

Seine Gateway[®] 1.0
 Préfiguration du Gateway de la Seine
 et éléments clefs de mise en œuvre

*Long-term plans
in a short-term society*

Avant-propos

La première conclusion de l'étude « Seine Gateway® » intervient au terme d'autres études et actions portant sur la Vallée de la Seine.

Citons :

- les deux premiers colloques, "Paris-Rouen-Le Havre Seine d'Avenir" en mai 2010 au Havre et "Paris-Rouen-Le Havre Axe Seine" en mai 2011 à Rouen, le troisième à Paris en novembre 2012 ;
- la LNPN, Ligne Nouvelle Paris Normandie, dont le débat public s'est terminé le 2 février 2012 ;
- la création du Commissariat Général pour le Développement de la Vallée de la Seine, dont le rapport a été remis le 15 février 2012 au Premier Ministre ;
- les travaux de l'ensemble des Chambres de Commerce et d'Industrie de l'Axe Seine, présentés à Versailles le 18 novembre 2011 ;
- la coordination interportuaire et le Groupement d'Intérêt Economique interportuaire, dont la création est intervenue le 20 janvier 2012 ;
- les études portant sur l'Axe Seine sous maîtrise d'ouvrage AURH : les ports par l'OCDE, l'emploi par l'INSEE Haute-Normandie, la filière Chimie par le cabinet MENSIA Conseil, l'approche des stratégies portuaires par le cabinet Theorit Management ;
- les études territoriales sur l'Estuaire de la Seine : Bruno FORTIER, Antoine GRUMBACH, Jacques LEENHARDT et ses collaborateurs ;
- sur la Vallée de la Seine de la Défense au Mantois : Antoine GRUMBACH ;
- la coopération inter-agences de Paris Seine Normandie engagée depuis 2010.

Cet ensemble démontre une forte actualité et une large convergence d'intérêts sur la Vallée de la Seine.

Le sujet central est de garantir la place de la ville-monde française, Paris, sur ses propres projets et d'étendre son potentiel jusqu'à la mer le long du Fleuve Seine, pour bénéficier d'une ouverture maritime puissante et d'atouts industriels, touristiques et urbains de qualité.

Cette conjonction apparaît de plus en plus sous la forme d'une nécessité, surtout si l'on observe l'évolution des autres villes-monde, l'évolution des ports européens, en particulier Anvers et Rotterdam, et l'ouverture prochaine du Canal Seine Nord Europe.

Enfin, le développement durable à grande échelle s'impose comme la solution incontournable au développement de grande ampleur.

Notre proposition de Gateway est murement réfléchi ; elle s'appuie sur des exemples étrangers, dont ceux de nos voisins européens proches et vise à intégrer les dimensions mondiales nouvelles, dont la massification des flux de marchandises par voie maritime, induisant :

- la nécessité de constituer des hinterlands puissants et étendus pour maîtriser la diffusion de ces flux sur notre territoire ;
- la nécessité de coupler la maîtrise de ces flux avec les appareils industriels de production et de distribution, sources de valeurs ajoutées ;
- l'urgence de réagir, par des solutions de sortie de crise, qui sont à la portée de notre pays.

Nos recherches sont basées sur des réalités tangibles et stables : les villes, les ports, le fleuve, les industries, les infrastructures de transport, les grands établissements publics, l'Etat, et sur l'exploration des relations transversales ou plutôt des interrelations nouvelles, analogues à celles qui sont intervenues à la fin du siècle dernier dans les domaines de l'information et des circuits financiers.

« L'internet des objets » est à l'ordre du jour, engendrant des réseaux et des interrelations nouvelles, mettant en question les systèmes fonctionnels traditionnels, et bouleversant les métiers de la « supply chain » qui, de plus en plus, est traitée sur toute sa longueur, donc par l'ensemble de ses maillons.

L'entente entre les ports de l'Axe Seine est aujourd'hui irréversible.

Mais la généralisation aux flux et leurs séquences, leurs regroupements et leurs éclatements, « du centre de la Chine à Clermont Ferrand » tant à l'import qu'à l'export est aujourd'hui le sujet, dans les maîtrises de la fiabilité, des coûts logistiques et des performances portuaires, donc de l'attractivité de la France.

Tel est l'enjeu de la présente étude.

Celle-ci s'appuie sur l'exemple de Gateways dans le monde et sur les effets possibles du concept en France sur le système de Paris Seine Normandie, qui est déjà en mouvement, mais qui pourrait être accéléré et généralisé pour bénéficier à notre économie, à notre attractivité.

Cette étude débouche sur des propositions d'organisations possibles et pose la question de la gouvernance, qui reste aujourd'hui ouverte.

1. Les enjeux

1.1. Constat

L'essor de Paris et de la région Ile-de-France a atteint ses limites dans les périmètres qui sont actuellement les leurs. La Vallée de la Seine et le littoral normand vont leur permettre de bénéficier de la qualité d'un territoire situé dans leur prolongement naturel, et surtout de l'ouverture portuaire qu'offre Le Havre et les ports de l'axe Seine et du littoral normand. Dans une réciprocité asymétrique, (en effet, la puissance de la place de l'agglomération capitale n'est pas comparable à celle des deux régions normandes), Paris doit convenir avec la Vallée de la Seine, les places portuaires et sa façade maritime, de la répartition des conditions durables de ce développement partagé.

Le « Grand Paris », dans sa configuration actuelle, dispose d'atouts considérables et répond à des fonctionnalités nécessaires à une grande capitale. Mais il ne dispose pas encore de cette ouverture maritime qui lui confèrera de facto une dimension de ville-monde qui lui sera indispensable pour s'imposer face à la concurrence féroce que vont se livrer les grandes métropoles internationales au cours du XXIème siècle.

Il s'agit, en l'occurrence, d'envisager un espace à haut niveau de services et à haute qualité environnementale, où la conjonction d'une « distance raisonnable » (200 Km), de la fertilité économique et industrielle, des ouvertures maritimes et continentales, de la présence d'une agriculture puissante et diversifiée, d'une histoire et d'un patrimoine remarquables, pourront engendrer un territoire complexe et complet, de visibilité mondiale.

Pour ces raisons, **l'approche en termes de système et d'interrelations, en concurrence avec d'autres systèmes européens ou mondiaux est préférable** à une approche fonctionnelle, articulant un ensemble de diagnostics et de remèdes.

1.2. Enjeux

Paris doit garder son rang parmi les villes-mondes pour contribuer au maintien de la place de la France dans le concert des nations. Cela lui est possible en la dotant d'une ouverture sur le monde maritime.

Cette nécessité a de multiples conséquences :

- il traduit la nécessité pour la France de valoriser la façade maritime du Bassin Parisien que constitue le littoral normand ;
- il confère à la Vallée de la Seine la responsabilité d'axe stratégique de redéveloppement pour la capitale et le pays, notamment concernant l'économie productive (filières industrielles) ;
- il fait obligation aux ports du Havre, de Rouen et de Paris, de mettre en œuvre une stratégie commune, d'intégrer les autres ports normands dans leur réflexion, et à la Ville du Havre de s'imposer comme une métropole maritime à part entière ;
- la Vallée de la Seine correspond à un territoire d'une échelle adaptée pour mettre en œuvre une réelle stratégie d'économie circulaire.

- Il impose de faire le choix de l'innovation avec quelques fortes évidences :
 - la vitesse ferroviaire comme facteur de proximité entre la ville monde et la mer ;
 - le maritime comme levier central des économies du XXIème siècle, toutes productions et échanges confondus ;
 - la mise en valeur des atouts géographiques et géopolitiques de notre pays.

Pour répondre à cette nécessité, **l'approche Gateway dessine une réponse d'envergure et un début de remède aux faiblesses avérées de la France**, parmi lesquelles le déficit alarmant du budget de la nation, le déséquilibre de la balance commerciale (reflet de la perte de compétitivité industrielle de la France) et une dette publique trop élevée. Autant de facteurs de fragilité dans un contexte de crises mondiales à répétition et de transformation des modèles économiques.

1.3. Stratégie

Le renouvellement de l'industrie et celui des ports doit être conçu dorénavant comme un ensemble où commandement, services, recherche, développement et production des filières seront regroupés et intégrés au sein de l'espace géographique de la Vallée de la Seine au sens large, pour composer un territoire innovant du XXIème siècle.

1.3.1. La stratégie des flux

L'économie, dans toutes ses composantes, financières, industrielles, d'échanges ou de services, est désormais déterminée, non plus par les performances propres des acteurs séparés, mais par **les chaînes d'acteurs de la production et de l'organisation des échanges, évoluant dans l'espace de la globalisation mondiale.**

Les marchés sont ainsi conditionnés par l'intensité des flux au sein de réseaux de toutes natures, matériels et immatériels, dont les caractéristiques premières sont la fluidité, la sécurité, le « juste à temps ¹ ». Ce sont ces flux qui génèrent des performances et des valeurs ajoutées.

L'accès aux circuits logistiques mondiaux performants joue donc un rôle fondamental sur les coûts de production dans :

- les approvisionnements industriels,
- les processus d'assemblage entre sites parfois répartis sur le globe,
- les coûts d'exportation.

Ainsi, ils impactent de façon déterminante les coûts de distribution et, par conséquent, les conditions d'accès aux consommateurs.

Enfin, ils représentent un avantage concurrentiel pour l'exportation de produits agricoles, qui s'ouvrent à la conteneurisation, et apportent ainsi des solutions au problème du retour des conteneurs vides.

L'avenir des activités industrielles et plus généralement celui de notre appareil de production, est lié à l'efficacité et aux coûts des transports ainsi qu'aux valeurs ajoutées de la logistique moderne.

Plutôt que de considérer les places et de les comparer, voire de les concurrencer, l'enjeu est bien de les articuler dans différents réseaux et de considérer leur connectivité comme une véritable source de performance et d'avenir, productrice de valeurs ajoutées.

Les flux de marchandises en vrac et conteneurisées sont ainsi devenus le vecteur de l'économie moderne, et l'unité de compte conteneur a bouleversé le paysage : « *L'ingénieur qui a inventé le conteneur a provoqué un bouleversement aussi grand que celui qui a inventé l'Internet* » (Pascal LAMY, Directeur Général de l'Organisation Mondiale du Commerce).

¹ Méthode d'organisation de la production consistant à éviter tout stock inutile, en recevant les éléments nécessaires juste au moment de leur mise en œuvre.

Le suivi des marchandises par la géolocalisation devient d'ailleurs, en tant que tel, une activité à haute valeur ajoutée, avec les procédures accompagnant les différentes ruptures de charges (supply chains) et avec les réseaux de services douaniers, territoriaux. Ce qui impose le développement des métiers de la logistique dans l'univers de l'internet des objets, qui est d'ores et déjà le pendant de l'internet de l'information.

La façade maritime de notre pays, en particulier la Manche, premier segment de la rangée portuaire nord européenne (le Range), est un atout majeur. Encore convient-il qu'elle soit mieux structurée afin de contribuer pleinement à des gains de PIB substantiels pour notre pays.

1.3.2. La stratégie maritime

Plus de 80% des marchandises transportées le sont par voie maritime, à faible coût et minimisant les émissions de CO². Tout indique que cette donnée va aller en se renforçant. Ainsi en Europe, selon EUROSTAT, le tonnage maritime des ports européens des 27 pays de l'UE représentait, en 2010, 3 641 Mt et a augmenté de 5,7 % par rapport à 2009.

Les marchandises vrac (secs et liquides) représentent 64 % de ce tonnage, contre 19 % pour les conteneurs, 11 % pour le RO/RO et 6 % pour les marchandises diverses.

Ces chiffres illustrent la place que vont occuper les villes-ports maritimes (et fluviaux). Elles vont monopoliser les nœuds des réseaux mondiaux de déplacement de la marchandise.

De plus, les grands ports dominants (Hub) assureront sur leurs hinterlands des fonctions de transbordement de flux maritimes et de diffusion-concentration de la marchandise.

La qualification de ces hinterlands est donc un facteur déterminant. Elle dessinera une géo-économie qu'il s'agira d'ancrer de façon durable sur les territoires.

Le conteneur se déplaçant de façon massifiée sur les voies maritimes, comme sur les axes terrestres, fluviaux, ferroviaires, est devenu le vecteur universel des échanges. Chaque unité est suivie individuellement par GPS et par un système mondial de données, dans une gestion globale, à flux tendus. Celui-ci concerne les expéditions et approvisionnements des industriels, des distributeurs et des importateurs-exportateurs.

Ces mêmes bases de données sont progressivement connectées aux systèmes douaniers, d'assurances et de contrôles réglementaires de toutes natures.

Dès lors, la massification au niveau mondial et continental du transport des marchandises est à la fois le facteur de performance des productions et des échanges, mais aussi du développement durable. En effet, les géants des mers peuvent porter près de 18 000 conteneurs de vingt pieds, relayés ensuite par les transports fluviaux, et ferroviaires.

Dans ce contexte, **les métiers portuaires, industriels, logistiques, de services se doivent d'être de haut niveau et producteurs de valeurs ajoutées.**

Les ports européens et les réseaux ferroviaires et fluviaux se constituent eux-aussi en réseaux cohérents et partagés. Les ports puissants du Range forgent leur efficacité concurrentielle sur leur connaissance du monde maritime (le foreland), sur leur puissance portuaire et industrialo portuaire (port authority), sur un marketing territorial de pointe (l'hinterland), et aujourd'hui sur leur conjonction avec les autres opérateurs logistiques continentaux (les Gateways). Les plus performants d'entre eux intègrent maintenant l'intelligence portuaire (brain ports) à leurs stratégies.

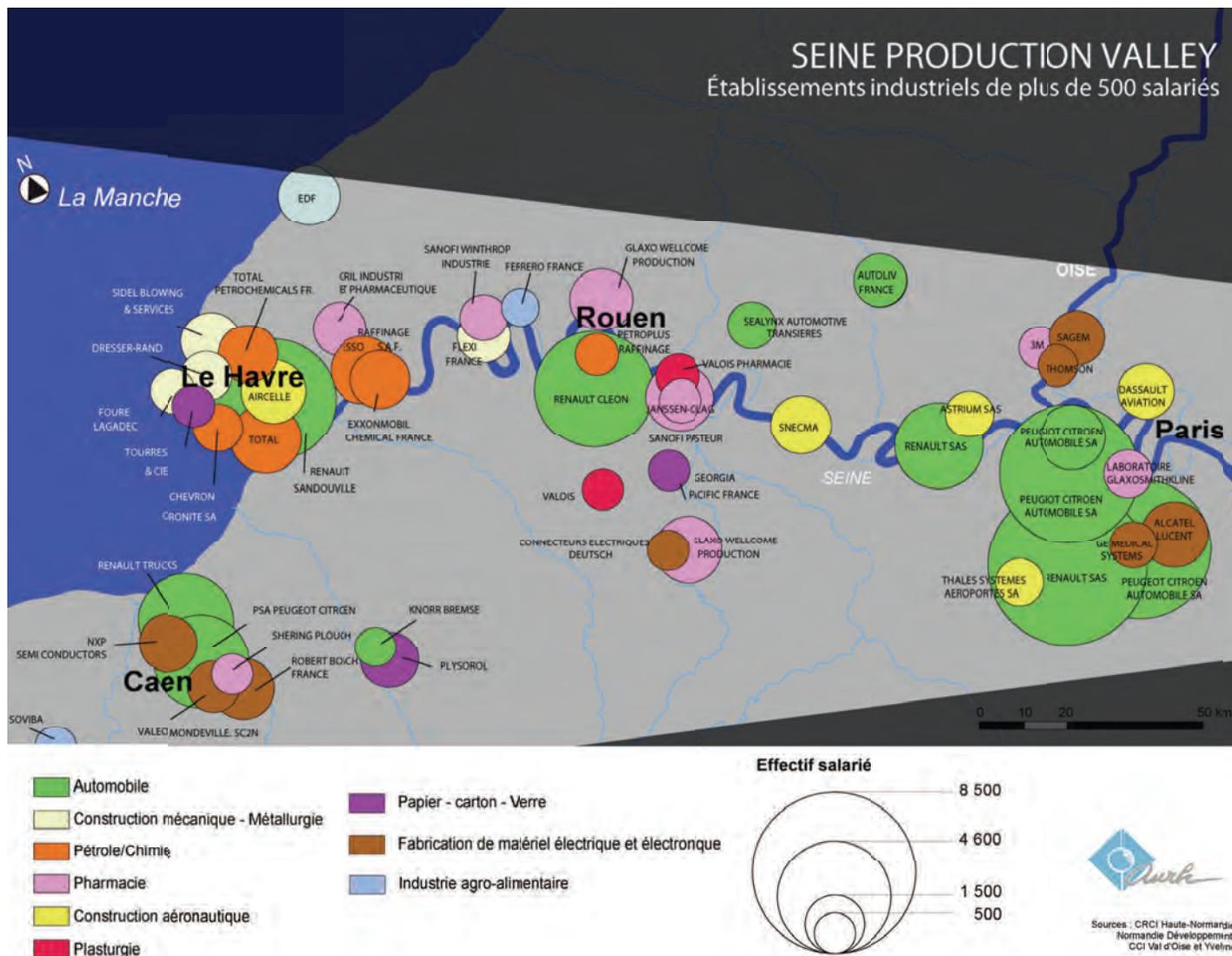
Aussi, les ports et voies d'eau, les voies ferroviaires françaises, doivent-ils, dans l'urgence, combler leur retard pour offrir aux tissus industriels, toutes branches confondues, des facteurs d'efficacité. La performance de ces réseaux constituera, de surcroît, une offre opportune pour de nouvelles activités, en particulier PME et PMI. Il en sera de même pour les branches industrielles traditionnelles qui pourront au mieux organiser leur renouvellement.

1.3.3. La stratégie sur les process industriels

La production industrielle va être de plus en plus déterminée par les systèmes logistiques mondiaux, avec des points de concentration, d'assemblage, d'éclatements, de distribution dans des plateformes portuaires et des ports secs, nœuds de réseaux qui vont constituer des lieux de production de la valeur ajoutée.

Beaucoup de pays s'y attellent en développant leurs places portuaires, leurs villes et leurs quais. Assez curieusement, la France, dont la position géopolitique est pourtant enviable, n'est pas suffisamment volontariste face à ces enjeux incontournables des décennies prochaines. Or, **la question est devenue d'autant plus impérieuse que la part de l'industrie dans la valeur ajoutée nationale n'est plus que de 15%**, soit moitié moins qu'en Allemagne.

Figure 1 Les plus importants établissements industriels de la Vallée de la Seine



Ce résultat est la conséquence d'un processus de désindustrialisation que l'on a trop tendance à considérer comme inéluctable. Bien au contraire, non seulement le repositionnement industriel de la France est possible et nécessaire, mais on sait d'ores et déjà qu'il se fera à partir des territoires déjà forts d'une tradition et d'infrastructures industrielles, avec ce que cela implique d'outils et de savoir-faire, articulés avec les potentiels portuaires, pour l'export et l'import, et sur des grands bassins de consommation.

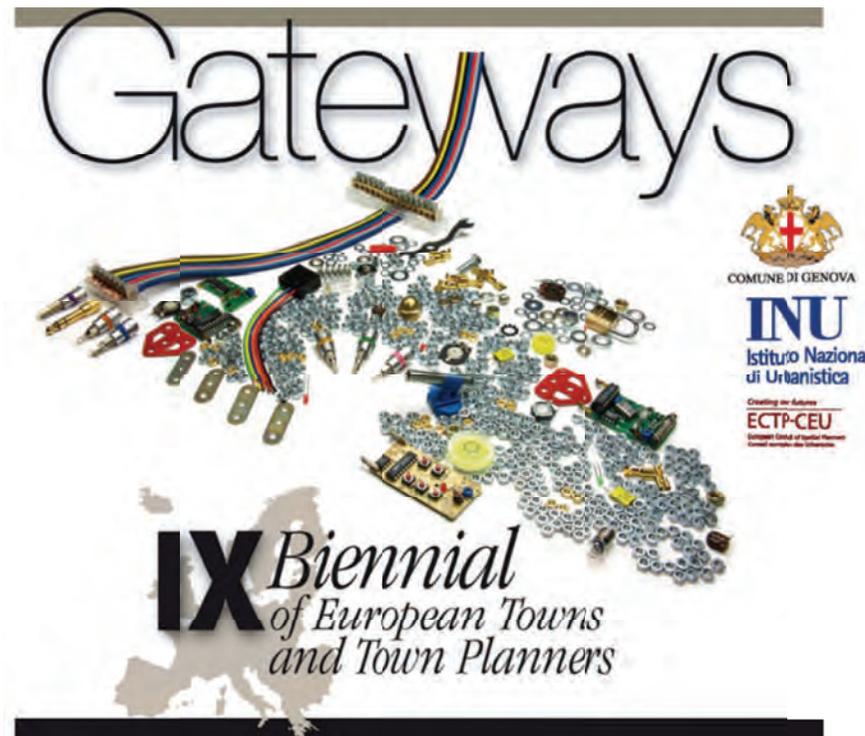
Le tissu industriel hexagonal accuse un déficit d'entreprises de taille intermédiaire : celles dont les effectifs sont compris entre 250 et 5 000 salariés, qui sont les champions des secteurs innovants, exportateurs, et le terreau des futurs grands groupes.

2. La dynamique Gateway

2.1. La mise en système : le Gateway

Le terme Gateway se réfère au vocabulaire informatique. Il caractérise les flux de données entrant et sortant des calculateurs (gate), et les trajets des opérations, à l'intérieur de la machine, entre ses organes principaux, tels que processeurs, stockages, et périphériques (way).

De manière conceptuelle, un gateway se caractérise comme un réseau jouant le rôle de porte d'entrée et de sortie vers d'autres réseaux. Il est souvent appliqué aux complexes portuaires comprenant les terminaux, leurs liaisons maritimes (foreland), les zones logistiques, les connexions terrestres avec l'arrière-pays (hinterland) constitué de corridors de fret et de plateformes intérieures.



Les ensembles formés par les ports, leurs hinterlands et leurs forelands fonctionnent comme des circuits de flux massifiés, interdépendants et mis en relation par des systèmes d'intelligence partagés; c'est ce que l'on appelle un Gateway. La référence à l'intelligence artificielle s'étend depuis peu au concept de port intelligent (brain port), conçu comme l'opérateur clef de ces systèmes.

2.2. Des expériences de gateways à travers le monde

2.2.1. Les gateways logistiques et portuaires

Qu'il s'agisse de liaisons inter- et/ou intra-continentales, il existe plusieurs exemples internationaux dans le domaine des **gateways portuaires** :

- le Green Gateway, visant à joindre l'Asie et l'ouest des Etats-Unis via le port de Seattle, et le Pacific Gateway, reliant l'Asie, le Canada et les Etats-Unis ;
- le London Gateway développé par DP World dont la vocation est de relier l'Asie et les Îles Britanniques (il peut être remarqué que le London gateway est un sous-ensemble du Thames gateway (voir 2.2.2 Les gateways étendus) ;
- l'Extended Gateway® dont le point nodal principal est le port d'Anvers ;
- le Rotterdam World Gateway qui traite, à lui seul, plus de 400 millions de tonnes de marchandises.

Figure 2 Le Green Gateway du Port de Seattle ²



² Source : Port de Seattle

Figure 3 Le Pacific Gateway ³



Pacific Gateway : une approche opérationnelle de corridor Ouest - Est

Ce gateway canadien, consiste en une relation de flux tendus ferroviaires de conteneurs entre la côte Ouest (Vancouver) et les grands lacs.

Dans une approche pragmatique, les Canadiens ont développé une logique de structuration par les « portes d'entrées portuaires » (en concurrence avec les solutions portuaires des Etats Unis, notamment les ports Long Beach / Los Angeles).

Comprenant les atouts de leur positionnement géostratégique (proximité avec l'Asie), les canadiens ont développé une porte de corridor Asie-Pacifique (avec Vancouver et Prince Rupert) ainsi qu'une ligne ferroviaire Ouest-Est pouvant être amortie très rapidement.

Cette dernière dessert une grande partie de l'Amérique du Nord, à partir de Vancouver (position de premier port touché pour les flux venant d'Asie du Sud Est), via Chicago (position de hub continental à l'instar de Duisbourg en Europe) et les grands lacs. Elle sert également pour les exportations de leurs produits agricoles, trouvant ainsi un nouveau débouché. Ce qui, d'une part, rentabilise la ligne de chemin de fer et, d'autre part, assure une réponse à la problématique économique des conteneurs vides.

La logique canadienne a été de créer des nœuds (points sur le territoire nord américain), qui sont les lieux de concentration des investissements publics dans des projets d'infrastructures stratégiques. La logique de corridor est d'attirer des investissements privés (retour sur investissement de 1 à 13).

Le gateway canadien se positionne dans une vraie logique de « Global Gateway » compte-tenu de sa logique géographique intra et inter continentale :

- le Port de Prince Rupert à 2h au nord de Vancouver, a été créé de toutes pièces. Il réalise aujourd'hui un trafic de 500 000 EVP et se présente comme le port d'Amérique du Nord 100% sécurisé (garantie de services) ;

- Chicago (situé à 4000 km des solutions portuaires du Canada) est le point de convergence, de massification des flux, d'éclatement de la marchandise (il a le même rôle que Duisburg en Europe).

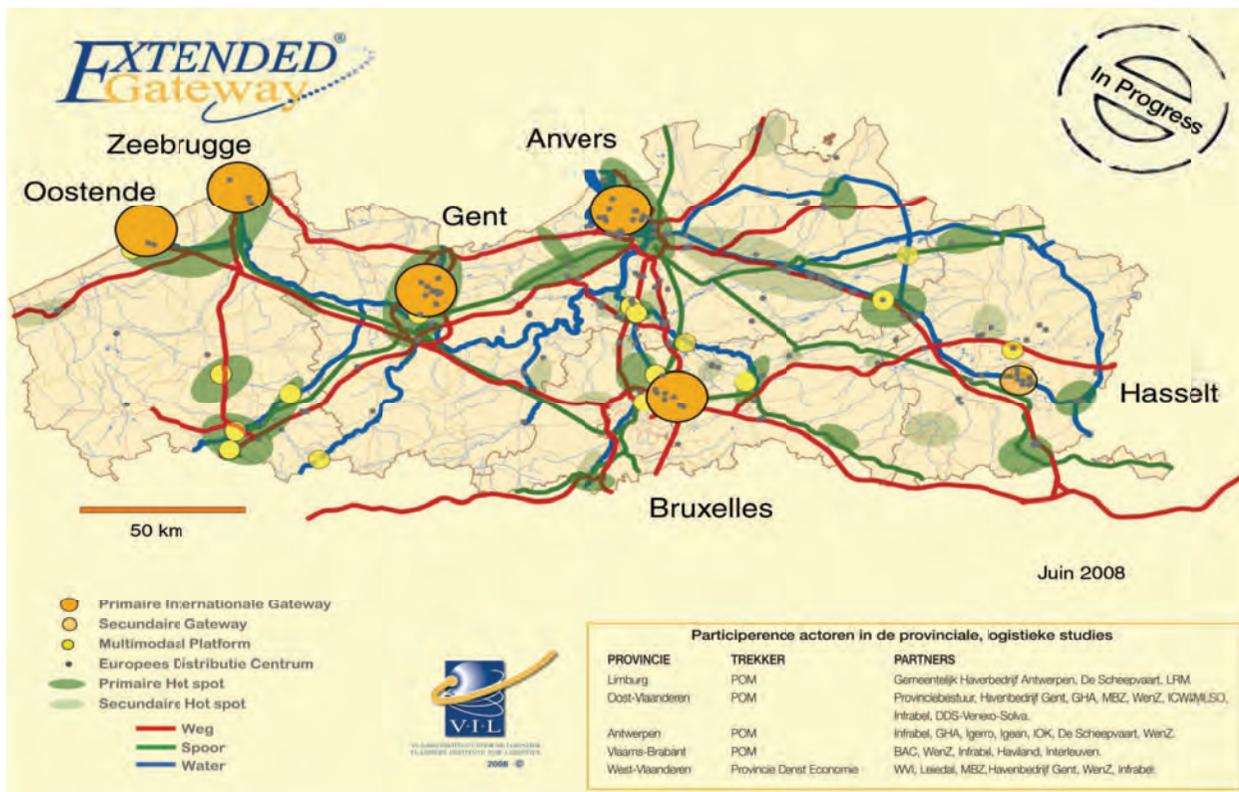
Dans l'approche canadienne, le corridor s'articule autour de l'infrastructure, avec une intégration logistique forte d'Est en Ouest (par le réseau ferroviaire).

Notons qu'au Canada, il existe un Ministre de la Porte d'entrée qui est en charge de l'aménagement d'un territoire transprovincial. La décision est donc centralisée (appartient au ministère) puis son application locale est gérée par chaque province.

Figure 4 Le London Gateway, projet portuaire emblématique dans l'Estuaire de la Tamise



Figure 5 L'Extended Gateway



L'Extended Gateway® (Anvers, Flandre belge), est centré sur la valeur ajoutée portuaire et logistique, au service d'une économie des flux de marchandises ; ceci afin de desservir la banane bleue, à partir du Range, par une toile de ports fluviaux, de plateformes logistiques et de centres de distributions.

2.2.2. Les gateways étendus

Dans une approche plus complète, le rôle du gateway dépasse largement les composantes portuaires, les infrastructures de transport et les activités logistiques. Au-delà de sa fonction de passerelle, il permet de **relier le développement logistique et l'ensemble des composantes associées à l'aménagement du territoire.**

Ces composantes territoriales étendues reposent sur l'**intelligence du territoire, sa capacité à innover et à générer une différenciation concurrentielle** en s'appuyant sur les grappes (clusters institutionnels/entreprises), les filières économiques, l'enseignement, la formation et la recherche à l'échelle de plusieurs territoires.

Elles reposent, de même, sur la mise en oeuvre d'un véritable **éco-système logistique à valeur ajoutée, développant les synergies entre la logistique, l'industrie, la distribution, le commerce et les autres activités tertiaires** (ex : services supports, offreurs de solutions technologiques). Il ne s'agit pas seulement de laisser passer les flux, mais de leur apporter une valeur additionnelle, créatrice de richesses et d'emplois.

Le **lien avec les populations et leurs élus** est aussi un facteur clef de réussite en matière d'**acceptabilité** et d'appropriation des projets qui dépassent les enjeux locaux.

Dans ce **grand mécano doté de plusieurs dimensions et échelles à intégrer**, le gateway joue un rôle de **moteur fédérant**, animant et stimulant la **dynamique économique, sociétale et environnementale au service d'une ambition territoriale.**

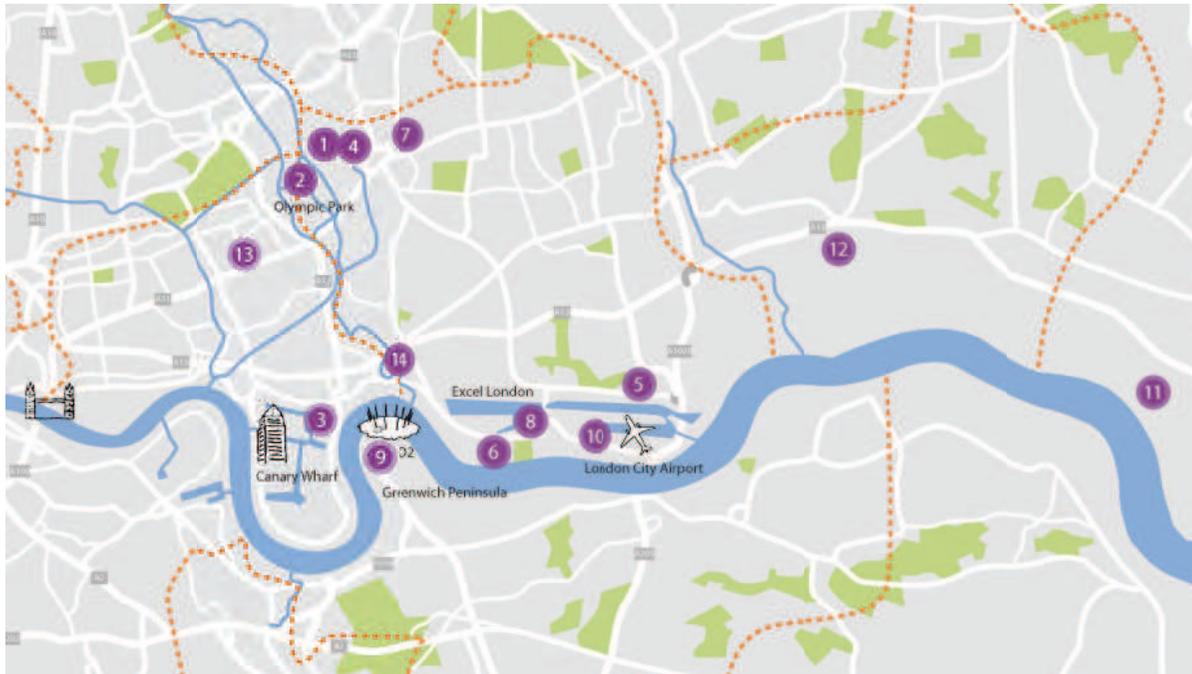
Le cas de Thames Gateway

Thames Gateway (voir figure 6) offre un exemple riche en matière de **gateway territorial.**

Il a permis de réduire les disparités entre l'ouest de Londres, fortement développé (matière grise, tertiaire,...), et l'est de la capitale britannique, qui connaissait d'importantes difficultés économiques (zones déshéritées).

Thames Gateway fédère des territoires entre Londres et la mer, tant pour les dessertes que pour le développement territorial coordonné. Il intègre, en outre, la construction d'un nouveau port en eaux profondes, en tête d'estuaire. Ce Gateway assure le desserrement urbain de Londres et organise un développement partagé entre l'Etat, les collectivités et les acteurs privés.

Figure 7 Le contexte de régénération urbaine à l'est de Londres

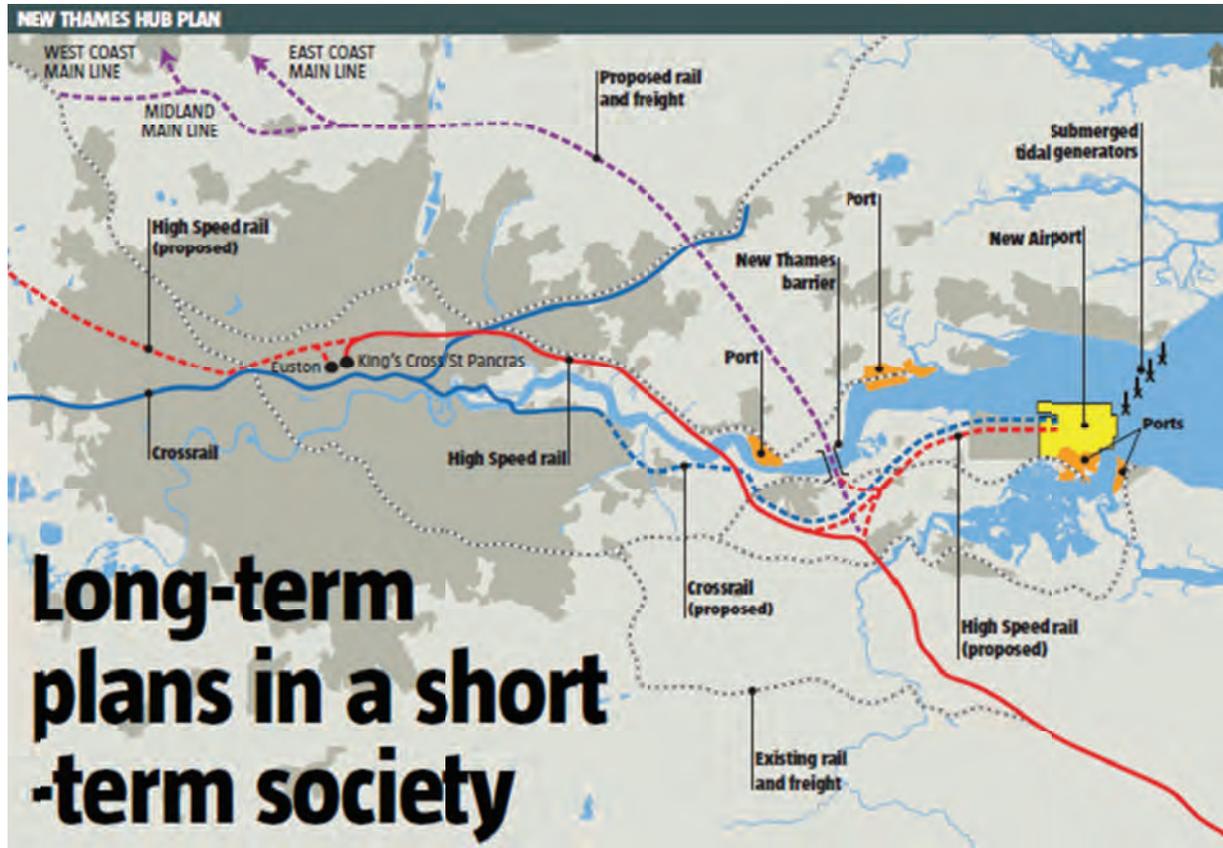


L'un des projets emblématiques de Thames Gateway concerne **la transformation des Dock Lands**, ancien port de Londres ayant servi de base à l'expansion de l'empire commercial de l'Angleterre au XIX^{ème} siècle. Autrefois qualifié "d'entrepôt du monde", ce site portuaire a été peu à peu abandonné du fait de l'évolution des techniques maritimes et de l'éloignement des activités portuaires de la zone urbaine dense. Il a été reconverti en un espace de négoce, de finance et de logements qui, en plus de trente ans, a fait passer son nombre d'emplois de 80 personnes à 90 000 en 2011. Un niveau de 200 000 emplois est prévu sur ce site en 2020.

Ce site réinvesti constitue le démarrage du projet Thames Gateway.

A l'échelle de Londres et de son estuaire, le projet du Thames Gateway comprend également le London Gateway (gateway portuaire le reliant au monde), le "cross rail" (une connexion ferroviaire rapide entre l'est et l'ouest de Londres), l'utilisation du Train à Grande Vitesse de l'Eurostar pour accélérer les liaisons locales, la création d'un nouvel aéroport international à l'ouest de Londres, le développement des énergies renouvelables (usine marémotrice et parc éolien offshore).

Figure 8 Concilier le long terme et le court terme⁵



Au delà des enjeux locaux, le projet Thames Gateway doit permettre de mieux connecter le Royaume-Uni à l'Europe et au reste du monde. Afin de créer cet éco-espace prospère et hautement intégré sur différentes échelles, plusieurs facteurs clefs de succès ont été ciblés par les autorités chargées de son déploiement :

- Le développement de la **connectivité multimodale** (rail, fleuve, mer, air) tant pour les passagers que pour les marchandises ;
- la systémisation des **infrastructures intelligentes** ;
- l'atteinte de **masses critiques** (flux humains et fret) ;
- l'**attraction de personnes créatives** afin de renforcer l'économie de la connaissance ;
- l'**intégration environnementale et paysagère** ;
- l'utilisation des **énergies naturelles**.

⁵ Source : Halcrow/Foster+Partners Thames Hub plan

Thames Gateway est un projet de développement territorial complet et il représente aujourd'hui LE grand projet d'aménagement en Europe (en terme d'ambition, de dimension territoriale, de financements...)

Notons plusieurs **similitudes fortes** entre **Seine Gateway®** et **Thames Gateway** :

- l'échelle du grand territoire ;
- la volonté de Londres de maintenir son rang mondial ;
- une logique de porte d'entrée portuaire (hub) avec la création d'un nouveau terminal conteneurs (DP WORLD) à l'instar de Port 2000 ;
- la liaison port/grand bassin de consommation ;
- le rapport de la ville à son fleuve (traitement des berges, etc) ;
- un rattrapage infrastructurel fort ;
- la qualité des liaisons fer fret et passagers ;
- les mutations énergétiques (développement de l'énergie éolienne et marémotrice) ;
- des secteurs de redéveloppement priorités dans le Sud-Est de l'Angleterre ;
- l'association d'une stratégie nationale et de dynamiques locales (Kent...) ;
- des quartiers d'affaires autour de gares nouvelles (Northfleet/Ebbsfleet) ;
- un développement vertueux (« sustainable ») ;
- une excellence environnementale : des zones préservées dans l'Estuaire (réserves naturelles) ;
- la culture de la gestion de risques majeurs (inondations).

A l'instar de Thames Gateway, qui crée un nouveau modèle de développement de la ville-monde vers sa façade maritime et son Estuaire, Seine Gateway® doit proposer un nouveau modèle de développement pour Paris vers son fleuve et sa façade maritime normande.

Ces Gateways sont différents, mais dans tous les cas, ce sont d'abord des outils au service de politiques. **Leur principale particularité tient à ce qu'ils dépassent la question des sites pour aborder la connectivité et les flux.** De surcroit, ils génèrent des valeurs ajoutées sur les déplacements, dans des systèmes ouverts, territorialement bien sûr, mais également aux différents acteurs publics et privés.

En somme, le Gateway est au territoire ce que l'Internet est au partage de l'information. C'est un système ouvert, partagé, d'accès simple, où chaque acteur peut apporter ou trouver ce dont il a besoin. C'est un système qui repose sur la notion de fluidité, que les flux soient ceux de l'information, de la mobilité des personnes, ou surtout du déplacement massifié des marchandises.

3. Notre modèle du Gateway

Le Gateway se caractérise par un haut niveau de services, une fiabilité partagée, des coûts de services maîtrisés et une solidarité des membres du système. Il est à la fois infrastructures connectées, opérateurs sur ces réseaux, territoire d'accueil d'activités et de renouvellement de celles qui sont en place, et intelligence de territoire concrétisée par des guichets ou portails, des services, une recherche et un enseignement supérieur thématiques, et une marque qui se doit d'être mondiale et saisie comme un ensemble.

Application à la Vallée de la Seine

En s'appuyant sur les exemples étrangers de territoires forts de leurs appareils portuaires, nous proposons d'adapter le système du Gateway, largement utilisé dans les pays anglo-saxons, au contexte singulier de la Vallée de la Seine.

L'ensemble, formé par Paris ville-monde, la vallée intense de la Seine, les territoires la bordant et le débouché maritime offert par Le Havre et Rouen, le littoral normand, le tout magnifiquement placé à l'Ouest de l'Europe, dispose des éléments constitutifs d'un Gateway. Celui-ci reposera sur une unité de territoire, conférée par la LNPN, qui en sera même l'acte fondateur, mais également sur un cocktail exceptionnel, au niveau mondial, d'espaces de production, de qualités urbaines, agricoles, d'espaces naturels, de patrimoine, d'établissements culturels, d'enseignement et de recherche, de climat et d'attractivité, dont le tourisme n'est pas la moindre.

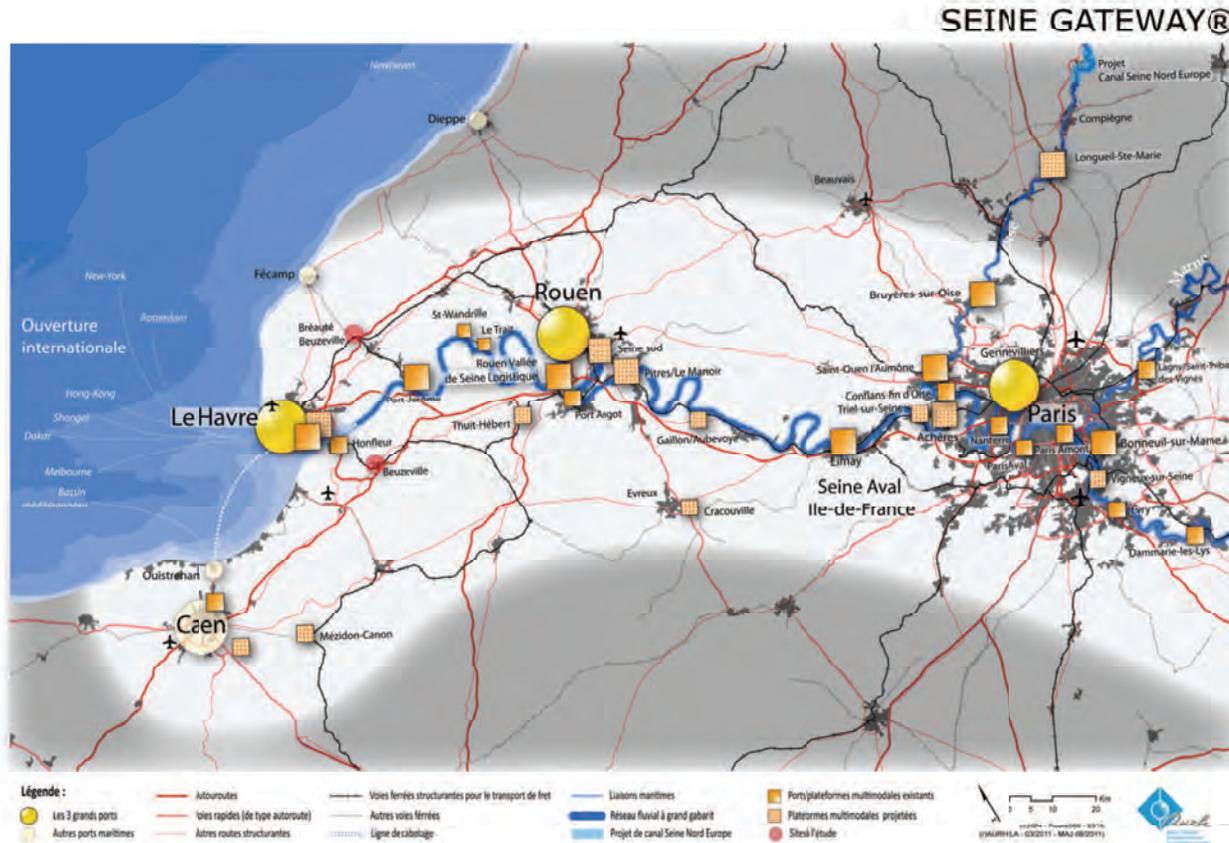
Activation du Seine Gateway®

Comme pour le Gateway d'Anvers, il y a une nécessaire reconquête de nos atouts maritimes, de la meilleure maîtrise de nos importations et exportations. Il en est de même pour nos voies d'eau, spécialement priorisées par la réalisation engagée du canal Seine Nord Europe.

Comme pour le Gateway Canadien, à l'égard du continent américain, Le Havre est le premier port majeur pour les conteneurs touché en entrée, et le dernier en sortie sur le plan nautique en ce qui concerne le Nord-Ouest de l'Europe. Et nous devons encore optimiser les outillages et services de fret ferroviaires et fluviaux avec pour ambition de développer son positionnement de porte européenne. De plus, nous pouvons mobiliser nos productions agricoles pour conjuguer nos exportations avec le retour des conteneurs vides.

Comme pour le Gateway de la Tamise, nous avons là une ville-monde, mais qui doit envisager des rééquilibres, en particulier sur le tertiaire et les front-offices, l'enseignement supérieur et la recherche, une meilleure répartition des emplois et des habitats, qui sont, du reste, les questions cruciales de notre pays, particulièrement en région parisienne.

Figure 9 Le Seine Gateway®⁶



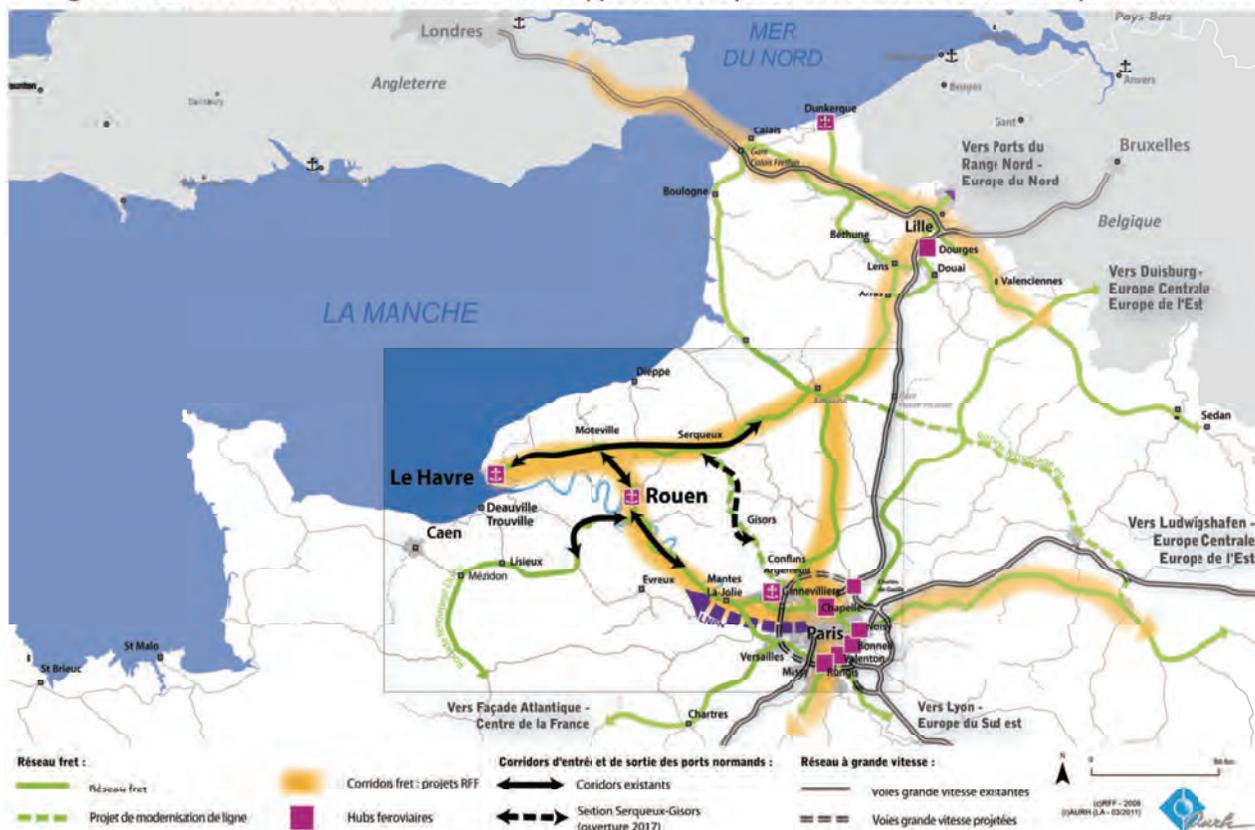
Les atouts indispensables qui sont à disposition et qui caractérisent notre espace sont :

- un **hub** : Le Havre et le complexe portuaire normand (port le plus à l'ouest, premier touché, avant le détroit du Pas de Calais) ;
- une **ville-monde** : Paris (avantage concurrentiel) ;
- la conjonction d'une **armature portuaire** avec un appareil productif (la Vallée de Seine industrielle) ;
- une **position de pivot** dans l'orientation des flux (maillage entre les liaisons Nord-Sud et les axes Est-ouest, comprenant l'aire géographique Manche-Atlantique).

⁶ Source : AURH

Figure 10 La LNPN 7

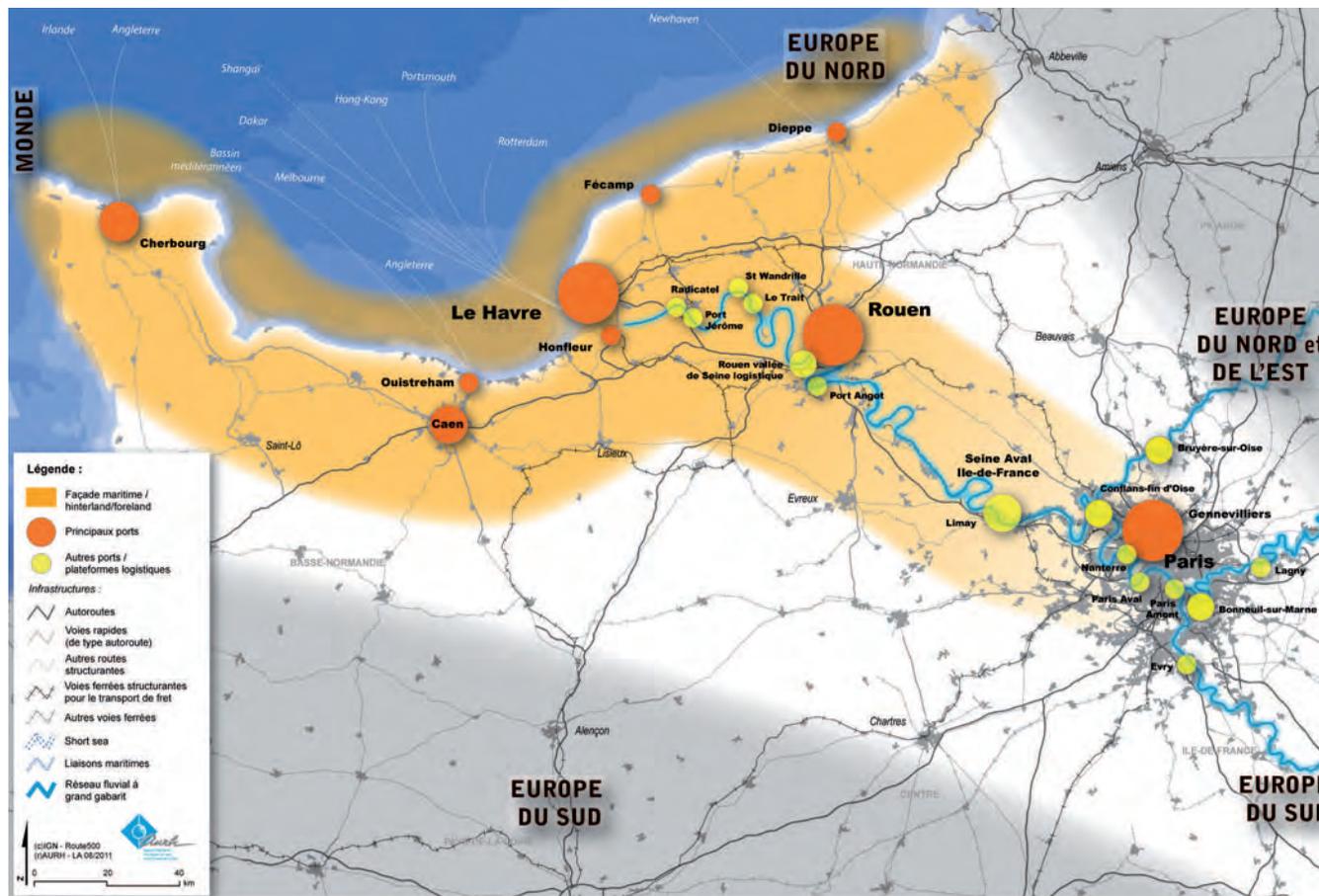
Ligne Nouvelle Paris-Normandie : une opportunité pour des connexions fret performantes



- la constitution d'une **position géostratégique** : la dorsale Le Havre-Rouen-Paris, un littoral maillé avec l'ensemble des ports côtiers de Cherbourg à Dieppe et l'ouverture, à terme, vers le Nord et l'Est de l'Europe via le Canal Seine Nord Europe ;
- notre **capacité** à prendre la marchandise et à l'envoyer par mer, fleuve, fer, route ;
- les **déplacements touristiques** - les sites sont extrêmement nombreux et de dimension mondiale - mais aussi les flux aériens, ferroviaires, maintenant fluviaux et maritimes avec le développement des croisières ;
- la **valorisation des sites industriels** qu'il va falloir reconverter par l'effet des accès monde entier que procure le Gateway.

7 Source : AURH

Figure 11 L'ouverture maritime de la Vallée de la Seine ⁸



- la **valorisation des productions agricoles**, en les transformant (les agro-industries), en massifiant leurs exportations tant par la voie d'eau (fluviale) que par la voie maritime ;
- la collection considérable d'**attractivités résidentielles** que présentent la Vallée de la Seine, ses bordures et le littoral, le climat et les modes de vie qu'on y trouve ;
- la **capacité de traiter l'ensemble des chaînes des déchets**, de leurs transformations, à la fois à l'échelle du bassin, à celle des flux de transport, mais aussi des outillages industriels adéquats.

Tous ces facteurs doivent se mettre en route pour mettre en évidence nos forces pour que soit activé un modèle de développement qui était présent mais latent.

⁸ Source : AURH

Ce Gateway de la Seine reposera sur l'emboîtement de systèmes vertueux, productifs, durables, attractifs, innovants et complémentaires, qui devront assurer :

- le rang de Paris ville-monde dans son environnement concurrentiel ;
- l'articulation sur les grands flux d'échanges mondialisés de toutes natures ;
- le renouveau des activités industrielles de notre pays ;
- l'offre aux PME et PMI innovantes ;
- un territoire résidentiel de haute qualité à l'échelle de notre continent ;
- une image attractive puissante, durable et étonnante ;
- le développement de la valeur ajoutée liée au tourisme ;
- la volonté et la capacité de la place de Paris à décentraliser sur ces territoires intenses, des fonctions de commandement, portuaires, industrielles, logistiques, de services aux entreprises, universitaires, de recherche, pour pouvoir, en retour, mieux se placer sur les segments concurrentiels de l'excellence mondiale.

4. Structuration du Seine Gateway®

Compte tenu de la complexité des dimensions qui constituent le Seine Gateway® (ex : vaste échelle territoriale, acteurs diversifiés, thématiques larges, horizons de temps allant du court terme au long terme), une approche systémique a été adoptée pour en préfigurer la structure.

En effet, le concept de système s'applique parfaitement au Gateway de la Seine en tant qu' « **ensemble cohérent** d'éléments en **interaction dynamique** organisés en fonction d'un ou plusieurs **buts** »⁹. Le schéma ci-après ne traduit pas l'ensemble des aspects du Seine Gateway® (ex : acteurs, espace, temps) mais plusieurs de ses composantes majeures et des thématiques associées.

4.1. La nécessaire interaction des briques du Gateway

Les composantes et thématiques du Seine Gateway® sont **généralement traitées de façon indépendante** les unes des autres (exemple : la logistique, l'industrie, l'énergie, l'agriculture, le tourisme sont le plus souvent abordés séparément).

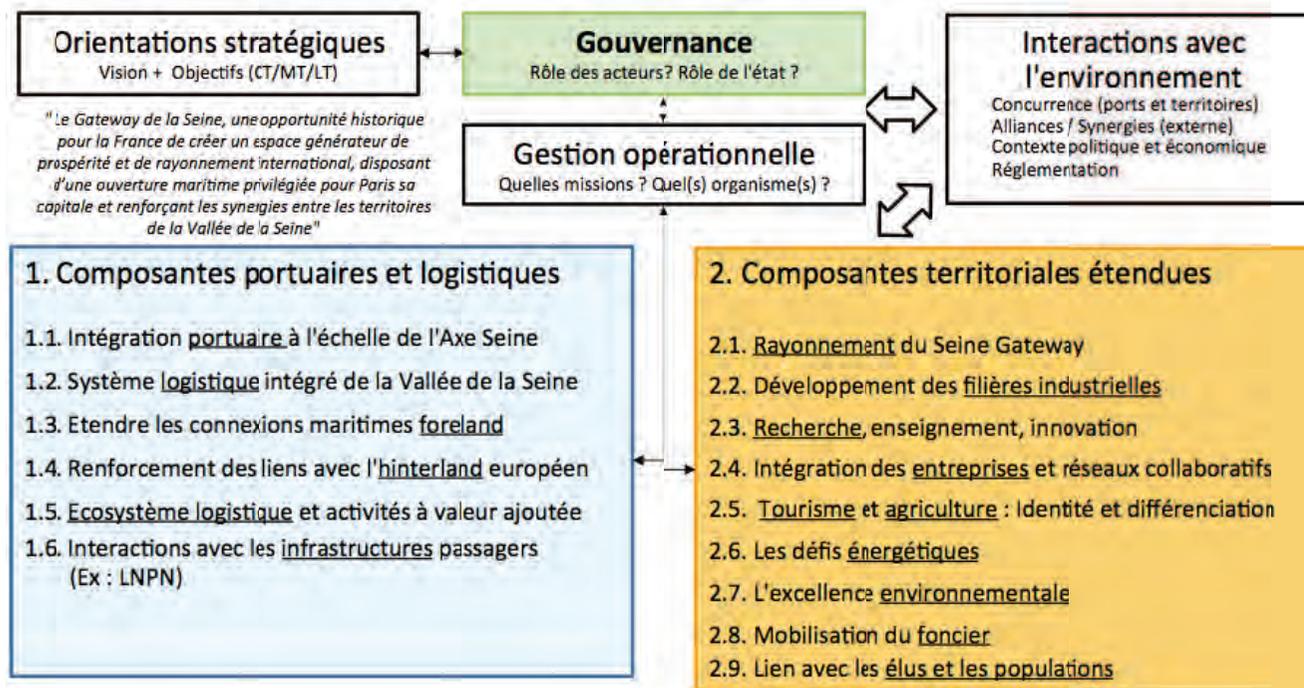
L'une des forces de l'approche Seine Gateway® réside dans la synergie rendue possible avec l'**articulation de ses différentes briques reliées entre elles**. A titre d'exemples :

- d'une des conditions du développement de la logistique et de l'industrie repose sur l'acceptabilité des projets économiques par les populations et leurs élus ;
- d'autre part le tourisme peut jouer un rôle important par son rôle de médiation vis à vis des populations, mais aussi en termes d'attractivité vis à vis des investisseurs nationaux ou internationaux.

Cette approche transversale permet de **produire des avantages qui ne seraient pas obtenus en traitant chacune de ces thématiques isolément**. Chaque élément du gateway constitue une opportunité, voire une condition de création de valeur pour les autres maillons avec lesquels il est relié.

⁹ Définition du système inspirée de l'essai scientifique de Joël de Rosnay intitulé 'Le Macroscopie : Vers une vision globale' (Edition du Seuil – Paris – 1975).

Figure 12 Approche système du Seine Gateway® : Composantes et thématiques ¹⁰



Parmi ces dimensions représentées dans la figure 12, la vision constitue non seulement un élément fondateur du Gateway de la Seine, mais aussi une référence à actualiser régulièrement au regard de l'évolution du contexte et de l'environnement. Au travers des objectifs déclinés autour de celle-ci, elle doit aider à concilier un plan à long terme avec des actions à court terme.

Les orientations stratégiques liées à la vision doivent également être alimentées et confrontées périodiquement avec les données de l'environnement qu'il est nécessaire d'appréhender au plus près, notamment en matière de concurrence¹¹ (exemple : ports et territoires concurrents), d'alliances (exemple : synergie avec des territoires complémentaires), de contexte politique et économique, et enfin de réglementations.

Afin de traduire ces orientations stratégiques en actions concrètes et en réalité, la création d'un organe d'animation et de valorisation (intitulé « gestion opérationnelle » dans la figure 12) faisant le lien entre les acteurs et les différents projets déclinés, paraît être incontournable. La mission de cet organe ne serait pas de faire à la place des acteurs, mais de les aider à faire ensemble sans perdre le fil conducteur des orientations stratégiques et du calendrier d'actions associées.

¹⁰ Source : Travaux de la mission partenariale AURH, APSOLU et CRITT T&L.

¹¹ Selon le concept d'environnement concurrentiel et d'avantage compétitif développé par l'économiste Michael Porter (L'avantage concurrentiel 1986).

La **gouvernance** tient une place majeure dans cet ensemble. Elle doit s'appuyer sur les orientations stratégiques requises pour servir au mieux les thématiques du Seine Gateway® (déclinées sous les composantes portuaires et logistiques, et sous les composantes étendues dans ce modèle de structuration), mais elle doit aussi les inspirer et les conduire avec l'aide des acteurs et de l'organe d'animation et de valorisation du Gateway.

La structure de la gouvernance peut être **évolutive, dynamique et s'adapter dans le temps** en fonction de l'évolution du contexte politique et économique. Pour que le programme et les investissements déployés soient efficaces et efficaces, il est en effet indispensable de créer une structure de gouvernance souple et robuste, afin de **garantir la pérennité du Seine Gateway® tout au long de sa durée de vie** (long terme).

Enfin, les **composantes thématiques** qui constituent le socle du Gateway de la Seine ont été déclinées en deux ensembles intimement liés entre eux :

- Les **composantes portuaires et logistiques** comprenant, notamment, les accès maritimes (foreland), les réseaux terrestres (hinterland), les interfaces maritimes, fluviales et multimodales (au sens large), les interactions avec les infrastructures (ex : Ligne Nouvelle Paris Normandie - LNPN, Canal Seine Nord Europe - CSNE) mais aussi les écosystèmes logistiques à valeur ajoutée.
- Les composantes étendues reposant sur plusieurs dimensions, telles que le rayonnement et l'attractivité du Seine Gateway®, le lien avec les filières industrielles, la recherche (au sens large comprenant aussi l'enseignement, la formation et l'innovation), l'implication des entreprises et des réseaux de collaboration, le tourisme et l'agriculture comme éléments clefs de l'identité de la Vallée de la Seine et comme facteurs de différenciation par rapport aux gateways voisins, les défis énergétiques, l'excellence environnementale, la mobilisation du foncier et l'appropriation des projets par les élus et la population.

4.2. La vision cible

Le renforcement de la synergie entre les acteurs qui constituent le Gateway permettra d'affirmer la vision globale associée à un développement de la Vallée de la Seine et de la décliner sur les deux familles de composantes.

Lors des travaux pilotés par l'AURH, plusieurs éléments de vision ont été posés en relation avec les partenaires de cette démarche (ports de l'Axe Seine, agences d'urbanisme, régions, gestionnaires d'infrastructures).

S'appuyant sur les orientations d'**intérêt national** formulées par les plus hautes instances de l'Etat et sur les orientations stratégiques des acteurs clefs de la Vallée de la Seine, le groupe de travail a proposé d'articuler la **vision globale** du Seine Gateway® autour d'un but principal :

Positionner Paris, la région capitale et la Normandie comme un **espace générateur de prospérité et de rayonnement international**, disposant d'une ouverture maritime privilégiée et renforçant les synergies entre les territoires de la Vallée de la Seine.

En effet, la valeur générée au niveau de cet espace pourra être démultipliée, tant au travers de l'ouverture maritime de la « **ville-monde** » qu'est Paris, à l'instar des grandes capitales mondiales qui tournent leur développement vers la mer telles que Londres et Pékin, que de l'ouverture sur lui-même (liens entre l'Île-de-France et la Normandie, liens entre les territoires du Seine Gateway® et les autres régions françaises).

Figure 13 Le Gateway de la Seine au cœur de l'Europe du Nord-Ouest ¹²



¹² Source de l'illustration : Antoine Grumbach & Associés

Figure 14 Un rayonnement mondial affirmé pour Paris, l'Île-de-France, la Normandie et les autres régions françaises reliées au Gateway de la Seine ¹³



Cette combinaison d'**atouts exceptionnels** et l'**opportunité historique** que le développement de la Vallée de la Seine représente, en font un programme d'intérêt national majeur.

Cette **vision globale a ensuite été déclinée en deux ensembles de composantes**. Ces deux familles de composantes sont étroitement liées et doivent interagir entre elles de façon dynamique et progressive.

Avec tous les défis que représente l'interaction de thématiques très diverses, le Gateway de la Seine constitue un outil privilégié pour relier les acteurs de ces différents domaines et les faire travailler sur des actions d'intérêt commun.

¹³ Source : Fond de carte Google Maps

Sur le plan des **composantes portuaires et logistiques**, les axes identifiés sont les suivants :

- **renforcer la position des ports normands** comme ports du Grand Paris et du Nord-Ouest Européen ;
- **valoriser la vallée de la Seine** (« Maritime Vallée ») comme un élément puissant de l'économie européenne ;
- **développer des solutions logistiques globales** en lien avec le fleuve et le rail.

Pour les **composantes territoriales étendues**, les enjeux suivants ont été posés :

- **redonner à la Seine une fonction économique importante** adossée à l'ouverture maritime internationale de Paris et de la région capitale ;
- **se positionner comme un espace performant** à la confluence de la Vallée de la Seine et de l'Europe du Nord (ex : Canal Seine Nord Europe), connecté aux grands réseaux de transport transeuropéens (ex : les corridors TEN-T mais aussi de l'Europe du Sud par l'Ouest, par le fer et le développement du cabotage maritime et des autoroutes de la mer), et au Monde ;
- **accompagner les mutations** de l'ensemble des filières industrielles de la Vallée de la Seine et des territoires qui la jouxtent ;
- **créer un espace de services et d'innovation à haute valeur ajoutée**, générateur d'emplois et de richesses, dans une optique de développement durable¹⁴.

Dans la partie suivante du document, une synthèse a été réalisée pour chacune des composantes autour des points suivants (l'enjeu n'étant pas d'établir un programme d'actions détaillé) :

- **ambition** (cible) ;
- **intérêt** (principal bénéfice attendu) ;
- **axes de développement** (déclinaison de la vision par composante en objectifs plus précis) ;
- **actions et projets** (exemples non exhaustifs d'actions ou de projets potentiels ou en cours pouvant être intégrés dans un programme Seine Gateway® plus vaste).

¹⁴ Cet axe s'appuie donc sur l'union des trois piliers que sont l'économie, le social et l'environnement.

4.3. Les composantes portuaires et logistiques

Cet ensemble de six composantes comprend :

- les dimensions spécifiques relatives aux **ports** et à la **logistique** : sur le périmètre géographique « cœur de Gateway » (Paris, Île-de-France, Normandie) ;
- les connexions **maritimes** et **terrestres** sur une échelle géographique large incluant le “cœur de Gateway” (évoqué précédemment) et au-delà (les autres régions françaises, l'Europe, le Monde) ;
- le concept d'**écosystème logistique à valeur ajoutée** permettant de démultiplier la création de richesse et d'emplois au niveau territorial et les interactions avec la question des **infrastructures**, notamment **le projet stratégique de la Ligne Nouvelle Paris Normandie (LNPN)**.

Pour mémoire, les ports de l'Axe Seine rassemblent les Ports de Paris, Rouen, Le Havre et les autres ports de la façade maritime (Dieppe, Ports Normands Associés). Les seuls ports de Paris, Rouen et Le Havre totalisent un trafic de 128 millions de tonnes de marchandises et de 7,5 millions de passagers, représentant 40 000 emplois directs et 120 000 emplois indirects. Ils constituent l'épine dorsale de la Vallée de la Seine et un formidable vecteur de développement durable.

4.3.1. Composante 1.1

Intégration portuaire à l'échelle de l'Axe Seine

Ambition

- Faire émerger un complexe portuaire majeur en Europe reposant sur les ports parisiens, franciliens et normands.

Intérêt

- Améliorer le positionnement concurrentiel des ports par rapport aux autres ports maritimes et fluviaux de l'Europe du Nord-Ouest et de l'Europe du Sud.

Axes de développement

- 1.1.A Renforcer les synergies entre les ports de l'Axe Seine (ex : gestion commune d'infrastructures, facilitation des services interportuaires et des flux intermodaux entre les sites portuaires).

- 1.1.B Valoriser le complexe portuaire Paris/Normandie sous une seule bannière incluant les autres ports de la façade maritime normande au-delà du Havre et de Rouen.

Actions et projets (exemples)

- Le rapprochement entre les ports de l'Axe Seine dynamisé par la création du Conseil de Coordination Interportuaire de la Seine en 2009 et du GIE HAROPA entre les ports de Paris, Rouen et Le Havre début 2012 (actions menées par les ports – Lien avec 1.1.A et 1.1.B).
- Les travaux communs entre PNA, le GPMH¹⁵ et le GPMR (en cours - action menée par les ports – Lien avec 1.1.A).
- Interaction entre la promotion des ports et la communication sur le Seine Gateway® (potentiel – acteurs à définir – Lien avec 1.1.B)

¹⁵ GPMH : Grand Port Maritime du Havre – GPMR : Grand Port Maritime de Rouen

4.3.2. Composante 1.2 Système logistique intégré de la Vallée de la Seine

Ambition

- Positionner la Vallée de la Seine comme le premier espace logistique français.

Intérêt

- Renforcer la Valeur Ajoutée Logistique (VAL) et l'attractivité des territoires en vue de capter de nouveaux flux et de favoriser les implantations d'entreprises françaises et internationales.
- Développer le rôle des ports présents sur le Seine Gateway® comme source de création de valeur au-delà de la fonction de transit de marchandises, et ainsi aller au-delà de l'optique de corridor de marchandises pour fixer de la valeur ajoutée locale.
- Accentuer les atouts de la Vallée de la Seine comme espace offrant un système logistique intégré avec un complexe portuaire européen majeur à l'ouest, un complexe aéroportuaire pivot en Europe à l'est, un réseau d'infrastructure, de plateformes et de services multimodaux permettant de desservir de façon efficiente les régions françaises, européennes et offrant une ouverture internationale vers le monde entier.

Axes de développement

- 1.2.A Créer des plates-formes logistiques de référence réparties le long de l'Axe Seine et disposant de l'ensemble des conditions nécessaires (ex : réserves foncières, accès aux infrastructures, multimodalité, services, excellence environnementale) et valoriser ainsi le positionnement de pivot, à l'ouest du continent européen, en complément des flux nord-sud de la banane bleue européenne.

- 1.2.B Améliorer les zones logistiques existantes (ex : haut-débit, accessibilité pour les salariés, lien avec les dispositifs de formation).

Actions et projets (exemples)

- Disposer d'une vue d'ensemble sur les zones logistiques à l'échelle de la Vallée de la Seine, avec une vision sur l'offre, la demande et les critères d'implantation des entreprises (en cours – action pilotée par Logistique Seine Normandie – Lien avec 1.2.A et 1.2.B).
- Réflexions sur la dynamisation et le rééquilibrage des implantations logistiques dans l'ouest parisien (espace logistique déficitaire en surfaces par rapport à la couronne nord, est et sud de Paris), notamment autour du projet de plate-forme multimodale et logistique d'Achères (en cours – réflexions menées par Ports de Paris et l'Audas – Lien avec 1.2.B).
- Création de zones franches logistiques le long de la Vallée de la Seine offrant des facilités en matière de dédouanement et de fiscalité afin de stimuler le développement d'activités à valeur ajoutée logistique (action potentielle – Lien avec 1.2.A et 1.2.B).

4.3.3. Composante 1.3

Etendre les connexions maritimes : foreland

Ambition

- Conforter la place de l'Estuaire de la Seine comme "Main Port"

Intérêt

- Profitant de leurs atouts (position géographique sur le range Le Havre/Hambourg, tirant d'eau avantageux), permettre aux installations portuaires de l'Estuaire de la Seine (ex: terminaux à conteneurs) de rester positionnées comme "Main Port"¹⁶ pour les armateurs et de faire face à la concurrence des ports du range Nord.

Axes de développement

- 1.3.A Développer les lignes maritimes internationales sur longues distances ("deep sea").

- 1.3.B Renforcer les lignes maritimes nationales ou internationales sur courtes distances ("short sea").

¹⁶ Un "Main Port" est un point d'escale pour les navires mères porte-conteneurs (leur nombre est de plus en plus restreint pour des raisons économiques). L'enjeu est de taille au niveau du trafic portuaire car la compagnie maritime y réalise des transbordements (multiplication des opérations de manutention). D'autre part les "Main Port" ont souvent des positions avantageuses dans la rotation des navires qui font qu'ils peuvent être attractifs pour attirer les flux des chargeurs.

- 1.3.C Mailler les terminaux portuaires de l'Axe Seine et du littoral normand entre eux et au-delà, avec des plates-formes intérieures reliées par le fleuve ou le fer (ex : CSNE, Bourgogne, Rhône Alpes, Italie, Allemagne).

Actions et projets (exemples)

- Mettre en œuvre une véritable politique d'attractivité armatoriale adossée à une organisation performante de la manutention (en cours – nouvelles opportunités suite à la réforme portuaire – Lien avec 1.3.A et 1.3.B).
- Renforcement des connexions maritimes et fluviales dans l'Estuaire de la Seine (en cours – 1.3.C). A titre d'exemple, nous citerons le lancement de la navette entre Le Havre, Radicatel et Honfleur.
- La réalisation du projet d'allongement du Grand Canal du Havre à Tancarville (projet EMERHODE).
- La mise en service de la plate-forme multimodale du Havre pour intensifier les flux et améliorer les liaisons ferroviaires et fluviales.

4.3.4. Composante 1.4 Renforcement des liens avec l'hinterland européen

Ambition

- Créer des liaisons performantes avec l'hinterland français et européen.

Intérêt

- Pour les ports de l'Axe Seine, gagner en attractivité vis-à-vis des armateurs, augmenter la part des flux massifiés (ferroviaires et fluviaux), offrir des services multimodaux efficaces et économiquement viables.

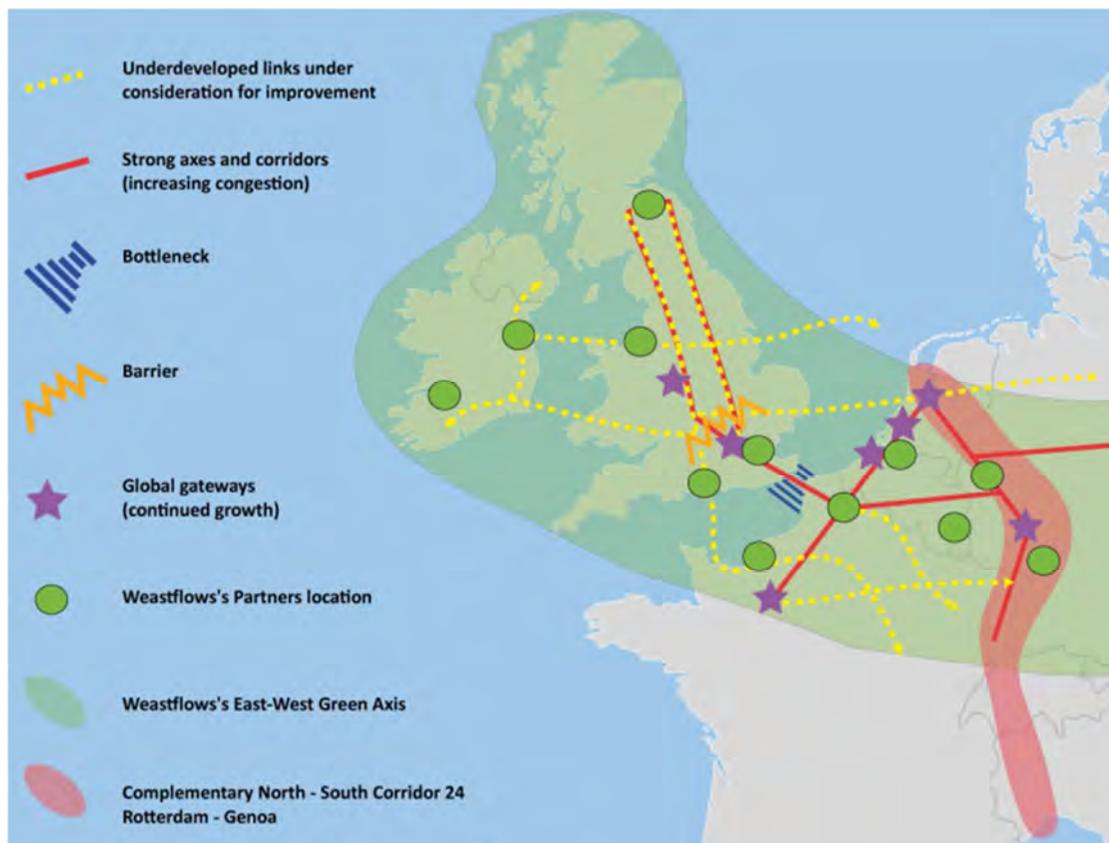
Axes de développement

- 1.4.A Développer le fret ferroviaire en travaillant sur les infrastructures, leur disponibilité (ex : sillons) et le développement des services par les opérateurs de transport.
- 1.4.B Poursuivre le développement du transport fluvial en irriguant les différents terminaux situés le long de la Seine, de l'Oise et du futur Canal Seine Nord Europe.
- 1.4.C Renforcer le maillage avec les plates-formes intérieures et intensifier les liens avec les bassins de flux aval (pour l'export) et amonts (pour l'import).

Actions et projets (exemples)

- Identification de l'ensemble des connexions (services) ferroviaires, fluviales et fluvio-maritimes, à l'arrivée et au départ des ports de l'Axe Seine, dans le but de les renforcer et d'en créer de nouvelles (potentiel – lien avec 1.4.A et 1.4.B).
- Mise en œuvre d'une stratégie partenariale avec d'autres ports tels que Dunkerque, Duisburg et Ludwigshaven/Mannheim pour le raccordement au Corridor 24 de Rotterdam à Gênes (cette action potentielle peut s'appuyer notamment sur le projet européen Weastflows – Lien avec 1.4.A et 1.4.C).
- Travailler sur l'entretien et la mise en état des infrastructures (voies), point important pour le développement du fret, et dans la prise de décision pour une entreprise de profiter ou non, d'un embranchement déjà existant (lien avec 1.4.A).

Figure 15 Le développement d'un Axe Vert Est-Ouest en Europe autour du projet Weastflows



Weastflows est un projet européen développé dans le cadre du programme INTERREG IVB Europe du Nord-Ouest. Il vise au développement d'une meilleure connectivité est-ouest en Europe, s'appuyant sur les modes de transport ferroviaires, maritimes et fluviaux. Il a également pour objectif de faciliter les connexions aux RTE-T (Réseaux Transeuropéens de Transport) et de réaliser un raccordement avec certains corridors nord-sud (bande rouge dans la figure 8).



4.3.5. Composante 1.5 Ecosystème logistique et activités à valeur ajoutée

Ambition

- S'appuyer sur la logistique et ses liens avec les autres activités économiques (industrie, distribution, commerce et services support tels que les centres d'appel, le secteur des TIC et l'ingénierie) pour développer des services à valeur ajoutée.

Intérêt

- La logistique en tant qu'activité support aux autres activités économiques permet de les dynamiser, de les rendre plus compétitives et peut être l'opportunité de pérenniser ou de développer de nouvelles activités créatrices d'emplois et de richesses.
- Renforcer le lien avec l'industrie, dont la dynamique favorise la dynamique logistique et le bon fonctionnement des ports, cette articulation de l'industrie, de la logistique et des ports contribuant à renforcer la valeur de l'écosystème logistique sur l'espace du Seine Gateway®.

Axes de développement

- 1.5.A Développer les relations interfilières, prenant en compte l'amélioration de la logistique interne aux entreprises mais également externe, en amont et en aval de leur chaîne d'approvisionnement.
- 1.5.B Créer des réseaux à l'échelle d'un territoire permettant de développer les synergies entre les entreprises permettant de renforcer les écosystèmes logistiques locaux, de créer de nouvelles activités et de favoriser la mutualisation des flux.
- 1.5.C Reconnecter la Seine et la logistique à la ville via des plates-formes mutualisées péri-urbaines.

Actions et projets (exemples)

- Mise en œuvre de projet de distribution urbaine s'appuyant sur le fleuve (en cours en région parisienne, exemple du plan Yvelines Seine et de la démarche de Franprix reliant le commerce et la logistique – lien avec 1.5.B et 1.5.C).
- Développement de projets de mutualisation en relation avec le fleuve, par exemple dans le domaine de la chimie / pétrochimie et des déchets (en cours – lien avec 1.5.B). En ce sens, la CCI de Versailles va engager une action prochainement.

4.3.6. Composante 1.6 Interactions avec les infrastructures ferroviaires

Ambition

- Adosser le développement portuaire, logistique et économique de la vallée de Seine au projet d'avenir de la LNPN.

Intérêt

- Le projet de développement durable de la Vallée de la Seine et la création de la LNPN sont intimement liés. La LNPN agira comme un catalyseur majeur pour le développement économique de Paris, de l'Île-de-France et de la Normandie.

Axes de développement

- 1.6.A Création de la LNPN afin de libérer des sillons ferroviaires pour le fret notamment sur la ligne historique Paris–Normandie.
- 1.6.B Réalisation de travaux et d'aménagements sur la ligne historique Paris–Normandie pour développer le fret ferroviaire.

Actions et projets (exemples)

- Réflexions sur la complémentarité passagers/fret et l'utilisation future de la Ligne Nouvelle pour transporter du fret à l'instar de cette pratique en test sur la ligne HS1¹⁷ reliant le Royaume-Uni et la Pologne (potentiel – lien avec 1.6.A).
- Travaux de raccordement fret entre Serqueux et Gisors (études en cours pilotée par RFF – lien avec 1.6.B) et étude d'itinéraire fret Rouen–Orléans.
- Quartiers Gares : nouveaux centres tertiaires (lien avec 1.6.B).

¹⁷ High Speed One : Ligne ferroviaire haute vitesse reliant Londres au continent.

4.4. Composantes territoriales étendues

4.4.1. Composante 2.1. Rayonnement du Seine Gateway®

Ambition

- S'appuyant sur la notoriété internationale de Paris et de la Normandie, créer l'identité du Gateway de la Seine et la faire connaître largement, tant sur un plan national qu'international.

Intérêt

- Fédérer les différents acteurs sur le projet commun « Seine Gateway® ».
- Communiquer sous une bannière commune « Seine Gateway® » (Paris, Île-de-France et Normandie) en renforçant son image, sa visibilité, sa lisibilité et son attractivité.

Axes de développement

- 2.1.A Définir l'identité du Gateway de la Seine en concertation avec ses acteurs (partage, concertation et communication).
- 2.1.B Construire un dispositif de lobbying et de promotion du Seine Gateway avec ses acteurs.

Actions et projets (exemples)

- Créer une image de marque Seine Gateway® (lien avec 2.1.A). Voir ci-après la création de la marque Seine Gateway®.
- Organiser une exposition déportée : internationale.
- Définir le partenariat ou la/les structure(s) qui aura/auront en charge la promotion de Seine Gateway® (à venir – lien avec 2.1.A et 2.1.B).
- Interagir avec la démarche marketing des ports chargés de la promotion du Seine Gateway® autour d'actions ciblées sur la logistique globale de l'Axe Seine afin d'attirer des investissements et des flux (action potentielle – lien avec 2.1.A et 2.1.B).

Seine Gateway® est une marque déposée !

L'AURH a déposé le 16 février dernier, auprès de l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle), la marque « Seine Gateway® » et est devenue propriétaire de cette marque.

Il doit donc lui être fait la demande avant toute utilisation de la marque «Seine Gateway®», l'AURH souhaitant en garder la ligne de conduite.

Comme vous le remarquerez un ® (registered : marque enregistrée) est désormais accolé à « Seine Gateway® ». Elle permet un affichage clair du nouveau statut (de marque) de Seine Gateway®.

Cette marque a déjà été exposée à l'occasion de différents salons (exemple : SITL ou Semaine International du Transport et de la Logistique à Paris en mars 2012).

4.4.2. Composante 2.2. Développement des filières industrielles

Ambition

- Favoriser les synergies interrégionales entre les filières de l'Axe Seine

Intérêt

- Générer des opportunités de développement d'activités, de création de valeur ajoutée et d'emplois autour de flux locaux et internationaux à l'échelle de l'Axe Seine.

Axes de développement

- 2.2.A Identifier des filières offrant des potentiels de synergie (filière existante, filière en mutation, filière en émergence), à titre d'exemple, la chimie, les produits recyclables, l'éolien, mobilité verte.

- 2.2.B Lier le développement économique de ces filières avec la mise en œuvre des flux logistiques correspondant au niveau local et international.

Actions et projets (exemples)

- Explorer les synergies au niveau de la Vallée de la Seine dans le domaine de la filière éco-construction, à titre d'exemple développement d'un parc éco-construction sur la boucle de Chanteloup, approvisionnements internationaux en bois via Rouen / Honfleur / Caen (bois du Nord et bois exotiques) et Le Havre, débouchés pour la production sylvicole de la Vallée de la Seine suite à la diminution des débouchés industriels locaux (action potentielle – lien avec 2.2.A et 2.2.B).
- Action collective dans le domaine de la réparation navale mais aussi de la construction, de l'aménagement et de la déconstruction à l'échelle de l'Axe Seine (en cours – action pilotée par le GPMR – lien avec 2.2.A).
- Renforcement de la coopération inter-filières (en cours – étude des CCI de l'Axe Seine et démarche de Logistique Seine Normandie sur les synergies potentielles avec les filières industrielles – lien avec 2.2.A).
- Mutualisation des flux et des compétences dans le traitement et la valorisation des déchets, nouvelles matières premières, sources de richesses et d'innovation (lien avec 2.2.A).

4.4.3. Composante 2.3 *Recherche, enseignement, formation, innovation*

Ambition

- Développer un pôle de recherche, d'enseignement supérieur et d'innovation de dimension mondiale sur les thèmes du Gateway.

Intérêt

- Rayonner au travers des publications scientifiques et conférences en lien avec le sujet.
- Attirer des chercheurs, des entreprises, des savoir-faire.
- Valoriser les travaux de recherche afin d'améliorer la compétitivité des entreprises et la création de valeur.
- Accompagner les mutations économiques et former à de nouveaux métiers.

Axes de développement

- 2.3.A Fédérer les laboratoires de la vallée de Seine autour d'un programme de recherche commun portant sur les composantes du GATEWAY.

- 2.3.B Assurer au travers du programme de recherche deux missions clefs : diffusion de connaissances aux acteurs de la vallée de Seine et actions de lobbying contribuant au rayonnement international du GATEWAY.

- 2.3.C Valoriser les compétences, la culture et le savoir-faire industriel, logistique et portuaire de la main d'œuvre et anticiper les mutations par des programmes de formation adaptés.

Actions et projets (exemples)

- Renforcer les relations entre les ports d'une part et les universités et les instituts de recherche d'autre part, à l'image de ce qui est pratiqué à Rotterdam où plusieurs départements universitaires font des études prospectives en faveur du développement portuaire et urbain, et travaillent en étroite collaboration avec les autorités portuaires (lien avec 2.3.A et 2.3.C).
- En ce sens, l'idée ancienne, mais qui n'a pas abouti à ce jour, de créer une université maritimo-portuaire au Havre, pourrait être de nouveau envisagée. Elle permettrait aux places portuaires de l'Axe Seine de collaborer avec un vivier d'universitaires et de chercheurs afin de poursuivre au mieux la modernisation des installations portuaires et la construction du Seine Gateway®. Ce développement semble particulièrement important dans le contexte actuel de grande compétition entre les différentes places portuaires européennes (lien avec 2.3.A).

- Créer un observatoire des mutations économiques capable d'identifier les nouveaux besoins en formation (issus des acteurs du monde économique), d'élaborer, avec les organismes de formation, de nouveaux programmes pédagogiques et de mettre en place des dispositifs (actions collectives, formation continue) d'accompagnement au changement (lien avec 2.3.C).
- Veiller à améliorer le niveau de qualification en région qui est inférieur à la moyenne nationale et ainsi mieux répondre au besoin en personnel qualifié (tous niveaux de formation), condition sine qua none à l'implantation de nouvelles entreprises (lien avec 2.3.C).
- Développer des programmes de formation sur les différents gateways et renforcer le lien entre acteurs du monde économique et organismes de formation (lien avec 2.3.C).

4.4.4. Composante 2.4. Intégration des entreprises et réseaux collaboratifs

Ambition

- Impliquer les entreprises dans la dynamique du Seine Gateway®

Intérêt

- En tant que créatrices de valeur économique et d'emplois, les entreprises ont un rôle majeur à jouer dans le Seine Gateway®.

Axes de développement

- 2.4.A Stimuler la mobilisation des entreprises dans le Gateway de la Seine.

- 2.4.B Favoriser le développement des réseaux collaboratifs à l'instar de ce qui est réalisé aux Pays-Bas.

Actions et projets (exemples)

- Réaliser une campagne d'information sur le Seine Gateway® auprès des entreprises de l'Axe Seine, au travers des CCI et des agences de développement départementales et régionales, comprenant, notamment, les chargeurs (industriels, producteurs, négociants, distributeurs), les opérateurs de transport tous modes, les prestataires logistiques et les sociétés de services (action initiée – lien avec 2.4.A).

- Créer un réseau des entreprises de l'Axe Seine en vue de renforcer l'appartenance au Seine Gateway® et sa promotion (action potentielle – lien avec 2.4.B).

Au travers de l'action "plateforme de convergence", LSN monte un dispositif permettant aux acteurs de la Vallée de la Seine (chargeurs, prestataires, ports, représentants du monde économique, administrations, élus...) d'échanger sur des problématiques logistiques concrètes (ex : mutualisation, réglementation, implantations). La mobilisation des acteurs concernés doit permettre, à court terme, la résolution du sujet traité. Objectif : améliorer la compétitivité des entreprises et du territoire de l'Axe Seine.

4.4.5. Composante 2.5. Tourisme et agriculture : Identité et différenciation

Ambition

- Différencier le Gateway de la Seine sur la base de ses atouts spécifiques.

Intérêts

- Distinguer le Seine Gateway® par rapport aux autres gateways existants (ex : Extended Gateway® des Flandres, Thames Gateway à Londres).

Axes de développement

- 2.5.A S'appuyer sur le tourisme comme vecteur de médiation avec les populations de la Vallée de la Seine et du littoral normand sur le sujet du Gateway et comme source de richesse pour les territoires.

- 2.5.B Valoriser les atouts de l'agriculture, de l'agro-alimentaire, de l'agro-industrie dans le Gateway de la Seine, notamment en matière de marchés longs et de circuits courts.

Actions et projets (exemples)

- Adopter un positionnement fort dans le domaine de la croisière maritime et fluviale ; par exemple en proposant des circuits liant le fleuve et la mer (lien avec 2.5.A) :
- Développer les croisières maritimes grâce à un accueil exemplaire, par exemple avec la localisation des quais passagers près du centre-ville, l'implantation de commerces, restaurants et le développement des offres touristiques du type excursions (en cours – lien avec 2.5.A).
- Développer les croisières fluviales sur la Seine et dans l'Estuaire, et monter des partenariats avec les ports voisins accueillant des ferries tels que Dieppe, Caen et Cherbourg (action potentielle – lien avec 2.5.A).
- Interactions avec la Chambre Interrégionale d'Agriculture (action potentielle – lien avec 2.5.B).
- Restaurer le lien ville/fleuve tant dans le domaine de l'aménagement (promenades, parcs urbains, habitat, franchissement activités), que dans le domaine culturel et identitaire (événements artistiques et culturels liés au fleuve). Exemple : le plan Yvelines Seine en cours (lien avec 2.5.A).

4.4.6. Composante 2.6. Les défis énergétiques

Ambition

- Faire de l'Axe Seine un pôle énergétique majeur et durable.

Intérêt

- Avec un total de 88 800 emplois et 4 600 établissements¹⁸, la filière énergie occupe une place stratégique dont la pérennité s'appuie sur l'innovation et le mix énergétique.

Axes de développement

- 2.6.A Accompagner l'évolution des filières traditionnelles, explorer et anticiper les mutations, soutenir les innovations et les filières émergentes (ex : chimie, pétrochimie, production d'énergie).

- 2.6.B Développement de l'éolien off-shore.

- 2.6.C Recherches sur l'hydrolien.

- 2.6.D Optimisation de la gestion carbone (à noter l'existence d'une Chaire CO2).

Actions et projets (exemples)

- Intégrer la filière énergie à la démarche Seine Gateway® (en cours – démarche initiée par les CCI de l'Axe Seine – lien avec 2.6.A et 2.6.B).
- Explorer les possibilités liées aux bio-carburants et développement de projets liés à la biomasse (en cours – lien avec 2.6.A). La première unité française de production d'un biodiesel après transformation chimique d'huiles alimentaires usagées (HAU) a vu le jour à Limay (Yvelines), en 2010.
- Mise en place d'une véritable coopération industrielle et logistique liée aux énergies marines renouvelables (ex : éolien, hydrolien) pour lesquelles les ports normands tels que Cherbourg, Caen, Le Havre Fécamp, Dieppe disposent d'atouts et de gisements incontournables (en cours – lien avec 2.6.B et 2.6.C).

¹⁸ Source : CCI de l'Axe Seine – Pôle Etude et Aménagement Territorial de la CCI de Haute-Normandie / Chiffres couvrant la filière énergie dans la Vallée de la Seine (Île-de-France, Haute-Normandie et Basse-Normandie).

4.4.7. Composante 2.7. L'excellence environnementale

Ambition

- Positionner la Vallée de la Seine comme un territoire modèle en matière d'excellence environnementale.

Intérêt

- Fédérer les compétences en matière d'innovation environnementale.
- Mieux concilier et réconcilier les activités économiques dans leur environnement, avec les composantes sociales et environnementales (développement endogène).
- Avoir un positionnement fort sur l'environnement, développer un modèle d'excellence (aménagement, expertise) qui soit reconnu à l'international (attractivité exogène).
- Promouvoir une économie circulaire à l'échelle du Seine Gateway®, soulignant les liens entre les activités portuaires, les entreprises entre elles et les populations (consommateurs).

Axes de développement

- 2.7.A Faire le choix économique de l'excellence environnementale.

Actions et projets (exemples)

- Programmer des nouvelles zones logistiques intégrant la dimension environnementale ; par exemple : limiter les emprises des infrastructures, développer des cohabitations « intelligentes » dans un souci d'intensité foncière, rapprocher les zones logistiques des voies ferrées et des fleuves (au lieu d'émettre une offre foncière logistique raccordée uniquement aux routes) (action potentielle – lien avec 2.7.A).
- Favoriser l'écologie industrielle visant à réduire les flux de matière et d'énergie en concevant des écosystèmes industriels dans lesquels ces flux circuleraient dans des cycles, autant que possible bouclés (production/recyclage, réutilisation « matière », etc.). Le plan Yvelines Seine, engagé par la Conseil général des Yvelines souhaite développer cette approche (acceptation large) en lien avec le fleuve (lien avec 2.7.A).
- Réaliser un plan de développement des zones d'excellences (zones pouvant concilier des activités : industrielles/portuaires/naturelles/ urbaines) dans l'Axe Seine en rapport avec des usages intenses et vertueux, comme l'occupation foncière, les emplois, les connexions multimodales (action potentielle – lien avec 2.7.A).
- Valoriser et renforcer les actions partenariales en cours dans le domaine environnemental (ex : GPMH – GPMR Seine Aval et PNR des boucles de la Seine) et les étendre à l'ensemble de l'axe (lien avec 2.7.A).
- Promouvoir des nouvelles formes pour l'urbanisme logistique facilitant une meilleure intégration dans les zones urbaines et rurales, et permettant le développement des différentes formes de logistique (ex : urbaine, portuaire, distribution - lien avec 2.7.A).

4.4.8. Composante 2. Mobilisation du foncier

Ambition

- Mobiliser du foncier autour de projets structurants.

Intérêt

- En raison de la raréfaction des ressources foncières et des concurrences liées à son usage, la mobilisation et la réserve d'espaces permettant de répondre aux enjeux d'un développement économique durable et intégré doivent être envisagées.

Axes de développement

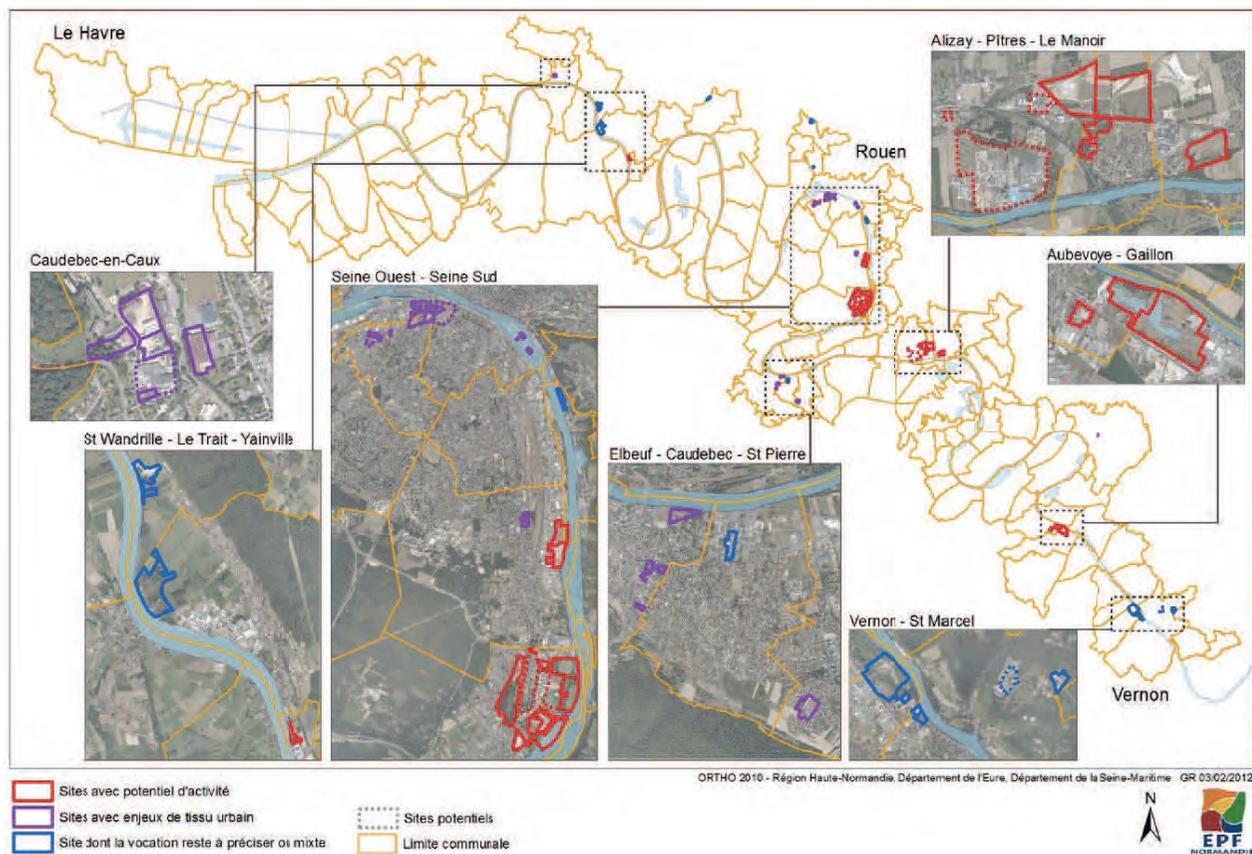
- 2.8.A Mise en place d'un plan d'action foncière à l'échelle de l'Axe Seine, adapté à l'enjeu logistique.

- 2.8.B Mobiliser le foncier afin de répondre à la montée en puissance conteneurs de port 2000 et également du trafic de marchandises vracs, au travers d'une démarche collaborative, impliquant des collectivités locales, afin d'accueillir des activités logistiques (intégrer notamment dans la réflexion le lien vallée – plateau).

Actions et projets (exemples)

- Identifier les disponibilités foncières sur le périmètre de l'Axe Seine au travers d'un SIG relié (action potentielle – lien avec 2.8.A). Sur ce sujet, un travail de recensement des friches industrielles au niveau du périmètre Grande Seine 2015 (périmètre concerné en mai 2012 : Haute-Normandie et communes limitrophes à la Seine, hors circonscriptions portuaires – voir carte ci-après) est en cours de réalisation par l'EPF Normandie (lien avec 2.8.A et 2.8.B).
- Mettre en regard ces disponibilités et potentiels avec la demande actuelle et future (action en cours dans le cadre de Logistique Seine Normandie – lien avec 2.8.A et 2.8.B).
- Mutualisation d'apportements existants dans le domaine fluvial (en lien avec 2.8.A et 2.8.B).

Figure 16 Grande Seine 2015 : Sites avec proposition d'intervention ¹⁹



¹⁹ Source : EPF Normandie, 2012

4.4.9. Composante 2.9 Liens avec les élus et les populations

Ambition

- Renforcer l'acceptabilité des projets économiques en lien avec les élus et les populations des territoires de l'Axe Seine.

Intérêt

- Mobiliser les acteurs de la société civile et l'appropriation des projets.

Axes de développement

- 2.9.A Identifier les composantes de l'acceptabilité.

- 2.9.B Mettre en place un cadre de conciliation des intérêts économiques avec ceux des territoires et des populations (ex : cadre de vie, besoins en services).

- 2.9.C Communiquer sur le Seine Gateway® vis à vis des élus et du grand public (le projet doit être considéré comme un projet d'intérêt collectif au service d'une ambition territoriale).

Actions et projets (exemples)

- Expliquer le rôle et l'importance de l'activité portuaire à la population et notamment auprès des jeunes, en créant notamment une vitrine culturelle et ludique, adaptée à tous publics (« Port Center ») sur les activités portuaires, comme c'est le cas à Rotterdam, Gènes ou encore Anvers (action potentielle – lien 2.9.C).
- Valoriser les ports par le recours à de nombreux étudiants, stagiaires et doctorants (en cours – lien avec 2.9.C).
- Développement du tourisme portuaire (lien avec 2.9.C).
- Conforter les relations villes et ports, territoire et logistique (en cours – lien avec 2.9.A, 2.9.B, 2.9.C).
- Communiquer sur ce qu'est un port, promouvoir le fait que l'Ile-de-France soit reliée à la mer et la relation privilégiée entre la Normandie et la capitale en tant de « ville-monde » (lien avec 2.9.C).

5. Éléments clefs de mise en œuvre

5.1. Créer l'identité du Seine Gateway®

Afin de rendre visible cet espace sur les différentes échelles qui le traversent, la création d'une identité propre au Seine Gateway® est un facteur majeur. Parmi ses spécificités, la mise en avant de ses atouts dans le domaine du tourisme et l'agriculture permettra :

- de le différencier des autres gateways existants en Europe ;
- de l'asseoir sur une image attractive vis à vis des acteurs internationaux (exemple : investisseurs, chargeurs) ;
- de faciliter son appropriation par les populations, les élus et le monde agricole qui a un rôle important dans les questions foncières.

5.2. Structurer un organe de gestion opérationnel

A l'instar des autres Gateways européens disposant d'une structure d'appui (ex : Institut Logistique Flamand – VIL – pour l'Extended Gateway® et le Conseil de la Distribution International de Hollande – NDL/HIDC – aux Pays-Bas), la structuration d'un organe de gestion opérationnel permettra de fédérer, d'animer et de soutenir la dynamique liée au Seine Gateway®.

La question de la gouvernance, quoi que majeure, devra s'appuyer sur les besoins requis par les deux types de composantes du Seine Gateway® et les orientations stratégiques définies à court, moyen et long termes par les acteurs impliqués dans le développement de cet espace.

Cet organisme d'animation et de promotion pourra s'appuyer sur un véritable Programme Seine Gateway® pluriannuel et permettant de stimuler la dynamique liée à la Vallée de la Seine.

5.3. Stimuler le lien global “business”

Les acteurs institutionnels devront offrir les *conditions cadres* propices au développement du Seine Gateway®, la création de richesse étant produite par les entreprises présentes sur cet espace. Il conviendra donc d'impliquer ces entreprises dans la vision stratégique de celui-ci, et de stimuler les partenariats entre les entreprises et les filières économiques tout au long de la Vallée de la Seine.

5.4. Favoriser les synergies entre les territoires

Le Seine Gateway® permettra de renforcer la coopération transverse entre les acteurs et les groupes d'acteurs qui travaillent déjà sur ce projet (ex : les élus, les agences d'urbanisme, le Conseil Interportuaire, le GIE HAROPA, les CCI, les acteurs économiques).

Ces travaux devront porter notamment sur le développement de l'acceptabilité des projets vis-à-vis des populations (condition majeure pour l'aboutissement de ces projets) et de la mobilisation du foncier, notamment dans la perspective de la pleine capacité de Port 2000.

5.5. Transformer les contraintes réglementaires en solutions

Le Seine Gateway® offre un terrain propice pour transformer de façon combinée des contraintes en avantages concurrentiels (ex : réglementation sur les embarcations fluvio-maritimes, reconnaissance de la Seine comme fleuve européen, processus d'instruction ICPE).

Ces questions, constituant des facteurs limitant pour le développement économique, pourront trouver de meilleures réponses à l'échelle de la Vallée de la Seine, comparativement à une multitude de démarches locales non coordonnées.

5.6. Développer un pôle de recherche mondial et rayonner

Le développement durable d'un espace urbain et économique de cette échelle est un enjeu commun aux villes mondes. En terme de recherche, il fait appel à de nombreuses disciplines allant de l'économie à la géographie en passant par les mathématiques. La Vallée de la Seine a ainsi l'opportunité de structurer un pôle de recherche intégrant ces différentes dimensions et devenir ainsi un laboratoire et terrain d'expérimentation de nouvelles organisations des acteurs publics et privés.

Conclusion : La question de la gouvernance

Au travers des différents exemples de gateways, des composantes de préfiguration et des éléments clefs de mise en œuvre abordés dans ce document, nous constatons qu'un « gateway » est avant tout un processus dynamique reposant sur une communauté d'acteurs, et qu'il ne peut y avoir de réponse définitive à la question de leur gouvernance. En effet, la réalité des gateways est très diverse. Cette diversité de situations a un impact direct sur la gouvernance de ces derniers. Parmi les éléments observés, plusieurs points saillants apparaissent :

- Sur les **échelles géographiques**, les gateways peuvent porter sur une échelle géographique très ciblée (exemple : dans la république d'Irlande, neuf gateways sont recensés à ce jour) voire très large (exemple : le Pacific Gateway qui relie le continent asiatique, la Chine en particulier, avec l'Amérique du Nord via des liens maritimes et ferroviaires pour la partie terrestre).
- Sur le plan des **thématiques**, les gateways intégrant des corridors de transport, peuvent porter quasi exclusivement sur les dimensions logistiques (cas de l'Extended Gateway® dans les Flandres) voire, au-delà, sur des dimensions étendues (cas du Thames Gateway et du Seine Gateway® qui traite notamment des questions liées à l'industrie, la recherche, les synergies entre filières).
- Sur le plan de l'**historique** et de la **maturité**, il est un point commun à l'ensemble des projets : la mise en place d'un corridor de transport ou d'un gateway demande du temps, mais elle doit répondre également à des besoins de court terme afin de trouver l'ancrage et les soutiens nécessaires dans le présent. Les corridors et gateway doivent concilier cette double réalité pointée dans le Thames Gateway : « Long term plans in a short term society » (des plans à long terme dans une société du court terme).

Au-delà de ceci, les situations restent cependant très différentes d'un corridor à un autre, d'un gateway à un autre. Entre un gateway situé au stade de l'idée (exemple : le Northern France Gateway), un gateway en phase de structuration (exemple : le Seine Gateway®), un gateway en phase de développement (exemple : le gateway de Duisburg s'appuyant sur des corridors de fret européens utilisant la voie ferrée ou le fleuve) et un gateway arrivé à maturité (pour autant que ce stade soit atteignable), les corridors et gateway ont leur propre cycle de développement et leur propre phasage, qui influence lui aussi le mode de gouvernance.

- Enfin, sur les **modalités de gouvernance**, en lien avec les trois points évoqués précédemment, et avec les acteurs et les volontés politiques qu'elles sous-tendent, elles prennent également des formes extrêmement variées, et surtout, elles ne sont pas nécessairement figées.

Thames Gateway est un ambitieux projet de développement territorial en Londres et l'Estuaire de la Tamise. Il trouve ses origines il y a plus de trente ans, avec la volonté du Maire de Londres d'un rééquilibrage Est-Ouest de sa ville (ex : réaménagement des Docks de Londres, opération Canary Wharf,...). Ce projet s'est ensuite développé et construit avec une très forte implication du gouvernement britannique (ex : mise en place d'un ministère du Gateway). En 1994, Thames Gateway est établi comme une **politique nationale prioritaire** avec la publication de « Thames Gateway Regional Planning Guidance » par le ministère de l'Environnement.. En 2003, le lancement du plan « Collectivités Durables » a mis davantage le focus sur Thames Gateway comme **l'un des principaux secteurs de croissance dans le sud-est de l'Angleterre** (3 régions concernées : Kent, Essex et Londres).

Pour les opérations locales, Thames Gateway a été confié à des « Local Partnership » qui doivent gérer la mise en œuvre du gateway à l'échelle de leur territoire. Mais compte tenu de l'indépendance de ces instances et de leur rôle qui semble aujourd'hui amenuisé (communication, promotion du territoire...) on peut se demander quel est le fonctionnement réel de cette coordination supra-territoriale. Il est à retenir que le projet Thames Gateway n'a pas été remis en cause malgré les alternances politiques.

Dans le cas du **Pacific Gateway**, partant d'une volonté gouvernementale forte (notamment par la création d'un Ministre du Gateway au Canada), il y a transmission au niveau des territoires, en vue d'engendrer une appropriation locale. L'Etat canadien reste fortement impliqué sur un niveau global afin de conserver les lignes directrices stratégiques et de coordonner les investissements au niveau de chaque Province.

La question de la gouvernance des gateways doit donc prendre en compte plusieurs dimensions, parmi lesquelles :

- celle de l'**échelle géographique** (un cœur de périmètre, des dimensions locales, un lien avec d'autres territoires situés en périphérie ou au-delà) ;
- celle des **thématiques** (exclusivement centrées sur les questions de transport, intégrant la logistique plus largement et des composantes étendues : logements, bureaux,...) ;
- celle de l'**historique** et du positionnement en terme de **maturité** (exemples : phase d'émergence, préfiguration, structuration, développement) ;

- et enfin, celle des acteurs de la gouvernance (instances publiques, lien avec le secteur privé), leurs orientations stratégiques et la vision à long terme. Car l'un des enjeux majeurs de la gouvernance est de pouvoir la définir de manière concertée, de pouvoir la mettre en œuvre, la financer et la renouveler sur une échelle de temps longue, à une époque où les politiques sont souvent soumis à des impératifs d'immédiateté.

Plutôt que de parler de gouvernance des gateways, il nous semble plus approprié de parler de **systèmes de gouvernance** et d'en approfondir les modalités de fonctionnement possible.

En effet, dans un monde global où les ressources financières sont de plus en plus comptées, le fonctionnement en réseau et en synergies semble être un facteur décisif pour l'avenir. Le premier défi posé par ce mode de fonctionnement est sans doute d'ordre culturel : l'acceptation du **passage de gouvernances isolées à un système agile de gouvernances reliées entre elles** (par agile, nous entendons non figé, présentant une capacité à s'adapter au contexte et évoluer dans le temps tout en s'appuyant sur une vision stratégique stable et pertinente) prenant en compte la collaboration entre des acteurs pouvant dans le même temps être partenaires et concurrents.

Le cas de la récente création d'HAROPA, G.I.E. des trois « Ports de l'Axe Seine » (ports du Havre, de Rouen et de Paris) en est une illustration. La proposition de création d'une conférence entre acteurs de toutes sensibilités politiques autour du développement de la Vallée de la Seine en lien avec le Commissariat Général chargé de ces questions auprès du gouvernement de la France en est une également.

Les contributeurs de la mission partenariale

Nous remercions tout particulièrement les personnes suivantes qui ont contribué à cette mission, au travers de leur participation aux comités de pilotages et/ou aux comités techniques, des informations et données communiquées, de la relecture et de l'enrichissement du document de synthèse final ou bien pour leur soutien dans cette démarche partenariale :

AURH	Antoine RUFENACHT	Président
	Dominique DHERVILLEZ	Directeur Général
	Juliette DUSZYNSKI	Chef de Projets
	Alain FRANCK	Directeur des Etudes
Ports de Paris	Hervé MARTEL	Directeur Général
	Didier DEPIERRE	Responsable du Département Etudes et Prospective
	Benoît MELONIO	Directeur du Développement
	Emilie MALLET	Chargée d'Etudes - Département des Etudes et de la Prospective
Grand Port Maritime de Rouen (GPMR)	Philippe DEISS	Président du Directoire - Président du GIE HAROPA
	Régis SOENEN	Directeur de l'Aménagement et du Territoire
	Christophe DUPONT	Chef du Service Economie et Développements Portuaires
	Christine LEROY	Chargée d'Etudes Economie et Développements Portuaires
	Fabrice BELLOMO	Chargé d'Etudes – Service Aménagement et Gestion des Espaces
	David LEGROS	Chef du Service Territorial de Honfleur / Port-Jérôme

Grand Port Maritime du Havre (GPMH)	Laurent CASTAING	Président du Directoire (aujourd'hui Directeur Général de STX France)
	Cyril CHEDOT	Chargé du Développement Local
Ports Normands Associés (PNA)	Jean-Michel SEVIN	Directeur Général
	Jérôme CHAUVET	Directeur du Développement
AUCAME	Colin SUEUR	Président
	Patrice DUNY	Directeur Général
	José DOS SANTOS	Chargé d'Etudes Economie
AUDAS	Hugues RIBAUT	Président
	Jean-Christophe RIGAL	Directeur Général
	Christian BITAUD	Directeur d'Etudes Economie et Emploi
	Mélanie SAUTREAU	Chargées d'Etudes Principale
APUR	Pierre MANSAT	Vice-Président
	Hélène CHARTIER	Chargée d'Etudes
Mairie de Paris	Emmanuel ARLOT	Chargé de Mission
Région Basse-Normandie	Patrick MOREL	Directeur - Transport Mer et Littoral
	Guillaume DEAL	Direction de l'Aménagement et du Développement Durable - Responsable du Service Etudes
	Géraldine MARTIN	Direction Transport Mer et Littoral - Responsable Nautisme Plaisance Sécurité en Mer
	Loïc QUERREC	Chargé de Mission Maritime

Région Haute-Normandie	Didier PASTANT	Directeur des Déplacements et des Territoires
	Patrick LE BONNIEC	Chef de Projet Fluviaux et Maritimes - Service Transport et Infrastructures
Voies Navigables de France	Georges BORRAS	Chef d'Arrondissement des Boucles de la Seine
	Pascal VINET	Chargé de Mission Seine Nord Europe
	Marina LABEYLIE	Chef Développement Voie d'Eau
	Laurent NATIVELLE	Direction du Développement - Chef de Projet Animation plates-formes portuaires
Logistique Seine Normandie	Walter SCHOCH	Président
	Florence GUENTCHEFF	Directrice Générale
	Valérie RAI-PUNSOLA	Chef de Projet Filière
Le Havre Développement	Antoine MIONNET	Chargé de Mission Logistique
CRITT Transports et Logistique	Robin POTE	Directeur
	Claire BOUVIER	Responsable Projets
	Karl FORAISON	Responsable Projets
APSOLU	Emmanuel PRETERRE	Directeur du Développement
	Quentin CORLOUER	Responsable Projet

Les intervenants :

Fondation SEFACIL	Dr Yann ALIX	Délégué Général
GEODIS SNCF	Vincent PICHOU	Délégation à l'aménagement des Territoires Ferroviaires
LTF SAS Lyon Turin Ferroviaire	Jean MOUROT	Responsable Etudes économiques, socio-économiques, juridiques et financières
Rail Link Europe	Benoit EMRINGER	Commercial & Opérations
Terminaux De Seine (TDS)	Rénauld THIEURY	Responsable Commission Transport
CODAH	Laurent LEVEQUE	Chargé de Mission Enseignement Supérieur / Recherche
LAGIS/POLYTECH'LILLE	Rochdi MERZOUKI	Enseignant - Chercheur

Table des matières

Avant-propos	4
1. Les enjeux	6
1.1. <i>Constat</i>	6
1.2. <i>Enjeux</i>	7
1.3. <i>Stratégie</i>	8
1.3.1. <i>La stratégie des flux</i>	8
1.3.2. <i>La stratégie maritime</i>	9
1.3.3. <i>La stratégie sur les process industriels</i>	10
2. La dynamique Gateway	12
2.1. <i>La mise en système : le Gateway</i>	12
2.2. <i>Des expériences de gateways à travers le monde</i>	13
2.2.1. <i>Les gateways logistiques et portuaires</i>	13
2.2.2. <i>Les gateways étendus</i>	17
3. Notre modèle du Gateway	23
4. Structuration du Seine Gateway®	28
4.1. <i>La nécessaire interaction des briques du Gateway</i>	28
4.2. <i>La vision cible</i>	31
4.3. <i>Les composantes portuaires et logistiques</i>	33
4.3.1. <i>Composante 1.1 Intégration portuaire à l'échelle de l'Axe Seine</i>	35
4.3.2. <i>Composante 1.2 Système logistique intégré de la Vallée de la Seine</i>	36
4.3.3. <i>Composante 1.3 Etendre les connexions maritimes : foreland</i>	37
4.3.4. <i>Composante 1.4 Renforcement des liens avec l'hinterland européen</i>	38
4.3.5. <i>Composante 1.5 Ecosystème logistique et activités à valeur ajoutée</i>	40
4.3.6. <i>Composante 1.6 Interactions avec les infrastructures ferroviaires</i>	41



4.4. Composantes territoriales étendues.....	42
4.4.1. Composante 2.1. Rayonnement du Seine Gateway®	42
4.4.2. Composante 2.2. Développement des filières industrielles	43
4.4.3. Composante 2.3 Recherche, enseignement, formation, innovation	44
4.4.4. Composante 2.4. Intégration des entreprises et réseaux collaboratifs	46
4.4.5. Composante 2.5. Tourisme et agriculture : Identité et différenciation	47
4.4.6. Composante 2.6. Les défis énergétiques.....	48
4.4.7. Composante 2.7. L'excellence environnementale	49
4.4.8. Composante 2.8 Mobilisation du foncier.....	50
4.4.9. Composante 2.9 Liens avec les élus et les populations	52
5. Eléments clefs de mise en œuvre	53
5.1. Créer l'identité du Seine Gateway®	53
5.2. Structurer un organe de gestion opérationnel	53
5.3. Stimuler le lien global "business".....	53
5.4. Favoriser les synergies entre les territoires.....	53
5.5. Transformer les contraintes réglementaires en solutions.....	54
5.6. Développer un pôle de recherche mondial et rayonner.....	54
Conclusion provisoire : La question de la gouvernance.....	55
Les contributeurs de la mission partenariale.....	57

Table des illustrations

Figure 1 Les plus importants établissements industriels de la Vallée de la Seine	11
Figure 2 Le Green Gateway du Port de Seattle	13
Figure 3 Le Pacific Gateway	14
Figure 4 Le London Gateway, projet portuaire emblématique dans l'Estuaire de la Tamise	16
Figure 5 L'Extended Gateway	17
Figure 6 Le Thames Gateway et les Dock Lands	19
Figure 7 Le contexte de régénération urbaine à l'est de Londres	20
Figure 8 Concilier le long terme et le court terme	21
Figure 9 Le Seine Gateway®	24
Figure 10 La LNPN	25
Figure 11 L'ouverture maritime de la Vallée de la Seine	26
Figure 12 Approche système du Seine Gateway® : Composantes et thématiques	29
Figure 13 Le Gateway de la Seine au cœur de l'Europe du Nord-Ouest	31
Figure 14 Un rayonnement mondial affirmé pour Paris, l'Île-de-France, la Normandie et les autres régions françaises reliées au Gateway de la Seine	32
Figure 15 Le développement d'un Axe Vert Est–Ouest en Europe autour du projet Weastflows	39
Figure 16 Grande Seine 2015 : Sites avec proposition d'intervention	51

Mission partenariale Seine Gateway® 1.0

Préfiguration du Gateway de la Seine et éléments clefs de mise en œuvre

Maîtrise d'Ouvrage

AURH, Agence d'Urbanisme de la Région du Havre et de l'Estuaire de la Seine.

Maîtrise d'Œuvre

CRITT Transport et Logistique : Intervention sur la phase 1 (approche conceptuelle des gateways et benchmark) et sur la phase 2 (composante recherche et innovation).

APSOLU : Intervention sur la phase 2 (structuration du gateway de la Seine, préfiguration, éléments clefs de mise en œuvre, premières conclusions sur la gouvernance).

Partenaires-Financeurs

Ports : Grand Port Maritime du Havre (GPMH) – Grand Port Maritime de Rouen (GPMR) – Ports de Paris – Ports Normands Associés (PNA).

Agences d'Urbanisme : AUCAME (Caen) – APUR (Paris) – AUDAS (Seine Aval) – AURH.

Régions : Conseil Régional de Basse-Normandie – Conseil Régional de Haute-Normandie.

Gestionnaire d'infrastructures : Voies Navigables de France (VNF).

Filière : Logistique Seine Normandie (LSN).



AURH

4 quai Guillaume Le Testu
76063 Le Havre cedex
Tel : 02 35 42 17 88

www.aurh.fr - www.aurhinweastflows.com



APSOLU



CRITT



RÉGION
HAUTE
NORMANDIE



RÉGION
Basse-Normandie



PORT DE
ROUEN
la maritime vallée



PORTS DE PARIS
L'AUTRE VOIE EN ÎLE-DE-FRANCE



AUDAS
Agence d'urbanisme et de développement
Seine Aval



apur



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



Logistique
SEINE-NORMANDIE



voies
navigables
de France
Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



Document réalisé avec
l'appui du programme
européen INTERREG IVB et du
projet européen Weastflows

Ce rapport est la contribution de l'AURH
à l'action 3 du projet Weastflows :
« Développement des Gateways durables
et intégration dans les politiques régionales »

Maîtrise d'ouvrage

Maîtrise d'œuvre

Partenaires