



**Valérie FOURNEYRON**

Ancienne ministre

Députée de Seine-Maritime

Conseillère municipale et communautaire de Rouen

Vice-Présidente du Conseil de Surveillance du Grand Port  
Maritime de Rouen



**Charles REVET**

Sénateur de Seine-Maritime

## **Attractivité des ports maritimes de l'axe Seine**

**Juillet 2016**

# Sommaire

Introduction.....	4
1 Rappel rétrospectif et du contexte.....	5
1.1 Cadre européen et national.....	5
1.1.1 Une activité portuaire en croissance, mais dont la typologie a fortement changé depuis vingt-cinq ans.....	5
1.1.2 La place de l'ensemble des ports français.....	6
1.2 La place d'Haropa.....	7
1.2.1 Un complexe portuaire polyvalent.....	7
1.2.2 Premier complexe portuaire maritime français.....	7
1.2.3 Mais qui ne cesse de perdre des parts de marché par rapport aux ports de la rangée nord en particulier pour les conteneurs.....	8
1.2.4 Un modèle économique qui n'est plus soutenable.....	9
1.2.5 Une situation très défavorable au regard des ports concurrents.....	13
2 Des voies pour un nouveau départ.....	15
2.1 Assurer la compétitivité du coût de passage portuaire .....	15
2.1.1 Trafic conteneurs.....	15
2.1.2 Une stratégie des coûts de passage à revoir sur les trafics de vrac.....	18
2.1.3 Les autres trafics .....	20
2.2 Rendre attractives les implantations logistiques et industrielles portuaires dans les ports maritimes d'Haropa. ....	20
2.2.1 Une répartition du chiffre d'affaires des ports du Havre et de Rouen encore trop dépendante des droits de port. ....	20
2.2.2 Simplifier et accélérer l'instruction des projets .....	21
2.2.3 Adapter les règles de la domanialité publique aux implantations logistiques et industrielles.....	22
2.3 Se donner les moyens de la massification.....	23
2.3.1 Des mesures immédiates sur l'accès à la région parisienne, au marché national et européen .....	24

3	Une meilleure intégration des ports de l'axe Seine .....	28
3.1	Respecter l'identité des trois ports, leur spécificité et leur implantation territoriale.....	28
3.2	Renforcer les mises en commun en élargissant les domaines de compétence d'Haropa.....	28
3.3	Mettre en place un outil de pilotage politique des trois ports au-delà du CCIS .....	29
3.4	Envisager une structure de gouvernance respectueuse de l'identité rappelée dans la partie 3.1 .....	29
3.5	S'interroger sur l'équilibre trouvé au sein des conseils de surveillance des deux ports maritimes.....	30
4	Conclusion .....	31
5	Synthèse des travaux des quatre missions.....	32
6	Recommandations (liste hiérarchisée).....	36
Annexe 1 : Lettres de mission.....		43
Annexe 2 : Contribution de Monsieur le Sénateur Charles Revet .....		49
Annexe 3 : Personnes rencontrées (auditions communes à l'ensemble des missions).....		51
Annexe 4 : Personnes rencontrées (auditions de l'axe Seine).....		56

## Introduction

Par des lettres du 29 janvier 2016, Monsieur le Premier ministre a confié à trois groupes de deux parlementaires des missions portant sur le renforcement de l'attractivité et de la compétitivité des principales portes d'entrée maritime françaises. Ces trois missions concernaient l'axe Seine, l'axe Rhône-Saône et les places portuaires du nord de la France. Une quatrième mission concernant les ports de la façade atlantique a fait l'objet d'une lettre de mission du 14 mars 2016.

Dans la lettre de saisine concernant l'axe Seine, Monsieur le Premier ministre relève que :

*L'axe Seine et ses ports, en premier lieu le port du Havre qui est la principale porte d'entrée maritime du pays pour le trafic international de conteneurs, souffrent encore d'un déficit d'attractivité et de compétitivité par rapport à leurs principaux concurrents pourtant moins bien situés géographiquement... Rien ne peut expliquer que la France, première façade maritime d'Europe, soit durablement un acteur de seconde zone dans le domaine du transport maritime de marchandises.*

Le Premier ministre demande à la mission de contribuer à *préciser la vision à plus long terme du développement économique et logistique de l'axe Seine, de façon à préparer dès à présent les organisations et investissements qui prendront le relais des réalisations actuelles dès après 2020, dans le cadre de la prochaine génération de contractualisation.*

La mission s'est efforcée, pour répondre à la demande qui lui a été faite, d'entendre toutes les parties prenantes que ce soit au niveau national, souvent de manière concertée avec les autres missions, ou au niveau de chacune des places portuaires. Elle a en outre entendu toutes les personnes qui ont souhaité la rencontrer.

Elle tient à remercier celles-ci, professionnels portuaires et syndicats de salariés, acteurs consulaires et privés de la chaîne logistique, collectivités et administrations pour la qualité des présentations et la liberté de parole qui ont présidé à ces auditions<sup>1</sup> ainsi que pour les contributions qu'ils nous ont adressées. Elle regrette de ne pas avoir eu de suite à ses demandes de rendez-vous avec la Région Île-de-France, ni d'avoir reçu de réponse de la part de Voies Navigables de France à son courrier du 25 mai 2016 par lequel la mission demandait que lui soit indiqué les travaux d'aménagement et de remise à niveau devant impérativement être réalisés ainsi que leur coût.

Avec le soutien de Jean Marcel Pietri, membre du Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable, qui allie compétences et efficacité, nous avons produit un rapport détaillé entrecoupé de 33 recommandations qui ont ensuite été hiérarchisées. Nous avons choisi d'y joindre une synthèse commune aux différents axes et des annexes. Pour l'ensemble de ce travail, nous avons enfin bénéficié du soutien de nos collaboratrices que nous voulons remercier.

---

<sup>1</sup> Voir listes en annexe

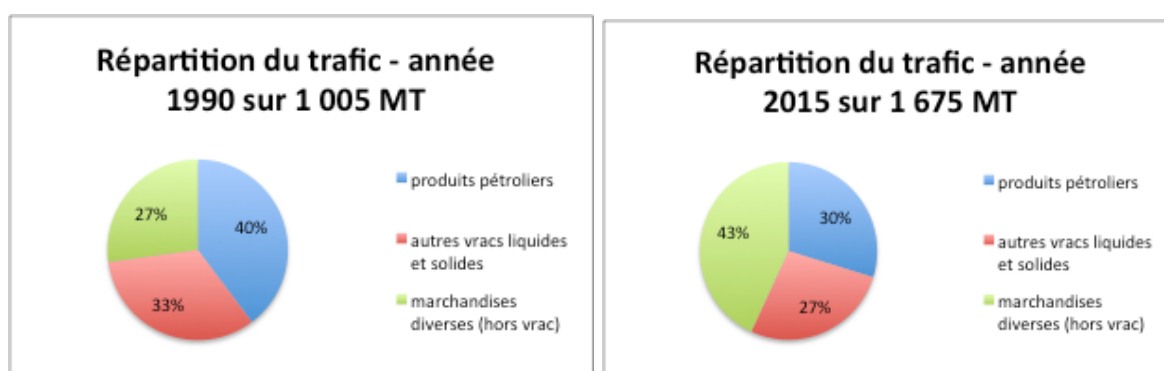
# 1 Rappel rétrospectif et du contexte

## 1.1 Cadre européen et national

### 1.1.1 Une activité portuaire en croissance, mais dont la typologie a fortement changé depuis vingt-cinq ans

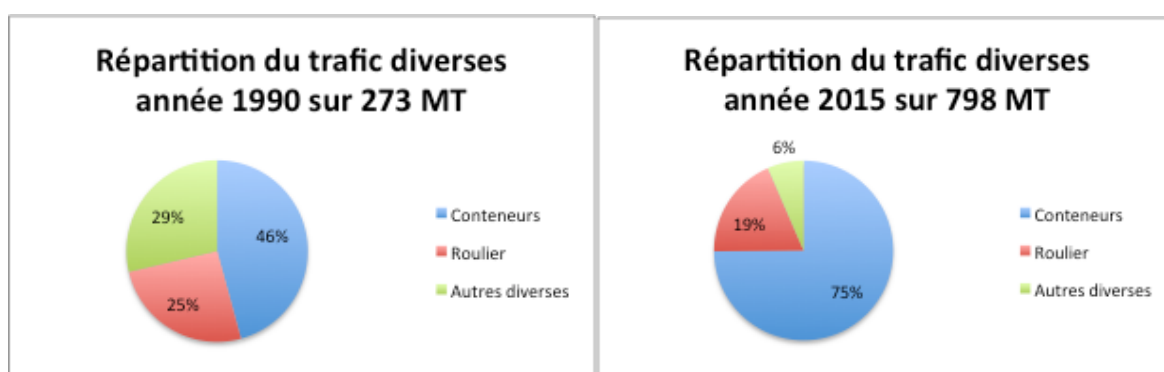
Au cours des vingt-cinq dernières années, le trafic portuaire européen en tonnage a augmenté de plus de 65 % (soit en moyenne environ 2 % par an). Mais pendant cette période les trafics pétroliers sont passés de 40 % du total à 30 % pendant que le trafic de marchandises diverses, dont le trafic de conteneurs, passait de 27 % à 43 %.

Répartition du trafic des ports français et de 12 grands ports européens<sup>2</sup>



Sur cette même période ce dernier trafic, les marchandises diverses, a pour sa part presque triplé en tonnage (soit une augmentation de 4,4 % par an) et le trafic de conteneurs est passé de 46 % à 75 % de l'ensemble des marchandises diverses en étant multiplié par un facteur 4,8.

Répartition du trafic marchandises diverses des ports français et de 12 grands ports européens



<sup>2</sup> Hambourg, Brême, Amsterdam, Rotterdam, Anvers, Gand, Zeebrugge, Bilbao, Algésiras, Valence, Barcelone, Gênes.

### 1.1.2 La place de l'ensemble des ports français<sup>3</sup>

En 1970 le trafic total en tonnage de l'ensemble des ports français représentait un peu moins que celui du port de Rotterdam et le trafic du port d'Anvers 23 % de celui des ports français. Vingt ans plus tard, les ports français avaient légèrement dépassé en tonnage le port de Rotterdam, mais Anvers avait fortement augmenté sa part relative en passant à 36 % du trafic des ports français. En 2015 la situation s'est fortement dégradée pour les ports français, puisque Rotterdam les dépasse de 40 % et qu'Anvers représente 62 % de leur activité.

Trafic total en MT	Les ports français	Anvers	Rotterdam
1975	267,1	60,5	273,2
1995	296,5	108,1	294,3
2015	334,5	208,4	466,4

Hors trafic pétrolier la situation s'est un peu moins dégradée vis-à-vis de Rotterdam, puisqu'en valeur relative la part des ports français n'est pas descendue en dessous du niveau de 1975, alors qu'ils avaient gagné des parts de trafic entre 1975 et 1995, mais s'est beaucoup plus dégradée vis-à-vis d'Anvers qui est passé de 55 % à 75 % de leur trafic.

Trafic en MT hors produits pétroliers	Les ports français	Anvers	Rotterdam
1975	83,8	48,0	107,8
1995	158,5	86,8	180,8
2015	212,8	155,7	272,5

C'est en matière de trafic conteneurs que la situation est la plus préoccupante, particulièrement vis-à-vis du port d'Anvers.

---

<sup>3</sup> Il s'agit des 7 grands ports maritimes et les ports décentralisés ayant un trafic significatif.

Trafic conteneurs en MT	Les ports français	Anvers	Rotterdam
1990	16,2	16,3	39,3
1995	17,2	25,8	52,5
2000	25,4	44,5	65,1
2005	35,5	74,6	91,1
2010	38,2	102,5	112,3
2015	43,8	113,3	126,2

En 1990, les ports français avaient un trafic conteneurs équivalent à celui d'Anvers et Rotterdam un trafic deux fois et demie supérieur. La situation s'est dégradée de manière continue jusqu'en 2010, vis-à-vis d'Anvers qui a atteint près du triple du trafic des ports français et dans une moindre mesure vis-à-vis de Rotterdam qui représente également un peu moins du triple de ce trafic. La situation est néanmoins restée stable entre 2010 et 2015, sans, cependant, que les ports français ne regagnent de parts de trafic.

## 1.2 La place d'Haropa

### 1.2.1 Un complexe portuaire polyvalent

Malgré la mise en place de la structure de concertation qu'est le conseil de coordination interportuaire de la Seine et celle de l'alliance Haropa soutenue par l'outil d'action commune créé fin 2012, qu'est le groupement d'intérêt économique Haropa, on ne peut néanmoins pas considérer aujourd'hui que les grands ports maritimes du Havre et de Rouen et le port autonome de Paris forment une autorité portuaire unique. Néanmoins, la réalité de coopération que ces éléments attestent et la cohérence géographique permettent de considérer ce complexe portuaire dans son ensemble dans la concurrence interportuaire.

Cette option est particulièrement justifiée dans la mesure où, d'une manière générale, les deux ports maritimes interviennent sur des créneaux de trafic très largement complémentaires et de manière exceptionnelle concurrents.

### 1.2.2 Premier complexe portuaire maritime français

Les ports maritimes de Haropa ont traité globalement en 2015 un trafic total de 90,8 millions de tonnes se plaçant ainsi en tête de l'ensemble des ports français.

Le tableau suivant présente différents segments de trafic des principaux ports français :

Trafic 2015 en MT	Total	Hors produits pétroliers	Vracs solides (y compris céréales)	Dont céréales	Conteneurs
Le Havre	68,3	29,8	1,6	0,0	<b>25,5</b>
Rouen	22,5	15,9	11,2	<b>8,2</b>	0,9
<i>Haropa</i>	<b>90,8</b>	<b>45,8</b>	<i>12,9</i>	<b>8,2</b>	<b>26,4</b>
Marseille	81,9	35,4	14,0	0,5	11,7
Dunkerque	46,6	42,9	<b>21,7</b>	3,0	3,0
Calais	41,9	41,9	0,2	0,0	0,0
Nantes/Saint-Nazaire	25,4	10,5	7,0	1,9	1,8
La Rochelle	9,8	6,9	5,8	4,4	0,1
Bordeaux	8,4	4,2	2,6	1,4	0,6
autres ports français	38,2	29,4	11,5	2,6	1,0
Total	334,5	212,8	73,1	20,6	43,9

Les ports de Haropa sont leaders sur les principaux segments de trafic.

### 1.2.3 Mais qui ne cesse de perdre des parts de marché par rapport aux ports de la rangée nord<sup>4</sup> en particulier pour les conteneurs.

#### 1.2.3.1 En trafic total

En trafic total les ports de Haropa représentent moins de la moitié du trafic du port d'Anvers, et du quart du port de Rotterdam.

Part de marché en trafic total par rapport aux ports de la rangée nord

1990	1995	2000	2005	2010	2015
10,94 %	10,21 %	10,73 %	9,78 %	8,77 %	7,66 %

<sup>4</sup> Dunkerque et les principaux ports du Benelux (Anvers, Gand, Zeebrugge, Rotterdam, Amsterdam) et les ports allemands de la mer du Nord (Brême, Hambourg).



**1.2.3.2 En trafic conteneur une part de marché qui a régressé de 1990 à 2010 de 9,1 % à 6 % sur les ports de la rangée nord et qui s'est seulement stabilisée depuis**

Part de marché en trafic conteneurs par rapport aux ports de la rangée nord

1990	1995	2000	2005	2010	2015
9,13 %	7,20 %	7,07 %	6,86 %	6,05 %	6,12 %

**1.2.4 Un modèle économique qui n'est plus soutenable.**

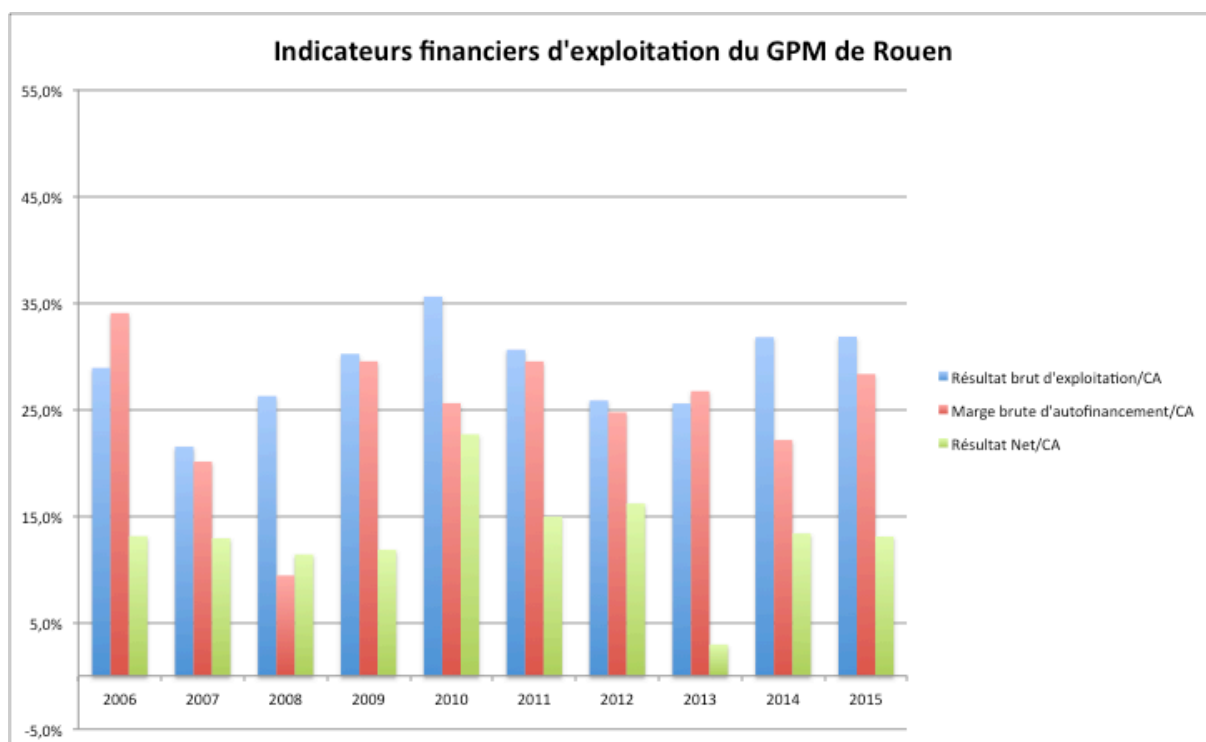
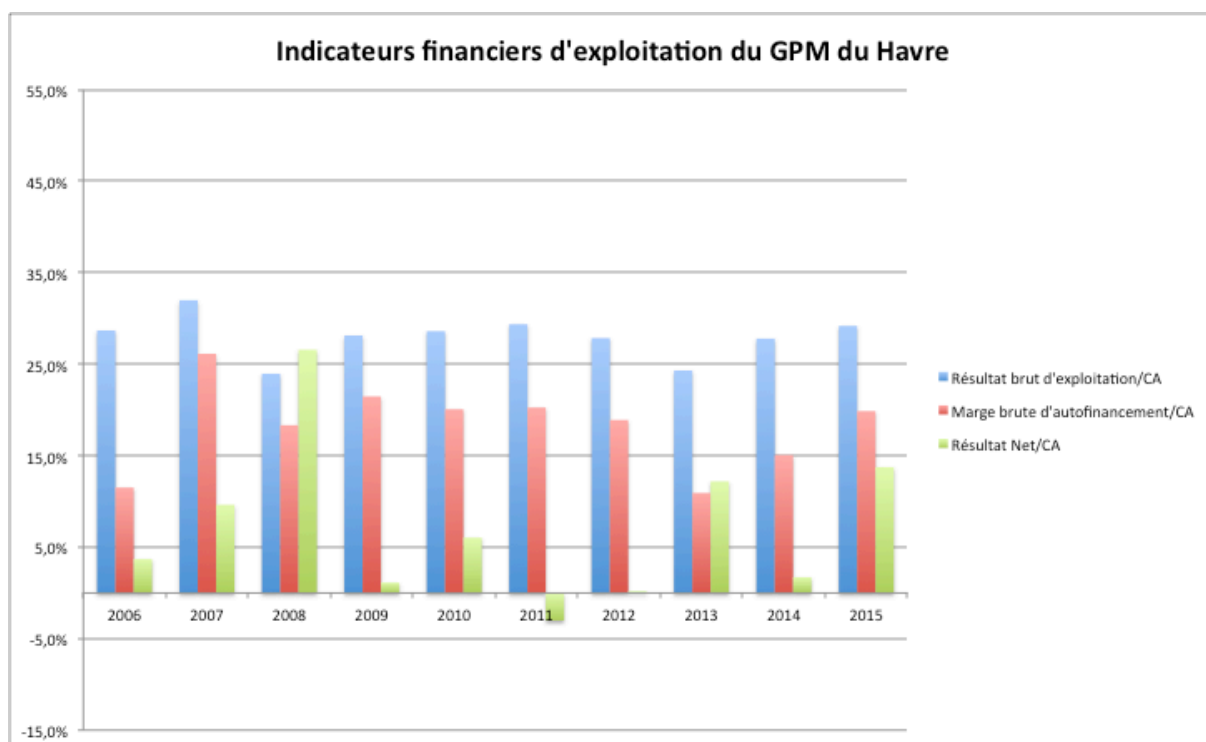
Sur les dix dernières années (2005-2015) les deux ports maritimes de l'axe Seine ont apporté à l'État et aux collectivités locales :

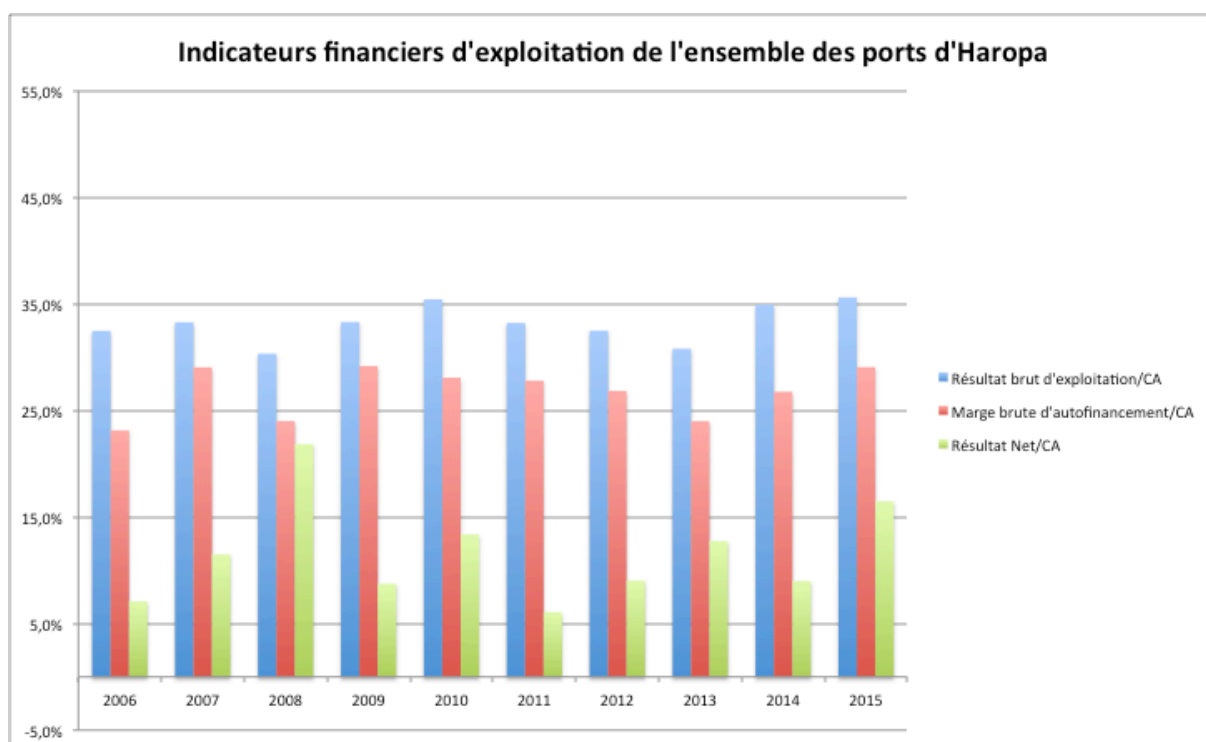
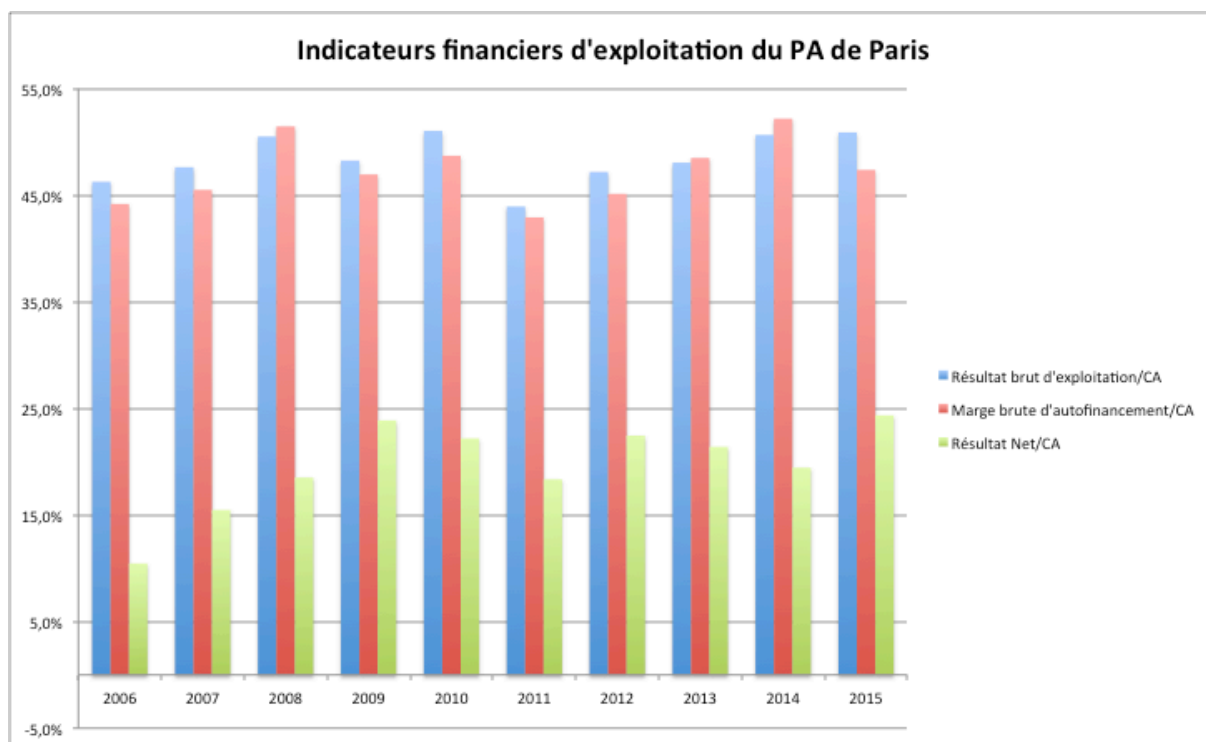
- 203 M€ au titre du financement des accès (qui est une responsabilité de l'État en application des dispositions de la loi de 1965 et dans les ports étrangers concurrents)
- 53 M€ au titre des dividendes demandés par l'agence des participations de l'État
- 35 M€ au titre des impôts et taxes (hors impôts et taxes sur les salaires et dont 9 M€ d'impôts locaux)

Ces montants sont supérieurs aux résultats cumulés sur la période (223 M€) et représentent 58 % de la capacité brute d'autofinancement des deux ports (498 M€).

Pendant la même période, ces ports ont reçu 174 M€ de subventions d'investissement de la part de l'État (127 M€) et des collectivités locales (47 M€).

Aujourd'hui, les deux ports maritimes de Haropa dégagent encore des marges brutes d'autofinancement et des résultats positifs, mais ceux-ci sont limités même s'ils sont moins préoccupants pour le grand port maritime de Rouen. La situation est plus satisfaisante pour le port autonome de Paris :





Si rien n'est fait, la situation des ports maritimes ne peut que se dégrader face à un phénomène de 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 des produits (nécessité de réduire les droits de ports sur certains trafics stratégiques...).

L'État doit d'urgence rechercher les moyens d'atténuer cet effet de ciseau en particulier sur l'accroissement des charges. La solution retenue pour l'impôt foncier ne fait que différer cet impact. La notification par Bruxelles de la nécessité de soumettre les établissements portuaires à l'impôt sur les sociétés doit être analysée finement. Elle ne s'impose que pour les activités du secteur concurrentiel et il doit être possible de sortir de son champ les activités qui relèvent de l'exercice de la puissance publique<sup>5</sup>.

#### Recommandation

Maintenir l'exonération de taxe foncière applicable aux ports autonomes au profit des grands ports maritimes. Compenser la perte de recette correspondante pour les collectivités locales.

#### Recommandation

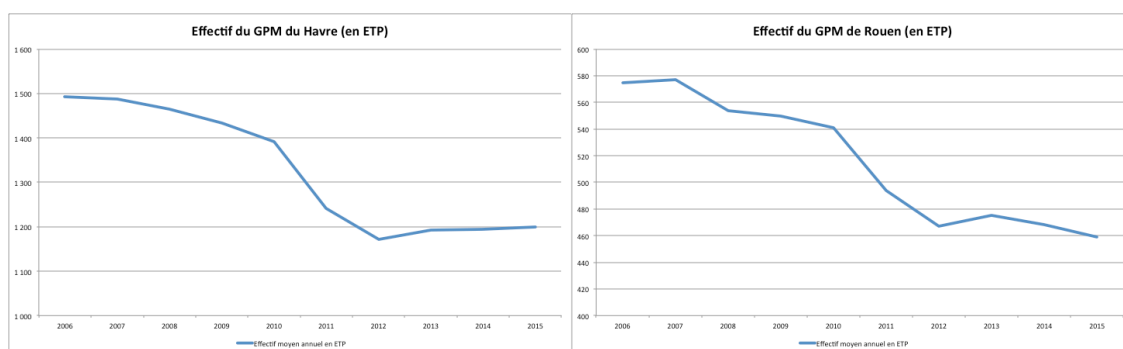
Rechercher les moyens de réduire le champ d'application de l'impôt sur les sociétés dont la mise en place est demandée par la Commission européenne. En tirer les conséquences sur le niveau des dividendes réclamés aux établissements portuaires.

Il faut également permettre à nos établissements portuaires d'accéder aux différents dispositifs de soutien à l'investissement. L'interdiction d'accès des GPM aux prêts de la Caisse des Dépôts et consignations en est un exemple.

#### Recommandation

Revenir sur l'interdiction récente faite à la Caisse des Dépôts et consignation d'accorder des prêts aux établissements portuaires. Envisager une dérogation à l'interdiction faite aux établissements portuaires de placer leur trésorerie.

Les établissements ont, en parallèle, le devoir de chercher à réduire leurs coûts et à faire leurs propres efforts de productivité. La mission note que le transfert des outillages prévus par la loi n° 2008-660 du 4 juillet 2008 portant réforme portuaire s'est traduit par une réduction des effectifs de l'ordre de 20 %.



<sup>5</sup> Activités administratives ou de police et celles relevant de la responsabilité de l'État par exemple.

Au-delà de cet effet conjoncturel, il semble que les efforts de productivité restent limités et devraient faire l'objet d'une analyse de parangonnage avec les ports européens de dimension similaire.

#### Recommandation

Réaliser une étude de parangonnage de la productivité (y compris des effectifs) des GPM en France et des principaux ports concurrents dans les pays voisins.

### 1.2.5 Une situation très défavorable au regard des ports concurrents

Sur la période 2006-2014, les ports maritimes d'Haropa ont procédé à 740 M€ d'investissements répartis de la manière suivante :

Montant total en k€	740 007	100,0 %
<i>dont infrastructures portuaires</i>	<i>577 437</i>	<i>78,0 %</i>
<i>dont autres investissements</i>	<i>162 570</i>	<i>22,0 %</i>
<i>dont Le Havre</i>	<i>511 485</i>	<i>69,1 %</i>
<i>dont Rouen</i>	<i>228 522</i>	<i>30,9 %</i>
Subventions	187 470	25,3 %
<i>dont fonds européens</i>	<i>25 415</i>	<i>15,6 %</i>
<i>dont État</i>	<i>120 471</i>	<i>60,7 %</i>
<i>dont Région</i>	<i>26 215</i>	<i>14,5 %</i>
<i>dont autres collectivités</i>	<i>13 172</i>	<i>8,0 %</i>
<i>dont autres subventions</i>	<i>2 197</i>	<i>1,2 %</i>

Pendant la même période, les ports concurrents de Belgique ont réalisé 1 288 millions d'euros d'investissements<sup>6</sup> subventionnés à 100 % par le gouvernement flamand.

En parallèle les dotations de l'État sur les dragages d'accès se sont élevées à 162 M€ par rapport à une charge de 342,5 M€ pendant qu'en Belgique le gouvernement les finançait en totalité pour un montant de 2,12 milliards d'euros.

#### Recommandation

Confirmer la responsabilité de l'État sur les dragages des chenaux d'accès et les estuaires, ainsi que sur l'entretien des ouvrages de protection extérieurs et des écluses maritimes afin d'éviter la qualification de son intervention financière en aide d'État.

<sup>6</sup> 754 M€ pour Anvers, 217 M€ pour Gand et 317 M€ pour Zeebrugge.

Sur cette question précise, l'effort fait par le gouvernement flamand au cours des trois dernières années est supérieur à 270 M€ par an pour les dragages d'accès à ses ports. Cette charge ne pèse en aucune manière sur les budgets portuaires. Dans la même période le financement global des dragages d'accès et de l'entretien des ouvrages extérieurs visés par les articles R 5313-69 à R 5313-76 du code des transports a été le suivant :

<b>CHARGES</b>	<b>96 439 204 €</b>
<i>Subventions hors État</i>	<i>2 811 052 €</i>
<i>Ventes à tiers</i>	<i>441 939 €</i>
<b>CHARGES NETTES</b>	<b>93 186 213 €</b>
<b>DOTATION ÉTAT</b>	<b>46 160 243 €</b>
<b>RESTE A CHARGE BUDGET GPM</b>	<b>47 025 970 €</b>

*Financement – Moyenne 2013-2015 – Synthèse tous GPM*

Sur la période 2013-2015, la dotation de l'État<sup>7</sup> a couvert 49,54 % des charges nettes des GPM. Est-il réellement impossible à la France de dégager de l'ordre de 50 M€ de moyens budgétaires pour placer, de ce point de vue, ses ports à égalité avec ses principaux concurrents ?

Si le financement public se maintient en France au niveau actuel, et si parallèlement les charges imposées aux ports s'accroissent, aucune stratégie visant à améliorer la compétitivité des ports français n'est envisageable.

**Recommandation**

Dégager les moyens budgétaires pour porter l'intervention de l'État pour les dragages des chenaux d'accès et les estuaires, ainsi que sur l'entretien des ouvrages de protection extérieurs et des écluses maritimes au niveau prévu par les articles R 5313-69 à R 5313-76 du code des transports. Demander aux GPM de réduire leurs droits de port à due proportion.

<sup>7</sup> Ancien chapitre budgétaire 44-34, aujourd'hui programme 203 *Infrastructures et services de transport*, action 11 *Infrastructures fluviales, portuaires et aéroportuaires*, sous-action 06 *Subventions aux grands ports maritimes* (le terme « subventions » étant d'ailleurs erroné au regard des dispositions du code des transports)

## 2 Des voies pour un nouveau départ

### 2.1 Assurer la compétitivité du coût de passage portuaire

#### 2.1.1 Trafic conteneurs

##### 2.1.1.1 Des coûts de passage globalement favorables pour le trafic conteneur

L'étude menée pour la DGITM sur les coûts de passage portuaire de 2013 apporte un éclairage quant aux coûts d'escale liés au navire (chenalage, services portuaires, droits de port « navire », coût du navire à quai, manutention le cas échéant). Celle-ci montre la bonne position du port du Havre pour les navires porte-conteneurs. Les ports d'estuaire sont en revanche globalement pénalisés par les coûts liés à la remontée du navire le long de l'estuaire, coûts qui doivent être compensés, lors de l'étude de la chaîne logistique globale, par une situation au cœur de l'hinterland.

Bien que le positionnement évolue en fonction de la taille du navire et du type d'escale (desserte directe ou transbordement) la position du Havre reste favorable dans la plupart des cas.

**Tableau 4 : classement des ports par type de navire (coûts complets)**

NOR	1200 EVP IN	1200 EVP HUB	4500 EVP IN	4500 EVP HUB	8500 EVP IN	8500 EVP HUB	13000 EVP IN	13000 EVP HUB
Zeebrugge	1	1	1	1	1	1	1	1
Dunkerque	2		2				2	
Le Havre		2	3	2	2	2	4	2
Anvers	5	3	4	3	4	4	5	4
Rotterdam	4	4	5	4	3	3	3	3
Nantes-Saint-Nazaire	3		6					
Rouen			7					
Bremerhaven		6	8	5	5	5	6	5
Hambourg	6	7	9	6	6	6	7	6

Il résulte des auditions de la mission que le handicap du port du Havre sur ce type de trafic ne résulte effectivement pas, principalement, du coût de l'escale, mais de coûts liés au transfert depuis ou vers les modes de transport terrestre, au manque de transparence des procédures et aux limites apportées à la massification des trafics.

Néanmoins, il convient de rester attentif sur ce point, car le coût de l'escale reste un élément d'appréciation important dans le choix du port ou la décision d'en changer<sup>8</sup>.

##### 2.1.1.2 Des procédures favorisant une fermeture sur les acteurs de la place portuaire

###### 2.1.1.2.1 Les Cargo Community Systems (CCS) et Port Community Systems (PCS) et les opérateurs de manutention du port du Havre

Les CCS représentent pour les ports un outil essentiel de leur compétitivité, car ils fluidifient et dématérialisent les échanges d'information et permettent de connaître précisément la nature des flux qui transitent par ceux-ci.

<sup>8</sup> Par exemple, Renault a transféré son trafic à l'import du Havre vers Zeebrugge pour un coût portuaire moindre, une taxe à l'import gratuite, une franchise de stationnement de 10 jours, en plus d'une meilleure fiabilité sociale.

Néanmoins, ils peuvent être également utilisés pour réserver l'accès à l'information à un nombre limité d'acteurs ou à faire payer un tarif excessif aux nouveaux entrants. Il ressort des auditions de la mission, que bien que les deux ports maritimes de l'axe Seine utilisent des systèmes basés sur les mêmes modules, leurs fonctionnements ne sont pas coordonnés et leur usage contrôlé par les opérateurs de chaque place. L'existence de deux bureaux de douane différents entre Le Havre et Rouen renforce ce comportement.

À cet égard, à la suite des indications fournies par la mission conjointe du conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) et du conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGE), trois types de mesures peuvent être proposées :

- Au niveau national :

#### Recommandation

Mettre en place un comité des utilisateurs de CCS et une base de données unique au niveau national ouverte à toutes les professions et répondant à leurs besoins de traitement de l'information et connectée avec les systèmes d'information douaniers

- Au niveau des fournisseurs de service :

#### Recommandation

L'État doit apporter son appui aux développements nécessaires à la mise à niveau des logiciels indispensables au CCS-PCS. Les moyens des plans d'investissement d'avenir (PIA) et de la banque publique d'investissement (BPI) doivent être mobilisés avec des prises de participation à un niveau adapté. Par ces moyens, assurer une présence de l'État et des GPM à 50 % dans l'entité en charge de commercialiser les CCS/PCS.

- Au niveau de l'axe Seine :

#### Recommandation

Améliorer sensiblement la fluidité des opérations en instaurant un CCS voire un CCS-PCS unique pour, au minimum, les ports maritimes de l'axe Seine et si possible en intégrant les terminaux conteneurs du port autonome de Paris<sup>9</sup> et également accessible à toutes les plates-formes intérieures au-delà de l'Île-de-France accessibles aux ports maritimes de l'axe Seine. Offrir, par exemple comme à Anvers, une gratuité des opérations export pour tous les chargeurs, y compris à ceux qui opèrent depuis la Belgique, les Pays-Bas ou l'Allemagne.

Il ressort des auditions de la mission que, si les conditions dans lesquelles il est procédé au chargement et déchargement des porte-conteneurs sur les terminaux de port 2000 au Havre sont satisfaisantes en matière de cadence, il semble rester une différence sensible avec les ports concurrents en ce qui concerne les effectifs utilisés. En revanche,

---

<sup>9</sup> Continuer les contacts entre Haropa et Aéroport de Paris en vue de rechercher une offre « air/mer » commune.



l'ensemble des interlocuteurs relèvent des difficultés concernant les pré- et post-acheminements, quel que soit le mode de transport.

En matière routière, le système de rendez-vous est considéré comme ayant amélioré les choses, mais les temps d'attente restent considérés comme exagérés. En outre, il est relevé un manque de transparence dans l'attribution et la gestion de ces rendez-vous. Sur ce point, comme sur celui des CCS/PCS une intervention de l'établissement portuaire est sans doute nécessaire.

La mission a noté qu'il apparaît que sur le port du Havre, et dans une moindre mesure sur le port de Rouen<sup>10</sup>, l'obligation de passer par une entreprise de manutention et par du personnel relevant de la convention collective unifiée de la manutention et des ports s'impose bien au-delà de la lettre et de l'esprit des dispositions du code des transports<sup>11</sup>.

Cela se traduit, au Havre, par l'obligation de passer par les entreprises de manutention et la main-d'œuvre docker pour des opérations qui dépassent largement les dispositions de ce code. Par exemple, il a été indiqué à la mission que le transport de conteneurs depuis un terminal de port 2000 jusqu'à un entrepôt logistique situé sur le port revient plus de 7 fois plus cher au kilomètre que vers un entrepôt logistique situé hors du port<sup>12</sup>.

La mission s'interroge, dans ces conditions, sur la pertinence de la stratégie de l'établissement portuaire à développer des entrepôts logistiques sur son domaine au-delà de ses trafics quasi captifs.

#### Recommandation

Veiller à ce que l'application des dispositions du code des ports assurant un monopole d'emploi des personnels relevant de la convention collective unifiée de la manutention et des ports s'inscrivent dans la lettre et l'esprit de ces dispositions.

#### 2.1.1.2.2 Des procédures douanières limitant les synergies entre Rouen et Le Havre

La mission se réjouit du fait que la direction générale des douanes et des droits indirects se soit placée, en définitive, dans la logique fixée par la loi sur l'économie bleue d'une ouverture large du droit à l'autoliquidation de la TVA. Elle est, évidemment, favorable à la disposition proposée par amendement à la loi « Sapin II » d'une extension de ce droit aux opérateurs tiers. Elle note que le régime proposé a été calqué sur celui existant en Belgique et qu'il a reçu l'accord des organisations professionnelles concernées au niveau national, mais ne pouvons-nous pas tenter de faire mieux.

#### Recommandation

Veiller à ce que l'application de l'autoliquidation de la TVA s'applique dans des conditions similaires que dans les ports concurrents, voire plus favorable tout en s'assurant d'éviter les risques de fraude.

<sup>10</sup> Voir le paragraphe sur les trafics céréaliers.

<sup>11</sup> Chapitre III du titre IV du livre III de la cinquième partie.

<sup>12</sup> 240 € par conteneur pour un entrepôt situé à 5 km contre 160 € par conteneur pour un entrepôt situé à 25 km

En ce qui concerne plus spécifiquement les ports de l'axe Seine, la mission note que le maintien de bureaux de douane distinct dans chacun des trois ports impose la mise en place de documents douaniers spécifiques et de coûts supplémentaires liés, semble-t-il, à la gestion documentaire associée. Ces coûts ne sont pas négligeables et représentent plusieurs dizaines d'euros par conteneurs.

#### Recommandation

Assurer une meilleure intégration de l'organisation douanière au sein de l'axe Seine et l'exploitation de toutes les potentialités offertes par le Code douanier de l'Union (CDU) afin de faire disparaître les contraintes documentaires internes.

### 2.1.2 Une stratégie des coûts de passage à revoir sur les trafics de vracs

#### 2.1.2.1 *Vracs pétroliers : Une nécessaire coordination entre Le Havre et Rouen, une réflexion à mener sur la CIM.*

En matière de vracs pétroliers l'étude de la DGITM sur le coût de passage montre le caractère prépondérant des droits de port que ce soit pour le pétrole brut ou les produits raffinés.

L'activité des ports dans ce secteur se développe dans un contexte extrêmement concurrentiel et de surcapacité en matière de raffineries. Le coût de passage portuaire n'est évidemment pas le seul élément d'appréciation, mais participe aux choix en la matière. Il convient de regarder d'abord le coût logistique global pour les clients, sur lequel un plus grand nombre de leviers d'action sont possibles. Sur l'axe Seine, deux raffineries sont implantées, l'une proche des installations du GPM du Havre, l'autre de celle du GPM de Rouen. Ainsi, au delà du problème des droits de port, les conditions d'accès aux infrastructures peut engendrer des surestaries dont la valeur peut être équivalente ou supérieure<sup>13</sup>.

#### Recommandation

Mettre en place une nécessaire concertation entre le GPM du Havre et celui de Rouen en matière de relations et de tarification pour les raffineries implantées au voisinage des deux ports et qui utilisent les installations de l'un ou de l'autre, dans une optique de pérennisation des activités industrialo-portuaires correspondantes. Si cette concertation doit conduire à des transferts de chiffre d'affaires d'un port vers l'autre, ceux-ci doivent être identifiés et compensés dans le cadre d'une analyse globale de la capacité financière des ports de l'axe Seine<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> C'est le cas de la raffinerie Exxon pour laquelle l'aménagement de nouveaux quais pourrait améliorer la situation.

<sup>14</sup> Dans le cadre de cette présentation, la mission ne précise pas ici les indications très détaillées qui lui ont été apportées dans le contexte d'une concurrence exacerbée entre les sites de raffinage et les ports. Elle insiste cependant sur les conséquences que celle-ci peut avoir en matière d'implantation industrielle et d'emplois.

### 2.1.2.2 Une situation de monopole sur les stockages pétroliers du port du Havre

La mission a également identifié une problématique liée au monopole de fait dont dispose la CIM pour les stockages pétroliers sur le port du Havre.

#### Recommandation

Le GPM du Havre doit, soit offrir des possibilités de solutions alternatives à la CIM pour ses clients du secteur pétrolier, soit exercer de manière plus directive les moyens de contrôle de la tarification que lui donnent les contrats passés avec la CIM.

### 2.1.2.3 Vracs céréaliers

#### 2.1.2.3.1 Une amélioration de la compétitivité à obtenir par une meilleure prise en charge par l'Etat du financement des accès.

Rouen est le 2<sup>ème</sup> port ouest-européen d'exportation de céréales. Port de fond d'estuaire, il a l'inconvénient que les droits de port doivent couvrir les frais d'entretien du chenal<sup>15</sup>. Inversement, le client bénéficie de cette situation de port au cœur des terres, par des coûts de préacheminement faibles. Comme pour les vracs liquides, le critère de choix pour le client est le coût logistique global, voire le coût de la marchandise, chargée sur le navire. En matière de trafics céréaliers le poste « droits de port », sans être aussi important en valeur relative que pour les trafics pétroliers, s'avère un élément d'amélioration de la compétitivité et de l'élargissement de l'hinterland du GPMR.

La mission note que si l'État remplissait ses obligations en matière de financement du dragage des accès<sup>16</sup> le GPM de Rouen pourrait réduire ses droits de port de plus de 18 % globalement ou bien engager d'autres mesures significatives d'amélioration de sa compétitivité.

Cependant, c'est le poste manutention qui est prépondérant pour ce type de trafic. Pour la plupart des terminaux du port de Rouen, celle-ci est effectuée avec des outillages appartenant aux titulaires d'un titre d'occupation domaniale comportant le bord à quai conduit par leur propre personnel. Les dispositions de la loi n° 2015-1592 du 8 décembre 2015 privilégient pour les personnels de manutention concernés le rattachement à la convention collective nationale unifiée applicable aux entreprises de manutention portuaire plutôt que sur le fait de disposer d'un certificat de qualification professionnelle. Elle renvoie, néanmoins, en la matière à une charte nationale signée entre les organisations d'employeurs et de salariés représentatives du secteur de la manutention portuaire, les organisations représentatives des autorités portuaires et les organisations représentatives des utilisateurs de service de transport maritime ou fluvial. Il est important que la manière dont cette charte sera déclinée dans chaque cas ne conduise pas à une duplication des emplois<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Du moins tant que l'État n'assume pas ses responsabilités en la matière.

<sup>16</sup> Voir la recommandation sur ce point en 1.2.5.

<sup>17</sup> Voir la recommandation sur ce point en 2.1.1.2.1.

#### 2.1.2.3.2 Un problème de contrôle phytosanitaire à l'importation sur le port de Rouen

Le port de Rouen est le principal port français exportateur de céréales. Il dispose, à ce titre d'un important parc de silos. Il existe aussi une potentialité immédiate d'importation de blé en provenance des USA de 50 000 t/an avec un potentiel maximum de 300 000 t/an. Or, au sein d'Haropa, seul le port du Havre est habilité à ce titre alors qu'il ne peut traiter ce trafic dans des conditions techniques et économiques acceptables.

La résolution de ce problème passe par la recherche de solutions techniques (désinfection des silos) et administratives (présence d'agents habilités).

#### Recommandation

Trouver, à court terme, une solution pour permettre aux installations du port de Rouen d'être reconnues comme point d'entrée communautaire (PEC) en matière de céréales sans lui imposer des prescriptions qui seraient supérieures à celles observées dans d'autres ports français et européens.

#### 2.1.3 Les autres trafics

Compte tenu des délais qui lui étaient impartis, la mission s'est concentrée sur les trafics majeurs évoqués précédemment. Elle ne néglige pas les autres opportunités qui peuvent se présenter pour les deux ports maritimes de l'axe Seine.

Elle a, en particulier, relevé la forte croissance du tourisme fluvial. Le nombre de paquebots fluviaux sur l'axe Seine entre Paris-Honfleur ou Le Havre est passé de sept en 2011 à quatorze en 2014 et vingt en 2016. Le développement de cette activité impose une concertation avec VNF et les collectivités en charge du tourisme qu'Haropa a d'ailleurs engagée. Elle aura un impact sur certaines activités industrialo-portuaire<sup>18</sup>s qu'il faut, dès à présent, appréhender.

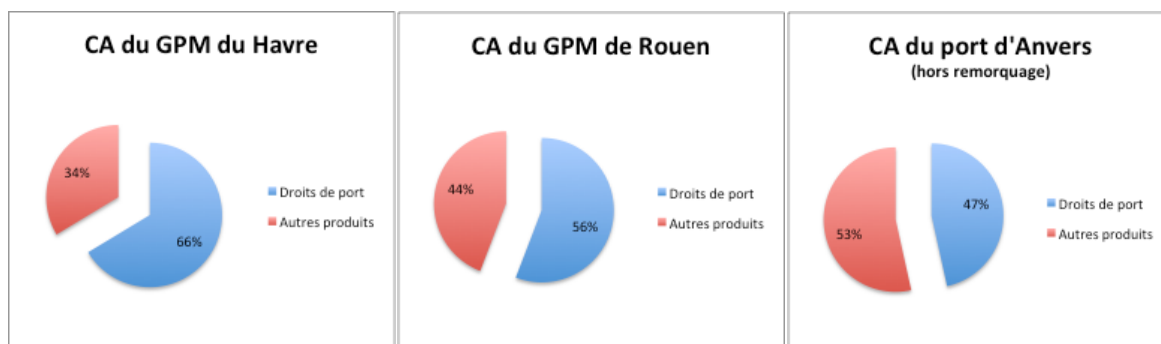
### 2.2 Rendre attractives les implantations logistiques et industrialo portuaires dans les ports maritimes d'Haropa.

#### 2.2.1 Une répartition du chiffre d'affaires des ports du Havre et de Rouen encore trop dépendante des droits de port.

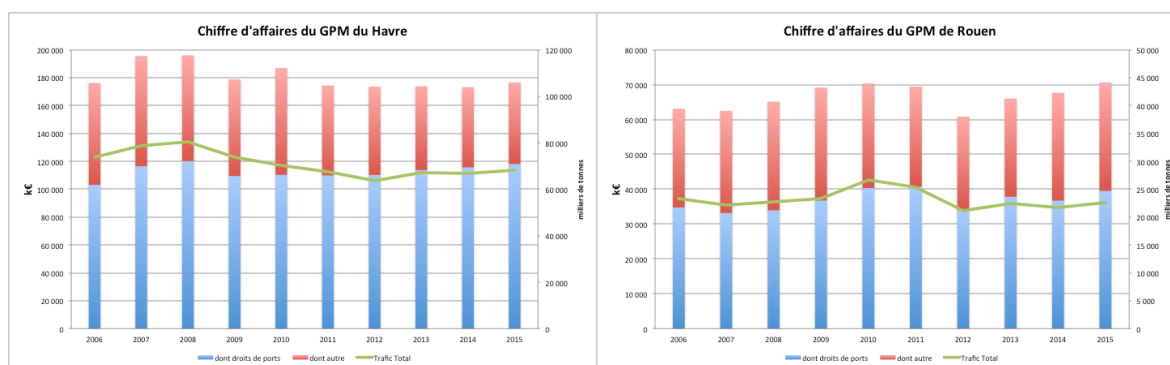
Les trois graphiques suivants montrent la répartition des chiffres d'affaires des ports du Havre de Rouen et d'Anvers.

---

<sup>18</sup> Par exemple les moyens de mise à sec du GPM de Rouen.



Les ports du Havre et dans une moindre mesure de Rouen sont en conséquence plus sensibles que le port d'Anvers aux fluctuations du trafic.



Il est donc intéressant et souhaitable de rechercher les moyens d'accroître les recettes liées à l'utilisation des espaces portuaires. Cela passe par l'amélioration de deux procédures.

## 2.2.2 Simplifier et accélérer l'instruction des projets

L'ensemble des textes applicables, surtout lorsqu'ils sont appliqués en silo, induit une complexité et des délais tels qu'ils compromettent l'attractivité économique de ces territoires que l'on voudrait privilégier. Le rapport 2015 du Forum économique mondial a ainsi classé la France au 121ème rang sur 144 pays pour ce qui concerne le « poids de la réglementation ».

Les droits qui régissent la mobilisation des réserves foncières relèvent du code de l'urbanisme ou du code de l'environnement (eau, biodiversité, risques naturels et technologiques...). Mais la réglementation sécurité incendie ou le code forestier peuvent également interagir lors de l'instruction des projets.

Certains expliquent que ce droit résulte souvent de la transposition des directives européennes. Mais, Rotterdam a triomphé de ces contentieux, y compris à Bruxelles, et gagné 2 000 hectares sur la mer du Nord, dont 1 000 hectares pour des industries liées aux activités portuaires (Maasvlakte II). L'Europe n'est pas défavorable aux ports, et encore moins aux ports français. Au contraire, dans sa proposition législative sur la politique portuaire, la Commission regrette que la concentration de 20 % de l'ensemble des trafics européens dans trois ports maritimes : Anvers, Hambourg et Rotterdam, induit, par suite de trajets maritimes et terrestres inutilement longs, une envolée des émissions dues au transport.

En France, la forme et le contenu des différents dossiers à instruire pour un même projet se présentent au fur et à mesure de sa gestation. Cette complexité des réglementations et procédures propres à notre droit ou à notre organisation administrative augmente les délais et multiplie les incertitudes.

Plusieurs initiatives ont recherché à simplifier cet empilement législatif et réglementaire sans beaucoup de succès jusqu'à présent. C'est pourquoi, le rapport d'octobre 2013, spécialement commandé sur cet enjeu au Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) et au Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGE), recommandait une meilleure organisation et coordination des services de l'État et des institutions portuaires qui mettent en œuvre ces textes.

On peut comprendre qu'un État souverain impose des contraintes (même si on est régi par les mêmes directives européennes que nos concurrents). On comprend moins que les délais et les coûts qui en résultent soient éminemment variables d'un cas à l'autre.

La mission a noté les expérimentations en cours sur ce sujet au port de Marseille et recommande aux ports de l'axe Seine de s'en inspirer.

Cette problématique pèse également sur les réalisations propres aux établissements portuaires. À titre d'exemple, l'instruction propre au choix d'une nouvelle zone de clapage pour le dragage d'entretien des profondeurs de la Seine pour le port de Rouen a duré sept ans pour le dépôt d'une autorisation de dix ans seulement ! Parallèlement, la redevance d'archéologie préventive correspondante pourrait induire un surcoût de 6 M€. Ce coût ne pourrait-il être évité sur un motif d'intérêt général ou d'utilité publique prouvé<sup>19</sup> ?

#### Recommandation

Mener les instructions administratives de façon à pouvoir garantir aux investisseurs les délais et les conditions, et donc les coûts, de leur implantation.

Mettre en place un véritable guichet unique préfectoral capable d'accompagner les projets importants dans l'obtention de leurs autorisations administratives (permis d'aménager, autorisations lois sur l'eau, ICPE...).

### **2.2.3 Adapter les règles de la domanialité publique aux implantations logistiques et industrielles.**

La loi n° 94-631 du 25 juillet 1994 complétant le code du domaine de l'État et relative à la constitution de droits réels sur le domaine public a constitué, en son temps, un réel progrès. Elle a permis de donner un cadre juridique satisfaisant aux nouveaux investissements réalisés sur le domaine public portuaire pour des implantations industrielles et logistiques. Néanmoins, elle ne résolvait pas la problématique des installations existantes ni la question des renouvellements d'autorisation quand elles sont liées à des activités industrielles et logistiques.

---

<sup>19</sup> Base : articles L 331-7 du code de l'urbanisme et L 524-3 du code du patrimoine.

La règle de remise en concurrence, si elle est adaptée à des réalisations temporaires ou de faible importance capitalistique est totalement inadaptée à la plupart des autorisations d'occupation du domaine public délivrées dans les ports, en particulier dans les situations de renouvellement, en raison de l'ampleur des investissements menés par les clients.

Dans la plupart des cas, il est nécessaire d'écarter la solution simpliste du déclassement et de l'aliénation, sauf à faire le choix d'avoir un domaine portuaire patchwork de parcelles privées et publiques. Aucun port ne fait ce choix sauf dans des cas très précis et qui n'engagent pas la viabilité à terme de l'activité portuaire.

C'est donc dans le cadre d'une domanialité publique rénovée qu'il faudra traiter la question du renouvellement des autorisations délivrées à des implantations industrielles et logistiques. Certaines de ces implantations, situées bord à quai, sont quelques fois implantées en même temps sur du domaine public et du domaine privé. Imagine-t-on, d'une manière réaliste, qu'une autorisation d'occupation du domaine public d'un morceau de raffinerie doive faire l'objet d'une remise en concurrence lors de son renouvellement.

#### Recommandation

La problématique des implantations industrielles et logistiques sur le domaine public portuaire doit faire l'objet d'un examen particulier dans le cadre d'une mise à jour du code général de la propriété des personnes publiques.

En outre, les trois ports doivent engager des actions de partenariat avec tous les acteurs concernés pour commercialiser leurs zones d'activités et celles au voisinage.

#### Recommandation

Créer une structure souple de coordination entre les Régions, les agences de développement, la filière logistique et Haropa pour être davantage en mesure de capter des investissements étrangers sur les zones portuaires et à proximité. Signer un partenariat avec les opérateurs nationaux, au premier chef desquels Business France, et avec le réseau diplomatique.

## 2.3 Se donner les moyens de la massification

L'augmentation des trafics tant conteneurs que céréalier des ports du Havre et de Rouen passe par la mise en place de moyen de pré- et post-acheminement permettant la massification des trafics des modes fluviaux et ferroviaires.

Il importe également, pour piloter l'objectif d'une progression des parts modales, d'améliorer la connaissance de l'hinterland et des parts de marché qu'y détient HAROPA.

#### Recommandation

Construire un outil de partage des données sur les parts modales des ports associant les établissements portuaires, les Douanes, l'Insee et l'ensemble des acteurs publics ou parapublics concernés.

### 2.3.1 Des mesures immédiates sur l'accès à la région parisienne, au marché national et européen

#### 2.3.1.1 En matière fluviale

Le transport fluvial est, aujourd'hui le principal mode massifié pour l'accès aux installations des ports d'Haropa.

Le maintien et le développement d'une qualité de service de ce mode de transport sont fondamentaux particulièrement au regard de la réalisation du lien à grand gabarit Seine-Nord-Europe. Pour rendre cet équipement utilisable par les ports maritimes de l'axe Seine il est important que la mise au gabarit européen de l'Oise (MAGEO) soit réalisée et que les ponts soient adaptés pour permettre la navigation à trois niveaux de conteneurs jusqu'à Longueuil-Sainte-Marie.

La mise à niveau de cette infrastructure s'inscrit dans la stratégie de développement des terminaux sur l'axe Seine, en particulier à la confluence Seine-Oise<sup>20</sup> et à l'amont de Rouen avec la plateforme multimodale Seine-Sud inscrite au contrat de plan.

#### Recommandation

Réaliser la mise au gabarit européen de l'Oise (MAGEO) et l'adaptation des ponts pour permettre la navigation à trois niveaux de conteneurs jusqu'à Longueuil-Sainte-Marie préalablement à la réalisation du lien à grand gabarit Seine-Nord-Europe.

De ce point de vue la mission est très préoccupée par l'absence de fiabilité avérée des écluses de la Seine et particulièrement par celle de Méricourt.

#### Recommandation

Assurer l'entretien des écluses de la Seine et particulièrement celle de Méricourt pour garantir la fiabilité de cette liaison fluviale.

La mission constate que les solutions mises en place n'ont, pour le moment, pas privilégié la performance de ce mode de transport

La menace qui pèse sur la pérennité de l'aide au transfert Mer-fluvial, qui existe cependant dans les pays voisins à un niveau supérieur à celui existant en France est une première préoccupation.

---

<sup>20</sup> Plateforme d'Achère.



#### Recommandation

Maintenir une aide au transbordement combiné fluvial (aide à la pince) dans des conditions équivalentes à celle des pays voisins. Évaluer, en tout état de cause, l'impact qu'aurait la fin de cette aide sur le trafic multimodal.

#### Recommandation

Identifier la meilleure façon de faire aboutir la mutualisation des THC au Havre après avoir précisé la faisabilité des différentes approches (démarche volontaire / cadrage juridique national).

Le choix de la réalisation d'une plateforme déportée pour le transfert Mer-fleuve et Mer-rail, qui aura toute sa justification lors de la saturation des installations de port 2000, plutôt que celui d'un accès direct des barges fluviales à ces terminaux a probablement été une erreur stratégique.

La mission considère que la réalisation d'un tel accès direct ne devrait pas être différée. Elle note que le Président de la Région Normandie a pris l'engagement de financer les travaux correspondants.

#### Recommandation

Réaliser le plus rapidement possible un accès direct des barges fluviales aux terminaux de Port 2000 (chatière).

#### Recommandation

Pérenniser l'exploitation du terminal multimodal du Havre et accompagner sa montée en charge.

Si l'on souhaite que la réalisation du canal Seine-Nord-Europe ne se fasse pas au détriment des ports maritimes de l'axe Seine deux conditions sont à remplir en complément de l'ensemble des mesures de compétitivité évoquées dans le présent rapport et indispensables dans le contexte de concurrence renforcée qu'autorisera le Canal :

- Réaliser, *au préalable*, la mise au gabarit européen de l'Oise. De ce point de vue, le rattachement de ces travaux à la société de projet du canal Seine-Nord-Europe est une bonne chose si le financement de ceux-ci est assuré dès le début, voire avant, la réalisation des travaux du canal.
- Phaser le projet de canal Seine-Nord-Europe du sud vers le nord.

La mission insiste également sur la nécessité de réaliser les travaux d'aménagement de la section Bray-Nogent qui ouvre un marché significatif en matière de vracs céréaliers et,

dans une moindre mesure de conteneurs. Il convient également de rechercher sur ce projet les financements européens des projets RTE-T.

#### Recommandation

Mettre en place le financement, lancer l'instruction et réaliser l'aménagement de la liaison Bray-Nogent.

#### 2.3.1.2 En matière ferroviaire

Le premier enjeu majeur est l'accès au marché de la région parisienne.

Cet accès est actuellement assuré par l'axe historique passant par Mantes et, dans une moindre mesure, par un accès par Creil qui présente des inconvénients importants en matière de coûts et de délais. En outre, les travaux prévisibles sur ces deux axes<sup>21</sup> conduiront inéluctablement à des réductions de leur capacité qui est déjà saturée.

L'ouverture d'un troisième axe par Serqueux-Gisors est donc fondamentale.

La mission se réjouit que ce projet ait fait l'objet d'un avis favorable de la part de la commission d'enquête. Elle demande que des solutions techniques soient recherchées pour atténuer l'impact de la demande de cette commission de réduire la vitesse des trains de fret en région parisienne.

#### Recommandation

Engager dans les meilleurs délais les travaux de la liaison ferroviaire Serqueux-Gisors compte tenu de l'avis favorable de la commission d'enquête.

En ce qui concerne les trafics céréaliers, la question de la remise à niveau et de l'exploitation du réseau capillaire desservant les silos de production se pose avec acuité. Elle impose la recherche de solutions innovantes qui doivent, probablement se placer dans le cadre de règles moins contraignantes que sur le réseau ferroviaire général.

#### Recommandation

Mettre en place des règles de rénovation et un régime d'exploitation adapté pour les réseaux capillaires.

En complément des travaux d'infrastructure, il s'agit également de réserver des capacités suffisantes pour le fret sur les différents itinéraires. Un important exercice de programmation est engagé en ce sens entre Haropa et SNCF Réseau, sous la direction du Délégué Interministériel au Développement de la Vallée de la Seine et en lien avec les autorités organisatrices de transport de passagers (Région Normandie, STIF). Il est impératif que cette démarche aboutisse à une amélioration de la situation actuelle.

À l'autre extrémité, une coordination et une rationalisation entre la SNCF, les établissements portuaires et les exploitants d'installations s'impose pour assurer un

<sup>21</sup> En particulier, les travaux liés à la régénération de l'ouest parisien et le prolongement de la ligne Eole.

passage fluide des équipements de triage au réseau ferré portuaire et aux équipements industriels et de stockage.

#### Recommandation

Fiabiliser la réservation des sillons ferroviaires fret sur les différents itinéraires à partir des ports de l'axe Seine.

Coordonner les exploitations des réseaux de triage SNCF, des réseaux ferrés portuaires et des installations industrialo-portuaires terminales.

La mission n'a pas détaillé, non plus compte tenu des délais qui lui étaient fixés, les aménagements nécessaires en matière ferroviaire pour desservir un hinterland au-delà de la région parisienne. Elle note que des itinéraires sont déjà exploités par des trafics pétrochimiques pour accéder à l'est de la France et à d'autres pays européens. Elle recommande également que ces possibilités soient approfondies.

### 3 Une meilleure intégration des ports de l'axe Seine

La mission tient en premier lieu à saluer la réussite que représente la création de l'alliance Haropa et la mise en place du GIE Haropa. Aucun des interlocuteurs qu'elle a rencontrés n'a remis en cause ce groupement. Elle prend acte que celui-ci a commencé à être opérationnel en 2013 et qu'il vient donc de clôturer son troisième exercice. La mission a conscience du fait qu'une telle structure, réalisée à coût constant voire avec des économies d'échelle, ne peut monter en puissance que progressivement et précise que ses recommandations ne sauraient être considérées comme une critique de l'action menée.

#### 3.1 Respecter l'identité des trois ports, leur spécificité et leur implantation territoriale

Bien qu'un nombre important des personnes entendues aient milité pour une fusion pure et simple des trois établissements portuaires, la mission a conscience que les trois ports de l'axe Seine ont des domaines d'activité très différents, des modes de gestion et des cultures d'entreprise adaptés à leur activité. Elle pense que vouloir plaquer un modèle de gestion et une gouvernance unique sur les trois places portuaires serait probablement une erreur dont les inconvénients en particulier en matière de qualité du service rendu et de relation avec le tissu local seraient bien supérieurs aux avantages qui pourraient en être attendus.

Néanmoins, il reste largement de la place pour un élargissement des outils communs d'une part, une amélioration du pilotage stratégique et politique d'autre part.

#### 3.2 Renforcer les mises en commun en élargissant les domaines de compétence d'Haropa

Le GIE Haropa est une excellente structure de mise en commun des compétences existant dans les trois ports de l'axe Seine. Il a également un rôle fondamental à jouer en matière de visibilité nationale et internationale des trois ports.

Tout en reconnaissant que sa création récente explique une montée en puissance progressive<sup>22</sup>, la mission est d'avis que le champ d'intervention de ce GIE devrait être élargi.

##### Recommandation

Élargir le champ d'action du GIE Haropa, en particulier, lui attribuer une mission de mise en cohérence des stratégies tarifaires en matière de droits de port, pour les deux ports maritimes, et domaniaux pour les trois ports du GIE.

---

<sup>22</sup> Le GIE engage sa quatrième année d'activité

#### Recommandation

Les clubs « métiers » mis en place entre les trois ports devraient déboucher de manière plus systématique sur des projets communs<sup>23</sup>

### 3.3 Mettre en place un outil de pilotage politique des trois ports au-delà du CCIS

Pour autant le GIE Haropa est un outil de mise en commun de moyens pour la réalisation de projets et d'analyses, ce n'est pas une structure de pilotage stratégique ou politique.

Le conseil de coordination interportuaire de la Seine se situe à un tel niveau, mais sa composition n'en fait pas une structure opérationnelle, mais plutôt une instance de concertation. Au-delà de la présence des présidents de Conseil de surveillance et de Conseil d'administration des ports, qui sont actuellement des responsables d'entreprise, la mission note l'absence de membres représentant formellement les milieux économiques, alors que les chambres de commerce et d'industrie, dans le cadre de Paris-Seine-Normandie sont particulièrement actives dans ce domaine.

#### Recommandation

Mieux associer les milieux économiques au conseil de coordination interportuaire de la Seine

La mission s'interroge pour savoir si la présidence de cette structure doit être confiée à un haut fonctionnaire comme cela a été le cas jusqu'à maintenant ou à une personnalité politique.

#### Recommandation

Fixer à la structure chargée d'élaborer une stratégie de l'axe Seine de sortir d'une approche place portuaire par place portuaire pour raisonner en termes de flux.

### 3.4 Envisager une structure de gouvernance respectueuse de l'identité rappelée dans la partie 3.1

La voie est étroite pour trouver à cette structure de gouvernance un format adapté à des prises de décisions opérationnelles et qui permette en même temps l'expression des différents intérêts. L'intérêt d'une telle structure serait cependant indéniable pour permettre d'équilibrer l'impact d'une stratégie tarifaire commune sur les capacités d'autofinancement des trois établissements portuaires.

---

<sup>23</sup> Comme par exemple en matière de politique SI (Systèmes d'information)

### 3.5 S'interroger sur l'équilibre trouvé au sein des conseils de surveillance des deux ports maritimes

L'ensemble des interlocuteurs de la mission ont salué les dispositions de la loi n° 2008-660 du 4 juillet 2008 portant réforme portuaire comme ayant apporté une nette amélioration par rapport aux conseils d'administration issus des dispositions de la loi de 1965 sur les ports autonomes.

Les aménagements apportés par la loi n° 2016-816 du 20 juin 2016 pour l'économie bleue renforcent la représentation et le rôle de la Région sans modifier de manière significative les équilibres retenus en 2008. Elle lui confie également un rôle de présidence dans le nouveau comité des investissements créé au sein du conseil de développement.

La plupart des personnes auditionnées ont indiqué qu'il faudrait éviter de procéder à de nouveaux bouleversements institutionnels avant que la nouvelle organisation ait pu faire ses preuves.

Néanmoins, un membre de la mission pense que l'équilibre au sein des conseils de surveillance devrait être revu.

Monsieur le sénateur Revet note qu'au regard des situations des différents Ports européens, il apparaît qu'en dehors de l'Espagne, de l'Italie et de la France tous les grands ports européens sont rattachés à des collectivités ou organismes de proximité ; s'agissant de l'Espagne, celle-ci a décidé de décentraliser la gestion de ses grands ports, restés ceci étant ports d'État. En France, par contre, c'est l'État qui a conservé l'organisation de la gestion des outils portuaires. C'est manifestement le point sur lequel nous devons nous interroger. Bien sûr, nos grands ports doivent rester des ports d'État, mais il lui semble important que la gestion soit décentralisée. Tout en conservant la structuration prévue dans la loi de 2008 de création des Grands Ports Maritimes, c'est-à-dire – conseil de surveillance – directoire – conseil de développement – et maintenant avec la proposition de loi Économie bleue – le comité des investissements – rien n'interdit de mettre en place une décentralisation de la gestion.

Monsieur Revet pense qu'il serait nécessaire de revoir la composition du conseil de surveillance en visant, c'est une suggestion, de se rapprocher de 40 % de représentants de l'État<sup>24</sup>, 40 % de représentants des collectivités locales avec une priorité à la Région et 20 % de responsables économiques non impliqués dans les activités intérieures des ports<sup>25</sup>. Dans le même esprit, il serait normal que le choix des responsables des directoires se fasse par un appel ouvert à candidature.

---

<sup>24</sup> Y compris d'éventuelles personnalités qualifiées.

<sup>25</sup> La répartition actuelle est de 44 % État et PQ (53,3 hors représentants des salariés), 28 % collectivités locales (33,3 hors représentants des salariés), 11 % acteurs économiques (13,3 hors représentants des salariés), 17 % salariés de l'établissement.

## 4 Conclusion

La logistique, qui a longtemps été un élément mineur de la stratégie industrielle et commerciale, est passée au premier plan dans le cadre de la mondialisation.

Le port n'est plus le seul critère de choix en la matière, mais un élément d'une chaîne globale qui s'apprécie en termes de coût et de qualité de service offert.

La vallée de la Seine doit s'imposer comme référence en particulier vis-à-vis de ses atouts sur le plan du développement durable en valorisant son lien avec le fleuve et son équilibre entre espaces bâtis et naturels. Elle peut, malheureusement, également être un contre-exemple si elle reste sur un scénario au fil de l'eau qui laisserait le trafic se concentrer sur le mode routier.

Il importe donc de mettre en place les moyens nécessaires, en investissements, certes, mais aussi en organisation et en capacité de desserte de l'hinterland.

Cela passe par une gouvernance de l'axe pour faire face aux défis d'aujourd'hui et de demain qui permette à tous les acteurs de s'inscrire dans une vision d'avenir et de promotion de la notoriété de la vallée de la Seine.

Les travaux de la mission sur les enjeux portuaires de l'axe Seine se sont inscrits dans la volonté que ces outils de la chaîne de transport s'inscrivent au mieux dans la logique du « juste à temps » des logisticiens et en satisfaisant les chargeurs en matière de fiabilité, disponibilité et flexibilité.

Nos ports ont pris du retard au tournant du millénaire et n'arrivent pas à le combler. Avec eux notre pays prend du retard. Il prend du retard, car il n'est pas conscient de la vitesse à laquelle il faut aller pour ambitionner le leadership économique européen. Notre réponse doit résider dans notre capacité à faire fonctionner ensemble, rapidement et dans l'intérêt général, nos infrastructures de transports.

Il faut sortir d'une logique limitative de la seule place portuaire et du raisonnement « en silo » pour adopter une vision stratégique de l'axe dans son ensemble. Il faut aborder cette question en termes de flux, de nœuds, de services et de « transit time », mais pas uniquement comme une addition de contraintes et de problèmes isolés.

Il ne s'agit pas uniquement d'évolution de la gouvernance des ports, sujet largement abordé dans le cadre des débats sur la loi « économie bleue ». Ni de faire la part belle à la région plutôt qu'à une autre collectivité. Non, l'échelle est toute autre, elle est celle du portage politique et de l'incarnation de l'axe Seine. Elle est celle d'une architecture nouvelle pour ambitionner une croissance portuaire inédite : celle de l'axe. »

## 5 Synthèse des travaux des quatre missions

Lorsque le Premier ministre a confié cette mission aux quatre binômes parlementaires formés sur les enjeux portuaires auxquels la France est confrontée, certains parmi nous ont pu craindre qu'il s'agissait d'une énième superposition de missions sur des infrastructures isolées, en silo, envisagées dans un biotope d'ingénieurs.

Pourtant, nous avons au contraire fait le pari de concevoir notre mission comme l'opportunité de cultiver le potentiel des ports français, en respectant la seule logique qui, selon nous, doit prévaloir : **celle de l'intelligence des territoires**. Nos sensibilités politiques, nos origines géographiques, nos parcours ne sont assurément pas les mêmes, mais pourtant, confrontés à la vitesse de la mondialisation et à la fulgurance des changements qui secouent tous les aspects de la vie économique et sociale, nous avons partagé globalement une même vision : la France a pris du retard dans la compétition : un retard dû au fait qu'elle ne s'approprie pas la vitesse à laquelle il faut aller pour aspirer à reprendre durablement la place qui devrait être la sienne sur ces sujets en Europe, un retard dû au fait qu'elle ne prend pas la pleine mesure de la vitalité économique qui pourrait la caractériser si elle tirait pleinement parti des atouts capitaux que représentent son positionnement géographique, ses infrastructures de transports et son potentiel en matière logistique.

La force de la France, ce n'est pas de posséder 564 ports ou 11 millions de km<sup>2</sup> de souveraineté maritime, la force de la France, ce n'est pas de disposer du premier littoral européen et parmi les plus belles installations portuaires d'Europe, la force de la France, c'est son potentiel à faire en sorte qu'un jour enfin la mer, le fer, le fleuve, la route, s'appuyant sur les axes de transports majeurs et structurants, participent ensemble de la vitalité de nos territoires, des collectivités qui les structurent, des entreprises de toute nature qui les font vivre et bien sûr des hommes et femmes qui les habitent. Il est donc primordial que le Gouvernement donne une suite à la stratégie « France Logistique 2025 » adoptée en 2016

trois axes de transport majeurs (Nord, Seine et Rhône), et une façade Atlantique, dont les complémentarités existent potentiellement, mais qui ne fonctionnant pas en synergie, n'apportent pas à l'ensemble une vraie valeur ajoutée collective : voilà le constat unanime que nous dressons d'une Nation portuaire et maritime qui s'ignore. Certes, certaines analyses divergent entre les zones géographiques considérées. Au-delà de recommandations formulées, de façon pertinente, par les 4 binômes concernant les 4 axes, nous pouvons néanmoins, pour conclure, dresser un bilan commun autour de trois réalités structurantes pour les ports de France : la nécessité de simplification, la nécessité de dresser des perspectives, le besoin de convergence et de coopération.

La simplification, d'abord, est un enjeu avancé dans toutes les politiques publiques. Le degré de complexité bureaucratique d'une escale portuaire en France n'a pas encore été pris en considération à sa juste mesure. La question de l'autoliquidation de la TVA vient de trouver son épilogue dans la loi relative à l'Économie bleue. C'est le bon exemple d'un succès, pourtant difficilement acquis ! Mais il en reste tant à régler... Un sujet emblématique : l'absence de Cargo Community System (CCS) unique. Un portail commun ne saurait suffire. Il faut d'urgence mettre en place une instance nationale collective associant les entreprises impliquées et les utilisateurs, c'est-à-dire les Grands Ports et pourquoi pas, les Aéroports. Il ne s'agit plus de tergiverser, cela a trop duré !



La Direction nationale des Douanes a de bonnes pratiques sur le fonctionnement moderne des systèmes d'information à un niveau approprié : elle pourrait utilement inspirer, voire animer les protagonistes... La BPI devrait, elle aussi, apporter un concours efficace sur l'ingénierie financière de la solution.

Une comptabilité analytique commune aux ports, une analyse à l'échelle nationale de la valeur du Domaine public des ports maritimes et fluviaux, une évolution de son utilisation en fonction des nouvelles exigences des investisseurs et un inventaire tenu à jour des réserves foncières disponibles, un benchmark des droits de port navires et marchandises... Une connaissance fine et partagée de ces enjeux portuaires est impérative à bref délai pour mieux participer à la compétition européenne et mondiale. Ces chantiers doivent être engagés en urgence...

Plus généralement, simplifier devrait relever d'une contribution spéciale du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) : mettre en place des outils communs dans tous les GPM de France pour simplifier et fluidifier les « process », favoriser un réinvestissement à hauteur des dividendes versés par les Grands Ports pour moderniser les contraintes environnementales, techniques ou administratives des GPM. L'État y trouverait rapidement son compte !

Accélérer la mutation numérique recommandée par « France Logistique 2025 » permettra la montée en capacité de notre économie : « Rien ne sert d'être performant sur un maillon, fût-il majeur comme le passage portuaire, si l'ensemble de la chaîne logistique reste en deçà »

Il est **impératif de dresser des perspectives d'avenir**. Tout au long de notre histoire portuaire, la création de perspectives nouvelles s'est traduite dans les faits par la construction d'infrastructures. Si ces dernières doivent continuer à mailler le territoire, cela ne peut se faire au détriment de l'entretien des infrastructures existantes. La règle d'or de la SNCF, qui privilégie dorénavant l'entretien contre l'investissement, doit être adaptée au cas du portuaire.

Le capillaire n'est pas en reste puisque, alors que les ports aspirent à être des « architectes de solutions logistiques », le fret ferroviaire semble être définitivement relégué au second rang, la SNCF avançant désormais que certaines opérations de fonctionnement sont subitement devenues des opérations d'investissement... Comme si les enjeux changeaient de nature à l'échelle portuaire ! C'est le cas du port de Dunkerque, première gare de fret ferroviaire de France, qui fait actuellement les frais de ce revirement.

Dresser des perspectives, c'est également pouvoir compter sur l'engagement de la puissance publique en faveur des ports. La situation du dragage est à cet égard édifiante. L'État doit prendre en charge définitivement cette mission, afin de ne pas laisser les ports seuls face à des arbitrages stratégiques, sans barguigner sur un sujet qui relève du premier niveau de compétitivité et doit s'inscrire en cohérence avec les engagements environnementaux de la France.

Sur le même registre, il est notable que les encouragements au développement du report modal à destination du secteur privé relèvent davantage, aujourd'hui, de l'incantatoire que d'une vérité économique. Ainsi peut-on déplorer que les revendications légitimes

pour que soit maintenue l'aide à la pince pour le transport combiné semblent être ignorées du politique. Parallèlement à ce débat, la question complexe des « Terminal Handling Charges » (THC) continue d'être abordée de manière nationale alors qu'une analyse par axe montre clairement que ce ne sont pas les mêmes causes qui produisent l'effet connu d'un surcoût de chargement ou de déchargement par la manutention.

Dresser des perspectives exige également de pouvoir compter sur la stabilité sociale des ports, dont dépend la fiabilité du transport. La dernière crise connue dans les ports de France ne peut, ni ne doit se reproduire. Le dialogue social doit exister, mais il devient indispensable que la chaîne logistique puisse se parer de remparts utiles. Les ports ne peuvent pas, ne peuvent plus, être les victimes collatérales premières des mouvements sociaux d'envergure nationale.

À bien des égards, le modèle portuaire français doit se réinventer en se concentrant sur ses enjeux propres pour ne pas laisser une logique bruxelloise, trop éloignée des enjeux économiques nationaux s'imposer, là où nos concurrents n'attendent plus pour mettre en œuvre des régimes alternatifs. Demain, il s'agit en particulier d'éviter la mise en place d'une taxation foncière ou d'un impôt sur les sociétés, qui ignoreraient le manque à gagner économique ainsi généré.

Une attention maximale doit être apportée aux ports et à l'espace maritime par la création de zones franches portuaires, visant à restaurer la dimension économique et industrielle des ports. Il s'agit ici de promouvoir un renouveau du dimensionnement industriel des places portuaires, pour les inscrire dans l'ADN de notre patrimoine économique national. Le soutien de l'Etat à la plateforme PIICTO à Fos-sur-Mer n'est ainsi, actuellement, pas assez marqué. C'est à ce prix que nous parviendrons, dans l'intelligence collective, à fidéliser, sur l'ensemble des places portuaires, les grands acteurs industriels de notre pays, qui ont fait la richesse de nos régions et de leur hinterland direct européen.

**Le besoin de convergence et de coopération accrue** est également immense. Il est aujourd'hui pour le moins étonnant, si ce n'est inconcevable, de voir une interprofession portuaire qui pèse aussi peu. Il est regrettable que l'articulation entre attractivité portuaire et développement économique des territoires ne soit pas le fondement d'une politique d'aménagement du territoire. Il est inquiétant de découvrir sur certaines façades l'absence de coordination entre les différents ports marchands d'une façade. Il est indispensable de reconnecter partout ports et territoires pour créer des projets communs de développement économique. Les ports sont des établissements publics, mais ils associent les places portuaires et, à ce titre, ils doivent bénéficier du recours à une représentation professionnelle spécialisée, véritablement acteur voire moteur dans le lobbying européen. Or, au cours de la mission, nous avons constaté que certains ports français se livraient à de rudes batailles sur le plan de la concurrence internationale, sans pour autant que soit envisagé le recours aux services de nos réseaux consulaires et diplomatiques et de nos opérateurs dédiés (en premier lieu Business France) pour les épauler.

Apporter la réponse adéquate à ces enjeux est, sans nul doute, un sujet politique, à l'échelle nationale, pour cultiver l'idée qu'il n'est pas de grande Nation sans grands ports. Mais, la puissance publique peut aller au-delà de ce premier niveau, en confiant un mandat politique à l'échelle des axes de transport majeurs que sont les ports, afin de

faire vivre les infrastructures entre elles, et de participer à la mise en relation des territoires. Voilà qui constituerait une approche particulièrement innovante en matière de politique publique. La loi Notre a clarifié le couple stratégique Etat-Région en matière d'aménagement du territoire, en autorisant le recours au contrat multilatéral pour trouver une gouvernance adaptée à chaque grand territoire. Les parlementaires attendent des conférences territoriales de l'action publique et du Schéma régional d'aménagement et de développement durable des territoires le grand retour en France d'un aménagement concerté du territoire, conjuguant les échelles et adaptant la réglementation au projet du territoire.

**Faire travailler ensemble et régulièrement les 4 Conférences régionales coiffant les 4 axes, cela permettrait progressivement de créer véritablement « une équipe de France du portuaire », comme l'appelait de ses vœux le ministre Alain Vidalies devant l'association Seine Nord Europe.**

## 6 Recommandations (liste hiérarchisée)

### Recommandation n° 1

Engager dans les meilleurs délais les travaux de la liaison ferroviaire Serqueux-Gisors compte tenu de l'avis favorable de la commission d'enquête.

*Page 26*

### Recommandation n° 2

Réaliser le plus rapidement possible un accès direct des barges fluviales aux terminaux de Port 2000 (chatière).

*Page 25*

### Recommandation n° 3

Pérenniser l'exploitation du terminal multimodal du Havre et assurer sa montée en charge.

*Page 25*

### Recommandation n° 4

Réaliser la mise au gabarit européen de l'Oise (MAGEO) et l'adaptation des ponts pour permettre la navigation à trois niveaux de conteneurs jusqu'à Longueuil-Sainte-Marie préalablement à la réalisation du lien à grand gabarit Seine-Nord-Europe.

*Page 24*

### Recommandation n° 5

Assurer l'entretien des écluses de la Seine et particulièrement celle de Méricourt pour garantir la fiabilité de cette liaison fluviale.

*Page 24*

### Recommandation n° 6

Confirmer la responsabilité de l'État sur les dragages des chenaux d'accès et les estuaires, ainsi que sur l'entretien des ouvrages de protection extérieurs et des écluses maritimes afin d'éviter la qualification de son intervention financière en aide d'État.

*Page 13*

Recommandation n° 7

Mettre en place le financement, lancer l'instruction et réaliser l'aménagement de la liaison Bray-Nogent.

*Page 26*

Recommandation n° 8

Mettre en place un comité des utilisateurs de CCS et une base de données unique au niveau national ouverte à toutes les professions et répondant à leurs besoins de traitement de l'information et connectée avec les systèmes d'information douaniers

*Page 16*

Recommandation n° 9

L'État doit apporter son appui aux développements nécessaires à la mise à niveau des logiciels indispensables au CCS-PCS. Les moyens des plans d'investissement d'avenir (PIA) et de la banque publique d'investissement (BPI) doivent être mobilisés avec des prises de participation à un niveau adapté. Par ces moyens, assurer une présence de l'État et des GPM à 50 % dans l'entité en charge de commercialiser les CCS/PCS.

*Page 16*

Recommandation n° 10

Améliorer sensiblement la fluidité des opérations en instaurant un CCS voire un CCS-PCS unique pour, au minimum, les ports maritimes de l'axe Seine et si possible en intégrant les terminaux conteneurs du port autonome de Paris<sup>26</sup> et également accessible à toutes les plates-formes intérieures au-delà de l'Île-de-France accessibles aux ports maritimes de l'axe Seine. Offrir, par exemple comme à Anvers, une gratuité des opérations export pour tous les chargeurs, y compris à ceux qui opèrent depuis la Belgique, les Pays-Bas ou l'Allemagne.

*Page 16*

Recommandation n° 11

Veiller à ce que l'application de l'autoliquidation de la TVA s'applique dans des conditions similaires que dans les ports concurrents, voire plus favorable tout en s'assurant d'éviter les risques de fraude.

*Page 17*

---

<sup>26</sup> Continuer les contacts entre Haropa et Aéroport de Paris en vue de rechercher une offre « air/mer » commune.

Recommandation n° 12

Maintenir l'exonération de taxe foncière applicable aux ports autonomes au profit des grands ports maritimes. Compenser la perte de recette correspondante pour les collectivités locales.

*Page 12*

Recommandation n° 13

Rechercher les moyens de réduire le champ d'application de l'impôt sur les sociétés dont la mise en place est demandée par la Commission européenne. En tirer les conséquences sur le niveau des dividendes réclamés aux établissements portuaires.

*Page 12*

Recommandation n° 14

Dégager les moyens budgétaires pour porter l'intervention de l'État pour les dragages des chenaux d'accès et les estuaires, ainsi que sur l'entretien des ouvrages de protection extérieurs et des écluses maritimes au niveau prévu par les articles R 5313-69 à R 5313-76 du code des transports. Demander aux GPM de réduire leurs droits de port à due proportion.

*Page 14*

Recommandation n° 15

Maintenir une aide au transbordement combiné fluvial (aide à la pince) dans des conditions équivalentes à celle des pays voisins. Évaluer, en tout état de cause, l'impact qu'aurait la fin de cette aide sur le trafic multimodal.

*Page 25*

Recommandation n° 16

Identifier la meilleure façon de faire aboutir la mutualisation des THC au Havre après avoir précisé la faisabilité des différentes approches (démarche volontaire / cadrage juridique national).

*Page 25*

Recommandation n° 17

La problématique des implantations industrielles et logistiques sur le domaine public portuaire doit faire l'objet d'un examen particulier dans le cadre d'une mise à jour du code général de la propriété des personnes publiques.

*Page 23*

Recommandation n° 18

Mener les instructions administratives de façon à pouvoir garantir aux investisseurs les délais et les conditions, et donc les coûts, de leur implantation.

Mettre en place un véritable guichet unique préfectoral capable d'accompagner les projets importants dans l'obtention de leurs autorisations administratives (permis d'aménager, autorisations lois sur l'eau, ICPE...).

*Page 22*

Recommandation n° 19

Créer une structure souple de coordination entre les Régions, les agences de développement, la filière logistique et HAROPA pour être davantage en mesure de capter des investissements étrangers sur les zones portuaires et à proximité. Signer un partenariat avec les opérateurs nationaux, au premier chef desquels Business France, et avec le réseau diplomatique.

*Page 23*

Recommandation n° 20

Réaliser une étude de parangonnage de la productivité (y compris des effectifs) des GPM en France et des principaux ports concurrents dans les pays voisins.

*Page 13*

Recommandation n° 21

Assurer une meilleure intégration de l'organisation douanière au sein de l'axe Seine et l'exploitation de toutes les potentialités offertes par le Code douanier de l'Union (CDU) afin de faire disparaître les contraintes documentaires internes.

*Page 18*

Recommandation n° 22

Veiller à ce que l'application des dispositions du code des ports assurant un monopole d'emploi des personnels relevant de la convention collective unifiée de la manutention et des ports s'inscrivent dans la lettre et l'esprit de ces dispositions.

*Page 17*

Recommandation n° 23

Mettre en place des règles de rénovation et un régime d'exploitation adapté pour les réseaux capillaires.

*Page 26*

Recommandation n° 24

Fiabiliser la réservation des sillons ferroviaires fret sur les différents itinéraires à partir des ports de l'axe Seine.  
Coordonner les exploitations des réseaux de triage SNCF, des réseaux ferrés portuaires et des installations industrialo-portuaires terminales.

*Page 27*

Recommandation n° 25

Élargir le champ d'action du GIE Haropa, en particulier, lui attribuer une mission de mise en cohérence des stratégies tarifaires en matière de droits de port, pour les deux ports maritimes, et domaniaux pour les trois ports du GIE.

*Page 28*

Recommandation n° 26

Mettre en place une nécessaire concertation entre le GPM du Havre et celui de Rouen en matière de relations et de tarification pour les raffineries implantées au voisinage des deux ports et qui utilisent les installations de l'un ou de l'autre, dans une optique de pérennisation des activités industrialo-portuaires correspondantes. Si cette concertation doit conduire à des transferts de chiffre d'affaires d'un port vers l'autre, ceux-ci doivent être identifiés et compensés dans le cadre d'une analyse globale de la capacité financière des ports de l'axe Seine<sup>27</sup>.

*Page 18*

---

<sup>27</sup> Dans le cadre de cette présentation, la mission ne précise pas ici les indications très détaillées qui lui ont été apportées dans le contexte d'une concurrence exacerbée entre les sites de raffinage et les ports. Elle insiste cependant sur les conséquences que celle-ci peut avoir en matière d'implantation industrielle et d'emplois.



Recommandation n° 27

Revenir sur l'interdiction récente faite à la Caisse des Dépôts et consigner d'accorder des prêts aux établissements portuaires. Envisager une dérogation à l'interdiction faite aux établissements portuaires de placer leur trésorerie.

*Page 12*

Recommandation n° 28

Le GPM du Havre doit, soit offrir des possibilités de solutions alternatives à la CIM pour ses clients du secteur pétrolier, soit exercer de manière plus directive les moyens de contrôle de la tarification que lui donnent les contrats passés avec la CIM.

*Page 19*

Recommandation n° 29

Trouver, à court terme, une solution pour permettre aux installations du port de Rouen d'être reconnues comme point d'entrée communautaire (PEC) en matière de céréales sans lui imposer des prescriptions qui seraient supérieures à celles observées dans d'autres ports français et européens.

*Page 20*

Recommandation n° 30

Fixer à la structure chargée d'élaborer une stratégie de l'axe Seine de sortir d'une approche place portuaire par place portuaire pour raisonner en termes de flux.

*Page 29*

Recommandation n° 31

Mieux associer les milieux économiques au conseil de coordination interportuaire de la Seine

*Page 29*

Recommandation n° 32

Les clubs « métiers » mis en place entre les trois ports devraient déboucher de manière plus systématique sur des projets communs<sup>28</sup>

*Page 29*

---

<sup>28</sup> Comme par exemple en matière de politique SI (Systèmes d'information)

Recommandation n° 33

Construire un outil de partage des données sur les parts modales des ports associant les établissements portuaires, les Douanes, l'Insee et l'ensemble des acteurs publics ou parapublics concernés.

*Page 24*

# ANNEXE 1

## Lettres de mission

*Le Premier Ministre*

- 139 / 16 / SG

Paris, le 29 JAN. 2016

Monsieur le Sénateur,

L'Axe Seine est géographiquement la première porte d'entrée du nord de l'Europe pour le trafic maritime international de marchandises. Le développement de cet axe et du système portuaire HAROPA associant les Ports du Havre, de Rouen et de Paris, est un enjeu essentiel pour l'économie de notre pays. L'ambition du gouvernement est d'en faire une zone d'excellence économique et logistique de dimension mondiale.

La compétitivité et la qualité de service des places portuaires elles-mêmes, notamment par rapport aux ports concurrents d'Europe du nord, ont largement progressé du fait de l'application de la réforme portuaire et des investissements qui l'ont accompagnée. La mise en place du Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine et la création en 2012 du groupement d'intérêt économique HAROPA constituent également des avancées pour placer les plans d'action à l'échelle pertinente pour accélérer le développement.

Pour autant, l'axe Seine et ses ports, en premier lieu le port du Havre qui est la principale porte d'entrée maritime du pays pour le trafic international de conteneurs, souffrent encore d'un déficit d'attractivité et de compétitivité par rapport à leurs principaux concurrents, pourtant moins bien situés géographiquement. Ce déficit se traduit dans des volumes traités bien en-deçà de leur potentiel, et sans commune mesure avec les meilleurs concurrents. Rien ne peut expliquer que la France, première façade maritime d'Europe, soit durablement un acteur de seconde zone dans le domaine du transport maritime de marchandises.

La préparation du schéma stratégique d'aménagement et de développement de la vallée de la Seine, récemment approuvé, et la signature du premier contrat de plan dédié à ce territoire illustrent la volonté de l'État et des régions de s'engager dans une démarche de long terme, en faveur du report modal, condition d'un développement économique durable et soutenable. Leur action conjointe s'appuie sur des orientations et des projets définis en commun, après une large concertation.

Dans la continuité de cette démarche, je souhaite vous confier une mission visant à fédérer le point de vue des acteurs politiques et économiques de l'Axe Seine autour d'une vision stratégique de son développement pour les cinq années à venir.

.../...

Monsieur Charles REVET  
Sénateur  
SENAT  
Palais du Luxembourg  
15, rue de Vaugirard  
75291 PARIS Cedex 06

Je souhaite pour cela que vous fassiez l'inventaire des freins à lever et des échéances à respecter pour permettre aux places portuaires du Havre et de Rouen d'être pleinement compétitives, en intégrant toutes les dimensions de l'enjeu.

Vous étudierez, en particulier, les améliorations nécessaires en termes d'infrastructures et de services offerts, de façon à atteindre une qualité, une diversité et une fiabilité maximale de l'offre de transports massifiés. Vous analyserez les initiatives de nature à constituer les leviers les plus efficaces en ce domaine, tant du côté des chargeurs que des intervenants de la chaîne logistique (transports, intervenants immobiliers, prestations de services). Votre réflexion devra considérer l'axe Seine dans une vision étendue, depuis la Normandie et l'Ile-de-France, et intégrant les connexions avec l'ensemble des autres régions dont il a vocation à être la porte maritime internationale. Vous examinerez également les simplifications administratives à mettre en œuvre, notamment douanières.

Vous définirez, à partir des propositions des conférences fret ferroviaire et fret fluvial, une stratégie cohérente pour que ces ports profitent pleinement de l'effort financier majeur national et européen, concrétisé dans les CPER normands et d'Ile-de-France, le CPIER vallée de la Seine et par les concours européens accordés dans le cadre du Mécanisme pour l'Interconnexion en Europe sur la période 2015 – 2020. Vos propositions devront traduire sur un plan opérationnel et territorialisé, les objectifs portés par la stratégie nationale logistique « France logistique 2025 », dont les orientations ont été énoncées lors de la conférence du 8 juillet 2015 et qui sera présentée par le gouvernement au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2016.

Je souhaite enfin que vous contribuiez à préciser la vision à plus long terme du développement économique et logistique de l'Axe Seine, de façon à préparer dès à présent les organisations et investissements qui prendront le relais des réalisations actuelles dès après 2020, dans le cadre de la prochaine génération de contractualisation.

Vous bénéficierez pour cela de l'appui de la délégation interministérielle au développement de la vallée de la Seine, des services du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie et des établissements publics de l'État (ports, groupe SNCF, VNF). Vous bénéficierez également du soutien d'un membre du Conseil général de l'environnement et du développement durable tout au long de votre mission. Vous veillerez à une parfaite coordination avec les chambres de commerce et d'industrie des territoires concernés ainsi qu'avec le conseil de coordination interportuaire de la Seine dans l'élaboration de vos propositions et dans la préparation de leur mise en application. Vous veillerez également à partager le diagnostic et vos propositions avec les deux autres missions engagées parallèlement sur le devenir du Port de Marseille en lien avec l'axe Rhône-Saône et du Port de Dunkerque en lien avec les territoires du nord du pays.

Vous rendrez compte régulièrement de l'avancement de votre travail à Monsieur Alain VIDALIES, Secrétaire d'Etat chargé des transports, de la mer et de la pêche. J'attends les conclusions de votre mission et vos préconisations pour le mois de juin 2016, avec remise d'un rapport intermédiaire en mars afin d'éclairer les travaux du prochain Conseil Stratégique de l'Attractivité, qui se tiendra le 22 mars à l'Elysée.

.../...

Un décret vous nommera, en application des dispositions de l'article L.O. 297 du code électoral, en mission auprès de Monsieur Alain VIDALIES, Secrétaire d'Etat chargé des transports, de la mer et de la pêche. Vous réaliserez conjointement cette mission avec Madame Valérie FOURNEYRON, Députée.

Je vous prie de croire, Monsieur le Sénateur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

  
Manuel VALLS

Madame la Députée,

L'Axe Seine est géographiquement la première porte d'entrée du nord de l'Europe pour le trafic maritime international de marchandises. Le développement de cet axe et du système portuaire HAROPA associant les Ports du Havre, de Rouen et de Paris, est un enjeu essentiel pour l'économie de notre pays. L'ambition du gouvernement est d'en faire une zone d'excellence économique et logistique de dimension mondiale.

La compétitivité et la qualité de service des places portuaires elles-mêmes, notamment par rapport aux ports concurrents d'Europe du nord, ont largement progressé du fait de l'application de la réforme portuaire et des investissements qui l'ont accompagnée. La mise en place du Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine et la création en 2012 du groupement d'intérêt économique HAROPA constituent également des avancées pour placer les plans d'action à l'échelle pertinente pour accélérer le développement.

Pour autant, l'axe Seine et ses ports, en premier lieu le port du Havre qui est la principale porte d'entrée maritime du pays pour le trafic international de conteneurs, souffrent encore d'un déficit d'attractivité et de compétitivité par rapport à leurs principaux concurrents, pourtant moins bien situés géographiquement. Ce déficit se traduit dans des volumes traités bien en-deçà de leur potentiel, et sans commune mesure avec les meilleurs concurrents. Rien ne peut expliquer que la France, première façade maritime d'Europe, soit durablement un acteur de seconde zone dans le domaine du transport maritime de marchandises.

La préparation du schéma stratégique d'aménagement et de développement de la vallée de la Seine, récemment approuvé, et la signature du premier contrat de plan dédié à ce territoire illustrent la volonté de l'État et des régions de s'engager dans une démarche de long terme, en faveur du report modal, condition d'un développement économique durable et soutenable. Leur action conjointe s'appuie sur des orientations et des projets définis en commun, après une large concertation.

Dans la continuité de cette démarche, je souhaite vous confier une mission visant à fédérer le point de vue des acteurs politiques et économiques de l'Axe Seine autour d'une vision stratégique de son développement pour les cinq années à venir.

.../...

Madame Valérie FOURNEYRON  
Députée  
Assemblée nationale  
126, rue de l'Université  
75355 PARIS 07 SP

Je souhaite pour cela que vous fassiez l'inventaire des freins à lever et des échéances à respecter pour permettre aux places portuaires du Havre et de Rouen d'être pleinement compétitives, en intégrant toutes les dimensions de l'enjeu.

Vous étudierez, en particulier, les améliorations nécessaires en termes d'infrastructures et de services offerts, de façon à atteindre une qualité, une diversité et une fiabilité maximale de l'offre de transports massifiés. Vous analyserez les initiatives de nature à constituer les leviers les plus efficaces en ce domaine, tant du côté des chargeurs que des intervenants de la chaîne logistique (transports, intervenants immobiliers, prestations de services). Votre réflexion devra considérer l'axe Seine dans une vision étendue, depuis la Normandie et l'Ile-de-France, et intégrant les connexions avec l'ensemble des autres régions dont il a vocation à être la porte maritime internationale. Vous examinerez également les simplifications administratives à mettre en œuvre, notamment douanières.

Vous définirez, à partir des propositions des conférences fret ferroviaire et fret fluvial, une stratégie cohérente pour que ces ports profitent pleinement de l'effort financier majeur national et européen, concrétisé dans les CPER normands et d'Ile-de-France, le CPIER vallée de la Seine et par les concours européens accordés dans le cadre du Mécanisme pour l'Interconnexion en Europe sur la période 2015 – 2020. Vos propositions devront traduire sur un plan opérationnel et territorialisé, les objectifs portés par la stratégie nationale logistique « France logistique 2025 », dont les orientations ont été énoncées lors de la conférence du 8 juillet 2015 et qui sera présentée par le gouvernement au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2016.

Je souhaite enfin que vous contribuiez à préciser la vision à plus long terme du développement économique et logistique de l'Axe Seine, de façon à préparer dès à présent les organisations et investissements qui prendront le relais des réalisations actuelles dès après 2020, dans le cadre de la prochaine génération de contractualisation.

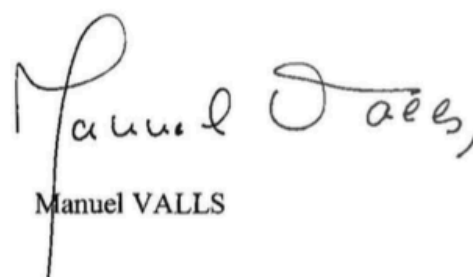
Vous bénéficierez pour cela de l'appui de la délégation interministérielle au développement de la vallée de la Seine, des services du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie et des établissements publics de l'État (ports, groupe SNCF, VNF). Vous bénéficierez également du soutien d'un membre du Conseil général de l'environnement et du développement durable tout au long de votre mission. Vous veillerez à une parfaite coordination avec les chambres de commerce et d'industrie des territoires concernés ainsi qu'avec le conseil de coordination interportuaire de la Seine dans l'élaboration de vos propositions et dans la préparation de leur mise en application. Vous veillerez également à partager le diagnostic et vos propositions avec les deux autres missions engagées parallèlement sur le devenir du Port de Marseille en lien avec l'axe Rhône-Saône et du Port de Dunkerque en lien avec les territoires du nord du pays.

Vous rendrez compte régulièrement de l'avancement de votre travail à Monsieur Alain VIDALIES, Secrétaire d'Etat chargé des transports, de la mer et de la pêche. J'attends les conclusions de votre mission et vos préconisations pour le mois de juin 2016, avec remise d'un rapport intermédiaire en mars afin d'éclairer les travaux du prochain Conseil Stratégique de l'Attractivité, qui se tiendra le 22 mars à l'Elysée.

.../...

Un décret vous nommera, en application des dispositions de l'article L.O. 144 du code électoral, en mission auprès de Monsieur Alain VIDALIES, Secrétaire d'Etat chargé des transports, de la mer et de la pêche. Vous réaliserez cette mission conjointement avec Monsieur Charles REVET, Sénateur.

Je vous prie d'agréer, Madame la Députée, l'expression de mes respectueux hommages.

  
Manuel VALLS



## ANNEXE 2

### Contribution de Monsieur le Sénateur Charles Revet

#### AXE SEINE, GRAND PORT MARITIME

#### POUR UN NOUVEAU DEPART

Dans la lettre de mission en date du 29 janvier 2016, Monsieur le Premier Ministre nous précise que l'Axe Seine et en premier lieu, le Port du Havre qui est la principale porte d'entrée maritime du Pays pour le trafic international de conteneurs, souffrent encore d'un déficit d'attractivité et de compétitivité par rapport à leurs principaux concurrents, pourtant moins bien situés géographiquement. Ce déficit se traduit dans des volumes traités bien en-deçà de leurs potentiels et sans commune mesure avec les meilleurs concurrents. Rien ne peut expliquer que la France, première façade maritime d'Europe, soit durablement un acteur de seconde zone dans le domaine du transport maritime de marchandises.

Le constat et la mission qui en découlent sont clairs et me semble-t-il sans ambiguïté et s'inscrivent pleinement dans ce que disait Monsieur le Président de la République, le 6 octobre 2015, lors de l'inauguration du CMA-CGM Bougainville. Depuis cette date et dans le cadre de la mission qui nous a été confiée à Madame Valérie Fourneyron et à moi-même, nous avons eu de très nombreux entretiens, rencontres et visites de terrain notamment dans les Ports du Havre et de Rouen. Il en découle les nombreuses recommandations communes liées à notre rapport. **Il reste que nous avons quelques approches différentes, notamment liées aux gouvernances qui, pour moi, sont essentielles et expliquent pour une part la situation actuelle à laquelle nous sommes confrontés** et de fait justifient la mission qui nous a été confiée pour l'Axe Seine et les Grands Ports Maritimes qui y sont liés dont Le Havre, Rouen, Paris.

**Au regard des situations des différents Ports Européens, il apparaît qu'en dehors de l'Espagne et de la France tous les Grands Ports Européens sont rattachés à des collectivités ou organismes de proximité ; s'agissant de l'Espagne, celle-ci a décidé de décentraliser la gestion de ses Grands Ports, restés ceci étant ports d'Etat. En France, par contre, c'est l'Etat qui a conservé l'organisation de la gestion des outils portuaires. C'est manifestement le point sur lequel nous devons nous interroger. Bien sûr, nos Grands Ports doivent rester des Ports d'Etat mais il me semble important que la gestion soit décentralisée. Tout en conservant la structuration prévue dans la loi de 2008 de création des Grands Ports Maritimes, c'est-à-dire – Conseil de Surveillance – Directoire – Conseil de Développement – et maintenant avec la proposition de loi Economie Bleue – le Conseil d'investissement – rien n'interdit de mettre en place une décentralisation de la gestion.**

Il serait nécessaire de revoir la composition du Conseil de Surveillance avec, c'est une suggestion, 40 % de représentants de l'Etat y compris les personnalités qualifiées, 40 % de représentants des collectivités locales – Région, Département – et autres collectivités locales concernées ; par delà la gestion même des Ports, celles-ci sont directement concernées au niveau des terrains et espaces pour l'implantation de zones logistiques, de zones économiques et d'espaces nécessaires pour réaliser certains moyens d'acheminements, s'ajoute à cela

l'intérêt de s'appuyer sur les collectivités pour accompagner le financement de certains investissements, les 20 % restants pour la composition du Conseil de Surveillance seraient réservés pour les acteurs économiques et autres prestataires extérieurs et non impliqués dans les activités intérieures des Ports. Dans le même esprit, il serait normal que le choix des responsables des Directoires se fasse par un appel ouvert à candidature.

Par ailleurs, la concurrence ne doit plus être entre nos Ports mais vis-à-vis des Ports étrangers. Or, manifestement, la complémentarité entre nos Ports n'est pas encore totalement comprise, en témoignent la différence des taxes existantes pour une même prestation ou, autre exemple, ce que nous faisions remarquer des acteurs économiques Rouennais précisant que des activités importantes pour Rouen avaient des difficultés à se mettre en place, compte tenu de la faiblesse du développement du Port du Havre dont ils sont dépendants. **Il serait nécessaire et urgent d'harmoniser ces différents aspects entre les Ports et pour ce faire, revoir les missions d'Haropa qui pourrait superviser les orientations et engagements des trois Ports de l'Axe Seine.**

Ce serait d'autant plus facile qu'il y a une vraie complémentarité entre ces Ports. Un port aujourd'hui ne vit pas pour lui-même comme c'était manifestement le cas avant le développement de la conteneurisation. Aujourd'hui, l'hinterland de nos Ports, en particulier Le Havre-Rouen, c'est bien sûr la Région de proximité, la Région Parisienne mais au-delà l'Est de la France et même l'Europe Centrale. Il m'est arrivé de dire que le jour où un conteneur déchargé au Havre et acheminé par voie ferroviaire vers l'Europe Centrale arrivera à destination en même temps que le bateau duquel il a été déchargé arrivera à Hambourg, nous aurons gagné. Il faut manifestement revoir le fonctionnement à l'intérieur du Port en limitant au maximum les manutentions et en accélérant l'acheminement. Ce qui est vrai pour le ferroviaire est tout aussi vrai pour le fluvial. Il serait probablement possible de réaliser un quai fluvial entre le terminal Porte Océane, Terminaux de Normandie et Terminal MSC, ce qui limiterait les longueurs et délais d'acheminement pour les conteneurs destinés au fluvial. Nous avons pu voir d'ailleurs, lors de notre visite, des barges en chargement au milieu du quai en eaux profondes au Havre.

A plusieurs reprises, nous a été évoquée la crainte pour le devenir de nos Ports dans la perspective de l'ouverture du Canal Seine-Nord. Il y a manifestement urgence à s'y préparer. Il est nécessaire de prévoir la complémentarité entre les travaux dans le Port, notamment la création de la chatière, les travaux concernant le ferroviaire à proximité du Port mais aussi avec Serqueux-Gisors et en direction d'Amiens et vers l'Est et s'agissant du fluvial l'Oise (Mageo), la Seine et la mise aux normes des écluses et autres équipements pour un fonctionnement sans interruption ; tout ceci doit être engagé rapidement et simultanément. Il serait urgent d'en faire un projet global et spécifique. **L'Etat dispose des moyens juridiques pour abréger les procédures et la dévolution des travaux en utilisant un appel d'offres conception-réalisation ou dialogue compétitif.** Ce ne sont bien sûr que des suggestions et il appartient aux techniciens de proposer ce qui leur paraît le mieux adapté **mais il y a urgence.** S'agissant de l'aspect financier, il est indispensable que l'Etat en fasse une priorité en mobilisant chacun des acteurs dépendants de lui qui semblent quelquefois réservés mais aussi à côté de l'Etat, l'Europe dont on sait qu'elle fait une priorité de développer le fluvial et le ferroviaire et bien sûr aussi les collectivités locales, notamment la Région.

Voilà les quelques réflexions que je souhaitais ajouter au rapport que nous avons, avec beaucoup d'intérêt, réalisé avec Madame Valérie Fourneyron.

## ANNEXE 3

### Personnes rencontrées (auditions communes à l'ensemble des missions)

Nom Prénom	Fonction organisme
<b>ORGANISATIONS COLLECTIVES</b>	
Breux Benoît	Chargé de mission CCI France
Chardon Claude	CCI Rhône-Alpes
Dosne Franck	Directeur des ports à la CCI Nice-Côte d'Azur
Dubois-Fresney Bertrand	Président de la CCI Fécamp-Bolbec
Dupré Florent	Directeur de port de Villefranche
Duron Philippe	Président de Transport Développement Intermodalité Environnement (TDIE)
Frémont Antoine	Membre du conseil scientifique de TDIE
Gressier Claude	Membre du conseil scientifique de TDIE
Kaoute Marième	CCI France
Lefèvre Alain	Directeur général de ports de Lille
Marcon André	Président de CCI France
Nègre Louis	Coprésident de Transport Développement Intermodalité Développement (TDIE)
Sergent Bénédicte	CCI France
Van Cornewal Pierre	Délégué général de TDIE
<b>PORTS MARITIMES et FLUVIAUX</b>	
Martel Hervé	Président de l'Union des ports de France (UPF)
Mazuel Bernard	Délégué général de l'UPF

<b>ARMATEURS</b>	
Chamot Didier	Secrétaire général de la Chambre nationale de la batellerie artisanale (CNBA)
Leandri Didier	Président du Comité des armateurs fluviaux (CAF)
Malbrunot Pascal	Administrateur de la CNBA
Samuel Jean-Marc	Trésorier de la CNBA
<b>CHARGEURS</b>	
Ageorges Bruno	Directeur des affaires juridiques et des relations institutionnelles
Bernard-Gely Anne	Déléguée générale du Syndicat français de l'industrie cimentière (SFIC)
Bertrand Michel	Mission audit compliance qualité sécurité environnement d'ENGIE et ELENGY
De Saint Sernin Benoît	Directeur des relations institutionnelles d'ESSO
Estagnasie Bruno	Responsable Stratégie Logistique et Business Développement de Total
Germain Frédéric	Administrateur salarié d'ENGIE et ELENGY du terminal de Fos
Lepage Philippe	Administrateur salarié d'ENGIE et ELENGY
Muller Isabelle	Déléguée générale de l'Union française des industries pétrolières (UFIP)
Tiravy Franck	Directeur logistique et Distribution
<b>TRANSPORTEURS – MANUTENTIONNAIRES – LOGISTICIENS – TRANSITAIRES</b>	
Barnaud Nicolas	Trésorier du Syndicat National des Agents Maritimes (SNAM)
Buisson Christophe	Président du Syndicat National des Agents Maritimes (SNAM)
Charles Sylvie	SNCF Logistics

Chauvineau Jacques	Président d'Objectif OFP
Courcoux Stéphane	Directeur général de Bolloré Ports France
Debrauwere Eric	Président de RégioRail
De Tinguy Christian	Président de l'Union des industries de la manutention (UNIM), Directeur Général du groupe TN
Dubois Romain	Directeur général adjoint d'Accès au réseau de SNCF Réseaux
Galbrun Xavier	Délégué général de l'UNIM
Jolivel Cyrille	Stagiaire ENA à SNCF Réseaux
Malivoir Anne	Déléguée générale du SEMFOS Marseille
Orus Jean-Pierre	Chef du Service Développement de l'Offre de SNCF Réseaux
Piétri Christophe	DRH de Sea-Invest France
Plisson M.	Président du Groupement national des transports combinés (GNTC)
Roger Matthieu	Administrateur du SNAM
Saracino Pierre	Directeur du Pôle Ferroviaire de RDT13
Sasal Laurent	Directeur de OFP Sud-Ouest
Thinières André	Délégué général d'objectif OFP
<b>ORGANISATIONS SYNDICALES</b>	
Delaporte Laurent	Secrétaire général de la Fédération nationale des ports et docks CGT du GPMH
Fortier Johann	Secrétaire général dockers du Havre
Geffre Ludovic	Secrétaire général dockers La Rochelle
Gonsse Franck	Secrétaire général national de la CFDT/CNTPA
Hautbois Tony	Secrétaire général national de la Fédération nationale

	des ports et docks CGT
Lomin Ludovic	Secrétaire général dockers de Marseille
Lottin Fabrice	Secrétaire général de la Fédération nationale des ports et docks CGT du GPMR
Pastor Laurent	Secrétaire général dockers Fos
Tetard Anthony	Secrétaire général national adjoint de la Fédération nationale des ports et docks CGT
<b>SERVICES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS DE L'ETAT</b>	
Berner Eric	Sous-direction des entreprises de services et des professions libérales au Ministère de l'Économie
Chip Vincent	Chef du bureau des transports à la Direction du budget
Gérard Jean-Louis	Sous-directeur des produits agricoles et alimentaires à la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)
Guillemet Hélène	Sous-directrice du commerce international à la Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI)
Jaclard Laurence	Chargée des relations institutionnelles du Bureau information et communication de la DGDDI
Le Coz Claude	Chef du bureau de la politique du dédouanement à la DGDDI
Martin Stanislas	Chef de service à la DGCCRF
Pinet Michel	Membre permanent du CGEDD (Mission CSS portuaires)
Rirvaudey Paul	Agence des Participations de l'État (APE)
Sandrin Marc	DGITM/DST/PTF sous-directeur des ports et du transport fluvial
Schil Philippe	Membre permanent du CGEDD (Mission CSS portuaires)

Vincent Bruno	Agence des Participations de l'État (APE)
Zambon David	DGITM/DST adjoint

## ANNEXE 4

### Personnes rencontrées (auditions de l'axe Seine)

Nom Prénom	Fonction organisme
<b>ORGANISATIONS COLLECTIVES</b>	
Adam Alain	Président Medef Le Havre – Seine Estuaire
Aillaud Valérie	Responsable du pôle économie territoriale, innovation et tourisme, secrétaire générale de la commission développement économique, CCI Paris Île-de-France
Bécard Dominique	Directrice générale de la CCI Seine-Mer-Normandie (Rouen-Dieppe-Elbeuf)
Carton Philippe	Union Portuaire Rouennaise, Président du syndicat rouennais des commissionnaires de transport, transitaires
de Chalus Vianney	Président de la CCI du Havre
Charron Jacques	Responsable du pôle études et prospective de la CCI Seine-Mer-Normandie (Rouen-Dieppe-Elbeuf)
Cucherousset Samuel	Responsable du département économie territoriale, aménagement, transport à la CCI Paris Île-de-France
Daudruy Arnould	Président Medef Normandie
Dehais Philippe	Président de l'Union Portuaire Rouennaise
Etienne-Martin Véronique	Directrice de cabinet du président et du directeur général, CCI Paris Île-de-France
Guerain François	Vice-président de l'Union Maritime et Portuaire du Havre, directeur général adjoint de Terminaux de Normandie
Guez Claude	Président de la CCI Seine-Mer-Normandie (Rouen-Dieppe-Elbeuf)
Hébert Pierre-Marie	Directeur de l'Union Portuaire Rouennaise,
Lafitte Jean-Paul	CCI Paris Île-de-France



	Trésorier de Paris Seine Normandie
Le Yondre Jean-Louis	Membre de l'Union Maritime et Portuaire du Havre, Président du conseil de développement du GPM du Havre, Président du conseil de surveillance de la SOGET
Loriot François	Vice-président de la CCI Seine-Mer-Normandie (Rouen-Dieppe-Elbeuf)
Scouarnec Jean-Pierre	Union Portuaire Rouennaise, Président de l'Union Syndicale de l'armement et des agents à Rouen
Segain Michel	Président de l'Union Maritime et Portuaire du Havre
Taconet Lionel	Union Portuaire Rouennaise, Humann & Taconet ship agency services
Valache Michel	Président de la commission développement économique de la CCI Paris Île-de-France Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie des Hauts de Seine Vice-président du conseil d'administration du port autonome de Paris.
Vatinel Brice	Membre de l'Union Maritime et Portuaire du Havre, commissionnaire de transport
<b>PORTS MARITIMES et FLUVIAUX</b>	
Bréhier Régine	Directrice générale du port autonome de Paris
Chauvet Jérôme	Ports Normands Associés
Deiss Philippe	Directeur Ports Normands Associés
Delamare Thierry	Directeur Général délégué du GPM de Rouen, membre du directoire
Fereira Serge	Directeur des Ressources Humaines du GPM du Havre, membre du directoire
Gabet Pascal	Directeur général adjoint du GPM de Rouen, membre du directoire
Henry Frédéric	Président du conseil de surveillance du GPM de Rouen

Malfert Vincent	Directeur Général Adjoint du GPM du Havre, membre du directoire
Occis Nicolas	Président du directoire du GPM de Rouen
Rivoallon Catherine	Présidente du conseil d'administration du port autonome de Paris
<b>ARMATEURS</b>	
Leandri Didier	Président du Comité des armateurs fluviaux (CAF)
Saurel Vincent	Marfret
Vidil Raymond	Marfret
<b>CHARGEURS</b>	
Dussoulier Jean-François	Directeur des affaires générales ExxonMobil
Joly Didier	Leader technique & innovation alliance, Renault Nissan
Kindelberger Gilles	Directeur général Sénalia
Le Maire Lionnel	Directeur transports, groupe Soufflet
Lepy Jean-François	Directeur général marchés, groupe Soufflet
Lutsen Didier	Responsable relations institutionnelles et communication ExxonMobil
Tebibel Pascal	Directeur prospective et relations institutionnelles, groupe Colas
Yahyaoui Imad	Chef de service ingénierie transports overseas, Renault Nissan
<b>TRANSPORTEURS – MANUTENTIONNAIRES – LOGISTICIENS – TRANSITAIRES – GESTIONNAIRES D’INFRASTRUCTURES</b>	
Aubourg Philippe	Katoen Natie
Baraté Thierry	Directeur pôle clients et services SNCF Réseaux Normandie

Bodilis Yves	Président LogiSeine - LogiRhône
Bonneau Philippe	Logistique Seine Normandie Délégué général de l'OTRE Normandie
Boulocher Christian	Logistique Seine Normandie Président du club logistique de Rouen Président de TLF Normandie Normandie Logistique
Bouthors Christophe	Directeur général, groupe Panhard
Briffault Jacques	Conseiller CESER Normandie (LSN et Nov@log)
Chanon Daniel	Katoen Natie
Charles Sylvie	Directrice générale SNCF Logistics
Clément-Grancourt Philippe	LogiSeine - LogiRhône
Couturier Ludovic	Logistique Seine Normandie IDIT
Foloppe Laurent	Logistique Seine Normandie Bolloré Logistics le Havre
Francin Antoine	Responsable d'agence, De Rijke Normandie
Froumentin Richard	Logistique Seine Normandie Président du club logistique du Havre
Gautheret Gilles	Katoen Natie
Guentcheff Florence	Directrice générale de Logistique Seine Normandie
Jourdain Emmanuel	Logistique Seine Normandie Président de l'OTRE Normandie
Labeylie Steve	Logistique Seine Normandie Chargé de mission CFT
Métais Olivier	Logistique Seine Normandie Transports Métais
Michaud Marc	Logistique Seine Normandie Rhénus Logistique

Papinutti Marc	Directeur général VNF
Paumier Gilles	Président du directoire de la SOGET
Rai-Punsola Valérie	Logistique Seine Normandie Chef de projet
Rouillard Cyril	Logistique Seine Normandie OTRE Normandie
Roussel Bertrand	Logistique Seine Normandie CCI de Région Normandie
Saint-André Stéphane	Président du CA de VNF - Député
Saura Emanuèle	Directrice territoriale Normandie SNCF Réseaux
de Tinguay Christian	Président du Gemo, directeur général de Terminaux de Normandie
Verna Alain	Président de Logistique Seine Normandie Toshiba Tec Europe
Zervudacki Emmanuel	Logistique Seine Normandie Conseiller logistique au Havre-Développement Animateur du club logistique du Havre
<b>ORGANISATIONS SYNDICALES</b>	
Barbaste Valérie	Syndicat CFDT, GPM Le Havre
Bellanger Charlotte	Syndicat des cadres GPM, Le Havre
Blanchet Philippe	Syndicat CFDT, GPM Le Havre
Boyer M.	Syndicat CFDT, GPM Rouen
Delacroix Fabien	Syndicat CGT Inscrits maritimes et ADSG, GPM Rouen
Delaporte Laurent	Secrétaire général de la Fédération nationale des ports et docks CGT du GPMH
Gaboriau Manuel	Syndicat CGC, GPM Rouen
Konieczny Peter	Syndicat CFDT, GPM Rouen

Leroy Ch.	Syndicat CFDT, GPM Rouen
Lottin Fabrice	Secrétaire général de la Fédération nationale des ports et docks CGT du GPMR
Marical Patrice	Syndicat CGT Inscrits maritimes et AD SG, GPM Rouen
Nirrengarten Philippe	Syndicat FO des officiers de port, GPM Rouen
Raffini Jean-Paul	Syndicat des cadres, GPM Le Havre
Tabouillot B.	Fédération nationale des ports et docks CGT du GPMH, membre du conseil de surveillance
<b>COLLECTIVITES LOCALES</b>	
Alphand Frédéric	Département des Yvelines, directeur des mobilités
Duche Frédéric	Vice-président du département de l'Eure, en charge de l'axe Seine
Guégot Françoise	Députée, Vice-présidente de la Région Normandie en charge de l'axe seine
Martin Pascal	Président du département de Seine-Maritime
Meurant Sébastien	Conseiller départemental du Val d'Oise, délégué au Grand Paris
Morin Hervé	Député, Président de la Région Normandie
Philippe Edouard	Député-Maire du Havre, Président de la communauté d'agglomération
Raynal François	Vice-président du département des Yvelines, délégué aux mobilités et au patrimoine
Sanchez Frédéric	Président de la Métropole Rouen-Normandie, Maire de Petit-Quevilly
<b>SERVICES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS DE L'ETAT</b>	
Philizot François	Préfet, Délégué interministériel au développement de la vallée de la Seine
Zerbini Yvan	Directeur interrégionale des douanes et droits

	indirects - Rouen
<b>UNIVERSITAIRES - EXPERTS</b>	
Bouchery Yann	Professeur chercheur Ecole de Management de Normandie
de Bruyn Franck	Directeur Siempre, expert pour Colas SA
Derrey Thierry	Directeur délégué ISEL
Dhervillez Dominique	Ancien DG de l'AURH
Joyen-Conseil Eric	Directeur général Keyveo
Lefèvre Luc	Adjoint au maire de Saint-Adresse
Loir Yves	Union pour la région normande
Reppert Edouard	Directeur ISEL