

Comité Technique commun du 23 novembre 2018 RAPPORT (avis)

RENNES MÉTROPOLE PÔLE STRATÉGIE, DÉVELOPPEMENT, AMÉNAGEMENT / DIRECTION AMÉNAGEMENT URBAIN ET HABITAT / SERVICE AMÉNAGEMENT OPÉRATIONNEL

Organisation du service Aménagement Opérationnel

Pièces Jointes :

- Cartographie des secteurs de la Ville de Rennes et Métropole et proposition d'organisation en équipes
- Organigrammes actuel et futur
- Programme des ateliers de la seconde période

A. Contexte

Les missions actuelles du service Aménagement Opérationnel

Le service Aménagement Opérationnel assure les missions suivantes :

- Conduite des opérations d'aménagement pour Rennes et Rennes Métropole,
- Pilotage des opérations en régie,
- Préparation puis suivi des opérations concédées,
- Suivi de certaines opérations complexes en diffus.

L'activité concerne Rennes (70%) et Rennes Métropole (30%).

Le service est en interface forte avec d'autres services ou organisations :

- En interne à Direction Aménagement Urbain et Habitat : Habitat (programmation), Foncier (acquisitions), Planification (Plan Local d'Urbanisme (PLU)), mission Qualité et Coordination Urbaine (formes urbaines), Droit des sols (permis),
- Au sein des deux collectivités : direction de l'espace public et des infrastructures : pour les Zones d'Aménagement Concerté en régie (réalisation des équipements) et les Zones d'Aménagement Concerté concédées (primaire de ZAC) ; directions gestionnaires (voirie, assainissement...) ; directions sectorielles (scolaire, sport...) et la Direction du Patrimoine Bâti et le service Pilotage des Investissements,
- Avec Territoires pour les opérations concédées, ainsi qu'avec la société d'économie mixte Société d'Aménagement d'Ille et Vilaine (SADIV),
- Avec les communes concernées par des opérations métropolitaines,
- Avec les promoteurs, architectes, urbanistes...

Le contexte de la réorganisation :

Le projet urbain Rennes 2030 a été validé fin 2017. Il est traduit dans le PLU de la Ville de Rennes, qui sera adopté début 2019.

A l'adoption du PLU, il est nécessaire de disposer d'une organisation capable de piloter la mise en œuvre du projet urbain.

Cette mise en œuvre s'appuie sur différents leviers :

- une approche opérationnelle (pilotage des ZAC, suivi des opérations complexes dans le diffus) ;
- une approche programmatique (programmation coordonnée des opérations d'aménagement, des projets de construction, des espaces publics, des équipements publics...);
- une approche managériale (réussir l'appropriation collective du projet urbain, mobiliser les différents services dans sa mise en œuvre, coordonner les différents services à la bonne échelle territoriale).

L'organisation du service aujourd'hui :

Le service Aménagement Opérationnel est composé actuellement de 20 agents, dont 18 titulaires :

- 13 ingénieurs territoriaux, chargés chacun d'un portefeuille d'opérations d'aménagement,
- 4 assistantes administratives,
- 1 ingénieure territoriale, chargée de mission Vallée de la Vilaine,
- 1 agent en contrat de reconversion, en appui sur des missions d'assistance administrative,
- 1 responsable de service.

L'organigramme actuel (cf annexe 1) est de type "râteau", avec l'ensemble des agents sous la responsabilité directe du chef de service, réparti en 3 ensembles correspondant aux métiers : les chargés d'opérations, les assistantes, et la mission Vallée de la Vilaine (1 seul agent).

Les évolutions récentes du service :

- | | |
|------|--|
| 2010 | <ul style="list-style-type: none">• Mutualisation du service et réunion des équipes de la Ville de Rennes et de la Métropole : 14 agents, 1 responsable, 9 chargés d'opérations et 4 assistantes |
| 2015 | <ul style="list-style-type: none">• Nouvelle organisation du pôle et de la direction (examen en comité technique)• Recrutement d'un chargé d'opération en contrat (poste financé par la convention de financement des quartiers prioritaires de renouvellement urbain, ici Le Blosne / actions de concertation et animation de la maison du projet) ; titularisé en 2016• Intégration dans le service de la mission Vallée de la Vilaine |
| 2017 | <ul style="list-style-type: none">• Recrutement d'un nouveau chargé d'opération (création de poste en lien avec le schéma d'Aménagement Économique de la Métropole)• Recrutement d'un chargé d'opération en contrat (poste financé à par la convention de financement des quartiers prioritaires de renouvellement urbain, ici Maurepas-Gayeulles-Gros-chêne) |
| 2018 | <ul style="list-style-type: none">• Nouvelle responsable de service |

B. Besoins et Enjeux

La démarche se situe donc en accompagnement du nouveau Plan Local d'Urbanisme et du projet urbain Rennes 2030.

Dans un contexte de forte augmentation du diffus et de mutation à venir de rues ou de quartiers de ville, il s'agit de maîtriser l'aménagement urbain, programmatique et architecturale, en maintenant des équilibres multiples pour un développement harmonieux : équilibre social, propriétaires/locataires, entre les différents quartiers...

La mission opérationnelle / Zone d'Aménagement Concertée (ZAC) est la mission historique et le cœur de métier du service.

Elle nécessite d'être confortée, l'objectif étant d'attribuer davantage en ZAC pour contrebalancer le secteur diffus aujourd'hui majoritaire.

Des réflexions doivent être poursuivies sur les relations avec Territoires, la direction de l'espace public et des infrastructures, et les directions gestionnaires.

La mission sur le diffus est une mission nouvelle pour le service :

À ce jour, quelques opérations d'ensemble « privées » sont suivies, lorsqu'elles concernent des grandes emprises (Crédit Agricole, Cochardière, Adoration...) ou des projets à fort enjeu d'interface (stations de métro...). Il s'agit demain :

- de tenir à jour une vision d'ensemble des projets « diffus » en préparation (lien aux promoteurs) et d'identifier les projets les plus stratégiques [mission exercée aujourd'hui par le Service Planification et Etudes Urbaines (SPEU)] ;
- pour ces projets stratégiques, de piloter le dialogue avec les maîtres d'ouvrage, en recourant aux architectes conseil [mission exercée aujourd'hui par Service Droit des Sols (SDS)/SPEU/ Mission Qualité et Coordination Urbaine (MQCU)]
- de mobiliser les autres services pour faire aboutir des projets qualitatifs (programmation logement, foncier, ajustement du PLU, requalification de l'espace public, dispositifs financiers comme Projet Urbain Partenarial (PUP) ou Taxe d'Aménagement (TA)...)

Ces deux missions opérationnelles nécessitent de conforter et d'harmoniser notre approche de la concertation, avec un lien fort aux directions de quartier.

Les missions programmatique et managériale sont des missions nouvelles, qui sont très liées. Les points fondamentaux sont les suivants :

- Besoin préalable de présenter, expliquer, et faire s'approprier le projet urbain Rennes 2030,
- Objectif de s'appuyer sur les axes géographiques du projet urbain pour coordonner les programmations et animer des équipes-projet territoriales,
- Positionnement du service là où sa compétence et sa plus-value est la plus forte, c'est-à-dire en animation / coordination,
- Besoin d'une légitimité forte et affirmée pour assurer cette mission.

C. Méthodologie, concertation

La Direction Communication Interne et Documentation (CoProd) accompagne la démarche depuis le démarrage.

La nécessité d'aborder la nouvelle organisation en deux phases s'est rapidement imposée afin de ne pas chercher à résoudre tous les sujets dans le même temps :

- Une première phase sur la territorialisation et l'organisation fonctionnelle, aujourd'hui en voie d'achèvement ; cette phase permet en particulier la réflexion en équipes sur un territoire donné, pour être au plus proche des caractéristiques du territoire.
- Une seconde phase d'expérimentation de l'organisation en équipe, pour préciser les nouvelles missions et les conséquences sur le plan de charge de l'équipe.

Première phase (AVRIL 2018 - OCTOBRE 2018) : les étapes franchies

- Entretiens individuels menés par le responsable de service lors de son arrivée en avril 2018, avec chacun des membres de l'équipe pour le constat initial : priorités du plan de charge, points positifs de l'organisation actuelle et points à revoir, idées de réorganisation.
- Entretiens menés par le responsable de service avec les élus référents, les directeurs et les responsables de services partenaires, pour connaître les priorités dans les interfaces et les attendus sur le service ; deux entretiens ont également été conduits avec Territoires (plus de 30 entretiens au total).

- Co-organisation et animation de deux séminaires d'une demi-journée, se terminant par un moment convivial : un séminaire consacré aux agents du service le 1^{er} juin ; un séminaire le 6 juillet destiné aux membres du service et des volontaires des services partenaires.
- Diffusion des comptes-rendus des séminaires à l'ensemble de l'équipe, propositions successives d'actions en découlant.
- Entretiens individuels pour recueillir les avis des agents, et la façon dont ils se voyaient dans l'organisation suite aux séminaires et propositions.
- Débat en réunion de service pour un temps collectif de retour des séminaires.
- Arrêt d'un schéma de principe des secteurs et de la composition des équipes.
- Un travail de l'ensemble de l'équipe sur le plan de charge actuel détaillé par "part d'équivalent temps plein" et réparti au sein des nouvelles équipes, la vérification de l'adéquation des moyens avec ce plan de charge, et la prospective de ce plan de charge avec les nouvelles opérations et missions identifiées.
- La transmission par le responsable de service des projets de fiches de postes type correspondant aux quatre rôles identifiés dans la nouvelle organisation.
- L'organisation et l'animation par COPROD de deux premiers ateliers "métiers" avec les quatre animateurs et quatre assistantes.
- Première rencontre avec les organisations syndicales.

Reste à faire dans cette phase 1:

- La limite plus précise des secteurs
- La répartition définitive des plans de charge et l'organisation du transfert des opérations
- La dénomination des différents postes, voire du service, les agents s'étant exprimés sur l'intérêt d'intitulés plus clairs et porteurs d'une nouvelle ambition

Seconde Phase (NOVEMBRE 2018 – SEPTEMBRE 2019) : les étapes à venir

- Mise en place expérimentale de l'organisation en équipes au 1^{er} décembre 2018 ou au 1^{er} janvier 2019 et transfert progressif des opérations,
- Poursuite du travail en atelier pour préciser les missions du service et des postes, et l'optimisation des relations avec nos partenaires, dans l'objectif d'une finalisation des fiches de postes,
- Bilan et stabilisation de la nouvelle organisation et des nouvelles missions pour la rentrée 2019,
- Proposition de nouvelle rencontre avec les organisations syndicales.

Un bilan de l'expérimentation sera présenté en Comité Technique à l'issue de la 2^{ème} phase.

D. Propositions

La nouvelle organisation se donne pour objectif de positionner le service Aménagement Opérationnel comme pilote de la mise en œuvre du projet urbain, et d'être en capacité de suivre les opérations du secteur diffus avec le même niveau d'exigence et de qualité que les opérations en Zone d'Aménagement Concerté (ZAC).

Les bases de cette nouvelle organisation sont :

- la territorialisation du service (organisation en secteurs),
- la mise en réseau des autres services et compétences au service du projet urbain.

Si la mise en œuvre du projet urbain Rennes 2030 est une réflexion rennaise, il est apparu pertinent lors des échanges de la période passée de poursuivre la logique de territorialisation à la métropole :

- d'une part car les projets du cœur de la métropole ont un lien fort avec les opérations rennaises (secteurs d'activité en limite de la Ville de Rennes),
- d'autre part car le bénéfice du travail en équipe et de la mise en réseau pouvait également être un atout certain dans l'aménagement économique de la métropole.

Il est donc proposé d'organiser le service en 4 équipes, chaque équipe étant dotée d'un **animateur***, d'une **assistante de secteurs***, et de un à quatre **chefs de projets***.

Les 4 équipes correspondent sur le territoire de la Ville aux 4 secteurs identifiés en cohérence avec les axes de projet de Rennes 2030 :

- la Traversée de l'Ille,
- Le Vallon du Blosne et la Vallée de la Vilaine,
- Le Cœur de Ville,
- Le faisceau ferroviaire.

Si la délimitation des trois premiers secteurs est assez figé, s'appuyant largement sur la rupture ferroviaire, le dernier secteur du faisceau ferroviaire et volontairement un secteur polymorphe, de couture et en capacité de prendre en charge des opérations diverses, soit par logique de localisation ou d'interlocuteurs, soit par opportunité de plan de charge si la cohérence avec le projet d'ensemble peut être apportée.

Sur ces 4 équipes, une seule est mobilisée uniquement sur les opérations rennaises (Le Cœur de Ville), les autres étant des équipes mixtes travaillant à la fois sur la Ville de Rennes et Rennes Métropole, chaque secteur rennais étant prolongé par sa continuité de Territoires sur la métropole :

- la Traversée de l'Ille et le secteur Nord de la métropole,
- Le Vallon du Blosne et la Vallée de la Vilaine, et le secteur Sud de la métropole,
- Le faisceau ferroviaire, poursuivi dans sa logique d'opérations en lien avec le réseau ferré, sur la métropole comme sur la Ville.

Les secteurs Sud et Nord envisagés actuellement respectent les limites des comités de secteurs définis dans le cadre du transfert de compétence de la voirie ; cependant des interrogations demeurent sur quelques opérations / communes et une réflexion complémentaire doit se poursuivre dans la seconde période de la réorganisation.

Pour l'équipe "Cœur de Ville", *l'animateur** est également **réfèrent opérationnel du secteur***.

Pour les 3 équipes mixtes, *l'animateur** est également **réfèrent opérationnel du secteur*** de la Ville de Rennes ; un **réfèrent opérationnel*** pour le secteur de la Métropole est également désigné.

À l'exception de *l'animateur**, tous les membres de l'équipe y compris les **assistantes de secteurs*** assurent au moins une expertise transversale pour l'ensemble du service.

Les principales missions attachées à chacun des rôles dans l'équipe sont détaillées en pièce jointe.

L'ensemble des fiches de poste des ingénieurs conservant un socle commun autour de leurs missions opérationnelles, les dénominations exactes des postes sont :

- Chef(fe) de projet aménagement, animateur(trice) et réfèrent(e) Ville de Rennes
- Chef(fe) de projet aménagement, et réfèrent(e) Rennes Métropole
- Chef(fe) de projet aménagement,

La part variable dans la fiche concernant les missions transversales (appui, réfèrent, expert thématique...)

Dans la phase expérimentale, il est proposé que l'organisation en équipes soit principalement fonctionnelle. *L'animateur** ne serait encadrant hiérarchique que de l'assistante de l'équipe, l'ensemble des autres membres de l'équipe resteraient sous la responsabilité hiérarchique du responsable de service.

Après la phase d'expérimentation et dans l'objectif de la stabilisation de l'organisation, un bilan sera tiré de cette organisation fonctionnelle et de ses bénéfices et difficultés par rapport à une organisation hiérarchique plus classique, afin de s'orienter vers l'un ou l'autre modèle.

Quelle que soit cette orientation, il sera primordial d'assurer une unité de service Aménagement Opérationnel; les équipes n'étant pas destinées à avoir un fonctionnement autonome de "mini-service".

*: *dénominations proposées des fiches de poste*

Les représentants du personnel du Comité Technique commun sont invités à émettre un avis sur les propositions contenues dans ce rapport.