détail des établissements par IRIS (voir figure 26), le nombre d'établissements par IRIS catégorisés en sous-groupes (voir figure 27) et les ratios du nombre d'établissements par IRIS pour 2000 habitants ou usagers divisés en sous-groupes (voir figure 28). L'objectif est de les rendre accessibles aux différents pôles de RNA (voir figure 25) pour avoir des comparatifs concernant la densité des commerces en fonction des quartiers. Ce travail a été refait à partir d'une autre base de données, la Base Permanente des Equipements (Insee, 2021) et permet d'obtenir les mêmes informations sur les iris des 15 plus grandes métropoles de France afin d'étendre la comparaison avec des quartiers similaires en France.

EN ROUGE : SEULES CELLULES DU FICHIER A REMPLIR
+ cellules en rouge dans les feuilles "Détail" et "Sous-groupe" si utilisation de secteurs

Commune	CODE IRIS	NOM IRIS	Nb résidents	Nb actifs
Rouen	765400306	Orléans	2114	
Rouen	765400305	St-Sever Ouest Faienciens	3506	
Rouen	765400304	St-Sever Emmurées	3872	
Rouen	765400303	St-Sever Est	4609	
Rouen	765401005	St-Clément - Jean Rondeaux	4362	
Rouen	765401004	St-Clément - Pépinière	1301	
Rouen	765401003	St-Clément - Méridienne	1091	
Petit-Quevilly	764980103	République	2675	
Petit-Quevilly	764980105	Nobel Nord	2091	
Petit-Quevilly	764980106	Nobel Sud	1913	
Petit-Quevilly	764980108	Centre	2746	
Petit-Quevilly	764980104	Pasteur	1091	
Le Mesnil Esnard	764290101	Centre	4369	
Le Mesnil Esnard	764290103	Ouest	3374	
Rouen	765400201	Place Saint-Marc	3180	
Grand-Quevilly	763220301	Village Scolaire	1933	
Grand-Quevilly	763220102	Camus	2085	
Grand-Quevilly	763220103	Parc Provinces	2394	
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Figure 25 : Extrait de l'outil de comparaison – 1. Données à renseigner
Nathan Saillenfest (2024)

Commune	CODE IRIS	NOM IRIS	Nb résidents	Nb total commerces	H31 ACTIVITES PHOTOGRAPHIQUES	A17 ALIMENTAIRE SPECIALISE DIVERS	A21 ALIMENTATION GENERALE	H12 ASSURANCES	E12 AUDIO- PROTHESES ET AUTRES MATERIELS MEDICAUX	Y AUTRES ACTIVITES COMMERCIALES	G32 AUTRES SERVICES A CARACTERE SPORTIFS ET RECREATIFS	F13 BIENS D'OCCASION DIVERS	A11 BOUCHERIE/ CHARCUTERIE	A12 BOULANGERIE PATISserie	A16 CAVIST
Rouen	765400306	Orléans	2114	66	0	1	3	3	0	5	0	0	1	2	0
Rouen	765400305	St-Sever Ouest Faienciens	3506	24	0	0	0	3	1	9	0	0	0	0	0
Rouen	765400304	St-Sever Emmurées	3872	321	2	6	6	11	0	28	1	2	4	5	0
Rouen	765400303	St-Sever Est	4609	51	0	1	3	1	0	9	0	0	0	0	0
Rouen	765401005	St-Clément - Jean Rondeaux	4362	59	0	0	0	1	1	8	0	0	0	3	0
Rouen	765401004	St-Clément - Pépinière	1301	15	0	0	0	0	0	4	0	0	0	1	0
Rouen	765401003	St-Clément - Méridienne	1091	50	0	1	2	0	0	11	0	0	3	1	0
Petit-Quevilly	764980103	République	2675	45	0	0	0	2	0	6	0	0	0	1	0
Petit-Quevilly	764980105	Nobel Nord	2091	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Petit-Quevilly	764980106	Nobel Sud	1913	13	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0
Petit-Quevilly	764980108	Centre	2746	33	0	1	1	1	0	2	0	0	1	2	0
Petit-Quevilly	764980104	Pasteur	1091	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Le Mesnil Esnard	764290101	Centre	4369	75	0	1	0	0	0	4	0	0	1	1	0
Le Mesnil Esnard	764290103	Ouest	3374	46	1	4	0	3	1	4	0	0	2	2	0
Rouen	765400201	Place Saint-Marc	3180	245	0	4	2	6	0	37	0	0	5	6	3
Grand-Quevilly	763220301	Village Scolaire	1933	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grand-Quevilly	763220102	Camus	2085	33	0	2	1	2	2	2	0	0	2	3	0
Grand-Quevilly	763220103	Parc Provinces	2394	30	1	0	0	2	0	5	0	0	1	0	0
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figure 26 : Extrait de l'outil de comparaison – 2. Affichage du détail des établissements par IRIS
Nathan Saillenfest (2024)

Commune	CODE IRIS	NOM IRIS	Nb résidents	Total commerces	Alimentaire généraliste	Alimentaire spécialisé	Restauration	Débit de boisson	Santé et matériel médical	Hébergement	Équipement de la personne et hygiène-santé-beauté	Culture et loisirs	Biens divers	Services aux particuliers	Autres services	Hors activités commerciales	Locaux vacants
Rouen	765400306	Orléans	2114	66	4	4	13	3	1	1	5	3	4	17	10	5	15
Rouen	765400305	St-Sever Ouest Faienciens	3506	24	1	0	0	1	3	1	0	2	1	6	9	4	4
Rouen	765400304	St-Sever Emmurées	3872	321	13	19	43	13	12	1	46	16	13	65	54	28	66
Rouen	765400303	St-Sever Est	4609	51	3	5	5	0	1	1	1	8	9	8	9	17	13
Rouen	765401005	St-Clément - Jean Rondeaux	4362	59	1	3	3	3	2	0	2	0	16	7	10	8	13
Rouen	765401004	St-Clément - Pépinière	1301	15	1	1	2	1	1	1	0	0	1	2	1	4	4
Rouen	765401003	St-Clément - Méridienne	1091	50	2	6	2	1	0	1	0	0	12	4	11	11	11
Petit-Quevilly	764980103	République	2675	45	0	1	9	6	0	0	0	3	4	3	9	6	9
Petit-Quevilly	764980105	Nobel Nord	2091	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Petit-Quevilly	764980106	Nobel Sud	1913	13	1	4	1	0	2	1	0	0	1	2	0	1	5
Petit-Quevilly	764980108	Centre	2746	33	3	4	2	1	1	1	0	3	5	5	2	17	17
Petit-Quevilly	764980104	Pasteur	1091	3	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Le Mesnil Esnard	764290101	Centre	4369	75	5	5	10	1	5	1	2	5	11	13	15	4	4
Le Mesnil Esnard	764290103	Ouest	3374	46	0	11	3	17	1	0	4	1	5	9	8	4	1
Rouen	765400201	Place Saint-Marc	3180	245	5	29	52	35	4	1	4	10	11	39	28	37	33
Grand-Quevilly	763220301	Village Scolaire	1933	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grand-Quevilly	763220102	Camus	2085	33	1	8	1	0	6	0	1	0	4	10	2	2	2
Grand-Quevilly	763220103	Parc Provinces	2394	30	1	1	2	2	1	0	1	1	2	7	7	5	2
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figure 27 : Extrait de l'outil de comparaison – 3. Affichage du nombre d'établissements divisés en sous-groupes par IRIS
Nathan Saillenfest (2024)

Commune	CODE IRIS	NOM IRIS	Nb résidents	Nb commerces / 2000 usagers	Nb Alimentaire généraliste / 2000 usagers	Nb Alimentaire spécialisé / 2000 usagers	Nb Restauration / 2000 usagers	Nb Débit de boisson / 2000 usagers	Nb Santé et matériel médical / 2000 usagers	Nb Hébergement / 2000 usagers
Rouen	765400306	Orléans	2114	62	4	4	12	3	1	
Rouen	765400305	St-Sever Ouest Faienciens	3506	14	1	0	0	1	2	
Rouen	765400304	St-Sever Emmurées	3872	166	6	10	22	7	6	
Rouen	765400303	St-Sever Est	4609	22	1	0	2	2	0	
Rouen	765401005	St-Clément - Jean Rondeaux	4362	27	0	1	1	1	1	
Rouen	765401004	St-Clément - Pépinière	1301	23	2	2	3	2	2	
Rouen	765401003	St-Clément - Méridienne	1091	4	4	11	13	4	2	
Petit-Quevilly	764980103	République	2675	34	0	1	7	4	0	
Petit-Quevilly	764980105	Nobel Nord	2091	1	0	0	0	0	0	
Petit-Quevilly	764980106	Nobel Sud	1913	14	1	4	1	0	2	
Petit-Quevilly	764980108	Centre	2746	24	2	3	4	1	1	
Petit-Quevilly	764980104	Pasteur	1091	5	2	0	0	0	2	
Le Mesnil Esnard	764290101	Centre	4369	34	1	2	5	0	2	
Le Mesnil Esnard	764290103	Ouest	3374	27	0	7	2	0	1	
Rouen	765400201	Place Saint-Marc	3180	154	3	14	33	19	3	
Grand-Quevilly	763220301	Village Scolaire	1933	2	0	0	0	0	0	
Grand-Quevilly	763220102	Camus	2085	32	1	8	1	0	4	
Grand-Quevilly	763220103	Parc Provinces	2394	25	1	1	2	1	1	
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	

Figure 28 : Extrait de l'outil de comparaison – 4. Affichage des ratios du nombre d'établissements par IRIS pour 2000 habitants ou usagers divisés en sous-groupes
Nathan Saillenfest (2024)

iv. Une analyse prévisionnelle de la viabilité d'activités commerciales envisagées sur le centre commercial du NPNRU de Cléon

Après avoir présenté l'analyse prévisionnelle de la viabilité d'activités commerciales envisagées sur le quartier Rouen Flaubert lors du groupe de travail sur la programmation commerciale du quartier, il m'a été demandé de refaire cette étude sur une opération en cours gérée par un autre pôle de RNA.

Le projet de centre commercial des Feugrais à Cléon fait partie du NPNRU² qui concerne une partie de la commune, située à une quinzaine de kilomètres de Rouen. Il consiste en une démolition-reconstruction partielle d'un centre existant. Auparavant, au sein de ce centre se trouvaient une boulangerie, une pharmacie et un pressing. Les cellules restantes étaient vacantes.

Après plusieurs réflexions et modifications du livrable avec les collègues concernés, le produit final s'est décomposé en 3 parties :

- Une introduction descriptive présentant le secteur, ses alentours, les commerces existants et leur localisation, la répartition de la population au sein du secteur élargi (utilisation des données carroyées à 200m de l'Insee, 2010), des réseaux / infrastructures structurantes et des linéaires fragmentant l'espace.
- Une analyse des 3 activités présentes sur site avant le projet afin de confirmer ou remettre en question leur réimplantation en se basant sur les mêmes seuils d'équilibre des activités commerciales en fonction d'un rayon et une zone de chalandise théorique (voir figure 29).
- Une analyse d'activités potentielles à planter sur le secteur. Elles ont été sélectionnées en connaissance du terrain avec, entre autres, la responsable de l'opération et la directrice du développement et de la commercialisation de RNA. Elles ont été présentées sous forme de thématiques, d'abord sur l'alimentation, puis sur le bien-être, la santé et enfin sur les autres services (forme identique à la figure 29).
- Une synthèse des indications et contre-indications qui sont ressorties de cette étude, au regard de 2 facteurs (zone de chalandise et proximité des établissements similaires), sur la faisabilité de l'implantation d'activités commerciales (voir figure 30).

La difficulté de ce travail a été de se renseigner sur un domaine qui m'était peu familier : les études commerciales. J'ai alors cherché des ratios et des études à généraliser. De plus, j'ai souvent été corrigé pour créer un support à la rédaction « politiquement correcte » car il était destiné à être présenté en comité de pilotage aux élus de la ville de Cléon, les commanditaires du projet.

² Le Nouveaux programme National de Renouvellement Urbain est un dispositif de l'ANRU lancé en 2014 qui concerne la transformation des quartiers prioritaires de la politique de la ville pour y favoriser la mixité (ANRU,2014)

Détail par type d'activité commerciale

Activités existantes avant la réalisation du projet

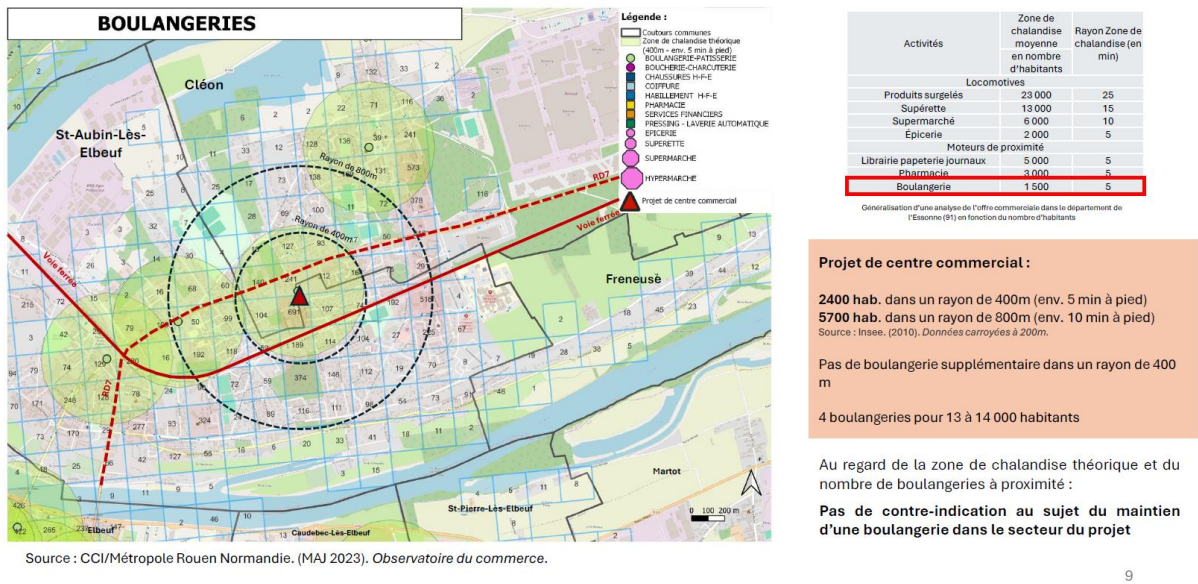


Figure 29 : Slide 9 du support de présentation montrant la faisabilité de l’implantation d’une boulangerie au regard de sa zone de chalandise théorique et du nombre d’établissements similaires à proximité.
Nathan Saillenfest (2024)

Synthèse des activités potentielles à implanter sur le secteur

Selon les facteurs Zone de chalandise et Proximité des établissements similaires

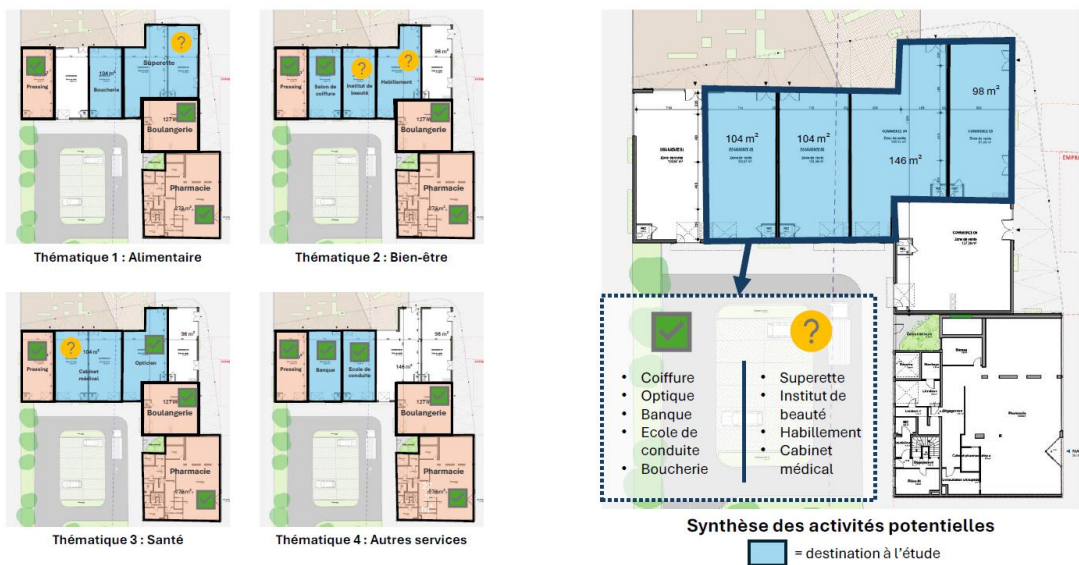


Figure 30 : Slide 25 du support de présentation synthétisant les indications et contre-indications concernant l’implantation des activités commerciales étudiées
Nathan Saillenfest (2024)

v. Une note d'arbitrage pour les élus concernant l'orientation politique à suivre sur la gestion et l'implantation de stationnement public et privé sur le quartier Flaubert

Des problématiques concernant les stationnements sur le quartier Flaubert se sont posées à nous pendant mon stage. En effet, les retours d'expériences des premières constructions nous ont montrés des cas différents quant à la question du stationnement et on mis en lumière un potentiel risque, à assez court terme, de manque places de stationnement sur l'espace public.

D'une part, on a remarqué qu'une partie des constructeurs sur-dimensionnaient leurs parkings destinés aux entreprises et activités économiques, afin de garantir la location ou l'achat des locaux par les entreprises (le nombre de places restant aujourd'hui une condition pour certaines entreprises). A l'inverse, les parkings destinés aux logements ont tendances à être sous-dimensionnés, surtout pour les logements sociaux. Le peu de places disponibles sont vendus à prix d'or aux ménages ayant les moyens.

D'autre part, d'autres constructeurs ne font, au total, très peu voire aucun parking à destination des entreprises pour des fins économiques.

Aujourd'hui, le cahier des charges que RNA fourni aux constructeurs ne contient pas de prescription concernant le nombre de stationnement. Les seules prescriptions sont donc celles du PLU (0,5 place minimum par logement, 1 place maximum pour 85 m² de SDP bureaux, 1 place maximum pour 40 m² de commerces). Dans les faits, ces seuils ne sont pas toujours respectés.

En parallèle, il est prévu très peu de places de stationnement sur l'espaces public. Il y a donc un risque de stationnement sauvage ou de turbulence pendant les phases de l'opération.

L'objectif de cette note est donc de faire arbitrer les élus (le président de la Métropole de Rouen Normandie et l'élue à l'urbanisme de la Métropole de Rouen Normandie, référente sur l'opération Flaubert). La complexité de cet exercice est alors d'être très synthétique. La note doit faire 1 ou 2 pages recto-verso. Il faut présenter la problématique, présenter les options sous forme de scénarios en restant le plus neutre possible pour permettre aux élus d'arbitrer.

En concertation avec ma tutrice de stage, nous avons donc décider de présenter, dans un premier temps, le contexte en rappelant l'état actuel du cahier des charges de l'opération, le nombre de place prévu dans le projet et la situation des premiers macro-lots construits ou en construction.

Ensuite nous avons proposés quatre scénarios, deux scénarios assumant la situation tendue et en contraignant fortement l'usage de la voiture sur le quartier (dès maintenant ou progressivement) et deux scénarios répondant au besoin réel pour réduire les perturbations au sein du quartier.

Nous avons décidé de présenter ensuite ces scénarios sous forme de matrice multicritère qui affiche leurs avantages et inconvénients en fonction de catégories prédéfinies. Cette matrice est un outil visuel qui, d'un côté, aide la prise de décision des élus, et d'un autre côté, permet de faciliter le consensus avec les différents services de la métropole concernés. En effet, avant de la transmettre, elle sera validée par les services. Ceux-ci pourront alors modifier et remplir cette matrice afin d'obtenir, finalement, des avantages et inconvénients les plus exhaustifs que possible.

c. Retours sur les difficultés liées à la maîtrise d'ouvrage

Le contact avec mes collègues, aux expériences différentes, m'a renseigné sur les problématiques liées au métier de maître d'ouvrage. Par ailleurs, j'ai aussi pu découvrir par moi-même, lors de mes travaux, toutes les difficultés auxquelles nous pouvons être confrontés.

i. La gestion des interfaces

Comme mentionné plus tôt dans le rapport, mes collègues ont insisté sur la question de la gestion des interfaces. D'ailleurs, nous avons eu un cas d'incompatibilité pendant le temps de mon stage. Dans le cas de chantiers, d'autant plus dans une opération de cette dimension où les interventions sont nombreuses, le phasage des interventions humaines et matérielles dans le temps et l'espace sont indispensables. La coopération dans la réalisation des plannings est donc essentielle.

Sur un cas de l'opération, la coopération a été défaillante, ce qui a entraîné un retard des aménagements. Elle regroupait trois groupes d'acteurs : le groupe lié à l'aménagement des espaces publics (entreprises, MOE et MOA (RNA)), la maîtrise d'ouvrage d'un des macro-lots et l'entreprise de construction de ce macro-lot. Des problèmes de relationnel avec l'entreprise de construction du macro-lot et les deux autres groupes d'acteur ont complètement stoppé la coopération et donc la gestion des plannings des interventions. L'entreprise ayant des fournitures, engins et échafaudages sur l'emprise des travaux des espaces publics pendant plus longtemps que prévu, leur construction a donc dû être retardée. Ce report a eu de nombreuses conséquences, pour nous en tant que maîtrise d'ouvrage des espaces publics mais aussi pour la maîtrise d'ouvrage du macro-lot en question, car ses premiers habitants sont arrivés avec des espaces publics que partiellement réalisés.

Ce cas montre l'importance de la gestion des interfaces lors des chantiers. C'est une pratique sans fin le temps de l'opération, qui peut aisément être mis de côté mais qui peut rapidement avoir des conséquences importantes sur l'opération.

ii. Une trésorerie tendue à certaines périodes de l'opération

La maîtrise d'ouvrage d'une opération a le devoir de fournir les voiries et les réseaux divers (VRD) en état avant de vendre ses terrains aux constructeurs privés (en la présence de terrains cessibles). Or, les VRD, au même titre que les espaces publics et contrairement à la cession des terrains, ne rapportent rien à la maîtrise d'ouvrage. Lorsqu'elle n'est pas en régie de la collectivité, comme pour l'opération Flaubert, les espaces publics sont remis à titre onéreux après coup à la collectivité. Ainsi, selon les phases du projet, les dépenses peuvent être beaucoup plus importantes que les recettes.

La phase dans laquelle se trouve l'opération durant la période de mon stage a causée une trésorerie tendue. En effet, étant donné qu'on se situe au début des constructions de l'opération, une grande quantité de VRD et d'espaces publics sont en cours, alors que seulement 2 macro-lots ont été vendus. Concernant la viabilisation des terrains, de nombreux remblais ont été réalisés, un ouvrage d'art de type pont qui accueillera une plateforme de TCSP et des routes sont en construction et le parc-canal, l'espace public central du futur quartier sera livré en 2025. Aucune de ces opérations n'apporte des recettes.

Cela m'a appris à prendre en compte, pour la première fois, des questions de budget et de gestion dans le de la trésorerie. Le budget de l'opération Flaubert est, pour l'instant, respecté, cependant, cela ne donne pas la liberté d'agir sans prendre en compte la trésorerie de l'entreprise.

iii. L'urbanisme opérationnel, une activité règlementée

J'ai été confronté à la complexité, d'une part, de l'élaboration des marchés et leur aspect réglementaire, mais aussi à celle de l'utilisation de fonds publics lors d'une opération d'aménagement.

J'ai eu à me renseigner sur les différentes pièces d'un marché ainsi que sur les différents types de marché afin de rattraper mon retard et bien comprendre les échanges en réunion ou avec les collègues. La question de la transparence était aussi au cœur des sujets à chaque marché passé avec une entreprise. Les fonds utilisés par RNA dans l'opération sont des fonds publics pour la majorité (fonds de la collectivité, subventions, etc.). Ainsi, nous avons dû justifier chaque marché à l'aide d'une grille d'évaluation afin de garantir la transparence auprès des entreprises perdantes et ainsi éviter les contentieux.

iv. Se familiariser avec les sigles

Tout est dans le titre, les deux premières semaines de stage furent en partie consacrées à la création d'un glossaire afin de comprendre les échanges entre collègues ou en réunion avec d'autres acteurs de l'opération. Les discussions sont de suite devenues plus claires.

v. Répondre aux demandes des différents élus

Une des difficultés de travailler pour plusieurs élus est de répondre à leurs demandes lorsqu'elles ne vont pas dans la même direction. Les élus de la métropole avec qui nous sommes en contact étant de partis politiques différents, la coopération entre eux n'est pas optimale. Nous en subissons alors les conséquences. Notre rôle est alors de rester neutre et de présenter à chacun les données factuelles jusqu'à l'arbitrage final. Nous devons aussi nous adapter en cas de changement soudain d'arbitrage après coup.

vi. Prendre en compte l'intérêt collectif parmi les intérêts personnels de chacun

L'analyse des différents projets des constructeurs doit considérer l'intérêt collectif dans le cas d'aménagement du territoire. La plupart des acteurs privés qui interviennent dans les opérations se consacrent à leurs intérêts personnels. Par exemple, les promoteurs ont tendance à penser leur projet à plutôt court terme. En effet, leur garantie auprès du commanditaire ne dure que 10 ans. C'est alors notre rôle, dans ce cas-là, d'intervenir et de coopérer avec eux pour garantir la durabilité de leur projet. Notre vision est de créer une ville de qualité à long terme. Nous coopérons ainsi avec tous les acteurs privés qui interviennent sur le projet pour s'assurer qu'ils agissent en ce sens.

Conclusion

En conclusion, ce stage au sein de Rouen Normandie Aménagement a été une expérience extrêmement enrichissante et formatrice. Toutes les conditions étaient réunies pour que le stage se déroule dans les meilleures circonstances, tant sur le plan professionnel que relationnel. J'ai eu la chance de travailler dans un environnement stimulant et bienveillant, où j'ai pu nouer des relations enrichissantes. Ce stage m'a permis d'interagir avec une diversité de corps de métiers, allant des travaux publics (TP) et du bâtiment et travaux publics (BTP) aux architectes et paysagistes ou aux bureaux d'étude variés (biodiversité, sociologie, hydraulique, géotechnique, géomètre...). Ces rencontres ont été particulièrement instructives et m'ont offert une vision plus large et intégrée du processus d'aménagement urbain. Grâce à ces échanges, j'ai pu approfondir ma compréhension des dynamiques interprofessionnelles et de la manière dont différents acteurs collaborent pour mener à bien des projets complexes.

Cette expérience a également été déterminante pour éclairer ma future orientation professionnelle. Ayant déjà travaillé dans l'aménagement du territoire à l'échelle départementale, j'ai pu constater que l'échelle du quartier correspond davantage à mes aspirations professionnelles. Travailler à cette échelle permet de lier des métiers opérationnels tout en abordant concrètement les problématiques sociales et environnementales, ce pourquoi j'ai décidé d'évoluer dans le domaine de l'aménagement et de l'environnement.

En somme, ce stage a non seulement renforcé mes compétences techniques, mais il a aussi confirmé mon intérêt pour le développement urbain à l'échelle locale, où l'impact des projets est directement perceptible et significatif. Je suis reconnaissant envers Rouen Normandie Aménagement et ma tutrice, E. Rambout, pour m'avoir offert cette opportunité précieuse, qui constitue une étape importante dans mon parcours professionnel.

Bibliographie

Arrêté du 30 mars 2021 portant approbation du cahier des clauses administratives générales des marchés publics de travaux.

collectivités-locales.gouv.fr. (s. d.). *Les sociétés publiques locales et les sociétés publiques locales d'aménagement* | *collectivites-locales.gouv.fr*. Consulté 12 août 2024, à l'adresse <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/competences/les-societes-publiques-locales-et-les-societes-publiques-locales-damenagement>

Fascicule 35 – « Aménagements paysagers, aires de sports et de loisirs de plein air » du cahier des clauses techniques générales applicables aux marchés publics de travaux de génie civil. (2021). https://objectif-paysages.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/2021-11/ecom2026642a-fascicule_35_amenagements-paysagers_202005-1.pdf

Fédération des entreprises publiques locales. (2014). *L'implication des communautés dans les premières Sociétés publiques locales*. https://www.lesepl.fr/pdf/Spl_dynamiques_territoriales.pdf

Insee. (2021). *Dénombrement des équipements en 2021 (commerce, services, santé...)*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3568656>

Légifrance. (s. d.-a). *Chapitre II : Organisation de la maîtrise d'ouvrage (Articles L2422-1 à L2422-13)*. Consulté 12 août 2024, à l'adresse https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000037701019/LEGISCTA000037704461/#LEGISCTA000037704461

Légifrance. (s. d.-b). *Titre II : MAÎTRISE D'OUVRAGE (Articles L2421-1 à L2422-13)*. Consulté 12 août 2024, à l'adresse https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000037701019/LEGISCTA000037704443/2019-04-01/

Légifrance. (2024). *Livre III : Aménagement foncier (Articles L300-1 à L350-7)*. <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006128562>

Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'oeuvre privée.

Ministère du logement et de l'habitat durable. (2016). *Label ÉcoQuartier : Une nouvelle étape pour l'avenir durable de nos territoires*. https://www.ecoquartiers.logement.gouv.fr/assets/articles/documents/2016_label-renouveau-rapport-jund.pdf

Rouen Normandie Aménagement. (2024). *Capital social*. <https://www.rouen-normandie-amenagement.fr/capital-social>



Rapport de stage : Responsable d'opération stagiaire

Nathan Saillenfest
[Étudiant(s)]
2023-2024

Résumé :

Ce rapport présente mes trois mois et demi de stage, principalement consacrés à la maîtrise d'ouvrage de l'opération Rouen Flaubert au sein de la Société Publique Locale (SPL) Rouen Normandie Aménagement (RNA). Il décrit le montage juridique de la SPL RNA et ce que ça implique et présente le métier de maître d'ouvrage, discipline qui m'étais alors inconnue. Une description détaillée de l'opération Rouen Flaubert et de son état d'avancement en 2024 est donnée. De plus, les différentes missions qui m'ont été confiées y sont décrites. L'accent est mis sur la différence entre les missions prévues dans la fiche de stage et les missions réalisées. En effet, le contexte réel du moment a impliqué des changements dans mes missions initiales. Il a alors fallu accompagner l'équipe dans laquelle je me trouvais afin de rendre des travaux concrets et en accord avec les problématiques du moment. Des éléments d'analyse sont apportés concernant les mises-en-gardes et les difficultés liées au métier de maître d'ouvrage. Ces éléments sont tirés de mon expérience personnelle et des échanges avec mes collègues lors des interventions ou des travaux en commun.

Abstract:

This report presents my three-and-half-month internship, mainly devoted to project management for the Rouen Flaubert district within the Société Publique Locale (French type of company) Rouen Normandie Aménagement (RNA). It describes the legal set-up of RNA and what it entails, and introduces the job of town project manager, a discipline I was unfamiliar with at the time. A detailed description of the Rouen Flaubert project and its progress to 2024 is given. It also describes the various missions I was entrusted with. Emphasis is placed on the difference between the tasks set out in the internship form and those actually carried out. Indeed, the real-life context of the moment involved changes to my initial assignments. I had to go with the team I was working with in order to produce concrete work in line with the issues at hand. Analysis is provided on the challenges and difficulties associated with being a project owner. These elements are drawn from my personal experience and from exchanges with my colleagues during interventions or joint work.

Mots Clés : Maîtrise d'ouvrage, urbanisme opérationnel, quartier Flaubert, aménagement du territoire, projet urbain

Entreprise : Rouen Normandie Aménagement
Immeuble Montmorency II
65 avenue de Bretagne – CS 21137
76175 Rouen cedex 1

Tuteur entreprise :
Emilie Rambout
Directrice de projet

Tuteur académique :
Eric Thomas