
RAPPORT

Novembre 2017

Ports de la Vallée de Seine

**Mettre la gouvernance au service de la
performance**

Président

Antoine Lafarge

Rapporteur

Jacques Brifault

Chargé de mission

Damien Eclancher

Sommaire

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Sommaire | 5 |
| Auditions et remerciements | 7 |
| Composition de la 5^e commission | 9 |
| Avis | 11 |
| 1. bouleversements locaux et internationaux : le contexte invite à s'adapter | 13 |
| La réalité locale oblige à revoir le lien entre le port et son territoire | 13 |
| Les ports français distancés | 14 |
| L'économie des flux en pleine transformation..... | 15 |
| 2. Fusion et régionalisation : des opportunités et des risques à bien appréhender | 16 |
| La coopération portuaire, un phénomène généralisé dans le monde mais perfectible sur la Vallée de Seine | 16 |
| Gestion locale, gestion nationale : le bon dosage reste à trouver..... | 17 |
| 3. Les propositions du CESER pour améliorer la performance portuaire de l'axe Seine | 18 |
| Axe 1 – Des dispositions urgentes à prendre dans le cadre juridique actuel..... | 19 |
| Axe 2 – Un rééquilibrage des rôles au sein de la gouvernance | 21 |
| Axe 3 – Un nouvel esprit pour la coordination interportuaire | 25 |
| Axe 4 – Une stratégie ambitieuse mieux construite | 27 |
| Axe 5 – Des services aux opérateurs et à la marchandise plus efficaces | 28 |
| Déclarations des groupes | 31 |
| Rapport | 47 |
| Introduction | 49 |
| 1. Les ports de la Vallée de Seine : des éléments de contexte pour comprendre les enjeux | 51 |
| 1.1 L'organisation portuaire française..... | 51 |
| 1.2 Paris, Rouen, Le Havre : trois ports, trois particularités..... | 54 |
| 1.3 La Seine, espace de coopération portuaire | 58 |
| 2. Les ports et la performance : des critères d'appréciation multiples | 63 |
| 2.1 Gouvernance: tour d'horizon des pratiques | 63 |
| 2.2 Compétitivité : les ports au banc d'essai..... | 70 |
| 2.3 Stratégie portuaire : entre optimisme et réalisme | 73 |
| 2.4 Les services à la marchandise..... | 76 |
| 2.5 La performance environnementale | 80 |
| 2.6 L'offre foncière et la gestion du domaine | 82 |
| Annexes | 85 |
| Annexe 1 Composition des instances de gouvernance..... | 87 |
| Annexe 2 Lettre de saisine du président du Conseil régional | 93 |
| Liste des sigles | 95 |

Auditions et remerciements

Le CESER remercie vivement l'ensemble des personnes qui ont accepté, par leur audition, leur témoignage ou leurs conseils, d'enrichir cette réflexion. *Nota : les fonctions précisées ci-dessous sont celles des personnes au moment de leur rencontre avec le CESER*

M. BOYER Dominique

CFDT - Membre du bureau et secrétaire de la section CFDT du Grand Port Maritime de Rouen

Mme BREHIER Régine

Port autonome de Paris - Directrice

M. BRETEAU Vincent

Région Normandie – Directeur général adjoint « Transports et Aménagement du Territoire »

M. DEHAYS Philippe

Union portuaire rouennaise (UPR) – Président

M. DELAPORTE Laurent

CGT – Représentant des travailleurs portuaires du Havre

Mme DUSZYNSKI Juliette

Agence d'urbanisme de la région du Havre (AURH) – Directrice-adjointe

M. EMRINGER Benoit

Union maritime et portuaire du Havre (UMEP) – Délégué général

Mme FOURNEYRON Valérie

Grand port maritime de Rouen (GPMR) - Vice-présidente du conseil de surveillance

M. GASTINNE Jean-Baptiste

Région Normandie – Vice-président en charge des transports et des ports

M. HÉBERT Pierre-Marie

Union portuaire rouennaise (UPR) – Directeur

M. KONIECZNY Peter

CFDT - Délégué du personnel au Grand port maritime de Rouen (GPMR)

M. LAILLÉ Philippe

Grand port maritime de Rouen (GPMR) – Président du conseil de développement
Rubis Terminal – Directeur des Opérations France

M. LAVISSIÈRE Alexandre

École de management de Normandie (EMN) – Enseignant-chercheur

Mme LEROY Christine

SPHN-CFDT - Secrétaire adjointe

M. LOTTIN Fabrice

CGT du Grand Port Maritime de Rouen – Secrétaire général

M. MARTEL Hervé

Grand port maritime du Havre (GPMH) – Directeur

M. MERK Olaf

OCDE, International Transport Forum (ITF) – Administrateur *Ports and Shipping*

M. OCCIS Nicolas

Grand port maritime de Rouen (GPMR) – Directeur

M. PAUMIER Gilles

SOGET – Président du conseil de surveillance

M. PHILIZOT François

Délégué interministériel pour le développement de la Vallée de la Seine

8

M. SEGAIN Michel

Union maritime et portuaire du Havre (UMEP) – Président

M. VERNY Jérôme

Neoma Business School – Enseignant-chercheur, spécialisé dans les transports et la supply chain

Composition de la 5^e commission

Transport et communication

Un groupe de travail, issu principalement de la 5^e commission du CESER, a piloté l'ensemble de cette saisine sur la fusion/régionalisation des ports de la Vallée de la Seine. Sa composition était la suivante :

M. BRIFAUT Jacques, *Rapporteur*

M. DECLERCQ Denys

M. GIROD Jean-Pierre

M. LAFARGE Antoine, *Président*

M. LEROY Christophe

M. SAINT-ELLIER Francis

M. TACONET Lionel

La 5^e commission du CESER était composée comme suit :

M. AUVY Sylvain

M. BAUDUIN Dominique

M. BELIN Jacques

M. BERARD Yannick

M. BRIFAUT Jacques, *rapporteur*

M. BUSNEL Jean-Marc

M. CALLEWAERT Jean

M. COSTARD Joseph

M. DECLERCQ Denys

M. DELAPORTE Jean-Pierre

M. DESGROUAS Gabriel

M. GIRAUD Philippe

M. GIROD Jean-Pierre

M. GREGE Richard

M. HERAIL Christian

M. KEROUEDAN Yves

M. LAFARGE Antoine, *président*

M. LANCHAS Jean-Pierre

Mme LATRON Valérie

M. LEBAUDY Gérard

Mme MONTIER Sylvie

M. MOREL Jean-Jacques

Mme PERROTIN Vanessa

Mme PICHEREAU-QUENTIN Aline

Mme PLAINEAU Nadège

M. PONS Michel

M. PORCHY Marie-Christine

M. ROLLET Patrick

M. SAINT-ELLIER Francis

M. SALVI Pierrick

M. SANSON Hugues

M. TACONET Lionel

M. TELLIER Valérie

Avis

Adopté à la séance plénière du
16 novembre 2017 par 103 voix
pour, 18 contre et 8 abstentions

Jeudi 12 janvier 2017, à Gaillon : Hervé Morin, président de la Région Normandie et Valérie Pécresse, présidente de la Région Ile-de-France, annoncent qu'ils « soutiennent l'idée d'une fusion [des ports de la Vallée de Seine] et souhaitent initier une réflexion sur la décentralisation de leur gouvernance vers les Régions¹ ». Cette ambition est affichée dans le cadre plus général du développement de la Vallée de Seine, un projet d'aménagement du territoire qui consiste à tirer parti des atouts maritime, portuaire et fluvial des deux régions concernées.

1. bouleversements locaux et internationaux : le contexte invite à s'adapter

Renforcement du processus de décentralisation en France, réorganisation des alliances et des stratégies maritimes, concurrence des autres systèmes portuaires... Les arguments ne manquent pas pour justifier une réflexion de grande envergure sur le fonctionnement des ports de Paris, Rouen et Le Havre.

La réalité locale oblige à revoir le lien entre le port et son territoire

« Les ports et le territoire, à quand le déclic ? », se demandait le CESER dans un rapport paru en 2012. La question posée reflétait une préoccupation très vive des acteurs locaux, à savoir comment les grands ports maritimes, établissements publics d'Etat au fonctionnement très centralisé, pouvaient mieux interagir avec leur environnement. A l'époque, l'ensemble des personnes consultées (collectivités locales, représentants socio-économiques, partenaires associatifs...) avaient exprimé leur volonté de participer plus activement à la définition des orientations stratégiques portuaires.

La demande n'a rien d'anodin : les trois ports de la Vallée de Seine brassent quelques 100 Mt par an, et rassemblent 32 000 emplois (directs et indirects) au Havre, 18 000 à Rouen et 15 600 à Paris, si l'on prend en compte l'ensemble des complexes industrialo-portuaires et des métiers qui s'y rattachent². Les représentants des entreprises comme des salariés font régulièrement part de leur souhait d'être mieux associés à la prise de décision. L'analyse est la même du côté des collectivités locales, souvent sollicitées pour financer les grands équipements : le dernier CPIER en témoigne, dans la mesure où la Région Normandie consacre 56 M€ aux infrastructures portuaires et la Région Ile-de-France 19 M€³. Enfin, les griefs d'autres acteurs, notamment des organismes de défense de l'environnement, laissent penser que la qualité du dialogue ou de la concertation n'est pas optimale.

Début 2016, la fusion des régions a eu pour effet mécanique de renforcer la volonté des exécutifs des Conseils régionaux d'influer davantage sur les destinées économiques de leur territoire. Dans le cas de la Normandie, la fusion s'est traduite de facto par un renforcement de l'identité maritime de la région, forte de 600 km de côtes et d'une myriade de ports. Sans oublier que le Conseil régional est également co-gestionnaire des ports secondaires de Caen, Cherbourg et Dieppe. L'évolution des compétences introduite par la loi NOTRe ne fait que renforcer ces constats : les schémas de

¹ Communiqué de presse de la Région Normandie, 12/01/2017

² Sources : Insee Aval Haute-Normandie n°132 et n°135, et Insee Analyses Ile de France n°65

³ Montant inscrit pour les Régions Normandie et Ile-de-France sur la fiche action 2.2 de l'avenant au Contrat de Plan Interrégional Etat-Régions Vallée de Seine 2015-2020

développement économique (SDREEII) ou d'aménagement du territoire (SRADDET) ont désormais une portée prescriptive, ce qui laisse à la Région une latitude bien plus forte pour mettre en valeur certains thèmes, parmi lesquels la maritimité.

Les ports français distancés

Le constat est amer mais il est partagé par l'ensemble de la communauté portuaire. Au cours des 20 dernières années, les ports français ont décroché vis-à-vis de leurs concurrents, notamment ceux de la rangée nord-européenne (Rotterdam, Anvers, Hambourg...). Sur ce secteur, HAROPA détenait près de 11% des parts de marché en 1990, un chiffre tombé à 6,7% en 2015. Un phénomène qui peut s'expliquer de différentes façons :

- la non-anticipation de la conteneurisation des flux de marchandises ;
- des réformes portuaires qui, selon les uns, sont intervenues trop tard ou, selon les autres, ont freiné le développement en cours ;
- des relations conflictuelles ou insuffisantes entre les ports et leur territoire ;
- une législation et des pratiques qui ont diminué la compétitivité des places portuaires ;
- l'absence d'une véritable politique maritime française.

Quelles qu'en soient les raisons, le constat est bien là : les ports français, dont ceux de la Vallée de la Seine, n'ont pas su s'adapter à un environnement mouvant. Les trafics, et avec eux les chaînes logistiques, se sont renforcés autour d'autres corridors, qui ont organisé de manière performante leur relation avec l'hinterland. Car c'est là l'autre faiblesse des ports français : malgré des conditions géographiques souvent plus favorables que leurs concurrents (Le Havre et Marseille sont des ports en eaux profondes, reliés à un fleuve et à proximité de grands bassins de consommation), l'acheminement des marchandises vers l'arrière-pays reste problématique, faute d'infrastructures ou d'incitations suffisantes au report modal.

Focalisé sur le Bassin parisien (dont les parts de marché lui sont disputés par Anvers), Le Havre n'est pas connecté à la dorsale économique européenne, dans un marché européen qui s'orientalise de plus en plus. Il s'agira sans doute du défi des années à venir : s'organiser pour capter des marchés et des flux en provenance de l'Est.

L'avenir des ports de la Vallée de Seine est donc pour le moins incertain. Les professionnels, représentants des entreprises ou des salariés, ont actionné à l'unisson le signal d'alarme⁴, arguant que si aucune mesure d'envergure n'est prise rapidement les places portuaires seront définitivement marginalisées. Les avis sur les dispositions à prendre divergent, à l'exception de la nécessité d'opérer des investissements massifs pour rattraper le retard pris.

⁴ C'est le cas de l'UMEP, dans son projet « SeinePort Europe », qui réclame « un plan Marshall visant à engager les réformes et les investissements nécessaires au développement de l'activité économique et portuaire de l'Axe Seine ». La CGT, dans un document intitulé « Relance des ports français, de la parole aux actes : l'urgence » constate elle aussi que « nos ports français restent décrochés en termes de part de marché [et que] l'investissement est insuffisant ».

L'économie des flux en pleine transformation

Plusieurs facteurs, liés aux évolutions de l'économie mondiale ou du transport maritime, bousculent les habitudes du monde portuaire. La question centrale est ici de savoir pourquoi nos ports ne sont pas suffisamment armés face aux nouveaux enjeux. Parmi les mutations en cours, on citera d'abord le phénomène de gigantisme qui touche les porte-conteneurs, pour lesquels le cap des 20 000 EVP est désormais franchi. Ces accroissements de taille permettent aux armateurs de diminuer le coût du combustible par boîte transportée, après une période de hausse du prix du pétrole. Mais le corollaire de cette évolution est que les places portuaires aptes à recevoir de tels mastodontes se raréfient, les obligeant parfois à ré-adapter leurs infrastructures, leurs services, leur offre foncière, leur réglementation, souvent à grands frais.

Il ne faut pas non plus sous-estimer les évolutions liées aux vracs : ces trafics fournissent, aujourd'hui encore, la majorité des recettes des ports. Les flux de pétrole brut sont en diminution constante du fait notamment du choix des pays exportateurs de raffiner au plus près des lieux d'extraction. Concernant les flux céréaliers, les ports français ont évidemment pâti des mauvaises conditions météorologiques qui ont fait baisser les rendements, mais également de l'orientalisation des flux sur ce type de produit : Constanza, en Roumanie, est devenu le premier port européen d'export céréalier, en lieu et place de Rouen.

Parmi les autres phénomènes observables, les alliances armateuriales en cours rebattent les cartes des dessertes portuaires. Confrontés à la sous-utilisation de leur flotte, au ralentissement des échanges mondiaux et à la nécessité de réaliser des économies, les armateurs se sont regroupés au sein de trois grandes alliances mondiales : Ocean Alliance, The Alliance et 2M, qui en fonction de leurs choix de dessertes font et défont les trafics des ports. Les acteurs portuaires doivent aussi s'adapter de plus en plus à la numérisation de l'économie et tendent à devenir des « intégrateurs verticaux », à l'image de ces grands noms du commerce en ligne (Amazon, Alibaba) qui passent des contrats directement avec les grands armateurs, pour permettre à leurs clients de réaliser une commande en ligne et de réserver une place sur un porte-conteneur. Le géant du commerce chinois Alibaba et l'armateur Maersk ont récemment conclu une telle alliance, leur permettant de s'affranchir des intermédiaires (expéditeurs, transitaires...). Ces nouvelles pratiques des entreprises de e-commerce n'en sont qu'à leurs balbutiements et on ne peut pas présager de leur essor, mais elles n'en doivent pas moins être surveillées et anticipées.

Enfin, une multitude d'événements, dont on ne sait pas encore s'il s'agit de tendances de fond ou de soubresauts sans lendemain, pourraient affecter le commerce maritime, notamment la mise en œuvre de mesures protectionnistes par certains pays. A cet égard, on mesure encore mal les effets que pourrait avoir le Brexit sur l'économie maritime normande. Il faut aussi signaler que des évolutions difficilement réversibles, à l'instar du réchauffement climatique, auront un impact sur les grandes routes maritimes : ainsi, la fonte des glaces permet désormais, certains mois de l'année, l'ouverture d'une route « Nord » par l'océan Arctique aux navires assurant la liaison Asie-Europe, permettant ainsi aux ports nord-européens de devenir les premiers touchés à l'import.

2. Fusion et régionalisation : des opportunités et des risques à bien appréhender

Devant ces constats, il paraît donc nécessaire que les ports de la Vallée de Seine réagissent et s'adaptent, accompagnés en cela par des dispositions nationales novatrices. La proposition qui est faite par le Conseil régional de Normandie consiste à étudier l'opportunité d'un rapprochement des trois entités portuaires, voire d'une fusion, ainsi que l'intérêt d'une régionalisation. La formulation simultanée de ces deux questions pose deux problématiques de structure et de gouvernance, qu'il convient d'analyser à la fois séparément et concomitamment.

La coopération portuaire, un phénomène généralisé dans le monde mais perfectible sur la Vallée de Seine

A travers le monde, il semblerait que la fusion ne soit pas la règle. Le phénomène arrive rarement et, lorsqu'il survient, concerne majoritairement des ports de même taille, ou peut s'inscrire dans le cadre d'une grande réforme institutionnelle, comme en Italie récemment. Aucune étude n'a jamais cherché à démontrer un lien entre fusion et performance, mais on notera que la majorité des rapprochements observés sont dictés par des nécessités économiques ou la volonté d'ajouter les tonnages, ce qui confère certes une visibilité accrue mais pas ne peut pas être considéré comme une performance supplémentaire.

16

On observe néanmoins de nombreuses alternatives à la fusion : alliances, rapprochements, coopérations renforcées, prises de participations... Partout dans le monde, les grandes places portuaires et logistiques s'organisent en « gateway », c'est-à-dire en corridor spécialisé dans le pré et le post acheminement de la marchandise, espace naturel de transit entre une façade maritime, ses ports et son bassin de consommation ou de production. L'ensemble HAROPA en est une illustration : organisés sous la forme d'un groupement d'intérêt économique (GIE), les trois ports de Paris, Rouen et Le Havre mènent des actions communes en faveur de l'axe Seine ou du « Seine Gateway ».

Toutefois, HAROPA ne constitue pas le seul modèle de gateway dans l'hexagone : bien que précurseur, d'autres places portuaires l'ont copié et ont su organiser une coopération déjà plus intégrée. En France, il en est ainsi par exemple de Norlink Ports, association regroupant non seulement des ports (Calais, Boulogne, Dunkerque) et des plateformes intérieures mais également des partenaires économiques à l'instar de la CCI des Hauts-de-France ou du Syndicat Mixte Docks Seine Nord Europe Escaut. Autour de Marseille et de la Vallée du Rhône, Medlink Ports rassemble deux ports maritimes et huit ports intérieurs, mais aussi VNF et des partenaires privés, dont des transporteurs. Ailleurs en Europe, « l'Extended Gateway » ou le « Thames Gateway » regroupent des partenaires publics et privés pour former un écosystème logistique et portuaire. Au Canada, le « Pacific Gateway », corridor intégré du Pacifique à la région des Grands Lacs, a été jusqu'à se doter d'un ministre qui a obligation de résultats.

Ces démarches montrent que, sans aller jusqu'à une fusion, une coopération renforcée peut être un succès. Sur la Vallée de Seine, l'intégration pourrait de fait être beaucoup plus aboutie. Concernant HAROPA d'abord, on peut se féliciter des bonnes réussites du GIE en matière de communication ou de promotion de la multimodalité. De même, les « clubs métiers » mis en place sur les fonctions supports ont une réelle valeur ajoutée. Mais il faut désormais qu'HAROPA ne se présente plus

seulement en termes de trafics mais aussi d'offre logistique, foncière et commerciale complète et intégrée, ce qui pourrait être un axe de progression significatif. A titre d'illustration, les ports d'HAROPA avaient pour la première fois seulement un stand commun lors du dernier Salon international des transports et de la logistique (SITL), alors que le groupement existe depuis déjà cinq ans.

A ce stade, on se contentera d'observer que les systèmes de promotion de la Vallée de Seine sont multiples : ils interagissent mais ne sont ni coordonnés ni réunis sous une bannière commune. Outre HAROPA, on trouve ainsi Paris-Seine-Normandie (l'association des Chambres de commerce de Normandie et d'Ile-de-France), un pôle de compétitivité (Novalog) et une filière économique (Logistique Seine Normandie – LSN), une fédération des agences d'urbanisme (de Paris à Caen en passant par Rouen et Le Havre), une association des entreprises représentantes de la place portuaire (Fédération des communautés portuaires de l'Axe Seine – FCPAS)... En synchronisant leurs actions, ces acteurs pourraient former une puissance de frappe inégalée, notamment pour peser dans les décisions nationales et européennes. A ce propos, la récente constitution d'une « task force⁵ » normande à Bruxelles, pour peser dans les décisions de la Commission européenne, doit être signalée comme une avancée majeure.

Gestion locale, gestion nationale : le bon dosage reste à trouver

Une approche globale de la gouvernance des ports à travers le monde montre que les modèles de ports internationaux construits sur le schéma du « tout-État » ou du « tout-local » sont assez rares. La plupart des gouvernances sont bâties sur un mode hybride, fruit d'une alchimie particulière entre les forces en présence. On observe effectivement une nette tendance à la décentralisation depuis quelques décennies de ports qui étaient sous la tutelle de l'Etat (en France, mais aussi en Espagne, en Chine, en Argentine, au Brésil...). Toutefois, il n'existe pas de modèle purement local d'un grand port, au risque pour ce dernier d'avoir un rayonnement trop limité.

Plusieurs études ont permis de mettre en évidence des effets positifs d'une décentralisation sur la création d'emplois directs et indirects, ou sur la sensibilité environnementale des acteurs portuaires⁶. Il est en effet indubitable que la décentralisation renforce le lien avec le territoire et le sentiment d'appartenance du port à ce dernier. Mais nulle part le modèle de gouvernance n'a fait, à lui seul, la performance. Souvent cité en exemple comme un modèle de gestion locale sur la rangée Nord, le port de Rotterdam (trafic 2016 de 461 Mt, 9^e port mondial) a bénéficié d'énormes investissements de l'Etat néerlandais qui en a fait une priorité absolue pour le développement du pays. Une initiative qui présente un fort contraste avec la situation en France métropolitaine, dotée de sept grands ports maritimes, sans priorités particulières affichées par leur autorité de tutelle.

En matière de décentralisation, il convient de rappeler que toute décision concernant le statut des ports de la Vallée de Seine devra passer par la voie législative. Les grands ports maritimes du Havre et de Rouen, ainsi que le port autonome de Paris, sont des établissements publics de l'État, créés par décret⁷. Ils sont placés sous la tutelle du ministre chargé des ports maritimes. Par ailleurs, leur sphère d'influence dépasse de loin les frontières des régions Normandie et Ile-de-France, ce que le CESER a

⁵ Force opérationnelle, la « task force » est composée de représentants des collectivités locales, des ports, du Medef, de la CCI, d'universitaires et de professionnels portuaires et de l'agriculture.

⁶ Voir notamment les résultats de l'enquête menée par l'OCDE, *Local governments and ports* (mai 2017)

⁷ Articles L5312-1 et L.5313-1 du Code des Transports

réaffirmé récemment pour demander une plus grande mobilisation (décisionnelle et financière) de l'Etat en faveur de la Vallée de Seine et de ses ports⁸. Enfin, certains grands ports maritimes (en particulier Le Havre), au vu de leur poids dans le commerce extérieur et des enjeux de développement économique afférents, peuvent être considérés comme des éléments de souveraineté nationale.

Cela étant dit, de nombreuses voix s'élèvent pour réclamer un rôle renforcé de la collectivité régionale dans la gestion des ports⁹, et les acteurs rencontrés n'y sont dans leur très large majorité pas opposés. Ils estiment au contraire que le renforcement, au sein de la gouvernance des grands ports maritimes, de la présence régionale permettrait de mieux affirmer l'ambition maritime, tout en accentuant le lien entre le port et son territoire. Cette demande est aussi fortement appuyée par le constat que l'Etat ne s'acquitte que partiellement des missions qui lui ont pourtant été confiées par la loi, à l'instar du financement intégral de l'entretien des accès nautiques. Sur ce dernier point, il faut noter qu'une éventuelle décision de régionalisation des ports de la Vallée de Seine devrait être accompagnée des transferts financiers adéquats, sans lesquels la charge financière sur la collectivité serait insupportable.

La Cour des comptes estime que les nouvelles compétences des Conseils régionaux en matière de développement économique devraient conduire à renforcer les partenariats locaux¹⁰, mais elle note aussi que les grands ports maritimes ne forment pas un ensemble homogène. Elle affirme notamment que seuls Le Havre, Marseille et Dunkerque, du fait de leurs atouts, sont en situation de concurrencer d'autres ports européens. A l'inverse, les grands ports maritimes de la façade Atlantique apparaissent de portée plus régionale. La Cour conclut en affirmant que l'Etat doit clarifier davantage ses choix stratégiques, ce à quoi le CESER souscrit totalement.

3. Les propositions du CESER pour améliorer la performance portuaire de l'axe Seine

Que voulons-nous pour nos places portuaires ? La question mérite d'être posée avant de donner un avis sur l'évolution de leur statut. Les réponses sont multiples : une reconnaissance internationale, pour que les grandes compagnies maritimes choisissent d'y faire escale, une massification des flux en provenance ou à destination des ports pour permettre la desserte efficace de l'hinterland, un environnement favorable aux affaires pour capter des investissements, une organisation administrative souple et sécurisante...

Ainsi se crée la performance, dans un écosystème constitué certes d'une gouvernance et d'une organisation adaptée, mais dont les caractéristiques institutionnelles ne peuvent pas tout résoudre. Le pragmatisme impose de réfléchir d'abord à une stratégie partagée puis au développement d'une culture commerciale et marketing. Pour répondre à ces défis, nul doute que les institutions devront évoluer, mais avec elles, c'est aussi un ensemble de pratiques qu'il faut repenser. Voici donc les propositions du CESER en faveur de l'amélioration de la performance portuaire, déclinés en cinq axes :

⁸ Pacte Normandie – Grand Paris – Vallée de Seine, signé par 51 organisations de la société civile au 1^{er} juillet 2017.

⁹ La Région Nouvelle-Aquitaine a notamment lancé une réflexion, aux côtés du CESER, sur la situation des ports de Bordeaux et de La Rochelle.

¹⁰ Cour des comptes, *Rapport public annuel*, février 2017

1. Des dispositions urgentes à prendre dans le cadre juridique actuel
2. Un rééquilibrage des rôles au sein de la gouvernance
3. Un nouvel esprit pour la coordination interportuaire
4. Une stratégie ambitieuse mieux construite
5. Des services aux opérateurs et à la marchandise plus efficaces

Axe 1 – Des dispositions urgentes à prendre dans le cadre juridique actuel

Une réforme de la gouvernance portuaire, quelle que soit son ampleur, prendrait du temps à être mise en place. Même dans l'hypothèse où un consensus serait trouvé entre les différentes parties prenantes, le processus législatif est un acte de longue haleine : entre le débat, l'adoption du texte, la publication des décrets d'application, et la mise en œuvre effective des nouvelles dispositions, les acteurs rencontrés par le CESER ont souligné qu'une démarche de cet ordre prendrait en moyenne deux ans avant que les premiers effets soient observables sur le terrain. La mise en place d'une nouvelle organisation statutaire, si elle est décidée, ne doit pas venir perturber les efforts réalisés actuellement par la communauté portuaire pour regagner les parts de marchés perdues et trouver ses marques après une dernière réforme (2008) difficilement vécue. Un tel constat ne signifie pas que rien ne doit évoluer (cf. les propositions des axes suivants), mais que dans un premier temps quelques dispositions pourraient être prises pour tirer pleinement parti de l'organisation actuelle. On peut penser notamment aux nouveautés introduites par la loi sur l'économie bleue, mais également au contexte national de remise à plat des infrastructures de transport.

Proposition n° 1 Mettre en place au plus vite les nouvelles « commissions des investissements » des GPM avec des seuils de saisines raisonnables

Adoptée le 20 juin 2016, la loi sur l'économie bleue a renforcé le rôle des Conseils régionaux au sein des grands ports maritimes. Elle crée notamment une « commission des investissements portuaires » au sein du Conseil de développement, composée de deux collèges public/privé à parité, présidée par le président du Conseil régional et consultée pour avis sur le projet stratégique ou sur les projets d'investissements publics d'infrastructures. Bien que consultative, il s'agit d'une réelle opportunité pour faire entendre en amont des décisions la voix de la collectivité régionale comme des acteurs privés, en particulier sur les projets d'infrastructures, d'autant plus que le conseil de surveillance est tenu de motiver sa décision s'il décide de ne pas suivre un avis défavorable de la commission des investissements. Or, à Rouen comme au Havre, cette commission n'a pas encore été mise en place, ce que l'on ne peut que déplorer. Parmi les éléments toujours en discussion figure le seuil financier de saisine au-delà duquel un projet d'investissement doit obligatoirement passer devant la commission. Le CESER estime qu'il conviendrait que ce seuil ne soit pas trop élevé (entre 1 et 5 M€), de façon à ce qu'un nombre raisonnable de projets puissent être présentés et débattus.

Proposition n° 2 S'organiser en région pour se faire entendre dans le cadre de la concertation nationale sur le transport maritime

En parallèle des Assises de la mobilité, qui ne concernent que les transports de voyageurs, le Gouvernement engage des démarches de concertation complémentaires, notamment sur le transport de marchandises et la logistique d'une part, et le transport maritime d'autre part¹¹. Il semblerait que la gouvernance portuaire soit aussi concernée, ce qui nous apparaît de fait indispensable. Les arbitrages nationaux doivent être arrêtés de façon partagée sur un certain nombre de dossiers, qu'ils aient un lien direct ou indirect avec la question portuaire (Contournement Est de Rouen, accès fluviaux à Port 2000, LNPN...), de manière à permettre aux financeurs publics locaux de clarifier leurs stratégies. Le Conseil régional, entouré de la communauté portuaire, devra mettre tout son poids dans la concertation en faveur des projets d'infrastructures et d'équipements normands et démontrer une vision de long-terme dans les investissements réclamés. A l'image de la « task force » constituée à Bruxelles, la même délégation doit décliner un argumentaire spécifique « Vallée de Seine » qui sera porté dans le cadre de cette concertation.

Proposition n° 3 Utiliser l'augmentation des crédits de l'Etat consacrés au dragage pour permettre aux ports d'améliorer leur compétitivité

La situation financière des grands ports maritimes est en dégradation. Ils subissent un « effet ciseau » lié à l'augmentation des charges et à la réduction de certaines recettes. Face au désengagement de l'Etat en matière d'entretien des accès nautiques, les taux de couverture de cette dépense pour les ports oscillent autour de 30% au Havre et 51% à Rouen (moyenne enregistrée pour les années 2013 à 2015). Le dernier Comité interministériel de la mer, réuni à Marseille en novembre 2016, a annoncé un effort financier conséquent de l'Etat. Sur l'année 2017, il semblerait en effet que les taux de couverture, tant pour le port du Havre que pour le port de Rouen, soient en voie d'amélioration significative¹². Le CESER encourage les ports à répercuter les effets positifs sur leur trésorerie en diminuant les tarifs pratiqués (droits de ports, domaines, prestations d'outillages...), dans l'optique d'améliorer leur attractivité par rapport à leurs concurrents étrangers.

Proposition n°4 A Bruxelles, deux chantiers budgétaires à défendre

« La task force » évoquée aura une veille à effectuer et des actions spécifiques à mener auprès des instances européennes :

- Elle devra d'abord préparer activement la prochaine révision du Réseau transeuropéen de transports (RTE-T) prévue en 2023. La commission est actuellement dans une phase d'évaluation et de réflexion, au cours de laquelle il faut être actif. Le premier gage de sérieux et de volonté à donner est celui de la cohésion.

¹¹ Le dossier de presse précise qu'il s'agit « de construire une véritable stratégie de filière dans la perspective du prochain Comité interministériel de la mer ».

¹² Les taux de couverture de l'année 2017 s'établissent à 52% pour le port du Havre et 87% pour le port de Rouen (source : HAROPA)

Il est nécessaire de présenter des projets portés de manière unanime par les acteurs politiques, institutionnels, professionnels, syndicaux et environnementaux, sous peine d'affaiblissement des éléments de conviction. Par ailleurs, il faut noter que la commission se renseigne toujours auprès de l'administration centrale de l'Etat membre, qui priorise les projets. Le lien avec les autorités nationales est donc très important avant de déposer un projet. Les actions à mener dans le cadre des « Assises de la Mobilité » (évoquées plus haut) n'en sont que davantage prioritaires.

- Il faudra aussi regarder avec attention les possibilités de financement dans le cadre du *blending call* du Mécanisme pour l'interconnexion en Europe (MIE), qui consiste à panacher des subventions classiques avec d'autres sources de financements (investissements privés, prêts de la BEI¹³ ou du FEIS¹⁴). Ces modalités de financements pourraient devenir la norme¹⁵.

Axe 2 – Un rééquilibrage des rôles au sein de la gouvernance

Quelle que soit l'autorité portuaire, le port est l'affaire de tous. Nul ne peut imaginer une place portuaire de dimension nationale qui fonctionnerait sans les avis partagés des représentants de l'Etat, des collectivités locales ou des acteurs socio-économiques et environnementaux. Au cours de son travail, le CESER a pu relever quelques positions « extrêmes » prônant la toute-puissance des uns ou des autres, au motif que le savoir et le savoir-faire n'appartenaient qu'à une catégorie d'acteurs. Plus nombreux sont ceux qui ont noté que les parties prenantes étaient interdépendantes, que les enjeux du développement portuaire étaient à la fois internationaux, nationaux et régionaux, mais aussi économiques, sociaux et environnementaux. Le CESER partage ce dernier point de vue. Il est néanmoins bien conscient que la gouvernance actuelle, malgré les améliorations apportées par la loi sur l'économie bleue, ne reflète pas la variété des acteurs (et des investisseurs) présents au sein de la communauté portuaire.

Avant d'évoquer les propositions d'évolutions formulées par le CESER, il convient de poser quelques préalables à la réflexion. Il faut notamment bien distinguer *l'autorité portuaire* (qui décide) de *l'autorité de gestion* (qui exécute) :

- *L'autorité portuaire* exerce la tutelle sur un port. Il peut s'agir de l'État (pour les grands ports maritimes ou les ports autonomes), d'une collectivité (par exemple le Département de Seine-Maritime pour le port de Fécamp) ou d'un syndicat mixte (Dieppe, PNA). Il n'existe pas, en France, d'exemple d'une autorité portuaire privée, mais cela peut être le cas à l'étranger (Le Pirée...);
- *L'autorité de gestion* assure l'exercice des missions quotidiennes indispensables au fonctionnement du port. En France comme dans le monde, deux modes d'exploitation sont possibles :
 - L'exploitation en régie, c'est-à-dire directement par l'autorité portuaire, généralement à travers une structure publique autonome (c'est le cas aujourd'hui de Rouen et du Havre, de Dieppe, mais aussi d'Anvers, Hambourg ou Rotterdam),

¹³ Banque européenne d'investissement

¹⁴ Fonds européen pour les investissements stratégiques

¹⁵ Cet appel à propositions, lancé le 8 février 2017 par la Commission européenne, s'adresse uniquement à de grands projets (dont le montant est supérieur à 10 M€). L'éligibilité des dépenses court jusqu'en 2023. La dernière échéance possible de dépôt de propositions a été fixée au 30 novembre 2017.

- L'exploitation concédée, soit à un acteur public ou para-public (le port du Tréport est géré par le CCI du Littoral Normand-Picard, le port de Caen-Ouistreham par le CCI de Caen), une société anonyme (le port de Cherbourg-Ouest est géré par la SAS Port de Cherbourg) ou encore une société d'économie mixte locale (ex : port de Fréjus).

En matière de tutelle comme de gestion, il convient enfin de bien sérier les compétences dont on parle : l'entretien des accès maritimes, la police et la sûreté, la gestion du domaine, la gestion des espaces naturels, l'entretien des infrastructures portuaires, l'aménagement de zones industrielles, la promotion générale du port et la promotion de la multimodalité sont aujourd'hui les missions assignées par la loi aux grands ports maritimes. Mais l'environnement portuaire est constitué d'une multitude d'autres fonctions qui ne sont pas assurées par le port lui-même : le pilotage, la douane, la manutention...

Sur ces bases, le CESER formule trois hypothèses présentées dans le tableau ci-après. Ces hypothèses ne différencient pas les trois ports considérés (Paris, Rouen et Le Havre), bien que des adaptations locales puissent être nécessaires.

| | Hypothèse 1 Le transfert intégral | Hypothèse 2 Le transfert partiel | Hypothèse 3 Le statu quo |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Législation | La loi organise le transfert de la compétence portuaire vers les Régions | La loi organise le partage de la compétence portuaire entre Etat et collectivités | La loi est inchangée |
| Tutelle | Pour chaque port, un syndicat mixte associant le Conseil régional, les EPCI et les villes concernés est constitué | Les ports sont transformés en entreprises publiques, dont le capital est partagé entre collectivités (majoritaires) et Etat (minoritaire) | La direction générale des infrastructures, des transports et de la mer (DGITM) conserve la tutelle opérationnelle |
| Gestion | Le syndicat mixte peut déléguer tout ou partie de la gestion à des prestataires (ex : société d'économie mixte) | La gestion opérationnelle est assurée par l'entreprise publique, sous le contrôle des acteurs publics actionnaires | Les ports restent des EPIC d'Etat |
| Moyens | Une dotation de compensation, ou une nouvelle ressource fiscale est attribuée aux Conseils régionaux ou au syndicat mixte pour l'exercice de cette nouvelle mission | Une dotation de compensation ou une nouvelle ressource fiscale est attribuée aux Conseils régionaux, au prorata de leur participation dans l'entreprise | L'Etat se dote d'une véritable politique maritime et portuaire, qu'il fait mettre en œuvre par un ministre dédié. Il débloque des investissements massifs en faveur d'un nombre réduit de ports qu'il considère comme ayant une place stratégique pour le rayonnement de la France en Europe et dans le monde, parmi lesquels on trouve l'ensemble HAROPA |
| Compétences | Les compétences exercées par les ports sont transférées intégralement au syndicat mixte. L'Etat conserve ses missions régaliennes (douane, sûreté et dragage) | Les compétences actuelles des ports sont exercées par l'entreprise publique. L'Etat conserve ses missions régaliennes (douane, sûreté et dragage) | Les compétences et leur répartition sont inchangées |
| Direction | Le directeur du port est nommé par le conseil syndical | L'assemblée générale des actionnaires nomme le directeur | Le directeur reste nommé en conseil des ministres |
| Instances de gouvernance | Le conseil syndical du syndicat mixte, dans lequel la Région serait majoritaire | Un conseil d'administration resserré autour d'une dizaine de membres est mis en place. Un conseil stratégique (dont la composition intègre les collectivités, l'Etat et les acteurs économiques, sociaux et environnementaux) rend des décisions prescriptives sur la stratégie et les investissements | Elles sont inchangées. Mais la nouvelle impulsion donnée à la politique portuaire est préparée en concertation, lors d'états généraux, avec les collectivités locales et les représentants socio-économiques et environnementaux |

Chacun de ces trois scénarios présente une série d'avantages et d'inconvénients :

- L'hypothèse 1 permet aux collectivités locales, et en premier lieu les Régions, de présider entièrement aux destinées des ports, mais il exclut totalement la présence de l'État alors que la question portuaire sur la Vallée de Seine soulève des questions de souveraineté économique nationale et de coordination inter-régionale, du fait de l'hinterland des ports considérés ;
- L'hypothèse 2 permet la représentation de l'ensemble des parties prenantes à la gouvernance portuaire, en donnant des prérogatives majeures aux collectivités et notamment aux Régions. Toutefois, la rapidité de la prise de décision est conditionnée à la qualité des règles de fonctionnement établies et à la bonne entente entre les différents actionnaires publics ;
- L'hypothèse 3 présente l'avantage d'une stabilité institutionnelle, permettant une mise en œuvre relativement rapide. En revanche, il table sur une mobilisation sans précédent de l'État qui, malgré les appels répétés des communautés portuaires depuis plusieurs décennies, n'est jamais advenue.

Proposition n°5 Le CESER suggère la transformation des établissements publics actuels en entreprises publiques, dont le capital serait partagé entre les collectivités (majoritaires) et l'Etat (minoritaire).

La solution idéale n'existe pas mais le CESER tient à aller au bout de sa démarche et à répondre à la question qui lui a été posée. C'est pourquoi nous faisons le choix de désigner un scénario préférentiel, en l'occurrence le numéro 2. Celui-ci devrait, au vu des auditions menées, rassembler le plus large consensus tout en évitant les écueils d'une rupture trop forte ou d'un statu quo vraisemblable.

24

L'hypothèse n°2 permet :

- de prendre en compte les intérêts de l'État, à la fois dans la gouvernance de l'autorité portuaire et dans l'exercice de ses missions régaliennes extérieures à l'établissement portuaire (douanes, sûreté, dragage...);
- d'associer de façon majoritaire les Conseils régionaux et les collectivités locales ;
- d'associer plus efficacement l'ensemble des acteurs socio-économiques et environnementaux, qui pour beaucoup n'ont pas aujourd'hui d'autre voix que celle de leur représentant dans les conseils de développement, qui sont consultatifs. En participant à un comité stratégique qui rendrait des décisions contraignantes, ils bénéficieraient d'une implication renforcée et déterminante dans la réussite de la stratégie portuaire.

Cette solution est dans l'esprit très proche de ce qui existe aujourd'hui à Rotterdam. Le port est une entreprise publique détenue à 70% par la municipalité et à 30% par l'Etat néerlandais. Il possède un comité de direction et un conseil de surveillance resserré, qui ont les mêmes fonctions que pour les grands ports maritimes français.

Axe 3 – Un nouvel esprit pour la coordination interportuaire

La coopération interportuaire sur la Vallée de Seine est une nécessité. Situés sur un même axe Ouest-Est et naturellement reliés par un fleuve, les ports du Havre, Rouen et Paris desservent un hinterland et un bassin de consommation quasi-identiques. Les infrastructures de transports, les réseaux logistiques et le tissu industriel sont structurés autour de la même logique. Une complémentarité évidente mais pas toujours bien mise en valeur les caractérise, ne serait-ce que par la géographie : Le Havre, port d'entrée en Europe, en eaux profondes à même d'accueillir les plus grands navires du monde ; Rouen, port de fond d'estuaire, intéressant pour réduire les coûts de transports terrestres ; et Paris, au cœur de l'une des régions les plus peuplées d'Europe.

En matière de coopération, beaucoup a déjà été fait. HAROPA est aujourd'hui l'une des formes de coopération interportuaire les plus abouties que l'on puisse trouver en France. Le GIE a d'ailleurs souvent servi d'exemple depuis sa création en 2012 pour d'autres façades maritimes. De même, la délégation interministérielle et le CPIER ont permis d'assurer une cohérence renforcée des projets et des investissements. Mais face aux mutations observées dans le monde (en matière de consommation, d'énergies, de production...) les places portuaires doivent se ré-organiser et se ré-inventer. HAROPA est une première étape de rapprochement, dont beaucoup d'interlocuteurs du CESER ont souligné les points positifs, mais également une lacune majeure : l'absence de stratégie commune, notamment sur les plans foncier, tarifaire et réglementaire. Cette absence est sans doute à rechercher du côté des statuts : un GIE trop souple, une présidence tournante, une autorité de tutelle qui n'affiche pas d'objectifs particuliers, des personnels qui déplorent un manque de dialogue et de partage des objectifs... Il importe donc de trouver des solutions pour amplifier la coopération interportuaire sur la Vallée de Seine.

Proposition n°6 Faire évoluer HAROPA d'un GIE vers une holding publique

Le CESER écarte l'idée d'une fusion des trois entités portuaires considérées. La grande majorité des acteurs consultés estiment que les ports du Havre, Rouen et Paris n'ont pas les mêmes fonctions sur la Vallée de Seine (un port en eau profonde, un port de fond d'estuaire, un port foncier). HAROPA est au milieu du gué et il est urgent de trouver un affichage plus volontariste. Le GIE n'est plus la formule juridique adéquate, car il ne permet pas de donner des directives suffisamment claires, chacun de ses membres restant autonome. Sa réussite repose aujourd'hui sur la seule bonne volonté de coopération des trois directions portuaires. Au contraire, une holding publique à la tête des trois ports permettrait de remédier à cette lacune. Celle-ci aurait pour mission de donner les grandes orientations de développement et de s'assurer de la cohérence des décisions prises dans chaque entité portuaire, tout en conservant des responsables de proximité et en situation de décider. Elle prendrait notamment en charge les activités de communication, marketing, commerciale, stratégique et d'investissement. Chaque établissement resterait autonome en matière de gestion des ressources humaines, financière et domaniale. Plusieurs solutions existent :

- Dans l'hypothèse 1 (transfert intégral), les trois ports sont encadrés par un EPIC ou une société d'économie mixte « de tête », dont l'autorité de tutelle est partagée entre les régions Normandie et Ile-de-France,
- Dans l'hypothèse 2 (transfert partiel), les trois ports sont encadrés par une entreprise publique, dont l'actionariat est défini selon la même répartition que

- pour les places portuaires. Concrètement, les collectivités locales étant majoritaires, elles choisissent le directeur de la holding publique,
- Dans l'hypothèse 3 (statu quo), les trois ports sont encadrés par un EPIC « de tête », dont l'autorité de tutelle reste l'Etat.

Les interactions de la holding publique avec les trois entités seraient basées sur un processus décisionnel ascendant (bottom/up) pour la définition de la stratégie et descendant (top/down) pour sa mise en œuvre. Par ailleurs, et quelle que soit la solution retenue, il serait souhaitable qu'une personnalité politique (ministre, secrétaire d'Etat, délégué interministériel...) assure la gouvernance globale de la Vallée de Seine.

Proposition n°7 Lancer une démarche de « responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise » (RSEE) associant l'ensemble des instances représentatives du personnel des ports et d'HAROPA

Devant le constat, exprimé à plusieurs reprises, que les ports du Nord de l'Europe savent mieux galvaniser les hommes et les énergies, on ne peut que conclure qu'un changement réussi de la gouvernance portuaire sur la Vallée de Seine passera par un partage de la démarche avec l'ensemble de la communauté portuaire, parmi lesquels les salariés des ports et d'HAROPA. La démarche RSEE serait un levier pour parfaire le pilotage de la future holding publique et de ses établissements. Elle permettrait également de poser au préalable les valeurs de l'entreprise, qui ne figurent pas aujourd'hui dans les projets stratégiques. On notera au passage que les ports du Nord ont pris du retard dans la prise en compte des questions environnementales et l'on est en droit d'estimer que la voie suivie par les ports du Havre et de Rouen en la matière est de nature à être remarquée par les instances européennes. Cela pourrait être une des voies stratégiques à poursuivre et ainsi permettre une position de leadership européen dans l'hypothèse d'un renforcement généralisé des questions et des contraintes environnementales en Europe.

Proposition n°8 Étendre le périmètre d'action de la « task force » à l'ensemble des opérations de promotion de la Vallée de Seine

Il existe une dispersion de moyens entre des instances qui ont pourtant leur utilité propre : HAROPA, PSN, filières et pôles de compétitivité (notamment LSN et Novalog), opérateurs, agences d'urbanisme... Comme l'ont fait Medlink ou Norlink, il doit être possible, sur le mode associatif, de fédérer avec souplesse les acteurs territoriaux du développement portuaire. Cette coopération s'apparente d'ailleurs à la « task force » normande créée avec les acteurs locaux pour peser sur les décisions de Bruxelles. L'effet de groupe s'appliquerait alors non seulement aux échanges avec la Commission européenne, mais également pour toutes les actions de lobbying sur la Vallée de Seine. Cette orientation revêt un caractère déterminant lorsque l'on sait l'importance de l'union des parties prenantes dans la réussite d'un projet.

Axe 4 – Une stratégie ambitieuse mieux construite

Une vision de long-terme, des capacités d'adaptation face aux nombreux aléas et soubresauts de l'économie maritime, la capacité de coordonner des parties prenantes aux objectifs variés... Telle est la difficile équation que doit remplir une stratégie portuaire, dont les concepteurs doivent faire face à des injonctions contradictoires : ambition et réalisme, innovation et prudence, concertation et assertivité...

Proposition n°9 Pour l'Etat, l'heure des choix

En plus d'être insuffisante, la politique d'investissement de l'Etat n'est pas cohérente. La Cour des comptes a souligné que l'Etat finance proportionnellement davantage les grands ports maritimes de la façade Atlantique, alors que ces derniers font face à des enjeux plus locaux. Cette politique du saupoudrage ne permet pas aux ports français de se différencier de leurs concurrents et tout indique que la clé de répartition est à revoir. Pour le CESER, l'évolution à conduire est claire : un nombre resserré de ports maritimes doivent désormais concentrer la majorité des crédits, et parmi eux ceux d'HAROPA. Par ailleurs, l'absence d'un secrétariat à la mer au sein du gouvernement actuel empêche la prise en compte transversale des enjeux portuaires et la conduite d'une véritable politique maritime.

Proposition n°10 Stratégie portuaire : voir à 30 ans plutôt qu'à 5, avec une stratégie différenciante des autres ports de la Rangée Nord

Le projet stratégique HAROPA 2030 a le mérite d'exister, mais il propose une addition de stratégies sectorielles ou pensées par site portuaire, et non pas une stratégie commune. Au niveau de chaque port, des évolutions positives ont été observées en matière de définition d'un plan stratégique : établis sur 5 ans, les projets actuels formulent des ambitions beaucoup plus réalistes que par le passé et des efforts notables ont été réalisés du point de vue de la concertation. Mais on est encore loin du modèle hanséatique à suivre en la matière, que l'on illustrera ici par le cas de Rotterdam. Son projet stratégique, *Port Vision 2030* (adopté en 2012) expose un cycle de planification stratégique sur 30 ans, redébatu tous les cinq ans, autour de nombreux scénarios (du plus ambitieux au plus pessimiste, intégrant même l'hypothèse de baisse globale des trafics). La différence fondamentale se situe dans le fait que le projet stratégique néerlandais se focalise moins sur les performances futures que sur les interactions entre les acteurs de la place portuaire. Un important cycle de consultation des parties prenantes est d'ailleurs mis en œuvre. Cette pratique est donc préférable à celle de plans sur 5 ans, qui ne permettent pas de planifier des investissements lourds. La révision des projets stratégiques des grands ports maritimes, qui sera entamée à partir de 2018, est l'occasion de mettre en œuvre cette nouvelle approche.

Cette nouvelle stratégie commune devra s'appuyer sur quelques éléments clés qui pourraient s'avérer différenciant des autres ports de la rangée nord-européenne et donner un avantage compétitif aux ports d'HAROPA. Deux points ont été mis en valeur lors des différentes auditions menées par le CESER, en l'occurrence :

- l'enjeu environnemental (stratégie du *green port*, pour laquelle HAROPA a été distingué en 2016 pour la 2^e année consécutive¹⁶) ;
- l'enjeu numérique (notamment le partage des flux d'information, à travers les Cargo Community Systems¹⁷, mis en avant dans la feuille de route de France Logistique 2025). La Région peut et doit profiter du leadership de la SOGET¹⁸ en la matière. Cette entreprise stratégique, qui gère les flux d'information logistique et portuaire à travers la Vallée de Seine, jouit d'un rayonnement international mais, paradoxalement, est dotée d'une structure capitaliste encore fragile. Le CESER ne formule pas de propositions particulières puisqu'il s'agit de l'avenir d'une entreprise privée dont les orientations lui appartiennent, mais il convient néanmoins de souligner son importance déterminante dans le développement de la Vallée de Seine. En outre, il faut signaler la présence du grand port maritime du Havre au sein de son conseil de surveillance : si demain la Région et les autres collectivités devaient prendre tout ou partie de la tutelle portuaire (hypothèses 1 et 2), elles entreraient *de facto* dans la gouvernance de la SOGET...

Proposition n°11 Intégrer les ambitions portuaires dans les grands schémas régionaux

Conformément aux nouvelles prérogatives issues de la loi NOTRe, la Région élabore désormais des schémas stratégiques à vocation prescriptive. En d'autres termes, les dispositions qui y figurent s'imposent aux autres niveaux de collectivité. L'institution régionale bénéficie donc d'outils qui lui permettent de mener des actions fortes et plus coordonnées. Le SRDEEII¹⁹, adopté en novembre 2015, offre peu de place au traitement de la question maritime, pourtant essentielle dans l'économie normande. Il conviendra de veiller à ce que le SRADDET²⁰, actuellement en construction et dont l'adoption est prévue à la mi-2019, montre la voie du développement à travers l'inscription de mesures fortes liant l'économie portuaire, la logistique et la multimodalité.

Axe 5 – Des services aux opérateurs et à la marchandise plus efficaces

La réforme de la gouvernance et de la coordination portuaire, qu'il s'agisse de celle proposée par le CESER ou une autre, devra être en mesure de traiter des problèmes persistants auxquels la communauté portuaire est confrontée et qui nous ont été signalés par tous les acteurs rencontrés.

¹⁶ Prix du *Best Green Seaport*

¹⁷ Les CCS sont des outils informatiques permettant de répondre aux besoins de traçabilité de la marchandise et de dématérialisation des documents de transit. Ils sont utilisés par l'ensemble des acteurs de la chaîne portuaire et logistique.

¹⁸ Basée au Havre, la SOGET est une entreprise qui œuvre en faveur de la fluidité des opérations portuaires, en organisant, pour les différents acteurs publics et privés, une gestion partagée des informations relatives à la chaîne logistique.

¹⁹ Schéma régional de développement économique des entreprises, d'innovation et d'internationalisation

²⁰ Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires

Proposition n° 12 Gestion du domaine : la nécessité d'un retour sur investissement

Les observateurs sont unanimes pour expliquer qu'il est nécessaire de faire évoluer la gestion du domaine par les ports, mais les avis divergent sur les solutions :

- pour la Cour des comptes, la valorisation du patrimoine est un métier nouveau pour les ports qu'il convient de professionnaliser. Elle critique les cas de renouvellement par tacite reconduction des AOT²¹ qui, selon elle, ne permettent pas de renégocier les prix ;
- a contrario, les acteurs privés réclament la sécurisation dans la durée de leurs AOT, en soulignant que la précarité des concessions, renforcée par la loi Sapin II, n'encourage pas les investissements.

Le CESER partage la deuxième position. Des concessions de longue durée (ou du moins calquées sur la durée d'amortissement des investissements consentis), sans la menace de retrait du titre d'occupation domaniale ou d'une augmentation de la redevance (sauf précision expresse dans le cahier des charges) permettraient d'attirer les investisseurs sur le long-terme. Par ailleurs, en cas de vente d'une parcelle du domaine portuaire, on peut déplorer que les autorités portuaires ne soient pas intéressées aux recettes de leur politique domaniale, dans la mesure où tous les bénéfices reviennent à Bercy. Le transfert de propriété du domaine public dans le cas des hypothèses 1 et 2 faciliterait sa gestion.

Proposition n°13 Desserte de l'hinterland, les investissements à réaliser

On ne reviendra pas ici sur l'importance qu'il convient d'accorder à la desserte de l'hinterland, du reste bien résumée par la formule « la bataille portuaire se gagne à terre ». L'enjeu principal est celui de la multimodalité. A court-terme, il s'agit de finaliser des dossiers déjà engagés mais dont la réalisation est sans cesse retardée : la modernisation du tronçon ferroviaire Serqueux-Gisors, la fiabilisation de l'itinéraire fluvial entre Le Havre et Paris et la modernisation des infrastructures portuaires inscrites au CPIER. A plus long-terme, il s'agira de renforcer les axes de développement des grands ports maritimes, notamment vers l'Est pour le port du Havre (modernisation et électrification du tronçon entre Amiens et Châlons-en-Champagne, réalisation de la LNPN qui permettra de libérer des sillons sur l'itinéraire historique vers Paris) et vers le bassin céréalier de la Beauce pour Rouen (réalisation d'une connexion ferroviaire passant Evreux-Dreux-Chartres). Les fonds du Mécanisme pour l'interconnexion en Europe (MIE) dans le cadre du prochain programme budgétaire pluriannuel 2020-2027 devront être sollicités.

Expérimentée puis définitivement mise en place à Dunkerque, la mutualisation des THC²² n'a pas été généralisée dans les ports français, comme cela était initialement prévu. Cette mesure aurait pourtant comme effet de redonner de la compétitivité au mode fluvial et de développer son utilisation.

²¹ Autorisation d'occupation temporaire

²² Terminal Handling Charges. Les opérateurs fluviaux des ports français doivent supporter une partie du coût de manutention des conteneurs, alors que pour les autres modes ce dernier est payé par les armateurs maritimes dans le cadre des THC (Terminal Handling Charges) qui leurs sont facturées par les manutentionnaires. Ce surcoût a longtemps été compensé par l'octroi, aux transporteurs fluviaux, d'une « aide à la pince » d'un montant équivalent, mais la suppression de cette dernière a mis à mal l'équilibre économique des lignes fluviales conteneurisées (source : NPI, 24/11/16)

Proposition n°14 Pour un titre douanier unique le long de la Vallée de Seine

La Vallée de Seine se partage aujourd'hui entre trois circonscriptions douanières : Le Havre, Rouen et Paris-Ouest. La circulation des marchandises sur cet axe a fait l'objet, au cours des auditions menées par le CESER, de remarques réitérées pour déplorer la nécessité de remplir un titre de transit par circonscription traversée. Même dématérialisée, cette démarche rend complexe donc contraignante la circulation de l'information. La mise en place d'un « titre unique » de transit serait une mesure simple et peu coûteuse d'amélioration de la fluidité.

Pour synthétiser et conclure

Interrogé sur « *les avantages et les opportunités que le territoire pourrait tirer de démarches de régionalisation des ports d'une part, et de rapprochement d'autre part, pouvant aller jusqu'à une fusion* », le CESER formule des hypothèses parmi lesquelles il opère un choix préférentiel. Aujourd'hui établissements publics sous tutelle de l'État, les ports de la Vallée de Seine gagneraient en performance s'ils pouvaient renforcer leurs liens avec les territoires. Nous proposons donc la transformation des EPIC²³ actuels en entreprises publiques, dont l'actionnariat serait partagé entre les collectivités publiques concernées (majoritaires) et l'Etat (minoritaire). Dotées de conseils d'administration resserrés pour faciliter la prise de décision, l'implication de tous serait aussi renforcée par la transformation des conseils de développement, aujourd'hui consultatifs, en conseils stratégiques, qui rendraient des décisions prescriptives tant sur la stratégie que sur les investissements. En matière de coordination, le CESER écarte actuellement l'idée d'une fusion des trois ports mais considère que le GIE n'est plus la formule juridique adéquate car ne permettant pas de donner des directives suffisamment claires. C'est pourquoi nous proposons son remplacement par une holding publique, en capacité de prendre des décisions fortes et engageantes pour les trois ports.

Cette nouvelle organisation, si elle répond au besoin d'implication de tous, ne suffira pas à elle-seule à remettre les ports sur la voie de l'amélioration de leur compétitivité. Cela passera également par la définition d'une stratégie mieux construite et mieux partagée, sans oublier des investissements fondamentaux à réaliser en faveur de la desserte de l'hinterland, ainsi que de mesures favorables à la simplification du quotidien des clients/usagers du port.

Au regard de la concertation nationale engagée par le Gouvernement en matière de définition d'une politique portuaire et de la volonté exprimée par les acteurs régionaux de faire évoluer la gouvernance, le CESER estime que s'ouvre aujourd'hui une fenêtre de tir permettant des évolutions profitables à tous. Il convient de se saisir de cette opportunité.

²³ Etablissements publics industriels et commerciaux

Déclarations des groupes

Déclaration de Mme Valérie Latron

Au titre de l'Union régionale des syndicats CFDT de Normandie

La CFDT ayant participé aux travaux de réflexion, a été auditionnée et souhaite formuler quelques remarques complémentaires à l'avis. Nous partageons le constat que, malgré les réformes portuaires successives engagées par l'Etat depuis presque 30 ans, les différents rapports (CGEDD, missions parlementaires, Cour des Comptes...) démontrent qu'elles n'ont pas porté les améliorations escomptées. Le décrochage des ports français continue tandis que les ruptures en termes de développement dans le domaine maritime s'accroissent.

Au sein des ports français, les ports normands bénéficient d'une situation géographique privilégiée sur le littoral de la Manche, première porte maritime de l'une des mers les plus fréquentées du globe, de Cherbourg-Caen jusqu'à Fécamp-Dieppe-LeTréport en passant par le Havre, Rouen et l'axe Seine. Ils sont en première ligne pour offrir l'ouverture maritime propice au rayonnement international de « Paris-Ville-Monde ». En restant focalisés sur le bassin parisien et centrés sur la juxtaposition de leurs activités, ils sont passés à côté de l'ouverture européenne, en raison d'une vision centralisée et d'une prise en compte imparfaite du besoin des clients.

Les enjeux, liés au développement de l'axe Seine se situent à la fois au niveau régional en termes d'impact d'économie locale et, à l'échelle nationale et européenne, en termes d'attractivité de la France. Pour transformer l'essai au profit du développement de l'emploi et de la valeur ajoutée de la vallée de la Seine²⁴ et d'une performance portuaire renouvelée, la CFDT estime crucial que l'ensemble des ports du littoral normand et de l'axe Seine cessent la juxtaposition de leurs activités et jouent sur leur complémentarité pour être en mesure d'offrir les services attendus.

Devant la complexité d'une réforme socialement compliquée, qui prendra du temps, il nous semble primordial d'affirmer une ambition sociale forte des ports de l'axe Seine pour démontrer la richesse du système portuaire. Les ports, par leur mission de gestion de l'espace naturel et industriel, de construction et d'entretien des infrastructures, de promotion des dessertes terrestres, de police sûreté-sécurité pour un bon fonctionnement général du port, sont en « pole position » pour prendre le virage de la transition écologique et du nouveau industriel. Seule une modification de la gouvernance aidera à conjuguer les complémentarités :

- des activités (industrielles-de services-logistiques-places de marché),
- des modes (maritime-fer-route-fleuve-air),
- des implantations (portuaires-plates formes intérieures).

C'est pourquoi, l'hypothèse 2 nous semble la mieux adaptée par la représentation de toutes les parties prenantes. Cette hypothèse permet d'encadrer les ports par une entreprise publique dont l'actionnariat donne une plus grande place aux collectivités locales et aux acteurs sociaux et économiques.

²⁴ INSEE Flash Normandie n°22 décembre 2016 : Les clusters maritimes et portuaires et industrie-services des ports du Havre et de Rouen représentent 7 % de l'emploi salarié marchand de la Normandie.

Afin de galvaniser les énergies, les réseaux et les hommes et pour préparer les outils de demain, il nous semble primordial de mieux reconnaître la place des hommes et femmes dans un monde portuaire qui raisonne toujours en terme « hardware » (infrastructure) et pas assez en « soft power » (organisation et réseaux sociaux). A l'image d'autres pays européens, il apparaît essentiel de réserver une place plus importante aux représentants des salariés au sein des futures instances de gouvernance.

Le lancement d'une démarche RSE est un levier pour reconnaître la richesse des ressources humaines des ports et partager les enjeux stratégiques avec les salariés. Elle facilite le pilotage de la nouvelle instance. En posant au préalable les valeurs de l'entreprise, elle permet de mettre en ordre de marche la déclinaison d'une stratégie partagée avec l'ensemble des parties prenantes. Cette démarche est en mesure de favoriser l'innovation pour être en mesure de renouveler l'offre de services avec l'appui des laboratoires de recherche et universités, des acteurs de la société civile et des acteurs économiques.

La CFDT salue les perspectives décrites dans les hypothèses et approuve l'avis du CESER avec l'hypothèse 2.

Déclaration de M. Denys Declercq

Au titre du Comité régional CGT de Normandie

Chers collègues,

Ce rapport et cet avis sont les fruits d'un travail important, réalisé par un groupe de travail équilibré, composé de conseillers du CESER particulièrement motivés par ce sujet. La synthèse des interventions multiples a, comme à l'accoutumée, été remarquablement réalisée par Damien Eclanher et nous tenons à le remercier très sincèrement.

Le document qui vous est présenté met en exergue le désintérêt structurel de l'État français envers ses ports en général et ceux de l'Axe Seine en particulier. Concomitamment les Etats du Nord de l'Europe investissaient massivement dans leurs ports et leur hinterland. Ce constat, à la CGT, non seulement nous le regrettons mais, plus encore, nous le dénonçons avec force, et cela depuis de nombreuses années. Ceci étant, notre prise de position à venir nous invite à préciser quelques points. Ainsi, sur les dispositions urgentes à prendre dans le cadre juridique actuel qui sont contenues dans l'axe 1 :

- à propos de la proposition 1, nous considérons que dans le cadre des commissions d'investissements, l'abaissement du seuil de saisine à un million d'euros est acceptable. Mais nous rappelons que dans cette structure seuls sont représentés au niveau de la société civile le monde de l'entreprise ou leurs représentants, et que les organisations syndicales de salariés représentatives en sont exclues alors que leur connaissance du terrain empêcherait bien des déconvenues et échecs annoncés ;
- à propos de la proposition 2, nous considérons que la nécessaire concertation tant au niveau local qu'europpéen doit être forcément considérée. Cependant, l'approche *task force* (force opérationnelle) à Bruxelles, une fois encore, obère la représentation de la société civile puisqu'elle se limite aux acteurs économiques exclusivement et que les pans syndicaux sont ignorés ;
- à propos de la proposition 3 concernant le dragage des accès à ses ports, l'Etat français doit être en conformité avec le code des transports. Il doit tenir ses engagements en termes de financement, puisqu'il a obligation d'assumer 100% des frais d'entretien d'accès aux GPM, dont le dragage...C'est tout ! C'est la loi !
- à propos de la proposition 4, encore une fois la *task force* est évoquée, mais comme précédemment, les organisations syndicales n'y sont toujours pas intégrées. Il faut l'entendre et le comprendre : nous ne pouvons adhérer spontanément à des idées, parfois bonnes, sans concertations préalable de nos instances !

Afin d'être complet dans nos propos, nous profitons de cette déclaration pour rappeler à notre auditoire que les organisations syndicales représentatives de salariés sont, quasiment systématiquement, exclues de tous ces groupes de travail, de concertation, de conseils, de pôle de compétitivité, de comité ad hoc, etc... En fait, de par cette exclusion, ces instances qui pourraient avoir une utilité sociale, économique, constructive etc...ne sont en réalité bien souvent que des façades pour faciliter le travail des lobbyistes visant à servir et promouvoir une certaine vision de la société économique. Il faut noter cependant que la communication n'est pas le fort de nos dirigeants, tant économiques que politiques. Des progrès restent à faire dans ce sens.

Concernant la notion de rééquilibrage des rôles au sein de la gouvernance contenus dans l'axe 2 nous estimons que :

- l'ouverture au capital des espaces maritimes, la fusion de certains ports ou la régionalisation ne sont pas des solutions. Nous considérons que cela n'est pas du tout propre à développer le trafic et l'activité dans les ports ;
- le développement des ports est essentiel dans la réaffirmation de l'ambition industrielle. Il faut maintenir, valoriser voire étendre sur l'axe Seine les espaces fonciers du domaine public maritime pour développer l'activité portuaire ;
- il faut aussi améliorer les dessertes terrestres et promouvoir l'approche multimodale des ports maritimes et fluviaux, ce qui s'articule à la problématique du désenclavement ;
- autre point essentiel : il faut renforcer et maintenir la compétence et la formation des dockers et travailleurs portuaires ;
- enfin, il faut que l'État retrouve une position de stratège par le biais d'un haut niveau d'investissement, de l'actionnariat public et de l'aménagement du territoire.

Nous estimons qu'il faut tourner le dos aux politiques libérales pour en revenir à une véritable action publique volontariste qui définit des stratégies, impulse des politiques publiques dans l'économie et utilise l'argent public à bon escient. Nos ports ont besoin d'un plan pluriannuel d'investissements massifs pour le ferroviaire, pour le fluvial tant en intra muros que sur leur hinterland. C'est là notre position fondamentale, c'est pourquoi des trois hypothèses évoquées dans l'avis du CESER seule la troisième recueille notre assentiment, malgré ses insuffisances déjà dénoncées par ailleurs.

Ce n'est pas le choix porté par l'avis puisque la solution du partage de la compétence portuaire entre Etat et collectivités est défendue et présentée comme étant la meilleure solution dans la partie finale de l'expression du CESER. Soit ! Mais nous ne partageons pas ce point de vue. En conséquence, le groupe CGT s'exprimera contre ce projet d'avis

Déclaration de M. Marc GRANIER

Au titre de la filière Energies Normandie

Le groupe de travail s'est-il posé la question de l'intérêt d'un service minimum pour les ports normands ? Car du fait de leur taille et de leur rôle crucial les ports ont un impact majeur pour l'économie locale et au-delà, et pour les trafics non captifs on sait que leurs acteurs développent des schémas alternatifs durables (surtout s'ils s'accompagnent d'investissements) avec le cercle vicieux pour les ports de perte de trafic donc de coûts unitaires élevés donc de perte de compétitivité...

Déclaration de M. Jean-Pierre Girod

Au titre du Parc naturel régional des boucles de la Seine normande

Le changement de paradigme, c'est de mettre en place un projet partagé et je voudrais rappeler que la performance recouvre 4 axes :

- 1) La performance financière avec la notion de rentabilité. Donc il faut que les dépenses définies à la charge de Etat soient payées par lui ;
- 2) La performance commerciale : Haropa a fait la preuve de ses handicaps car dans un marché croissant, le GIE n'a pas pu conquérir des parts de marché. Mais c'est aussi travailler sur l'hinterland le plus large et la fiabilité des modes de transport fluvial et ferroviaire. Il faut un écosystème portuaire global et répondre à la demande des clients ;
- 3) La performance sociale : 1 million de conteneurs c'est 1000 emplois directs et indirects créés. La création de valeur ajoutée permettra de maintenir des emplois. Il faut aussi une démarche de développement, en associant pour la stratégie des représentants du personnel des ports.
- 4) La performance environnementale. Les ports sont propriétaires de nombreux terrains à vocation naturelle, comment une holding peut les gérer ? Les choix d'amélioration d'accès doivent utiliser et améliorer dans un premier temps les structures existantes et permettre d'intégrer le maritime, le fluvial et le ferroviaire. Il faut aussi mettre en place une fertilisation croisée de cet écosystème portuaire avec son hinterland et son environnement naturel, et avoir une stratégie partagée claire et avec la prise en compte des demandes portuaires et de services des clients en terme de sécurité, qualité des délais, des coûts et de fiabilité. Il faut aussi renforcer une culture fluviale.

Déclaration de M. Dominique Bauduin

Au titre du GRAPE, de FNE Normandie, de GRAINE Normandie, du CREPAN, de la Confédération paysanne et de la Fédération de la pêche et de la protection des milieux aquatiques

Nous ne pouvons qu'approuver l'avis quand la proposition 7 parle de lancer une démarche de « responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise » (RSEE) et la proposition 11 vise à intégrer les ambitions portuaires dans les grands schémas régionaux et notamment au sein du Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET). Et c'est effectivement l'avis que l'on vote.

Mais, quand on lit en page 67 du rapport le rappel de l'implantation d'HAROPA dans « des lieux d'une très grande richesse écologique et à l'équilibre fragile » que sont la Seine et son estuaire et malgré des éléments apportés comme la « volonté de concilier le développement des activités portuaires avec la préservation de l'environnement » ou l'existence de responsables environnementaux dans les trois ports ou encore d'une « politique environnementale [...] adoptée en 2013 »... mais sans développement, sans réflexion, juste comme un constat posé là, on est en droit de se demander si les propositions faites sont suffisantes et à la hauteur des enjeux environnementaux.

Et, en lisant page 68 du rapport que « environ 25% du territoire du GPMH est consacré exclusivement à l'environnement » et que les « les impacts environnementaux [...] demeurent un sujet de préoccupation » on comprend qu'il y a une dichotomie : les ports d'un côté (sur une surface majoritaire) et l'environnement de l'autre (mais sur une surface malgré tout non négligeable), l'un et l'autre se gênant mutuellement, le tout étant préoccupant... Mais, tant qu'il n'y aura pas de vision globale et harmonieuse, de prise de conscience avant tout de la fonction « support » du milieu naturel pour toute activité quelle qu'elle soit, l'environnement restera l'épine dans le pied de l'activité économique, une contrainte et un frein. Nous, nous le voyons comme une base vitale, un écrin et un atout majeur de la survie de l'espèce humaine et de ses activités et nous continuerons à rappeler cela dans tous les rapports aux considérations essentiellement techniques et économiques.

Déclaration de M. Pascal Ferey

Au titre de la Fédération régionale des syndicats d'exploitants agricoles

Merci Président, merci à Jacques Brifault sur la qualité du rapport qui nous est proposé et d'avoir permis aux néophytes que nous sommes, nous les terriens, de comprendre un peu les chevaux de ces canaux pour mettre un peu de fluidité dans notre réflexion.

Je voudrais revenir sur un point qui nous apparaît un point de consensus indispensable, bien avant la technique, c'est les éléments de gouvernance. Dans les choix qui nous sont proposés, je peux comprendre le désarroi ou l'amertume de certains collègues qui considèrent que l'État doit être l'alpha et l'oméga des stratégies industrielles ou d'occupation du territoire. Mais à l'heure où la loi NOTRe a confié aux régions et aux nouveaux EPCI un poids économique majeur, si on veut avoir une implication totale de nos compatriotes sur l'ensemble de ces projets structurants de territoire, autant l'État doit être à la manœuvre, mais accompagné par les collectivités territoriales. Ceci nous apparaît important : l'État n'a plus les moyens de politiques structurantes, l'État entend souvent diriger avec les moyens financiers des autres, c'est-à-dire nous-mêmes, et l'État s'éloigne par moment des réalités du prisme économique.

La deuxième réflexion que nous portons, nous l'agriculture, sur ce projet de port, c'est effectivement la mobilité des territoires. Deux ambitions sont nées et avortées. Il y avait un projet de traversée rapide de Cherbourg aux États-Unis, qui a mobilisé beaucoup d'énergie et quelques capitaux, pour finir dans un flop retentissant, à défaut d'un clapot. Et un projet complémentaire à l'axe routier Calais-Bayonne, qui était le projet Rotterdam-Anvers-Le Havre-Cherbourg-Santander. Ce projet n'est que remisé. Et à l'heure où énormément de scientifiques et d'hommes politiques sont réunis en Allemagne dans le cadre de la COP 23, on sait tous que l'impact sur le dérèglement climatique des transports est majeur.

On ne fera pas l'économie, en France, d'avoir une ambition maritime. Cette ambition maritime, c'est d'avoir des ports structurants. Autorisez-moi de rappeler qu'il y a quelques semaines, dans cette enceinte du CESER, un de nos collègues, Xavier Beulin, aujourd'hui disparu, avait formulé une ambition : relier le Centre à Rouen pour avoir un autre débouché portuaire qui est celui de Rouen, pourquoi pas en passant par Rotterdam pour effectivement aller conquérir de nouveaux marchés. Il n'est pas indécent, à l'heure où je vous parle, d'avoir une ambition agricole voire agroalimentaire.

Troisième sujet. Concernant les ports de grande capacité, il faut effectivement que nous regardions, nous Normands voire Bretons, l'éloignement de nos marchés commerciaux. L'Europe n'a pas faim, l'Europe de l'Est est en cours de développement, avec les problèmes politiques que nous connaissons et l'agriculture en a payé un fort tribut sur l'embargo vis-à-vis de la Russie. On sait que les marchés d'aujourd'hui et surtout de demain sont l'Asie du Sud-Est et que si on veut effectivement avoir une compétitivité de transport, on passera par soit du vrac, mais surtout par les nouveaux conteneurs qui sont à plus de 20 000 EVP, avec des moyens de transport et des moyens de motorisation à base de gaz liquéfié et qui fera qu'effectivement, on pourra continuer d'avoir cette ambition économique.

Je finirai mon propos en disant que le choix qui nous est proposé est un choix de sagesse. Impliquer les collectivités, impliquer la population pour que ce projet ambitieux ait une chance d'aboutir. Il faut effectivement impliquer l'ensemble de la société civile quelle que soit son obédience. On n'est plus à

l'heure où certains décident et d'autres exécutent. On est à une heure où des intérêts stratégiques d'investissement conséquents doivent impliquer l'ensemble de nos compatriotes.

Enfin, en ce qui concerne l'agriculture, nous nourrissons de vrais espoirs, de grandes ambitions pour que le projet (ainsi écrit par nous et j'espère fortement bien voté) ait rapidement une chance d'être porté.

Déclaration de M. Christophe Leroy

Au titre de l'UNSA

Monsieur le président, chers collègues,

L'UNSA, et a fortiori un enseignant, n'avait pas une légitimité énorme à faire partie de ce groupe de travail... Mais, comme il restait une place vacante pour le second collègue, je l'ai prise avec les seules légitimités de natif rouennais et l'apport d'un béotien. Je vais donc vous livrer mon sentiment personnel... Peut-être politiquement incorrect.

Tout d'abord, il est apparu rapidement évident que le port de Paris n'avait pas les mêmes activités que les deux normands. Haropa pourrait se poursuivre, mais avec des objectifs restreints, ciblés et atteignables. Ensuite, concernant les difficultés des ports de Rouen et du Havre, séparément ou ensemble, on est dans un classique du genre : comme partout en France, de la cour de récréation de l'école maternelle de votre quartier aux plus hautes sphères de l'État, c'est la faute de l'autre ou des autres... Pour ne pas être plus polémique, je ne vous ferai pas la liste des responsables désignés par les personnes auditionnées... Mais aucune d'entre elles ne balaie devant sa porte ou son quai.

Parmi les choses remarquable que j'ai découvert au cours des auditions, il y en a eu plusieurs, mais je n'en citerai qu'une pour ne pas être trop long : il y a annuellement plus de jours de grève dans le port d'Anvers que dans celui du Havre : mais quand c'est le cas à Anvers, on dit qu'il y a du brouillard (et les bateaux ne circulent pas) et on se met autour d'une table pour discuter ; ces grèves ne sont donc pas médiatisées et ne portent pas préjudice à la réputation d'Anvers...

42

Pour conclure, il manque, me semble-t-il, aux différents acteurs portuaires quelque chose qui visiblement ne s'enseigne pas dans les grandes écoles, les écoles de management, les formations syndicales... Le bon sens ! L'ensemble des acteurs portuaires, muni d'un peu de celui-ci et d'un peu ou beaucoup d'humilité, pourrait préparer un avenir meilleur à nos ports normands.

Partageant le contenu de l'avis, l'UNSA le votera.

Déclaration de M. Christian Hérail

Au titre d'HAROPA

Monsieur le Président, Monsieur le Président de la commission 5 et son rapporteur Jacques Brifault, je voudrais rappeler à tous que mes fonctions ici pendant 19 ans ont été de représenter au départ le port de Rouen pendant 14 ans et pendant 5 ans HAROPA.

Je crois qu'on est à une croisée des chemins très importante et qu'on ne doit pas louper... malheureusement, beaucoup de choses ont été loupées ces cinquante dernières années. Je vais juste faire une toute petite histoire pour rappeler que quand Louis XIV a décidé de créer une deuxième Chambre de commerce en France, la première ayant été installée à Marseille, la deuxième il a décidé de la faire à Rouen, port de mer de Paris, deuxième ville du Royaume de l'époque, pour demander aux marchands de sécuriser les marchandises qui étaient sur la Seine. Par rapport à ça, c'est les investissements qui ont été faits par le privé – qu'étaient les chambres de commerce, les marchands de l'époque, on ne parle pas des industriels – et qui étaient de sécuriser entre Cherbourg et Rouen tous les phares et balises qui ont été faits par la chambre qui s'appelait à cette époque-là la Chambre de Normandie et qui est devenue après la Chambre de Rouen, après avoir essaimé 14 chambres dans le développement de la Normandie.

Il est clair que face à cela, il y a eu après des volontés et tout n'est qu'une question de volonté politique. La volonté politique d'un roi à une époque ou des volontés politiques qu'il peut y avoir de l'État, des régions, des métropoles pour pouvoir assurer un développement économique qui est le fruit de la vie, de la vraie vie du quotidien des gens qui vivent sur un territoire.

Il est clair qu'aujourd'hui, on voit bien que la notion d'un GIE (qui était le GIE d'HAROPA, je rappelle qu'un GIE n'est fait que pour gérer des coûts et n'est pas fait pour faire du développement) n'est pas la solution. Il est bien clair que dans le rapport qui nous a été présenté par Jacques, où j'adhère à 100 %, il faut que nous passions à une autre forme de gouvernance. C'est la dernière fois que l'on peut faire quelque chose. N'oublions pas que l'État doit toujours faire son métier régalien, qui est entre autres de pouvoir continuer à faire le dragage par rapport aux ports. Par contre, la Région apportera, avec le désenclavement par rapport à d'autres régions... Et ce n'est pas simplement qu'avec l'Ile-de-France : il y a longtemps que, pour remettre sur pied ces travaux, entre le Président de la Chambre de Commerce de Paris, le Président de la Chambre du Havre (qui est actuellement le Président de la Chambre de Région, Vianney de Chalus), nous avons créé Paris Seine Normandie, qui a permis aussi d'assurer un autre dossier qui est le dossier du développement de l'axe Seine. Mais il faut assurer une gouvernance.

On sait que l'État ne peut pas assurer et ne sait pas gérer le management des hommes sur les territoires. Face à ça, il faut une politique, une gouvernance, une volonté politique de faire quelque chose. Sinon il faut arrêter d'investir sur ces infrastructures qui ne sont pas suffisantes, il faut redévelopper le ferroviaire. Parce que l'hinterland de Rouen, il va d'abord jusqu'en Italie, il descend sur l'Espagne et il a une dimension beaucoup plus importante avec la notion de la logistique. Par rapport à ça, ou on a des modifications, ou les investissements qui ont été faits ont été des investissements dispendieux qui n'auront servi à rien. Sauf si on est dans une vraie volonté politique (comme dans le Range du Nord, qui est tenu aujourd'hui par les ports que l'on connaît un petit peu plus au Nord) accompagnée par l'État, la Région et j'aurais tendance à dire les Régions par rapport à

ça. Pour que l'axe Seine et les ports maritimes – avec le port de Paris qui représente une activité complètement différente – soient assurés pour la vie des populations qui vivent la vraie vie du quotidien tous les jours.

Déclaration de M. Lionel Taconet

Par accord entre l'Union maritime et portuaire du Havre et l'Union portuaire maritime de Rouen

On a parlé de massification, on a parlé d'hinterland, on a parlé de multimodalité. Quand on parle de ça, on parle de marchandises diverses, donc on parle de containers. Et on a raison, parce que ce sont des trafics qui sont formidablement générateurs de plus-value et d'emploi.

Je voudrais rebondir sur l'intervention de Marc Granier. Excuse-moi Marc, mais je crois que tu as employé un terme inapproprié en parlant de « trafic captif ». Il n'y a pas, dans les ports aujourd'hui, de trafic captif. Quand on emploie ce terme, on pense au vrac, au vrac solide, au vrac liquide. Rouen est bien placé pour savoir, avec la fermeture de Petroplus et une campagne céréalière précédente assez catastrophique, que ni les céréales ni les produits pétroliers ne sont des trafics captifs. On le verra au Havre dans les années à venir, avec la diminution annoncée de trafic de gazole, que nous importons massivement, nous en importons des quantités gigantesques. Ce sont des trafics qui vont diminuer.

On le voit aujourd'hui, sans qu'il y ait des problèmes de qualité, avec les céréales. L'approvisionnement de l'Afrique du Nord aujourd'hui, qui est notre marché traditionnel, en blé panifiable, se fait depuis plusieurs années sur les premiers mois de la campagne par les ports de la mer Noire. On voit que les grands opérateurs, les grands exportateurs de céréales, depuis quelque temps déjà investissent massivement dans des silos extrêmement performants dans ces mêmes ports de la mer Noire. Je suppose qu'ils ne le font pas de façon désintéressée.

Tous les trafics sont en concurrence, que ce soit les vracs solides, que ce soit les vracs liquides. Et dans cette concurrence, ils sont formidablement sensibles à un élément qui s'appelle le coût de passage portuaire.

Je conclurai simplement par un seul chiffre. Si l'État, en ce qui concerne la Seine à Rouen en particulier, avait honoré ses engagements en termes de financement des accès du dragage du chenal, les sommes qu'il a omis de payer permettraient de baisser de 24 % les droits de port, c'est-à-dire les taxes qui sont perçues et sur le navire et sur la marchandise lorsqu'un navire fait escale à Rouen. Et ça n'est pas mince dans un environnement économique où la concurrence est à l'étranger.

Cela souligne, s'il en était besoin, l'impérieuse nécessité et l'urgence absolue d'une modification de la gouvernance de ces entités portuaires.

Déclaration de M. Francis Saint-Ellier

Au titre de la Fédération des entreprises publiques locales Normandie

Monsieur le Président, mes chers collègues,

Je voudrais d'abord vous dire que j'ai fait partie de ce groupe de travail. C'est une mission très passionnante qui a été conduite et qui a permis certainement de mieux connaître l'enjeu des trois grands ports qui longent la vallée de Seine. Je pense qu'il faut qu'on sorte de la société jacobine dans laquelle nous vivons, pour aller dans une société beaucoup plus girondine et décentralisée. La décentralisation depuis 82 n'a montré que des effets positifs, que ce soit sur la gestion des lycées, la gestion des collèges, la gestion des routes. Car dès qu'on gère au plus près, on est beaucoup plus efficace. Gérer au plus près, ça veut dire comprendre parfaitement les enjeux d'un territoire. Et puisque les élus ont une légitimité, ils ont une obligation de résultat. Je le dis comme je l'ai dit dans d'autres lieux : j'aurais souhaité qu'on aille jusqu'à une décentralisation portuaire.

Prenez le cas des ports d'intérêt régionaux qui ont été décentralisés il y a une dizaine d'années. Tous les investissements qui étaient souhaités pour le développement de ces ports (je prends Cherbourg et ça a été redit ce matin), je prends Ouistreham (que je connais mieux parce que j'ai été Président d'une société d'économie mixte pendant plus de 10 ans) : les investissements ont été réalisés parce qu'au plus près on comprend les enjeux, alors que dans une société totalement jacobine, les enjeux ne sont pas localement connus.

46

Troisièmement : il faut qu'il y ait une appropriation collective de nos ports. Qu'on soit à Alençon, qu'on soit à Cherbourg ou autres, l'intérêt du développement du Havre comme de Rouen est absolument majeur. Si vous confiez une gestion beaucoup plus localement, cette appropriation se fera d'abord parce qu'il y a un financement.

Le dernier point, c'est que nous considérons aussi nos ports – et là dans un cadre national – comme un outil d'aménagement du territoire. Le développement de l'Île-de-France ne pourra se faire que si l'Île-de-France a bien compris qu'il fallait que les ports à la fois de Rouen et du Havre puissent se développer. Et il y a un dernier point : la fusion des deux ports. Ça ne se fera peut-être pas tout de suite, il y a des raisons objectives et d'autres plus subjectives, comme on l'a bien compris en groupe de travail. Mais cette fusion est absolument nécessaire si demain on voulait donner une vision de la vallée de Seine. On n'est plus du tout à la même échelle quand on parle du commerce mondial si on prend Rouen ou Le Havre séparément. Mettons-nous à une autre échelle.

Rapport

Introduction

Plus qu'un tour d'horizon complet des questions portuaires sur la Vallée de Seine, ce rapport entend présenter quelques faits, chiffres et comparatifs pour comprendre les impacts que pourraient avoir des changements institutionnels sur le fonctionnement et la performance des ports. Il s'agit donc de donner un aperçu de la multiplicité des acteurs, des échelles territoriales, des facteurs de développement et des enjeux de compétitivité, pour déterminer avec le plus de précision possible les effets induits par une régionalisation ou par une fusion des entités portuaires considérées.

Cet état des lieux ne se veut donc pas exhaustif. Il vise davantage à montrer les interactions à l'œuvre, et à démontrer que le port n'est pas qu'un lieu mais surtout un système. Le CESER s'est donc d'abord attaché à donner des éléments de contexte (1) permettant d'appréhender la réalité institutionnelle et économique des places portuaires, pour ensuite s'attarder sur les multiples critères de performance (2), dans la mesure où c'est la recherche de cette dernière qui justifie la réflexion menée.

1. Les ports de la Vallée de Seine : des éléments de contexte pour comprendre les enjeux

Les ports de Paris, Rouen et Le Havre sont à la fois trois entités distinctes, avec des spécificités revendiquées, mais forment en même temps un ensemble portuaire organisé le long de la Vallée de la Seine.

1.1 L'organisation portuaire française

Avec 80% des échanges mondiaux de marchandises qui transitent par la voie maritime, les ports constituent des nœuds d'échanges stratégiques. Un bref aperçu de l'évolution mondiale du trafic maritime international (cf. tableau ci-dessous) suffit pour prendre la mesure du phénomène.

Evolution du trafic maritime international (en Mt échangées)

| | <i>Oil and gas</i> | <i>Main bulk commodities (iron ore, coal, grain, bauxite and alumina and phosphate rock)</i> | <i>Dry cargo other than main bulk commodities</i> | <i>Total (all cargo)</i> |
|------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------|
| 1970 | 1 440 | 448 | 717 | 2 605 |
| 1980 | 1 871 | 608 | 1 225 | 3 704 |
| 1990 | 1 755 | 988 | 1 265 | 4 008 |
| 2000 | 2 163 | 1 295 | 2 526 | 5 984 |
| 2005 | 2 422 | 1 709 | 2 978 | 7 109 |
| 2006 | 2 698 | 1 814 | 3 188 | 7 700 |
| 2007 | 2 747 | 1 953 | 3 334 | 8 034 |
| 2008 | 2 742 | 2 065 | 3 422 | 8 229 |
| 2009 | 2 642 | 2 085 | 3 131 | 7 858 |
| 2010 | 2 772 | 2 335 | 3 302 | 8 409 |
| 2011 | 2 794 | 2 486 | 3 505 | 8 785 |
| 2012 | 2 841 | 2 742 | 3 614 | 9 197 |
| 2013 | 2 829 | 2 923 | 3 762 | 9 514 |
| 2014 | 2 825 | 2 985 | 4 033 | 9 843 |
| 2015 | 2 947 | 2 951 | 4 150 | 10 047 |

Source: CNUCED, Review of Maritime Transport 2016

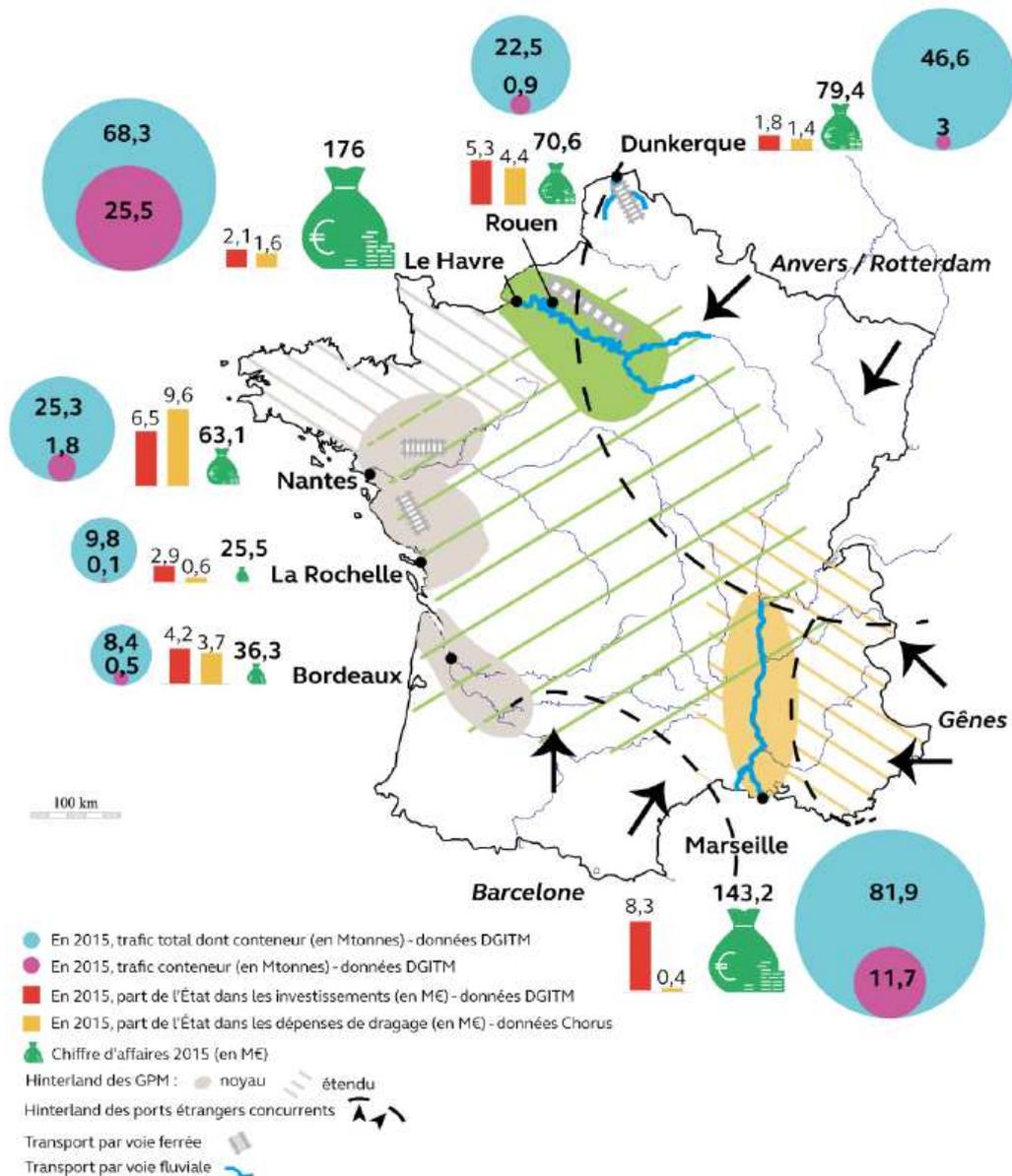
Le cap des 10 milliards de tonnes échangées a été franchi en 2015. La France se positionne comme la 5^e puissance portuaire mondiale, avec 360 Mt de fret échangés chaque année. Elle possède le 2^e espace maritime du monde avec 11 millions de km², derrière les Etats-Unis.

1.1.1. Panorama général

Le système portuaire français est composé de 66 ports de commerce maritimes, parmi lesquels 11 grands ports maritimes (au nombre de sept en métropole²⁵) et un port d'intérêt national (Saint-Pierre-et-Miquelon). La Direction générale des infrastructures des transports et de la mer (DGITM) exerce la tutelle sur les grands ports maritimes, ainsi que sur les deux ports autonomes de Paris et de Strasbourg. Elle coordonne les principaux investissements, financés par les ports sur leurs fonds propres ou par recours à l'emprunt, mais aussi par l'Etat ou les collectivités locales. La carte ci-après rappelle les principaux enjeux relatifs aux sept grands ports maritimes de métropole.

²⁵ Il s'agit des ports de Dunkerque, Le Havre, Rouen, Nantes-Saint-Nazaire, La Rochelle, Bordeaux et Marseille.

Les enjeux portuaires français



Source : Cour des comptes

D'autres places portuaires, de dimensions plus modestes, relèvent des collectivités territoriales ou de leurs groupements. On dénombre ainsi plus de 500 ports décentralisés, majoritairement des ports de pêche ou de plaisance, mais aussi des ports de commerce²⁶.

²⁶ La majeure partie des informations contenues dans cette section sont issues du site internet www.developpement-durable.gouv.fr/ports-maritime-france

Focus sur la décentralisation portuaire en France

- **Avant 1983**, tous les ports maritimes sont placés sous la tutelle de l'Etat.
- **Après les lois de décentralisation de 1983**, 304 ports maritimes de commerce et de pêche sont décentralisés aux départements. 228 ports de plaisance sont confiés aux communes.
- Après la loi de décentralisation de **2004**, 17 ports d'intérêts nationaux sont transférés aux collectivités, principalement aux Régions
- **2008** : la réforme portuaire crée le statut de Grands Ports Maritimes (GPM)
- **2015** : la loi Notre prévoit le transfert possible aux collectivités ou groupements intéressés des ports départementaux.

Source : www.developpement-durable.gouv.fr

1.1.2. Les principales réformes

Depuis les années 1990, les ports français ont connu une succession de réformes qui ont modifié en profondeur leur fonctionnement quotidien. En 1992, la réforme de la manutention organise le transfert des dockers vers les entreprises de manutention sur la base de contrats de travail de droit commun (ils étaient auparavant « dockers intermittents » employés à la journée ou à la demi-journée). La loi du 4 juillet 2008 unifie la manutention portuaire en transférant l'outillage et le personnel grutier aux opérateurs privés de manutention. Elle crée aussi les grands ports maritimes (anciennement « ports autonomes »), recentrés sur leur rôle d'aménageur et la promotion de la place portuaire. Elle modifie également la gouvernance à travers la mise en place d'un conseil de surveillance, d'un directoire, d'un conseil de développement et parfois d'un conseil de coordination interportuaire.

Plus récemment, la loi du 20 juin 2016 pour l'économie bleue est venue renforcer le rôle de la Région au sein des grands ports maritimes. Ainsi, elle permet au Conseil régional de désigner un deuxième élu pour siéger au conseil de surveillance, prévoit la présence d'au moins un représentant de la Région au comité d'audit et impose l'avis de la Région sur la nomination des personnalités qualifiées ainsi que sur la nomination des présidents des directoires. Par ailleurs, elle crée une commission des investissements portuaires au sein du conseil de développement, présidée par le président du Conseil régional et consultée pour avis sur le projet stratégique ou sur les projets d'investissements publics d'infrastructures. Enfin, elle étend à l'ensemble des personnes, physiques et morales, le droit de recourir à l'autoliquidation de la TVA à l'importation.

1.1.3. Des orientations nationales peu connues

De l'avis général, les plus hautes instances de l'Etat ne semblent pas avoir pris une pleine et entière conscience des enjeux de l'économie maritime et du développement portuaire. Quelques initiatives

récentes montrent, ponctuellement, un regain d'intérêt pour la question, mais elles peinent à mobiliser l'ensemble des acteurs sur le long-terme :

- Une stratégie portuaire nationale avait été édictée en 2013, qui promouvait déjà la nécessité d'un travail interministériel autour des ports ainsi qu'une implication plus forte des collectivités territoriales dans la gouvernance. Malgré tout son intérêt, elle a souffert d'une élaboration insuffisamment collective et est aujourd'hui méconnue des acteurs portuaires²⁷ ;
- En juillet 2016, quatre missions parlementaires, organisées par grandes façades maritimes rendaient leurs conclusions sur l'attractivité des ports français. Toutes insistent sur la nécessité de démarches partenariales entre les ports, d'afficher une ambition nationale claire et d'améliorer un ensemble de pratiques (foncières, douanières, commerciales...) à même de redonner de la compétitivité ;
- En novembre 2016 s'est tenu à Marseille un Comité interministériel de la mer (CIMER), en présence du Premier ministre et de tous les ministres concernés par les questions maritimes. L'augmentation de la participation financière de l'Etat au dragage des ports a notamment été annoncée, jusqu'à 26 M€ en 2017 et jusqu'à 30 M€ en 2018 avec la mise en place de contrats de progrès dans les grands ports maritimes. Il importe à présent de voir quelles seront les suites données.

1.2 Paris, Rouen, Le Havre : trois ports, trois particularités

Cette section vise simplement à donner quelques grandes tendances sur les trafics maritimes de l'ensemble HAROPA et des trois ports qui le constituent, de même que sur la situation de l'emploi et des finances propres à chaque place portuaire. Le choix volontaire a été fait de ne pas trop entrer dans le détail, notamment pour les trafics, puisque la donnée actualisée est largement accessible sur les sites internet des autorités portuaires concernées.

54

1.2.1 Trafics et investissements

L'ensemble HAROPA totalise un trafic de 87 Mt en 2016, ce qui en fait le premier système portuaire français et le 5^e en Europe. L'année 2016 a été marquée par un léger recul (87,1 Mt traitées en 2015), qui doit être lu à l'aune d'une économie mondiale atone et d'une année particulièrement difficile pour les exportations céréalières.

- L'activité du port du Havre est tombée en 2016 à 66 Mt, en recul de 4,2%, du fait notamment de la diminution importante des importations de pétroles brut et d'une moindre activité des raffineries. Le trafic de conteneur est en voie de consolidation : en dépit d'une légère diminution (-2,4%), il voit ses parts de marché croître sensiblement au sein de la rangée nord (6,4%, en progression de 10% depuis 2011).
- A Rouen, l'année 2016 a été marquée par un net recul de son activité (-6,7%) pour s'établir à 21 Mt traitées. La raison principale tient à l'effondrement de l'activité céréalière (-17,3%), affectée par des conditions météorologiques très défavorables.

²⁷ Voir à ce propos le constat dressé dans l'étude réalisée par TDIE, « Stratégie portuaire et défis logistiques », octobre 2016

- Paris s'en sort mieux avec des tonnages fluviaux en hausse de 0,9% à 20,2 Mt, portés par le dynamisme de la construction et les chantiers du grand Paris Express. Cela se traduit notamment par la hausse des flux de produits de produits dit « valorisables » (+16,7% à 6 Mt), qui incluent les déblais de chantier.

Les résultats du premier semestre 2017 montrent un frémissement positif pour l'ensemble des trois ports. Le trafic maritime est en hausse de 2%, l'un des meilleurs du range Nord selon HAROPA. Ce bon démarrage est porté notamment par le trafic conteneurs avec un tonnage en hausse de 12,4%. Le trafic fluvial de matériaux de construction progresse lui aussi à +13,5%, preuve du rebond du secteur BTP. Quant à la croisière maritime, le nombre de passagers décolle avec une hausse de plus de 50%.

Les investissements privés se sont élevés à 450 M€ en 2016, accompagnés par 77 M€ d'investissements des trois ports dans les infrastructures, soit 527 M€ d'investissements globaux pour l'année 2016.

1.2.2 Une part importante de l'emploi en région

Une série d'études de l'Insee a permis d'apprécier avec précision ce que représentent les ports de la Vallée de Seine en termes d'emplois. Le Havre peut notamment revendiquer 32 000 emplois sur l'ensemble du complexe industrialo-portuaire, si l'on ajoute les emplois liés au cluster « maritime et portuaire » (14 400) et ceux liés au cluster « industries et services » (17 300). Son aire d'influence s'étend sur un rayon d'une cinquantaine de kilomètres, comprenant désormais la rive gauche de l'Estuaire de la Seine. Quant à la richesse produite par l'ensemble, elle est estimée à 3,7 Mds € en 2009²⁸.

Le complexe industrialo-portuaire de Rouen rassemble pour sa part quelques 18 000 emplois, dont 4200 pour le cluster « maritime et portuaire » et 14 000 dans le cluster « industries et services ». Cette forte présence des industries s'expliquent notamment par la situation géographique du port de Rouen, en fond d'estuaire et donc plus à l'intérieur des terres, ce qui permet une réduction notable des coûts de transports. Son aire d'influence est multipolaire et couvre un territoire qui s'étend sur les deux rives de la Seine, de l'agglomération rouennaise à l'estuaire. La richesse dégagée s'élève à 1,1 Mds €²⁹.

Quant aux dix principales zones portuaires franciliennes, elles emploient quelques 15 600 salariés, dont 3200 pour le cluster « fluvial et portuaire » et 12 400 pour le cluster « industries et services ». Diversifiées, les activités portuaires sont tout de même largement orientées vers le commerce. La richesse dégagée par les établissements portuaires implantés sur les dix zones considérées s'élève à 1,2 Mds € en 2014³⁰.

²⁸ Insee Haute-Normandie, *cahier Aval n°132*, février 2013

²⁹ Insee Haute-Normandie, *cahier Aval n°135*, septembre 2013

³⁰ Insee Analyses Ile-de-France n°65, septembre 2017

1.2.3 Les finances

- Baisse des recettes et hausse des charges

Une mission parlementaire a constaté récemment que la situation financière des grands ports maritimes ne pouvait que se dégrader en raison d'un effet ciseau « lié à une augmentation des charges imposées aux établissements portuaires (impôt foncier, impôt sur les sociétés, baisse de la prise en charge par l'État des coûts de dragage relevant de sa responsabilité, augmentation des coûts de traitement des sédiments de dragage du fait de l'évolution réglementaire...) et à la réduction prévisible de certains produits (nécessité de réduire les droits de ports sur certains trafics stratégiques...) »³¹.

Le même document fait apparaître une situation alarmante quant aux investissements. Sur la période 2006-2014, les 740 M€ d'investissements des ports maritimes d'HAROPA ont été pris en charge à 25% par des subventions publiques. Sur la même période, les ports de Belgique ont réalisé quelques 1 288 M€ d'investissement intégralement subventionnés par le gouvernement flamand.

- Des recettes domaniales faibles

La Cour des comptes s'est alarmée de la faiblesse des recettes domaniales dans la gestion des grands ports maritimes. Sur la période 2008-2015, elles représentaient 25% du chiffre d'affaires des ports du Havre ou de Rouen, contre 35% à Bordeaux et Dunkerque et plus de 40% à Anvers ou Rotterdam. Au Havre, 40% du domaine public artificiel du port ne serait pas encore urbanisé (contre 16% à Marseille). La Cour note que les recettes domaniales ont peu évolué au cours des dernières années, du fait d'une politique insuffisamment dynamique (le renouvellement par tacite reconduction des concessions ne permet pas de renégocier les prix)³².

- Le dragage à la peine

Le dragage des chenaux d'accès est indispensable au bon fonctionnement des ports maritimes, ces derniers accueillant des navires au gabarit toujours plus imposant. La faiblesse de la participation de l'Etat pour le dragage et l'entretien des ouvrages d'accès aux GPM est régulièrement dénoncée³³. Il semblerait qu'elle soit actuellement de 50% du coût total, alors même que le code des transports³⁴ impose à l'Etat de financer ce poste en intégralité. Pour Le Havre, le manque à gagner représenterait 38% de la marge brute d'autofinancement de l'établissement, et 50% à Rouen³⁵. Une hausse de la participation financière de l'Etat a été annoncée au cours du dernier CIMer, pouvant aller jusqu'à 26 M€ en 2017 et 30 M€ en 2018.

³¹ V. Fournyeron et C. Revet, *Attractivité des ports maritimes de l'axe Seine*, juillet 2016

³² Cour des comptes, *Rapport public annuel*, février 2017

³³ Le Sénat estime qu'entre 2006 et 2014, les dotations de l'Etat sur les dragages d'accès aux ports maritimes se sont élevées à 162 M€ pour une charge totale de 342 M€.

³⁴ Article L114-4 du Code des transports.

³⁵ TDIE, *Stratégie portuaire et défis logistiques*, octobre 2016. Selon le CGEDD, en 2014, les dépenses de dragage du GPMH s'élevaient à 16,3 M€ et celles du GPMR à 18,1 M€. La Cour des Comptes indique que le taux de couverture par l'Etat pour le GPMH (c'est-à-dire la part remboursée par l'Etat sur la totalité de la dépense du port) oscille entre 33 et 41%.

| | Le Havre | Rouen | Paris |
|-------------------------------------------------|----------|-------|-------|
| CA 2016 (en M€) | 177,81 | 67 | 94,7 |
| Répartition du CA par postes de recettes | | | |
| <i>Droits de port</i> | 66,5% | 55,8% | 1% |
| <i>Domaine</i> | 29,9% | 28,4% | 83% |
| <i>Autres</i> | 3,6% | 15,8% | 16% |
| CAF (en M€) | 34,5 | 20,5 | 49,3 |

1.2.4 Les missions

Les missions des grands ports maritimes sont clairement énumérées dans la loi du 4 juillet 2008. Dans les limites de leurs circonscriptions, ils veillent « à l'intégration des enjeux de développement durable dans le respect des règles de concurrence » et sont chargés des missions suivantes :

- La réalisation, l'exploitation, et l'entretien des accès maritimes ;
- La police, la sûreté et la sécurité, ainsi que les missions concourant au bon fonctionnement général du port ;
- La gestion et la valorisation du domaine dont il est propriétaire ;
- La gestion et la préservation du domaine public naturel et des espaces naturels dont il est propriétaire ;
- La construction et l'entretien de l'infrastructure portuaire, notamment des bassins et terre-pleins, ainsi que des voies et terminaux de desserte terrestre, notamment ferroviaire et fluviale ;
- La promotion de l'offre de dessertes ferroviaires et fluviales en coopération avec les acteurs concernés ;
- L'aménagement et la gestion de zones industrielles ou logistiques liées à l'activité portuaire ;
- Les actions concourant à la promotion générale du port.

57

Les missions du port autonome de Paris sont assez similaires. La loi stipule que le port autonome est chargé, à l'intérieur de sa circonscription, des travaux d'extension, d'amélioration, de renouvellement, ainsi que de l'exploitation et de l'entretien du port et de ses dépendances. Il assure la gestion du domaine immobilier qui lui est affecté. Il est chargé de la police du port et de ses dépendances. Il peut être autorisé à créer et à aménager des zones industrielles portuaires ou à participer à une telle création ou à un tel aménagement. En matière de domanialité et de travaux publics, le port autonome a les mêmes droits et obligations que l'Etat³⁶.

1.2.5 Le statut des ouvriers-dockers

L'histoire sociale récente des ports a été fortement marquée par les réformes liées à la manutention portuaire et aux ouvriers dockers. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, le législateur a voulu pallier à la grande précarité qui a longtemps été la règle chez les dockers, caractérisée par une forte pénibilité et l'irrégularité des trafics. En 1947, la loi sur l'organisation du travail de manutention dans les ports instaure donc le régime de l'intermittence de l'emploi, permettant aux dockers d'être embauchés à la journée ou à la demi-journée. Les dockers professionnels (titulaire d'une « carte G »)

³⁶ Art L. 5313-2 du code des transports

bénéficiaient d'une indemnité de garantie en cas de chômage forcé. En parallèle, une priorité était accordée aux détenteurs de la carte pour effectuer un certain nombre de travaux de manutention portuaire.

La loi du 9 juin 1992 a mis fin à ces dispositions et signe le retour des dockers au régime de droit commun (CDI). La loi du 4 juillet 2008 a permis d'unifier la manutention dite « horizontale » (dockers, employés par les entreprises de manutention) et « verticale » (grutiers et portiqueurs, employés par les ports). La loi a en fait imposé le « commandement unique » sur les terminaux, puisque l'ensemble des outillages et des personnels ont été transférés aux entreprises de manutention³⁷.

On distingue aujourd'hui deux catégories d'ouvriers-dockers :

- Les ouvriers-dockers mensualisés, employés en CDI depuis la réforme de 1992,
- Les ouvriers-dockers intermittents, employés en CDD, issus du régime de l'intermittence et qui ont souhaité le conserver.

En matière de droit social, les dockers bénéficient de la convention collective nationale unifiée ports et manutention (CCNU) depuis 2011, qui a remplacé la convention collective nationale de la manutention portuaire et la convention collective (dite « verte ») des personnels des ports maritimes.

1.3 La Seine, espace de coopération portuaire

58

Il est possible de remonter loin dans l'histoire pour trouver les prémices d'un projet d'aménagement de la Vallée de Seine. On se contentera ici, par souci de lisibilité, d'évoquer les développements récents du dossier.

1.3.1 Vallée de Seine, un concept et un projet

L'ambition d'une coordination interportuaire sur la Vallée de Seine a été réactivée lors d'un discours du Président de la République Nicolas Sarkozy prononcé au Havre le 16 juillet 2009, sur le thème de la politique maritime de la France. « Je suis venu aujourd'hui au Havre réparer un oubli historique. L'oubli trop long qu'a fait la France de sa vocation maritime ». Ces propos faisaient alors notamment écho aux travaux réalisés par le cabinet de l'architecte Antoine Grumbach et ses associés, « Seine Métropole », dans le cadre de la consultation sur le « Grand Pari de l'Agglomération Parisienne ». L'idée centrale en était que la capitale française, trop continentale et en perte de vitesse dans la compétition des « villes-monde », devait se trouver un nouveau cap, en l'occurrence l'ouverture vers la mer à travers son port naturel, Le Havre.

Les grandes agglomérations se feront les porte-voix de cette ambition à l'occasion de multiples colloques organisés en 2010 au Havre, en 2011 à Rouen, en 2012 à Paris et en 2013 à Caen. D'autres acteurs se font aussi entendre, à commencer par le réseau consulaire. Les CCI de l'Estuaire mandatent ainsi Jacques Attali, qui, entouré d'une équipe d'experts, formule 50 propositions pour offrir à Paris « un accès intégré à la mer ». Enfin, les CCI de Normandie et d'Ile-de-France sont fédérées depuis 2011 au sein de l'association « Paris-Seine-Normandie ».

³⁷ La majorité des informations contenues dans cette section sont issues de www.developpement-durable.gouv.fr

Côté gouvernance, il faut noter la création en 2011 du Commissariat général au développement de la Vallée de la Seine, présidé par Antoine Rufenacht. Dans un rapport remis en février 2012, il préconisait alors de financer, entre autres, des infrastructures incontournables pour réaliser le « Seine Gateway » : on citera par exemple la ligne nouvelle Paris-Normandie (LNPN), la réalisation de l'A104, d'un lien fluvio-maritime dans le port du Havre... Il proposait également d'entreprendre la fusion des ports du Havre, de Rouen et de Paris.

Le commissariat est supprimé en novembre 2012 à la suite des élections présidentielles. Le ministre des transports annonce alors la nomination d'un « délégué interministériel au développement de la Vallée de la Seine », en la personne de François Philizot. Dans une démarche associant l'État et les trois régions concernées (Ile-de-France, Basse-Normandie et Haute-Normandie), un schéma stratégique est rédigé en 2015, dont les orientations seront ensuite déclinées dans un Contrat de projet interrégional Etat-Régions (CPIER) 2015-2020, toujours en vigueur. Les actions du CPIER sont articulées autour de trois axes principaux : la gestion de l'espace et le développement durable, la maîtrise des flux et des déplacements, et enfin le développement économique, l'enseignement supérieur et la recherche. Les cofinancements annoncés s'élèvent à 932 M€.

1.3.2 De la coopération à HAROPA

La coopération interportuaire sur la Vallée de la Seine découle des prises de positions multiples liées au développement de l'Axe Seine. Antoine Rufenacht rappelait ainsi que « *l'Axe Seine doit se construire comme un gateway, un réseau de places interconnectées [...] comme il s'en construit dans le monde* » à l'instar de Pékin, Shanghai, Séoul, Sao-Paulo.

La première structure commune de gouvernance est le conseil de coordination interportuaire de la Seine (CCIS), créé par décret en 2009 en application de la réforme de 2008. Il réunit les trois de Paris, Rouen et Le Havre et se compose de représentants de l'Etat, des collectivités territoriales, des ports, des établissements gestionnaires d'infrastructures et de personnalités qualifiées. Il se réunit deux fois par an. La loi précise que « le conseil de coordination interportuaire doit permettre d'assurer la cohérence des actions des GPM et, le cas échéant, de ports autonomes fluviaux, s'inscrivant dans un même ensemble géographique ou situés sur un même axe fluvial ». Son objectif est d'adopter un document de coordination qui trace les grandes orientations en matière de développement, de projets d'investissement et de promotion des ports qui y sont représentés.

Avec comme objectif de donner une réalité opérationnelle à la coopération, les dirigeants des trois ports décident en 2012 de la mise en place d'un groupement d'intérêt économique (GIE), HAROPA (acronyme du HAvre, ROuen, Paris, ou pour les anglophones *Harbour of Paris*). Le GIE s'appuie sur un conseil d'administration composé des directeurs des ports de Paris, Rouen et Le Havre. La présidence est assurée à tour de rôle pour une durée d'un an par chacun des trois directeurs généraux.

Le GIE s'est par ailleurs doté d'une organisation administrative spécifique, avec un directeur général délégué (Antoine Berbain). Il est entouré de plusieurs directions : stratégie et développement, réseaux, commerciale et marketing, communication et affaires européennes. Les équipes se rencontrent chaque mois en COMEXI (comité exécutif interportuaire) pour examiner les sujets communs aux trois ports.

Les effectifs du GIE sont constitués de salariés des trois ports mis à disposition. Il comptait en 2015 130,7 ETP.

Le GIE HAROPA s'est donné pour objectifs :

- de construire des chaînes logistiques durables, notamment en veillant à l'organisation de l'intermodalité et des besoins d'accès à l'hinterland ;
- d'aménager et d'exploiter de manière durable le réseau portuaire, en prenant soin de concilier biodiversité, qualité de vie et développement économique ;
- de bâtir un système logistique performant, au service des clients, tout en contribuant à faire de la Seine un territoire touristique attractif.

L'alliance des trois ports affiche ainsi un trafic maritime total de 91,4 Mt en 2015 et un trafic conteneurisé de 2,67 MEVP. Dans cet ensemble, chaque entité développe ses propres spécificités :

- Le Havre est le premier port à conteneurs pour le commerce extérieur de la France et le deuxième port français pour l'approvisionnement en pétrole brut ;
- Rouen s'affiche comme le premier port exportateur de céréales d'Europe de l'Ouest et bénéficie de 33 terminaux spécialisés répartis le long de la Seine ;
- Paris, premier port intérieur français, met en avant ses 900 ha d'espace portuaire et sa surface d'entrepôts d'un million de m².

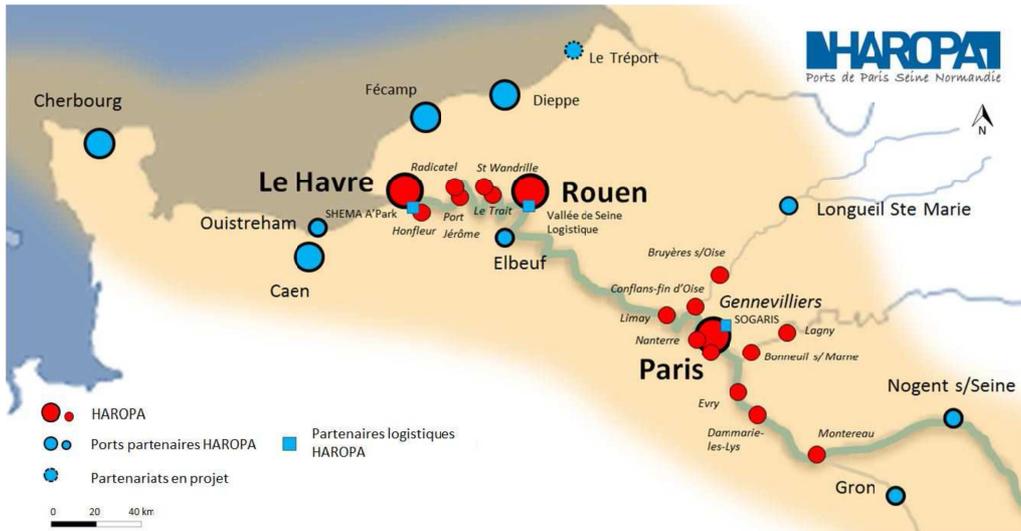
HAROPA prend soin d'organiser sa visibilité auprès des institutions européennes, comme en témoignent les trois projets stratégiques portés ou soutenus par le GIE lors de l'appel à projet RTE-T de 2015 : l'approfondissement du chenal du port de Rouen, la modernisation de l'itinéraire ferroviaire Serqueux-Gisors et les études concernant l'accès fluvial direct à Port 2000.

1.3.3 Les partenariats

HAROPA a signé des partenariats avec les ports situés dans son hinterland direct (voir carte ci-dessous). Il s'agit pour le GIE d'élargir l'offre présentée à ses clients et d'affirmer sa marque sur le territoire. Pour les ports « partenaires », l'intérêt est d'abord de bénéficier de la notoriété d'HAROPA pour leur développement et de renforcer leur offre logistique via l'interconnexion avec les réseaux des trois ports de la Vallée de Seine.

Parmi les « ports partenaires », on trouve les ports de Nogent-sur-Seine, de Gron, Port Angot (Saint-Aubin-les Elbeuf), Dieppe, Ports Normands Associés (Caen et Cherbourg) et Fécamp. Un « partenariat logistique » a également été signé avec la SHEMA, une société spécialisée dans l'aménagement et le développement économique.

Les ports partenaires d'HAROPA



2. Les ports et la performance : des critères d'appréciation multiples

L'objectif est clairement formulé dans la lettre de saisine reçue par le CESER : faire de l'ensemble portuaire HAROPA un acteur majeur en Europe passe « par le renforcement de la performance portuaire, l'amélioration de la desserte de l'hinterland et une offre domaniale lisible et du meilleur niveau ».

En l'occurrence, la desserte de l'hinterland et la politique foncière sont deux critères d'appréciation parmi d'autres de ce que l'on peut appeler la performance portuaire. Il faut aussi considérer le coût du passage portuaire, les services à la marchandise, l'environnement socio-économique, les impacts environnementaux, la gouvernance... La performance portuaire est donc un savant mélange de tous ces éléments, dont l'orchestration n'est pas chose aisée.

2.1 Gouvernance: tour d'horizon des pratiques

Sans surprise, il existe à travers le monde autant de pratique de gouvernance que de ports. Ce bref panorama précise la situation des ports de la Vallée de Seine avant de s'intéresser aux ports à travers le monde. Enfin, quelques solutions juridiques françaises sont présentées.

2.1.1 La gouvernance des ports de la Vallée de Seine

Paris et Rouen/Le Havre ont des statuts différents, mais ils partagent une tutelle commune : celle de l'Etat.

- Le port de Paris

Établissement public sous tutelle du ministère de l'Environnement, le port de Paris est doté d'un conseil d'administration de 32 membres, composé de représentants de l'Etat, de collectivités locales d'Ile-de-France³⁸, de personnalités qualifiées et de représentants du personnel. Il est présidé par Catherine Rivoallon (chef du département international du groupe Monoprix) depuis le 6 mai 2015.

La directrice générale, Régine Bréhier, met en œuvre la stratégie portuaire. Le port est organisé en quatre agences portuaires (Seine-Amont, Saine-Aval, Paris-Seine et Gennevilliers).

- Les ports de Rouen et du Havre

Nés de la réforme portuaire de 2008, les grands ports maritimes sont constitués d'un directoire, où l'on retrouve le directeur général et ses adjoints. Cette instance, qui assure la direction de l'établissement, se trouve sous le contrôle d'un conseil de surveillance, qui arrête les orientations stratégiques de l'établissement et exerce le contrôle permanent de sa gestion. Dans l'esprit du législateur, ces deux entités ont été dissociées afin de séparer le contrôle de la gestion. Le conseil de surveillance constitue en son sein un comité d'audit qui l'assiste dans sa fonction de garant du contrôle interne et de la fiabilité des informations fournies à l'Etat. Enfin, un conseil de

³⁸ A ce jour, un siège est dédié à la Région Ile-de-France, 2 au Conseil de Paris, 7 aux Conseil départementaux et un pour la commune dans laquelle est implantée la plus importante zone portuaire de l'établissement public, en l'occurrence Gennevilliers.

développement représente les milieux professionnels, sociaux et associatifs ainsi que les collectivités territoriales. Il est notamment consulté sur le projet stratégique et la politique tarifaire.

| Instance | Composition | Président(e) de la structure | |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| | | Rouen | Le Havre |
| Conseil de surveillance | <ul style="list-style-type: none"> • 5 représentants de l'Etat, • 5 représentants des collectivités territoriales (2 de la Région et 3 d'autres collectivités, dont au moins 1 du Département), • 3 représentants du personnel de l'établissement public, • 5 personnalités qualifiées dont un représentant élu de chambre consulaire et un représentant du monde économique | M. Frédéric Henry | Mme Emmanuèle Perron |
| Comité d'audit | Élu au sein du conseil de surveillance. Comprend au moins un représentant de la Région. Le commissaire du Gouvernement et l'autorité chargée du contrôle économique et financier assistent aux séances avec voix consultative. Le président du conseil de surveillance n'en fait pas partie | | |
| Directoire | Pour chaque GPM, le nombre de membre est déterminé par décret. Le président du directoire est nommé par décret, après avis du président du Conseil régional. Il porte le titre de directeur général | M. Nicolas Occis | M. Hervé Martel |
| Conseil de développement | 4 collèges (représentants de la place portuaire, des personnels, des collectivités territoriales et des personnalités qualifiées) | M. Jean-Philippe Laillé | M. Jean-Louis Le Yondre |

L'objectif de la réforme était aussi de se prémunir de conflits d'intérêts potentiels, ce qui explique pourquoi les représentants des unions maritimes portuaires locales ne siègent plus dans les instances décisionnelles mais dans les instances consultatives³⁹.

La loi relative à « l'économie bleue », adoptée en 2016, a fait évoluer dans son article 3 la gouvernance des ports. Une place plus importante est ainsi accordée aux Régions dans toutes les instances de gouvernance. Par ailleurs, la loi prévoit la création d'une commission des investissements au sein du conseil de développement, composée de deux collèges public/privé⁴⁰ à parité et présidée par le président du Conseil régional ou son délégué⁴¹.

³⁹ La Cour des Comptes a rappelé dans son rapport de février 2017 que le président de l'union portuaire locale de Rouen siégeait toujours dans le conseil de surveillance du GPMR et indique qu'il « *convient désormais de remédier à cette situation dans les plus brefs délais* ».

⁴⁰ La loi précise les modalités de calcul du nombre de représentant dans chacun des collèges. Elle stipule ainsi que le collège des investisseurs publics est proportionnel à leur niveau d'investissement, de même que pour les investisseurs privés. Ces derniers doivent être titulaires d'un titre d'occupation supérieur ou égal à dix ans.

⁴¹ Le décret 2017-423 du 28 mars 2017 vient préciser que la commission des investissements dispose d'un délai de trois mois à compter de sa saisine par le président du directoire pour rendre son avis sur le projet stratégique du grand port

2.1.2 Les exemples étrangers

Avec la réforme de 2008, les ports français sont passés, à l'instar des autres places portuaires européennes, du modèle du « toolport » (port opérateur) à celui du « landlord port », qui privilégie la gestion privée des outils et services portuaires. Leur rôle a donc été recentré vers des activités de coordination stratégique, dans un univers qui inclut de plus en plus d'acteurs, dont les collectivités locales. Les ports hanséatiques (Anvers, Rotterdam, Hambourg) ont évolué « vers des organisations concurrentielles qui demeurent cependant étroitement contrôlées par le pouvoir local »⁴² :

- à Anvers, la régie communale a cédé la place en 1997 à une régie communale autonome, administrée par un conseil d'administration et soumise au droit sur les sociétés commerciales et à la comptabilité des entreprises. L'autorité portuaire a ainsi un pouvoir de décision et de gestion quotidienne indépendant de l'autorité municipale, bien que cette dernière soit actionnaire à 100% du port (voir aussi tableau ci-après) ;
- à Rotterdam, l'autorité portuaire est une entreprise anonyme non-côtée (*unlisted public limited company*) détenue à 70% par la municipalité et 30% par le gouvernement néerlandais. Elle est gérée au quotidien par un comité de direction (similaire au « directoire » des GPM) et rend compte de son action à un conseil de surveillance (*supervisory board*) ainsi qu'à l'assemblée générale des actionnaires. Cette dernière nomme et révoque les directeurs. Les membres du Conseil de surveillance sont désignés pour 4 ans renouvelable deux fois (soit 12 ans au maximum) ;
- à Hambourg, l'autorité portuaire gère le port pour le compte de la ville-Etat de Hambourg. HPA (Hamburg Port Authority) s'occupe des infrastructures terrestres et maritimes, de la régulation des trafics, du réseau ferré portuaire, du parc immobilier et des affaires économiques.

maritime et sur les projets d'investissements publics d'infrastructures d'intérêt général à réaliser sur le domaine portuaire et à inclure dans le projet stratégique.

⁴² Lévêque L., *Le nouveau rôle des autorités portuaires dans l'adaptation des clusters aux enjeux de la globalisation*, L'Espace Politique, janvier 2012. A consulter en ligne sur espacepolitique.revues.org.

| L'écosystème du port d'Anvers | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Acteurs publics</i> | | <i>Autres acteurs</i> | |
| Niveau municipal | L'autorité portuaire <i>Gère et entretien les quais, ponts, terrains..., veille à l'efficacité et à la sécurité du trafic portuaire, effectue des travaux de dragage, assure la promotion du port en Belgique et à l'étranger</i> | Acteurs économiques | Alfaport <i>Fédération d'entreprises logistiques et portuaires</i> |
| Niveau régional | Autorité flamande de la mobilité et des travaux publics <i>Gère l'entretien des accès aux ports flamands</i> | | CEPA <i>Organisation représentant les employeurs portuaires en charge du paiement des dockers, de la négociation des conventions collectives...</i> |
| | | Agence flamande des services maritimes <i>En charge de la sécurité des trafics maritimes à destination des ports flamands, des opérations de sauvetage en mer et de la prévention des inondations</i> | Natuurpunt <i>Association belge de défense de l'environnement, qui travaille en collaboration étroite avec l'autorité portuaire</i> |
| Niveau fédéral | Douanes | Acteur environnemental | |
| | Police portuaire et de la navigation | | |
| | Autorité sanitaire | | |

L'OCDE a procédé à une analyse de l'implication des autorités locales dans la gouvernance des ports, reposant sur des exemples pris à travers le monde, et des effets qui en résultent⁴³. Il apparaît que la majorité des cinquante plus grands ports du monde sont la propriété exclusive des gouvernements nationaux. Un tiers seulement impliquent les autorités locales, en totalité ou pour partie. La gouvernance exclusive d'un port par une autorité locale est l'exception, cela pouvant être observé en Europe du Nord et aux Etats-Unis.

Les institutions locales sont représentées dans les instances décisionnelles de nombreux ports et ont souvent leur mot à dire sur la nomination du directeur et de son conseil d'administration, sur le budget ou encore sur la planification. Il est également fréquent que les usagers du port soient membres des instances décisionnelles.

⁴³ OCDE, *Local Governments and Ports*, mai 2017

Il ressort de l'étude menée par l'OCDE que l'implication des autorités locales a un effet globalement positif sur le port, notamment sur l'emploi ou sur l'environnement. Quatre recommandations principales sont formulées :

- développer des solutions sur mesure pour chaque port, sans chercher à copier des modèles qui ne conviendraient pas aux différents contextes nationaux ;
- encourager la décentralisation la gouvernance portuaire dans les pays qui connaissent encore un fort degré d'implication de l'Etat dans les ports, au profit de l'emploi et de l'économie locale ;
- coordonner les investissements publics à un niveau national, voir supra-national ;
- s'assurer que les ports ne soient pas entièrement tournés vers leurs profits mais sur leur empreinte territoriale.

2.1.3 Les possibilités offertes par le droit français

Si le régime juridique des ports de Paris, Rouen et Le Havre devait évoluer, plusieurs hypothèses ont été formulées par les différents acteurs auditionnés par le CESER, dont on trouvera ci-après un récapitulatif.

- L'autorité portuaire

Il convient d'abord de déterminer qui a l'autorité sur la place portuaire, ou, en d'autres termes, qui en est propriétaire. Selon les cas, il peut s'agir de l'Etat (à l'instar des GPM), d'une collectivité locale (ex : le Conseil départemental de Seine-Maritime pour le port de Fécamp) ou d'un syndicat mixte⁴⁴ (ex : PNA pour les ports de Caen et Cherbourg, par association entre la Région Normandie et les Départements du Calvados et de la Manche). L'hypothèse d'un propriétaire privé ne se rencontre pas en France, contrairement à d'autres pays (ex : Grèce).

- Le mode d'exploitation

L'autorité propriétaire du port peut gérer directement le port (c'est-à-dire en régie, sous la forme d'un établissement public industriel et commercial (EPIC). L'EPIC est le statut juridique actuel des grands ports maritimes de Rouen et du Havre et du port autonome de Paris. Citons également le port de Dieppe qui est un cas quasi-unique en France de gestion en régie d'un port décentralisé. Un établissement public est défini comme une personne morale de droit public disposant d'une autonomie administrative et financière afin de remplir une mission d'intérêt général, précisément définie, sous le contrôle de la collectivité publique dont il dépend (État, région, département ou commune). Certains acteurs interrogés par le CESER ont préconisé que les ports de la Vallée de Seine conservent leur statut d'établissement public, mais qu'ils soient encadrés par un EPIC « de tête », qui prendrait la place du GIE actuel. Les conseils de surveillance mis en place au sein de cet EPIC de tête et des EPIC inférieurs pourraient refléter davantage la variété des acteurs présents sur le port.

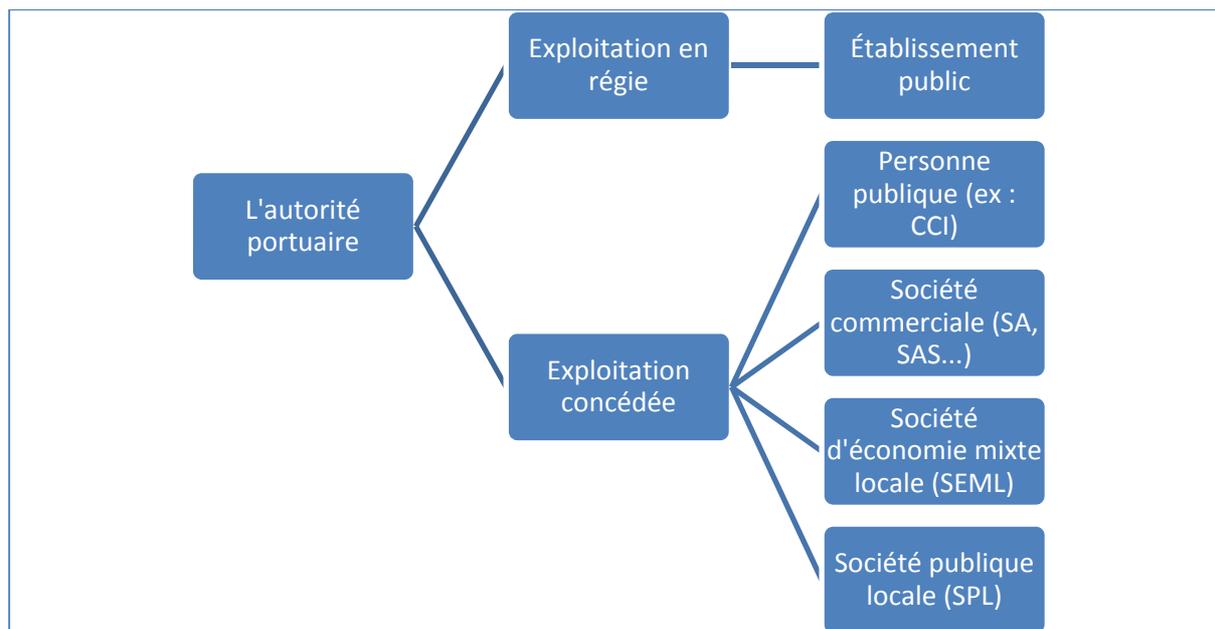
⁴⁴ Le syndicat mixte est un groupement de collectivités. Il est dit « fermé » lorsqu'il ne regroupe qu'une catégorie d'acteurs (ex : les communautés de communes) et « ouvert » lorsqu'il associe des collectivités territoriales et d'autres personnes morales de droit public (ex : CCI). Un syndicat mixte doit comprendre au moins une collectivité territoriale ou un groupement de collectivités.

Si le port n'est pas exploité en régie, c'est donc qu'il a été concédé. Dans ce cas, on recense plusieurs modes d'exploitation :

- une personne publique, à l'instar des CCI. La CCI du littoral Normand-Picard gère par exemple le port départemental du Tréport ;
- une société commerciale classique (de type SA ou SAS), à laquelle des personnes publiques peuvent prendre part. Citons Port de Cherbourg SAS, un groupement alliant la CCI de Cherbourg et Louis Dreyfus Armateurs pour la gestion de la partie Ouest du port de Cherbourg, sur délégation de PNA.
- la société d'économie mixte locale (SEML) fait exception au principe général d'interdiction de prise de participation des collectivités territoriales au capital des sociétés anonymes. Leur forme juridique est pourtant similaire : il s'agit d'une société dont le capital est divisé en actions et qui est constituée entre des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Son organisation et son fonctionnement sont régis par le code du commerce. Une collectivité territoriale peut donc créer une SEML, dans la limite des compétences qui lui sont reconnues par la loi. A noter que les collectivités qui en sont membres doivent détenir, séparément ou à plusieurs, plus de la moitié du capital. Le principal intérêt de ce type de structure est qu'elle permet l'association d'acteurs privés. Des observateurs ont toutefois fait remarquer que ce régime avait besoin d'un objet précis pour être efficient (par exemple, la gestion des ports de plaisance de la Manche ou de celui du Havre fonctionnent déjà en SEM) ;
- la société publique locale (SPL), dont le champ d'intervention recouvre globalement celui des SEML citées précédemment, mais dont les collectivités territoriales détiennent la totalité du capital.

Toutes ces formes d'organisations présentent un certain nombre d'avantages, mais aucune ne permet la représentation simultanée des trois catégories d'acteurs considérées : Etat, collectivités territoriales, représentants socio-économiques. La solution devra peut-être venir de la création d'un régime juridique spécifique.

Schéma récapitulatif des différents modes d'exploitation des ports français



Autre problématique, celle de la coordination interportuaire. Là aussi, plusieurs solutions existent dans le droit actuel, mais rien n'indique que l'une d'entre elles soit satisfaisante sur la problématique des ports de la Vallée de Seine. On peut recenser :

- le conseil de coordination interportuaire a été institué par la loi. Il vise à « assurer la cohérence des actions d'un ou de plusieurs grands ports maritimes et, le cas échéant, de ports fluviaux, s'inscrivant dans un même ensemble géographique ou situés sur un même axe fluvial ». Il regroupe des représentants de l'Etat, des collectivités territoriales, des ports concernés ainsi que des personnalités qualifiées et des représentants des établissements gestionnaires d'infrastructures terrestres ou de l'établissement public chargé de la gestion des voies navigables peut être créé par décret. Ce conseil adopte un document de coordination relatif aux grandes orientations en matière de développement, de projets d'investissement et de promotion des ports qui y sont représentés dans le but d'élaborer des positions communes par façade sur les enjeux nationaux et européens. Ce document peut proposer des modalités de mutualisation de leurs moyens d'expertise et de services, y compris de dragage et de remorquage.
- le groupement d'intérêt économique (GIE) est le régime juridique actuel d'HAROPA. Le but d'un tel groupement est de faciliter l'activité économique de ses membres et non de réaliser des bénéfices pour lui-même. Il jouit de la personnalité morale. Sa nature est hybride dans la mesure où il s'agit d'une entité propre mais qui permet de conserver l'autonomie de chacun de ses membres. A noter que les collectivités locales ne sont pas autorisées à participer à un GIE, sauf autorisation préalable prise par décret en Conseil d'Etat.
- Le groupement d'intérêt public (GIP) permet à des personnes morales de droit public ou privé d'exercer ensemble une activité d'intérêt général à but non-lucratif, en mettant en commun les moyens nécessaires à son exercice.

2.2 Compétitivité : les ports au banc d'essai

2.2.1 Sur les parts de marchés

En octobre 2011, un rapport de l'OCDE⁴⁵ s'est livré à une évaluation de la performance des ports de l'Axe Seine, qu'il a jugé « déclinante » au cours de la dernière décennie. Il note ainsi que les parts de marchés des ports maritimes de l'Axe Seine (Le Havre, Rouen et Caen) dans le Nord-Ouest de l'Europe sont passées de 9,9% en 2001 à 8,6% en 2010, du fait notamment de taux de croissance peu importants au Havre. Parmi les explications, le rapport cite des relations sociales difficiles, un manque relatif de concurrence et des liaisons limitées avec l'arrière-pays pour les modes massifiés.

Dans le suivi-évaluation de la DTA de l'Estuaire de la Seine mis en place par la DREAL⁴⁶, l'un des indicateurs (Q1) concerne la compétitivité de l'offre portuaire. L'actualisation 2015 fait ressortir que Le Havre se maintient comme le premier port français de conteneurs et qu'il représente plus de la moitié du trafic conteneurisé du pays. Concernant ses parts de marchés au niveau européen, il se stabilise à la 5^e place pour le trafic conteneurisé, mais se situe toujours loin derrière ses concurrents de Rotterdam et Anvers. Pour Rouen, la DREAL note qu'il s'agit du premier port européen exportateur de céréales et que, bien que concurrencé par le port de La Rochelle, il n'en demeure pas moins le premier port français recevant des céréales dans ses silos. Sa place de port exportateur lui est notamment conférée par les bonnes relations entretenues avec ses clients du Maghreb et de l'Inde/Asie.

70

Evolution des parts de marché du Grand Port Maritime du Havre au niveau européen (en milliers d'EVP)

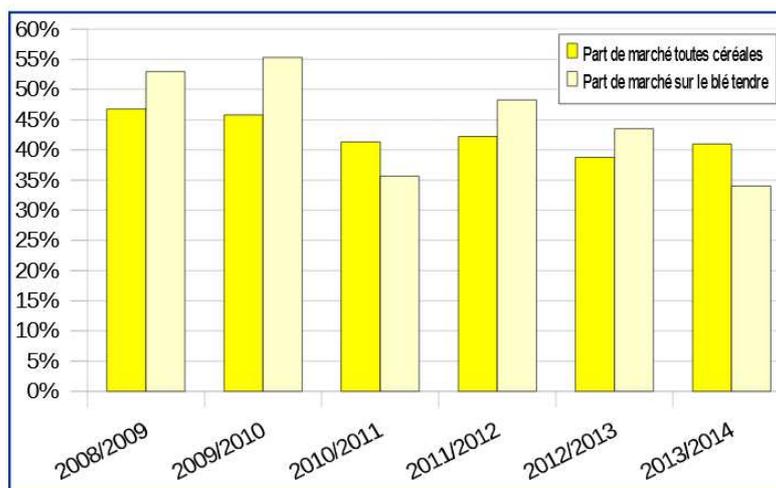
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Part de marché 2014 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------|
| LE HAVRE | 2 240 | 2 358 | 2 215 | 2 306 | 2 486 | 2 552 | 6,16 % |
| ZEEBRUGGE | 2 328 | 2 500 | 2 206 | 1 953 | 2 026 | 2 047 | 4,94 % |
| ANVERS | 7 310 | 8 468 | 8 664 | 8 635 | 8 578 | 8 978 | 21,69 % |
| ROTTERDAM | 9 743 | 11 146 | 11 876 | 11 865 | 11 664 | 12 298 | 29,71 % |
| BRÈME | 4 564 | 4 876 | 5 915 | 6 134 | 5 830 | 5 796 | 14,00 % |
| HAMBOURG | 7 008 | 7 896 | 9 014 | 8 864 | 9 253 | 9 729 | 23,50 % |
| TOTAL | 33 913 | 37 248 | 39 890 | 39 757 | 39 837 | 41 400 | |
| Part de marché du Havre | 6,70 % | 6,33 % | 5,55 % | 5,80 % | 6,24 % | 6,16 % | |

Source : DTA Estuaire Seine, Dispositif de suivi-évaluation, Actualisation 2015, DREAL Normandie

⁴⁵ Merk O. et al., *Compétitivité des villes portuaires : le cas de l'Axe Seine (Le Havre, Rouen, Paris, Caen) – France* (2011), Éditions OCDE

⁴⁶ Depuis 2006, un dispositif de suivi-évaluation de la Directive Territoriale d'Aménagement (DTA) de la Vallée de Seine a été mis en place. Il repose sur onze questions évaluatives qui s'appuient sur des indicateurs renseignés à intervalles réguliers. Plus d'informations sont à retrouver sur : <http://www.normandie.developpement-durable.gouv.fr/conseil-de-l-estuaire-suivi-evaluation-de-la-dta-a65.html>

Evolution des parts de marché du Grand Port Maritime de Rouen au niveau national (par années céréalières)



Source : DTA Estuaire Seine, Dispositif de suivi-évaluation, Actualisation 2015, DREAL Normandie

Sur l'ensemble des ports d'HAROPA, et en remontant plus loin dans le temps, on constate que le décrochage de la Vallée de Seine est ancien pour le trafic conteneur, plus récent lorsque l'on considère l'ensemble des trafics.

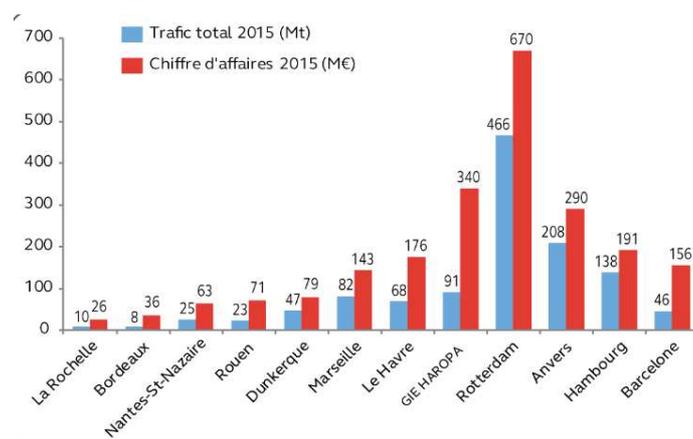
Part de marché HAROPA par rapport aux ports de la rangée nord

| | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 | 2015 |
|------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
| PDM tous trafics | 10,94% | 10,21% | 10,73% | 9,78% | 8,77% | 7,66% |
| PDM conteneurs | 9,13% | 7,20% | 7,07% | 6,86% | 6,05% | 6,12% |

Source : Rapport de V. Fournyeron et C. Revet, *Attractivité des ports maritimes de l'axe Seine*, juillet 2016

Les derniers chiffres consolidés dont on dispose (2016) confirment ce positionnement : l'ensemble HAROPA reste positionné à la 5^e place du range Nord, avec 87,1 Mt, loin derrière Rotterdam à 461,2 Mt. Un rapport récent de la Cour des comptes à ce sujet confirme ces analyses et démontre que l'objectif de performance et de compétitivité des ports français n'est pas encore atteint, graphiques à l'appui (voir ci-après).

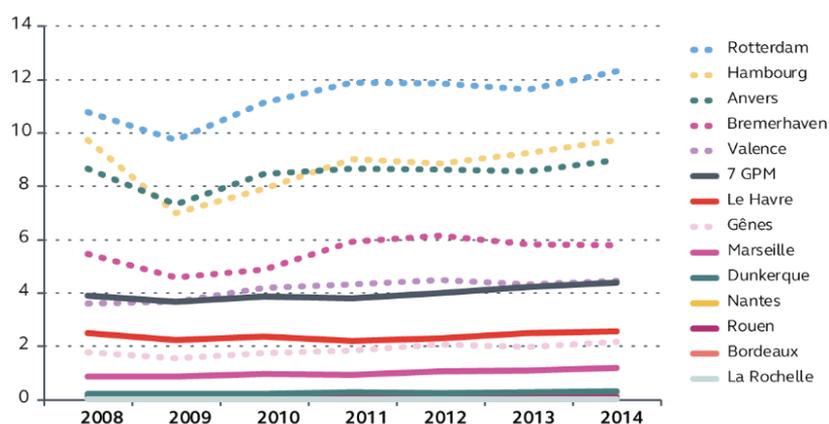
Les ports maritimes français et leurs principaux concurrents européens



Source : Cour des Comptes, Rapport annuel février 2017

La réforme portuaire de 2008 avait été pensée comme une réponse à ce déficit de compétitivité, mais force est de constater la diminution des trafics et des parts de marché des GPM français en général, et des ports de la Vallée de Seine en particulier. Une situation très nette sur le front du trafic des conteneurs

Variation du trafic conteneurs (en EVP), pour les ports français et leurs principaux concurrents



Source : Cour des comptes, Rapport annuel février 2017

2.2.2 Sur le coût du passage portuaire

Moins connu du grand public, le coût du passage portuaire⁴⁷ est pourtant un élément déterminant pour convaincre un armateur de faire escale. Une étude menée en 2013 par la DGITM⁴⁸ a mis en évidence que le port du Havre était correctement positionné vis-à-vis de ses concurrents pour les navires porte-conteneurs, et que son handicap relevait davantage des coûts liés au transfert depuis ou vers les modes terrestres et à une massification encore limitée.

⁴⁷ Les coûts d'escale recensés, soit le chenalage, les services portuaires, les droits de ports, le coût du navire à quai et la manutention)

⁴⁸ Citée par V. Fournyeron et C. Revet, *Attractivité des ports maritimes de l'axe Seine*, juillet 2016

2.3 Stratégie portuaire : entre optimisme et réalisme

Les nouveaux projets stratégiques (2014-2019) des grands ports maritimes ont tiré les enseignements des exercices précédents, pour lesquels les hypothèses de trafic avaient été nettement surestimées. La Cour des comptes a toutefois noté la persistance d'un manque de hiérarchisation des investissements, ainsi que « *des décalages importants par rapport à la date de renouvellement théorique des projets, lié à la lourdeur du processus consultatif, qui se révèle par ailleurs d'une portée limitée*⁴⁹ ». La Cour ajoute enfin que les projets hésitent souvent entre réalisme financier, stratégie de développement et outil de communication, sans pour autant définir de véritable stratégie.

2.3.1 Au Havre : le défi du conteneur

Le projet stratégique du GPMH a été approuvé par le Conseil de surveillance le 26 juin 2015. Il souligne tout particulièrement le potentiel de développement du trafic de conteneur et propose plusieurs scénarios de trafic à l'horizon 2020, du plus timide (3,5 M EVP) au plus optimiste (4,8 M EVP). Sur les trafics industriels (pétrole, charbon, véhicules, colis lourds...), socle historique de l'activité du port, le projet stratégique n'entrevoit pas d'évolution majeure d'ici à 2019. L'activité de croisière est en revanche créditée de perspectives intéressantes.

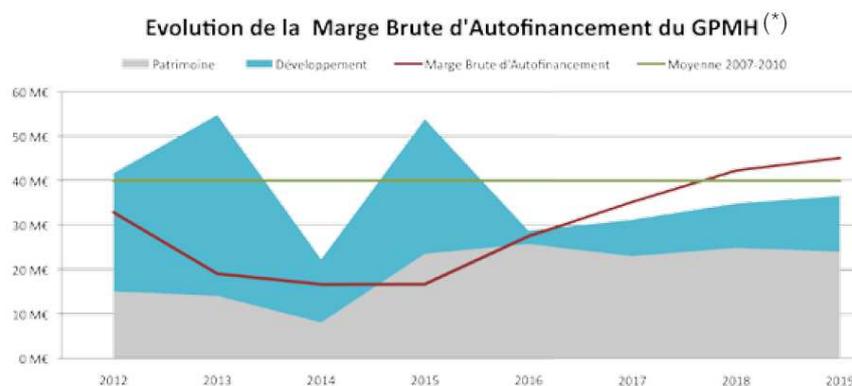
Sur le volet intermodal, le GPMH réaffirme sa volonté de dynamiser les offres ferroviaires et fluviales, notamment en préservant la capacité d'accès des trains de fret en assurant une fiabilité maximale des sillons, et en réussissant la mise en service du terminal multimodal. Des financements européens (dans le cadre du RTE-T) seront sollicités, notamment en faveur de l'itinéraire via Serqueux-Gisors.

Objectifs d'évolution des modes massifiés au Havre (conteneurs)

| 2008, 2013 et scénario tendanciel 2020 | | | |
|----------------------------------------|-------|--------|------|
| | Route | Fleuve | Fer |
| 2008 | 86% | 7,4% | 6,6% |
| 2013 | 85,5% | 9,9% | 4,6% |
| 2020 | 75,4% | 13,6% | 11% |

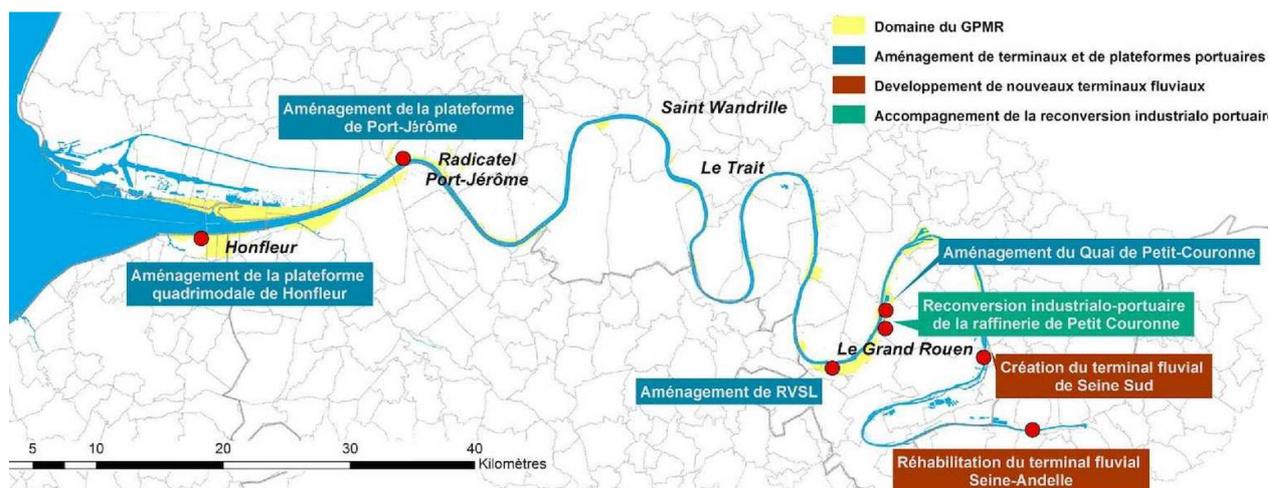
Sur le plan environnemental, l'objectif phare consiste à perfectionner la mise en œuvre d'une gestion durable du territoire, en s'appuyant sur le Schéma de Développement du Port et de la Nature (SPDN). Enfin, sur le plan financier, l'enjeu principal consiste à rétablir la capacité d'autofinancement qui s'est nettement réduite au cours des dernières années, en actionnant plusieurs leviers, notamment l'amélioration des recettes via l'augmentation des volumes et l'adaptation de la politique tarifaire domaniale.

⁴⁹ Cour des Comptes, *Rapport public annuel*, février 2017



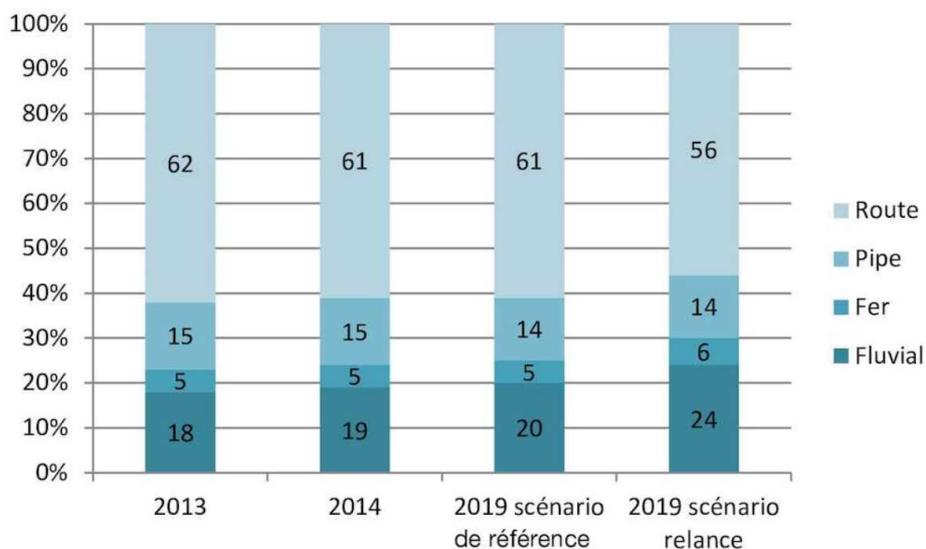
2.3.2 A Rouen, réussir à consolider les trafics historiques

Approuvé le 2 octobre 2015, le projet stratégique du GPMR met en avant sa forte tradition industrielle et de stockage/distribution, et notamment sa spécialisation dans les trafics de céréales, de produits agroalimentaires ou de produits énergétiques raffinés. Son positionnement géographique, en fond d'estuaire, lui permet également de relier un vaste hinterland et de proposer des solutions diversifiées et peu onéreuses aux acteurs de la chaîne logistique.



Son ambition, en scénario de référence, est d'atteindre 25 Mt en 2019 (ou 27 Mt en scénario « de reprise »). Ces prévisions reposent sur des hypothèses de consolidation des trafics historiques (céréales, agro-industrie, engrais) et de montée en puissance de nouveaux trafics (bois-énergie, produits valorisables, éoliennes terrestres, granulats marins...). En parallèle, le port veut contribuer à la montée en puissance des acheminements fluviaux (25% contre 20% aujourd'hui) et ferroviaire (10% contre 7% actuellement).

Prévisions d'évolution des parts modales sur la période 2014 - 2019



Sur le plan des investissements, quatre projets sont mis en avant : l'achèvement du programme d'approfondissement du chenal (124 M€), les rempiètements et aménagements de quai (38 M€), l'aménagement de plateformes logistiques et multimodales (30 M€) et la modernisation des réseaux terrestres et routiers (18 M€).

En matière de gestion financière, l'axe principal d'optimisation portera sur la maîtrise des dépenses, à travers la mise en place d'une politique des achats, l'optimisation des coûts de dragage et de gestion patrimoniale et une évolution maîtrisée de la masse salariale. Le GPMR s'est fixé une capacité d'autofinancement moyenne de 14 M€ chaque année sur la durée du projet stratégique.

2.3.3 A Paris, la perspective du Canal Seine-Nord...

Approuvé le 3 juin, le projet stratégique du port de Paris s'inscrit dans une temporalité légèrement différente (2015-2020) de celle du Havre et de Rouen. Il commence par rappeler que le port de Paris est le premier port fluvial de France pour le trafic de marchandises et le premier port fluvial mondial dans le domaine du tourisme. Exploitant 70 sites portuaires, le port contribue à l'ouverture de la région parisienne vers sa façade maritime. Après avoir fait un bilan contrasté de la mise en œuvre du précédent document, le projet stratégique liste les enjeux structurants d'ici à 2020, parmi lesquels sont notés la persistance d'un contexte économique et budgétaire défavorable, la recomposition territoriale, la concrétisation des chantiers du Grand Paris (et notamment Port Seine-Métropole Ouest, sur un projet dédié au BTP) et bien sûr la relance du Canal Seine-Nord Europe.

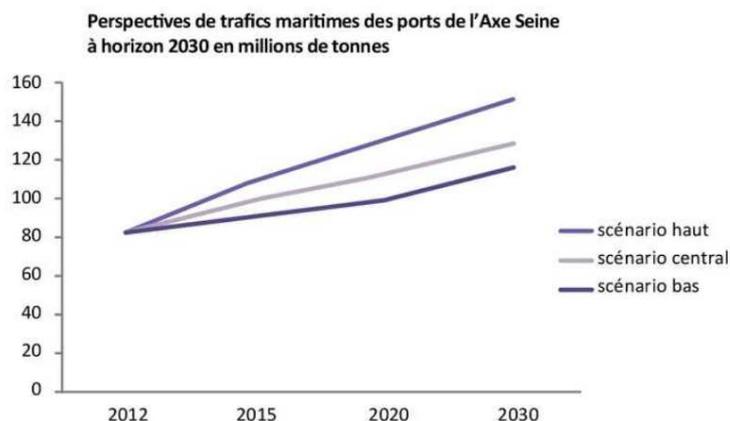
Si le projet fait ensuite état de la stratégie patrimoniale, commerciale et multimodale du port de Paris de façon assez exhaustive, il ne donne pas d'objectifs chiffrés précis mais des ambitions appuyées sur quelques actions concrètes.

2.3.4 Un projet stratégique à l'horizon 2030 pour HAROPA

Même s'il ne s'agissait pas d'une obligation réglementaire, HAROPA a souhaité se doter d'une vision à l'horizon 2030, que le GIE présente comme une démarche prospective complémentaire des projets

stratégiques des ports. Elle vise notamment à s'aligner sur les pratiques d'autres grands ports européens.

L'exercice a donné lieu à des projections de trafics définies à l'horizon 2030 pour chaque filière principale, appuyés sur quatre tendances majeures : un accroissement des échanges maritimes tirés par les pays émergents, le renforcement des systèmes portuaires intégrés, une transition énergétique marquée par la baisse de la consommation et la diversification des ressources, une gestion de plus en plus complexe de la rareté foncière.



Comme l'indique le graphique ci-avant, HAROPA se fixe pour objectifs d'augmenter de 50% les trafics maritimes par rapport à 2012 (en les portant à 140 Mt), de tendre vers 9% de parts de marchés sur le range Nord-Ouest pour le trafic de conteneurs (contre 5,7% en 2012), de conserver la place de premier port européen exportateur de céréales ou encore de disposer de 300 ha de terrains disponibles sur le territoire de l'Axe Seine.

2.4 Les services à la marchandise

La Douane, les Cargo Community Systems (CCS), les infrastructures de transport, les grands équipements... ont tous un point commun : ils fluidifient le passage de la marchandise, participant en cela à la performance portuaire.

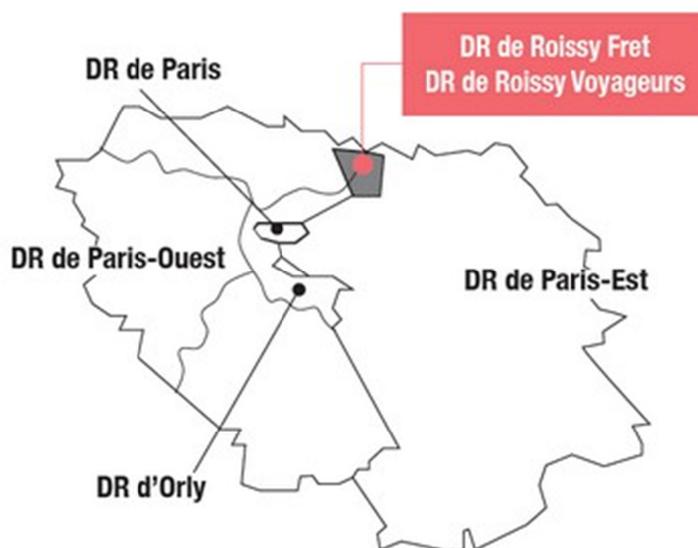
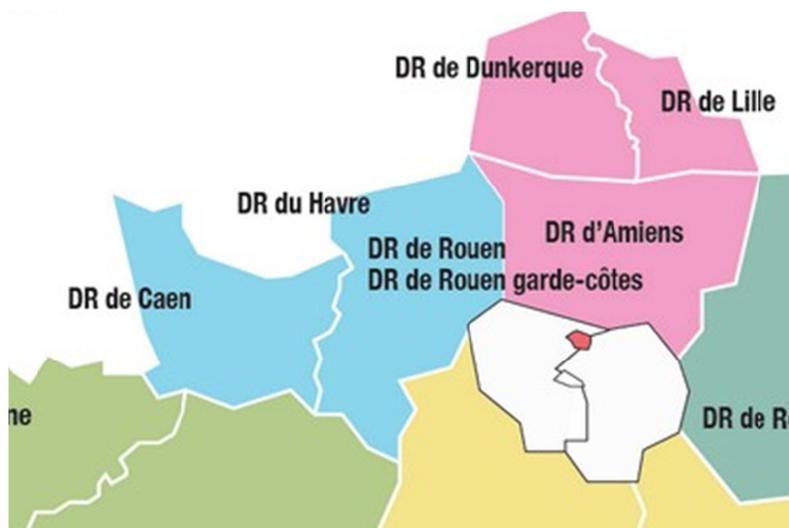
2.4.1 La Douane

La direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI) exerce un rôle central dans le domaine maritime. Elle assure un rôle à la fois de soutien, de régulation et de contrôle de l'activité. En complément de l'action des grands ports maritimes, la Douane met en œuvre un ensemble de procédures douanières simplifiées pour les acheminements utilisant les modes ferroviaires ou maritimes. La dématérialisation fait partie de ses axes principaux de travail, qui ont abouti ces dernières années à l'interfaçage de ses propres outils informatiques avec les applicatifs portuaires. Elle promeut également une politique de certification visant à faire bénéficier les opérateurs de confiance de mesures de simplification. Un plan d'action, Dédouanez en France, a été lancé en octobre 2015 en faveur des entreprises.

Sur l'ensemble HAROPA, les services de la Douane mettent en avant leur rapidité et affichent une moyenne de 4 mn 34 s pour le dédouanement des marchandises. Ils permettent aussi des gains de trésorerie grâce à l'autoliquidation de la TVA pour les importateurs ou encore le stockage en suspension de droits et taxes grâce au régime de l'entrepôt douanier.

Les opérateurs rencontrés ont relevé cette volonté de simplification et reconnaissent la Douane comme un partenaire de leur démarche d'importation ou d'exportation. Ils ont néanmoins réaffirmé certaines difficultés persistantes, comme celle de faire transiter des marchandises sur la Seine, cette dernière relevant de deux circonscriptions douanières différentes (Le Havre et Rouen).

Les circonscriptions douanières sur la Vallée de Seine



Source : douane.gouv.fr

2.4.2 L'informatique portuaire

Les Cargo Community Systems (CCS) sont des logiciels qui coordonnent les flux d'informations entre les différents acteurs et les différents métiers de la place portuaire. Ils sont essentiels dans la compétitivité d'un port dans la mesure où il contribue à faciliter la circulation de la marchandise. D'abord développés localement, autour d'un port, ils se sont progressivement ouverts à l'ensemble de la supply chain et à l'ensemble du corridor logistique desservi par une façade maritime.

C'est le cas sur la Vallée de Seine, avec le système créé par la SOGET. L'entreprise, créée en 1983, a pour mission la conception et l'exploitation du système d'information. Son statut repose sur une association publique-privée entre la communauté portuaire et l'autorité portuaire. Elle est en effet dotée d'un conseil de surveillance qui rassemble les transitaires, les armateurs et agents maritimes, les courtiers, les manutentionnaires, l'autorité portuaire du Havre, l'Union Maritime et Portuaire.

Le système de guichet unique AP+, lancé en 2006, est progressivement remplacé par la nouvelle solution baptisée S)One. Les outils de la SOGET équipent aujourd'hui de nombreux ports normands (Le Havre, Rouen, mais aussi Dieppe, Fécamp, Caen) et français (Calais, Nantes, Guadeloupe...), mais aussi de nombreux pays étrangers (Jamaïque, Bénin, Indonésie...). C'est justement dans le cadre de son développement que la Région Normandie lui a attribué un prêt à taux zéro de 400 000 € ainsi qu'une aide de 75 000 € via l'ADN.

2.4.3 Infrastructures et équipements

La massification progresse mais reste limitée. Un certain nombre d'équipements et d'infrastructures, récemment sortis de terre ou encore en projet, devraient permettre à la part modale des modes fluviaux et ferroviaires de progresser.

En 2016, le trafic fluvial de conteneurs à l'échelle de l'axe Seine a augmenté de 7,3% alors que les vrac sont en repli de 2,7%. A noter que l'activité fluviale est particulièrement dynamique en Ile-de-France du fait de la construction et des chantiers du Grand Paris Express. 2016 a par exemple été une année record pour le transport de déblais de chantiers, en hausse de 33% à 1,1 Mt⁵⁰.

Evolution des trafics fluviaux 2015/2016

| | 2015 | 2016 | Evol. |
|----------------------------------|-------|-------|-------|
| Le Havre | | | |
| Tous trafics (en Mt) | 3,419 | 3,100 | -9% |
| Conteneurs (en Mevp) | 0,162 | 0,180 | +11% |
| Rouen | | | |
| Tous trafics (en Mt) | 5,549 | 5,001 | -10% |
| Conteneurs (en Mevp) | 0,053 | 0,067 | +26% |
| Conteneurs (mer+fleuve, en Mevp) | 0,165 | 0,155 | -5,7% |

Source : rapport d'activité HAROPA 2016

⁵⁰ Haropa 2016, rapport d'activité

Evolution des trafics ferroviaires 2015/2016

| | 2015 | 2016 | Evol. |
|----------------------|-------|--------|--------|
| Le Havre | | | |
| Tous trafics (en Mt) | NC | NC | - |
| Conteneurs (en Mevp) | 0,088 | 00,079 | -11% |
| Rouen | | | |
| Tous trafics (en Mt) | 1,464 | 1,065 | -27,2% |
| Conteneurs (en Mevp) | 0 | 0 | - |

Source : rapport d'activité HAROPA 2016

Parmi les grands dossiers d'infrastructures en cours, on rappellera brièvement ici ceux pour lesquels les enjeux sont les plus forts.

- Serqueux-Gisors

La modernisation de Serqueux-Gisors permettra l'ouverture d'une nouvelle ligne de fret entre Le Havre et Paris, alternative à celle passant par aujourd'hui Mantes. L'enjeu est de permettre le développement du trafic ferroviaire et limiter l'impact des travaux prévus sur la ligne historique à compter de 2020. Le chantier devrait théoriquement débuter fin 2017 pour une mise en service à l'été 2020, mais un certain nombre de recours administratifs devraient retarder ce calendrier.

- Terminal multimodal

Après de lourdes difficultés opérationnelles, le terminal multimodal monte en puissance. Le port annonce un rythme mensuel de 6000 EVP dont 60% traités en ferroviaire et 40% en fluvial. Le terminal est desservi par 6 navettes par jour pour un coût de 25€ par transfert. L'objectif est d'atteindre 120 000 EVP d'ici 2020. Le GPMH annonce à présent 60 services ferroviaires⁵¹ par semaine sur 13 destinations; le fluvial bénéficie pour sa part d'une quarantaine de services hebdomadaires⁵².

- Accès fluvial à Port 2000

Dans le cadre du CPIER Vallée de Seine, des études financées par l'Etat, la Région Normandie et l'Union européenne ont été engagées depuis 2016 concernant l'accès fluvial à Port 2000, qui n'est pas relié au port historique. La phase de concertation se poursuit en 2017, à l'issue de laquelle des études plus détaillées vont commencer. Trois solutions sont examinées, en l'occurrence la chatière, l'extension du terminal multimodal ou l'optimisation de l'accès par les routes Nord et Sud⁵³. Un bilan final devrait être présenté dans le courant du premier semestre 2018.

⁵¹ En 2016, le GPMH a annoncé l'ouverture d'un 3^e service hebdomadaire sur Vierzon (Ferovergne) et le lancement d'une nouvelle ligne vers Ludwigshafen (Hupac et Novatrans).

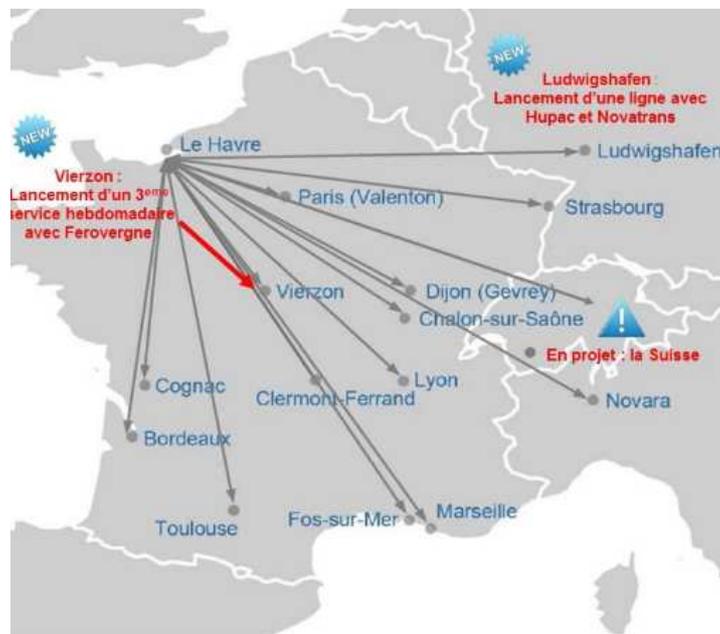
⁵² L'Antenne, 26 mai 2017

⁵³ Cette dernière solution envisage éventuellement un système de massification des conteneurs à partir de Rouen qui seraient ensuite acheminés par bateau, une modernisation de la flotte (mais dont le coût serait principalement supportés par les armateurs fluviaux) ou un changement de réglementation.

Les dessertes fluviales d'HAROPA



Les dessertes ferroviaires d'HAROPA



Source : HAROPA

2.5 La performance environnementale

HAROPA et ses installations se situent sur la Seine et son estuaire, des lieux d'une très grande richesse écologique et à l'équilibre fragile. De nombreuses espèces protégées sont présentes sur ce territoire et des dispositifs particuliers ont été mis en œuvre pour assurer leur préservation :

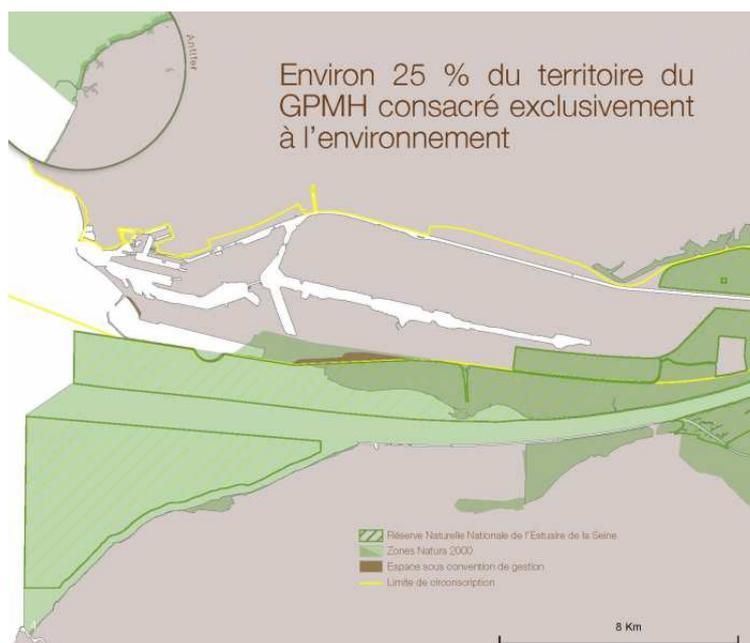
- L'estuaire de la Seine fait partie du réseau Natura 2000. Le site abrite une zone humide de plus de 10 000 ha ;
- La réserve naturelle nationale de l'Estuaire de la Seine a été créée en 1997, puis étendue en 2004. D'une superficie de 8 528 ha, elle couvre à la fois les départements de l'Eure, du

Calvados et de la Seine-Maritime. La gestion est assurée par la Maison de l'Estuaire. La diversité des usages du site permet de mesurer la complexité de sa gestion (activité agricole, chasse et pêche, exploitation des roselières, sans mentionner évidemment les activités maritimes et industrielles).

- Le Parc naturel des boucles de la Seine normande est entouré par les deux pôles industrialoportuaires du Havre et de Rouen. Situation exceptionnelle en France, car enclavé sur le territoire du Parc, le site industriel de Port-Jérôme s'est développé sur plus de 1500 hectares.

Les ports d'HAROPA affichent clairement leur volonté de concilier le développement des activités portuaires avec la préservation de l'environnement. Un club métier « environnement » a été créé autour des responsables environnementaux des trois ports, afin de « prépositionner les questions environnementales en amont de chaque projet d'aménagement ». Une politique environnementale a été adoptée en 2013⁵⁴.

En 2017, HAROPA a obtenu pour la troisième année consécutive le prix de Best Green Port, décerné par un jury de professionnels portuaires⁵⁵.



Source : www.haropaports.com/fr/le-havre

Comme cela est rappelé dans la carte ci-dessus, environ 25% du territoire du GPMH est consacré exclusivement à l'environnement, soit 2200 ha. Il n'en demeure pas moins que les impacts environnementaux du creusement/arasement du chenal, ainsi que la gestion des sédiments de dragage (et leur rejet sur le site du Machu), demeurent un sujet de préoccupation.

⁵⁴ www.haropaports.com

⁵⁵ Le prix est en fait décerné par les lecteurs du journal Asia Cargo News, « leader de la presse professionnelle en Asie » selon HAROPA.

2.6 L'offre foncière et la gestion du domaine

Les terrains disponibles sur les ports de Paris, Rouen et Le Havre sont la propriété des ports et ne peuvent être mis en vente. Ils sont mis à dispositions des entreprises par le biais de « conventions d'occupations du domaine public », qui peuvent s'apparenter à des contrats de location à durée déterminée et généralement renouvelables. Néanmoins, un titre d'occupation confère à son titulaire tous les droits du propriétaire pendant la durée de la location : il peut faire construire, vendre son bien ou même l'hypothéquer.

Toute forme d'activité peut y être exercée, sous réserve de l'accord d'HAROPA et dès l'instant que cette activité est en lien avec celles exercées traditionnellement sur un pôle portuaire logistique.

La domanialité publique a été réformée par ordonnance, prise sur le fondement de la loi Sapin 2. Elle a notamment pour ambition de simplifier de sécuriser les dispositions législatives régissant l'occupation du domaine public.

Les griefs des acteurs économiques à l'encontre des règles de domanialité publique sont nombreux, en particulier dans le milieu portuaire :

- La première d'entre elle est la relative brièveté de la durée des conventions. De 30 à 40 en moyenne dans les ports français, elle serait beaucoup plus longue dans les ports du Nord de l'Europe ;
- La réforme issue de la loi Sapin 2 aurait renforcé l'insécurité des titulaires de convention en imposant la mise en concurrence préalable avant tout renouvellement. De fait, les durées d'amortissement de certains investissements (silos, terminaux...) dépassent souvent la durée des autorisations d'occupations, ce qui peut entraîner un renoncement de certains acteurs économiques à s'implanter sur les zones portuaires.

HAROPA se définit comme l'un des « plus grands aménageurs fonciers et immobiliers de l'axe Seine »⁵⁶. De fait, au 1^{er} semestre 2017, le GIE pouvait afficher une surface de 15 000 ha de terrains, dont 6000 ha dédiés l'activité portuaire, industrielle, logistique et touristique, ainsi que 2,7 millions de m² de locaux, dont 700 000 directement propriété des ports. L'offre se compose à la fois de terrains nus à bâtir jusqu'à des bureaux livrés clés en main. Sur le site internet d'HAROPA, une application sous forme de guichet unique permet de rechercher les produits immobiliers et fonciers en stocks.

⁵⁶ Communiqué de presse HAROPA, 8 mars 2017

L'offre foncière et immobilière d'HAROPA



Source : HAROPA

Annexes

Annexe 1 Composition des instances de gouvernance

Au Havre

Le directoire :

- Hervé MARTEL, Président
- Baptiste MAURAND, Directeur Général Adjoint
- Hervé CORNEDE, Directeur Commercial et du Marketing
- Serge FERREIRA, Directeur des Ressources Humaines

| Conseil de surveillance | Conseil de développement |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Mme Emmanuèle PERRON, en est la Présidente. Jean-Baptiste GASTINNE est le 1er Vice-Président et Mme Léa LASSART, la 2ème Vice-Présidente.</p> <p>Le Conseil de Surveillance est composé de 17 membres :</p> <p>Représentants de l'Etat (5):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme Nicole KLEIN, Préfète de la région Normandie et de la Seine-Maritime • M. Thierry TUOT, Conseiller d'Etat, représentant le Ministre chargé des Ports Maritimes • M. Patrick BERG, représentant le Ministre chargé de l'Environnement • Mme Aude SIMMER-HORSINGA, représentant le Ministère de l'Economie et des Finances • M. Vincent CHIP, Chef du Bureau des Transports à la Direction du Budget, représentant le Ministre chargé du Budget <p>Représentants des collectivités territoriales (4):</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Jean-Baptiste GASTINNE et Hubert DEJEAN de la BATIE, représentants le Conseil Régional de Normandie • M. Luc LEMONNIER, représentant le Conseil Départemental de Seine-Maritime • M. Daniel FIDELIN, représentant la CODAH • ... <p>Personnalités qualifiées (5):</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. CCI Seine Estuaire, Poste vacant • M. Matthieu CHABANEL, Directeur Général Adjoint chargé du pôle commercialisation et planification RFF • M. Jean-Michel GENESTIER, Directeur | <p>Président : M. Jean-Louis LE YONDRE Vice-Président : M. Gérard ROUSSEL</p> <p>Premier collège : Représentants de la place portuaire (9)</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Guillaume BLANCHARD, Directeur Général SHGT • M. Louis JONQUIERE, Directeur Général de la Générale de Manutention Portuaire (GMP) • M. Christian de TINGUY, Président du GEMO • Mme Véronique LÉPINE, Directrice des opérations logistiques chez HAPAG LLOYD France • M. Brice VATINEL, Président Directeur Général Vatinel et Cie, • M. Michel SEGAIN, Président de l'Union Maritime et Portuaire • M. François FRIBOULET, Directeur Service Clients CMA/CGM • M. Gilles LANFRANCHI, Président de la station de pilotage du Havre-Fécamp • M. Jean-Louis LE YONDRE, Président Directeur Général TRAMAR <p>Deuxième collège : Représentants des personnels des entreprises exerçant leurs activités sur le port (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Johann FORTIER du Syndicat CGT des ouvriers dockers du Port du Havre • M. Jérémie JULIEN du Syndicat CGT des ouvriers dockers du Port du Havre • M. Laurent DELAPORTE du Syndicat CGT des travailleurs portuaires du GPMH <p>Troisième collège : Représentants des collectivités territoriales situés dans la circonscription du port (9)</p> |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Général Adjoint SNCF Géodis</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Pascal MORIN, Directeur des Opérations Logistiques et Maritime du groupe MICHELIN • Mme Emmanuèle PERRON, Vice-présidente de NGE <p>Représentants du personnel de l'établissement public:</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Franck HERMIER, Chef du Service des Achats • M. Baptiste TABOUILLOT, liste CGT • Mme Delphine LEPARMENTIER, liste CGT <p>3 commissions sont constituées au sein du Conseil de Surveillance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commission Consultative des Marchés (E. PERRON, J-B. GASTINNE, D. LEPARMENTIER) • Commission Commerciale Restreinte (E. PERRON, V. de CHALUS, P. MORIN) • Comité d'Audit (T. TUOT, B. TABOUILLOT, A. SIMMER-HORSINGA, J-B. GASTINNE) | <ul style="list-style-type: none"> • M. Hubert DEJEAN de la BATIE, Conseil Régional de Normandie • M. Pierre VOGT, Conseil Régional de Normandie • Mme Florence THIBAudeau-RAINOT, Conseil Départemental de Seine-Maritime • Mme Christelle MSICA-GUEROUT, Conseil Départemental de Seine-Maritime • Mme Agnès FIRMIN LE BODO, Communauté de l'Agglomération Havraise • M. Jean-Paul LECOQ, Communauté de l'Agglomération Havraise • M. Jacques DELLERIE, Communauté de Communes Caux Estuaire • M. Bernard HOUSSAYE, Communauté de Communes de Criquetot l'Esneval • M. Jean-Baptiste GASTINNE, Conseil municipal de la ville du Havre <p>Quatrième collège : Personnalités qualifiées intéressées au développement du port (9)</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Claude BLOT, représentant de Haute-Normandie Nature Environnement et Estuaire Sud • M. Bruno LECOQUIERRE, représentant la Maison de l'Estuaire • Mme Sylvie BARBIER, Ecologie pour Le Havre • M. Marc PAPINUTTI, Directeur Général de Voies Navigables de France • M. Olivier LELOUP, Président Groupement Roulier des Activités Portuaires • M. Pascal GIRARDET, Président Directeur Général SOGESTRAN • M. Gérard ROUSSEL • M. Alain VERNA, Président de Logistique Seine-Normandie • M. Olivier CLAVAUD, Directeur Industriel et Logistique Chevron Oronite <p>Assistent de plein droit au conseil (article R102-27 section 3 du décret 2008-1032 du 9 octobre 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les membres du Directoire • Le Président du Conseil de Surveillance • Le Préfet de Région ou son représentant • Le Préfet Maritime ou son représentant • Le Commissaire du Gouvernement • L'autorité chargée du contrôle économique et financier |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

A Rouen

Le directoire

- Nicolas OCCIS, Président
- Pascal GABET, membre

| Conseil de surveillance | Conseil de développement |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Président du Conseil de Surveillance Frédéric HENRY</p> <p>Représentants de l'Etat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrick BERG, Directeur de la DREAL Normandie, représentant le Ministre de l'écologie • Fabienne Dufay, Administratrice générale des finances publiques, Directrice Régionale des finances publiques de Normandie et du département de Seine-Maritime • Fabienne BUCCIO, Préfete du Département de la Seine-Maritime et de la Région Normandie ou son suppléant • Julien ROSSI, représentant le Ministre de l'Economie et des Finances • Thierry TUOT, Conseiller d'Etat, représentant le Ministre chargé des Ports Maritimes <p>Représentants des collectivités locales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bertrand BELLANGER, Conseiller Départemental • Yvon ROBERT, Maire de Rouen • Jean-Baptiste GASTINNE, Vice-Président de la Région Normandie • Julien DEMAZURE, conseiller Régional • Frédéric SANCHEZ, Président de la Métropole Rouen Normandie <p>Personnalités qualifiées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Philippe DEHAYS, Président de l'Union Portuaire Rouennaise • Frédéric HENRY, Président de Lubrizol France • Anne LARPIN, Directrice conseil de la société Taramak • François LORIOT, Bolloré Logistics au titre de Chambre de Commerce et d'Industrie Rouen Métropole • Thierry GUIMBAUD, Directeur Général Voies Navigables de France <p>Représentants des salariés</p> | <p>Président du Conseil de Développement Jean-Philippe LAILLE</p> <p>Vice-Président du Conseil de Développement : Jean-Claude WEISS</p> <p>Collège des représentants de la place portuaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Philippe CARTON, Syndicat rouennais des commissionnaires de transports transitaires • Catherine CORNU, Station de pilotage de la Seine • Christian DEDREUX, Directeur Général de Technip/Flexi France Le Trait • Eric DUBES, Syndicat des manutentionnaires et employeurs de main d'œuvre du Port de Rouen • Gilles KINDELBERGER, Sénalia • Jean-Philippe LAILLE, Rubis Terminal • Jean-François LEPY, Soufflet Négoce, Socomac • Didier LUTSEN, ExxonMobil Port-Jérôme • Jean-Pierre SCOUARNEC, Union syndicale de l'armement et des agents à Rouen <p>Collège des représentants des entreprises exerçant leurs activités sur le port</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yann MALLET, Syndicat Général des ouvriers dockers et assimilés du Port de Rouen • Cyril OUVRY, Syndicat Général des ouvriers dockers et assimilés du Port de Rouen • Jean-Louis PETIT, Syndicat CGT du Port de Rouen • Collège des représentants des collectivités territoriales ou de leurs groupements situés dans la circonscription du port • 1 représentant du Département de l'Eure: Jean-Hugues BONAMY, Conseiller Départemental • 1 représentant du Département de la Seine-Maritime: Jean-François BURES, Conseiller Départemental • 1 représentant de la ville de Honfleur: Claude CHICHERIE, Conseiller Municipal |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Dany GUINIOT, Service Ateliers Dragages du GPMR• Marie-Laure MOULIN, Service des Moyens Généraux du GPMR• Patrice TOURNIER, cadre à la Direction du Chenal et des Travaux Maritimes du GPMR <p>Commissaires du gouvernement</p> <ul style="list-style-type: none">• Jean-Marcel PIETRI <p>Contrôleur Général Economique et Financier</p> <ul style="list-style-type: none">• François FAYOL | <ul style="list-style-type: none">• 2 représentants de la Région Normandie: Julien DEMAZURE, conseiller régional et Jean-Baptiste GASTINNE, Vice Président• 1 représentant du Département du Calvados: Michel LAMARRE, Vice Président du Conseil Général du Calvados - Maire de Honfleur• 1 représentant de Métropole Rouen Normandie: Roland MARUT• 1 représentant de la ville de Rouen: Christine RAMBAUD• 1 représentant de la communauté d'Agglomération Caux Vallée de Seine: Jean-Claude WEISS <p>Collège des personnalités qualifiées intéressées au développement du port</p> <ul style="list-style-type: none">• 1 représentant de Estuaire Sud: Claude BLOT• Christian BOULOCHER, Normandie Logistique• Bruno HUVELIN, CEMEX granulats• Didier LEANDRI, Délégué Général du Comité des Armateurs Fluviaux (CAF)• 1 représentant de l'Association pour la Sauvegarde et la Mise en Valeur de la Boucle de Roumare: Michèle PASQUIS• Emmanuele SAURA, SNCF Réseau• Vincent SAUREL, Marfret• Alain VERNA, Président de Logistique Seine Normandie• 1 représentant de Normandie Nature Environnement (HNNE): Philippe VUE <p>Assistent de plein droit au Conseil</p> <ul style="list-style-type: none">• Madame la Préfète de Région• Monsieur le Préfet Maritime• Monsieur le Commissaire du Gouvernement• Monsieur le Contrôleur Général Economique et Financier• Les membres du Directoire• Le Président du Conseil de Surveillance• Expert associé• Jean Marie COUPU, Directeur Inter Régional de la Mer - Manche Est - Mer du Nord |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

A Paris

Composition du Conseil d'administration du Port autonome de Paris (PAP) (octobre 2017)

- M. Alain AUDHEON, conseiller départemental du Val de Marne
- M. Gilles CAMBOURNAC, Président de CG ART
- M. Olivier COUTON, Responsable administratif et financier du PAP
- M. Jean-François DALAISE
- Mme Sandra DALLE, Directrice Gestion Finances du PAP
- M. Christian DE BERNIS, Responsable Département Juridique du PAP
- Mme Frédérique DENIS, Conseillère départementale de Seine-Saint-Denis
- Mme Patricia DOUBLET, Comptable spécialisée du PAP
- M. Michel DOURLEN, Président de la Chambre nationale de la Battellerie Artisanale
- Mme Annie DUCELLIER
- Mme Dominique DUVAL, Présidente de France Nature Environnement Ile-de-France
- Mme Nicole GOUETA, Maire de Colombes, Vice-Présidente du Conseil Départemental des Hauts-de-Seine
- M. Thierry GUIMBAUD, Directeur Général Voies Navigables de France
- M. Jérôme GUYARD, Conseiller départemental de Seine-et-Marne
- M. Marc HOURSON, 2e adjoint au Maire, Président de l'Office public de l'habitat (OPH) de Gennevilliers
- M. Yannick IMBERT, Secrétaire Général pour les affaires régionales de la Préfecture de la Région d'Ile-de-France
- Mme Mireille KABILE, Responsable du Département des Relations Contractuelles du PAP
- M. Didier LEANDRI, **Secrétaire**, Président Délégué Général du Comité Des Armateurs Fluviaux
- M. Gilles LEBLANC, Directeur Régional et Interdépartemental de l'Équipement et de l'Aménagement de la Région Ile-de-France
- M. Jean-François LEGARET, **Premier Vice-Président**, Maire du 1er arrondissement de Paris
- M. Sébastien MEURANT, Maire de Saint Leu la Forêt
- M. Jean-Louis MISSIKA, Adjoint à la Maire de Paris en charge de l'urbanisme, de l'architecture, des projets du Grand Paris, du développement économique et de l'attractivité
- M. Christophe NAJDOVSKI, Adjoint à la Mairie de Paris chargé des transports, de la voirie, des déplacements et de l'espace public
- Mme Nicole POINSOT
- M. André POIRET
- M. Jean-François RAYNAL, Vice-Président du Conseil Départemental des Yvelines délégué aux mobilités
- Mme Catherine RIVOALLON, **Présidente**
- M. Thierry TUOT, Conseiller d'État
- M. Michel VALACHE, **Second Vice-Président**, Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie des Hauts de Seine

Annexe 2 Lettre de saisine du président du Conseil régional

Monsieur le Président,

Le 12 janvier 2017 à Gaillon, j'ai conclu avec la Présidente de la Région Ile-de-France un pacte de coopération renforcée entre nos deux Régions afin d'afficher la priorité donnée au territoire de la Vallée de la Seine, riche d'immenses atouts à mobiliser. A cette occasion, nous avons annoncé le lancement d'une réflexion en vue d'une régionalisation et d'une fusion des trois ports de l'Axe Seine aujourd'hui réunis sous la bannière HAROPA.

Issue de la loi du 4 juillet 2008 portant réforme portuaire, HAROPA, alliance du Grand Port Maritime du Havre, du Grand Port Maritime de Rouen et du Port Autonome de Paris, a été créée en 2012 sous la forme d'un groupement d'intérêt économique avec pour objectif de former un système portuaire de dimension européenne.

Si des avancées peuvent être constatées, les objectifs de performance et de compétitivité qui étaient envisagés n'ont pas été atteints et HAROPA ne gagne pas de parts de marché sur ses concurrents de la rangée nord-européenne. En l'absence d'une véritable stratégie portuaire nationale, la logique de coopération interportuaire mise en place depuis 2012 a donc atteint ses limites. Or, les défis à relever pour faire de cet ensemble portuaire un acteur majeur en Europe sont nombreux ; ils passent notamment par le renforcement de la performance portuaire, l'amélioration de la desserte de l'hinterland et une offre domaniale lisible et du meilleur niveau...

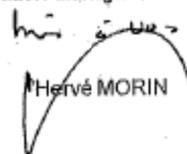
Aussi je souhaiterais que le CESER de Normandie mène une réflexion visant à préciser les avantages et les opportunités que le territoire pourrait tirer de démarches de régionalisation des ports d'une part, et de rapprochement d'autre part, pouvant aller jusqu'à une fusion. Je souhaite que les conditions de réussite de ces démarches soient explorées.

Cette réflexion sera à conduire en associant les places et autorités portuaires. Elle abordera les différents aspects de la question : économique et financier, social, territorial, de gouvernance et organisationnel. Les conclusions issues d'une première phase de la réflexion, de nature exploratoire, devront m'être adressées d'ici le 31 octobre 2017.

Ce travail pourrait donner lieu, dans un second temps, à une étude plus développée qui ferait l'objet d'une saisine commune formelle des deux CESER de Normandie et d'Ile-de-France en 2018.

Ceci ne fait évidemment pas obstacle à ce que des échanges s'instaurent d'ores et déjà avec le CESER d'Ile-de-France sur le sujet.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma considération distinguée.


Hervé MORIN

Liste des sigles

| | | |
|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| AOT | | Autorisation d'Occupation Temporaire |
| CCI | | Chambre de Commerce et d'Industrie |
| CCNU | | Convention Collective Nationale Unifiée |
| CCS | | Cargo Community Systems |
| CPER | | Contrat de Projet Etat-Région |
| CPIER | | Contrat de Projet Interrégionale Etat-Région |
| DATAR | | Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale |
| EPIC | | Etablissement Public Industriel et Commercial |
| EVP | | Equivalent Vingt Pieds |
| FCPAS | | Fédération des Communautés Portuaires de l'Axe Seine |
| GIE | | Groupement d'Intérêt Economique |
| GPM | | Grands Ports Maritimes |
| LSN | | Logistique Seine Normandie |
| MIE | | Mécanisme pour l'Interconnexion en Europe |
| NOTRe | | Nouvelle Organisation Territoriale de la République |
| PNA | | Ports Normands Associés |
| PSN | | Paris Seine Normandie |
| RTE-T | | Réseau Trans-Européen de Transport |
| RSEE | | Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise |
| SEML | | Société d'Economie Mixte Locale |
| THC | | Terminal Handling Charges |