

# De la réforme portuaire de 2008 à la création d'HAROPA : un nouveau départ pour les ports français

Par Hervé MARTEL

Président du Directoire du Grand port maritime du Havre et Président de l'Union des Ports de France

Partie du constat largement partagé d'une perte progressive de la compétitivité de nos ports, la réforme du 4 juillet 2008 a entrepris d'y remédier en refondant un modèle portuaire français plus compétitif et plus conforme à son environnement concurrentiel international.

C'est sur ces bases qu'a été construit HAROPA, l'ensemble portuaire qui rassemble les trois ports du Havre, de Rouen et de Paris. Au-delà de ses missions traditionnelles de gestionnaire d'infrastructures, HAROPA s'efforce de promouvoir une approche orientée clients englobant l'amélioration de l'ensemble des services nécessaires au développement des activités industrielles et logistiques à l'échelle du territoire de l'Axe Seine.

Malgré une conjoncture défavorable, une dynamique s'est enclenchée. Elle reste fragile, et les évolutions structurelles de notre environnement doivent conduire à de nouvelles réflexions afin de trouver les moyens de consolider la relance de ce secteur important pour notre économie.

**S**ous les effets conjugués de la mondialisation et de la conteneurisation, le transport maritime a connu une véritable explosion dans le monde au cours des vingt années ayant précédé la crise de 2008. L'Europe a largement bénéficié de cette dynamique : entre 1989 et 2006, le trafic des ports européens est passé de 1 341 millions de tonnes (Mt) à 2 134 Mt, soit une croissance de près de 60 %.

Mais les ports français sont restés dans une large mesure à l'écart de ce mouvement. De fait, sur la même période, leur trafic maritime n'a progressé que de 20 %, passant de 239 Mt à 296 Mt. En termes de parts de marché, leur perte de vitesse est parlante : le poids relatif des ports français a diminué de 4 points, passant de 17,8 % à 13,9 %.

Encore que ces quelques données ne dévoilent qu'une partie du décrochage. C'est en effet sur le segment des conteneurs, le plus concurrentiel mais aussi le plus stratégique en termes d'emplois, que cet écart s'est le plus brutalement creusé.

D'un point de vue économique, ce différentiel de croissance des trafics portuaires est très préjudiciable à notre pays : le secteur portuaire draine en effet de nombreux investissements générateurs de croissance et représente un important gisement d'emplois. De récentes études menées avec l'INSEE montrent que les *clusters* maritimes et portuaires du Havre et de Rouen représentent 50 000 emplois et génèrent 20 % de la valeur ajoutée de

la Haute-Normandie. On estime ainsi que la chaîne logistique nécessaire pour traiter 1 000 conteneurs par an requiert en moyenne 5 emplois, dont un dans la manutention. Par conséquent, toute perte de part de marché signifie pour notre pays une perte d'emplois et de valeur ajoutée au bénéfice de nos concurrents.

Au premier abord, ce déclin relatif des ports français peut surprendre, alors que la France bénéficie d'atouts exceptionnels : le poids de son économie, ses façades maritimes, son important linéaire de côtes et ses infrastructures portuaires de tout premier plan. Ainsi, sur la façade Manche-mer du Nord, Le Havre est le premier grand port européen à être touché à l'import et le dernier à l'être à l'export, offrant ainsi les meilleurs *transit times* pour desservir les grands marchés intercontinentaux, tandis qu'en Méditerranée, le port de Marseille-Fos, véritable porte d'entrée de l'Europe du Sud, est idéalement placé pour desservir l'axe Nord-Sud.

S'appuyant sur une analyse des différents facteurs explicatifs de la perte de compétitivité des ports français, le gouvernement a entrepris d'y remédier à travers la réforme du 4 juillet 2008, qui a modifié en profondeur leurs missions et leur gouvernance (nous la présentons ci-après).

Cette réforme a par ailleurs jeté les bases du regroupement des trois ports de l'Axe Seine - Paris, Rouen et Le Havre - sous la bannière HAROPA (que nous présentons *infra*) au service d'une ambition de développement industriel et logistique.

## La réforme de 2008, ou l'ambition de remettre les ports français dans la course

### Un décrochage qui tient à de multiples facteurs

Quatre facteurs principaux ont été identifiés pour expliquer la perte de vitesse des ports français par rapport à leurs concurrents européens.

Le premier d'entre eux tient à leur mauvaise insertion dans les réseaux de desserte continentale, et par là même à la faiblesse des liaisons ferroviaires qu'ils entretiennent avec leur *hinterland*. Il s'agit là d'un facteur décisif. L'attrait d'un port dépend en effet directement des bassins économiques qu'il peut desservir de manière compétitive, son *hinterland*. Or, l'insuffisante intégration des ports dans un corridor d'infrastructures ne favorise guère le transport de marchandises sur de longues distances, et cela leur interdit d'être compétitifs sur des marchés éloignés. La faiblesse des pré- et post-acheminements massifiés du port du Havre, qui représentent seulement 15 % du trafic, en fournit une illustration.

Le deuxième facteur est lié au manque de fiabilité des ports français. Faute de confiance dans nos ports, nos clients préféreraient recourir aux services d'autres ports européens. L'absence d'unité de commandement sur les terminaux (en raison d'une division du travail spécifiquement française entre opérateurs privés et autorités portuaires) ne faisait qu'aggraver cette situation. Elle était à l'origine d'une insuffisante productivité des opérations de manutention qui ne permettait pas de fournir aux armateurs le service qu'ils attendaient.

En raison notamment d'une gouvernance quelque peu obsolète, les ports français souffraient en troisième lieu d'une vision stratégique insuffisamment développée. Inchangé dans sa composition et ses attributions depuis la loi du 29 juin 1965, le conseil d'administration avait pour sa part mal vieilli. Pléthorique (26 membres), il n'était de surcroît guère efficace, en raison notamment des conflits d'intérêt qui pouvaient se manifester en son sein.

Il convient enfin d'ajouter à ce tableau général un dernier facteur, de nature davantage culturelle : comparativement à leurs concurrents du range Nord, les ports français n'étaient pas suffisamment orientés clients. Or, pour attirer les trafics, les services proposés par un port doivent impérativement s'inscrire dans une offre de services globale. La structuration d'une telle offre nécessite une compréhension fine des besoins des clients, une bonne connaissance de leurs flux et la mise en œuvre d'un plan d'actions commerciales ciblé et construit en bonne intelligence avec les places portuaires. Face à une concurrence agressive et bien organisée, la conquête de nouveaux clients et le développement économique constituaient bel et bien l'une des faiblesses des ports français.

### La réforme de 2008

La loi du 4 juillet 2008 portant réforme portuaire vise précisément à remédier à ces faiblesses. La transformation des ports autonomes de Dunkerque, du Havre, de Rouen, de

Nantes-Saint Nazaire, de La Rochelle, de Bordeaux et de Marseille en grands ports maritimes (GPM) s'est en effet accompagnée d'une révision en profondeur de leurs missions, de leur périmètre et de leur gouvernance.

C'est sans doute dans la définition des missions confiées aux ports que les changements ont été les plus importants. La loi de 2008 rationalise, en premier lieu, l'organisation de la manutention. À la faveur du détachement des grutiers et des portiqueurs vers le secteur privé et de la mise en vente des outillages, les opérateurs de terminaux deviennent en effet entièrement responsables de l'ensemble des opérations de manutention. Une unité de commandement prévaut désormais sur les terminaux.

Cette évolution des missions des ports s'est accompagnée d'un recentrage sur leurs activités régaliennes (sécurité, sûreté) et de l'apparition de nouvelles responsabilités. Ils se sont par ailleurs vu reconnaître toute latitude pour exercer certaines activités à l'extérieur de leur circonscription portuaire, notamment *via* des prises de participation dans des sociétés commerciales.

C'est un véritable changement de modèle qui s'est opéré au travers de cette redéfinition des missions. Les ports français se sont alignés sur le modèle adopté avec succès par les ports du nord de l'Europe : le *landlord port*. Un port plus stratège auquel il est demandé d'élaborer tous les cinq ans un projet stratégique synthétisant la façon dont il conçoit son positionnement stratégique sur des volets aussi cruciaux que les perspectives de développement, la multimodalité, la gestion foncière ou encore l'environnement.

Enfin, pour mener à bien ces nouvelles missions, la gouvernance du port a été remaniée. Elle s'articule désormais autour de trois instances : un directoire composé de 3 ou 4 membres, un conseil de surveillance composé de 17 membres et un conseil de développement, organe consultatif associant les partenaires des secteurs privé et associatif ainsi que les responsables politiques locaux.

Soutenue par un programme d'investissement de plus de 2 milliards d'euros, la réforme de 2008 a par ailleurs conduit à la signature, en 2011, d'une nouvelle convention collective offrant un cadre unifié et modernisé à l'ensemble des acteurs.

Retour de la fiabilité, restauration progressive de l'image des ports, gains significatifs de productivité sur les terminaux : les premiers bénéfices de la réforme n'ont pas tardé à se manifester en dépit d'une conjoncture économique dégradée. Tel est le contexte dans lequel HAROPA (acronyme de HAVre-ROuen-PARis) a vu le jour.

## HAROPA : une ambition de développement tirant pleinement parti de la réforme de 2008

Créé en application de la loi de 2008, le Conseil de coordination Interportuaire de la Seine (CCIS), qui regroupe des collectivités et des gestionnaires d'infrastructures adopte en 2011 un premier document de coordination.

Les trois ports de la vallée de la Seine - Le Havre, Rouen et Paris - ont souhaité aller plus loin en se rassemblant



Vue de Port 2000 (Port du Havre) capable d'accueillir les plus gros porte-conteneurs.

sous une même bannière. Leur complémentarité est en effet apparue comme une opportunité majeure de renforcer leur compétitivité face à la concurrence des ports du Nord.

Ce rapprochement a donné naissance à la première plateforme d'import/export de la France. HAROPA, ce sont 90 millions de tonnes de trafic maritime et 120 millions de tonnes de marchandises transportées. C'est aussi une capacité à traiter une grande diversité de trafics en ayant une position de leader : citons notamment les conteneurs, au premier rang national, les céréales, qui occupent le premier rang européen à l'export, la chimie, avec une première place européenne pour les fertilisants et les additifs, ou encore le tourisme fluvial, au premier rang mondial.

Pour disposer d'une force de frappe opérationnelle, les trois ports ont regroupé au sein d'un groupement d'intérêt économique (GIE) l'ensemble de leurs fonctions de développement : stratégie, communication, commercial et *marketing*, réseaux. Plus d'une centaine de collaborateurs travaillent ainsi au service du développement commun des trois ports.

### Une ambition de développement

Pour exploiter toutes les opportunités de croissance, le document stratégique (adopté en 2013) HAROPA 2030 fixe le cap. Fil directeur des projets stratégiques des trois ports, il définit une double ambition : constituer, d'une part, un système logistique performant au service des clients et être, d'autre part, un *cluster* industriel durable et en développement favorisant l'émergence de nouvelles filières.

La première ambition est tendue vers la progression des flux de conteneurs et de véhicules. Elle vise la desserte d'un très large *hinterland* français et européen en offrant des solutions logistiques adaptées, massifiées et durables. Elle s'inscrit dans un paysage qui se recompose à vive allure sous les effets du ralentissement de la croissance des échanges internationaux, de la taille croissante des navires et de la mise en place d'alliances opérationnelles entre les principaux armements. Elle donne lieu à une âpre concurrence entre les grands ports du range Nord, qui affichent aujourd'hui une surcapacité.

Très complémentaire avec la première, la deuxième ambition vise notamment à susciter de nouvelles implantations industrielles et à développer l'ensemble des trafics de vrac liquides et solides, pour lesquels nous disposons d'avantages comparatifs indéniables.

### Une amélioration constante de notre offre

Dans un contexte profondément instable et changeant où la concurrence est vive, l'enjeu pour HAROPA est de gagner dans la durée des parts de marché sur les ports du Nord en faisant basculer des chaînes logistiques sur l'Axe Seine. C'est en travaillant à l'amélioration des différentes composantes de notre offre que nous pourrions y parvenir.

À commencer par notre offre maritime, qu'il faut maintenir au meilleur niveau européen. Des conditions nautiques exceptionnelles permettant d'accueillir les plus gros navires porte-conteneurs 24 heures sur 24 en toute sécurité et sans contrainte de franchissement d'écluse, une situation géographique privilégiée offrant des *transit-times* plus compétitifs que ceux d'Anvers sur de nombreuses destinations et un large éventail de ports touchés dans le





Entrée dans le port 2000 d'un gros porte-conteneurs.

monde (environ 600 aujourd'hui) : autant d'atouts qui permettent à HAROPA-port du Havre de continuer de jouer dans la cour des grands ports à conteneurs en Europe en matière d'offre maritime. HAROPA-port de Rouen a pour sa part engagé un important chantier d'approfondissement de son chenal de navigation pour gagner un mètre de tirant d'eau, et ainsi être en mesure d'accueillir de plus gros navires vraciers.

Le deuxième axe de développement de notre offre concerne la multi-modalité. La massification des flux acheminés par la voie ferrée ou par la voie fluviale est une condition indispensable à l'augmentation de nos parts de marché. Mise en service cette année après un investissement de 140 millions d'euros, la plateforme multimodale du Havre constituera à cet égard un atout de premier plan permettant d'améliorer les opérations de collecte/distribution au sein du port et son interface avec les modes de transport massifiés. Mais c'est également à l'échelle des corridors qu'il faut agir, sur l'organisation des services comme sur les infrastructures du réseau ferré national afin de dégager des capacités pour le fret ferroviaire. À terme, l'enjeu est de disposer de solutions ferroviaires desservant des bassins de consommation plus éloignés que l'Île-de-France, comme le sud de l'Allemagne, la Suisse ou le nord de l'Italie, et bien entendu, l'ensemble du territoire national.

La troisième composante de notre offre correspond au foncier. C'est en effet en proposant dans les délais requis une offre foncière adaptée aux besoins de nos clients que

nous serons en mesure d'attirer de nouvelles implantations d'entrepôts ou d'industries, et ainsi de fixer les flux. C'est pourquoi sur la période 2014-2019 les projets stratégiques des ports d'HAROPA se fixent un objectif ambitieux, celui de disposer de 700 hectares de terrains disponibles ou aménageables. Cette offre foncière intégrant les disponibilités de nos partenaires est proposée à nos clients sur notre site Internet, HAROPA-Solutions. Elle a notamment permis la signature à l'été 2015 de conventions avec un acteur majeur de l'immobilier logistique pour la construction de 300 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts.

Enfin, nous visons l'excellence en termes de conditions de passage de la marchandise sur le port à travers la fluidification de l'accès routier aux terminaux, l'amélioration des systèmes d'information entre tous les acteurs de la chaîne logistique ou encore la performance des administrations françaises chargées des contrôles douaniers ou sanitaires. Signalons que le classement *Doing Business* 2013 de la Banque mondiale place la douane française au premier rang mondial pour le faible nombre de documents à joindre à la déclaration en douane. Dématérialisé à 100 %, un dédouanement s'opère aujourd'hui en moins de 5 minutes en moyenne, 99 % des marchandises étant dédouanées sans contrôle physique.

Dans la bataille acharnée entre les ports du Nord de l'Europe, la création d'HAROPA apparaît ainsi comme la réponse la plus pertinente pour les trois ports de la vallée de la Seine. La reconnaissance internationale est du reste venue récompenser cette initiative puisque nous

avons été élus deux fois de suite *best sea port* par un jury asiatique et meilleur port pour les vrac secs. En 2015, c'est le trophée mondial de *best green seaport* qui a été décerné à HAROPA, saluant ainsi la qualité des solutions durables proposées par l'ensemble portuaire. En dépit d'un contexte économique difficile, les résultats sont également au rendez-vous sur les filières à forts enjeux. Dans le domaine des conteneurs, HAROPA regagne progressivement des parts de marché depuis 2013.

À travers les ambitions qui le guident, HAROPA entend montrer qu'il est bien plus qu'un système portuaire intégré ou qu'une simple interface entre la mer et la terre. HAROPA est un outil précieux au service du développement de l'économie productive, un relais indispensable à l'essor du commerce extérieur de la France et un levier stratégique dans la mise en œuvre de notre politique environnementale : c'est à la croisée de ces trois dimensions que se situe, au fond, le cœur de notre valeur ajoutée.

Aujourd'hui bien intégré dans les corridors européens (RTET), l'Axe Seine bénéficie désormais d'un important soutien pour le financement de ses investissements dans le cadre des contrats de plan État-Régions et du contrat de plan interrégional.

Mais c'est dans un environnement en pleine mutation que nos ports s'efforcent de relancer leur activité. Alors que l'industrie européenne du raffinage connaît une profonde restructuration, générant d'importantes diminutions des trafics de vrac liquide, et alors que les échanges internationaux retrouvent à peine leur volume d'avant crise et que de lourds risques pèsent sur les autorités portuaires en matière de fiscalité, le modèle économique des ports français est aujourd'hui menacé. Au vu de leur enjeu pour l'économie des territoires et alors que se profile une importante réforme territoriale dans notre pays, il semble inévitable que de nouvelles réflexions soient menées afin de trouver les moyens de consolider une reprise engagée, mais encore fragile, de l'économie portuaire française.

# HAROPA


## PREMIER SYSTÈME PORTUAIRE FRANÇAIS



**LE HAVRE**  
**ROUEN**  
**PARIS**

### UNIS POUR UN MEILLEUR SERVICE

- > 1<sup>er</sup> Port du range nord-européen touché à l'import et dernier à l'export
- > 600 ports connectés dans le monde
- > Connexions multimodales de premier plan
- > Procédures de dédouanement simplifiées
- > 57 terminaux maritimes et fluviaux accessibles 24h/7j

 @Haropaports  
Contacts : +33 (0)2 32 74 72 06

www.haropa-solutions.com  
customer.service@haropaports.com

**HAROPA**  
Ports de Paris Seine Normandie