
SYNTHÈSE

Novembre 2017

Ports de la Vallée de Seine

Mettre la gouvernance
au service de la performance



Présentée par
Jacques BRIFAULT

Avec le concours de
Damien ECLANCHER



Les raisons ne manquent pas pour justifier une réflexion approfondie sur la gouvernance portuaire de la Vallée de la Seine. L'enjeu majeur est bien sûr la compétitivité du complexe logistique et portuaire formé par Paris, Rouen et Le Havre face à leurs concurrents du Range Nord. A l'instar des évolutions observées ailleurs dans le monde, les trois ports considérés doivent cheminer vers des pratiques de coopérations renforcées et mieux interagir avec l'écosystème régional. Pour répondre aux défis actuels (massification des flux, fluidité des opérations, qualité du service, marketing international...), le CESER pense que le cadre institutionnel doit évoluer et décline cinq axes de propositions.

1. Des dispositions urgentes à prendre dans le cadre juridique actuel

La mise en œuvre d'une réforme portuaire prend du temps. Dans cette attente, et pour tirer pleinement parti de l'organisation actuelle, le CESER propose de mettre en place au plus vite les nouvelles « commissions des investissements » issues de la loi sur l'économie bleue, avec des seuils de saisine suffisamment bas (entre 1 et 5 M€) pour favoriser la consultation régulière de leurs membres. Il suggère aussi d'utiliser l'augmentation des crédits de l'Etat consacrés au dragage pour permettre aux ports d'améliorer leur compétitivité, notamment en diminuant les tarifs pratiqués sur les droits de ports ou le domaine.

2. Un rééquilibrage des rôles au sein de la gouvernance

Une place portuaire de dimension nationale doit fonctionner avec les avis partagés de l'Etat et des acteurs locaux. Après avoir analysé plusieurs hypothèses, le CESER propose la transformation des établissements publics actuels en entreprises publiques dont le capital serait partagé entre les collectivités (majoritaires) et l'Etat (minoritaires). Cette solution, proche de ce qui existe à Rotterdam, permettrait une association de l'ensemble des parties prenantes à la stratégie portuaire et au processus décisionnel. Un conseil d'administration resserré autour d'une dizaine de membres serait mis en place, aux côtés d'un conseil stratégique (composé des collectivités, de l'Etat et des acteurs économiques, sociaux et environnementaux). Ce dernier, en remplacement du Conseil de développement, rend des décisions prescriptives sur la stratégie et les investissements.

3. Un nouvel esprit pour la coordination interportuaire

Le CESER écarte l'idée d'une fusion des trois entités portuaires considérées mais estime

que le groupement d'intérêt économique (GIE) HAROPA n'est plus la formule juridique adéquate, car elle ne permet pas de donner des directives suffisamment claires. Au contraire, une holding publique englobant les trois ports permettrait de donner les grandes orientations de développement tout en s'assurant de la cohérence des décisions prises dans chaque entité. La composition de cette holding reflèterait celle des entreprises portuaires (les collectivités locales y seraient donc majoritaires).

4. Une stratégie ambitieuse mieux construite

Face au saupoudrage des crédits de l'Etat consacrés aux grands ports maritimes, un nombre resserré de ports doivent désormais concentrer la majorité des financements, notamment ceux d'HAROPA, pour lesquels les enjeux nationaux sont forts. Par ailleurs, la stratégie portuaire « HAROPA 2030 » propose encore des stratégies sectorielles ou pensées par site portuaire, et non une véritable stratégie commune. A l'intérieur de celle-ci, les enjeux environnementaux et numériques mériteraient d'être davantage mis en avant comme objectifs différenciants par rapport aux ports européens concurrents.

5. Des services aux opérateurs et à la marchandise plus efficaces

La transformation de la gouvernance devra être à même de répondre à plusieurs problématiques liées à la fluidité du passage de la marchandise ou aux services proposés : ainsi, un intéressement des places portuaires aux recettes issues des ventes de parcelles du domaine portuaire serait une évolution à même de dynamiser le marché, alors qu'aujourd'hui l'ensemble des bénéfices reviennent à Bercy ; par ailleurs, un titre unique de transit, le long de la Vallée de Seine, permettrait la fluidification des opérations douanières.